

LEHRBUCH

Christian Homburg

Marketing- management

Strategie – Instrumente –
Umsetzung – Unternehmensführung

7. Auflage

MOREMEDIA



Springer Gabler

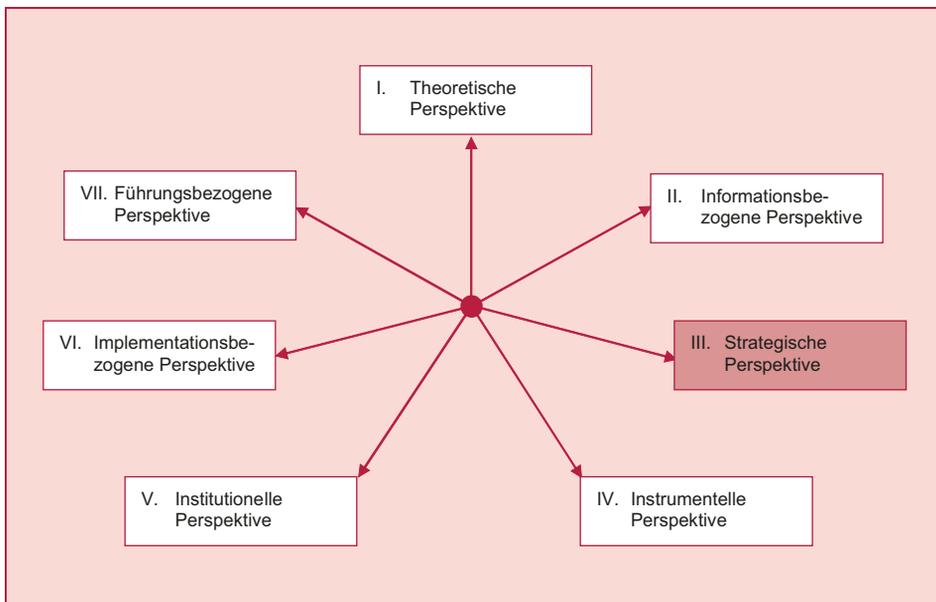
Marketingmanagement

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
Teil I Theoretische Perspektive		
2	Das Verhalten der Konsumenten	25
3	Das Kaufverhalten organisationaler Kunden	153
4	Das Verhalten der Unternehmen	191
5	Das Verhalten der Wettbewerber	239
Teil II Informationsbezogene Perspektive		
6	Grundlagen und Prozess der Marktforschung	269
7	Datenanalyse und -interpretation	353
Teil III Strategische Perspektive		
8	Grundlagen des strategischen Marketing	467
9	Analyse der strategischen Ausgangssituation	503
10	Formulierung, Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien	543
Teil IV Instrumentelle Perspektive		
11	Produktpolitik	597
12	Preispolitik	721
13	Kommunikationspolitik	825
14	Vertriebspolitik	939

Teil III

Strategische Perspektive



Dieser Teil widmet sich der dritten unserer sieben Perspektiven. Im Mittelpunkt steht die strategische Ausrichtung der Marketingaktivitäten eines Unternehmens. Der Begriff „strategisch“ wird in der Managementlehre im Kontext von langfristig orientierten Überlegungen über die Aktivitäten von Unternehmen verwendet. Neben der Langfristigkeit strategischer Entscheidungen sind diese dadurch charakterisiert, dass sie schwer revidiert werden können. Heutzutage sind jedoch die zwei Prämissen der Planbarkeit und Langfristigkeit dieses Strategieverständnisses in vielen Branchen nur noch eingeschränkt gegeben. Aufgrund zunehmender Marktdynamiken sind vielerorts Planungshorizonte

deutlich verkürzt. Deshalb wird im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing sowohl die grundlegende Ausrichtung der Marketingaktivitäten des Unternehmens als auch deren iterative Neuausrichtung behandelt. Es geht hierbei um die Leitlinie für die Gestaltung der Marketinginstrumente, die im Rahmen der vierten Perspektive behandelt werden.

Der Teil gliedert sich in drei Kapitel:

- Zunächst werden in Kap. 8 die Grundlagen des strategischen Marketing dargelegt.
- Im Anschluss hieran wird in Kap. 9 aufgezeigt, wie die strategische Ausgangssituation des Unternehmens analysiert werden kann.
- In Kap. 10 werden die Formulierung, die Bewertung und die Auswahl von Marketingstrategien diskutiert.



Inhaltsverzeichnis

8.1 Grundlagen zum Begriff der Marketingstrategie.....	468
8.2 Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung.....	476
8.2.1 Das PIMS-Projekt.....	476
8.2.1.1 Grundlagen und Ergebnisse der PIMS-Forschung.....	476
8.2.1.2 Kritische Beurteilung des PIMS-Projektes.....	477
8.2.2 Das Erfahrungskurvenmodell.....	478
8.2.2.1 Grundlagen des Erfahrungskurvenmodells.....	478
8.2.2.2 Kritische Beurteilung des Erfahrungskurvenmodells.....	482
8.2.3 Das Lebenszyklusmodell.....	485
8.2.3.1 Grundlagen des Lebenszyklusmodells.....	485
8.2.3.2 Kritische Beurteilung des Lebenszyklusmodells.....	486
8.2.4 Weiterentwicklungen der Erfolgsfaktorenforschung.....	492
8.3 Prozess der Strategieentwicklung im Marketing.....	494
Literatur.....	498

Lernziele

- Der Leser kennt die verschiedenen Kategorien von Zielen in Unternehmen und insbesondere die verschiedenen Kategorien von Marketingzielen.
- Der Leser kennt die unterschiedlichen Strategieebenen in Unternehmen und ihre Beziehungen zueinander.
- Der Leser kennt die Grundlagen und die wichtigsten Ergebnisse der PIMS (Profit Impact of Market Strategies) Forschung und kann das PIMS-Projekt kritisch bewerten.

- Der Leser kennt die wesentliche Aussage des Erfahrungskurvenmodells, beherrscht dessen formale Darstellung und kann die Implikationen für das strategische Marketing kritisch bewerten.
- Der Leser kennt die wesentlichen Aussagen des Lebenszyklusmodells sowie dessen Implikationen für das strategische Marketing und kann das Lebenszyklusmodell kritisch bewerten.
- Der Leser kennt die einzelnen Schritte im Prozess der Entwicklung von Marketingstrategien im Unternehmen.

Von zentraler Bedeutung für das Verständnis der strategischen Perspektive des Marketing ist das Verständnis des Begriffs Marketingstrategie. In Abschn. 8.1 präzisieren wir diesen Begriff inhaltlich, ordnen die Marketingstrategie unternehmensintern ein und zeigen dessen historische Entwicklung auf. Im Anschluss daran behandelt Abschn. 8.2 die Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung. Schließlich wird in Abschn. 8.3 der Prozess der strategischen Marketingplanung im Unternehmen dargestellt.

8.1 Grundlagen zum Begriff der Marketingstrategie

Als Ausgangspunkt für die Darstellung der wesentlichen Grundlagen zur Marketingstrategie wählen wir die **Ziele des Unternehmens**. Die Zielpyramide in Abb. 8.1 verdeutlicht, dass in einem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen Ziele vorliegen, die durch Mittel-Zweck-Beziehungen miteinander verbunden sind. So stellt die Erfüllung der Marketingziele, also der Ziele des Funktionsbereichs Marketing, ein Mittel zur Realisierung der Unternehmensziele dar. Kennzeichnend für dieses Zielsystem ist auch, dass die Ziele auf den oberen Ebenen eher abstrakt sind und konkreter werden, je weiter man sich im Zielsystem nach unten bewegt.

Auf dem höchsten Abstraktionsniveau enthält der **Unternehmenszweck** (die Business Mission) langfristige Zielvorstellungen über die Art und das Wesen des Unternehmens. Der Unternehmenszweck gibt somit einen groben Handlungsrahmen für sämtliche Aktivitäten im Unternehmen vor.

Auf der zweiten Ebene, der Ebene der **Ziele des Gesamtunternehmens**, lassen sich finanzielle und nichtfinanzielle Ziele unterscheiden. Zu den finanziellen Zielen zählen eine angemessene Kapitalrendite (Return on Investment – ROI), eine angemessene Dividende oder die Erhöhung des Shareholder Value. Zu den nichtfinanziellen Zielen zählen beispielsweise eine hohe Kundenloyalität, der Aufbau eines Images als attraktiver Arbeitgeber (Employer Branding), die Schaffung oder Erhaltung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Sicherung der Eigenständigkeit des Unternehmens (vgl. Webster und Lusch 2013; Welge et al. 2017). Darüber hinaus kommt dem Ziel der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seiner Umwelt, im Sinne eines ökologisch und

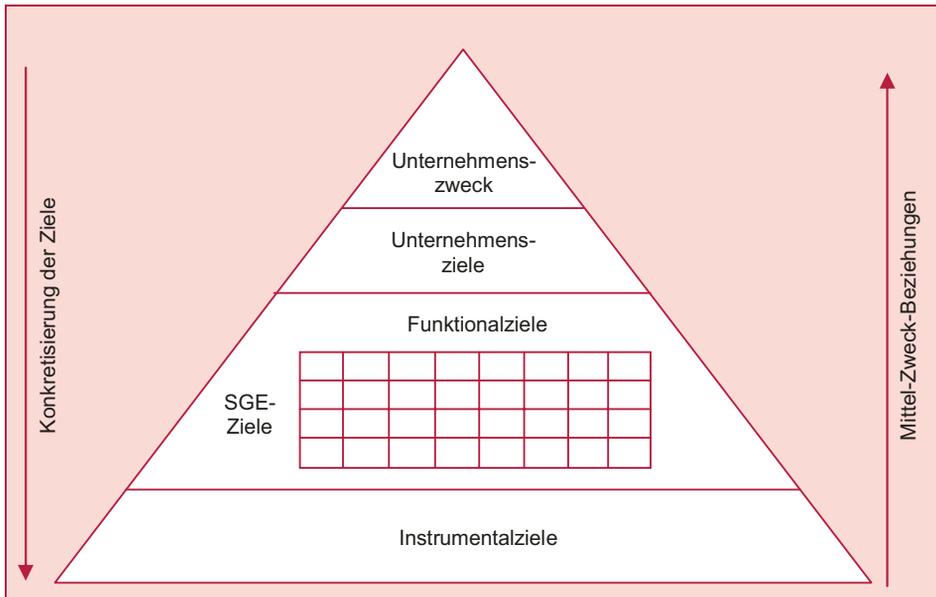


Abb. 8.1 Zielsystem des Unternehmens

sozial nachhaltigen Wachstums vor dem Hintergrund des globalen Klimawandels, eine immer größere Rolle zu (vgl. Cerin und Karlson 2002; Connelly et al. 2011; DeSimone und Popoff 2000; Dyllick und Hockerts 2002; Payne und Raiborn 2001; Schaefer 2004; Shrivastava 1995).

Auf der nächsten Ebene des Zielsystems befinden sich auf prinzipiell gleicher Ebene Funktionalziele und Ziele strategischer Geschäftseinheiten. Eine **strategische Geschäftseinheit** (SGE) ist eine organisatorische Einheit im Unternehmen mit eigenständiger Marktaufgabe und einem gewissen strategischen Entscheidungsspielraum. Gewinnverantwortliche SGEs (Profit-Center) stellen eine Art „Unternehmen im Unternehmen“ dar. Die Ziele eines Profit-Centers sind größtenteils mit denen des gesamten Unternehmens vergleichbar.

Zur Realisierung der Unternehmensziele bedarf es der Erfüllung einer Vielzahl von **Funktionalzielen**. Die Unternehmensziele können folglich nur über die Beiträge der verschiedenen Unternehmensfunktionen wie Marketing, Personalmanagement, Finanzen, Produktion und Forschung und Entwicklung realisiert werden. Für den Bereich Produktion könnte z. B. das Ziel darin bestehen, die Fehleranfälligkeit der Produkte zu senken. Für den Finanzbereich könnte ein Ziel darin bestehen, die Kosten des Fremdkapitals zu senken.

Die Beziehung zwischen den Funktionalzielen und den Zielen der SGEs ist in Abb. 8.1 in Form einer Matrix dargestellt. Die geforderte strategische Eigenständigkeit einer SGE impliziert, dass diese zumindest einige Funktionsbereiche eigenständig

verantwortet. Beispielsweise können die SGEs eines Unternehmens über eigenständige Marketingabteilungen oder eigene F&E-Abteilungen (Abteilungen für Forschung und Entwicklung) verfügen. Falls die SGEs praktisch alle Funktionen autonom wahrnehmen, sind die SGE-Ziele den Funktionalzielen übergeordnet. Jede SGE hat in diesem Fall eigene Funktionalziele. Häufig beobachtet man aber in Unternehmen, dass bestimmte Funktionen (z. B. Marketing) in gewissem Umfang zentralisiert sind, sich also an SGE-übergreifenden Zielen orientieren und SGE-übergreifende Aktivitäten realisieren. Bei einem mittleren Zentralisierungsgrad kann eine gleichwertige Beziehung zwischen Funktionalzielen und SGE-Zielen vorliegen, bei einem hohen Zentralisierungsgrad können die Funktionalziele den SGE-Zielen übergeordnet sein.

Für den **Marketingbereich** schlagen wir eine Unterscheidung zwischen den drei Zielkategorien

- potenzialbezogene Marketingziele,
- markterfolgsbezogene Marketingziele und
- wirtschaftliche Marketingziele

vor.

Zwischen der Erreichung dieser Zielkategorien wird eine kausale Kette (vgl. Abb. 8.2) unterstellt. **Potenzialbezogene Marketingziele** sind solche Ziele, die sich auf Zielgrößen beziehen, die dem tatsächlichen Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind und somit potenziellen Markterfolg verkörpern. Es handelt sich gewissermaßen um wichtige „Stellschrauben“ des Markterfolgs. Beispielsweise kann sich auf der Basis hoher Kundenzufriedenheit (potenzialbezogenes Marketingziel) ein hoher Marktanteil (markterfolgsbezogenes Marketingziel) durch Wiederholungskäufe zufriedener Kunden ergeben.



Abb. 8.2 Systematisierung der Marketingziele des Unternehmens

Markterfolgsbezogene Marketingziele beziehen sich auf Zielgrößen, die den Erfolg eines Unternehmens/einer SGE im Markt auf der Basis von tatsächlichen Verhaltensweisen der Kunden abbilden. Dieser Fokus auf tatsächliche Verhaltensweisen grenzt diese Zielkategorie von den potenzialbezogenen Marketingzielen ab. Es geht im Rahmen der markterfolgsbezogenen Marketingziele also um die Realisierung des Potenzials und nicht (wie bei den potenzialbezogenen Marketingzielen) um die Schaffung des Potenzials. Beispielsweise stellt die Steigerung des (absoluten bzw. relativen) Marktanteils ein in der Praxis sehr weit verbreitetes Ziel dar. Die Bezeichnung „relativer Marktanteil“ bezieht sich auf die Ermittlung des Marktanteils in Relation zum führenden Wettbewerber bzw. zu den führenden Wettbewerbern. Auch die Steigerung bzw. zumindest die Stabilisierung des im Markt erzielten Preisniveaus ist in der Praxis ein wichtiges Marketingziel.

Wirtschaftlichen Marketingzielen liegen Zielgrößen zugrunde, die gängige ökonomische Erfolgsgrößen darstellen und einen Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens haben. Beispiele für diese Zielgrößen sind wiederum in Abb. 8.2 aufgeführt. Die Erreichung dieser wirtschaftlichen Marketingziele wird wesentlich (natürlich nicht ausschließlich) von der Erreichung der markterfolgsbezogenen Marketingziele beeinflusst (vgl. hierzu z. B. die Ausführungen zum positiven Zusammenhang zwischen Marktanteil und Profitabilität in Abschn. 8.2.1.1).

Häufig ist die aggregierte Betrachtung der Marketingziele weniger hilfreich als deren **Aufschlüsselung** auf bestimmte **Kunden- oder Produktgruppen**. In Bezug auf die wirtschaftlichen Marketingziele ist z. B. von Interesse, welchen Deckungsbeitrag (vgl. hierzu auch Abschn. 23.4.3) ein bestimmtes Produkt erwirtschaftet. Auch markterfolgs- und potenzialbezogene Marketingziele sollten aufgeschlüsselt werden. Beispielsweise können Ziele in Bezug auf Kundenzufriedenheit oder -loyalität bei einem Segment strategisch wichtiger Kunden relevanter sein als bei einem weniger wichtigen Kundensegment (vgl. Homburg und Werner 1998).

Auf der untersten Ebene der Zielpyramide eines Unternehmens befinden sich die **Instrumentalziele**. Diese lassen sich aus den Funktionalzielen ableiten und weisen den höchsten Konkretisierungsgrad auf. Innerhalb des Marketingbereiches beziehen sie sich auf die Ziele der einzelnen Komponenten des Marketingmix, d. h. auf Ziele

- der Produktpolitik (vgl. Kap. 11),
- der Preispolitik (vgl. Kap. 12),
- der Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 13) und
- der Vertriebspolitik (vgl. Kap. 14).

Die Ableitung der Instrumentalziele aus den Funktionalzielen lässt sich durch folgendes Beispiel veranschaulichen: Ein Unternehmen kann sich Marketingziele wie die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit oder die Erwirtschaftung überdurchschnittlich hoher Deckungsbeiträge setzen. Diese Funktionalziele wirken sich dann auf die Instrumentalziele des Marketingmix aus. Im Bereich der Produktpolitik könnte das

Unternehmen eine hohe funktionale und ästhetische Produktqualität anstreben. Innerhalb der Preispolitik könnte eine preisliche Höherpositionierung um einen bestimmten Prozentsatz gegenüber den Konkurrenzangeboten angestrebt werden. Für die Kommunikationspolitik könnte das Image einer überlegenen Qualität angestrebt werden. Die Vertriebspolitik könnte auf den Aufbau eines selektiven Vertriebsnetzes mit qualifizierten Absatzmittlern ausgerichtet sein, um notwendige Beratungsleistungen beim Verkauf erbringen zu können.

Die Formulierung von Zielen auf den verschiedenen Ebenen erfolgt im Rahmen von **Strategien**, die sich ebenfalls auf unterschiedlichen Ebenen bewegen. So lassen sich Unternehmensstrategien, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionalstrategien unterscheiden (vgl. Abb. 8.3 sowie zu deren Zusammenhang Morgan et al. 2000; Sharma 1999; Varadarajan und Clark 1994; Varadarajan et al. 2001).

Die **Unternehmensstrategie** definiert die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens und tut dies mit einem langfristigen Zeithorizont (beispielsweise für die nächsten fünf Jahre). Zentrale Inhalte der Unternehmensstrategie beziehen sich insbesondere auf

- die Festlegung der strategischen Stoßrichtung des gesamten Unternehmens unter Berücksichtigung des Unternehmenszwecks,
- die Festlegung der zentralen finanziellen bzw. nichtfinanziellen Unternehmensziele,
- die Abgrenzung des relevanten Marktes und der strategischen Geschäftseinheiten,
- die Vorgabe von Zielkorridoren für strategische Geschäftseinheiten bzw. Funktionsbereiche,
- die Verteilung der Ressourcen auf die strategischen Geschäftseinheiten,

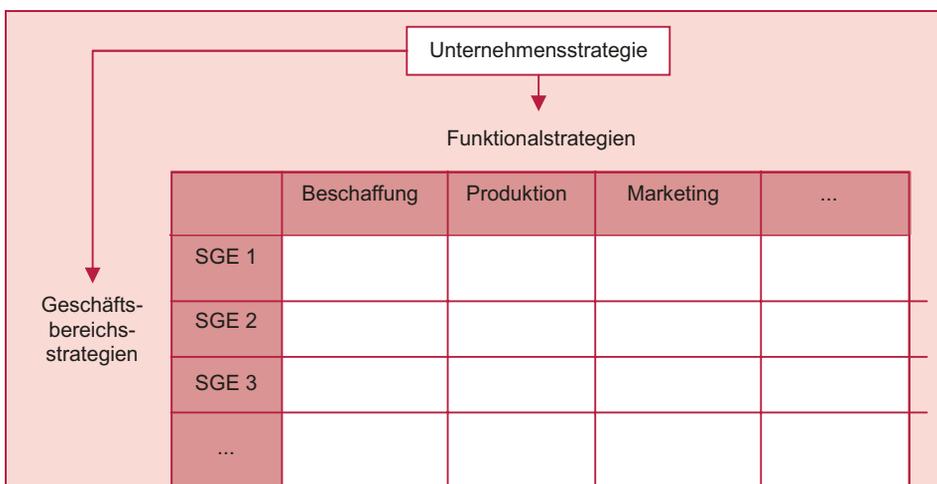


Abb. 8.3 Differenzierung von Strategien nach dem organisationalen Geltungsbereich

- die Festlegung des Handlungsrahmens für strategische Maßnahmen in einzelnen Geschäftseinheiten bzw. Funktionsbereichen und
- die permanente Weiterentwicklung strategisch relevanter Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens.

Die **Geschäftsbereichsstrategie** (Strategie für eine einzelne SGE) legt unter Berücksichtigung der Vorgaben aus der Unternehmensstrategie sowie gegebenenfalls aus den Funktionalstrategien fest, wie der Wettbewerb in einem ganz bestimmten Geschäftsfeld bestritten werden soll. Für Unternehmen, die keine Aufteilung in SGEs aufweisen, erübrigt sich die Differenzierung zwischen Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie. Analog dazu leiten sich die **Funktionalstrategien**, die die strategische Orientierung bestimmter Funktionen im Unternehmen definieren, sowohl aus der Unternehmensstrategie als auch gegebenenfalls aus den Geschäftsbereichsstrategien ab (vgl. Abb. 8.3).

Es stellt sich nun die Frage, wie die Marketingstrategie im Rahmen dieser Begriffsbildung einzuordnen ist. In diesem Zusammenhang lassen sich drei Sichtweisen unterscheiden. In einer ersten – eher traditionellen – Sichtweise wird die **Marketingstrategie als eine von mehreren Funktionalstrategien** interpretiert. Sie steht also gewissermaßen gleichberechtigt neben den anderen Funktionalstrategien. Die Unternehmensstrategie stellt in diesem Fall den Handlungsrahmen für die Marketingstrategie dar. Die Marketingstrategie beschäftigt sich demnach primär mit strategischen Fragen des kombinierten Einsatzes der Marketinginstrumente (vgl. zu einer Diskussion dieser strategischen Aspekte Cravens und Piercy 2012; Köhler 1993; Lambin 1997) – so z. B. mit dem Einsatz von Instrumenten der Preis- (vgl. Kap. 12) und Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 13).

Die zweite Sichtweise siedelt den Begriff der Marketingstrategie deutlich höher an und geht teilweise so weit, **Marketingstrategie und Unternehmensstrategie gleichzusetzen**. So zählt beispielsweise Benkenstein (2010) die Festlegung der Unternehmensphilosophie und der strategischen Zielsetzungen ebenso zu den Kernaufgaben des strategischen Marketing wie die Abgrenzung und Auswahl der strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens.

Eine dritte Sichtweise betrachtet die Marketingstrategie als eine **dominierende Funktionalstrategie**, die im Rahmen der Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle spielt und daher im Vergleich zu den anderen Funktionalstrategien eine exponierte Stellung hat (vgl. Mattsson und Carson 2006; Varadarajan und Clark 1994). Im Grunde lässt sich diese Sichtweise bis auf Gutenberg (1983) zurückführen, der im Zusammenhang mit dem von ihm formulierten „Ausgleichsgesetz der Planung“ darlegte, dass die Planung für denjenigen Funktionalbereich, der den wesentlichen Engpass des Unternehmens darstellt, Priorität gegenüber den Planungen der übrigen Funktionalbereiche haben sollte. Die Praxisrelevanz dieser Perspektive wird durch die Resultate von empirischen Untersuchungen untermauert, die eine zentrale Rolle des Marketingbereichs im Hinblick auf strategische Fragestellungen im Unternehmen dokumentieren (vgl. Al-Laham 1997; Homburg et al. 1999). In theoretischer Hinsicht lässt sich eine

dominante Rolle der Marketingfunktion im Unternehmen, wie in Abschn. 4.2.2.2 dargelegt, aus der Ressourcenabhängigkeitsperspektive der Organisationstheorie ableiten. Die hohe strategische Relevanz des Marketingbereichs ergibt sich insbesondere aufgrund seiner Rolle als Schnittstelle zur Unternehmensumwelt und als Informationslieferant (vgl. Day 2011; Kerin et al. 1990; Varadarajan und Jayachandran 1999).

Unseres Erachtens ist die erstgenannte Perspektive im Hinblick auf die tatsächliche sowie die theoretische Bedeutung des Marketing im Unternehmen zu begrenzt. Andererseits halten wir die zweite Perspektive (Gleichsetzung von Marketing- und Unternehmensstrategie) für überzogen: Es ist offensichtlich, dass eine Unternehmensstrategie in aller Regel Aussagen enthält, die auch bei einer sehr weiten Auslegung des Marketingbegriffs nicht sinnvoll unter dem Begriff Marketingstrategie subsumiert werden können. Vor diesem Hintergrund liegt unseren Ausführungen das an dritter Stelle genannte Verständnis (Marketingstrategie als dominante Funktionalstrategie) zugrunde. Wir gehen also davon aus, dass die Marketingstrategie über ihre Relevanz für die strategische Gestaltung der Marketingfunktion hinaus auch ein zentrales Element der Unternehmensstrategie ist. Eine inhaltliche Präzisierung der verschiedenen Facetten einer Marketingstrategie erfolgt in Abschn. 10.1.

Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und Digitalisierung und daraus resultierender höherer Innovations- und Wettbewerbsdynamik erscheint ein Blick auf die **historische Entwicklung** des generellen Strategiebegriffs und der Perspektive der Marketingstrategie als dominierende Funktionalstrategie sinnvoll. Die klassischen Theorien des Strategischen Managements datieren bis ins 19. Jahrhundert zurück (vgl. Porter 1980). Während sich im Jahr 1980 Unternehmen noch durchschnittlich 36 Jahre im Standard & Poor's Index der 500 größten amerikanischen Unternehmen halten konnten, sind es 2018 nur noch durchschnittlich 24 Jahre Verweildauer (vgl. Anthony et al. 2018). Die Lebens- und Innovationszyklen von Unternehmen und Strategien haben sich immens verkürzt. Deshalb erscheint ein angepasstes Strategieverständnis nötig, um im Markt bestehen zu können.

Historisch wird dem Strategieverständnis die **marktbasierte Perspektive** (vgl. Porter 1980) und später die **ressourcenbasierte Perspektive** (vgl. Prahalad und Hamel 1990) zugrunde gelegt. Die marktbasierte Perspektive begründet Geschäftserfolg vorwiegend mit dem Marktumfeld und der Branche, in der das Unternehmen aktiv ist sowie der Positionierung des Unternehmens innerhalb dieses Marktes. Dahingegen sucht die ressourcenbasierte Perspektive die Ursachen von Geschäftserfolg bei den unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten. Ende der 90er Jahre wurden die beiden Perspektiven integriert und damit die Innovation der Geschäftstätigkeit als zentrales Strategieverständnis definiert (vgl. Porter 1997; Hamel 1997).

Diese **unternehmerische Perspektive** beschreibt die Innovation von Geschäftsmodellen als zentrale Aufgabe von Strategie (vgl. McGrath und MacMillan 2000). Dafür grenzt diese Perspektive bestehende, extrem kompetitive Märkte (Red Oceans) von neuen, unberührten Märkten ab (Blue Oceans). Wettbewerbsvorteile können innerhalb dieser Perspektive erreicht werden, indem die hart umkämpften Märkte zugunsten neuer

Märkte vernachlässigt werden (vgl. Kim und Mauborgne 2005). Die Erschließung neuer, unberührter Märkte ist beispielsweise durch Geschäftsmodell-Innovationen möglich, bei denen bisherige Wertversprechen gegenüber Kunden, Positionierungen gegenüber dem Wettbewerb und Branchenregeln hinterfragt und verändert werden (vgl. Abschn. 10.1).

Die **experimentbasierte Perspektive** (vgl. Beinhocker 2006) versteht Strategie nicht mehr als eine kohärente Leitlinie für die Zukunft, sondern als Portfolio mehrerer Experimente, das eine iterative Strategieentwicklung unterstützt. Grundlegend für diese neue Perspektive ist die Einsicht, dass Strategieentwicklung aus den zwei Dimensionen Inhalt („was soll gemacht werden“) und Prozess („wie soll es gemacht werden“) besteht. Während historisch der Inhalt von Strategie bedeutender war, wurde in den vergangenen Jahren die Bedeutung des Umsetzungsprozesses stärker in den Fokus gerückt. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass formulierte Strategien nur in wenigen Fällen berücksichtigt und stattdessen aus dem operativen Geschäft heraus entstehende, alternative Strategien umgesetzt werden (vgl. „Emergent Strategies“ nach Mintzberg 1994). Die experimentbasierte Perspektive greift diese Erkenntnisse auf, und stellt das Thema „Learning-by-Doing“ in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung und -implementierung. Abb. 8.4 fasst die historische Entwicklung dieser vier Perspektiven des Strategieverständnisses zusammen.



Abb. 8.4 Historische Entwicklung des Strategieverständnisses. (In Anlehnung an Liebl und Düllo 2015)

8.2 Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung

Die Formulierung einer Marketingstrategie sollte sich an den Erfolgsfaktoren auf den jeweils betrachteten Märkten orientieren. Die Identifikation derartiger Erfolgsfaktoren steht im Mittelpunkt der Strategieforschung sowie der Forschung auf dem Gebiet des strategischen Marketing. Historisch gibt es drei Ansätze, die als „Klassiker“ der Strategieforschung eine Reihe von Erfolgsfaktoren identifiziert haben. Auch wenn ihre Aussagen auf der Basis des heutigen Kenntnisstandes teilweise zu undifferenziert sind und daher für die Marketingpraxis eher vorsichtig interpretiert werden müssen, ist die Bedeutung dieser drei klassischen Ansätze für die gedankliche Entwicklung auf dem Gebiet des strategischen Marketing so groß, dass ihnen nach wie vor ein exponierter Platz in diesem Lehrbuch zukommt. Die Darstellung der folgenden drei Ansätze ist an Homburg (2000) angelehnt:

- PIMS-Projekt (vgl. hierzu Abschn. 8.2.1),
- Erfahrungskurvenmodell (vgl. hierzu Abschn. 8.2.2) und
- Lebenszyklusanalyse (vgl. hierzu Abschn. 8.2.3).

8.2.1 Das PIMS-Projekt

8.2.1.1 Grundlagen und Ergebnisse der PIMS-Forschung

Eines der bekanntesten Projekte der klassischen Erfolgsfaktorenforschung war das PIMS Projekt (**P**rofit **I**mpact of **M**arket **S**trategies). Zentrales **Ziel** dieses Projektes ist die Gewinnung von branchenübergreifend gültigen Aussagen über die Einflussfaktoren des Geschäftserfolges einer SGE (vgl. ausführlich Homburg 2000).

Die Datenbank des PIMS-Projektes umfasst Daten von über 4200 SGEs aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Das Projekt erfasst neben dem Unternehmenserfolg über ROI (Return on Investment), ROS (Return on Sales), Cash-Flow und Wachstumskennzahlen, auch zentrale Daten über Merkmale des geschäftlichen Umfeldes, die Wettbewerbsposition der SGE, Merkmale der Leistungserstellung, Budgetaufteilung und die Strategie der SGE. Zur Ermittlung der zentralen Erfolgsfaktoren wurden diese Daten auf **Zusammenhänge mit den beiden Erfolgsmaßen ROI und ROS** untersucht.

Die verschiedenen Untersuchungen auf der Basis der PIMS-Daten haben drei **zentrale Einflussgrößen des ROI** herausgearbeitet (vgl. Buzzell und Gale 1989; Luchs und Müller 1985). Die im folgenden Absatz genannten Prozentwerte beziehen sich auf die Erklärung der Varianz des ROI durch die einzelnen Einflussgrößen. Die Bezeichnung „relativ“ deutet dabei an, dass die eigene SGE im Vergleich zu entsprechenden Werten der Konkurrenten beurteilt wird. So berechnet sich z. B. der relative Marktanteil als Quotient des eigenen Marktanteils und der Summe der Marktanteile der drei größten Konkurrenten.

Die erste zentrale Einflussgröße ist die **Investitionsintensität** (15 %). Diese hat einen negativen Einfluss auf den ROI. Der negative Einfluss hat zum einen defintorische/ algebraische Ursachen, weil mit steigender Investitionsintensität auch die Relation zwischen Abschreibungsvolumen und Umsatz steigt und die Profitabilität folglich sinkt. Zum anderen zwingt eine hohe Investitionsintensität ein Unternehmen dazu, eine hohe Auslastung der teuren Kapazitäten anzustreben, was zu Überproduktion und folglich beeinträchtigter Rentabilität führen kann.

Die zweite zentrale Einflussgröße ist der **relative Marktanteil** (12 %), der den ROI positiv beeinflusst, was sich wesentlich auf die „Economies of Scale“ zurückführen lässt. Je höher der Marktanteil, desto höher das Absatzpotenzial, weshalb sich auf Basis des Erfahrungskurvenmodells (vgl. Abschn. 8.2.2) erfahrungsbedingte Kostenvorteile ergeben. Diese führen dann zu höherer Rentabilität. Eine weitere Erklärung liegt in der Marktmacht, die mit einem höheren Marktanteil verbunden ist. Die resultierende gute Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten lässt sich ebenfalls zum Aufbau einer überlegenen Kostenposition nutzen (vgl. Ailawadi et al. 1999).

Die dritte zentrale Einflussgröße ist die **relative Produktqualität** (10 %), die zu einem erhöhten ROI führt. Dieser positive Effekt lässt sich vor allem auf die Bereitschaft von Kunden zurückführen, für höhere Qualität auch mehr zu bezahlen, was zu höherer Profitabilität führt. Des Weiteren kann hohe relative Produktqualität zu höherem relativen Marktanteil führen, der sich wiederum positiv auf Profitabilität auswirkt (vgl. Phillips et al. 1983).

Neben den aufgezeigten zentralen Einflussgrößen des ROI lassen sich nach den PIMS-Ergebnissen noch die folgenden Einflussgrößen anführen (vgl. Buzzell und Gale 1989; Luchs und Müller 1985):

- das kurz- und langfristige Marktwachstum,
- der Konzentrationsgrad auf Anbieter- und Abnehmerseite,
- das Verhältnis der Wertschöpfung zum Umsatz (vertikale Integration),
- das Verhältnis des Umsatzes zur Beschäftigtenzahl,
- die Kapazitätsauslastung,
- das Verhältnis von Marketingaufwand zum Umsatz sowie
- allgemeine Unternehmensmerkmale wie Unternehmensgröße und Diversifikationsgrad.

8.2.1.2 Kritische Beurteilung des PIMS-Projektes

Das PIMS-Projekt und dessen Ergebnisse sind nicht ohne Kritiker. Tab. 8.1 fasst wesentliche Kritikpunkte zu den Bereichen Datengrundlage, Untersuchungsmethodik und Strategieempfehlung zusammen. Jeder dieser Kritikpunkte hat eine gewisse Berechtigung (für eine Diskussion der Kritikpunkte vgl. Annacker und Hildebrandt 2004; Buzzell 2004; Farris und Moore 2009; Homburg 2000). Im Jahr 1999 wurde das PIMS-Projekt eingestellt, da es von den teilnehmenden Unternehmen nicht mehr

Tab. 8.1 Wesentliche Kritikpunkte am PIMS-Projekt. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 70 ff.)

Datengrundlage	Untersuchungsmethodik	Strategieempfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Bewertung einzelner Variablen (z. B. relative Produktqualität) • Kurzfristige Betrachtung einzelner Variablen trotz langfristiger konzeptioneller Ausrichtung • Mangelnde Repräsentation von weniger erfolgreichen SGEs, nicht US-amerikanischen SGEs, kleineren SGEs sowie SGEs aus dem Dienstleistungssektor 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückschluss auf kausale Beziehungen aus Korrelationen (Problematik der Scheinkorrelationen) • Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen erklärenden Variablen bei Anwendung der multiplen Regression • Mangelnde Eignung der multiplen Regressionsanalyse, um komplexe Abhängigkeitsstrukturen wie z. B. kausale Ketten zu untersuchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einseitige Orientierung am ROI als Erfolgsgröße • Vernachlässigung möglicher Synergieeffekte zwischen einzelnen SGEs eines Unternehmens • Keine Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten

getragen wurde. Dieser Umstand ändert jedoch nichts an der grundlegenden Bedeutung des PIMS-Projektes für die Erfolgsfaktorenforschung und die wissenschaftliche und empirische Durchdringung von Unternehmens- bzw. Marketingstrategien.

8.2.2 Das Erfahrungskurvenmodell

8.2.2.1 Grundlagen des Erfahrungskurvenmodells

Im Vergleich zum PIMS-Ansatz ist das Erfahrungskurvenmodell in inhaltlicher Hinsicht deutlich enger angelegt. Erklärungsobjekt sind hier Kostenentwicklungen von Produkten im Zeitablauf. Das Erfahrungskurvenmodell postuliert einen Rückgang der Kosten in Abhängigkeit von der im Zeitablauf kumulierten „Erfahrung“, die das Modell durch die kumulierte Menge misst.

► **Erfahrungskurvengesetz** Mit jeder Verdopplung der im Zeitablauf kumulierten (produzierten bzw. abgesetzten) Menge eines Produktes besteht ein Stückkostensenkungspotenzial von 20 bis 30 %, bezogen auf alle in der Wertschöpfung des Produktes enthaltenen (inflationsbereinigten) Stückkosten.

Berücksichtigt werden also alle einem Produkt direkt zurechenbaren Kosten, die im unternehmensinternen Prozess der Wertschöpfung anfallen. Hierzu zählen neben den Produktionskosten und den Verwaltungskosten beispielsweise auch die Marketingkosten. Nicht wertschöpfungsbezogene Aufwandskomponenten (z. B. Materialaufwand oder

Aufwand für Vorprodukte) bleiben unberücksichtigt. Tab. 8.2 zeigt eine Übersicht von in verschiedenen Branchen erzielten Kostensenkungen. Es wird deutlich, dass der im Erfahrungskurvengesetz angegebene Wert von 20 bis 30 % häufig unter- und gelegentlich auch überschritten wird.

Das Erfahrungskurvenmodell liefert eine teilweise Erklärung zu einer der zentralen Beobachtungen im Rahmen des PIMS-Projektes (hoher ROI durch hohen Marktanteil): Unternehmen mit hohem Marktanteil haben gemäß der Logik des Erfahrungskurvenmodells tendenziell niedrigere Kosten als ihre Wettbewerber, was zu ihrer beobachteten höheren Profitabilität beitragen kann.

Zur Klarstellung sei hier darauf hingewiesen, dass die Abhängigkeit der Kosten von der kumulierten Menge und nicht von der Menge pro Periode behandelt wird. Dies bedeutet z. B., dass auch bei gleich bleibender Menge pro Periode (also beispielsweise bei gleich bleibender jährlicher Produktions- und Absatzmenge) über mehrere Perioden hinweg ein Kostensenkungspotenzial postuliert wird (aufgrund der steigenden kumulierten Menge).

Als Gründe für das im Erfahrungskurvenmodell aufgezeigte (und vielfach empirisch nachgewiesene) Kostensenkungspotenzial sind im Wesentlichen **Lerneffekte** zu nennen: Das Erfahrungskurvengesetz basiert auf der Logik, dass Unternehmen im Zusammenhang mit der Produktion und Vermarktung eines Produktes sukzessiv Erfahrung (gemessen durch die kumulierte Menge) aufbauen können, die dann zu kostensenkenden bzw. produktivitätssteigernden Maßnahmen führt. Diese Argumentation verdeutlicht, dass in diesem Gesetz lediglich ein **Kostensenkungspotenzial** und nicht deterministisch eine tatsächliche Kostensenkung postuliert wird: Inwieweit das gemäß diesem Modell vorhandene Potenzial tatsächlich realisiert wird, hängt von den Gegebenheiten im Unternehmen und insbesondere vom Verhalten der verantwortlichen Manager ab.

Im Folgenden soll das **Erfahrungskurvenmodell formal dargestellt** werden. Bezeichnen wir mit x die im Zeitablauf kumulierte Menge und mit k die wertschöpfungsbezogenen Stückkosten, so lässt sich das Erfahrungskurvengesetz in der Form

$$k(x) = a \cdot x^{-b}$$

Tab. 8.2 Empirisch ermittelte Kostensenkungen bei Verdopplung der kumulierten Menge für verschiedene Produktarten. (In Anlehnung an Simon und Fassnacht 2016, S. 332)

Produktart	Kostensenkung in Prozent	Produktart	Kostensenkung in Prozent
Elektroherde	11,7	Fernseher	20,0
Automobile	12,0	Großklimaanlagen	20,0
Heimklimaanlagen	12,3	Elektrotraser	23,0
Wäschetrockner	12,5	Integrierte Schaltkreise	27,8
Gasherde	17,2	Halbleiter	40,0 bis 50,0

ausdrücken. Hierbei sind a und b produktspezifische Parameter, deren Bedeutung wir in Kürze veranschaulichen werden. Für ein positives b liefert diese Gleichung eine hyperbolische Kurve (vgl. Abb. 8.5a). Aus Vereinfachungsgründen geht man häufig auf beiden Seiten der Gleichung zum (natürlichen) Logarithmus über. Es ergibt sich dadurch die Beziehung

$$\ln(k(x)) = \ln a - b \cdot \ln x.$$

In einem doppeltlogarithmischen Koordinatensystem (logarithmische Skalierung beider Achsen) erhalten wir dann einen linearen Verlauf (Abb. 8.5b).

Der Parameter a ist recht einfach zu interpretieren: Für $x = 1$ ist $k(1) = a$; a ist also ein Skalierungsparameter, der die Stückkosten der ersten produzierten/vermarkteten Einheit angibt. Zur Interpretation des Parameters b verdeutlichen wir uns, dass der Quotient $k(2x)/k(x)$ sich zu 2^{-b} vereinfacht. Damit beträgt die Kostenreduktion bei Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge $(1 - 2^{-b}) \cdot 100\%$.

Die Größe $1 - 2^{-b}$ bezeichnen wir daher auch als **Lernrate** oder **Erfahrungsrate**. Sie ist umso größer, je größer b ist, d. h. b gibt die Intensität der Kostenreduktion an. Dieser Sachverhalt lässt sich auch verdeutlichen, indem man die **Elastizität der Kosten** bezüglich der kumulierten Menge ermittelt. Die Elastizität ist ein im Marketing weit verbreitetes Maß zur Ermittlung der Stärke des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen Variable (in der Regel ein Gestaltungsparameter des Marketingmix) und einer abhängigen Variable (in der Regel eine Zielgröße wie z. B. der Absatz). Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die allgemeine Erläuterung der Elastizität in Abschn. 15.1.2 sowie auf die Preiselastizität in Abschn. 12.2.1.2.3 und die Werbeelastizität in Abschn. 13.3.1.2.

Die Ermittlung der betragsmäßigen Elastizität der Kosten bezüglich der kumulierten Menge gemäß

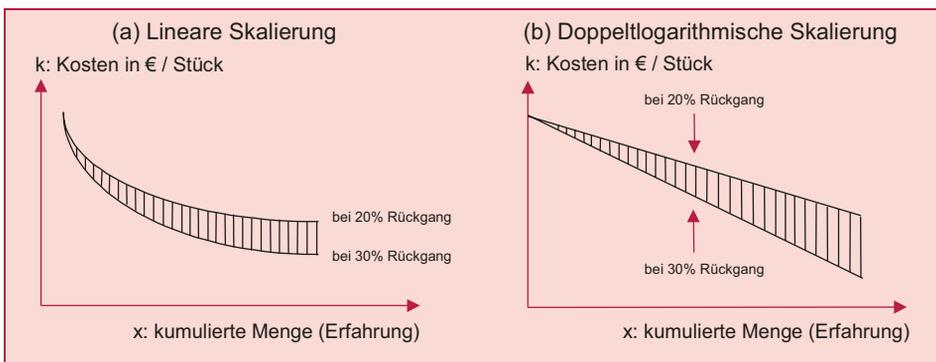


Abb. 8.5 Graphische Veranschaulichung der Erfahrungskurve bei linearer bzw. doppeltlogarithmischer Skalierung. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 74)

$$\left| \frac{d(k(x)x)}{k(x)} / \frac{dx}{x} \right| = \left| \frac{x}{k(x)} \cdot \frac{dk(x)}{dx} \right| = \left| \frac{x}{a \cdot x^{-b}} \cdot (-b) \cdot a \cdot x^{-b-1} \right| = b$$

zeigt, dass b das Verhältnis zwischen der relativen Veränderung der Stückkosten ($dk(x)/k(x)$) und der relativen Veränderung der kumulierten Menge (dx/x) angibt.

Die Anwendung der formalen Darstellung des Erfahrungskurvenmodells soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: Ein Produktmanager sieht sich mit der bevorstehenden Markteinführung eines Konkurrenzproduktes konfrontiert und möchte den preispolitischen Spielraum für das Konkurrenzprodukt mithilfe des Erfahrungskurvenmodells abschätzen. Der Produktmanager geht davon aus, dass das Konkurrenzprodukt hinsichtlich der erfahrungsbedingten Stückkostenentwicklung ungefähr den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterliegt wie das von ihm betreute Produkt. Daher will er zunächst die interessierenden Modellparameter der Erfahrungskurve auf der Basis intern vorhandener Daten zu seinem Produkt abschätzen. Die Datengrundlage ist in Tab. 8.3 dargestellt.

Vor der Schätzung der Parameter will der Manager jedoch überprüfen, ob diese Entwicklung hinreichend genau durch ein Erfahrungskurvenmodell beschrieben werden kann. Zur Vereinfachung werden die Daten einer logarithmischen Transformation unterzogen. Hieraus ergeben sich die Zahlen in Tab. 8.4.

Da sich gemäß obiger Gleichung nach Logarithmierung ein linearer Verlauf der Erfahrungskurve ergibt, kann die Frage, inwieweit diesen Daten tatsächlich eine Erfahrungskurve zugrunde liegt, mithilfe des Korrelationskoeffizienten (vgl. zur Berechnung der Korrelation Abschn. 7.1.2.2) untersucht werden. Die anschließende Schätzung der Parameter des Erfahrungskurvenmodells kann mithilfe der bivariaten Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.1.2.3) erfolgen. In dieser Möglichkeit, Korrelationskoeffizient und lineare Regressionsanalyse anzuwenden, liegt auch der zentrale Vereinfachungseffekt der Logarithmierung.

Tab. 8.3 Datengrundlage für die Schätzung der Erfahrungskurve im Anwendungsbeispiel

Periode	Kumulierte Menge (x)	Stückkosten k(x)	Periode	Kumulierte Menge (x)	Stückkosten k(x)
1	10	6.634	9	915	735
2	40	3.483	10	1.040	683
3	110	2.100	11	1.140	652
4	210	1.520	12	1.210	633
5	335	1.203	13	1.250	626
6	475	992	14	1.280	616
7	625	881	15	1.310	602
8	775	791			

Tab. 8.4 Logarithmierte Daten des Anwendungsbeispiels zur Erfahrungskurve

Periode	ln(x)	ln [k(x)]	Periode	ln(x)	ln [k(x)]
1	2,303	8,800	9	6,819	6,600
2	3,689	8,156	10	6,947	6,526
3	4,700	7,650	11	7,039	6,480
4	5,347	7,326	12	7,098	6,450
5	5,814	7,093	13	7,131	6,439
6	6,163	6,900	14	7,155	6,423
7	6,438	6,781	15	7,178	6,400
8	6,653	6,673			

Im Anwendungsbeispiel ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von $r = -0,999$, was zeigt, dass zwischen den beiden logarithmierten Größen eine nahezu perfekte lineare Beziehung besteht. Die Parameterschätzung ergibt $\ln(a) = 9,959$ (d. h. $a = 21.142$) sowie $b = 0,494$. Auf Basis der vorliegenden Daten besteht somit folgende Abhängigkeit zwischen der kumulierten Produktionsmenge und den Stückkosten:

$$k(x) = 21.142 \cdot x^{-0,494}.$$

Die entsprechende Lernrate liegt bei $(1 - 2^{-0,494}) = 0,29$, d. h. der Kostenrückgang bei Verdopplung der kumulierten Menge könnte für das Konkurrenzprodukt im Durchschnitt bei 29 % liegen. Unter Berücksichtigung anderer strategischer Handlungsparameter des Wettbewerbers kann der Produktmanager nun Reaktionen auf mögliche Preissenkungen des Wettbewerbers vorbereiten.

8.2.2.2 Kritische Beurteilung des Erfahrungskurvenmodells

Im Zusammenhang mit der Erfahrungskurve ergeben sich insbesondere bezüglich der exakten **Operationalisierung** Probleme. Das Konzept erfordert die unveränderte Existenz eines genau abgegrenzten Produktes über einen längeren Betrachtungszeitraum. Dies erweist sich für Produktkategorien als schwierig, die schnellen Veränderungen unterliegen (z. B. Modeartikel). Darüber hinaus werden insbesondere im B2B-Bereich viele Produkte individuell für Kunden gefertigt (z. B. im Maschinenbau). Auch im B2C-Bereich nimmt die Individualisierung oder die Anpassung von Produkten an Kundenbedürfnisse stetig zu (z. B. personalisierbare Sportschuhe, vgl. Mass Customization, Abschn. 10.1.2), sodass das Konzept der Erfahrungskurve hier nicht uneingeschränkte Anwendung finden kann.

Ein zusätzlicher Kritikpunkt am Erfahrungskurvenmodell ist die fehlende Berücksichtigung von **Erfahrungstransfers** zwischen Produkten: Lerneffekte, die zu Kostensenkungspotenzialen führen, können nicht nur im Zeitablauf für ein Produkt auftreten, sondern auch zwischen Produkten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Produkte zum Teil gleiche Ressourcen nutzen.

Im Hinblick auf die Implikationen des Erfahrungskurvenmodells für das strategische Marketing ist zunächst darauf hinzuweisen, dass dieses Modell eine sehr **limitierte Perspektive** einnimmt, indem es sich auf eine Einflussgröße des wirtschaftlichen Erfolgs (nämlich die Kosten) beschränkt (vgl. hierzu auch die kritische Bewertung im folgenden Absatz). Daher sind direkte strategische Implikationen auf der Basis dieses Modells nicht unproblematisch und sollten nur mit Vorsicht aufgegriffen werden. Trotz dieser Restriktion lassen sich allerdings einige grundsätzliche Aussagen aus dem Modell ableiten, die für die Gestaltung des strategischen Marketing von Bedeutung sind.

Die Relevanz des Erfahrungskurvenmodells für das strategische Marketing hängt entscheidend von **Merkmale des Marktumfeldes** ab. Sie ist umso höher, je größer die Bedeutung des Preises auf dem jeweils betrachteten Markt für die Kaufentscheidung der Kunden ist: Ist die Preissensitivität der Kunden eher gering, so relativiert sich auch die Bedeutung der Kosten eines Anbieters für dessen unternehmerischen Erfolg. Darüber hinaus hängt die Relevanz von der Lebenszyklusphase (vgl. hierzu Abschn. 8.2.3) bzw. dem Wachstum des jeweils betrachteten Marktes ab: In jungen bzw. schnell wachsenden Märkten ist eine signifikante Zunahme der kumulierten Menge eher möglich als in reifen, stagnierenden Märkten. Daher ist die Bedeutung der Erfahrungskurve in Märkten der erstgenannten Kategorie tendenziell höher.

Die grundlegende Strategieempfehlung auf Basis des Erfahrungskurvenmodells lautet, hohe Marktanteile anzustreben, um über hohe Stückzahlen Kostenvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen. Dies kann z. B. durch eine Niedrigpreispolitik insbesondere bei der Markteinführung neuer Produkte geschehen. Derartige Niedrigpreisstrategien bei der Markteinführung, die auf schnelle Marktdurchdringung und somit das schnelle Erreichen hoher kumulierter Stückzahlen abzielen, werden auch als Penetrationsstrategie (Penetration Pricing) bezeichnet (vgl. Abschn. 12.1). Ein weiterer Ansatzpunkt zur Umsetzung einer solchen volumen- und kostenorientierten Strategie ist die weitgehende Standardisierung der Produkte, die das Erzielen von mengenbedingter Kostendegression erleichtert bzw. erst ermöglicht. Hier zeigt sich auch ein zentraler Nachteil einer solchen Strategie: Durch die weitgehende Standardisierung nimmt sich das Unternehmen tendenziell die Möglichkeit, auf die besonderen Bedürfnisse verschiedener Marktsegmente einzugehen. Auch Marktorientierung und Flexibilität können hierdurch wesentlich beeinträchtigt werden. Ein klassisches Beispiel für eine zu extreme Fokussierung auf Volumina und Kosten liefert das „Model T“ des Automobilherstellers Ford in den ersten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts (vgl. hierzu auch Homburg 2000).

Das Erfahrungskurvenmodell hat darüber hinaus als analytisches Instrument Bedeutung für strategische Entscheidungen – insbesondere in preisbezogener Hinsicht. So kann ein Unternehmen, dessen gegenwärtige Kosten über dem Marktpreis liegen, mithilfe der Erfahrungskurve die langfristige Kostenentwicklung prognostizieren und so abschätzen, ob es dem Marktpreis langfristig gerecht werden kann.

Schließlich bietet die Logik des Erfahrungskurvenmodells einen Denkraum, mit dessen Hilfe die langfristige Preispolitik der Anbieter in einem Markt sowie

Veränderungen der Wettbewerbsintensität analysiert werden können. Zur Veranschaulichung dieses Aspekts greifen wir auf das Phasenmodell von Henderson (1984) zurück, das in Abb. 8.6 dargestellt ist. Es postuliert die Gesetzmäßigkeit, dass auf stabilen Märkten die Preise den erfahrungsbedingt sinkenden Kosten folgen. Wird gegen diese Gesetzmäßigkeit verstoßen, so kann dies zu instabilen Wettbewerbsverhältnissen führen. Insbesondere, wenn die Preise deutlich höher als die Kosten sind und damit sehr hohe Gewinne erwirtschaftet werden, können unter dem Schutz dieses Preisschirms (vgl. Abb. 8.6) auch Anbieter mit höheren Kosten in den Markt eindringen. Hieraus folgt eine Intensivierung des Wettbewerbs und in der Konsequenz ein Preiseinbruch (vgl. ebenfalls Abb. 8.6), der gegebenenfalls für einige Anbieter auch zu Preisen unter den eigenen Kosten führt. Hieran schließt sich gemäß dem Phasenmodell von Henderson eine Stabilitätsphase auf deutlich niedrigerem Preisniveau an.

Zu diesem Phasenmodell ist zum einen anzumerken, dass derartige Entwicklungen in der Marktrealität vieler Branchen tatsächlich beobachtet werden können. Andererseits stellt sich aber die Frage, ob diese Entwicklung sich wirklich, wie vom Modell postuliert, zwangsläufig ergeben muss. Unseres Erachtens verdeutlicht dieses Modell insbesondere die Notwendigkeit, dass Unternehmen über Möglichkeiten nachdenken, einen vorhandenen Preisschirm gegen Wettbewerber abzusichern. Dies kann beispielsweise geschehen durch den Aufbau von Kundenloyalität mit Hilfe von Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements (vgl. Kap. 16), durch die Differenzierung des Produktes dank Zusatzleistungen, durch den Aufbau starker Marken (vgl. hierzu Abschn. 11.4) oder auch durch die Schaffung von Wechselbarrieren für Kunden (z. B. durch fehlende Kompatibilität der eigenen Produkte mit Wettbewerbsprodukten).

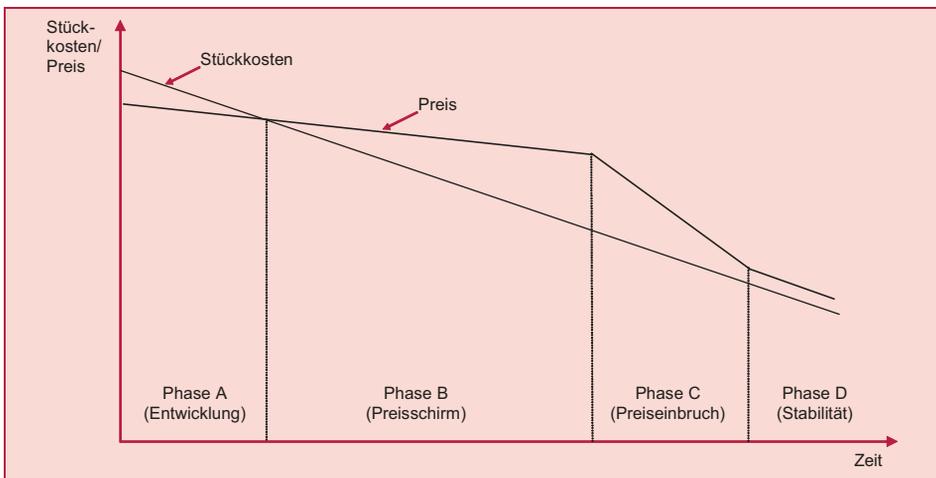


Abb. 8.6 Erfahrungskurvenbasiertes Phasenmodell zur Entwicklung von Kosten und Preisen im Markt. (In Anlehnung an Henderson 1984)

Zusammenfassend können wir das Erfahrungskurvenkonzept als stark vereinfachtes Modell bezeichnen, das in idealtypischer Weise die potenzielle Kostenentwicklung von Produkten beschreibt. Es betont die Relevanz einer permanenten Analyse der Stückkosten im Hinblick auf möglicherweise noch nicht realisierte Kostensenkungspotenziale. Die wesentliche strategische Implikation des Modells lautet, dass hohe Marktanteile einem Unternehmen beträchtliche Kostenvorteile eröffnen können. Die Relevanz dieser Feststellung für die Marketingstrategie hängt jedoch im Wesentlichen von situativen Faktoren ab. Eine einseitige Orientierung der Strategie an der Erfahrungskurve ist im Allgemeinen mit großen Gefahren verbunden.

8.2.3 Das Lebenszyklusmodell

8.2.3.1 Grundlagen des Lebenszyklusmodells

► **Lebenszyklusmodell** Das Lebenszyklusmodell besagt im Kern, dass jedes Produkt am Markt bestimmte Lebenszyklusphasen durchläuft, die unterschiedliche Absatz- und Gewinnpotenziale aufweisen.

Ebenso wie das Erfahrungskurvenmodell ist das Lebenszyklusmodell in inhaltlicher Hinsicht deutlich enger angelegt als der PIMS-Ansatz. Erklärungsobjekte sind hier Absatz- und Gewinnpotenziale von Produkten im Zeitablauf. Das Lebenszyklusmodell postuliert Phasenabhängigkeit der Absatz- und Gewinnpotenziale unter der Annahme eines statischen Phasenmodells.

Im Rahmen des Lebenszyklusmodells unterscheidet man die vier Phasen

- Einführung,
- Wachstum,
- Reife und
- Sättigung (vgl. hierzu auch Abb. 8.7).

Das Lebenszyklusmodell bezieht sich in seiner klassischen Form auf ein Produkt bzw. auf eine bestimmte Produktkategorie. Neben diesem Produktlebenszyklus wird die zugrunde liegende Gesetzmäßigkeit bisweilen aber auch für ganze Märkte bzw. Branchen unterstellt. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom **Markt- bzw. Branchenlebenszyklus**. Die einzelnen Phasen in diesem Zyklus lassen sich anhand von Marktgegebenheiten wie Marktwachstum, Marktpotenzial oder Marktanteilsverteilung charakterisieren (vgl. hierzu Tab. 8.5).

Die Analyse dieser Faktoren erleichtert auch die Bestimmung der Lebenszyklusphase, in der sich eine Branche oder ein Markt befindet. Ein Beispiel für Produktlebenszyklen ist in Insert 8.1 dargestellt.

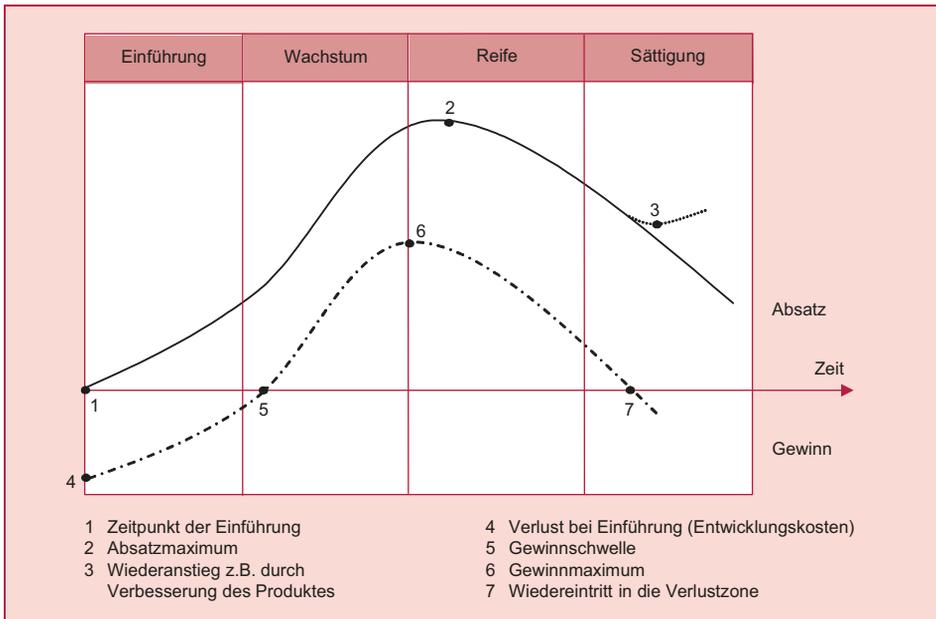


Abb. 8.7 Absatz- und Gewinnverlauf gemäß dem Lebenszyklusmodell. (Vgl. Homburg 2000, S. 83)

Neben dem aufgezeigten idealtypischen (klassischen) Produktlebenszyklus konnte in der empirischen Forschung eine Reihe von weiteren Typen nachgewiesen werden (vgl. im Überblick Fischer 2001). Eine Auswahl empirisch nachgewiesener Produktlebenszyklus-Verläufe ist in Abb. 8.8 dargestellt.

8.2.3.2 Kritische Beurteilung des Lebenszyklusmodells

Ein wesentlicher Kritikpunkt am Lebenszyklusmodell betrifft die Verwendung der **Zeit als einzige Variable zur Erklärung des Absatzes**. Führt man sich die Vielfalt der Einflussgrößen des Absatzes eines Produktes vor Augen (z. B. Marketingaktivitäten des Anbieters sowie der Konkurrenten, Kundenverhalten, konjunkturelle Schwankungen), so wird unmittelbar ersichtlich, dass dieses Modell eine **extreme Vereinfachung der Realität** vornimmt. Vor diesem Hintergrund kann es auch nicht überraschen, dass tatsächliche, empirisch beobachtete Absatzverläufe häufig diesem idealtypischen Verlauf in keiner Weise entsprechen (vgl. Bauer und Fischer 2000; Easingwood 1988; Fischer 2001; Rink und Swan 1979). Eine gewisse Übereinstimmung von realen Absatzverläufen mit dem Lebenszyklusmodell lässt sich allerdings in solchen Märkten beobachten, in denen die Lebenszyklusdauern von Produkten durch gewisse Rahmenbedingungen vorgegeben sind (z. B. Modellzyklen in der Automobilbranche, Patentlaufzeiten in der Pharmabranche) (vgl. z. B. Bauer und Fischer 2000; Raasch 2010). Im Allgemeinen ist dies jedoch eher nicht der Fall: Das Lebenszyklusmodell beschreibt eben einen

Tab. 8.5 Merkmale der Phasen des Marktlebenszyklus. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 84)

		Lebenszyklusphase			
Kriterium	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	
Marktwachstum	Steigende Wachstumsrate	Stark steigende Wachstumsrate	Stagnation, gegen Ende negative Wachstumsrate	Negative bis stark negative Wachstumsrate	
Marktpotenzial	Nicht überschaubar; Befriedigung eines kleinen Teils der potenziellen Nachfrage	Unsicherheit in der Bestimmung des Marktpotenzials aufgrund von Preissenkungen (Nutzung von Erfahrungseffekten)	Überschaubarkeit des Marktpotenzials	Begrenztes Marktpotenzial, häufig nur Ersatzbedarf	
Marktanteile	Entwicklung der Marktanteile nicht abschätzbar	Konzentration der Marktanteile auf wenige Anbieter		Verstärkte Konzentration durch das Ausscheiden schwacher Konkurrenten	
Stabilität der Marktanteile	Starke Schwankungen der Marktanteile – hohe Instabilität	Konsolidierung der Marktanteile aufgrund von Erfahrungswerten	Weitgehende Stabilität, Verschiebungen im Wesentlichen aufgrund des Ausscheidens von Wettbewerbern		
Anzahl der Wettbewerber	Klein	Höchsterwert der Anzahl der Wettbewerber	Ausscheiden der Wettbewerber ohne Wettbewerbsvorteil	Weitere Verringerung der Anzahl der Wettbewerber	
Loyalität der Nachfrager	Kaum Loyalität gegenüber Anbietern	Gewisse Kundenloyalität, häufig unter Beibehaltung alternativer Bezugsquellen	Relativ hohe Kundenloyalität	Relativ hohe Kundenloyalität	

(Fortsetzung)

Tab. 8.5 (Fortsetzung)

		Lebenszyklusphase			
Kriterium	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	
Eintrittsbarrieren	Im Allgemeinen keine Eintrittsbarrieren, Eintritt hängt von Kapitalkraft, technischem Know-how und Risikobereitschaft ab	Schwieriger Marktzugang (Ausschöpfung des Kostensenkungspotenzials der Erfahrungskurve durch Marktteilnehmer); in der Regel Eintritt nur durch Schaffung von Marktmischen	Mit wachsenden „Erfahrungen“ der Konkurrenten zunehmende Schwierigkeit des Markteintritts; Marktanteilssteigerungen nur auf Kosten von Konkurrenten	Im Allgemeinen keine Veranlassung, in einen stagnierenden Markt einzudringen	
Technologie	Technische Innovationen als Voraussetzung für die Erschließung neuer Märkte	Produkt- und Verfahrensverbesserungen	Marktanforderungen bekannt; Rationalisierung der Produktions- und Distributionsprozesse	Bekannte, verbreitete und stagnierende Technologie	

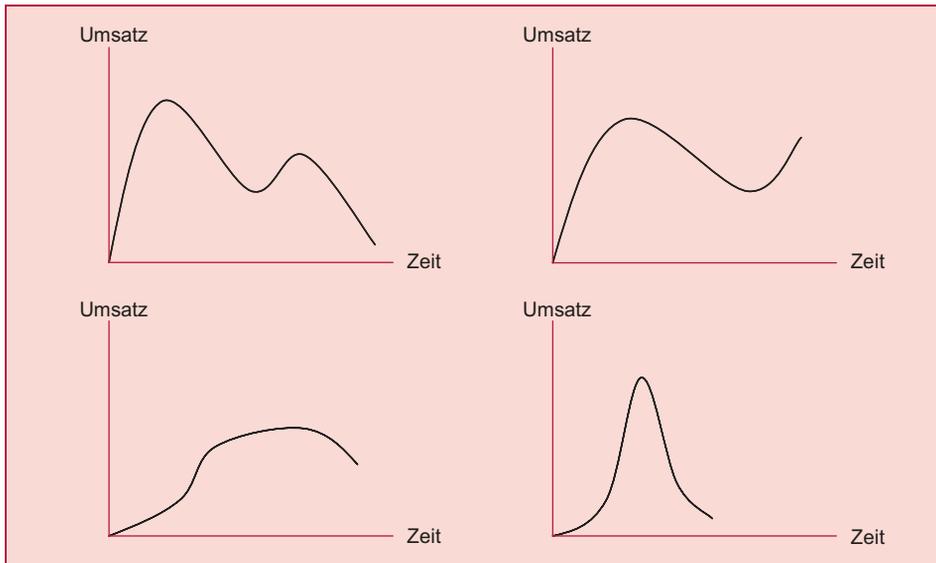


Abb. 8.8 Produktlebenszyklus-Typen. (In Anlehnung an Rink und Swan 1979, S. 222)

idealtypischen Absatzverlauf, der sich bei Konstanz aller übrigen Einflussgrößen des Absatzes ergeben würde.

Kritisch ist zum Lebenszyklusmodell auch anzumerken, dass es eine gewisse Gesetzmäßigkeit des Absatzverlaufes suggeriert und damit der Absatzverlauf als exogene (d. h. vom Unternehmen nicht beeinflussbare) Größe im Rahmen der Strategieformulierung zu sehen wäre. Diese Perspektive ist nicht konsistent mit dem grundlegenden Ansatz des Marketing, den Absatzverlauf durch bestimmte Marketingmaßnahmen zu stimulieren. So gibt es zahlreiche Beispiele dafür, dass es Unternehmen gelungen ist, durch Produktvariation (vgl. Abschn. 11.3) dem Absatz eines Produktes in der Reifephase neue Impulse zu geben (vgl. hierzu auch Insert 8.2). Die Beziehung zwischen Lebenszyklus und Marketingstrategie ist also nicht einseitig, sondern in der Regel wechselseitiger Natur.

Trotz dieser Restriktionen weist das Lebenszyklusmodell wesentliche Implikationen für das strategische Marketing auf. Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Aussage, dass alle Produkte prinzipiell eine **begrenzte Lebensdauer** besitzen. Daraus folgt die Notwendigkeit einer permanenten Neugestaltung der Leistungspalette des Unternehmens z. B. durch Produktinnovation oder -differenzierung (vgl. die Abschn. 11.2 und 11.3). Ein Unternehmen sollte demnach regelmäßig **Programmstrukturanalysen** unter Berücksichtigung des Lebenszykluskonzeptes durchführen und eine Produktpalette anstreben, die aus einer ausgewogenen Mischung von Produkten in den verschiedenen Phasen besteht (vgl. Catry und Chevalier 1974; Urban und Hauser 1993; Wind und Claycamp 1976).

Von grundsätzlicher Bedeutung ist auch die Tatsache, dass die Relevanz einzelner Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus unterschiedlich stark ausgeprägt ist (vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Homburg 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Für das Marketing ist von besonderer Bedeutung, dass die Relevanz des Marktanteils in frühen Phasen des Lebenszyklus noch eher gering ist, während der Marktanteil in späten Lebenszyklusphasen einen zentralen Erfolgsfaktor im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg darstellt.

Auch lassen sich für die verschiedenen Phasen im Lebenszyklus **grundsätzliche („normstrategische“)** Aussagen über sinnvolle strategische Ziele und Verhaltensweisen treffen (vgl. hierzu auch Fox 1973; Hofer 1975; Rink und Swan 1987). Einen diesbezüglichen Überblick vermittelt Tab. 8.6.

Diese grundsätzlichen Aussagen vermitteln Unternehmen eine gewisse Orientierung bezüglich einer sinnvollen strategischen Orientierung ihrer Marketingaktivitäten in verschiedenen Lebenszyklusphasen. Die dort getroffenen Aussagen machen unabhängig von der Tatsache Sinn, dass Absatzverläufe in der Realität häufig stark vom idealtypischen Verlauf des Lebenszyklusmodells abweichen. Ein Instrument, das die Ableitung von sinnvollen strategischen Verhaltensweisen in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus unterstützt, ist das Lebenszyklusportfolio, das wir in Abschn. 10.2 darstellen.

In Situationen, in denen das Lebenszyklusmodell als Leitgedanke für die gesamte Ausrichtung der Marketingaktivitäten fungiert, spricht man auch von **Life Cycle Management** (Lebenszyklusmanagement; vgl. Dreger 2013; Kuder 2005; Jüttner et al. 2006; Stark 2015). Das Life Cycle Management hat eine hohe Relevanz in allen Branchen, in denen die Absatzverläufe der Produkte recht stark dem idealtypischen Lebenszyklusmodell entsprechen (z. B. Automobilbranche, Pharmabranche, Unterhaltungselektronik) (vgl. Kvesic 2008).

Zusammenfassend lässt sich das Lebenszyklusmodell als **idealtypisches Beschreibungsmodell** charakterisieren. Es nimmt eine derart starke Vereinfachung der Realität vor, dass empirische Absatzverläufe häufig stark davon abweichen. Eine Anwendung des Konzeptes im Sinne eines Prognosemodells ist daher ausgesprochen problematisch. Die unkritische Umsetzung der Implikationen des Modells in der Unternehmenspraxis kann zu schwerwiegenden marketingstrategischen Fehlentscheidungen führen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn hochprofitable Produkte, die sich in der Reifephase befinden, vorschnell eliminiert bzw. nicht mehr gefördert werden, obwohl sie sich (bei entsprechenden Maßnahmen) noch lange Zeit behaupten könnten.

Trotz der zahlreichen Kritikpunkte ist das Lebenszyklusmodell ein wichtiges Modell zur Unterstützung marketingstrategischer Entscheidungen. Sein wesentlicher Nutzen liegt darin, sinnvolle strategische Verhaltensweisen in verschiedenen Lebenszyklusphasen aufzuzeigen. Das Modell vermittelt darüber hinaus die Notwendigkeit einer dynamischen Neugestaltung des Produktprogramms, um eine zu jedem Zeitpunkt ausgewogene Altersstruktur der Produktpalette zu gewährleisten.

Tab. 8.6 Typische strategische Verhaltensweisen in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 86)

Phase	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
Strategische Parameter				
Marktbezogene Zielsetzung	Etablierung am Markt	Marktdurchdringung	Behauptung der Marktposition	Position „ausschlachten“
Breite des Zielmarktes	Testmärkte	National/international	Multinational	Differenziert
Grundlegende Ausrichtung der Produktpolitik	Schmales Produktprogramm, meist nur ein Grundmodell	Relativ schmales Produktprogramm, meist eine Produkttechnologie	Umfangreiches Produktprogramm, mehrere Varianten und Marken	Reduziertes Produktprogramm, Aufgabe unwirtschaftlicher Varianten
Grundlegende Ausrichtung der Preispolitik	Tendenziell niedriges Preisniveau zur Erhöhung des Marktanteils	Preisniveau tendenziell höher, folgt den Kosten	Differenziertes Preisniveau, Bereitschaft zu hohen Preis-senkungen (z. B. Handelsrabatte)	Differenziertes und tendenziell niedriges Preisniveau
Grundlegende Ausrichtung der Kommunikationspolitik	Sehr hohe Intensität der Kommunikation, auf Innovatoren ausgerichtet	Hohe Intensität der Kommunikation zum Aufbau einer hohen Produktbekanntheit und eines positiven Produktimages	Intensität der Kommunikation tendenziell niedriger; Ziel des Aufbaus von Markentreue	Relativ niedrige Intensität der Kommunikation
Grundlegende Ausrichtung der Vertriebspolitik	Selektive Distribution, rascher Aufbau des Vertriebssystems	Intensive Distribution	Intensive Distribution	Selektiv, Aufgabe unwirtschaftlicher Vertriebswege

8.2.4 Weiterentwicklungen der Erfolgsfaktorenforschung

Nachdem in den Abschn. 8.2.1 bis 8.2.3 die klassischen Ansätze der strategischen Erfolgsfaktorenforschung dargestellt wurden, soll im Folgenden auf die Entwicklung der strategischen Erfolgsfaktorenforschung vor dem Hintergrund eines veränderten Strategieverständnisses eingegangen werden. Wie bereits erwähnt, bewegen sich die drei klassischen Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung innerhalb der marktbasieren Perspektive, welche die Ursachen des Geschäftserfolgs vorwiegend im Marktumfeld, der Branche und der Positionierung des Unternehmens sucht. Es gibt mittlerweile eine große Vielzahl konzeptioneller und empirischer Arbeiten, die darauf abzielen, die strategischen Erfolgsfaktoren (also die wesentlichen, langfristig gültigen Determinanten des Unternehmenserfolges) zu ermitteln (vgl. zu methodischen Problemfeldern der Erfolgsfaktorenforschung Klarmann 2008). Diese Arbeiten werden in einer Reihe von Metastudien zusammengefasst (vgl. im Überblick hierzu insbesondere Fritz 1990; Varadarajan und Jayachandran 1999). Generell zeigen diese Metastudien, dass es durchaus zentrale Erfolgsfaktoren gibt. Allerdings ist festzustellen, dass Erfolgsfaktoren nicht im Sinne eines Automatismus interpretiert werden dürfen, gemäß dem ein Unternehmen lediglich auf diese Erfolgsfaktoren achten muss, um erfolgreich zu sein. Vielmehr gilt es, die spezielle Situation des einzelnen Unternehmens zu berücksichtigen.

Die Strategieforschung zeigt im Rahmen der ressourcenbasierten Perspektive, dass unternehmensinterne Faktoren ebenfalls relevant für den Geschäftserfolg sind. Die ressourcenbasierte Perspektive beruht auf der Annahme, dass Unternehmen wertvolle, seltene, unnachahmliche und unersetzbare Ressourcen und Fähigkeiten („Capabilities“) generieren und steuern müssen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (vgl. Barney 1991). So wirken sich dynamische Fähigkeiten positiv auf den Geschäftserfolg aus (vgl. die Metaanalyse von Karna et al. 2015). Diese beschreiben die Fähigkeiten eines Unternehmens Ressourcen zielgerichtet zu erstellen, zu integrieren, zu erweitern oder zu verändern (vgl. Teece et al. 1997). Sie umfassen unter anderem die Förderung organisationaler Veränderungen, innovationsbezogene Fähigkeiten, strategische Entscheidungsfindung, das Management von Allianzen und die Fähigkeit das Personal eines Unternehmens zu entwickeln. Diese dynamischen Fähigkeiten erscheinen insbesondere auf sich immer schneller verändernden Märkten, die ständig neue Anforderungen generieren, von hoher Bedeutung. Als Beispiel für ein Unternehmen, das sich besonders durch seine dynamischen Fähigkeiten auszeichnet, lässt sich Apple Inc. nennen. Tab. 8.7 verdeutlicht, inwiefern wichtige Produkteinführungen von Apple Hauptaspekte dynamischer Fähigkeiten darstellen.

Innerhalb der unternehmerischen Perspektive gewinnt das Zusammenspiel von Marktumfeld und unternehmenseigener Fähigkeiten an Bedeutung. So zeigt die Erfolgsfaktorenforschung, dass Wettbewerbsvorteile erreicht werden können, indem bestehende, hart umkämpfte Märkte zugunsten neuer Märkte vernachlässigt werden (vgl. Kim und Mauborgne 2005). Die Erschließung neuer Märkte ist beispielsweise durch Geschäftsmodell-Innovation möglich. Auch spielt die Reihenfolge des Eintritts in

Tab. 8.7 Umsetzung dynamischer Fähigkeiten am Beispiel von Apple Inc. (vgl. Teece 2011)

Produkt/ dynamische Fähigkeiten	Problem und Marktchance erkennen	Fähigkeiten und Ressourcen aktivieren	Markt- und Wett- bewerbssituation verändern	Ergebnis
iPhone	Apple erkennt, dass bestehende Smartphones schwierig zu bedienen und den herkömmlichen Handys zu ähnlich sind	Apple entwickelt ein Multimediatelefon mit großem Bildschirm und einfacher Bedienung, das über Mobile Apps um zusätzliche Funktionen ergänzt werden kann	Apple hat die Fähigkeiten und Funktionen von tragbaren Telefonen erweitert und ist in den Telefonmarkt eingetreten	Apple war als eines der wenigen Unternehmen im Segment der Smartphones profitabel
iPad	Apple erkennt, dass bestehende Geräte unbefriedigende Rechnerleistungen haben und E-Reader nur eingeschränkte Funktionalität bieten	Apple vergrößert den iPhone-Bildschirm auf E-Reader-Größe und bietet dabei die gleichen Funktionen wie beim iPhone nur ohne Telefonfunktionalität	Apple transformiert das ästhetische, einfach zu bedienende iPhone zu einem rechenstarken E-Reader mit multimedialen Funktionen	Apple wurde Marktführer im Tablet-Markt

einen neuen Markt eine Rolle (z. B. Pionier versus Folger), die sich ebenfalls auf den Geschäftserfolg auswirkt und zwar insbesondere auf den Marktanteil (vgl. hierzu die Metaanalyse von Szymanski et al. 1995). Ein früher Markteintritt ist insbesondere dann erfolgreich, wenn der relevante Markt stark wächst, das Unternehmen durch dynamische Fähigkeiten eine hohe Servicequalität realisieren kann, eine hohe vertikale Integration des Unternehmens vorliegt, das Unternehmen hohe F&E-Aufwendungen tätigt, der neue Markteintritt bei bereits bestehenden Kunden erfolgt und das Unternehmen sich eher auf inkrementelle statt radikale Innovationen fokussiert (vgl. Szymanski et al. 1995; Min et al. 2006).

Die experimentbasierte Perspektive verbindet die unternehmerische Perspektive mit der Erkenntnis, dass Strategieentwicklung und -umsetzung in der Regel nicht zwei unabhängige und aufeinanderfolgende Schritte sind (vgl. Mintzberg 1994; Hart 1992). Stattdessen entstehen während der Umsetzung von Strategien neue strategische Impulse (emergent strategy), die nicht mit dem klassischen Strategieverständnis vereinbar sind. Da sich die Lebens- und Innovationszyklen von Unternehmen und Strategien immens verkürzt haben, ist ein neuer Ansatz zur Strategieentwicklung und -umsetzung nötig, um im Markt bestehen zu können. Zum einen kann die Parallelität von Formulierung und Umsetzung von Strategien als zentrale Determinante zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen werden (vgl. Day 2011; Webster und Lusch 2013). Als eine weitere

Einflussgröße für Geschäftserfolg wird die so genannte „Learning-by-Doing“-Kultur vorgeschlagen, die statt einer allzu starren und langfristigen Strategieplanung praktiziert werden soll (vgl. Ries 2011; Von der Eichen et al. 2018). Unternehmen testen dabei verschiedene strategische Stoßrichtungen mit einem Portfolio an Marktexperimenten, sodass sie iterativ und agil auf aktuelle Veränderungen am Markt reagieren können (vgl. Jenner 2002; Beinhocker 2006; Hautz et al. 2017). Mit der experimentbasierten Perspektive verschiebt sich die Identifikation von Erfolgsfaktoren in die Verantwortung eines jeden Unternehmens, das herausfinden muss, welche die Erfolgsfaktoren für die eigene Situation am Markt sind. Die Strategieforschung muss dabei noch bestätigen, ob solch ein experimentbasierter Ansatz langfristigen Geschäftserfolg sichern kann.

8.3 Prozess der Strategieentwicklung im Marketing

Die folgenden Ausführungen im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing orientieren sich an einem Prozess der Entwicklung von Marketingstrategien. Dabei wird zwischen dem klassischen Prozess der Strategieentwicklung im Marketing gemäß der marktbasieren Perspektive und dem experimentbasierten Prozess gemäß der experimentbasierten Perspektive unterschieden. Die beiden Prozesse werden in Abb. 8.9 gegenübergestellt.

Auf der Basis der Marktabgrenzung des Unternehmens (vgl. hierzu Bauer 1989, 1995 sowie Abschn. 1.1) erfolgt im Rahmen dieses Prozesses zunächst eine **Analyse der strategischen Ausgangssituation**. Sie bezieht sich auf die globale Unternehmensumwelt (z. B. Entwicklung von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die für das Marketing bedeutsam sind), auf die vom Unternehmen bearbeiteten Märkte (z. B. Veränderungen im Kunden- bzw. Wettbewerbsverhalten) und auf die Situation des Unternehmens selbst (z. B. Entwicklung von Kundenloyalität bzw. Marktanteilen). Diese Analyse liefert die für die fundierte Entwicklung von Marketingstrategien notwendige Informationsbasis. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass diese Analyse gewissen formalen Kriterien genügen sollte. Hier sind z. B. die Realitätsnähe der verwendeten Annahmen sowie die ausreichende Berücksichtigung von Unsicherheiten in der zukünftigen Entwicklung anzustreben. Insbesondere sollte die Informationsgrundlage als Entscheidungsgrundlage der Strategieformulierung umfassend genug sein, um so eine Strategieformulierung ausschließlich aus dem „hohlen Bauch“ zu vermeiden. Eine ausführliche Darstellung von Inhalten der Analyse der strategischen Ausgangssituation sowie von Methoden, die in ihrem Rahmen zur Anwendung kommen können, findet sich in Kap. 9.

Im Anschluss hieran erfolgt die eigentliche **Strategieformulierung**. Sie bezieht sich beispielsweise auf Aspekte wie die Ziele und Zielgruppen, den angestrebten Kundennutzen sowie die grundsätzliche Gestaltung des Marketingmix. Eine ausführliche Diskussion der inhaltlichen Aspekte der Marketingstrategie sowie der wichtigsten Konzepte,

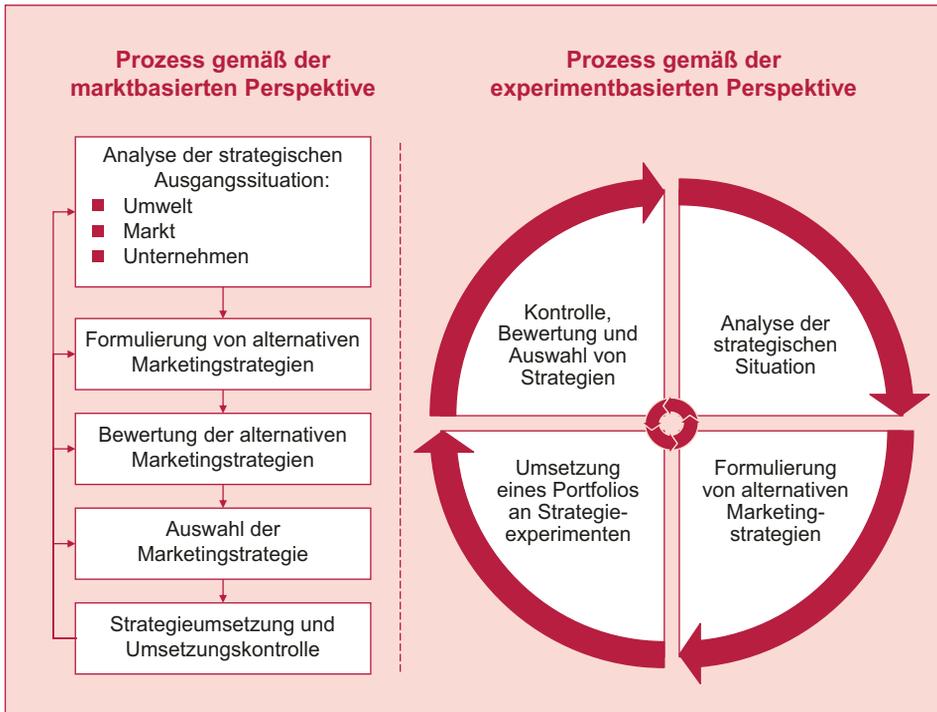


Abb. 8.9 Der Prozess der Strategieentwicklung im Marketing

die die Formulierung einer Marketingstrategie unterstützen können, findet sich in den Abschn. 10.1 bzw. 10.2.

Häufig erfolgt die Strategieformulierung derart, dass man sich nicht in einer frühen Phase des Prozesses bereits auf eine Marketingstrategie festlegt, sondern mehrere alternative Marketingstrategien zumindest in gewissem Umfang formuliert. Dies ist insbesondere bei hoher Umweltunsicherheit zu empfehlen. In einer solchen Situation muss im Anschluss an die Formulierung dieser Strategiealternativen deren **Bewertung** erfolgen, die letztendlich in die **Auswahl der zu verfolgenden Marketingstrategie** mündet. Hiermit befasst sich Abschn. 10.3.

Ein weiterer Schritt im klassischen Prozess der Strategieentwicklung umfasst die **Strategieumsetzung und Umsetzungskontrolle**. Hiermit befassen wir uns inhaltlich nicht im Rahmen der strategischen, sondern im Rahmen der implementationsbezogenen Perspektive des Marketing (vgl. hierzu Teil V des Buches). Aus der Umsetzungskontrolle ergeben sich permanent Impulse für eine Neubewertung bzw. Aktualisierung von Aspekten in früheren Prozessphasen. Als Resultat der Umsetzungskontrolle sind daher Rückkopplungen in alle Phasen des Strategieprozesses möglich (vgl. die Rückkopplungspfeile in Abb. 8.9).

Im Gegensatz zu dem klassischen Prozess schlägt der experimentbasierte Prozess nach der Formulierung von alternativen Marketingstrategien die **Umsetzung eines Portfolios an Strategieexperimenten** vor. Dabei werden die alternativen Marketingstrategien jeweils als Marktexperimente umgesetzt und getestet, bevor eine Bewertung und Auswahl erfolgt. Für diese Strategieexperimente werden klare Erwartungen und Leistungsindikatoren formuliert, die eine spätere Bewertung der Experimente zulassen. Dieser neue Ansatz begründet sich auf den zwei Prämissen der Parallelität von Strategieentwicklung und -umsetzung sowie der steigenden Marktdynamik.

Mit Bezug auf die erste Prämisse zeigt sich, dass in der Unternehmenspraxis eine zeitliche Parallelität der Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien eher die Regel ist als eine streng sukzessive Anordnung dieser Aktivitäten. Neuere Forschung im Kontext der industrieökonomischen Ansätze (vgl. hierzu Abschn. 5.1) erachtet diese Parallelität sogar als zentrale Determinante zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Day 2011; Webster und Lusch 2013). Die Parallelität von Strategieentwicklung und -umsetzung findet sich auch in Mintzbergs (1989) Beschreibung des „Grassroot“-Modells der Strategieformulierung wieder. Diese geht davon aus, dass sich Strategien wie „Unkraut im Garten“ entwickeln und nicht wie „Tomaten im Gewächshaus“ gezüchtet werden. Danach werden die ursprünglich geplanten (intendierten) Strategien häufig verworfen und durch sich neu ergebende (emergente) Strategien ersetzt, die nicht geplant waren. Derartige emergente Strategien entstehen aus Lerneffekten im Verlauf der normalen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, wobei sich einzelne Projekte als besonders erfolgreich und somit als richtungsweisend für das Unternehmen erweisen. Die Präsenz solcher emergenter Strategien unterstützt die Umsetzung eines Portfolios an Strategieexperimenten, um von vorneherein Strategien zu bevorzugen, die sich in der normalen Geschäftstätigkeit dann auch bewähren.

Mit Blick auf die zweite Prämisse zeigt sich, dass in zunehmend komplexen und volatilen Märkten gleichzeitig sowohl langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut als auch bestehende Vorteile verteidigt werden müssen. Dabei ist der Erfolg einer einzelnen Strategiealternative oftmals nicht absehbar, bis diese im Markt getestet wurde. Ein offenes System der geordneten Destruktion und Konstruktion des gesamten Marktauftritts des Unternehmens (vgl. Webster und Lusch 2013 sowie Abschn. 4.2.2.2) durch iterative, inkrementelle Strategieexperimente, verspricht deshalb die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Beispielsweise liegt eine inkrementelle, experimentbasierte Strategieentwicklung vor, wenn ein traditionelles Unternehmen in der Telekommunikationsbranche zunächst versuchsweise Zusatzleistungen im Bereich der Informationsdienstleistungen erbringt und sich dann später aufgrund eines sich abzeichnenden Markterfolges dieser Zusatzleistungen dazu entschließt, sich zu einem umfassenden IT-Dienstleister zu entwickeln.

Als letzter Schritt des experimentbasierten Prozesses der Strategieformulierung erfolgt die **Kontrolle, Bewertung und Auswahl von Strategien**, die längerfristig

Immer wieder keimten Gerüchte bezüglich Lebenszyklus oder gar neuen Konsolenmodellen auf, doch wie es aussieht, wird Microsoft nicht so bald ein neues Gerät veröffentlichen, sondern setzt auf einen längeren Lebenszyklus der Xbox 360. Zumindest sagte dies Chris Lewis, Europachef von Microsoft Xbox in einem kürzlich geführten Interview [...]. „Wenn man sich das New Xbox Experience ansieht, so ist dies eine komplette Veränderung der Benutzeroberfläche, die sich zudem neu und frisch anfühlt. All das haben wir nicht durch eine neue Konsole, sondern lediglich durch neue Software und neue Dienste erreicht.“ [...] Lewis [geht] davon aus, dass diese Generation weitaus länger am Markt sein wird, als die alte. Als er auf

mögliche Daten wie 2010 oder 2012 angesprochen wurde, zu denen angeblich neue Konsolen kommen könnten, sagte er nur, dass man diesbezüglich keinen Zeitplan verfolgt und noch so vieles für die Xbox 360 geplant sei. Man wolle den Lebenszyklus aber nicht auf Biegen und Brechen in die Länge ziehen, sondern am Puls der Zeit bleiben. [...] Außerdem fügt Lewis hinzu, dass die neuen Baureihen die Lebenszeit der Konsole verlängern, nachdem es dort Schwierigkeiten in der Vergangenheit gab und dass eine länger anhaltende Generation Gewinn für beide Seiten bringt. Zum einen für den Hersteller und zum anderen für den Kunden, der sich nicht ständig ein neues Gerät zulegen muss. [...]

Insert 8.1 Beispiel für Produktlebenszyklen (vgl. o. V. 2008)

verfolgt werden sollen. Bei diesem Schritt wird zunächst für jedes Strategieexperiment kontrolliert, ob die Strategie wie erwartet umgesetzt wurde und welche Erwartungen und Leistungsindikatoren erfüllt wurden. Danach erfolgt eine Bewertung der verschiedenen Strategieexperimente vor dem Hintergrund der aktuellen strategischen Ausgangssituation des Unternehmens (siehe Abschn. 10.3). Abschließend werden Budgets auf eine oder mehrere Strategien verteilt, die längerfristig verfolgt werden soll. Dabei geht es nicht um binäre Entscheidungen, ob Strategien verfolgt werden sollen. Stattdessen wird erfolgversprechenderen Strategien mehr Budget zur Verfügung gestellt als weniger erfolgversprechenden Strategien. Diese Budgetallokation und Auswahl von Strategien verändert die strategische Ausgangssituation unmittelbar, weshalb der experimentbasierte Prozess wieder von vorne beginnt.

Während der klassische Prozess der Strategieentwicklung eher idealtypischer Art ist, erreicht der experimentbasierte Prozess in Teilbereichen eine höhere Realitätsnähe, indem rational gesteuerte und inkrementelle Strategieentwicklung integriert werden. Für eine systematische Darstellung der Inhalte und Methoden im Rahmen der Formulierung von Marketingstrategien im Rahmen eines Lehrbuches liefert allerdings der rationale Ansatz die bessere Basis. Daher orientieren sich unsere Ausführungen in den folgenden Kap. 9 und 10 an dem in Abb. 8.9 dargestellten klassischen Prozess.

Eine neue Chefredakteurin hat die „Bravo“ mit Nadine Nordmann bereits, nun soll auch ein umfangreicher Markenrelaunch Bauers schwächelnde Jugendzeitschrift wieder auf Erfolgskurs bringen. [...] Ein deutlicher Akzent beim Relaunch, nach Verlagsangaben der größte in der Markengeschichte, lag auf einer stärkeren Digitalisierung der „Bravo“ - sowohl inhaltlich als auch gestalterisch. Davon zeugt nicht nur der verstärkte Einsatz von QR-Codes im Heft, um Print und Online besser zu verzahnen. Auch die Rubrik „Community/Style-Battle“ sowie die Doppelseite „Web & App“ sollen der Zielgruppe digitalen Mehrwert bieten. „Mit diesen neuen Themenwelten tragen wir der hohen Web- und Social Media-Affinität unserer Leserschaft Rechnung“, sagt Nordmann, die ihr Amt im Mai antrat. Des Weiteren setzt die „Bravo“, deren verkaufte Auflage im 3. Quartal nur noch bei 224.722 Exemplaren lag, auf „ein hohes Maß an themenbezogener Flexibilität“, einen erhöhten Starfaktor sowie „frischen, jungen People-Journalismus, der exakt auf die Ziel-

gruppe der 12- bis 19-Jährigen zugeschnitten ist“, wie der Bauer-Verlag mitteilt. Dieser neuen sprachlichen und visuellen Tonalität entsprechend wurde die Rubrik „Dr. Sommer“ angepasst und inhaltlich erweitert, auch die Foto-Love-Story präsentiert sich in einem neuen Look. Die neue letzte Seite bilden die „Dates der Woche“, die auf einen Blick zeigen sollen, was in den kommenden Tagen in Kino, TV oder an Events angesagt ist. Insgesamt sei die „Bravo“ deutlich moderner geworden und habe sich dem veränderten Informationsbedürfnis der Jugendlichen angepasst, so Nordmann. Begleitet wird der „Bravo“-Relaunch von einer Werbekampagne, für die Bauer über einen Zeitraum von acht Wochen ein siebenstelliges Bruttoinvestment locker macht. Zu den komplett inhouse umgesetzten Maßnahmen gehören Anzeigen in verlagseigenen sowie in Fremdtiteln, TV-, Online- und Kino-Spots, Leseproben an jugendaffinen Points of Interest, Couponing-Aktionen sowie eine Medien-Kooperation mit RTL II.

Insert 8.2 Beeinflussung des Produktlebenszyklus durch Marketingmaßnahmen (vgl. Rentz 2013)

Literatur

- Ailawadi, K., & Farris, P. (2004). Causation and components in market share-performance models: The role of identities. In P. Farris & M. Moore (Hrsg.), *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (S. 188–217). Cambridge.
- Ailawadi, K., Farris, P., & Parry, M. (1999). Market share and ROI: Observing the effect of unobserved variables. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 17–33.
- Al-Laham, A. (1997). *Strategieprozesse in deutschen Unternehmen: Verlauf, Struktur und Effizienz*. Wiesbaden.
- Annacker, D., & Hildebrandt, L. (2004). Unobservable effects in structural models of business performance. *Journal of Business Research*, 57(5), 507–517.
- Anthony, S. D., Viguier, S. P., Schwartz, E. I., & Van Landeghem, J. (2018). 2018 Corporate longevity forecast: Creative destruction is accelerating, Innosight. <https://www.innosight.com/>

- [wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf](#). Zugegriffen: 29. Jan. 2020.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bauer, H. (1989). *Marktabgrenzung*. Berlin.
- Bauer, H. (1995). Marktabgrenzung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1710–1721). Stuttgart.
- Bauer, H., & Fischer, M. (2000). Die empirische Typologisierung von Produktlebenszyklen und ihre Erklärung durch die Markteintrittsreihenfolge. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(9), 937–958.
- Beinhocker, E. D. (2006). *The origin of wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of economics*. Boston.
- Benkenstein, M. (2010). *Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Buzzell, R. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478–483.
- Buzzell, R., & Gale, B. (1989). *Das PIMS-Programm*. Wiesbaden.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127–154.
- Cano, C., Carrillat, F., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Capon, N., Farley, J., & Hoernig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.
- Catry, B., & Chevalier, M. (1974). Market share strategy and the product life cycle. *Journal of Marketing*, 38(3), 29–34.
- Cerin, P., & Karlson, L. (2002). Business incentives for sustainability: A property rights approach. *Ecological Economics*, 40(1), 13–22.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., Jr., & Slater, S. F. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2012). *Strategic marketing* (10. Aufl.). Boston.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- DeSimone, L. D., & Popoff, F. (2000). *Eco-efficiency: The business link to sustainable development*. Cambridge.
- Diller, H., & Lücking, J. (1993). Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63(12), 1229–1249.
- Dreger, C. (2013). *Strategisches Pharma-Management: Konsequente Wertoptimierung des Total-Life-Cycle*. Wiesbaden.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Easingwood, C. (1988). Product life cycle patterns for new industrial goods. *R&D Management*, 18(1), 23–32.
- Farris, P., & Farley, J. (2004). The PIMS project: Vision, achievements, and scope of the data. In P. Farris & M. Moore (Hrsg.), *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (S. 6–27). Cambridge.
- Farris, P., & Moore, M. (2009). *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (2. Aufl.). Cambridge.

- Fine, C. (1983). Quality control and learning in productive systems, Dissertation, Stanford University.
- Fischer, M. (2001). *Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik*. Wiesbaden.
- Fischer, T. (1993). *Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit*. München.
- Fox, H. (1973). A framework for functional coordination. *Atlanta Economic Journal*, 23(6), 8–11.
- Fritz, W. (1990). Marketing – Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. *Marketing ZFP*, 12(2), 91–110.
- Fritz, W. (1997). Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49(4), 455–469.
- Gutenberg, E. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster: Bd. 24. Die Produktion*. Heidelberg.
- Hamel, G. (1997). Reinventing the basis for competition. In R. Gibson (Hrsg.), *Rethinking the future* (S. 76–92).
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309.
- Henderson, B. (1984). *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie* (2. Aufl.). Frankfurt.
- Hildebrandt, L., & Annacker, D. (1996). Panelanalysen zur Kontrolle „unbeobachtbarer“ Einflussgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66(11), 1409–1426.
- Hildebrandt, L., & Temme, D. (2004). The model by Phillips, Chang, and Buzzel revisited – The effects of unobservable variables. In P. Farris & M. Moore (Hrsg.), *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (S. 153–187). Cambridge.
- Hofer, C. (1975). Towards a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784–810.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System – Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum*. Frankfurt.
- Homburg, C., Workman, J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Jacobson, R., & Aaker, D. (1985). Is market share all that it's cracked up to be? *Journal of Marketing*, 49(4), 11–22.
- Jenner, T. (2002). Marktliches Experimentieren. *WiSt*, 31(5), 285–287.
- Jüttner, U., Godsell, J., & Christopher, M. G. (2006). Demand chain alignment competence – Delivering value through product life cycle management. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 989–1001.
- Karna, A., Richter, A., & Riesenkampff, E. (2015). Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2379>.
- Kerin, R., Mahajan, V., & Varadarajan, P. (1990). *Contemporary perspectives on strategic market planning*. Boston.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston.

- Klarmann, M. (2008). Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung: Bestandaufnahme und empirische Analysen, Dissertation, Wiesbaden.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Kotabe, M., Duhan, D., & Smith, D. (1991). The Perceived Veracity of PIMS strategy principles in Japan. *Journal of Marketing*, 55(1), 26–41.
- Kuder, M. (2005). *Kundengruppen und Produktlebenszyklus*. Wiesbaden.
- Kvesic, D. Z. (2008). Product lifecycle management: Marketing strategies for the pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, 8(o. Nr.), 293–301.
- Lambin, J. (1997). *Strategic Marketing Management*. London.
- Liebl, F., & Düllo, T. (2015). *Strategie als Kultivierung*. Berlin.
- Luchs, R., & Müller, R. (1985). Das PIMS-Programm – Strategien empirisch fundieren. In F. Hansmann, J. Ruhlmann, K. Wilde (Hrsg.), *Strategische Planung* (S. 79–98).
- Mattsson, J., & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 14(June), 165–173.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston.
- Min, S., Kalwani, M. U., & Robinson, W. T. (2006). Market pioneer and early follower survival risks: A contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing*, 70(1), 15–33.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York.
- Morgan, R., McGuinness, T., & Thorpe, E. (2000). The contribution of marketing to business strategy formation: A perspective on business performance gains. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 341–362.
- o. V. (2008). Xbox 360 Microsoft setzt auf langen Lebenszyklus. http://www.gamezone.de/news_detail.asp?nid=68803. Zugegriffen: 25. Febr. 2009.
- Payne, D. M., & Raiborn, C. A. (2001). Sustainable development: The ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 157–168.
- Phillips, L., Chang, D., & Buzzell, R. (1983). Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2), 26–43.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York.
- Porter, M. (1997). Creating tomorrow's advantages. In R. Gibson (Hrsg.), *Rethinking the future* (S. 48–61).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Raasch, A.-C. (2010). *Der Patentauslauf von Pharmazeutika als Herausforderung beim Management des Produktlebenszyklus* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1984). An inventory and critique of strategy research using the PIMS database. *Academy of Management Review*, 9(1), 138–151.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346.
- Reiss, M. (2008). Führung. In H. Corsten & M. Reiss (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre* (4. vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Aufl.). München.
- Rentz, I. (2013). „Größter Relaunch der Markengeschichte“: Wie Bauer „Bravo“ wieder auf Vordermann bringen will, HORIZONT.NET. http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Groesster-Relaunch-der-Markengeschichte-Wie-Bauer-Bravo-wieder-auf-Vordermann-bringen-will_116749.html. Zugegriffen: 14. Febr. 2014.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York.

- Rink, D., & Swan, J. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of Business Research*, 78(7), 219–242.
- Rink, D., & Swan, J. (1987). Fitting business strategic and tactical planning to the product life cycle. In W. King & D. Cleland (Hrsg.), *Strategic Planning and Management Handbook*. New York.
- Schaefer, A. (2004). Corporate sustainability – Integrating environmental and social concerns? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 179–187.
- Sharma, S. (1999). Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2), 73–88.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Stark, J. (2015). *Product lifecycle management* (3. Aufl.). London: Springer.
- Steinbach, R. (1997). *Integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement: Entwicklung und Implementierung eines ganzheitlichen Management-Konzepts*. Frankfurt a. M.
- Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadarajan, P. (1993). An analysis of the market-share-profitability relationship. *Journal of Marketing*, 57(3), 1–18.
- Szymanski, D., Troy, L., & Bharadwaj, S. (1995). Order of entry and business performance: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Marketing*, 59(4), 17–33.
- Teece, D. (2011). Dynamic capabilities: A guide for managers. <http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/>. Zugegriffen: 3. März 2016.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Urban, G., & Hauser, J. (1993). *Design and marketing of new products* (2. Aufl.). Englewood Cliffs.
- Varadarajan, P., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2/3), 93–105.
- Varadarajan, P., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143.
- Varadarajan, P., Jayachandran, S., & White, C. (2001). Strategic interdependence in organizations: Deconglomeration and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 21(1), 15–28.
- Venohr, B. (1988). „*Marktgesetze*“ und strategische Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Von der Eichen, F., Mack, T., & Matzler, K. (2018). Die Power von Start-ups nutzen. *Harvard Business Manager*, 2018(April), 34–39.
- Webster, F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 1–11.
- Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Wind, Y., & Claycamp, H. (1976). Planning product line strategy: A matrix approach. *Journal of Marketing*, 40(1), 2–9.

Analyse der strategischen Ausgangssituation

9

Inhaltsverzeichnis

9.1	Inhalte und zentrale Methoden im Überblick	504
9.2	Analyse der globalen Unternehmensumwelt	506
9.2.1	Leitfragen	506
9.2.2	Ausgewählte Methoden	510
9.3	Marktanalyse	515
9.3.1	Leitfragen	515
9.3.2	Ausgewählte Methoden	518
9.4	Unternehmensanalyse	529
9.4.1	Leitfragen	529
9.4.2	Ausgewählte Methoden	531
	Literatur	537

Lernziele

- Der Leser kennt die inhaltlichen Facetten, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Bereich der globalen Unternehmensumwelt betrachtet werden sollten.
- Der Leser kennt die Vorgehensweisen von Frühwarnsystemen/Frühaufklärungssystemen, Prognoseverfahren und Szenariotechniken.
- Der Leser kennt die zentralen inhaltlichen Aspekte, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Bereich des Marktes betrachtet werden sollten.
- Der Leser kennt die zentralen Methoden und Modelle, die im Rahmen der Analyse des Marktes angewendet werden können, und kennt insbesondere die Vorgehensweisen des Fünf-Kräfte-Modells der Wettbewerbsintensität sowie des Modells der strategischen Gruppen.

- Der Leser kennt die inhaltlichen Facetten, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Bereich der Situation des Unternehmens analysiert werden sollten.
- Der Leser kennt die wichtigsten Methoden, die für die Analyse der Situation des Unternehmens herangezogen werden können.

Wie in Abschn. 8.3 dargestellt, sollte die Entwicklung von Marketingstrategien auf einer fundierten Analyse der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens basieren. Diese Analyse ist Gegenstand des vorliegenden Kapitels. Ihre wesentlichen Ziele sind das Erkennen von Gegebenheiten und Veränderungen (insbesondere im Umfeld des Unternehmens), die für die Ausrichtung der Marketingstrategie bedeutsam sind, sowie die Identifikation von strategischen Chancen und Risiken.

Zunächst vermittelt Abschn. 9.1 einen Überblick über die wichtigsten Inhalte und Methoden im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation. Die Abschn. 9.2 bis 9.4 setzen sich dann im Einzelnen mit der Analyse von Umwelt, Markt bzw. Unternehmen auseinander. In jedem dieser drei Abschnitte formulieren wir zunächst Leitfragen, die die Analyse in inhaltlicher Hinsicht lenken können. Im Anschluss daran gehen wir jeweils auf ausgewählte Modelle und Methoden ein, die die Analyse in den einzelnen Bereichen unterstützen können.

9.1 Inhalte und zentrale Methoden im Überblick

In inhaltlicher Hinsicht stehen drei Bereiche im Mittelpunkt der Analyse der strategischen Ausgangssituation (vgl. Abb. 9.1). Es geht im Einzelnen um

- die Analyse der globalen Umweltfaktoren (Makro-Umwelt),
- die Analyse der Marktgegebenheiten (Mikro-Umwelt) und
- die Analyse der Situation des Unternehmens.

Hinsichtlich der **globalen Umweltfaktoren** (Makro-Umwelt) sind im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation diejenigen (derzeitigen und möglichen zukünftigen) Entwicklungen im gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und technologischen Bereich zu identifizieren, die für die marketingstrategische Ausrichtung von Bedeutung sind. Man denke hier beispielsweise an Technologien wie das Internet, die die Interaktion des Unternehmens mit den Kunden verändern oder zum Auftreten neuer Wettbewerber führen können. Ein Unternehmen muss bei der Strategieformulierung beispielsweise berücksichtigen, dass die Kunden aufgrund sehr guter Informationsmöglichkeiten im Internet über eine hohe Transparenz hinsichtlich der Produkte und Preise der einzelnen Anbieter verfügen.

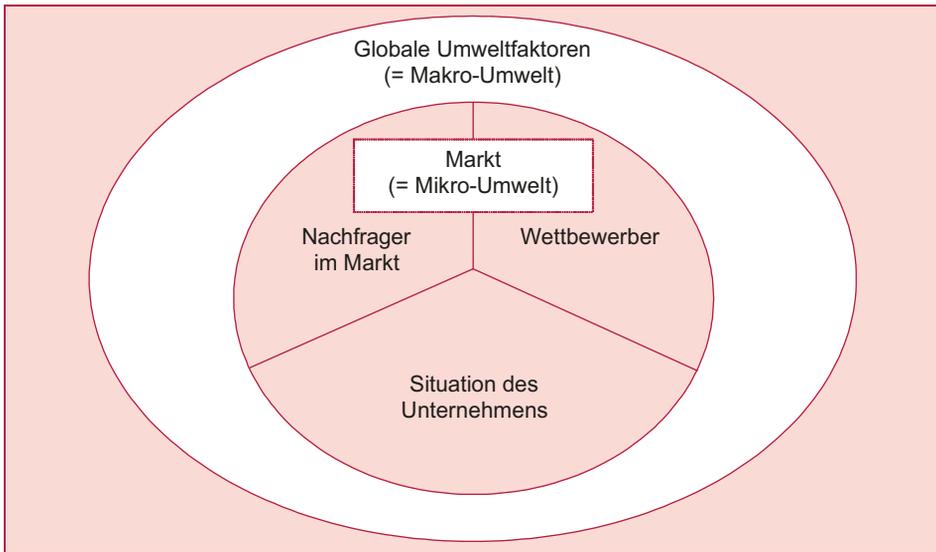


Abb. 9.1 Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation

Die Untersuchung des relevanten **Marktes** (Mikro-Umwelt) bezieht sich neben generellen Marktcharakteristika (wie z. B. das geschätzte Marktwachstum) insbesondere auf Veränderungen der Kundenbedürfnisse sowie des Kundenverhaltens. Auch die Betrachtung der Wettbewerber, ihrer Ziele sowie ihrer Strategien spielt in diesem Bereich eine zentrale Rolle. Beispielsweise könnte ein Industriegüterunternehmen feststellen, dass die Kunden verstärkt dazu übergehen bzw. darüber nachdenken, die technische Wartung ihrer Produktionsanlagen nicht mehr in eigener Regie durchzuführen, sondern an entsprechend kompetente Dienstleister zu vergeben. Aus diesen Überlegungen resultieren veränderte Kundenbedürfnisse dahingehend, dass neben dem Angebot an physischen Produkten vermehrt technische Dienstleistungen benötigt werden. Ein Industriegüterunternehmen muss sich dann im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie die Frage stellen, inwieweit es sein physisches Leistungsangebot durch entsprechende Dienstleistungen ergänzen möchte. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Rahmen dieser Markt Betrachtung nicht nur die Kunden des Unternehmens, sondern allgemein die Kunden im Markt (d. h. alle Nachfrager) zu betrachten sind.

Bei der **Analyse der Situation des Unternehmens** sind kundenbezogene Aspekte von entscheidender Bedeutung. Im Gegensatz zur Markt Betrachtung geht es hier nicht um alle Nachfrager im Markt, sondern speziell um die Kunden des Unternehmens. Beispielsweise ist in diesem Kontext zu eruieren, inwieweit bei der Kundenloyalität Veränderungen zu beobachten sind. Von zentraler Bedeutung ist auch die Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. So ist zu untersuchen, ob und inwieweit

Tab. 9.1 Zentrale Modelle und Methoden im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

Analysebereich	Modelle/Methoden
Globale Umweltfaktoren (= Makro-Umwelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Frühwarnsysteme/Frühaufklärungssysteme • Prognoseverfahren • Szenariotechniken
Markt (= Mikro-Umwelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden der Marktforschung • Modell der Wettbewerbsstruktur • Modell der strategischen Gruppen
Situation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Wertschöpfungskette • Benchmarking • Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile • SWOT-Analyse

Veränderungen bei den Marktanteilen stattgefunden haben. Stellt ein Unternehmen z. B. im Rahmen der Analyse der eigenen Situation im Wettbewerbsumfeld fest, dass in letzter Zeit Marktanteile verloren wurden, so ergeben sich hieraus weitere Fragen (insbesondere an welche Wettbewerber und aus welchen Gründen Marktanteile verloren wurden). Eine derartige Betrachtung kann beispielsweise zu der Erkenntnis führen, dass ein Wettbewerber auf der Basis eines verbesserten Leistungsangebotes oder aufgrund einer intensivierten Vertriebsaktivität Marktanteile gewinnt. Im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie wäre dann eine Aussage zu treffen, ob und gegebenenfalls wie ein Unternehmen hierauf reagiert.

Es liegt auf der Hand, dass bei der Strategieformulierung massive Fehler auftreten können, wenn im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation wichtige Aspekte übersehen werden. Daher formulieren wir in den folgenden Abschnitten für jeden der drei Bereiche Leitfragen, die die strategische Analyse inhaltlich lenken können. Neben dieser inhaltlichen Leitlinie stellen wir in den folgenden drei Abschnitten wichtige Modelle bzw. Methoden dar, die die strategische Analyse in den jeweiligen Bereichen unterstützen können. Tab. 9.1 vermittelt einen Überblick dieser Modelle und Methoden.

9.2 Analyse der globalen Unternehmensumwelt

9.2.1 Leitfragen

Der allgemeine Handlungsrahmen der Strategieformulierung wird durch die globale Unternehmensumwelt vorgegeben, die vom einzelnen Unternehmen in der Regel

nicht beeinflusst werden kann. Die globale Umwelt des Unternehmens weist einen gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und technologischen Bereich auf (vgl. Übersicht unten sowie für eine vertiefende Diskussion der Bereiche der globalen Umwelt Welge et al. 2017).

Umweltbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

- Welche allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche politischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche rechtlichen Veränderungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche technologischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?

Generell gilt die Frage nach den **allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen** als relevant für die meisten Unternehmen im Markt, da diese Entwicklungen als gesellschaftliches Phänomen die große Mehrzahl der Nachfrager im Markt betreffen. Diese Leitfrage bezieht sich auf Veränderungen bei den allgemeinen Werten, Einstellungen und Normen in einer Gesellschaft. Hierbei geht es um Aspekte wie Arbeit, Freizeit, Konsum, Umweltschutz, Ernährung und Gesundheit sowie Familie und Partnerschaft (für eine ausführliche Darstellung derartiger Werteveränderungen vgl. Opaschowski 2008; Raffée und Wiedmann 1988). Beispielsweise beeinflusst das intensiviertere Gesundheits- und Nachhaltigkeitsbewusstsein der Bevölkerung in vielen westlichen Ländern (vgl. Conelly et al. 2011; Horx et al. 2007) die Marktbearbeitung zahlreicher Industrien. So sind weitgehende Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Entwicklungen beispielsweise in der Nahrungsmittel- und Pharmaindustrie zu beobachten, aber auch die Bekleidungsindustrie verzeichnet eine immer größere Bedeutung von ökologischen Textilien (Nickel 2016).

Auch von der **gesamtwirtschaftlichen Entwicklung** werden sich nur wenige Unternehmen abkoppeln können (vgl. Insert 9.1 für ein Beispiel). Im Mittelpunkt des Interesses stehen hier beispielsweise Veränderungen von Umfang und Struktur der Bevölkerung (z. B. Zahl der Haushalte, Altersverteilung), des Wirtschaftswachstums, der Haushaltseinkommen oder der öffentlichen und privaten Investitionen (vgl. ausführlich Kreikebaum 1997). In diesem Zusammenhang sind insbesondere der demographische Wandel und dessen Auswirkungen auf die Marktbearbeitung von Unternehmen zu betonen (vgl. Giger 2003).

Den deutschen Vorzeigekonzern Daimler hat die Finanzkrise voll erwischt: Minus bei Umsatz und Fahrzeugabsatz. Die Sparte Mercedes rutschte im letzten Quartal 2009 sogar mit 359 Millionen Euro ins Minus. Daimler-Lenker Dieter Zetsche spricht von einem „jähem Absturz“. Vor einem Jahr hatte Zetsche noch verkündet, dass „alle Ampeln Grün zeigen“. Inzwischen sieht der Daimler-Boss rot. Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise mit einem dramatischen Absatzeinbruch bei sämtlichen Autoherstellern haut auch in Stuttgart voll ins Kontor. „Die äußeren Bedingungen sind denkbar schlecht“, beschreibt Zetsche das globale Umfeld. Doch Bangemachen gilt bei dem smarten Manager mit dem ausgeprägten Schnauzer nicht. „Wenn jemand die Kraft hat, diese

Ausnahmesituation zu meistern, dann Daimler“, verkündete er trotzig und erteilte gleichzeitig sämtlichen Spekulationen auf eine enge Kooperation mit dem Konkurrenten BMW eine Absage. „Wir haben die Kraft und die Substanz autark durch diese Krise zu gehen.“ Vorher muss Daimler allerdings noch durch ein tiefes Tal der Tränen. Die übertariflich bezahlten Mitarbeiter bekommen in diesem Jahr keine Gehaltserhöhung, sämtliche außertariflichen Extras für die 140 000 tariflich entlohnten Angestellten und Arbeiter sind gestrichen, die Kurzarbeit für rund 50 000 Beschäftigte wird andauern, und bereits in der Woche nach Ostern wird die Produktion bei Mercedes erneut für vier Tage gestoppt. Es gilt die dramatischen Überkapazitäten abzubauen. [...]

Insert 9.1 Beispiel für den Einfluss der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (vgl. Schwab 2009)

Politische Entwicklungen (z. B. Änderungen im Rahmen der Steuer-, Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Umweltpolitik) sowie die damit verbundenen **rechtlichen Entwicklungen** (z. B. Veränderungen von Gesetzen und Verordnungen) betreffen zum Teil alle Unternehmen im Markt, oftmals jedoch nur einzelne Branchen. Beispielsweise führten gesetzliche Regelungen zum Verkaufsverhalten von Apothekern in Deutschland dazu, dass Pharmahersteller ihre Marketingstrategie grundsätzlich überdenken mussten: Wenn Apotheker nicht mehr der Verschreibung einer speziellen Medikamentenmarke durch den Arzt folgen, sondern dem Patienten eine preisgünstigere Arzneialternative mit identischen Wirkstoffen verkaufen sollen, so können sich hieraus Konsequenzen für die Strategieformulierung der Pharmahersteller ergeben. Beispielsweise liegt eine mögliche Konsequenz darin, dass die Ärzte als Zielgruppe im Rahmen der Marktbearbeitung an Bedeutung verlieren und dass die Zusammenarbeit mit Apotheken wichtiger wird (vgl. Witzel 2006).

Technologische Entwicklungen (z. B. in den Bereichen der Gen-, Informations- und Lasertechnologie, Mikroelektronik oder Robotik) können für das Unternehmen neue Chancen wie auch ernstzunehmende Bedrohungen darstellen, die im Rahmen der Strategieformulierung berücksichtigt werden müssen (vgl. Ackermann et al. 2009; Afuah 2000; Christensen et al. 1998; Oliver 1999). Vor allem die grundlegenden Veränderungen im Bereich der Informationstechnologie haben in vielen Branchen wichtige Auswirkungen auf die Formulierung der Marketingstrategie, da hier neue Märkte, Wett-

bewerber und Marktregeln entstehen können (vgl. Dewett und Jones 2001; Fritz 2017; Yoffie 1996).

Ein Beispiel hierfür liefert die **Allgegenwärtigkeit der Internettechnologie**. Diese bietet eine Vielzahl von Chancen und Risiken für Anbieter. Im Bereich der Chancen bietet das Internet eine Plattform für neue Geschäftsmodelle und Produktideen, es ermöglicht die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte, die Gewinnung neuer Kundensegmente sowie die direktere Ansprache und bessere Informationsversorgung der Kunden (vgl. für einen Überblick zu den Auswirkungen der zunehmenden Verbreitung des Internets z. B. Parasuraman und Zinkham 2002; Varadarajan und Yadav 2002; Yadav und Pavlou 2014). Eine Gefahr für Anbieter besteht in der Zunahme der Transparenz für die Kunden, die über soziale Netzwerke, Emails, Foren und Suchmaschinen Informationen über Preise und die Schwächen von Produkten schnell und kostengünstig erlangen können. Diese erhöhte Transparenz stärkt die Position der Käufer (vgl. hierzu Pitt et al. 2002; Smith 2002) und erschwert z. B. die Preisdifferenzierung (vgl. hierzu ausführlich Huang et al. 2005; Pan et al. 2002; Smith 2002). Nichtsdestotrotz sind Konsumentenentscheidungen im Internet nicht zwingend rationaler als in „klassischen“ Kaufsituationen (vgl. Spann und Tellis 2006). Eine weitere Gefahr für Anbieter liegt in der abnehmenden Bedeutung räumlicher Distanz. So können potenzielle Kunden durch wenige Klicks das Angebot diverser Wettbewerber vergleichen. Hieraus kann eine verringerte Kundenloyalität resultieren (vgl. hierzu auch Reibstein 2002).

Ein weiteres Beispiel bietet die **Blockchain-Technologie**. Diese ist zwar noch nicht in der breiten Masse angekommen, aber es kündigen sich ähnlich bedeutende Veränderungen wie bei der Einführung der Internettechnologie an (vgl. Sandner et al. 2020). Als Chancen bietet die Blockchain-Technologie Unternehmen eine Möglichkeit, die Lieferkette der eigenen Produkte bestmöglich nachvollziehen zu können. Beispielsweise setzt LVMH auf Blockchain, um die Echtheit von Luxusprodukten zu verifizieren (Kelly 2019). Auch lässt sich mit Blockchain die Identifikation von Urhebern und Rechteinhabern in der Entertainment-Industrie deutlich vereinfachen, sodass Lizenzgebühren für Nutzung automatisch und nutzungsbasiert abgerechnet werden können, ohne Intermediäre wie die GEMA (Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte). Eine Gefahr stellt die Blockchain-Technologie für so genannte Intermediäre dar. Die GEMA vermittelt z. B. zwischen Künstlern und Nutzern von Musik, wie Funk und Fernsehen. Ein anderes Beispiel sind Banken, die zwischen Anlegern und Kreditnehmern vermitteln. Mit Einführung der Blockchain-Technologie werden zukünftig diese Intermediäre nicht mehr in dem bisherigen Ausmaß benötigt (vgl. Sandner et al. 2020).

9.2.2 Ausgewählte Methoden

Für die Analyse der globalen Unternehmensumwelt und für die hierbei angestrebte rechtzeitige Erkennung von Veränderungen in der Umwelt sind insbesondere die folgenden Instrumente und Methoden geeignet:

- Frühwarnsysteme/Frühaufklärungssysteme,
- Prognoseverfahren und
- Szenariotechniken.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass diese Methoden grundsätzlich auch zur Analyse des Marktes (vgl. Abschn. 9.3) herangezogen werden können.

Das zentrale Ziel eines **Frühwarnsystems/Frühaufklärungssystems** ist das frühzeitige Erkennen wesentlicher Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens. Hierdurch soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, diese Veränderungen im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie möglichst frühzeitig berücksichtigen zu können. Während bei Frühwarnsystemen das Erkennen potenzieller Bedrohungen im Vordergrund steht, befassen sich Frühaufklärungssysteme vor allem auch mit der Erkennung neuer Chancen (vgl. Baum et al. 2013; Welge et al. 2017).

Die Bedeutung eines Frühwarnsystems für den Erfolg der Marketingstrategie leitet sich aus der Tatsache ab, dass zwischen der Formulierung einer Marketingstrategie und der Umsetzung am Markt in der Regel eine erhebliche Zeitspanne liegt. Wird also eine Veränderung erst erkannt, wenn sie bereits in der Breite zur Realität geworden ist, so wird die marketingstrategische Reaktion eines Unternehmens in der Regel nur mit einiger Verzögerung erfolgen können.

Stetig wachsende digitale Aktivitäten und daraus resultierende Datenmengen (Big Data) erlauben es Unternehmen, mit Data Mining Methoden (vgl. Wilde 2001 und Abschn. 22.2.2.3) ein permanentes und umfassendes Environmental Scanning und Monitoring durchzuführen. Beispielsweise lassen sich durch **Social Listening** somit Trends bei Konsumenten automatisch und in Echtzeit erkennen (vgl. Schweidel und Moe 2014 sowie Insert 9.2). Anbieter wie Dataminr erlauben ihren Kunden auf diese Weise, Katastrophen, Krisen und politische Veränderungen zu erkennen, bevor sie überhaupt von den Nachrichtendiensten aufgegriffen werden, sodass ein höchst effektives Krisenmanagement betrieben werden kann.

Frühwarnsystemen und Frühaufklärungssystemen liegt die zentrale These zugrunde, dass größere Veränderungen (Diskontinuitäten) in der Umwelt nicht abrupt auftreten, sondern sich zumeist durch so genannte „schwache Signale“ („weak signals“) ankündigen (vgl. Baetge 1998; Morris 1997; Muchna 1988). Als „**schwache Signale**“ („**weak signals**“) werden relativ unstrukturierte und zumeist qualitative Informationen aus dem Unternehmensumfeld bezeichnet, die Hinweise auf Diskontinuitäten geben (vgl. Simon 1985, 1986). Aktivitäten zum Erkennen schwacher Signale sind das Environ-

PepsiCo setzt Social Listening als Teil eines ständig laufenden Programms zur Trenderkennung ein, das die Einführung neuartiger Zutaten und Aromen für Marken wie Sensations [Snack-Nüsse] und Off the Eaten Path [gesunde Chips] beschleunigen soll. PepsiCo gehört zu den ersten Unternehmen, die die strategische Bedeutung von Big Data erkannt haben, um nicht nur Trends schneller zu erkennen, sondern auch intelligenter zu entscheiden, auf

welche Trends und wie zu reagieren ist. Tim Warner, Vice-President of Insights and Analytics bei PepsiCo, nennt Social Listening eine „robuste, ständig verfügbare Trenderkennungsmaschine. Wir können zwischen den aufkommenden Trends, die wichtig sind, und den vielen, die es nicht sind, unterscheiden und (...) vorhersagen, welche Trends längerfristig unser Wachstum unterstützen werden und welche Trends nur Buzz sind.“

Insert 9.2 Social Listening am Beispiel von PepsiCo (vgl. Amos 2018)

mental Scanning und das Environmental Monitoring (vgl. hierzu ausführlich Krystek und Müller-Stewens 2006):

- Das **Environmental Scanning** bezeichnet eine recht oberflächliche Beobachtung der Umwelt mit dem Ziel, erste Hinweise auf schwache Signale zu generieren.
- Diese vorläufigen Hinweise auf schwache Signale können dann im Rahmen des **Environmental Monitoring** eingehender untersucht werden. Beim Environmental Monitoring wird die Umwelt also systematischer und detaillierter untersucht.

Während Frühwarnsysteme und Frühaufklärungssysteme tendenziell eher relativ allgemeine Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen treffen (z. B. Warnung vor einem technologischen Strukturbruch), zeichnen sich **Prognoseverfahren** durch einen höheren Konkretisierungsgrad aus: Die zukünftigen Entwicklungen sollen anhand qualitativer Prognoseaussagen bzw. quantitativer Prognosewerte in konkreten Prognosen möglichst exakt beschrieben werden.

Um derartige Prognosen zu erstellen, lassen sich qualitative und quantitative Prognoseverfahren heranziehen. In **qualitativen Prognoseverfahren** versucht man, Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen aus den Erfahrungen und Kenntnissen von Experten abzuleiten (vgl. Simon 1985, Welge et al. 2017). Diese Verfahren eignen sich besonders zur Prognose von Umweltfaktoren und -entwicklungen, bei denen für eine mathematisch-formale Prognose nicht genügend Vergangenheitsdaten vorliegen oder bei denen eine Quantifizierung nicht ohne weiteres möglich ist.

Ein häufig angewendetes qualitatives Prognoseverfahren ist die **Delphi-Methode** (vgl. z. B. Kepper 1996). Bei dieser Methode werden Experten über ihre Einschätzungen zukünftiger Umweltentwicklungen (zumeist schriftlich) in mehreren Runden befragt. Nach jeder Runde erhalten die Teilnehmer die Gesamtergebnisse auf der Basis aller

Befragten und werden gebeten, ihre Einschätzungen aus früheren Runden vor diesem Hintergrund nochmals zu überdenken und möglicherweise zu modifizieren. Diese Vorgehensweise wird gewählt, damit die Experten extreme (möglicherweise unrealistische) Prognosen überdenken, so dass der Prozess im Idealfall zu einer Gruppenmeinung konvergiert und die Qualität der Prognose insgesamt zunimmt.

Quantitative Prognoseverfahren (vgl. hierzu ausführlicher Abschn. 7.2.2.2) liefern Prognosewerte auf der Basis einer Prognosefunktion, die den Zusammenhang zwischen der zu prognostizierenden Größe und den zur Erklärung herangezogenen Einflussgrößen modelliert. Hierbei lassen sich zwei Arten von Verfahren unterscheiden (vgl. Hansmann 1995; Homburg 2000; Lilien und Kotler 1983):

- **Formale Verfahren** verzichten auf die Einbeziehung echter erklärender Größen und leiten den Prognosewert ausschließlich aus den vorhergehenden Werten der zu prognostizierenden Größe ab. Ein formales Prognoseverfahren kann beispielsweise Aussagen über das Marktvolumen einer bevorstehenden Periode aus den Marktvolumina zurückliegender Perioden ableiten. Bekannte Verfahren in dieser Kategorie sind die Methode der gleitenden Durchschnitte sowie das exponentielle Glätten.
- **Kausale Verfahren** berücksichtigen dagegen nicht nur Vergangenheitswerte der zu prognostizierenden Größen, sondern beziehen auch weitere relevante Einflussfaktoren in die Prognose ein. Diese können die zu prognostizierende Größe stark beeinflussen. Beispielsweise könnte man das Marktvolumen einer bevorstehenden Periode durch Anwendung eines kausalen Verfahrens auf der Basis von gesamtwirtschaftlichen Größen prognostizieren. Die Anwendung kausaler Prognoseverfahren stützt sich häufig auf komplexe ökonometrische Methoden.

Problematisch ist bei quantitativen Prognoseverfahren insbesondere, dass starke Diskontinuitäten möglicherweise nicht erkannt werden. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn derartige Diskontinuitäten auf Einflussfaktoren zurückzuführen sind, die sich in der bisherigen Entwicklung der zu prognostizierenden Größe noch nicht niedergeschlagen haben. Dennoch spielen quantitative Prognoseverfahren eine gewisse Rolle im Rahmen des Strategieprozesses im Marketing. So können auf Basis der erzielten quantitativen Prognosewerte unterschiedliche Strategiealternativen anhand betriebswirtschaftlicher Kenngrößen (wie z. B. prognostizierter Absatz, Umsatz, Gewinn) bewertet werden.

Während die meisten Prognoseverfahren nur eine mögliche Zukunftsentwicklung generieren, zeigen **Szenariotechniken** mehrere mögliche Zukunftsentwicklungen (Szenarien) auf. Dementsprechend ist die Methode insbesondere in solchen Branchen von großer Bedeutung, deren Umwelt starke Diskontinuitäten aufweist – beispielsweise in der Medien- und der Telekommunikationsbranche. Neben der Beschreibung der Szenarien liefert die Szenarioanalyse auch Aussagen über deren Eintrittswahrschein-

lichkeiten (vgl. zur Szenariotechnik Linneman und Klein 1985; Phelps et al. 2001; Schoemaker 1995; von Reibnitz 1996).

Die Denkweise bei der Erstellung von Szenarien verdeutlicht der **Szenariotrichter** (vgl. Abb. 9.2): Die Entwicklung der nahen Zukunft ist durch die gegenwärtigen Gegebenheiten in der Regel weitgehend festgelegt. Je weiter man in die Zukunft blickt, desto größer wird das Spektrum der möglichen Entwicklungen, so dass sich die möglichen Abweichungen vom Status Quo graphisch als ein Trichter darstellen lassen. Als Resultat dieser zukunftsgerichteten Betrachtungsweise erhält man unterschiedliche Szenarien, wobei die Entwicklung dieser Szenarien auf der Berücksichtigung von Trends sowie von Störereignissen beruht (vgl. Insert 9.3). Beispielsweise gelangt man durch Extrapolation eines Trends zu einem Szenario A. Dieser Trend kann von Störereignissen (d. h. von Diskontinuitäten bezüglich wichtiger Umweltfaktoren) vorübergehend oder auch endgültig außer Kraft gesetzt werden (Szenario A') bzw. sogar ins Gegenteil umgekehrt werden (Szenario A''). Wird der Status Quo fortgeschrieben, erhält man die Nullvariante.

Im Hinblick auf die Verwendung der erarbeiteten Szenarien bei der Formulierung der Marketingstrategie sind zwei Vorgehensweisen denkbar (vgl. von Reibnitz 1996):

- Für jedes Szenario wird eine eigene Strategie entwickelt.
- Nur für ein Leitszenario wird eine Strategie entwickelt.

Erstere Vorgehensweise ist insbesondere sinnvoll, wenn die verschiedenen Szenarien ähnlich hohe Eintrittswahrscheinlichkeiten aufweisen. Die ausschließliche (tendenziell riskantere) Verwendung nur eines Szenarios (Leitszenario) ist vor allem dann sinnvoll,

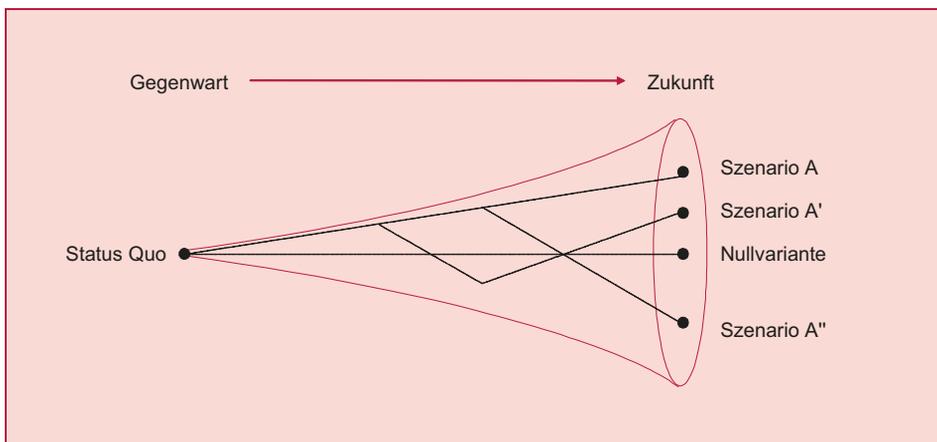


Abb. 9.2 Der Szenariotrichter zur Veranschaulichung der zugrundeliegenden Denkweise bei der Szenarioanalyse. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 111)

Nach der Informationsgesellschaft kommt die Gigabitgesellschaft. [...] Aber wie werden sich die komplexen informationstechnischen und netzbezogenen Innovationen auf unser tägliches Leben auswirken? Wie werden wir leben in der Gigabitgesellschaft? Um diese Fragen zu klären, hat das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung Anwendungsszenarien entwickelt, die zeigen, welche konkreten Veränderungen auf uns zukommen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sich die Potenziale der Netzinnovationen entfalten können. Die Studie beschreibt in sechs Szenarien, wie wir uns in Zukunft politisch beteiligen, uns intelligent unterhalten und vernetzt bilden, multimodal mobil sind, mit Hilfe der digitalen Community neue Produkte selbst gestalten, vernetzte Gesundheit erfahren und dabei nachhaltig leben können. [...] Zur Bestimmung der Szenarien wurde die Scenario-

Thinking-Methode angewandt. Vorläufig erstellte Szenarien wurden einem mehrstufigen Analyseprozess unterzogen und die konsistenten Szenarien extrahiert. Gespeist wurde der Szenarioprozess von einer Meta-Analyse gesellschaftlicher und netzbezogener Trends, von internen Workshops im Fraunhofer ISI und einem Expertenworkshop, bei dem Vertreter der digitalen Avantgarde, Sozialwissenschaftler, IT-Experten, Visionäre und Schriftsteller zusammenkamen, um die verschiedenen Dimensionen der Szenarien zu diskutieren. Das Besondere an der Studie ist ihre Analyserichtung. Üblicherweise werden von den technischen Möglichkeiten ausgehend künftige Nutzungen abgeleitet. In dieser Studie stellen die gesellschaftlichen Entwicklungen, die Gewohnheiten, Lebensstile und Erwartungen der Menschen die Ausgangspunkte für die Szenarien dar.

Insert 9.3 Beispiel für das Ergebnis einer Szenarioanalyse. (vgl. Beckert und Schuhmacher 2013)

wenn dieses eine deutlich höhere Eintrittswahrscheinlichkeit als Alternativszenarien aufweist. Generell sollte hier angestrebt werden, eine Strategie zu entwickeln, die hinreichend flexibel im Hinblick auf die anderen Szenarien ist, so dass eine Strategieänderung bei Nichteintreten des Leitszenarios nicht gänzlich unmöglich gemacht wird.

Szenarien sind nicht nur bei der Formulierung, sondern auch bei der Bewertung und Auswahl alternativer Marketingstrategien relevant (vgl. Abschn. 10.3). Die Auswahl einer von mehreren möglichen Strategievarianten ist bei Zugrundelegung mehrerer alternativer Szenarien ein Entscheidungsproblem bei Ungewissheit (vgl. zur formalen Darstellung derartiger Entscheidungsprobleme Abschn. 4.1.2). Die unterschiedlichen Szenarien fließen hier also in den Entscheidungsrahmen für die Wahl der Marketingstrategie ein.

9.3 Marktanalyse

9.3.1 Leitfragen

Die Untersuchung des relevanten Marktes (Mikro-Umwelt) stellt eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Formulierung der Marketingstrategie dar. Im Mittelpunkt des Interesses stehen drei Analysebereiche, bezüglich derer in der folgenden Übersicht jeweils strategische Leitfragen aufgezeigt werden: die Analyse der Nachfrager bzw. Kunden, der Wettbewerber sowie der allgemeinen Marktcharakteristika.

Marktbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

I. Nachfrager/Kunden im Markt

- Wer sind die Kunden im Markt?
- Welche Kundensegmente lassen sich im Markt unterscheiden?
- Welche grundlegenden Bedürfnisse haben die Kunden?
- Wie werden sich die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden verändern?
- Welche Veränderungen im Kundenverhalten sind zu erwarten?

II. Wettbewerber im Markt

- Wer sind die relevanten Wettbewerber im Markt?
- Inwiefern ist der Markteintritt neuer Wettbewerber bzw. der Austritt existierender Wettbewerber zu erwarten?
- Wie wird sich das allgemeine Wettbewerbsverhalten im betrachteten Markt verändern?
- Wie stark ist die Marktposition der einzelnen Wettbewerber und welche Veränderungen sind diesbezüglich erkennbar?
- Welche besonderen Stärken und Schwächen kennzeichnen die einzelnen Wettbewerber?
- Welche Strategien verfolgen die einzelnen Wettbewerber?

III. Allgemeine Marktcharakteristika

- Wie groß sind das Marktvolumen, das derzeitige Marktwachstum sowie das geschätzte zukünftige Marktwachstum?
- Wie ist die derzeitige Gewinnsituation der Anbieter im Markt und wie wird sie sich zukünftig entwickeln?
- Inwieweit sind Veränderungen im Hinblick auf die Akteure im Markt (außer Nachfragern und Wettbewerbern) absehbar (z. B. bezüglich der Absatzmittler)?

Im Bereich der Fragen zu den **Nachfragern bzw. Kunden im Markt** stehen alle im relevanten Markt (vgl. zum Thema der Marktabgrenzung Abschn. 1.1) auftretenden Nachfrager (also sowohl die aktuellen Kunden des Unternehmens als auch die Nachfrager, die nicht Kunden sind) im Mittelpunkt. Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Frage, wer überhaupt als Nachfrager im relevanten Markt auftritt, und in enger Verbindung damit, welche Kundensegmente sich im Markt unterscheiden lassen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Identifikation von Kundensegmenten die Grundlage für die Entscheidung darüber darstellt, ob im Rahmen der Marketingstrategie eine nach Kundensegmenten differenzierte Marktbearbeitung realisiert werden soll (vgl. zur Thematik der differenzierten Marktbearbeitung Abschn. 10.1.6). Liegen deutlich voneinander abgrenzbare Kundensegmente vor, so kann dies für eine derartige differenzierte Marktbearbeitung sprechen.

Von zentraler Bedeutung für die Formulierung der Marketingstrategie sind darüber hinaus auch die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden und das Verhalten der Kunden. Gegebenenfalls muss diese Betrachtung nach Marktsegmenten differenziert werden. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang nicht nur die aktuellen Gegebenheiten, sondern auch die zukünftigen Entwicklungen (d. h. Veränderungen der Bedürfnisse bzw. des Verhaltens der Kunden). Stellt beispielsweise ein Automobilzulieferer im Rahmen seiner strategischen Analyse fest, dass das Kaufverhalten der Kunden (d. h. der Automobilhersteller) immer mehr darauf abzielt, nicht einzelne Komponenten, sondern ganze Systeme einzukaufen, so hat dies offensichtlich weitgehende Konsequenzen für die Marketingstrategie. Die grundsätzliche Frage lautet dann, inwieweit sich das Unternehmen durch Erweiterung seines Produktangebotes zu einem Systemanbieter entwickeln möchte.

Ein zweiter Fragenblock im Bereich der marktbezogenen Leitfragen bezieht sich auf die Analyse der **Wettbewerber im Markt** (vgl. zu vertiefenden Ausführungen zur Wettbewerbsanalyse Day und Wensley 1998; Fleisher und Bensoussan 2003; Görden 1995; Homburg 1992). Wie auch bei den Kunden stellt sich zunächst die Frage, wer die Wettbewerber des Unternehmens sind. Eine zentrale Rolle für die Formulierung der Marketingstrategie spielt die Beantwortung der Frage nach dem möglichen Markteintritt neuer Wettbewerber. Hier geht es insbesondere darum, die Gefahr der Abwerbung eigener Kunden durch neue Wettbewerber frühzeitig zu berücksichtigen und in der Marketingstrategie vorbeugend darauf zu reagieren (z. B. durch den Aufbau von Kundenloyalitätsprogrammen, vgl. Kap. 16). Im Zusammenhang mit dem Eintritt neuer Wettbewerber in den relevanten Markt ist darauf hinzuweisen, dass in manchen Bereichen des Wirtschaftslebens ein „Aufweichen von Branchengrenzen“ beobachtet werden kann (vgl. Insert 9.4). Beispielhaft sei die Verschmelzung von Telekommunikations- und Informationstechnologien genannt. Dies hat für Unternehmen die Konsequenz, dass sich das Spektrum der relevanten Wettbewerber erweitert. Man konkurriert also in immer stärkerem Ausmaß mit Unternehmen, die in der traditionellen Betrachtung einer anderen Branche zuzuordnen sind. Als Folge hieraus muss sich dann z. B. ein etablierter IT-Dienstleister im Markt für umfassende Informations-/Kommunikationslösungen mit klassischen Telekommunikationsunternehmen als neuen Wettbewerbern auseinandersetzen.

[...] Die Frankfurter Buchmesse 2010 steht mehr denn je unter dem Zeichen der Digitalisierung. Dies machte Pressesprecherin Katja Böhne gleich zu Beginn der Vorschau-Pressekonferenz im Frankfurter Literaturhaus mit der Ankündigung klar, dass Buchmesse und der ITK-Branchenverband Bitkom (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien) ab sofort miteinander kooperieren. [...] Bitkom-Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder erklärte in Frankfurt, Ziel der Kooperation sei es, die jeweils andere Perspektive kennenzulernen und den Markt zum gegenseitigen Nutzen weiterzuentwickeln. Derzeit stünde das Thema E-Books im Fokus.

[...] Die Zusammenarbeit der Buchbranche mit anderen kreativen Branchen (Film, Games, Social Media etc.) werde dazu führen, dass das Rechtsgeschäft immer weiter wachse. Gleichzeitig werde der Rechtehandel über alle Verwertungsstufen hinweg immer komplexer. Der Bedarf, sich über Branchengrenzen hinweg auszutauschen, nehme erheblich zu. Für die Messe bedeute dies: Sie wird kleinteiliger, sie repräsentiert nicht mehr nur, sondern schafft Orientierung und knüpft Netzwerke. Das Leitmotiv Digitalisierung zieht sich durch die gesamte Messe. [...] Sechs Themeninseln in den Hallen 3, 4, 6 und 8 bringen Hardwareproduzenten, Dienstleister und Contentbranche zusammen. [...]

Insert 9.4 Beispiel für das Aufweichen von Branchengrenzen. (vgl. o.V. 2010)

Im Rahmen des allgemeinen Wettbewerbsverhaltens ist für die Formulierung der Marketingstrategie beispielsweise von Interesse, ob die Wettbewerbsintensität zunehmen wird. Auf eine erwartete Steigerung der Wettbewerbsintensität kann sich ein Unternehmen im Rahmen der Marketingstrategie beispielsweise durch Maßnahmen einstellen, die der Gefahr eines massiven Preisverfalls vorbeugen (z. B. durch eine Verstärkung der leistungsbezogenen Differenzierung vom Wettbewerb).

Die letzten drei wettbewerbsbezogenen Fragen in der Übersicht „**Marktbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation**“ beziehen sich nicht auf die gesamte Wettbewerbslandschaft sondern auf einzelne Wettbewerber. Die Frage nach der Marktposition der Wettbewerber bezieht sich auf deren Erfolg im Hinblick auf potenzialbezogene, markterfolgsbezogene sowie wirtschaftliche Marketingziele (vgl. zu dieser Unterscheidung Abschn. 8.1). Es geht also beispielsweise um das Image der Wettbewerber bei den Nachfragern, um die Marktanteile, um die erzielte Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie letztlich um die Frage, wie profitabel die Marktbearbeitung der einzelnen Wettbewerber ist. Neben der Betrachtung des Ist-Zustandes geht es insbesondere auch um das Erkennen von Veränderungen der Marktposition (beispielsweise Marktanteilsgewinne eines Wettbewerbers).

Im Gegensatz hierzu zielt die Frage nach Stärken und Schwächen der einzelnen Wettbewerber eher auf interne Aspekte ab. Es geht also um eine Bewertung von Aspekten, aus denen die derzeitige Marktposition des Wettbewerbers resultiert und die im Hinblick auf den Ausbau dieser Marktposition von Bedeutung sein können. Beispielfhaft seien

besondere Fähigkeiten von Mitarbeitern, die Kostenposition, die Stärke des Vertriebsnetzes, finanzielle Ressourcen (z. B. Liquidität, Zugang zu weiterem Kapital), Patente sowie technologisches Know-how im Hinblick auf Produkte und Produktions- bzw. Vermarktungsprozesse genannt. Schließlich zielt die Frage nach den Strategien auf die zukünftige Ausrichtung der Wettbewerber ab.

Ein dritter Fragenbereich bezieht sich auf die **allgemeinen Marktcharakteristika** und umfasst beispielsweise Fragen in Bezug auf die Größe des Marktes und die Entwicklung des Marktwachstums. Die Analyse der Gewinnentwicklung im betrachteten Markt stellt einen besonders wichtigen Aspekt dar, insbesondere da sie auch Aussagen zum zukünftigen Verhalten der Wettbewerber ermöglicht. Beispielsweise ist in einem Markt, der durch hohe Gewinne der dort tätigen Wettbewerber gekennzeichnet ist, der Markteintritt neuer Wettbewerber tendenziell eher zu erwarten als in einem Markt mit niedriger Anbieterprofitabilität. Darüber hinaus sind Veränderungen im Hinblick auf sonstige Marktakteure (neben Kunden und Wettbewerbern) zu betrachten. Beispielsweise ist die Entwicklung hin zu einer stärkeren Konzentration des Handels und die damit verbundene gestiegene Verhandlungsmacht der Handelsunternehmen bei der Formulierung der Marketingstrategie von Konsumgüterherstellern zu berücksichtigen.

9.3.2 Ausgewählte Methoden

Im Hinblick auf die Beantwortung der marktbezogenen Leitfragen spielt die Marktforschung eine zentrale Rolle. Ihr Methodenspektrum (von der Datengewinnung bis zur Datenanalyse) wird umfassend in Kap. 6 und 7 dargestellt. Im Hinblick auf wettbewerbsbezogene Aspekte ist die Frage nach den zu verwendenden Informationsquellen von besonderer Relevanz. Hier sind in der Regel sekundärstatistische Quellen (vgl. hierzu Abschn. 6.4.3) von besonderer Bedeutung, da die Anwendbarkeit von primärstatistischen Datenerhebungsmethoden (wie z. B. die Befragung) im Hinblick auf Wettbewerber nur begrenzt möglich ist. Ausführungen zu den sekundärstatistischen Quellen, die im Rahmen der Wettbewerbsanalyse hilfreich sein können, findet der Leser bei Homburg et al. (2016).

In diesem Abschnitt stellen wir zunächst die Marktsegmentierung als eine Methode dar, die im Rahmen der Analyse der Kunden zum Einsatz kommt. Anschließend gehen wir auf das Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität und das Modell der strategischen Gruppen ein. Diese Modelle sind im Hinblick auf den zweiten Block der strategischen Leitfragen (Wettbewerber im Markt) relevant.

Generell umfasst die **Marktsegmentierung** zwei inhaltliche Aspekte: Dies ist zum einen die Identifikation von Marktsegmenten, die sich bezüglich bestimmter Kriterien unterscheiden. Hierbei handelt es sich um eine Marktforschungsaufgabe. Zweitens geht es um die Entwicklung und Umsetzung segmentspezifischer Marketingstrategien. Hier geht es also um die Frage, wie die im Rahmen der Marktforschung identifizierten Segmente bearbeitet werden sollen. In diesem neunten Kapitel legen wir den Fokus auf

den ersten Aspekt (Identifikation bzw. Definition von Marktsegmenten). Die strategische Frage, inwieweit und anhand welcher Parameter die Bearbeitung der einzelnen Marktsegmente differenziert werden soll, behandeln wir im zehnten Kapitel des Buches (vgl. Abschn. 10.1.6).

► **Marktsegmentierung** ist die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte (Segmente) mittels bestimmter Merkmale der tatsächlichen bzw. potenziellen Käufer (Zielgruppen).

Soll in einem Unternehmen eine Marktsegmentierung erarbeitet werden, so steht praktisch immer eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, insbesondere im Hinblick auf die Frage, anhand welcher Kriterien segmentiert werden soll (vgl. zum Spektrum möglicher Segmentierungsvariablen Baier und Bruschi 2008 sowie die dort zitierte Literatur). Bevor wir auf die einzelnen Arten möglicher Segmentierungsvariablen näher eingehen, soll zunächst dargelegt werden, welchen **Anforderungen** eine Segmentierung grundsätzlich genügen sollte, damit auf ihrer Basis erfolgversprechende Marketingstrategien entwickelt und umgesetzt werden können:

- **Verhaltensrelevanz:** Zwischen den Segmenten sollten deutliche Unterschiede bezüglich des Kundenverhaltens (insbesondere des Kaufverhaltens) vorhanden sein.
- **Ansprechbarkeit:** Die Mitglieder der Segmente sollten im Rahmen von Marketingaktionen erreichbar sein.
- **Trennschärfe:** Die Segmente sollten deutlich voneinander abgrenzbar sein.
- **Messbarkeit:** Die Kriterien, auf denen die Segmentierung basiert, sollten hinlänglich gut messbar sein.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Segmentierung sollte eine gewisse zeitliche Stabilität aufweisen. Dies bezieht sich sowohl auf die Segmentstruktur (Anzahl und Art der Segmente) als auch auf die Zugehörigkeit einzelner Nachfrager zu den Segmenten.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Erfassung und Bearbeitung der Segmente sollte mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand durchführbar sein. Dies bedeutet insbesondere, dass eine zu große Zahl von Segmenten, bei der möglicherweise einzelne Segmente nur eine recht geringe Nachfrage aufweisen, vermieden werden sollte.

Im Folgenden gehen wir auf die konkreten Kriterien ein, auf denen eine Marktsegmentierung basieren kann. Einen Überblick derartiger Kriterien liefert Abb. 9.3. Diese Kriterien können einzeln oder in Kombination miteinander Verwendung finden. Je nachdem, welche Kriterien zur Segmentierung des Marktes herangezogen werden, lassen sich fünf grundsätzliche Segmentierungsansätze unterscheiden (vgl. auch Krafft und Albers 2000; Meffert et al. 2019):

- die soziodemographische Marktsegmentierung,
- die geographische Marktsegmentierung,

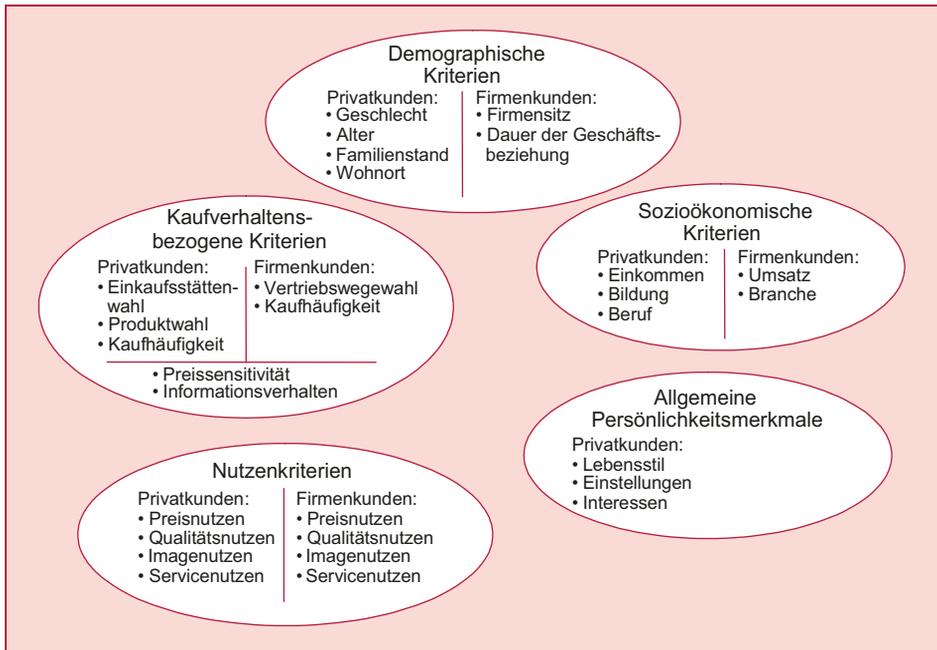


Abb. 9.3 Arten von Segmentierungskriterien im Überblick. (vgl. Homburg et al. 2016, S. 36)

- die psychographische Marktsegmentierung,
- die verhaltensorientierte Marktsegmentierung und
- die nutzenorientierte Marktsegmentierung.

Aufgrund der relativ unproblematischen Messbarkeit der Kriterien sowie der guten Verfügbarkeit der notwendigen Informationen ist die **soziodemographische Marktsegmentierung** in der Marketingpraxis weit verbreitet. Auch die Ansprechbarkeit der Segmente ist bei dieser Art der Marktsegmentierung in der Regel recht gut gegeben. Im Rahmen dieses Ansatzes werden demographische bzw. sozioökonomische Kriterien entweder einzeln oder in Kombination verwendet. Beispielsweise kommen im Privatkundengeschäft von Banken Segmentierungen anhand von Alter, Familienstand und Einkommen der Kunden zur Anwendung. Im Firmenkundengeschäft sind Segmentierungen auf der Basis der Branche, der der Kunde angehört, weit verbreitet. Problematisch kann allerdings die Kaufverhaltensrelevanz derartiger Segmentierungen sein. So beobachtet man in den letzten Jahren verstärkt bei Individuen ein „Nebeneinander“ von Teuer-, Preiswert- und Billigkäufen – man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „hybriden Konsumenten“ (vgl. Ahlert und Evanschitzky 2006; Schmalen und Lang 1998). Als Konsequenz dieser Entwicklung verliert beispielsweise die sozioökonomische Segmentierungsvariable Einkommen in gewissem Umfang an Bedeutung.

Segmentiert man den Markt auf der Basis geographischer Merkmale (Teilaspekt der demographischen Merkmale), spricht man von einer geographischen Marktsegmentierung, wobei man zwischen einer makro- und einer mikrogeographischen Segmentierung unterscheiden kann. Während bei der makrogeographischen Segmentierung die Einteilung der Nachfrager z. B. nach Ländern oder Städten (Wohnort von Privatkunden bzw. Sitz von Firmenkunden) erfolgt, segmentiert die mikrogeographische Segmentierung (deren Anwendungsgebiet in erster Linie im Privatkunden- und weniger im Firmenkundenbereich liegt) z. B. nach Wohngebieten innerhalb einer Stadt. Die mikrogeographische Form der Segmentierung basiert auf der Prämisse, dass Konsumenten mit ähnlichem sozialen Status, Lebensstil und Kaufverhalten in ähnlichen mikrogeographischen Gebieten wohnen (vgl. Kirchgorg 1995). Für die Anwendung der mikrogeographischen Segmentierung im Privatkundenbereich spricht ihre im Vergleich zur makrogeographischen Segmentierung größere Verhaltensrelevanz. Problematisch sind allerdings die hohen Kosten der Datenbeschaffung und die nur begrenzte zeitliche Stabilität der mikrogeographischen Segmente.

Bei der **psychographischen Marktsegmentierung** werden Segmente aufgrund von Lebensstilen, Persönlichkeitsmerkmalen oder Einstellungen identifiziert (vgl. Reeb 1998). Derartige psychographische Ansätze sind aufgrund mehrerer Vorteile attraktiv. An erster Stelle ist hier auf die Verhaltensrelevanz solcher Ansätze abzuheben: Sie ist tendenziell höher als beispielsweise beim soziodemographischen Ansatz. Zu beachten ist im Hinblick auf die Kaufverhaltensrelevanz allerdings, dass diese vom betrachteten Produkt abhängig ist. So geht man beispielsweise davon aus, dass Lebensstil-Segmentierungen bei Produkten mit hohem Involvement (z. B. Auto, Blutzuckermessgerät) eine höhere Kaufverhaltensrelevanz aufweisen als bei Produkten mit niedrigem Involvement (z. B. Zahnpasta) (vgl. Haley 1985). Ein weiterer Vorteil der psychographischen Marktsegmentierung liegt in einer relativ hohen zeitlichen Stabilität. Diesen Vorzügen stehen einige Nachteile entgegen. Hier ist zum einen der hohe Aufwand der Erarbeitung einer solchen Segmentierung zu nennen (der beispielsweise durch die Studie von Kamakura und Wedel 1995 illustriert wird). Als problematisch kann sich in der Praxis auch die Ansprechbarkeit der einzelnen Marktsegmente erweisen.

In Abb. 9.4 wird als Beispiel für eine psychographische Marktsegmentierung die Segmentierung eines Cateringunternehmens dargestellt. Dieses Unternehmen segmentiert seine Kunden anhand zweier psychographischer Dimensionen in sechs Segmente. Diese beiden Dimensionen beziehen sich auf die Einstellung der Individuen zum Essen (senkrechte Achse in Abb. 9.4) bzw. die Experimentierfreudigkeit der Individuen (die ein lebensstilorientiertes Merkmal darstellt, waagrechte Achse in Abb. 9.4).

Im Rahmen der **verhaltensorientierten Marktsegmentierung** erfolgt die Segmentierung anhand von tatsächlichen Verhaltensweisen (in der Regel Kaufverhaltensweisen) von Nachfragern. Beispielsweise sind Segmentierungen anhand der Preissensitivität weit verbreitet (z. B. Unterscheidung zwischen Premium-, preisbewussten und preisaggressiven Käufern). Der Vorteil dieses Ansatzes liegt sicherlich darin, dass die Verhaltensrelevanz

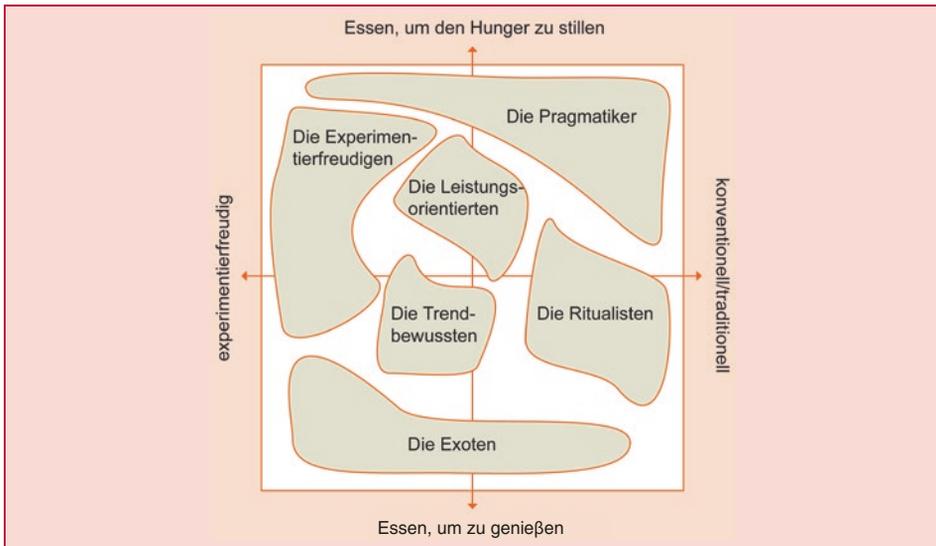


Abb. 9.4 Beispiel einer psychographischen Kundensegmentierung eines Cateringunternehmens

der Segmentierung quasi definitionsgemäß gegeben ist. Problematisch bei der verhaltensorientierten Marktsegmentierung ist allerdings, dass verhaltensorientierte Kriterien nicht die Ursachen für die Kaufentscheidungen der Kunden darstellen, sondern selbst beispielsweise von psychographischen oder soziodemographischen Merkmalen abhängen. Man könnte daher von einer „symptomorientierten“ (in Abgrenzung von einer ursachenorientierten) Form der Marktsegmentierung sprechen.

Auch führen verhaltensorientierte Ansätze der Marktsegmentierung mit einiger Wahrscheinlichkeit zu Segmenten, die bezüglich anderer möglicher Segmentierungsvariablen (z. B. demographische oder sozioökonomische Kriterien) in sich sehr heterogen sind. Dies kann zu Problemen im Hinblick auf die Ansprechbarkeit der Segmente führen.

Im Rahmen der **nutzenorientierten Marktsegmentierung (Benefit Segmentation)** werden die Kunden in Marktsegmente eingeteilt, die hinsichtlich ihrer Nutzenstrukturen in Bezug auf bestimmte Produkte intern homogen und untereinander heterogen sind (vgl. Perrey 1998, Perrey und Hölscher 2003). Diese Segmentierung orientiert sich an der Frage, wie Personen unterschiedliche Nutzenkriterien eines Produkts gewichten. In methodischer Hinsicht kann eine derartige nutzenorientierte Marktsegmentierung auf der Analyse der Nutzenstrukturen von Personen mit Hilfe der Conjoint-Analyse (vgl. Abschn. 7.2.2.6) aufbauen. Das Beispiel der Benefit Segmentation eines Bahnunternehmens soll die nutzenorientierte Marktsegmentierung illustrieren (vgl. Tab. 9.2). Hierbei wurden drei Segmente mit unterschiedlichen Nutzenstrukturen identifiziert. Beispielsweise dominiert im Segment „Reisezeitminimierer“ das Segmentierungskriterium Reisezeit mit einer Wichtigkeit von 64,2 Prozent.

Die Stärken dieses Segmentierungsansatzes liegen insbesondere in der Kaufverhaltensrelevanz: Geht man von dem einigermaßen selbstverständlichen Sachverhalt aus, dass Nutzenerwägungen in der Regel einen zentralen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben, so wird die hohe Kaufverhaltensrelevanz der nutzenorientierten Segmentierung unmittelbar ersichtlich.

Problematisch kann in der Praxis die Ansprechbarkeit der Segmente sein – oftmals müssen die identifizierten Segmente anhand weiterer (beispielsweise demographischer bzw. sozioökonomischer) Segmentierungskriterien beschrieben werden. Ein Problem dieses Ansatzes liegt auch darin, dass die Segmentierung in hohem Maße produktspezifisch ist, da die Nutzenkriterien in der Regel zumindest teilweise produktspezifisch sind (vgl. z. B. das Kriterium Reisezeit in unserem Anwendungsbeispiel in Tab. 9.2). Daher kann die Segmentierung in der Regel nicht auf andere Produktkategorien übertragen werden, was bei den zuvor dargestellten Segmentierungsansätzen prinzipiell möglich ist. Schließlich ist anzumerken, dass der Aufwand der Erarbeitung von nutzenorientierten Segmenten insbesondere bei vorhergehender Durchführung einer Conjoint-Analyse beträchtlich ist.

Tab. 9.2 Benefit Segmentation am Beispiel der Kunden eines Bahnunternehmens (In Anlehnung an Perrey 1998, S. 187): Gewichtung verschiedener Nutzenkriterien in drei verschiedenen Kundensegmenten

Nutzenkriterium	Erläuterung	Reisezeit-minimierer (%)	Preissensible (%)	Komfort-orientierte (%)	
Service	Sauberkeit, Verpflegung	2,9	5,0	45,1	Wichtigkeit der Teilnutzenwerte
Ausstattung	Sitzkomfort, Unterhaltung, Arbeitsmöglichkeiten	4,6	8,6	25,0	
Preis	Absoluter Preis in €	23,7	60,7	4,8	
Reisezeit	Taktfrequenz, Verspätung, Geschwindigkeit	64,2	17,1	9,5	
Sozialer Nutzen	Abfallsorgung, Behindertengerechtigkeit	4,6	8,6	15,6	

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die verschiedenen Segmentierungskriterien den Anforderungen an eine Marktsegmentierung in unterschiedlicher Weise gerecht werden. Während bei den Segmentierungen auf der Grundlage von geographischen oder soziodemographischen Merkmalen die verschiedenen Segmente in der Regel im Rahmen von Marketingaktivitäten gut ansprechbar sind, kann die Kaufverhaltensrelevanz hier problematisch sein. Psychographische, verhaltens- und nutzenorientierte Segmentierungen hingegen weisen eine höhere Relevanz für das Kaufverhalten auf, die identifizierten Segmente sind jedoch schwieriger zugänglich. Zwischen den beiden zentralen Kriterien Verhaltensrelevanz und Ansprechbarkeit besteht also offensichtlich ein Zielkonflikt. Dieser wird auch als „**Dilemma der Marktsegmentierung**“ bezeichnet (vgl. Bonoma und Shapiro 1984; Perrey 1998). Diesem Dilemma kann durch die Anwendung von Segmentierungskriterien verschiedener Kategorien begegnet werden. Eine Möglichkeit hierzu besteht darin, Segmentierungskriterien verschiedener Kategorien direkt in die Identifikation der Segmente einfließen zu lassen. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Segmente aufgrund bestimmter Kriterien zu identifizieren und im Anschluss durch andere Kriterien zu beschreiben. Beispielsweise seien die Identifikation von nutzenorientierten Segmenten und deren anschließende Beschreibung mittels demographischer und sozioökonomischer Kriterien genannt. Diejenigen Kriterien, die in die Identifikation der Segmente einfließen, werden auch als **aktive Segmentierungsvariablen** bezeichnet, während die Kriterien, die lediglich anschließend zur Beschreibung der ermittelten Segmente herangezogen werden, **passive Segmentierungsvariablen** heißen.

Zur **Identifikation der Marktsegmente** stehen prinzipiell zwei Ansätze zur Verfügung. Zum einen können unter Berücksichtigung der als relevant erachteten Segmentierungskriterien in einem **konzeptionellen Ansatz** Segmente definiert werden. Die Segmentbildung erfolgt bei diesem Ansatz nicht auf Basis von empirisch ermittelten Daten über die betrachteten Nachfrager, sondern aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und auf Basis der Marktkenntnis der Marketingmanager. Fundierter ist der **empirische Ansatz**, bei dem Marktsegmente auf Basis empirischer Untersuchungen (z. B. Befragung von Nachfragern bzw. Kunden) identifiziert werden. Im Mittelpunkt des empirischen Ansatzes steht die Clusteranalyse, die dazu dient, Kunden mit gleichen oder ähnlichen Ausprägungen der Segmentierungsmerkmale zu gruppieren (vgl. zur Clusteranalyse Abschn. 7.2.1.3).

Nach der Erläuterung der Marktsegmentierung im Kontext der Analyse der Kunden stellen wir im Folgenden zwei Modelle dar, die von Unternehmen im Rahmen der **Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes** als Systematisierungshilfen herangezogen werden können. Es handelt sich um

- das Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität und
- das Modell der strategischen Gruppen.

Diese beiden Modelle wurden bereits in Abschn. 5.1 im Rahmen der Darstellung der theoretischen Perspektive des Marketing eingeführt. Im Folgenden soll primär ihre Anwendung im Rahmen der Marktanalyse veranschaulicht werden.

► **Fünf-Kräfte-Modell** Das auf Porter (1980) zurückgehende Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität (Porter's Five Forces) betrachtet die derzeitige Wettbewerbsintensität in einem Markt sowie vier Faktoren, die die Wettbewerbsintensität beeinflussen. Diese Faktoren sind die Verhandlungsmacht der Abnehmer, die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsmacht der Lieferanten und die Bedrohung durch Substitutionsprodukte/-dienstleistungen.

Abb. 9.5 gibt einen Überblick über relevante Aspekte in den einzelnen Bereichen. Somit stellt dieses Modell im Wesentlichen einen Strukturierungsansatz für die strategische Marktanalyse dar. Ein wesentlicher Vorteil des Modells liegt insbesondere darin, dass es die Marktanalyse nicht auf die aktuell vorhandenen Strukturen beschränkt (z. B. Betrachtung der aktuell im Markt auftretenden Wettbewerber), sondern umfassend die möglichen Einflussfaktoren der Marktentwicklung berücksichtigt. Dadurch wird die

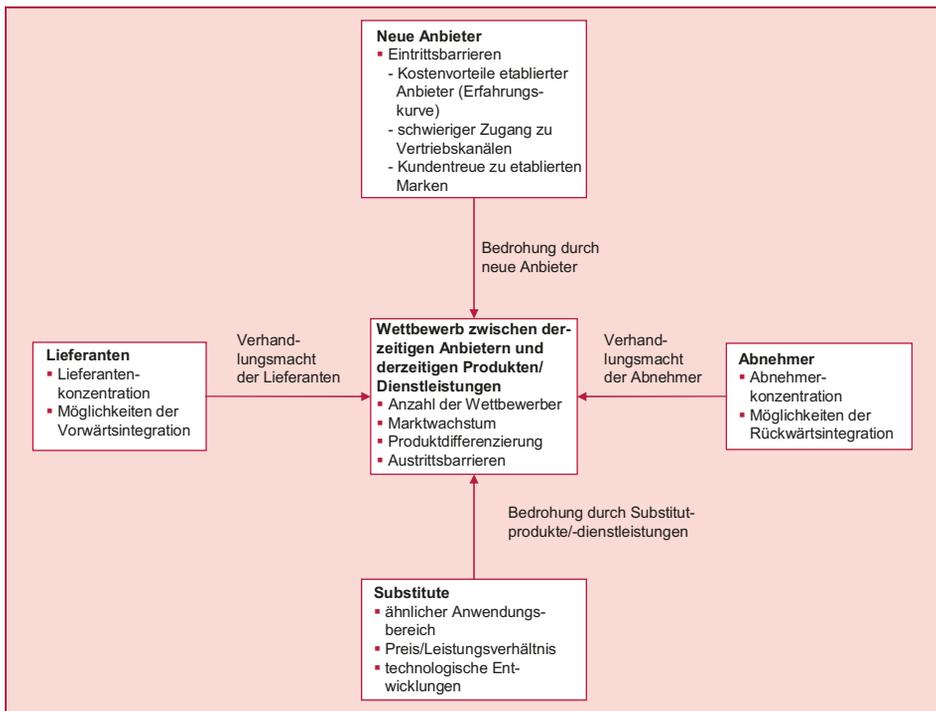


Abb. 9.5 Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität

Aufmerksamkeit auch auf strategisch relevante Fragestellungen gelenkt, die bei der Formulierung der Marketingstrategie häufig zu kurz kommen (so z. B. die Problematik der Bedrohung durch Substitute).

In Abb. 9.6 wird die Anwendung dieses Modells für Arzneimittelhersteller veranschaulicht. Das Modell hilft hier, jene Kräfte systematisch zu erfassen und zu verdeutlichen, von denen das Gewinnpotenzial und die Entwicklungsperspektiven der Hersteller von verschreibungspflichtigen Arzneimitteln abhängen. Diese Kräfte sind bei der Formulierung der Marketingstrategie zu berücksichtigen. Beispielsweise kann sich ein Arzneimittelhersteller entscheiden, auf die sich intensivierende Substitutionsgefahr mit einer Forcierung der Markenbildung zu reagieren.

Ein weiterer auf Porter (1980) zurückgehender Ansatz, der zur Systematisierung der Marktanalyse herangezogen werden kann, ist das **Modell der strategischen Gruppen**. Dieses Modell wurde im Rahmen der theoretischen Perspektive des Marketing zur Erklärung von Profitabilitätsunterschieden zwischen Unternehmen einer Branche herangezogen (vgl. hierzu Abschn. 5.1). Wie dort bereits verdeutlicht, erfolgt im Rahmen der Anwendung dieses Ansatzes eine Klassifikation von Wettbewerbern zu so

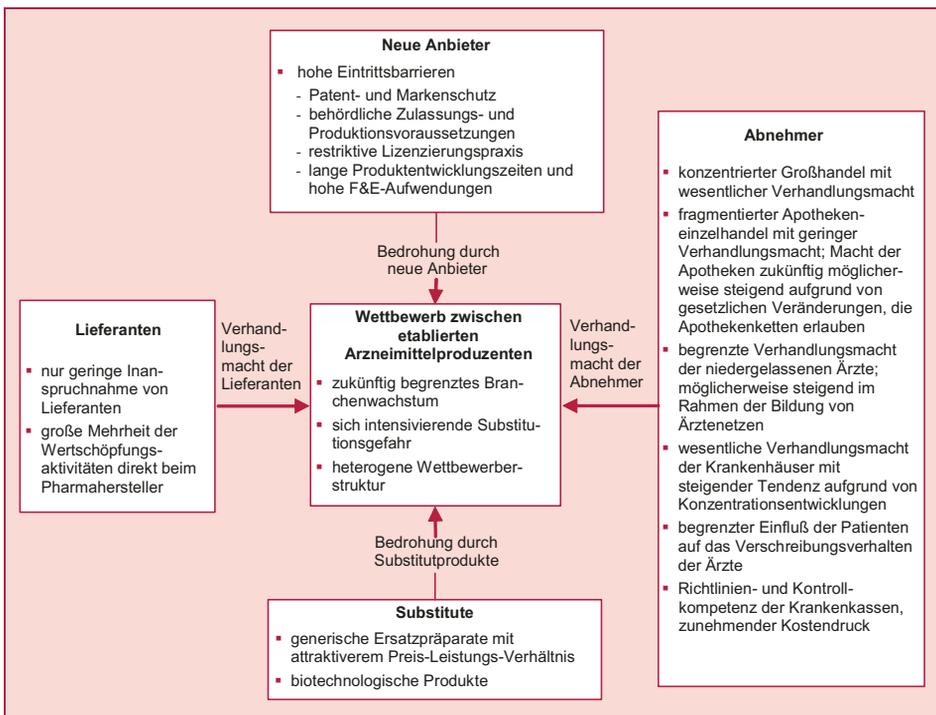


Abb. 9.6 Beispielhafte Anwendung des Fünf-Kräfte-Modells der Wettbewerbsintensität auf die Pharmabranche. (In Anlehnung an Molitor 2000, S. 50 ff.)

genannten strategischen Gruppen. Diese Gruppen unterscheiden sich im Hinblick auf die Ausprägungen von Variablen, die nur mit großem Aufwand und großem Risiko durch das Unternehmen verändert werden können. In Abschn. 5.1 hatten wir hierfür den Begriff der Mobilitätsbarriere eingeführt.

Zur Veranschaulichung betrachten wir eine strategische Gruppenanalyse in einem speziellen Segment des Maschinenbaus (vgl. zur Darstellung dieses Beispiels ausführlich Homburg 1992 sowie für weitere Ausführungen zur Anwendung der strategischen Gruppenanalyse Bauer 1991). Hier werden strategische Gruppen anhand der beiden Variablen Breite der Produktpalette sowie Wertschöpfungstiefe gebildet. Die Wertschöpfungstiefe bezieht sich darauf, inwieweit ein Unternehmen Vor- bzw. Zwischenprodukte am Markt bezieht oder im eigenen Unternehmen herstellt. Die Wertschöpfungstiefe ist am niedrigsten bei reinen Monteurunternehmen, die fertige Produkte kaufen und lediglich kleinere kundenspezifische Anpassungen daran vornehmen, und am höchsten bei Herstellern mit Basistechnologie.

Durch Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier strategische Gruppen (vgl. Abb. 9.7):

- Monteurunternehmen mit breiter bis sehr breiter Produktpalette (Gruppe 1),
- Hersteller mit breiter bis sehr breiter Produktpalette (Gruppe 2),
- Hersteller mit Produktpalette mittlerer Breite (Gruppe 3) und
- Hersteller mit enger bis sehr enger Produktpalette (Gruppe 4).

Auffallend ist zunächst, dass die Rentabilität der Unternehmen in engem Zusammenhang mit der Gruppenzugehörigkeit steht: Die höchsten Rentabilitäten treten in den Gruppen 1 und 4 auf, während die niedrigste Rentabilität in Gruppe 2 zu beobachten ist. Diese Beobachtung verdeutlicht das grundlegende Anliegen der strategischen Gruppenanalyse, Profitabilitätsunterschiede zwischen Wettbewerbern einer Branche zu erklären (vgl. zur ausführlichen Diskussion dieses Aspektes im Anwendungsbeispiel Homburg 1992).

Im Hinblick auf die Anwendung dieses Konzeptes im Rahmen der strategischen Ausgangsanalyse sind insbesondere folgende Aspekte zu nennen:

- Die Erkenntnis, welche strategische Gruppenzugehörigkeit eine dauerhaft profitable Position in einer Branche ermöglicht, ist offensichtlich von grundsätzlicher Bedeutung für die Marketingstrategie sowie für die Unternehmensstrategie insgesamt. So stellt sich für Unternehmen D im Anwendungsbeispiel die Frage, inwieweit zur Erlangung einer profitablen Position der Wechsel in eine andere strategische Gruppe erforderlich ist.
- Darüber hinaus vermittelt eine derartige Analyse einem Unternehmen ein strukturierteres Bild des Wettbewerbsumfeldes. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Unterscheidung zwischen dem Wettbewerb innerhalb einer strategischen Gruppe (Intra-Gruppenwettbewerb) und dem Wettbewerb zwischen Anbietern verschiedener strategischer Gruppen (Inter-Gruppenwettbewerb) von

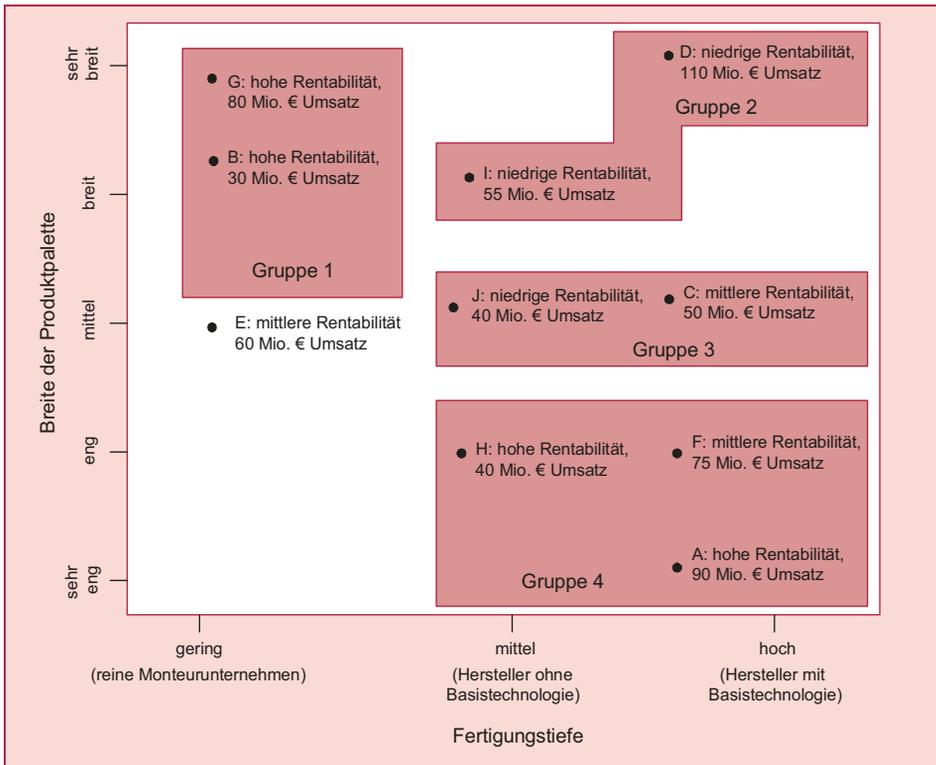


Abb. 9.7 Beispielhafte Analyse der strategischen Gruppenstruktur von zehn Maschinenbauunternehmen. (in Anlehnung an Homburg 1992, S. 85)

Bedeutung (vgl. auch Homburg und Sütterlin 1992). Oft ist der Wettbewerb innerhalb einer strategischen Gruppe durch andere Parameter geprägt als der Wettbewerb zwischen strategischen Gruppen. In der Unternehmenspraxis lassen sich hieraus beispielsweise differenzierte Aussagen über Verhaltensweisen gegenüber verschiedenen Wettbewerbern ableiten.

- In gewissen Grenzen unterstützt die strategische Gruppenanalyse auch die Prognose zukünftiger Strategien der Wettbewerber. So könnte beispielsweise prognostiziert werden, dass Unternehmen D in unserem Anwendungsbeispiel zukünftig den Wechsel in eine andere strategische Gruppe anstreben wird, beispielsweise durch eine massive Reduktion der Breite der Produktpalette.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass bei der Anwendung dieses Konzeptes in der Unternehmenspraxis multivariate Datenanalyseverfahren zur Anwendung kommen können. So kann z. B. mit Hilfe der Faktorenanalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.1) eine Reduktion einer großen Zahl von strategischen Variablen auf wenige zugrunde liegende

Faktoren erfolgen. Zur eigentlichen Identifikation der strategischen Gruppen ist die Clusteranalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.3) heranzuziehen.

9.4 Unternehmensanalyse

9.4.1 Leitfragen

Neben den bereits dargestellten Analysen der globalen Unternehmensumwelt sowie des Marktes stellt die Analyse der Situation des Unternehmens eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung der Marketingstrategie dar. Im Rahmen der Unternehmensanalyse lassen sich drei Bereiche unterscheiden, die in der folgenden Übersicht aufgeführt sind: die Analyse der Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im Markt, die Analyse der Situation des Unternehmens bei den eigenen Kunden sowie die Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. Bei der Beantwortung der entsprechenden Leitfragen sollten jeweils die derzeitige Situation, Unterschiede zwischen den verschiedenen Marktsegmenten sowie die Veränderung der Situation im Zeitablauf analysiert werden.

Auf die Situation des Unternehmens bezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

I. Situation des Unternehmens bei den Nachfragern/Kunden im Markt

(jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)

- Welches Image haben das Unternehmen bzw. seine Produkte/Marken bei den Nachfragern?
- Welchen Bekanntheitsgrad haben das Unternehmen bzw. seine Produkte/Marken bei den Nachfragern?

II. Situation des Unternehmens bei seinen Kunden

(jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)

- Wie zufrieden sind die Kunden mit den Leistungen des Unternehmens?
- Wie loyal sind die Kunden zum Unternehmen?
- Inwieweit durchdringt das Unternehmen seine Kunden im Hinblick auf das dort vorhandene Absatzpotenzial?
- Welches Preisniveau erzielt das Unternehmen bei den Kunden?
- Wie hoch ist die kundenbezogene Profitabilität des Unternehmens, und welche Gewinne werden mit einzelnen Produkten bei verschiedenen Kunden erzielt?

III. Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld

(jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)

- Welchen (absoluten bzw. relativen) Marktanteil hat das Unternehmen?
- Welche Stärken/Schwächen weist das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich auf?
- Inwiefern verfügt das Unternehmen über einen dauerhaften, für die Kunden relevanten und von den Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil?

Die Analyse der **Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im Markt** bezieht sich auf die Gesamtheit der Nachfrager – unabhängig davon, ob sie Kunden des Unternehmens sind oder nicht. Zwei zentrale Aspekte sind hier Image und Bekanntheitsgrad des Unternehmens bzw. der Produkte des Unternehmens. Die Kenntnis dieser Größen stellt eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung der Marketingstrategie dar. Zum einen können diesbezügliche Defizite einen Hinweis auf das Erfordernis einer offensiveren Marktbearbeitung (z. B. durch Intensivierung der Kommunikationspolitik) geben. Zum anderen deuten positive Image- und Bekanntheitswerte bei Nachfragern, die noch nicht Kunden sind, auf Absatzsteigerungspotenziale hin, die z. B. durch eine intensivierte Neukundenakquisition erschlossen werden können.

Die Fragen zur **Situation des Unternehmens bei seinen Kunden** beziehen sich auf die Erfüllung potenzialbezogener, markterfolgsbezogener sowie wirtschaftlicher Zielgrößen in Bezug auf die Kunden des Unternehmens (vgl. zu der Diskussion dieser Zielgrößen Abschn. 8.1). Von zentraler Bedeutung ist hier die Betrachtung der Kundenzufriedenheit sowie der Loyalität der Kunden zum Unternehmen (vgl. zu diesen beiden Größen auch Abschn. 2.1.6 sowie zur systematischen Messung der Kundenzufriedenheit Fürst 2016). Auch die Frage nach möglicherweise noch nicht erschlossenen Absatzpotenzialen bei existierenden Kunden ist für die Formulierung der Marketingstrategie von zentraler Bedeutung. Werden hier im Rahmen der strategischen Analyse nennenswerte Potenziale erkannt, so kann das Cross-Selling (vgl. hierzu Abschn. 16.5) im Rahmen der Marketingstrategie eine entsprechend starke Gewichtung erfahren. Schließlich ist die Frage relevant, wie profitabel das Unternehmen bei der Bearbeitung einzelner Kunden(segmente) ist. In diesem Zusammenhang sei auf das Instrumentarium der Absatzsegmentrechnung in Abschn. 23.4.3.2 verwiesen.

Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der **Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld** ist die Frage nach dem **Wettbewerbsvorteil** des Unternehmens. Hierunter versteht man eine im Konkurrenzvergleich überlegene Leistung, die folgende Kriterien erfüllen muss (vgl. Homburg und Simon 1995):

- Sie muss ein Merkmal betreffen, welches für den Kunden wichtig ist.
- Sie muss vom Kunden wahrgenommen werden.

- Sie muss eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen, d. h. sie darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar bzw. imitierbar sein.

Wettbewerbsvorteile lassen sich insbesondere anhand einer ressourcenbasierten Sichtweise erklären (vgl. Abschn. 5.1 sowie Burr 2003; Day 1994; Hungenberg 2014; Müller-Stewens und Lechner 2016). Demnach können die Wettbewerbsvorteile eines Anbieters aus seinen im Wettbewerbsvergleich überlegenen Ressourcen und Kernkompetenzen resultieren. Die Formulierung der Marketingstrategie sollte auf bestehenden Wettbewerbsvorteilen aufbauen und diese weiter ausbauen. Falls kein Wettbewerbsvorteil identifiziert werden kann, so sollte die Marketingstrategie dazu beitragen, einen solchen zu etablieren.

9.4.2 Ausgewählte Methoden

Wie bei der Analyse marktbezogener Aspekte (vgl. Abschn. 9.3.2) spielt auch bei der Analyse der Unternehmenssituation das Methodenspektrum der Marktforschung eine zentrale Rolle. So werden Größen wie das Image und der Bekanntheitsgrad von Unternehmen bei Nachfragern sowie die Zufriedenheit und Loyalität von Kunden in der Regel im Rahmen von Marktforschungsuntersuchungen erhoben. Häufig stützt man sich hierbei auf repräsentative Befragungen (vgl. zu Marktforschungsmethoden im Rahmen der Messung von Kundenzufriedenheit und -loyalität Homburg 2016 sowie Fürst 2016). Der spezielle Aspekt der kundenbezogenen bzw. produktbezogenen Profitabilität wird auf der Basis von Umsatz- und Kosteninformationen ermittelt (vgl. hierzu die in Abschn. 23.4.3 dargestellten Verfahren der Kosten- und Erfolgsrechnung).

Im Folgenden gehen wir kurz (und in enger Anlehnung an Homburg 2000) auf vier Konzepte ein, die einen Beitrag zur Systematisierung der Analyse der Unternehmenssituation leisten können. Es sind

- die Analyse der Wertschöpfungskette und die Canvas-Methode zur Geschäftsmodell-Analyse,
- das Konzept des Benchmarking,
- die Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile sowie
- die SWOT-Analyse als integrativer Ansatz.

Die **Analyse der Wertschöpfungskette** (auch als Wertkettenanalyse bezeichnet) geht auf Porter (1980) zurück. Ihr Beitrag zur Situationsanalyse des Unternehmens liegt darin, Quellen von Kundennutzen und damit von potenziellen Wettbewerbsvorteilen in einzelnen Unternehmensaktivitäten sowie an den Schnittstellen zu anderen Unternehmen aufzuzeigen. Grundidee der Wertkettenanalyse ist, das Unternehmen als Kombination wertschöpfender Aktivitäten zu betrachten. Dabei wird unterstellt, dass jede dieser Aktivitäten das Potenzial besitzt, entweder einen Beitrag zur Verbesserung der Kosten-

situation des Unternehmens zu leisten oder die Basis für eine leistungsbezogene Differenzierung vom Wettbewerb zu bilden.

Auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette können Ressourcen und Kernkompetenzen z. B. mit Hilfe des VRIO-Prüfschemas identifiziert werden (VRIO = Value, Rareness, Imitability, Organization; vgl. Barney 2010 sowie Abschn. 5.1). Folglich stellt die Wertschöpfungskette einen systematischen Ansatz zur Aufdeckung tatsächlicher oder potenzieller Quellen von Wettbewerbsvorteilen dar.

Innerhalb des Wertkettenmodells werden die Aktivitäten in primäre und unterstützende Aktivitäten untergliedert. Zusätzlich wird die Gewinnspanne erfasst, die sich aus der Differenz zwischen dem geschaffenen Wert und den anfallenden Kosten ergibt (vgl. Abb. 9.8).

Die primären Aktivitäten bilden im Wesentlichen den physischen Durchlauf der zu erstellenden Leistungen durch das Unternehmen ab. Diese Aktivitäten dienen letztlich der Versorgung des Marktes mit Produkten. Zu diesen Aktivitäten zählen die Eingangslogistik, die Produktion, die Ausgangslogistik, das Marketing und der Service.

Die unterstützenden Aktivitäten hängen dagegen nicht unmittelbar mit dem physischen Durchlauf der Leistungen zusammen. Sie dienen der Versorgung des Unternehmens mit Leistungen, die zur Durchführung der primären Aktivitäten notwendig sind. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Definition dieser Aktivitäten von Porter (1980) teilweise von der üblichen Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre abweicht. So umfasst die Beschaffung neben dem Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen auch die Beschaffung von Personal oder marktbezogenen Informationen. Zur Unternehmens-

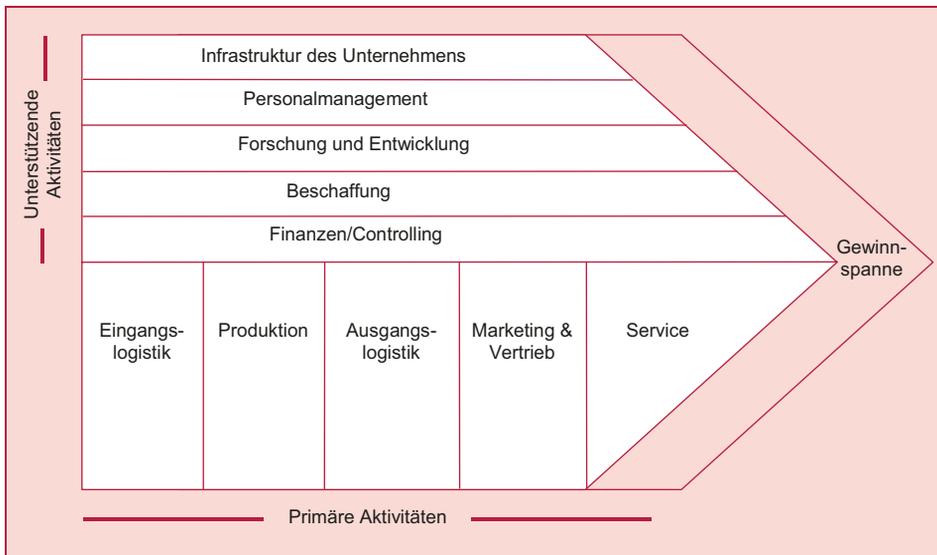


Abb. 9.8 Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens. (In Anlehnung an Porter 1980)

infrastruktur werden unter anderem auch die strategische Planung, das Rechnungswesen und die Finanzierung gerechnet.

Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungskette werden einzelne Aktivitäten dahingehend untersucht, in welchem Ausmaß sie dem Kunden einen Zusatznutzen bieten (also zur Wertschöpfung beitragen) und inwiefern sie die Kostenposition des Unternehmens beeinflussen. Derartige Informationen können zum einen solche Aktivitäten identifizieren, die vom Unternehmen eliminiert werden sollten. Die Frage nach einer möglichen Elimination von Aktivitäten stellt sich insbesondere dann, wenn hohen Kosten nur ein geringer Nutzen entgegensteht. Zum anderen können solche Informationen zur Entscheidung darüber herangezogen werden, ob die betreffenden Aktivitäten durch das Unternehmen selbst oder durch externe Partner durchgeführt werden sollen. Letzteres ist tendenziell dann sinnvoll, wenn es sich nicht um eine zentrale wertschöpfende Aktivität handelt und die Vermutung besteht, dass externe Partner die Aktivität effizienter durchführen können.

Es ist offensichtlich, dass die Wertkettenanalyse auf die gesamten Aktivitäten des Unternehmens abzielt und daher nicht nur zur Formulierung der Marketingstrategie, sondern auch zur Formulierung der gesamten Unternehmensstrategie einen Beitrag leisten kann. Im Hinblick auf die Marketingstrategie können anhand der Wertkettenanalyse speziell Marketingaktivitäten im Hinblick auf ihren Wertschöpfungsbeitrag analysiert werden. Mögliche Ergebnisse einer solchen Betrachtung sind beispielsweise die Elimination von bestimmten Dienstleistungen (die nur wenig Kundennutzen generieren und daher auch nicht vom Kunden honoriert werden) sowie die Entscheidung, bestimmte Marketingaktivitäten durch externe Partner durchführen zu lassen.

Der Ansatz der **Canvas-Methode** zur Geschäftsmodell-Analyse (Business Model Canvas) ist vergleichbar mit der klassischen Analyse der Wertschöpfungskette, aber findet heute häufiger Anwendung in der Praxis. Die Canvas-Methode wird dabei zur Entwicklung und Bewertung von Geschäftsmodellen sowohl für neuzugründende Unternehmen als auch für neue SGEs eingesetzt. Ein Geschäftsmodell ist dabei eine Funktionslogik, nach der ein Unternehmen durch Bedürfnisbefriedigung beim Kunden Wertschöpfung erreichen kann (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010). Während die Analyse der Wertschöpfungskette sich vor allem auf die Aktivitäten des Unternehmens fokussiert (unternehmensbezogene Dimensionen), bezieht die Canvas-Methode neben den primären Aktivitäten der Wertschöpfungskette auch die marktbezogenen Dimensionen, wie z. B. das Nutzenversprechen oder Kundensegmente, mit ein. Abb. 9.9 zeigt die Canvas-Methode zur Analyse von Geschäftsmodellen mit den vier unternehmensbezogenen Dimensionen auf der linken Seite und den fünf marktbezogenen Dimensionen auf der rechten Seite.

Zusammenfassend ist die Wertkettenanalyse als eine Systematisierungshilfe zur Analyse des Nutzens und der Kosten einzelner Aktivitäten des Unternehmens zu bezeichnen. Ihr prinzipieller Nutzen liegt in der Identifikation von Rationalisierungspotenzialen. In der praktischen Anwendung erweist sich allerdings die Quantifizierung des Nutzens

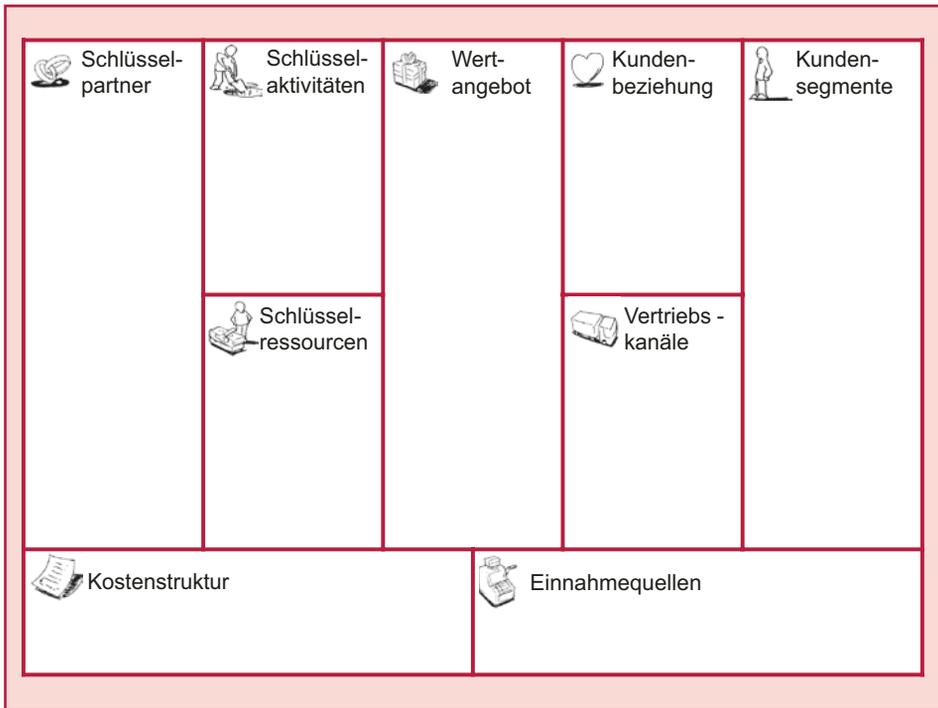


Abb. 9.9 Die Canvas-Methode zur Geschäftsmodell-Analyse. (In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2010)

häufig als sehr schwierig. Dies gilt insbesondere für den Nutzen der unterstützenden Aktivitäten.

Einen weiteren Ansatz zur Analyse der Situation des Unternehmens stellt das so genannte **Benchmarking** dar, anhand dessen insbesondere die Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld analysiert werden kann. Im Kern des Benchmarking-Ansatzes steht der systematische Vergleich zwischen Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten anhand von standardisierten Vergleichsgrößen und Richtwerten („Benchmarks“). Besonderes Interesse gilt hierbei dem Vergleich mit Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten, die bezüglich eines bestimmten Aspektes als vorbildlich angesehen werden (Benchmarking mit „Best Practices“). Dieser Vergleich kann Ansatzpunkte für Leistungsverbesserungen des eigenen Unternehmens aufzeigen. Vergleichsobjekte sind in der Regel nicht einzelne Produkte, sondern vor allem Prozesse sowie Aktivitäten (vgl. Eisenhardt und Martin 2000). Wichtige Vergleichsgrößen können hierbei z. B. Kosten, Qualität oder Zeitdauern sein. Der Vergleich kann mit branchenfremden Unternehmen, die ähnliche Prozesse aufweisen, oder mit Unternehmen der gleichen Branche bis hin zu direkten Wettbewerbern erfolgen.

Damit stellt das Benchmarking ebenso wie die Analyse der Wertschöpfungskette ein Instrument dar, das weit über das Marketing hinausgeht und auch für die Unternehmensstrategie Anregungen liefern kann. Im Hinblick auf das Marketing kann sich Benchmarking beispielsweise auf Lieferprozesse (z. B. im Hinblick auf Lieferzeiten), Serviceaktivitäten gegenüber Kunden (z. B. im Hinblick auf Reaktionszeiten) sowie Vertriebsaktivitäten (z. B. im Hinblick auf Kosten) beziehen.

Insgesamt kann das Benchmarking-Konzept also einen Beitrag zur Analyse der Situation des Unternehmens liefern, wobei insbesondere die Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld unterstützt wird. Von Vorteil ist hier, dass die Beurteilung der Unternehmenssituation auf einem möglichst präzisen Vergleich mit den tatsächlichen Gegebenheiten der Wettbewerber beruht und somit eine hohe Objektivität anstrebt. Allerdings sollte das Benchmarking im Rahmen der strategischen Analyse nicht überbetont werden, da sein Anwendungskern doch eher in der Optimierung der operativen Effizienz und weniger im strategischen Bereich liegt. Die Gefahr einer exzessiven Anwendung des Benchmarking-Konzeptes liegt unseres Erachtens darin, dass Unternehmen sich auf das Kopieren anderer Unternehmen konzentrieren und die kreative Suche nach originären Ansätzen und Differenzierungsmöglichkeiten vernachlässigen könnten.

Eine weitere Methode zur Analyse der Situation des Unternehmens ist die **Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile**. Die konzeptionelle Basis dieses Instrumentes ist das Konsistenzprinzip für Wettbewerbsvorteile (vgl. Simon 1988). Es basiert auf der Plausibilitätsüberlegung, dass Unternehmen nicht bei allen Leistungsparametern ihren Wettbewerbern überlegen sein können. Nach diesem Prinzip sollte ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile primär bei Parametern anstreben, die von den Kunden für wichtig erachtet werden (d. h. bei den zentralen Erfolgsfaktoren). Wettbewerbsnachteile sollte das Unternehmen möglichst nur bei weniger wichtigen Parametern in Kauf nehmen.

Die Konsistenzmatrix ist ein zweidimensionales Koordinatensystem, dessen vertikale Achse die Bedeutung des jeweils betrachteten Erfolgsfaktors wiedergibt, während die horizontale Achse die eigene Wettbewerbsposition bezüglich dieses Erfolgsfaktors erfasst. Die vertikale Achse der Matrix ist so zu skalieren, dass sich die berücksichtigten Faktoren etwa zu gleichen Teilen ober- bzw. unterhalb der horizontalen Achse ansiedeln lassen. Die horizontale Achse ist so zu skalieren, dass die Mitte in etwa das durchschnittliche Wettbewerbsniveau beschreibt. Eine Position rechts der vertikalen Achse würde eine im Vergleich zum Wettbewerbsdurchschnitt starke Ausprägung darstellen. Unterstellt man, dass ein Unternehmen im Allgemeinen nicht bei allen Parametern überdurchschnittlich gute Leistungen erbringen kann, so wäre eine Stärken-Schwächen-Kennlinie von links unten nach rechts oben ideal.

Abb. 9.10 veranschaulicht die Anwendung der Konsistenzmatrix am Beispiel eines Kaufhauses. Es zeigt sich, dass die Stärken-Schwächen-Kennlinie im Wesentlichen dem Idealverlauf folgt, d. h. mit den Anforderungen des Marktes konsistent ist (vgl. Abb. 9.10). Allerdings besteht ein gewisser Verbesserungsbedarf bei den Erfolgsfaktoren Sortiment und Preis, die aus Kundensicht relativ wichtig sind.

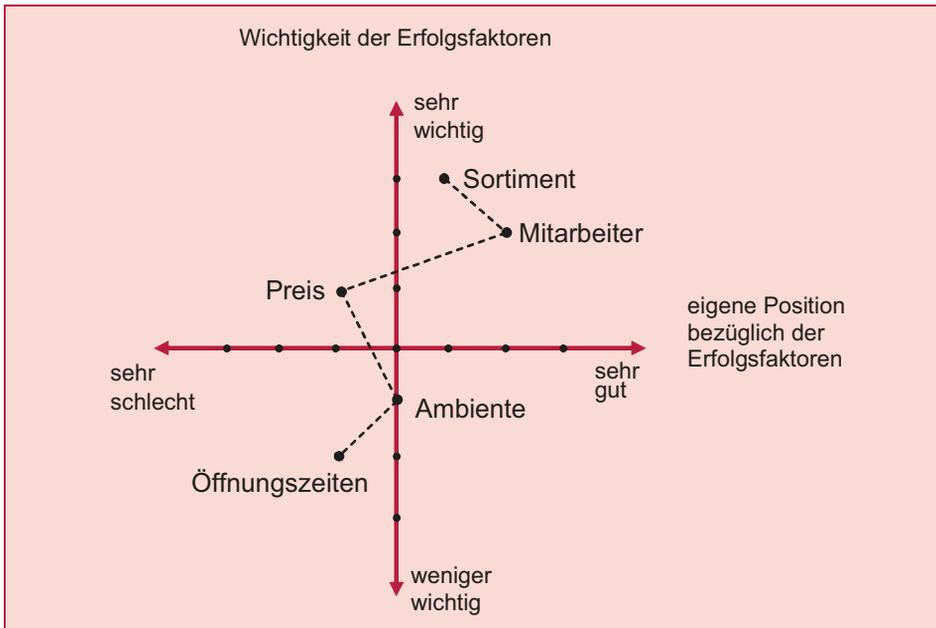


Abb. 9.10 Konsistenzmatrix am Beispiel eines Kaufhauses

Zur Bewertung dieses Instrumentes ist zu sagen, dass es zwar keinen wesentlichen konzeptionellen Beitrag zur Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens leistet, dennoch aber eine sinnvolle Systematisierungshilfe für die Stärken/Schwächen-Analyse darstellt. Bei der praktischen Anwendung ist insbesondere auf eine sorgfältige Ermittlung der Wichtigkeiten der Erfolgsfaktoren zu achten, da diesbezüglich häufig segmentspezifische Unterschiede bestehen.

Im Zusammenhang mit der letzten hier darzustellenden Methode, der **SWOT-Analyse** (Analysis of **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats), ist darauf hinzuweisen, dass sie sich zwar primär auf die Situation des Unternehmens bezieht und daher in diesem Abschnitt erläutert wird. Genaugenommen stellt die SWOT-Analyse jedoch einen integrativen Ansatz dar, der die im vorliegenden Kapitel vorgestellten Analysen der Makroumwelt, der Mikroumwelt und des Unternehmens integriert (vgl. Homburg 2000). Insbesondere werden die aus dem unternehmensexternen Bereich stammenden Chancen und Risiken den unternehmensinternen Stärken bzw. Schwächen gegenübergestellt (vgl. Piercy 2008; Sudharshan 1995).

Auf Basis dieser Gegenüberstellung kann eine strukturierte Entwicklung von Marketingstrategien stattfinden. Hierbei werden zwei Arten von Strategien unterschieden: **Matching-Strategien** zielen auf die Nutzung einer Chance durch eine im Unternehmen vorhandene Stärke ab. Im Gegensatz hierzu setzen **Umwandlungs-/Neutralisationsstrategien** an Schwächen bzw. Risiken an. Sie zielen darauf ab, die

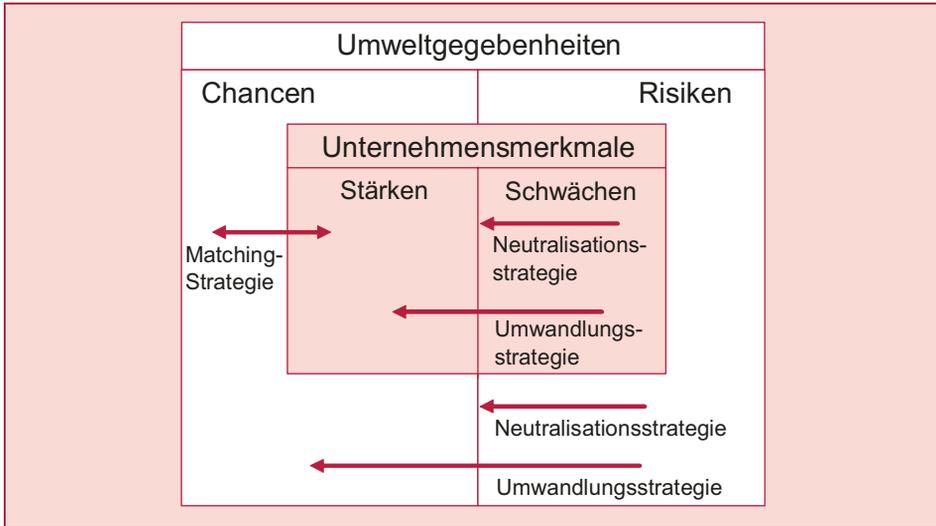


Abb. 9.11 Verdeutlichung unterschiedlicher Strategietypen im Rahmen der SWOT-Analyse. (In Anlehnung an Piercy 2008, S. 260)

Schwächen in Stärken umzuwandeln oder zumindest zu neutralisieren bzw. Risiken in Chancen umzuwandeln oder zu neutralisieren. Dieses Prinzip zur Ableitung von Marketingstrategien ist in Abb. 9.11 dargestellt.

Die grundlegenden Vorteile der SWOT-Analyse sind ihre Einfachheit und ihre Integrativität. Die Methode führt Unternehmen im Rahmen der strategischen Analyse systematisch zum Abgleich externer Chancen und Risiken mit internen Stärken und Schwächen. Sie ist daher hilfreich zur Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens.

Literatur

- Ackermann, S., Wunderlich, N. V., & von Wangenheim, F. (2009). *Geschäftsmodelle in virtuellen Spielwelten*. München.
- Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387–404.
- Ahlert, H., & Evanschitzky, D. (2006). Der hybride Konsument. In H. L. Grob & J. vom Brocke (Hrsg.), *Internetökonomie* (S. 23–43). München.
- Amos, H. (2018). How ‚social prediction‘ is transforming the world of consumer foresight. <https://www.marketingweek.com/black-swan-data-social-prediction/>. Zugegriffen: 03. Febr. 2020.
- Baetge, J. (1998). *Empirische Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen*. Wiesbaden.
- Baier, D., & Bruschi, M. (2008). Marktsegmentierung. In A. Herrmann, Ch. Homburg, M. Klarman (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 769–790). Wiesbaden.

- Barney, J. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. Aufl.). Upper Saddle River.
- Bauer, H. (1991). Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen. In K. Kistner & R. Schmidt (Hrsg.), *Unternehmensdynamik* (S. 389–418) Wiesbaden.
- Baum, H., Coenenberg, A., & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Beckert, B., & Schuhmacher, J. (2013). Szenarien für die Gigabitgesellschaft – Ergebnisse einer Szenariostudie, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/service/de/presseinfos/szenarien_gigabit.pdf. Zugegriffen: 14. Febr. 2014.
- Bonoma, T., & Shapiro, B. (1984). Evaluating market segmentation approaches. *Industrial Marketing Management*, 13(4), 257–268.
- Burr, W. (2003). Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils – Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung. *Die Unternehmung*, 5, 357–373.
- Christensen, C., Suarez, F., & Utterback, J. (1998). Strategies for survival in fast-changing industries. *Management Science*, 44(12), 207–220.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., Jr., & Slater, S. F. (2011). Toward a “Theoretical Toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review. *Model, and Assessment, Journal of Management*, 27(3), 313–346.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Fritz, W. (2017). *Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente; mit Praxisbeispielen* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Fürst, A. (2016). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In Ch. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 125–156) Wiesbaden.
- Giger, A. (2003). Vom Umgang mit dem Megatrend Reife: Kein Seniorenmarketing, bitte! *Thesis*, 1, 19–21.
- Görge, W. (1995). Wettbewerbsanalyse. In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2716–2729) Stuttgart.
- Haley, R. (1985). *Developing effective communications strategy: A benefit segmentation approach*. New York: Wiley.
- Hansmann, K. (1995). Prognose und Prognoseverfahren. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 47(3), 269–286.
- Homburg, Ch. (1992). Wettbewerbsanalyse mit dem Konzept der strategischen Gruppen. *Marktforschung & Management*, 36(2), 83–87.
- Homburg, Ch. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle*, 3. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Ch. (2016) (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl.). Wiesbaden.

- Homburg, Ch., Simon, H. (1995). Wettbewerbsstrategien. In: B. Tietz, R. Köhler, J. Zentes, (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2753–2762). Stuttgart.
- Homburg, Ch., & Sütterlin, S. (1992). Strategische Gruppen: Ein Survey. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 62(6), 635–662.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Horx, M., Huber, J., Steinle, A., Wenzel, E. (2007). *Zukunft machen – Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen*, Frankfurt a. M.
- Huang, J.-H., Chang, C.-T., & Chen, C. Y.-H. (2005). Perceived fairness of pricing on the Internet. *Journal of Economic Psychology*, 26(3), 343–361.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Kamakura, W., & Wedel, M. (1995). Life-style segmentation with tailored interviewing. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308–317.
- Kelly, J. (2019). Blockchain is no silver bullet against the black market, Financial Times. <https://www.ft.com/content/7414d28a-7d52-11e9-8b5c-33d0560f039c>. Zugegriffen: 03. Febr. 2020.
- Kepper, G. (1996). *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Kirchgeorg, M. (1995). Zielgruppenmarketing. *Thesis*, 12(3), 20–26.
- Krafft, M., & Albers, S. (2000). Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52(3), 515–536.
- Kreikebaum, H. (1997). *Strategische Unternehmensplanung* (6. Aufl.). Stuttgart.
- Krystek, U., & Müller-Stewens, G. (2006). Strategische Frühaufklärung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung* (9. Aufl., S. 175–193). Heidelberg: Springer.
- Lilien, G., Kotler, P. (1983). *Marketing decision making: A model-building approach*. New York.
- Linneman, R., Klein, H. (1985). *Using scenarios in strategic decision making, business horizons*, 28(1) S. 64–74.
- Meffert, H., Burmann, Ch., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13. Aufl.), Wiesbaden.
- Molitor, H. (2000). *Absatzsystem. Wettbewerb und Marktbearbeitungsalternativen bei verschreibungspflichtigen Arzneimitteln*. Berlin
- Morris, R. (1997). *Early warning indicators of corporate failure: A critical review of previous research and further empirical evidence*. Ashgate.
- Muchna, C. (1988). *Strategische Marketing-Früherkennung auf Investitionsgütermärkten*. Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2016). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Nickel, S. (2016). Grüne Mode: Nachhaltig, lukrativ, massentauglich. https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/lueneburg_heide_unterelbe/Gruene-Mode-soll-massentauglich-werden,melawear120.html. Zugegriffen: 10. März 2016.
- o.V. (2010). Frankfurt Sparks schlägt Funken zwischen den Branchen, Börsenblatt 09.09.2010. <http://www.boersenblatt.net/394693>. Zugegriffen: 03. Okt. 2011.
- Oliver, R. (1999). Strategy in the biotech age. *The Journal of Business Strategy*, 20(6), 7–10.
- Opaschowski, H. W. (2008). *Deutschland 2030 – wie wir in Zukunft leben*. Gütersloh.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey.
- Pan, X., Ratchford, B., & Shankar, V. (2002). Can price dispersion in online markets be explained by differences in E-tailer service quality? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 433–445.
- Parasuraman, A., & Zinkhan, G. (2002). Marketing to and serving customers through the internet: An overview and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 286–295.
- Perrey, J. (1998). *Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*. Wiesbaden.
- Perrey, J., & Hölscher, A. (2003). Nutzenorientierte Kundensegmentierung – eine Zwischenbilanz nach 35 Jahren. *Thesis*, 4, 8–11.
- Phelps, R., Chan, C., & Kapsalis, S. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Journal of Business Research*, 51(3), 223–232.
- Piercy, N. (2008). *Market-led strategic change: Making marketing happen in your organization*. 4. Aufl. Oxford.
- Pitt, L., Berthon, P., Watson, R., & Zinkhan, G. (2002). The internet and the birth of real consumer power. *Business Horizons*, 45(4), 7–14.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York.
- Raffée, H., Wiedmann, K. (1988). Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(3) S. 198–210.
- Reeb, M. (1998). *Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung*. Wiesbaden.
- Reibstein, D. (2002). What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 465–473.
- Sandner, P., Tumasjan, A., & Welp, I. (2020). *Die Zukunft ist dezentral – Wie die Blockchain unsere Gesellschaft verändern wird*. Frankfurt.
- Schmalen, H., & Lang, H. (1998). Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls: Theoretische Grundlegung, Problematik und empirischer Lösungsansatz. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 20(1) S. 5–14.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Schwab, F. (2009). Zetsche sieht rot, 17.02.2009. http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/daimler-zetsche-sieht-rot_aid_372105.html. Zugegriffen: 23. Febr. 2009.
- Schweidel, D. A., & Moe, W. W. (2014). Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 387–402.
- Simon, D. (1985). *Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten*. Wien.
- Simon, D. (1986). *Schwache Signale: die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von weak signals*. Wien.
- Simon, H. (1988). Management strategischer Wettbewerbsvorteile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58(4), 461–480.
- Smith, M. (2002). The impact of shopbots on electronic markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 446–454.
- Spann, M., & Tellis, G. J. (2006). Does the internet promote better consumer decisions? The case of name-your-own-price auctions. *Journal of Marketing*, 70, 65–78.
- Sudharshan, D. (1995). *Marketing strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Varadarajan, P., & Yadav, M. (2002). Marketing strategy and the internet: an organizing framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 296–312.
- von Reibnitz, U. (1996). Szenario-Technik. In C. Schulte (Hrsg.), *Lexikon des Controlling*, (S. 747–751). München

- Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Wilde, K. (2001). Data Warehouse, OLAP und Data Mining im Marketing – Moderne Informationstechnologien im Zusammenspiel. In H. Hippner, U. Küsters, M. Meyer, & K. Wilde (Hrsg.), *Handbuch data mining im marketing: Knowledge discovery in marketing databases* (S. 1–19). Braunschweig.
- Witzel, R. (2006). *Relationship Marketing in der Pharmazeutischen Industrie*. Wiesbaden.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40.
- Yoffie, B. (1996). Competing in the age of digital convergence. *California Management Review*, 38(4), 31–53.



Formulierung, Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien

10

Inhaltsverzeichnis

10.1	Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien	545
10.1.1	Leitfragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie	545
10.1.2	Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb	547
10.1.3	Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung	555
10.1.4	Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement	560
10.1.5	Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalte	565
10.1.6	Strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix	570
10.2	Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketingstrategien	573
10.3	Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien	581
10.3.1	Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien	581
10.3.2	Auswahl von Marketingstrategien	584
	Literatur	586

Lernziele

- Der Leser kennt die inhaltlichen Facetten, die bei der Formulierung einer Marketingstrategie zu berücksichtigen sind.
- Der Leser kennt innerhalb der verschiedenen inhaltlichen Facetten einer Marketingstrategie die grundsätzlichen Gestaltungsoptionen.
- Der Leser kennt die wichtigsten Portfolio-Modelle zur Unterstützung der Formulierung von Marketingstrategien und kann diese kritisch bewerten.

- Der Leser kennt die wesentlichen Kriterien, anhand derer die Bewertung einer Marketingstrategie erfolgen sollte.
- Der Leser ist vertraut mit den Möglichkeiten, formale Entscheidungsmodelle auf die Auswahl von Marketingstrategien anzuwenden.

Entsprechend dem in Abschn. 8.3 dargestellten strategischen Planungsprozess folgen der in Kap. 9 dargestellten Situationsanalyse im vorliegenden Kapitel die Schritte der Strategieformulierung, der Bewertung und der Auswahl geeigneter Strategiealternativen. Die **Strategieformulierung** bezieht sich auf Aspekte wie die angestrebten Ziele und die zu bearbeitenden Zielgruppen, den angestrebten Kundennutzen sowie die grundsätzliche Gestaltung des Marketingmix. In Abschn. 10.1 wird der Begriff der Marketingstrategie inhaltlich präzisiert. Hierzu formulieren wir Leitfragen, auf die eine Marketingstrategie Antworten geben sollte. Im Anschluss daran werden in Abschn. 10.2 Konzepte dargestellt, die die Formulierung von Marketingstrategien unterstützen können.

Häufig legt man sich im Rahmen der Strategieformulierung nicht in einer frühen Phase des Prozesses bereits auf eine Marketingstrategie fest, sondern formuliert mehrere alternative Marketingstrategien. Dies ist insbesondere bei hoher Umweltunsicherheit zu empfehlen. In einer solchen Situation muss im Anschluss an die Formulierung dieser Strategiealternativen deren **Bewertung** (vgl. Abschn. 10.3.1) erfolgen, die letztlich in die **Auswahl der zu verfolgenden Marketingstrategie** (vgl. Abschn. 10.3.2) mündet.



Abb. 10.1 Kategorien von Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien

10.1 Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien

Bei der Formulierung von Marketingstrategien ist es sinnvoll, sich an Leitfragen zu orientieren, die durch eine Marketingstrategie beantwortet werden sollten. Hierbei können verschiedene Kategorien unterschieden werden, die sich auf jeweils unterschiedliche Strategieinhalte beziehen (vgl. Abb. 10.1).

10.1.1 Leitfragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie

Eine erste Kategorie strategischer Leitfragen thematisiert, **was** im Rahmen des Marketing erreicht werden soll (strategische Marketingziele) und **bei wem** (Zielgruppen der Marketingstrategie). Zusätzlich ist zu spezifizieren, **bis wann** die Ziele erreicht werden sollen. Die entsprechenden Leitfragen sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt:

Leitfragen zu den strategischen Marketingzielen und den Zielgruppen der Marketingstrategie

- Welche Marktsegmente sollen durch das Unternehmen bearbeitet werden, und welche Prioritäten sollen die einzelnen Segmente haben?
- Wie sollen die Marketingressourcen auf die Bearbeitung von Bestandskunden bzw. die Akquisition neuer Kunden verteilt werden?
- Welche potenzialbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?
- Welche markterfolgsbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?
- Welche wirtschaftlichen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, **welche Marktsegmente überhaupt bearbeitet werden** sollen (vgl. zur Marktsegmentierung Abschn. 9.3.2). Hier ist grundsätzlich zwischen einer vollständigen und einer partiellen Marktabdeckung zu unterscheiden. Bei der partiellen Marktabdeckung beschränkt sich das Unternehmen auf die Bearbeitung ausgewählter Segmente. Ein spezieller Aspekt bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die geographische Ausdehnung der Marktbearbeitung. Deren Festlegung wird auch als **Marktarealstrategie** bezeichnet (vgl. Becker 2018). Eine weit verbreitete Typologie unterscheidet diesbezüglich zwischen

- lokalen Strategien,
- regionalen Strategien,
- nationalen Strategien,
- internationalen Strategien und
- Weltmarktstrategien.

Angesichts begrenzter Marketingressourcen sowie unterschiedlicher Attraktivitäten der einzelnen Segmente stellt sich dann die Frage, **mit welcher Priorität die einzelnen Marktsegmente bearbeitet werden** sollen. So ist zu entscheiden, auf welche Segmente bei der Marktbearbeitung ein noch stärkerer Schwerpunkt gelegt werden soll, bei welchen Segmenten die derzeitige Intensität der Marktbearbeitung beibehalten wird und bei welchen Segmenten die Intensität reduziert werden soll. Bei der Beantwortung dieser Frage können Portfoliomethoden (vgl. Abschn. 10.2) einen wesentlichen Beitrag leisten.

Eine zweite zielgruppenbezogene Frage bezieht sich auf die Verteilung der Marketingressourcen auf die **Bearbeitung von Bestandskunden** bzw. die **Akquisition von Neukunden**. Das grundlegende Postulat des Ansatzes des Relationship Marketing (vgl. Abschn. 1.2) lautet, die Optimierung der Geschäftsbeziehungen mit existierenden Kunden in den Mittelpunkt der Marktbearbeitung zu stellen. Hierbei stützt man sich häufig auf die Aussage, dass die Gewinnung neuer Kunden deutlich kostenintensiver sei als das Halten von Bestandskunden (vgl. im Überblick Bruhn und Georgi 2017 sowie Reichheld und Sasser 1990). Trotz der grundlegenden Plausibilität dieses Postulats und der vielfältigen empirischen Belege für die Erfolgspotenziale einer derartig orientierten Marketingstrategie (vgl. hierzu z. B. Blattberg und Deighton 1996; Capon et al. 1990; Reichheld und Sasser 1990) muss in der Regel auch ein gewisser Teil der Marketingressourcen auf Neukundengewinnung verwendet werden (vgl. z. B. Ang und Buttle 2006; Voss und Voss 2008). Dies ist insbesondere in frühen Phasen des Marktlebenszyklus von großer Bedeutung. Auch ist in der Unternehmenspraxis bisweilen zu beobachten, dass die Absatzpotenziale bei existierenden Kunden weitgehend ausgeschöpft sind, sodass nennenswerte Wachstumspotenziale nur durch Neukundenakquisition erschlossen werden können. Sowohl bei der Bearbeitung von Bestandskunden als auch bei der Akquisition von Neukunden ist es sinnvoll, besonders attraktive Kunden priorisiert zu behandeln und auf diese Kunden mehr Ressourcen zu verwenden als auf weniger attraktive Kunden. Für die Entscheidung über die Priorisierung einzelner Kunden können z. B. das Kundenportfolio sowie der Customer Lifetime Value herangezogen werden (vgl. hierzu Abschn. 23.4.4).

Im Anschluss an diese zielgruppenbezogenen Überlegungen geht es im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie um die **Festlegung konkreter Marketingziele**. Hierbei kann die in Abschn. 8.1 eingeführte Unterscheidung zwischen potenzialbezogenen, markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Marketingzielen herangezogen werden. Potenzialbezogene Marketingziele beziehen sich auf Zielgrößen, die dem Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind (z. B. das Ziel der Erreichung eines bestimmten Kundenzufriedenheitsniveaus). Im Rahmen der markterfolgsbezogenen

Marketingziele werden in der Unternehmenspraxis häufig Zielsetzungen im Hinblick auf den Marktanteil definiert. Eine sinnvolle wirtschaftliche Zielsetzung ist beispielsweise die Erreichung eines bestimmten Profitabilitätsniveaus in einem Kundensegment. Die Festlegung dieser Ziele sollte insgesamt wie auch im Hinblick auf einzelne Marktsegmente erfolgen. Diese Differenzierung nach Marktsegmenten ist umso wichtiger, je heterogener die einzelnen Segmente sind und je differenzierter das Unternehmen die Segmente bearbeitet (vgl. zur Frage der Differenzierung der Marketingstrategie nach Segmenten Abschn. 10.1.6).

10.1.2 Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

Eine zweite Kategorie strategischer Leitfragen bezieht sich auf die grundsätzliche Entscheidung, welcher Kundennutzen überhaupt geschaffen werden soll, sowie auf die grundlegende strategische Positionierung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb):

Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

- Welchen Nutzen soll das Unternehmen seinen Kunden bieten?
- Welche Wettbewerbsvorteile strebt das Unternehmen an?

Diese beiden Leitfragen reflektieren die Beziehungen zwischen den Akteuren im so genannten strategischen Dreieck (vgl. Abb. 10.2).

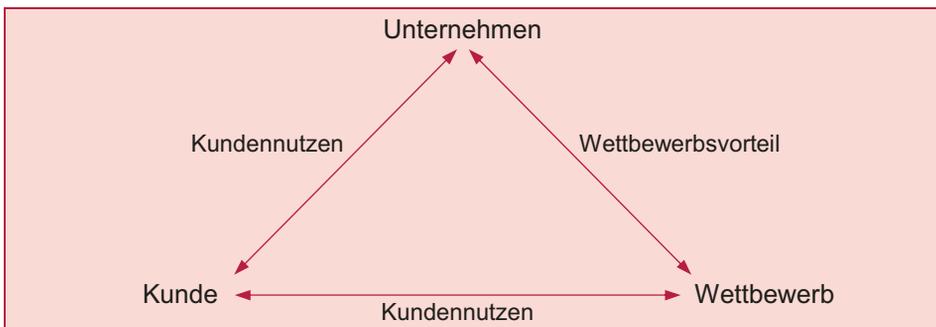


Abb. 10.2 Einordnung von Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil in das strategische Dreieck. (In Anlehnung an Simon 1993)

Im Hinblick auf die Frage, **welchen Kundennutzen das Unternehmen schaffen soll**, ist zu betonen, dass Nutzen für den Kunden aus der **Befriedigung seiner Bedürfnisse** resultiert. Von Kundennutzen kann also nur dann gesprochen werden, wenn tatsächlich ein Bedürfnis beim Kunden vorliegt und dieses durch eine bestimmte Unternehmensleistung auch (zumindest teilweise) befriedigt wird. Weiterhin ist hier zu erwähnen, dass den verschiedenen Marktsegmenten ein jeweils unterschiedlicher Kundennutzen angeboten werden kann. Dies liegt insbesondere dann nahe, wenn die Segmente sich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse stark voneinander unterscheiden.

Im Hinblick auf die Frage nach dem anzubietenden Nutzen sind **Nutzenkategorisierungen** hilfreich (vgl. im Überblick Beutin 2008). In diesem Zusammenhang kann zunächst grundsätzlich zwischen Grund- und Zusatznutzen unterschieden werden. Der **Grundnutzen** bezieht sich auf elementare Aspekte der Leistungen eines Unternehmens. Er resultiert also aus der Erfüllung von grundlegenden Kundenanforderungen an das Produkt (vgl. Anderson und Narus 2009), sodass bei der Formulierung der Marketingstrategie hier tendenziell nur wenig Gestaltungsspielraum besteht. **Zusatznutzen** entsteht dagegen durch das Angebot zusätzlicher Leistungen, die über die grundlegenden Anforderungen der Kunden hinausgehen. Es besteht hier also durchaus auch ein Kundenbedürfnis, allerdings erwartet der Kunde hier nicht unbedingt die Erfüllung des Bedürfnisses durch das Unternehmen. So erwartet ein Kunde einer Autowerkstatt eine einwandfreie Funktionsfähigkeit seines Autos nach erfolgter Reparatur (Grundnutzen). Ein Zusatznutzen kann beispielsweise dadurch entstehen, dass die Autowerkstatt dem Kunden für die Dauer der Reparatur einen Leihwagen zur Verfügung stellt. Bei der Festlegung des Zusatznutzens im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie verfügt das Unternehmen in der Regel über einen größeren Gestaltungsspielraum als bei der Definition des Grundnutzens. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch, dass eine Differenzierung vom Wettbewerb in den meisten reifen Märkten nur über den Zusatznutzen möglich ist.

Je nachdem, ob eher ein Grundnutzen oder eher ein Zusatznutzen erzielt wird, unterscheidet man bei den Leistungen des Unternehmens zwischen **Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren**. Kennzeichen dieser Faktoren ist eine unterschiedliche Wirkung des Leistungsniveaus auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden (vgl. Abb. 10.3). So führt bei Basisfaktoren ein niedriges Leistungsniveau zu Unzufriedenheit, während ein hohes Leistungsniveau nicht in starkem Maße zur Zufriedenheit führt. Hier wird ein hohes Leistungsniveau vom Kunden vorausgesetzt. Hingegen führt ein hohes Leistungsniveau bei den Begeisterungsfaktoren zu einer hohen Kundenzufriedenheit, während ein niedriges Leistungsniveau nicht zu nennenswerter Unzufriedenheit führt, da der Kunde diesbezüglich keine stark ausgeprägten Erwartungen an das Unternehmen hat. Für das Unternehmen stellt sich im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie die Frage, welche der möglichen Zusatzleistungen tatsächlich bei den Kunden als Begeisterungsfaktoren wirken können.

Neben dieser eher formalen Nutzenkategorisierung können verschiedene Nutzenarten auch in inhaltlicher Hinsicht voneinander abgegrenzt werden (vgl. Anderson et al. 1993;

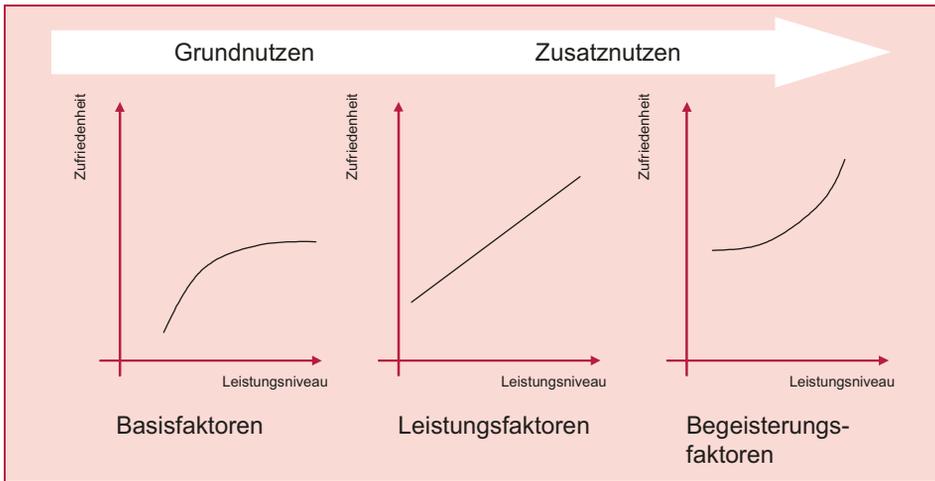


Abb. 10.3 Kundenzufriedenheitsauswirkungen unterschiedlicher Leistungsfaktoren. (In Anlehnung an Oliver 1997, S. 152)

Anderson und Narus 1998, 1999; Anderson und Thomas 1997; Beutin 2008; Johnson und Weinstein 2004). So können die folgenden Nutzenkategorien unterschieden werden:

- **Funktionaler Nutzen** resultiert aus den Basisfunktionen des Produktes und ist mit seiner unmittelbaren Nutzung verbunden (z. B. die Mobilität durch ein Auto).
- **Ökonomischer Nutzen** resultiert ebenfalls aus den unmittelbaren Produkteigenschaften (z. B. sparsamer Treibstoffverbrauch eines Autos).
- **Prozessbezogener Nutzen** entsteht durch einfache Beschaffungs- oder Nutzungsvorgänge (Angebot eines Autohauses, das Auto zur Reparatur abzuholen).
- **Emotionaler Nutzen** resultiert aus positiven Gefühlen, die durch ein Produkt hervorgerufen werden (z. B. der Stolz eines Besitzers eines luxuriösen Autos).
- **Sozialer Nutzen** steht ebenso wie emotionaler Nutzen mit positiven Gefühlen in Verbindung, jedoch kann sozialer Nutzen erst in Verbindung mit dem sozialen Umfeld entstehen (z. B. Bewunderung durch andere, die aus dem Besitz eines besonderen Autos resultiert).

Die Frage nach den **angestrebten Wettbewerbsvorteilen** bezieht sich darauf, wie sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern positiv abheben möchte. Wie bereits in Abschn. 9.4.1 ausgeführt, versteht man unter einem Wettbewerbsvorteil eine im Konkurrenzvergleich überlegene Leistung. Diese muss ein von den Kunden für wichtig gehaltenes Merkmal betreffen, vom Kunden wahrgenommen werden, und die Wettbewerber dürfen sie nicht schnell einholen bzw. imitieren können (vgl. Homburg und Simon 1995).

Im Hinblick auf die Beziehung zwischen Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil ist also zu konstatieren, dass ein Leistungsmerkmal nur dann einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann, wenn es einen entsprechenden Kundennutzen generiert. Umgekehrt ist das Phänomen weit verbreitet, dass Leistungsmerkmale einen nennenswerten Kundennutzen generieren, aber keinen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen.

Die Frage nach dem angestrebten Wettbewerbsvorteil steht im Kern der **Wettbewerbsstrategie** eines Unternehmens bzw. einer strategischen Geschäftseinheit. Die Wettbewerbsstrategie ist also ein Teilbereich der Marketingstrategie. Abb. 10.4 zeigt eine Typologie grundlegender (generischer) Wettbewerbsstrategien.

► **Strategie der Kostenführerschaft** Die Strategie der Kostenführerschaft zielt auf die Erreichung der günstigsten Kostenposition in einer Branche ab (vgl. Abschn. 5.1; Hagel und Singer 1999; Porter 1980; Treacy und Wiersema 2006 sowie Insert 10.1).

Eine solche Kostenposition eröffnet dem Anbieter einen größeren Spielraum bei der Gestaltung der Preise, d. h. er kann seine Produkte zu niedrigeren Preisen anbieten als seine Wettbewerber. Insbesondere aufgrund der durch das Internet stark gestiegenen Preistransparenz nimmt die Bedeutung der Strategie der Kostenführerschaft zu. Um diese Kostenposition zu erreichen, wird ein Anbieter in der Regel hohe Marktanteile anstreben.

Typische Merkmale einer Marktbearbeitung, die auf einer solchen Strategie basiert, sind

- eine aggressive Niedrigpreispolitik,
- eine weitgehende Standardisierung des Leistungsangebots (wenige Varianten und Zusatzleistungen),

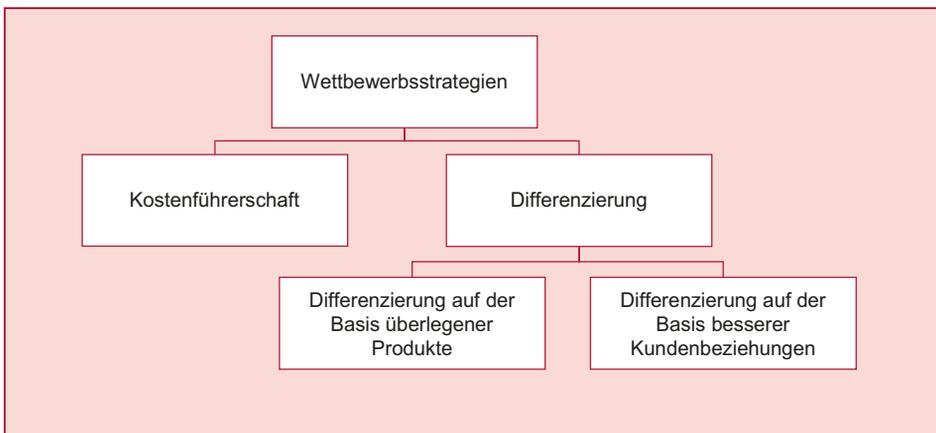


Abb. 10.4 Grundlegende Wettbewerbsstrategien

Erfolgsrezept der Billigflieger: Kostendisziplin

Weil Airline-Riesen wie die Lufthansa ein weltweites Streckennetz unterhalten, sind ihre Kosten im Vergleich zu Billigfliegern weitaus höher. So erzielen Fluggesellschaften wie Ryanair trotz tiefer Preise noch hohe Gewinne.

Betriebskosten: Enorm kurze Umkehrzeiten, die Jets sind fast zwölf Stunden täglich in der Luft. Folge: Für das gleiche Streckennetz sind weniger Flugzeuge nötig, und die Crews sind länger im Einsatz. Da sie nur auf abgelegenen Neben-Airports landen, sparen die Billigflieger Millionen an Gebühren ein.

Personalkosten: Weniger und schlech-

ter bezahlte Mitarbeiter; keine Tarif-Altlasten wie bei vielen Ex-Monopolisten in der Airline-Branche.

Vertrieb: Ein Internet-Ticket kostet kaum mehr als einen Dollar, Provisionen für Reisebüros entfallen.

Flotte: Knallharte Verhandlungen mit Flugzeugbauern. Einheitsflotten vereinfachen die Wartung der Jets und die Ausbildung der Piloten.

Service: Einmal in der Luft, gibt es nichts mehr umsonst. Fehlende Service- und Getränkewagen schaffen Platz für zusätzliche Sitze.

Insert 10.1 Beispiel zur Illustration einer Strategie der Kostenführerschaft (vgl. o. V. 2002, S. 11)

- die Nutzung effizienter Vertriebswege sowie
- die Betonung der attraktiven Preise im Rahmen der Kommunikationspolitik

Im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft steht die Differenzierungsstrategie.

► **Differenzierungsstrategie** Eine Differenzierungsstrategie zielt auf eine leistungsbezogene Überlegenheit des Unternehmens ab (vgl. Hagel und Singer 1999; Porter 1980; Treacy und Wiersema 2006).

Offensichtlich ist hier die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten deutlich größer als bei einer Strategie der Kostenführerschaft. Grundsätzlich lassen sich zwei Ausprägungen von Differenzierungsstrategien unterscheiden:

- die Differenzierung auf der Basis überlegener Produkte und
- die Differenzierung auf der Basis besserer Kundenbeziehungen.

Bei der **Differenzierung auf der Basis überlegener Produkte** (Hagel und Singer 1999 sprechen von „Product Leadership“) wird angestrebt, die Produkte des Unternehmens so zu gestalten, dass sie von den Kunden im Konkurrenzvergleich als einzigartig und überlegen wahrgenommen werden (vgl. zur Illustration einer derartigen Strategie Insert 10.2). Die Wahrnehmung der Überlegenheit muss dabei nicht zwangsläufig auf

„Der deutsche Markt für Internet- und Telekommunikationsdienstleistungen (TK) zeichnet sich bis heute durch einen starken Wettbewerb über Endkundenpreise und Netzqualität aus. Hohe Bandbreiten, Netzkapazitäten und Qualitäten erfordern hohe und andauernde Investitionen in die Telekommunikationsnetze. Der intensive Wettbewerb über Endkundenpreise übt daher einen erheblichen Druck auf die operativen Kosten der TK-Anbieter aus (...).

Die Telekom Deutschland GmbH (‘Telekom’) hat mit über 20 Millionen Festnetz-, rund 13 Millionen Breitband- und über 40 Millionen Mobilfunkanschlüssen (...) Kunden aus allen Marktsegmenten. (...) Die Telekom ist als Premiumanbieter positioniert und führt in den wesentlichen Test-Auszeichnungen mit dem Prädikat ‚Bestes Netz‘ (...).

Viele TK-Anbieter setzen (...) einseitig auf Selfservice zur Kostenreduktion. Vielfach vorgebrachte Argumente sind z. B. ‚Kunden wollen alles selbst und online machen‘ (...) oder der klassische Marketingmix (...) sei ausschlaggebend für den Erfolg bei den Kunden. Diese Argumente sind dann Grundlage dafür, den persönlichen Service am Kunden zurückzuführen. 82% der TK-Anbieter schätzen Kundenerlebnisse mit Selfservices positiv ein, während das nur 42% der Kunden bestätigen (...).

Auslagerung der Callcenter, Reduktion der Servicezeiten, Verzicht auf Hotlines oder deren Bepreisung sind die Konsequenz.

Diese Entwicklung ignoriert jedoch, dass es im TK-Markt zunehmend schwieriger wird, sich über Preis, Produkte oder Netzqualität zu differenzieren (...).

Die Telekom setzt deshalb auf eine klare Servicestrategie: Kunden begeistern mit exzellentem Online- und Offlineservice und deren nahtloser Verknüpfung unter Nutzung von Data Analytics. (...) Die MagentaService-App wird von der Telekom als zentrale Kommunikationsschnittstelle zum Kunden ausgebaut und es werden Informationen zu relevanten allgemeinen und individuellen Services gepusht. So wird exzellente Beratung möglich, die Selfservice-Hürde signifikant reduziert und damit die Effizienz des Selfservice gesteigert (...). Beim direkten persönlichen Service bietet die Telekom auch in Zukunft den klassischen telefonischen Service mit guter Erreichbarkeit an. Dieser wurde ergänzt um einen mobilen und desktopbasierten Text- und Videochat sowie Social Media Kanäle.

Für die Telekom ist der klar an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Service mehr als ein Kostenfaktor: Er ist ein Differenzierer im Wettbewerb, der loyale Kunden schafft und das Preispremium dauerhaft verteidigt.“

Insert 10.2 Beispiel zur Illustration einer Differenzierungsstrateg. (vgl. Niemeyer et al. 2017, S. 18 ff.)

objektiven Leistungsmerkmalen (z. B. Produktzuverlässigkeit) beruhen, sondern kann sich durchaus auf subjektiv empfundene Vorteile der Leistung (z. B. das Image einer Marke) beziehen (vgl. hierzu ausführlicher Cooper 2005).

Typische Merkmale einer Marktbearbeitung, die auf einer solchen Strategie basiert, sind

- eine ständige Optimierung der Leistungsfähigkeit der Produkte,
- eine intensive Markenpflege,
- aufwändige Produktdesigns,
- umfassende Innovationsaktivitäten,
- ein breites Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen,
- ein gehobenes Preisniveau sowie
- eine auf das Produktangebot fokussierte Kommunikationspolitik.

Die **Differenzierung durch bessere Kundenbeziehungen** stellt den Kunden und die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt. Grundgedanke dieser Strategie ist, im Wettbewerb durch den Aufbau langfristiger und stabiler Kundenbeziehungen zu bestehen. Typische Merkmale einer Marktbearbeitung, die auf einer solchen Strategie basiert, sind

- intensive Analysen individueller Kundenbedürfnisse,
- ein hoher Individualisierungsgrad der Kundenansprache und des Leistungsangebots,
- die Forcierung persönlicher Kontakte mit dem Kunden,
- umfassende Aktivitäten zur Sicherung bzw. Steigerung der Kundenorientierung der Mitarbeiter,
- die intensive Anwendung von Programmen zur Steigerung der Kundenloyalität sowie
- die systematische Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen bei Kunden (vgl. hierzu Abschn. 16.5).

Im Hinblick auf die Erfolgsauswirkungen der Strategietypen der Differenzierung bzw. der Kostenführerschaft lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden:

- eine Perspektive der Ausschließlichkeit der Strategietypen und
- eine Perspektive der Kombinierbarkeit der Strategietypen.

Die Perspektive der Ausschließlichkeit der Strategietypen geht davon aus, dass Unternehmen vor allem dann erfolgreich sein werden, wenn sie entweder eine Differenzierungsstrategie oder eine Kostenführerschaftsstrategie anstreben (vgl. Porter 1980). Werden beide Strategien gleichzeitig betont, besteht gemäß dieser Perspektive die Gefahr, „zwischen den Stühlen zu sitzen“ („stuck in the middle“). Empirische Untersuchungen auf dem Gebiet der Strategieforschung haben jedoch häufig gezeigt, dass gemischte Wettbewerbsstrategien, die auf eine Ausgewogenheit zwischen Differenzierungs- und Kostenaspekten abzielen, profitabler sein können als „reine“ Wettbewerbsstrategien (vgl. den Überblick bei Homburg und Simon 1995). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Perspektive der Kombinierbarkeit der Strategietypen an Bedeutung. Hier wird die Auffassung vertreten, dass es durchaus möglich ist,

Kostenführerschaft und Differenzierung gleichzeitig zu realisieren (vgl. Corsten 1998; Sheth und Sisodia 1999 sowie den Überblick bei Jenner 2000). Derartige kombinierte Strategien werden als hybride Wettbewerbsstrategien bezeichnet.

Im Zusammenhang mit hybriden Wettbewerbsstrategien sollen zur Illustration zwei Konzepte kurz dargestellt werden:

- Outpacing-Strategien und
- Mass Customization.

Kern des Konzepts der **Outpacing-Strategien** (vgl. Gilbert und Strebel 1987; Kleinaltenkamp 1987) ist die Bedeutungsverlagerung zwischen Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategie im Zeitablauf mit dem Ziel, gegenüber den Wettbewerbern eine dauerhaft überlegene Position zu erlangen. Die grundlegende These hinter dem Konzept besagt, dass Differenzierungs- bzw. Kostenvorteile nur in den seltensten Fällen dauerhaft haltbar sind. Daher sollte nach dem Ansatz der Outpacing-Strategien das Unternehmen rechtzeitig die strategische Grundorientierung ergänzen. Kritisch ist zu diesem Konzept anzumerken, dass die Problematik der Anpassung der Organisationsstrukturen und der Managementsysteme beim Strategiewechsel vernachlässigt wird (vgl. Fleck 1995).

Giftgrüne Turnschuhe, Müsli mit besonders vielen Pistazien und ein Parfumflakon mit Widmung. Massenware lässt sich heute in kurzer Zeit per Mausklick individualisieren. „Mass Customization“ nennen Fachleute den seit Jahren wachsenden Trend. Der Konsument bekommt eine persönliche Note, für die er gern auch ein bisschen mehr ausgibt. Das Geschäftsmodell sieht bei allen Anbietern aus dem Netz ähnlich aus: Der Kunde formt sein Wunschprodukt mit ein paar Klicks nach einer Art Baukastensystem und lässt sich seine persönliche Kreation nach Hause liefern. Das Internet macht es einfach, Millionen von Kombinationen anzubieten. Große Sportartikelhersteller wie Adidas und Nike haben das Bedürfnis beim Konsumenten nach

Individualität schon vor Jahren entdeckt. Mit „mi adidas“ und „Nike ID“ geben sie ihnen die Möglichkeit, Turnschuhe und Trikots zu personalisieren. Auch der Süßwarenhersteller Mars lässt seine Kunden M&M-Schokolinsen mit Botschaften bedrucken. Gleichzeitig bieten immer mehr kleine Start-ups individualisierbare Produkte im Netz an. Denn die Einstiegshürden sind vergleichsweise gering, unter anderem durch geringe Lagerkosten, weil nur den Bestellungen entsprechend eingekauft wird. Dafür gibt es großes Potenzial, wenn das Konzept beim Kunden ankommt. Branchenkenner schätzen die Zahl der deutschen Anbieter für personalisierte Produkte auf etwas mehr als 400. Bekannte darunter sind Mymuesli, Spreadshirt und PosterXXL. [...]

Insert 10.3 Anwendungsbeispiel der Mass Customization. (Pauli 2012)

Auch beim Ansatz der **Mass Customization** wird die Kombination von Differenzierungsstrategie und Strategie der Kostenführerschaft diskutiert. Mass Customization bezeichnet die kosteneffiziente Herstellung und Vermarktung von Produkten, die auf individuelle Bedürfnisse einzelner Kunden (im Extremfall eines einzigen Kunden) zugeschnitten sind (vgl. Hildebrand 1997; Michel et al. 2009; Piller 2006; Schnäbele 1997). Der Begriff „Customization“ reflektiert die Strategie der Differenzierung, während der Begriff „Mass“ und die damit verbundene Herstellung bzw. Bereitstellung individualisierter Produkte in großen Stückzahlen eine Strategie der Kostenführerschaft widerspiegeln (vgl. zur Mass Customization auch Insert 10.3).

10.1.3 Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung

Eine weitere Kategorie strategischer Leitfragen setzt sich mit der Innovationsorientierung des Unternehmens bzw. der Geschäftseinheit auseinander. Hierbei können drei Leitfragen unterschieden werden:

Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung

- Welches Ausmaß an Innovationsorientierung soll das Unternehmen grundsätzlich anstreben?
- Wie stark sollen die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Erschließung neuer Märkte gewichtet werden?
- Welche Technologien sollen mit welcher Intensität genutzt und weiterentwickelt werden?

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem **Ausmaß der Innovationsorientierung** kann die Strategietypologie von Miles und Snow (2003) zur Charakterisierung unterschiedlicher strategischer Optionen herangezogen werden. Bei dieser Typologie stellt das Innovationsniveau des Unternehmens bzw. der Geschäftseinheit eine zentrale Dimension zur Beschreibung verschiedener Strategietypen dar. Es werden die folgenden Strategietypen unterschieden, die sich auf einem Kontinuum anordnen lassen (vgl. Abb. 10.5):

- **Defender:** Das Unternehmen weist eine geringe Innovationsorientierung auf und konzentriert sich auf die Verteidigung der erreichten Marktposition. Dies erfolgt häufig in Kombination mit einer nischenorientierten Strategie.
- **Prospector:** Das Unternehmen weist eine weite Marktdefinition und eine hohe Innovationsorientierung auf, die durch die kontinuierliche aktive Suche nach neuen Chancen gekennzeichnet ist. Unternehmen dieser Kategorie sind im Hinblick auf Innovationen in hohem Maße risikofreudig. Als Beispiel sei ein typisches „Silicon-Valley-Unternehmen“ angeführt, das stark in Forschung und Entwicklung investiert und immer auf der Suche nach neuen Chancen ist.

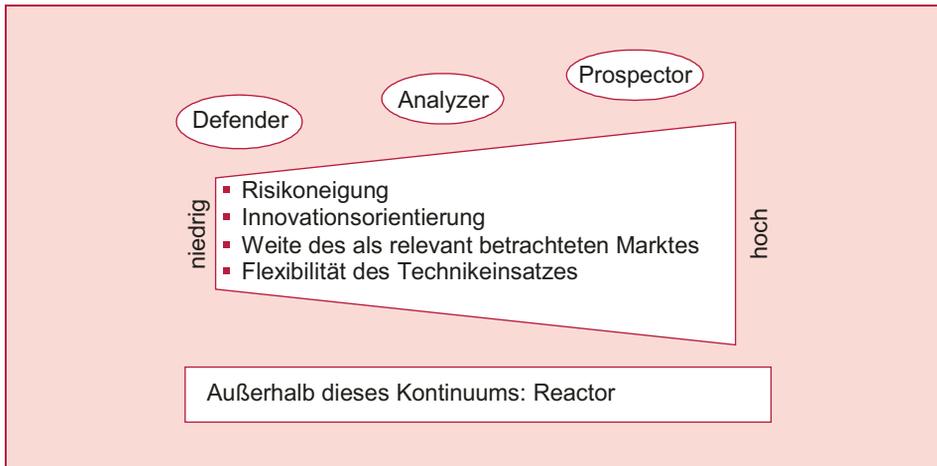


Abb. 10.5 Innovationsbezogene Strategietypologisierung. (Nach Miles und Snow 2003)

- **Analyzer:** Das Unternehmen weist eine mittlere Innovationsorientierung auf. Es ist Innovationen gegenüber aufgeschlossen, analysiert die Erfolgchancen aber systematischer und ist weniger risikofreudig als Unternehmen der Prospector-Kategorie.

Außerhalb dieses Kontinuums existiert die **Reactor**-Strategie, bei der kein Muster bezüglich der betrachteten Strategiedimensionen zu beobachten ist. Hier reagieren Unternehmen erst bei hoher Dringlichkeit auf Veränderungen der Umwelt, ohne dass jedoch eine strategische Konzeption erkennbar ist.

Bezüglich der Erfolgsauswirkungen der unterschiedlichen Strategietypen stellen Miles und Snow (2003) die Hypothese auf, dass Defender, Analyzer und Prospector bei richtiger Anwendung Erfolg versprechende Strategien sind, die der Reactor-Strategie überlegen sind. Empirische Untersuchungen zur Typologie von Miles und Snow (2003) konnten die Existenz der Strategietypen bestätigen (vgl. Conant et al. 1990; McDaniel und Kolari 1987; McKee et al. 1989 sowie im Überblick Homburg und Simon 1995). Für die getroffenen erfolgsbezogenen Aussagen ergab sich jedoch nur teilweise Bestätigung. So konnte z. B. in unsicheren Umweltsituationen ein gutes Abschneiden der Reactor-Strategie nachgewiesen werden.

Während sich die erste Leitfrage auf das Ausmaß der Innovationsorientierung im Allgemeinen bezieht, steht das **Objekt der Innovationsorientierung** im Mittelpunkt der zweiten Frage. Es geht hier darum, worauf sich die Innovationsorientierung des Unternehmens primär beziehen soll. Grundsätzlich kann ein Unternehmen **innovativ in Bezug auf Produkte** und **in Bezug auf bearbeitete Märkte** sein. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Möglichkeiten ergeben sich vier alternative Strategien, die in der Produkt/Markt-Matrix von Ansoff (1965) zusammengeführt werden (vgl. Tab. 10.1).

Tab. 10.1 Strategietypologisierung anhand des Innovationsobjektes. (In Anlehnung an Ansoff 1965, S. 109)

Produkte/Leistungen	Märkte	
	Jetzige	Neue
Jetzige	Marktdurchdringungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Geringster Innovationsgrad • Beispielhafte Maßnahmen: Cross-Selling oder Intensivierung der Produktnutzung durch Kunden 	Marktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsbezogene Erschließung neuer Märkte, z. B. durch Erweiterung des Marktes in geographischer Hinsicht
Neue	Produktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Erneuerung und Erweiterung des Leistungsangebotes, z. B. durch Sortimentserweiterung, Produktsubstitution oder Ausbau des physischen Produktangebotes um ergänzende Dienstleistungen 	Diversifikationsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Höchster Innovationsgrad

Ein weiteres Objekt der Innovationsorientierung ist das Geschäftsmodell im Rahmen von **Geschäftsmodell-Innovationen** (Business Modell Innovation). Ein Geschäftsmodell wird dabei als eine Funktionslogik verstanden, nach der ein Unternehmen durch Bedürfnisbefriedigung beim Kunden Wertschöpfung erreichen kann (vgl. Teece 2010; Osterwalder und Pigneur 2010). Die Geschäftsmodell-Innovation bezeichnet neue, nicht-triviale Veränderungen dieser Funktionslogik bzw. der unternehmensbezogenen und marktbezogenen Dimensionen eines Geschäftsmodells (vgl. Abschn. 9.4 zur Canvas-Methode für die Geschäftsmodell-Analyse sowie für einen Überblick Foss und Saebi 2017). Dabei kann die Innovation eines Geschäftsmodells auf verschiedene Weisen erreicht werden. Die folgenden Fragen können bei der Geschäftsmodell-Innovation gestellt werden (vgl. Amit und Zott 2012):

- Welche Kundenbedürfnisse werden durch das neue Geschäftsmodell angesprochen?
- Welche neuen (Schlüssel-)Aktivitäten könnten dazu beitragen, diese Bedürfnisse zu befriedigen?
- Welche neuen (Schlüssel-)Aktivitäten könnten dazu beitragen, diese Bedürfnisse zu befriedigen?
- Wie könnten diese Aktivitäten auf neuartige Weise miteinander verknüpft werden?
- Wer führt diese Aktivitäten aus und welche neuen Governance-Regeln gibt es zur Überprüfung dieser Aktivitäten?
- Wie wird Wert für jeden Stakeholder geschaffen?
- Welche Ertragsmodelle können das Geschäftsmodell komplementieren?

Beispielsweise schaffte Rolls-Royce, ein Britischer Motoren-Hersteller, eine erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation. Während Rolls-Royce früher Flugzeugmotoren verkaufte, verleiht das Unternehmen seine Motoren inzwischen nach dem

„Power-by-the-Hour“-Modell. Der Kunde zahlt dabei für die Nutzung der Motoren pro Stunde, aber nicht mehr für die Motoren selbst. Das funktioniert, weil die neuen Motoren mit Sensoren ausgestattet sind, die Daten über den Zustand der Motoren an Rolls-Royce senden. Somit lassen sich Wartung und Reparatur datengetrieben steuern und äußerst kosteneffizient gestalten. Die Daten der Sensoren erlauben darüber hinaus, weitere Dienstleistungen wie die Effizienzanalyse von Flügen oder das Inventarmanagement für Ersatzteile anzubieten (vgl. Parmar et al. 2014).

Die dritte der strategischen Leitfragen zur Innovationsorientierung bezieht sich auf die **Beurteilung von Technologien** (welche Technologien sollen mit welcher Intensität genutzt und weiterentwickelt werden?). Diese Thematik weist Bezugspunkte zu den Ausführungen über die Trendforschung (vgl. Abschn. 9.2.2) auf und wird im Zusammenhang mit dem Innovationsmanagement (vgl. Abschn. 11.2) weiter vertieft. An dieser Stelle möchten wir zwei Konzepte zur Beurteilung von Technologien vorstellen:

- den Technologielebenszyklus und
- das S-Kurven-Konzept.

Gemäß dem **Technologielebenszyklus** lassen sich drei Technologietypen voneinander abgrenzen, die bereits unterschiedlich lange existieren und sich im Hinblick auf ihr zukünftiges Wettbewerbspotenzial bzw. dessen Ausschöpfung unterscheiden (vgl. Abb. 10.6):

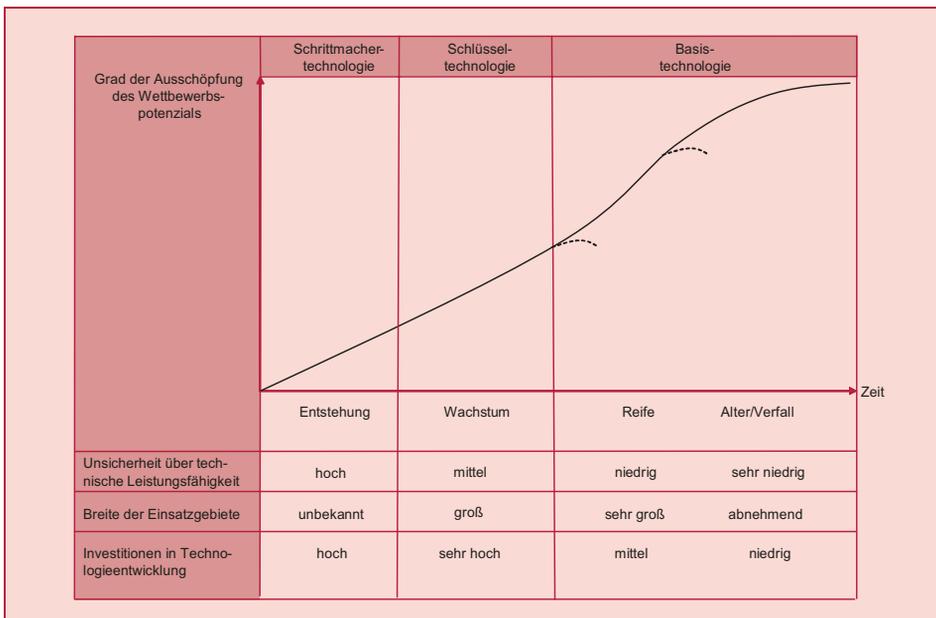


Abb. 10.6 Das Technologielebenszykluskonzept. (In Anlehnung an Specht et al. 2002, S. 67)

- **Schrittmachertechnologien** sind erst neu entwickelt worden bzw. zum Teil noch in der Entstehungsphase und befinden sich somit noch am Anfang ihres Lebenszyklus. Ihre weitere Entwicklung ist unsicher, doch weisen sie ein sehr großes Potenzial auf. Dieses Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft worden, sodass sich eine Investition in die Entwicklung dieser Technologien lohnen kann.
- **Schlüsseltechnologien** existieren bereits seit einiger Zeit und sind in ihrem Lebenszyklus bereits weiter fortgeschritten als Schrittmachertechnologien. Sie befinden sich noch in der Wachstumsphase und weisen ein recht hohes Zukunftspotenzial auf. Diese Technologien empfehlen sich somit für Investitionen.
- **Basistechnologien** existieren länger als die beiden anderen Typologietypen. Sie sind in ihrem Lebenszyklus schon weit fortgeschritten. Ihr Potenzial ist bereits weitgehend ausgeschöpft. In der Regel sollten Unternehmen ihre Investitionen in diese Technologien stark begrenzen.

Eng verbunden mit dem Technologielebenszyklus ist das **S-Kurven-Konzept**. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht der idealtypische Lebenszyklus einer Technologie. Dieser wird graphisch veranschaulicht, indem die Leistungsfähigkeit einer Technologie in Bezug zu den kumulierten F&E-Aufwendungen gesetzt wird. Der Verlauf der entsprechenden Kurve ist S-förmig (vgl. Abb. 10.7 sowie ausführlich Foster 1986).

Der S-kurvenförmige Verlauf bedeutet, dass sich die für eine Technologie aufgebrauchten F&E-Aufwendungen nicht proportional auf deren Leistungsfähigkeit

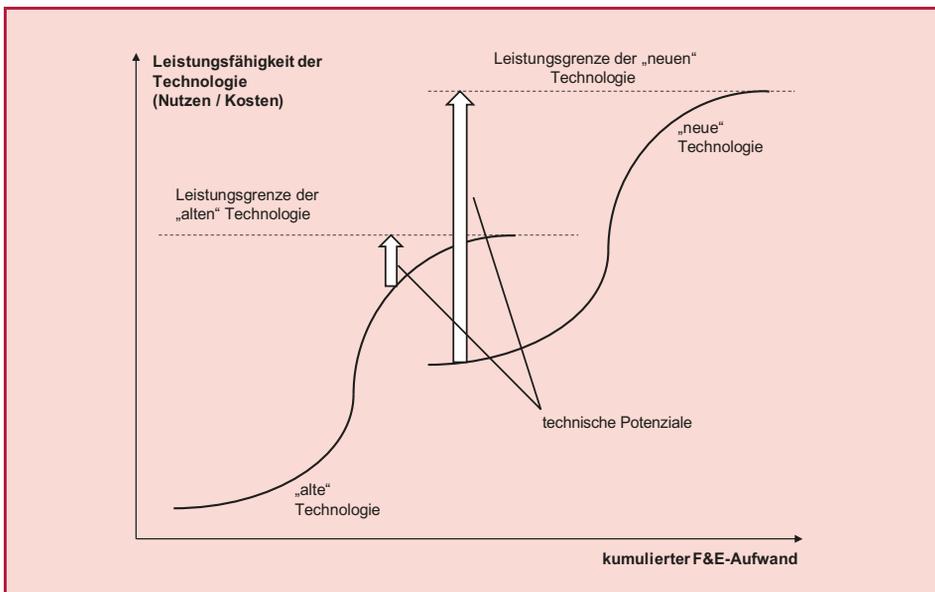


Abb. 10.7 Das S-Kurven-Konzept. (vgl. Krubasik 1988)

auswirken. Vielmehr sind zunächst gewisse Vorleistungen nötig, bevor die Technologie ihr Potenzial entfaltet. Geht die Technologie ihrer inhärenten Leistungsgrenze entgegen, so nimmt der Grenznutzen zusätzlicher F&E Aufwendungen stark ab. Oftmals wird daher eine Technologie bei Erreichen ihrer Leistungsgrenze durch eine neue, effizientere Technologie ersetzt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich für Unternehmen, ein ausgewogenes Portfolio von alten und neuen Technologien anzustreben (vgl. Elbling und Kreuzer 1994; Lombriser und Abplanalp 2018).

10.1.4 Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement

Eine vierte Kategorie von Leitfragen zur Formulierung einer Marketingstrategie setzt sich mit Aspekten des Kundenbeziehungsmanagements auseinander. Hier geht es also primär um die Optimierung der Bearbeitung der Bestandskunden. Die Relevanz des Betrachtungsobjektes Kundenbeziehung manifestiert sich in dem bereits in Abschn. 1.2 angesprochenen Bedeutungszuwachs des so genannten Relationship Marketing, in dessen Rahmen eine stärkere Orientierung der Marketingaktivitäten an Kundenbeziehungen gefordert wird.

Gegenstand des Kundenbeziehungsmanagements (synonym verwenden wir auch den Begriff Relationship Marketing) ist die im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung der Kundenbeziehungen des Unternehmens. Kundenbeziehungsmanagement steht somit in direkter Beziehung zur dritten Komponente unserer Marketingdefinition (vgl. Abschn. 1.2). Kundenbeziehungen stellen keine privaten Beziehungen, sondern Geschäftsbeziehungen dar. Unter einer Geschäftsbeziehung versteht man einen von ökonomischen Zielen geleiteten (häufig durch Verträge abgesicherten) Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und anderen Unternehmen oder zwischen Unternehmen und individuellen Personen (vgl. Diller und Kusterer 1988).

Von besonderer Bedeutung sind im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements der Aufbau und die Pflege **langfristiger Geschäftsbeziehungen**. Wenn auch, wie wir bereits in Abschn. 1.2 erläutert haben, das Streben nach langfristigen Geschäftsbeziehungen mit Kunden nicht zwangsläufig für jedes Unternehmen ein sinnvolles Marketingziel darstellt, kann doch konstatiert werden, dass mit dem Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen zahlreiche **potenzielle Vorteile für das Unternehmen** verbunden sein können.

Im Einzelnen sind hier

- umsatzbezogene,
- kostenbezogene und
- stabilitätsbezogene Vorteile

zu nennen (vgl. auch Bruhn 1998; Diller 1996; Diller und Kusterer 1995; Homburg und Bruhn 2013).

Umsatzbezogene Vorteile beziehen sich darauf, dass die bei einem Kunden erzielte Absatzmenge im Verlauf einer Geschäftsbeziehung steigen kann. Erlangt ein Unternehmen im Laufe einer solchen Geschäftsbeziehung ein immer besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse und setzt es dieses in optimierte Angebote für den Kunden um, so kann dies dazu führen, dass der Kunde die Zahl seiner Beschaffungsquellen senkt, so dass sich die Absatzmenge für das einzelne Unternehmen erhöhen kann. Eine weitere Quelle umsatzbezogener Vorteile ist die Realisierung von Cross-Selling-Erfolgen im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen. Unter Cross-Selling versteht man die Vermarktung zusätzlicher Produkte im Rahmen existierender Kundenbeziehungen (vgl. zum Cross-Selling Abschn. 16.5). Schließlich können umsatzbezogene Vorteile im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen auch aus einer reduzierten Preissensitivität des Kunden resultieren.

Kostenbezogene Vorteile können daraus resultieren, dass eine Geschäftsbeziehung sich im Laufe der Zeit „einspielt“, dass also der zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung erforderliche Informations- und Koordinationsaufwand sinkt. Letztlich geht es hierbei also um eine Senkung der Transaktionskosten (vgl. zur Transaktionskostentheorie Abschn. 4.2.2.4) mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung. Derartige Effekte werden beispielsweise bei Homburg und Daum (1997) anhand von Beispielen erläutert. Darüber hinaus liegen zahlreiche empirische Erkenntnisse dahin gehend vor, dass die Akquisition neuer Kunden in der Regel ausgesprochen kostenintensiv ist (vgl. Hart et al. 1990; Reichheld und Sasser 1990). Vor diesem Hintergrund liegt ein möglicher kostenbezogener Vorteil langfristiger Geschäftsbeziehungen darin, dass die Notwendigkeit kostenintensiver Neukundenakquisition reduziert wird.

Stabilitätsbezogene Vorteile beziehen sich darauf, dass durch die Existenz langfristiger Kundenbeziehungen die Anfälligkeit des Absatzes eines Unternehmens gegenüber externen Einflüssen in gewissem Umfang reduziert werden kann. Langfristige Kundenbeziehungen können also den Geschäftsverlauf eines Unternehmens stabilisieren (vgl. Diller 1996).

Im Mittelpunkt des Kundenbeziehungsmanagements steht also das Streben nach **Kundenloyalität** (vgl. zu diesem Konstrukt die Ausführungen in Abschn. 2.1.6). Aufgrund der großen Bedeutung der Kundenloyalität in diesem Kontext wird häufig synonym zu Kundenbeziehungsmanagement der Begriff Kundenbindungsmanagement gebraucht (vgl. Bruhn und Homburg 2017). Eine notwendige Voraussetzung für dauerhafte Kundenloyalität liegt in aller Regel in einem gewissen Maß an Kundenzufriedenheit (vgl. zum Konstrukt Kundenzufriedenheit Abschn. 2.1.6).

Aufgrund der Tatsache, dass hohe Kundenzufriedenheit jedoch nicht zwangsläufig zu hoher Kundenloyalität führt (vgl. Homburg und Werner 1998; Fürst 2016), muss das Kundenbeziehungsmanagement über die Sicherung der Kundenzufriedenheit hinaus häufig weiter gehende Aktivitäten umfassen. Deren strategische Orientierung ergibt sich aus der Beantwortung der hier dargestellten Leitfragen (vgl. hierzu auch Homburg und Bruhn 2017):

Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement

- An welches Objekt soll der Kunde gebunden werden?
- Welche Kunden bzw. Kundengruppen sollen gebunden werden?
- Wie (d. h. über welche Bindungsursache) soll die Loyalität der Kunden sichergestellt werden?
- Mithilfe welcher Instrumente soll die Loyalität der Kunden sichergestellt werden?
- Zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität sollen Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden?
- Mit welchen Partnern sollen die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden?

Die erste Leitfrage zum Kundenbeziehungsmanagement bezieht sich darauf, an welches **Objekt** der Kunde gebunden werden soll. Grundsätzlich können Kunden an Unternehmen, Menschen, Produkte oder Marken gebunden werden.

Im Hinblick auf die zweite Leitfrage, welche **Kunden** bzw. **Kundengruppen** gebunden werden sollen, ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass gerade im Hinblick auf Aktivitäten des Kundenbeziehungsmanagements die Priorisierung einzelner Marktsegmente (die bereits in der ersten Leitfrage in Abschn. 10.1.1 thematisiert wurde) von besonderer Bedeutung ist. Dies liegt daran, dass derartige Aktivitäten häufig investiven Charakter haben: Der Nutzen von Kundenbindungsaktivitäten kann in der Regel nur mit einer deutlichen zeitlichen Verzögerung realisiert werden. Eine Durchführung derartiger Aktivitäten ohne klare Prioritätensetzung kann daher kurzfristig sehr kostenintensiv sein. Dabei gilt es, stets branchenspezifische Unterschiede zu berücksichtigen (vgl. hierzu Bagusat 2006; Dressler 2006; Festge 2006; Kindermann 2006).

Eine weitere Leitfrage zum Kundenbeziehungsmanagement thematisiert, wie der Kunde gebunden werden soll. Im Mittelpunkt dieser Fragestellung stehen die grundlegenden Triebkräfte der Kundenbindung. Ein Unternehmen sollte im Rahmen der Formulierung seiner Marketingstrategie festlegen, welche **Kundenbindungsursachen** in welchem Umfang forciert werden sollen. Im Kontext der Marketingstrategie sind insbesondere vier grundlegende Ursachen der Kundenbindung relevant (vgl. Meyer und Oevermann 1995):

- **Vertragliche Bindungsursachen** liegen vor, wenn der Kunde aufgrund einer vertraglichen Vereinbarung für eine bestimmte Zeit an das Unternehmen gebunden ist und somit aus rechtlichen Gründen nicht zu einem anderen Anbieter wechseln kann. Beispielsweise seien vertragliche Bindungen im Telekommunikationsmarkt sowie bei Versicherungen genannt.
- **Ökonomische Bindungsursachen** bestehen, wenn die Geschäftsbeziehung so gestaltet ist, dass es für den Kunden aufgrund hoher Wechselkosten wirtschaftlich unvorteilhaft ist, zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Derartige Bindungs-

ursachen sind insbesondere im Firmenkundengeschäft von großer Bedeutung: Hat z. B. ein industrielles Unternehmen einen Anbieter umfassend qualifiziert, so stellt dies eine erhebliche Investition in die Geschäftsbeziehung dar. Bei einem Wechsel zu einem anderen Anbieter würde ein derartiger Aufwand erneut anfallen.

- **Technisch-funktionale Bindungsursachen** sind vorhanden, wenn technische Abhängigkeiten vorliegen und ein Wechsel zu einem anderen Anbieter mit Beschaffungsschwierigkeiten oder Kompatibilitätsproblemen verbunden ist. So kann beispielsweise ein Systemanbieter (vgl. zur Erläuterung des Systemgeschäfts Abschn. 19.1) in der Maschinenbaubranche seine Kunden an sich binden, indem er sein Produktprogramm derart gestaltet, dass es nicht kompatibel mit den Produkten der Wettbewerber ist.
- Zu den **psychologischen Bindungsursachen** gehören die Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen sowie Gewohnheiten des Kunden. Ein Anbieter kann versuchen, derartige persönliche Bindungen zwischen Vertriebsmitarbeitern und Kunden gezielt zu fördern, beispielsweise indem er ausgewählte Kunden zu sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen (Events) einlädt, bei denen auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter anwesend sind. Darüber hinaus zählt auch die Bindung an eine Marke, z. B. durch eine so genannte „brand community“ (vgl. McAlexander et al. 2002), zu den psychologischen Bindungsursachen (vgl. Fournier 1998).

Eine weitere Leitfrage zum Kundenbeziehungsmanagement bezieht sich darauf, mithilfe welcher **Instrumente** der Kunde gebunden werden soll. Eine detaillierte Darstellung der möglichen Instrumente soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen zur instrumentellen Perspektive des Marketing in Teil IV dieses Buches. Dort werden in Kap. 16 instrumentelle Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements dargestellt. Hierbei handelt es sich zum einen um Instrumente innerhalb einzelner Bereiche des Marketingmix (z. B. Einsatz preispolitischer Instrumente zur Förderung der Kundenbindung) und zum anderen um Instrumente, die mehrere Teilbereiche des Marketingmix umfassen (z. B. die Schaffung von Kundenclubs). Darüber hinaus sind an dieser Stelle die Ansatzpunkte zur Gestaltung der Beziehungen mit Großkunden (Vertriebspartner bzw. Key Accounts) zu erwähnen (vgl. hierzu Abschn. 14.3).

Die Frage, zu welchem **Zeitpunkt** und mit welcher **Intensität** Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden sollen, ist ebenfalls von strategischer Bedeutung. Beispielsweise können Cross-Selling-Aktivitäten (vgl. Abschn. 16.5) zur Steigerung der Kundenbindung kontinuierlich oder aber im Rahmen zeitlich befristeter Sonderaktionen forciert werden. Weiterhin stellt sich beispielsweise bei Aktivitäten des Beschwerdemanagements, die ein wichtiges Instrument der Kundenbindung darstellen, die Frage, mit welcher Intensität auf Kundenbeschwerden reagiert werden sollte. So könnte ein Unternehmen z. B. nur den vom Kunden beanstandeten Fehler durch Ausgleich des materiellen Schadens beheben oder alternativ als Wiedergutmachung zusätzliche Leistungen gegenüber dem Kunden erbringen.

Die Frage, mit welchen **Partnern** die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen, bezieht sich auf die Möglichkeit, mit anderen Unternehmen (z. B. mit Absatzmittlern oder entsprechend spezialisierten Dienstleistern) bei der Durchführung der Kundenbindungsmaßnahmen zu kooperieren. Auf diese Weise können das spezielle Know-how sowie die Ressourcen dieser Partner genutzt und somit die Wirkung der eigenen Kundenbindungsmaßnahmen gesteigert werden. Beispielsweise kann das Unternehmen im Rahmen der Einführung von Kundenkarten mit einem hierauf spezialisierten Dienstleister kooperieren.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass gerade in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis die Begriffe **Customer Relationship Management (CRM)** und **Customer Experience Management (CEM)** sehr intensiv verwendet werden (vgl. Helmke et al. 2017; Homburg et al. 2017; Lemon und Verhoef 2016). Obwohl es sich hierbei um eine wörtliche Übersetzung des Begriffs Kundenbeziehungsmanagement handelt, wird der Begriff CRM in der Regel in einem sehr speziellen Kontext angewendet: Häufig befassen sich CRM-Projekte in Unternehmen nicht mit dem Management der Kundenbeziehung selbst, sondern eher mit den entsprechenden informationstechnologischen Voraussetzungen. Es geht also um den Aufbau und die Nutzung leistungsstarker Kundendatenbanken, die ein kontinuierliches, systematisches, individualisiertes und letztlich wirtschaftlich sinnvolles Kundenbeziehungsmanagement ermöglichen sollen. Mit der Überbetonung von Aspekten der Informationstechnologie im Rahmen der CRM-Diskussion setzen sich insbesondere Homburg und Sieben (2000) und Payne und Frow (2005) kritisch auseinander.

Das CEM hingegen kommt der eigentlichen Bedeutung des Begriffs Kundenbeziehungsmanagement deutlich näher: Im Kern befasst sich dieser Ansatz in Unternehmen mit der design-orientierten Planung, Umsetzung, und Optimierung von segment-spezifischen Kundenbeziehungen (vgl. Verhoef et al. 2009). Im Vordergrund steht die detaillierte Abbildung von Kundenbeziehungen entlang einer so genannten **Customer Journey**. Die Customer Journey wird dabei als eine Kundenerlebniskette mit Kontaktpunkten bzw. Touchpoints zwischen Anbietern und Nachfragern verstanden, die zur Kaufentscheidung führt (vgl. Court et al. 2009). Die konkrete Abbildung der Customer Journey ermöglicht es Unternehmen hierbei, funktionale und logische Zusammenhänge zwischen physischen und virtuellen Gegebenheiten der Kundenbeziehung aufzudecken und somit Verbesserungspotenziale für die Realisierung eines höheren Kundennutzens zu identifizieren (vgl. hierzu Abschn. 10.1.2). Das Management der gesamten Kundenerfahrung entlang der Kundenerlebniskette und der Touchpoints wird dabei als CEM bezeichnet. Aufgrund der fortschreitenden Verschmelzung der physischen und virtuellen Welten durch intelligente, mobile Endgeräte gewinnt das CEM in der Praxis zunehmend an Bedeutung (vgl. Patricio et al. 2011).

Für ein erfolgreiches CEM müssen Unternehmen ihren Kunden ein gesamtheitlich positives Kundenerlebnis bieten. Um solch ein Kundenerlebnis zu erreichen, sind vier strategische Ansätze wichtig (vgl. Homburg et al. 2017):

- **Inhaltliche Kohärenz:** Touchpoints sollten entlang eines Markenkerns eine inhaltlich übereinstimmende Botschaft vermitteln.
- **Konsistenz:** Touchpoints sollten in der Darstellung die zentralen Corporate Identity Merkmale aufgreifen, um ein gesamtheitliches Erlebnis über Touchpoints hinweg zu ermöglichen.
- **Kontextsensibilität:** Touchpoints sollten so gestaltet sein, dass sie Kunden in dem jeweiligen Kontext bestmöglich ansprechen und einen unmittelbaren Mehrwert bieten.
- **Verbundenheit:** Touchpoints sollten insbesondere in Bezug auf Online- und Offline-Umgebungen nahtlos ineinander übergehen.

Neben diesen strategischen Ansätzen sollten im Unternehmen idealerweise auch die Kultur und die unternehmenseigenen Fähigkeiten und Ressourcen auf das CEM ausgerichtet sein, um das bestmögliche Kundenerlebnis zu schaffen (siehe für einen Überblick Homburg et al. 2017).

10.1.5 Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalte

Eine fünfte Kategorie von Leitfragen zur Formulierung der Marketingstrategie setzt sich mit dem Verhalten gegenüber anderen Unternehmen auseinander. Im Mittelpunkt stehen hier strategische Überlegungen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten des Unternehmens:

Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten

- Wie soll sich das Unternehmen grundsätzlich gegenüber seinen Wettbewerbern verhalten?
- Mit welchen Unternehmen und mit welchen Zielen soll das Unternehmen im Rahmen der Marktbearbeitung zusammenarbeiten, und wie soll die Zusammenarbeit ausgestaltet sein?

Die erste Leitfrage bezieht sich darauf, wie sich das Unternehmen grundsätzlich gegenüber seinen **Wettbewerbern** verhalten soll. Unternehmen werden im Rahmen ihrer Marktbearbeitung häufig mit Wettbewerbsaktionen konfrontiert, die über das normale „Tagesgeschäft“ hinausgehen. Grundsätzlich kann hier zwischen kooperativen und bedrohlichen Verhaltensweisen unterschieden werden.

Kooperative Aktionen der Wettbewerber wirken sich nicht negativ auf die Zielerreichung des Unternehmens aus. Beispielsweise können Preiserhöhungen durch den Wettbewerber als kooperativ interpretiert werden, da diese es dem Unternehmen ermöglichen könnten, die eigenen Preise ebenfalls zu erhöhen. Bedrohliche Verhaltensweisen

hingegen können sich negativ auf die Zielerreichung des Unternehmens auswirken. Beispielsweise können die Einführung neuer Produkte oder Preissenkungen durch die Wettbewerber den Gewinn des Unternehmens reduzieren.

Besondere Relevanz weisen die bedrohlichen Aktionen der Wettbewerber auf. Wurden diese bereits realisiert, so lassen sich grundsätzlich vier Verhaltensweisen unterscheiden (vgl. Kuester et al. 1999 sowie Kuester et al. 2001):

- das Ignorieren der Aktivität,
- das Kooperieren mit dem Wettbewerber,
- der Gegenangriff sowie
- das Ausweichen auf andere Märkte.

Sind bedrohliche Aktionen der Wettbewerber dagegen noch nicht durchgeführt, aber zu erwarten, so kann das Unternehmen versuchen, die Wettbewerber von diesen Verhaltensweisen abzuschrecken (vgl. hierzu Bowman und Gatignon 1995, Gatignon et al. 1997).

Bedrohliche Verhaltensweisen von Wettbewerbern sowie eigene, eingesetzte Abschreckungsmechanismen können in eine Negativspirale führen. So ist es nicht unüblich, dass Preissenkungen mit Preisunterbietung durch den Wettbewerb in einen Preis-Krieg münden. Das kann zu langfristig negativen Konsequenzen für das Unternehmen sowie das Marktumfeld führen. Deshalb hat sich mit **Business Wargaming** ein Ansatz etabliert, um Entscheider für strategische Interaktionen in volatilen Umgebungen zu sensibilisieren. Dieser Ansatz bringt Themenexperten zusammen, die eine Marktsituation in einem Workshop simulieren, um im risikofreien Umfeld mögliche Konsequenzen von Wettbewerbsverhalten testen zu können (vgl. Herman und Frost 2008).

Um dies zu erreichen, können im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie eine Reihe von **Abschreckungsmechanismen** berücksichtigt werden (vgl. hierzu auch Bain 1956 sowie Gruca und Sudharshan 1995). Dies soll am Beispiel des Markteintritts eines neuen Wettbewerbers verdeutlicht werden:

- Im Rahmen der **Produktpolitik** (vgl. Kap. 11) kann das Unternehmen durch eine hohe Breite des Produktprogramms Wettbewerber vom Markteintritt abhalten. Insbesondere signalisiert es dadurch den Wettbewerbern, dass es über mehrere Standbeine verfügt und somit auf den Markteintritt von Wettbewerbern mit deutlichen Preissenkungen reagieren kann.
- Im Bereich der **Preispolitik** (vgl. Kap. 12) können Wettbewerber vom Markteintritt abgeschreckt werden, indem eine aggressive Niedrigpreispolitik für den Fall des Markteintritts der Wettbewerber signalisiert oder bereits realisiert wird. Dieses aggressive Preisverhalten setzt eine günstige Kostenstruktur des Unternehmens voraus.
- Maßnahmen im Bereich der **Kommunikationspolitik** (vgl. Kap. 13) können ebenfalls zur Abschreckung der Wettbewerber beitragen: So können kontinuierlich hohe

Werbeausgaben den Markteintritt für neue Wettbewerber unattraktiv erscheinen lassen. Durch Vorankündigungen verbesserter eigener Produkte können Wettbewerber von der Entwicklung derartiger Produkte abgeschreckt werden.

- Im Bereich der **Vertriebspolitik** (vgl. Kap. 14) können hohe Investitionen in Logistiksysteme und die weitgehende Kontrolle von Absatzwegen ebenfalls Hürden für neue Wettbewerber darstellen.
- Schließlich können Aktivitäten im Bereich des **Kundenbeziehungsmanagements** (vgl. Kap. 16) zu einer stark ausgeprägten Kundenloyalität führen, was ebenfalls vom Markteintritt abschrecken kann.

Eine weitere zentrale Leitfrage betrifft das **Kooperationsverhalten** und somit die Frage, mit welchen Unternehmen im Rahmen der Marktbearbeitung zusammengearbeitet werden soll. Als **strategische Allianz** bezeichnet man in diesem Zusammenhang die freiwillige, zielorientierte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen in abgegrenzten Aktivitätsfeldern, wobei die beteiligten Unternehmen ihre Entscheidungsautonomie teilweise einschränken können und sich auch wechselseitig aneinander finanziell beteiligen können (z. B. durch den Austausch von Eigenkapital).

Die kooperierenden Unternehmen bleiben rechtlich selbständig und regeln die Zusammenarbeit auf den festgelegten Teilgebieten durch mehr oder weniger formelle Verträge. Im Gegensatz hierzu verändert sich die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bei **Fusionen** bzw. **Akquisitionen**. Bei einer Fusion schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zusammen, wobei sie ihre alte Existenz aufgeben und vollständig in der neuen Gesellschaft aufgehen. Im Rahmen einer Akquisition kauft ein Unternehmen ein anderes oder mehrere andere Unternehmen oder Unternehmensteile, wobei gekaufte Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit verlieren (vgl. zu Fusionen und Akquisitionen in der Unternehmenspraxis Insert 10.4).

Ein zentraler Aspekt dieser Leitfrage bezieht sich auf die **Ziele** einer unternehmensübergreifenden Kooperation. Hier sind insbesondere die folgenden möglichen Ziele zu nennen (vgl. Barney 2010; Bronder 1995; Gulati 1998; Morschett et al. 2008; Varadarajan und Cunningham 1995):

- gemeinsamer Aufbau von Markteintrittsbarrieren für andere Wettbewerber,
- wechselseitiger Zugang zu Know-how oder anderen Ressourcen,
- erleichterter Marktzutritt und Umsatzsynergien (z. B. durch Cross-Selling an die Kunden des anderen Unternehmens),
- Erweiterung des Leistungsangebotes bzw. Schließung von Lücken im Produktprogramm,
- Erschließung von Kostensenkungspotenzialen in Form von Economies of Scale bzw. Erfahrungskurveneffekten (vgl. hierzu Abschn. 8.2.2) sowie
- Risikostreuung.

Die Übernahme des deutschen Mobilfunkanbieters E-Plus durch seinen Wettbewerber Telefonica Deutschland soll höhere Synergien schaffen als bislang gedacht. Die Tochter des spanischen Telefonica-Konzerns erwartet nun Synergien im Volumen von 5,754 Milliarden Euro. Eine entsprechende Schätzung ergibt sich aus einem Gutachten der von Telefonica beauftragten Wirtschaftsprüfer von PriceWaterhouseCoopers, wie der Mobilfunkanbieter mitteilte. Bei Ankündigung der E-Plus-Übernahme hatten die Unternehmen davon gesprochen, dass die Transaktion lediglich Synergien von 5 bis 5,5 Milliarden Euro heben wird. Telefonica kauft E-Plus vom niederländischen Telekomkonzern KPN und zahlt dafür neben 5 Milliarden Euro in bar auch in Aktien von Telefonica Deutschland. 17,6 Prozent werden die Niederländer dann an der börsennotierten deutschen Tochter der Spanier halten. Dazu sind allerdings noch einige Hürden zu nehmen. So müssen die Aktionäre der

Telefonica Deutschland Holding AG noch der Kapitalerhöhung zustimmen, die zur Finanzierung der Übernahme erforderlich ist. Schwieriger als die Zustimmung der Aktionäre dürfte die der Wettbewerbshüter zu erlangen sein. Die EU-Kommission prüft den Zusammenschluss von Telefonica Deutschland und E-Plus seit kurz vor Weihnachten vertieft. Die Brüsseler Behörde hat Bedenken, dass die Transaktion den Wettbewerb im Mobilfunkgeschäft in Deutschland einschränken könnte. Aus dem Zusammengehen von Telefonica Deutschland, hierzulande besser unter seiner Marke O2 bekannt, und E-Plus würde der nach Kunden größte deutsche Mobilfunkanbieter mit rund 43 Millionen Kunden entstehen. Das fusionierte Unternehmen hätte im vergangenen Jahr 8,3 Milliarden Umsatz gemacht und einen Marktanteil von 32 Prozent gehabt. Damit käme das Unternehmen auf Augenhöhe mit dem Marktführer Deutsche Telekom und Vodafone, der Nummer Zwei.

Insert 10.4 Beispiele für Fusionen und Akquisitionen. (vgl. Hesse 2013)

Hinsichtlich der möglichen **Formen** einer unternehmensübergreifenden Kooperation lassen sich drei Ausprägungen unterscheiden:

- In **vertikalen Kooperationen** arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen. Beispielhaft sei die strategische Allianz zwischen einer Versicherungsgesellschaft (als Produkthanbieter) und einer Vertriebsgesellschaft im Finanzdienstleistungsbereich genannt.
- **Horizontale Kooperationen** beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe innerhalb der gleichen Branche. Die kooperierenden Unternehmen sind in diesem Fall also (potenzielle) Konkurrenten. Beispielhaft seien Allianzen zwischen Fluggesellschaften genannt.

- In **lateralen Kooperationen** (auch diagonale Kooperationen genannt) arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen. Solche Kooperationen sind beispielsweise zwischen Unternehmen anzutreffen, deren Märkte durch technologische Entwicklungen zusammenwachsen (z. B. Akquisition eines Softwarehauses durch einen Telekommunikationsanbieter).

Die große Bedeutung von Kooperationen zwischen Unternehmen wird unter anderem auch dadurch unterstrichen, dass sie gemäß Homburg et al. (2020) eine zentrale Dimension zur Erreichung von Marketing Excellence darstellen. **Marketing Excellence** ist dabei als das Ausmaß definiert, in dem ein Unternehmen strategische Prioritäten und Aktivitäten umsetzt, um organisches Wachstum zu schaffen. Laut der **Marketing-Ökosystem-Logik** sollten Unternehmen ihr Marketing-Ökosystem aktiv aufbauen und ausbauen, damit sie Marketing Excellence erreichen können. Als Marketing-Ökosystem werden dabei alle Beziehungen zwischen internen und externen SGEs sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette bezeichnet, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen in einem Netzwerk verbunden sind. Die Förderung des eigenen Marketing-Ökosystems erlaubt es einem Unternehmen langfristig, durch die Vertiefung symbiotischer Beziehungen innerhalb des Ökosystems zum einen Lock-In-Effekte bei bestehenden Geschäftspartnern (z. B. durch Wissenstransfer) und zum anderen hohe Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber zu schaffen. Folglich kann ein Unternehmen durch ein effektives Management des eigenen Marketing-Ökosystems seine Marketing Excellence verbessern (Homburg et al. 2020).

Speziell im Hinblick auf Fusionen und Akquisitionen ist anzumerken, dass diese unter Marketinggesichtspunkten problematisch sein können. Von größter Bedeutung ist hier die Gefahr der Verunsicherung von Kunden und daraus resultierender Kundenabwanderung (vgl. Homburg und Bucerius 2005). Insbesondere sind drei Formen der Unsicherheit beim Kunden zu nennen:

- **Leistungsunsicherheit:** Die Kunden sind verunsichert, welche Kernleistungen und welchen Service sie nach der Fusion/Akquisition zukünftig erhalten werden.
- **Preisunsicherheit:** Für die Kunden besteht Unsicherheit darüber, welches Preisniveau in Zukunft zu erwarten ist und wie die Konditionensysteme zur Regelung von Rabatten und Boni zukünftig gestaltet sein werden.
- **Beziehungsunsicherheit:** Die Kunden befürchten, dass ihre persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern der an der Fusion/Akquisition beteiligten Unternehmen erlöschen könnten.

10.1.6 Strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

Die letzte Kategorie strategischer Leitfragen setzt sich mit der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix auseinander. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Fragen, die sich auf übergreifende Aspekte der Gestaltung des Marketingmix beziehen, und solchen Fragen, die die grundlegende Ausrichtung der einzelnen Teilbereiche des Marketingmix betreffen:

Ausgewählte strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

Übergeordnete Leitfragen zur Gestaltung des Marketingmix

- Inwieweit soll bei der Marktbearbeitung zwischen den einzelnen Kundensegmenten differenziert werden?
- Wie soll die Produkt-Preis-Positionierung des Unternehmens gestaltet sein?
- Wie groß soll das Marketingbudget sein, und wie soll es auf die verschiedenen Marketinginstrumente verteilt werden?
- Welche Interaktionseffekte zwischen den verschiedenen Marketinginstrumenten bzw. zwischen den verschiedenen Produkten müssen berücksichtigt werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Produktpolitik

- Wie soll das Produktprogramm des Unternehmens im Hinblick auf Breite und Tiefe gestaltet sein?
- Welches Qualitätsniveau strebt das Unternehmen bei seinen Produkten an?
- Auf welche Arten von Produktinnovationen zielen die Innovationsaktivitäten des Unternehmens ab?
- Wie sollen die Marken des Unternehmens strukturiert und positioniert werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Preispolitik

- Welche Preispositionierung soll das Unternehmen in Relation zum Wettbewerb anstreben?
- Wie stark sollen bei der Preisbildung Kosten, Wettbewerbspreise bzw. Kundennutzen gewichtet werden?
- Inwieweit und anhand welcher Kriterien soll das Unternehmen Preisdifferenzierung betreiben?
- In welchem Umfang und anhand welcher Kriterien sollen den Kunden Rabatte und Boni gewährt werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Kommunikationspolitik

- Welche Kommunikationsziele und Zielgruppen sollen im Mittelpunkt der Kommunikation stehen?
- Wie groß soll das Kommunikationsbudget sein, und wie soll es auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente verteilt werden?
- Welche Kommunikationsbotschaften sollen besonders betont werden?
- Wie soll der Erfolg der Kommunikation kontrolliert werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Vertriebspolitik

- Sollen die Produkte direkt oder indirekt vertrieben werden?
- Sollen lediglich ein Vertriebsweg oder mehrere Vertriebswege genutzt werden?
- Wie sollen die verschiedenen Vertriebswege voneinander abgegrenzt werden?
- Nach welchen Kriterien sollen die Vertriebspartner ausgewählt werden?
- Wie sollen die Funktionen zwischen dem Unternehmen und seinen Vertriebspartnern verteilt werden?

Eine zentrale Frage übergreifender Art bezieht sich auf den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung zwischen einzelnen Segmenten. Es geht also darum, sich zwischen den beiden Extrempunkten einer vollkommen standardisierten Marktbearbeitung über alle Segmente hinweg bzw. einer vollständig individualisierten Bearbeitung jedes einzelnen Marktsegments zu positionieren. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Marktparzellierungsstrategie (vgl. Becker 2018). Die herausragende Bedeutung

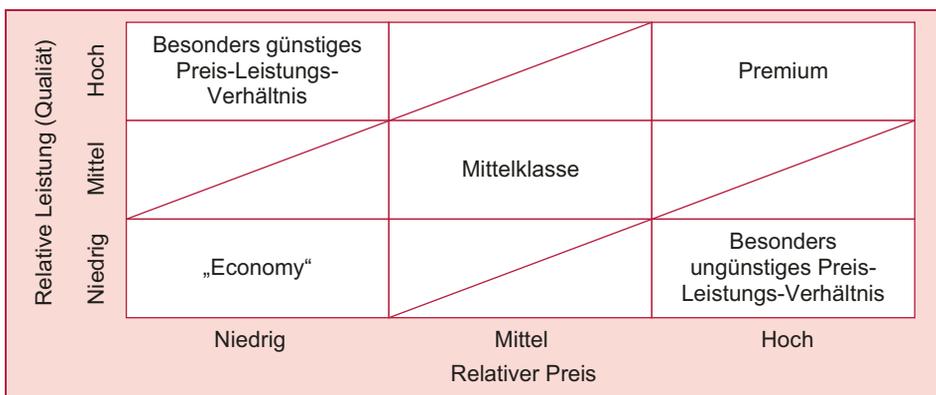


Abb. 10.8 Grundsätzliche Gestaltungsoptionen im Hinblick auf die Produkt-Preis-Positionierung. (vgl. Simon und Fassnacht 2016, S. 48)

dieser Frage ergibt sich daraus, dass im Fall einer stark differenzierten Marktbearbeitung die Leitfragen zur Ausgestaltung der einzelnen Komponenten des Marketingmix sowie viele der vorhergehenden Leitfragen (z. B. die Frage zum Kundennutzen in Abschn. 10.1.2) nicht übergreifend, sondern segmentspezifisch zu beantworten sind.

Die Frage nach der **Produkt-Preis-Positionierung** des Unternehmens bezieht sich ebenfalls auf die grundsätzliche Gestaltung des Marketingmix. Die grundsätzlichen Gestaltungsoptionen im Hinblick auf diese Positionierungsentscheidung sind in Abb. 10.8 veranschaulicht. Hier werden Preis und Leistung zueinander in Beziehung gesetzt, wobei unter dem Begriff Leistung die Gestaltung sämtlicher nicht preisbezogener Marketinginstrumente subsumiert wird. Sowohl Preis als auch Leistung werden relativ zum Wettbewerb bewertet und sind entweder qualitativ oder quantitativ zu erfassen. Im Diagonalebereich liegt eine konsistente Positionierung vor, bei der sich relativer Preis und relative Leistung entsprechen. In der Praxis sind strategische Positionierungen in diesem Diagonalebereich häufig vorzufinden. Darüber hinaus wählen Unternehmen, die ihren Marktanteil erhöhen oder neu in einen Markt eintreten wollen, oftmals vorübergehend eine Positionierung, die ein besonders günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis aufweist.

Im Zusammenhang mit diesen grundsätzlichen Gestaltungsoptionen spricht man auch von **Marktstimulierungsstrategien** (vgl. Becker 2018), da es im Kern um die Frage geht, wie die Nachfrage stimuliert werden soll. Im Fall der Premium-Positionierung (auch als Präferenzstrategie bezeichnet, vgl. Becker 2018) erfolgt dies über hochwertige Leistungen (diese Variante entspricht prinzipiell der Differenzierungsstrategie, vgl. Abschn. 10.1.2), im Fall der „Economy“-Positionierung durch niedrige Preise. Diese Vorgehensweise ist der Strategie der Kostenführerschaft (vgl. Abschn. 10.1.2) grundsätzlich ähnlich und ist häufig mit hohen Stückzahlen verbunden (daher auch die Bezeichnung als Preis-Mengen-Strategie, vgl. Becker 2018).

Weitere übergeordnete Fragen beziehen sich auf die Höhe der Gesamtausgaben (**Marketingbudget**) sowie auf zu berücksichtigende **Interaktionseffekte** (vgl. z. B. Naik et al. 2005). Im Zusammenhang mit der Budgetierungsentscheidung steht auch die Frage nach der Verteilung des Budgets auf die einzelnen Instrumente des Marketingmix (vgl. hierzu auch die quantitativen Modellierungsansätze in Abschn. 15.2). Interaktionseffekte, die für die Formulierung der Marketingstrategie von Bedeutung sind, können sowohl zwischen den einzelnen Instrumenten des Marketingmix als auch zwischen Produkten auftreten. Vorhandene Interaktionseffekte führen typischerweise dazu, dass der Gestaltungsspielraum bei bestimmten Marketingentscheidungen kleiner ist als bei deren isolierter Betrachtung (vgl. hierzu auch die quantitativen Ansätze zur Darstellung von Interaktionseffekten in Abschn. 15.1).

Im Hinblick auf die in der Übersicht „Ausgewählte strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix“ genannten Leitfragen zu den einzelnen Bereichen des Marketingmix ist darauf hinzuweisen, dass diese eher exemplarischen Charakter haben. Je nach betrachteter Branche, praktiziertem Geschäftssystem und vermarkteten Produkten sind weitere strategische Leitfragen zu berücksichtigen. Ein

generischer Fragenkatalog, der den Anspruch erhebt, auf alle Geschäftssysteme anwendbar zu sein, ist im Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Marketingmix im Gegensatz zu den zuvor behandelten Themengebieten unseres Erachtens nicht sinnvoll. Daher sprechen wir in hier auch von ausgewählten Leitfragen. Eine inhaltliche Diskussion dieser Fragen soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf unsere Ausführungen in den Kapiteln zu den einzelnen Instrumenten des Marketingmix.

10.2 Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketingstrategien

Nach der Darstellung der inhaltlichen Facetten einer Marketingstrategie sollen im vorliegenden Abschnitt einige Konzepte dargestellt werden, die bei der Formulierung von Marketingstrategien eine unterstützende Rolle spielen können. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass einige der im Rahmen der strategischen Analyse dargestellten Konzepte (vgl. hierzu Kap. 9) ebenfalls die Strategieformulierung unterstützen können. Dies gilt beispielsweise für die SWOT-Analyse (vgl. Abschn. 9.4.2). Allerdings liegt bei den dort behandelten Modellen der Fokus stärker auf der Analyse, während die Konzepte in diesem Abschnitt explizit auf die Generierung von Handlungsempfehlungen abzielen.

Grundsätzlich lassen sich qualitativ und quantitativ orientierte Konzepte unterscheiden. Die **qualitativ orientierten Konzepte** unterstützen die Formulierung der Marketingstrategie durch die Förderung der Kreativität der am Strategiefindungsprozess beteiligten Personen. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um Kreativitätstechniken, die kreative Denkprozesse stimulieren und in den verschiedensten Gebieten zur Anwendung kommen können. Wir behandeln diese Kreativitätstechniken in Abschn. 11.2.2 im Zusammenhang mit der Gewinnung und Konkretisierung von Ideen für neue Produkte (vgl. für einen Überblick derartiger Techniken Knieß 2006; Schlicksupp 1995).

Im Gegensatz zu diesen kontextunabhängigen Kreativitätstechniken ist das **strategische Spielbrett** eine Kreativitätstechnik, die speziell auf die Strategieformulierung Bezug nimmt. Es zielt darauf ab, bei der Strategieformulierung eine möglichst weite Bandbreite an strategischen Handlungsoptionen zu berücksichtigen. Dazu werden die beiden grundsätzlichen Fragen: „Wo wird konkurriert?“ und „Wie wird konkurriert?“ gestellt. In Bezug auf die erste Frage kommt eine Bearbeitung einer Nische oder alternativ des Gesamtmarktes in Betracht. Bezüglich der zweiten Frage können der Wettbewerb nach herkömmlichen Regeln versus der Wettbewerb nach neuen Regeln als strategische Optionen berücksichtigt werden. Hieraus ergibt sich eine Matrix, die vier Basisstrategien aufzeigt (vgl. Abb. 10.9).

Im Fokus der Betrachtung steht also die Suche nach Möglichkeiten der Veränderung der herkömmlichen Spielregeln des Wettbewerbs (vgl. Kerin et al. 1990). Neue Spielregeln können verwirklicht werden durch Innovationen in einem Teilmarkt oder durch Änderungen der Grundlagen des Wettbewerbs im Gesamtmarkt. Das Anstreben eines Wettbewerbs nach veränderten Regeln bezeichnet man als **New-Game-Strategie**. Als

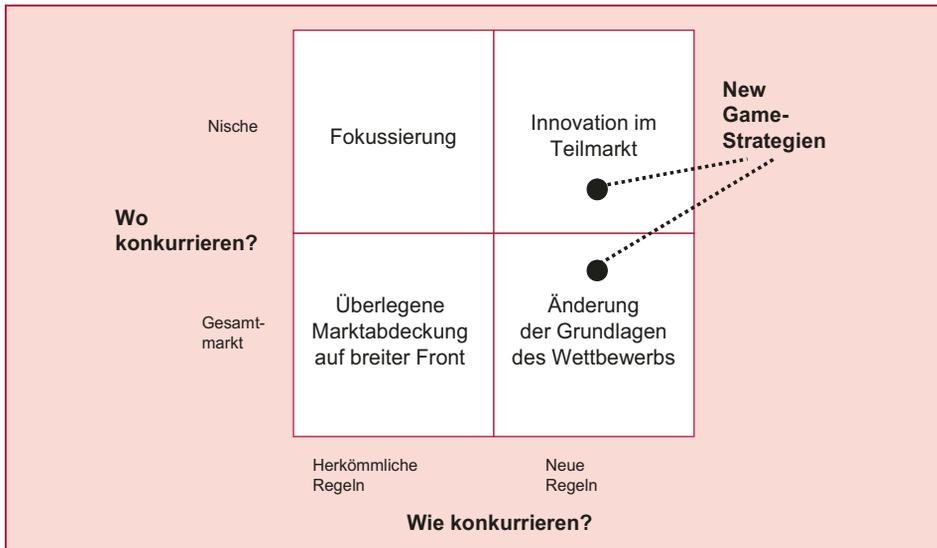


Abb. 10.9 Das strategische Spielbrett

Beispiel für eine derartige Strategie sei der Ansatz eines Maschinenbauunternehmens genannt, den Kunden (als erster Anbieter im Markt) die Möglichkeit anzubieten, die Maschinen (isoliert oder auch in Kombination mit umfassenden Serviceangeboten) zu leasen statt zu kaufen. Dies veränderte den Wettbewerb dahin gehend dass die Konkurrenz nicht mehr primär über Produktleistung und Preis, sondern in hohem Maße über Finanzierungs- und Servicekonzepte ausgetragen wurde.

New-Game-Strategien zeichnen sich vor allem durch folgende Merkmale aus:

- Sie sind stark wettbewerbsorientiert und umso erfolgreicher, je stärker die Wettbewerber durch sie überrascht werden.
- Sie versuchen, die Wettbewerbsbedingungen im Sinne der besonderen Stärken des Unternehmens zu strukturieren.
- Sie bergen hohe Ertragspotenziale, aber auch ein hohes Risiko.

Ein Beispiel für eine New-Game-Strategie ist in Insert 10.5 dargestellt. Auf dem hier betrachteten Markt hat es ein Anbieter verstanden, mit einer innovativen Idee den Wettbewerb weitgehend von Produktmerkmalen zu lösen und diesen nun im Lifestyle-Bereich auszutragen.

Die **quantitativ orientierten Konzepte** zur Unterstützung der Formulierung der Marketingstrategie weisen eine formale Struktur auf. Ihre Bezeichnung resultiert daraus, dass sie auf quantifizierbaren Mechanismen basieren. Das bekannteste dieser Konzepte ist der **Portfolio-Ansatz**.

Draußen im wintertrüben Köln mag Krise herrschen. Doch drinnen gibt es Champagner. Dreisternekokoch Dieter Müller schäumt noch schnell ein Kossstüppchen auf. Eine Nespresso-Boutique wird eröffnet. Der Schweizer Firma kommt es im Moment nicht auf jeden Euro an. Ihr ist eine der erstaunlichsten Erfolgsgeschichten der vergangenen Jahre gelungen. Mit kleinen bonbonfarbenen Kaffeekapseln und entsprechend inszeniertem Kult verdoppelte sich der Umsatz der Firma allein zwischen 2006 und 2008 auf über zwei Milliarden Schweizer Franken. [...] Die Shops ähneln Juweliergeschäften oder Kleinst-Kathedralen. Wer einmal als Besitzer einer adäquaten Kaffeemaschine in den Kreis aufgenommen ist, wird via eigenen Kaffee-Club ebenso betütert wie ausgehört. So entstand innerhalb weniger Jahre eine Art Glaubenskongregation, die allenfalls noch mit den Inszenierungen des Computerbauers Apple vergleichbar ist. Wer erst einmal

mit einer Nespresso-Maschine angefangen hat, wird schnell Teil eines Systems: Vom Kapselvertrieb, der ausschließlich über Telefon, Internet und die Boutiquen läuft, bis zu den Maschinenlizenzen hat das Schweizer Unternehmen alles in der Hand. [...] Das System, Wasserdampf mit entsprechendem Druck durch kleine Kaffeekapseln zu pressen und deren Boden dann Sekunden später an genau definierten Öffnungen aufzubrechen, habe „absolut keine Chance“, hieß es zunächst. „Mir wurde sogar verboten, weiter an der Erfindung zu arbeiten“, sagt Eric Favre. Der Ingenieur gilt als Vater der Kapsel. Nestlé ließ ihn 1976 daran herumtüfteln und schob ihn dann in andere Abteilungen ab. Neun Jahre später hatte er genug. Zum Abschied schrieb er dem damaligen Nestlé-Chef Helmut Maucher, die Firma sei groß darin, Erfindungen zu popularisieren. Neue Ideen umsetzen könne sie jedoch nicht. Der letzte große Wurf sei Nescafé gewesen - 1938.

Insert 10.5 Beispiel für eine gelungene New-Game-Strategie (vgl. Von Glüsing und Klawitter 2010)

Die grundlegende Frage, deren Beantwortung durch die Portfolio-Methode unterstützt werden soll, ist die der **Ressourcenallokation in marktbezogener Hinsicht**. Anders ausgedrückt geht es also um die Frage, in welchem Umfang ein Unternehmen Ressourcen in die Bearbeitung eines bestimmten Marktes bzw. eines bestimmten Marktsegmentes investieren sollte. Damit steht die Portfolio-Methode in unmittelbarem Zusammenhang mit der ersten strategischen Leitfrage zu Zielen bzw. Zielgruppen (vgl. Abschn. 10.1.1) der Marketingstrategie. Der Begriff „Portfolio“ ist aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich abgeleitet. Dort wird die Frage der Streuung von Investitionen in unterschiedliche Wertpapieranlagen (Wertpapier-Portfolio) diskutiert, welche eine gewisse Ähnlichkeit mit der Frage der Ressourcenallokation in Unternehmen aufweist, die auf zahlreichen Märkten tätig sind. Das Spektrum der möglichen Empfehlungen auf der Basis einer Portfolio-Analyse reicht dementsprechend von der massiven Investition in die Marktbearbeitung mit dem Ziel, die eigene Position auszubauen, über die begrenzte Investition mit dem Ziel, die eigene Position zu halten, bis hin zur Aufgabe eines Marktes. Aus dieser Grundsatzaussage lassen sich dann konkretere Schlüsse für die Ausgestaltung der Marketingaktivitäten ziehen.

Die Märkte bzw. Marktsegmente, die im Rahmen einer Portfolio-Analyse betrachtet werden, können anhand unterschiedlicher Kriterien definiert werden (vgl. zur Markt-abgrenzung Abschn. 1.1 sowie zur Marktsegmentierung Abschn. 9.3.2). Denkbar sind beispielsweise Märkte, die nach Kundengruppen abgegrenzt sind. Im internationalen Marketing werden in der Unternehmenspraxis Portfolios auch zur Analyse und Prio-ritätensetzung im Hinblick auf Ländermärkte herangezogen (vgl. hierzu Abschn. 20.3). Wenn im Unternehmen eine Aufteilung in strategische Geschäftseinheiten (vgl. zu diesem Begriff Abschn. 8.1) anhand von Märkten vorliegt, können auch strategische Geschäftseinheiten selbst Objekt der Portfolio-Analyse sein.

Unter dem Begriff Portfolio-Konzept wird eine Vielzahl von Varianten (Portfolio-Modellen) subsumiert. Ihre Gemeinsamkeit liegt zum einen in der Zielsetzung (Unterstützung von Entscheidungen über marktbezogene Ressourcenallokation) und zum anderen in ihrer Logik: Märkte werden im Rahmen der Portfolio-Analyse in einem zweidimensionalen Koordinatensystem positioniert, dessen eine Achse sich im weitesten Sinne auf die Marktattraktivität bezieht, während die andere Achse im weitesten Sinne die Stärke der Position des Unternehmens in den betrachteten Märkten abbildet. Aus der Bewertung hinsichtlich dieser beiden Dimensionen wird dann eine grundlegende Aus-sage im Hinblick auf die Ressourcenallokation abgeleitet. Wir behandeln im Folgenden die wichtigsten Portfolio-Modelle, wobei sich die Darstellung an Homburg (2000) anlehnt:

- das Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio,
- das Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio und

Das **Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio** stellt gewissermaßen den Ausgangs-punkt der Entwicklung von Portfolio-Modellen dar (vgl. Abell und Hammond 1986; Hedley 1977). Im Rahmen dieses grundlegenden Portfolio-Modells wird die Markt-position des Unternehmens anhand des relativen Marktanteils (definiert als Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des größten Wettbewerbers) bewertet. Dieser Ansatz ist offensichtlich geprägt von den Ergebnissen des PIMS-Projekts (positive Korrelation zwischen relativem Marktanteil und Profitabilität, vgl. Abschn. 8.2.1) sowie von der Aussage des Erfahrungskurvenmodells (Volumen als Schlüssel zu über-legener Kostenposition, vgl. Abschn. 8.2.2). Die Marktattraktivität wird im Rahmen dieses Ansatzes anhand des Marktwachstums bewertet, was in der Logik des Lebens-zyklusmodells (vgl. Abschn. 8.2.3) verwurzelt ist. Unterstellen wir für einen Markt die Gültigkeit dieses Modells, so ist das Marktwachstum ein geeigneter Indikator für die Lebenszyklusphase des Marktes und somit in gewissen Grenzen auch für die Attraktivi-tät dieses Marktes.

Der formale Aufbau dieses Portfolios ist in Abb. 10.10 dargestellt. Die horizontale Achse (relativer Marktanteil) ist (in Anlehnung an die Erfahrungskurve) logarithmisch skaliert, die vertikale Achse (Marktwachstum) ist linear skaliert. Eine vertikale und eine horizontale Trennlinie zerlegen das Portfolio in vier Felder. Die vertikale

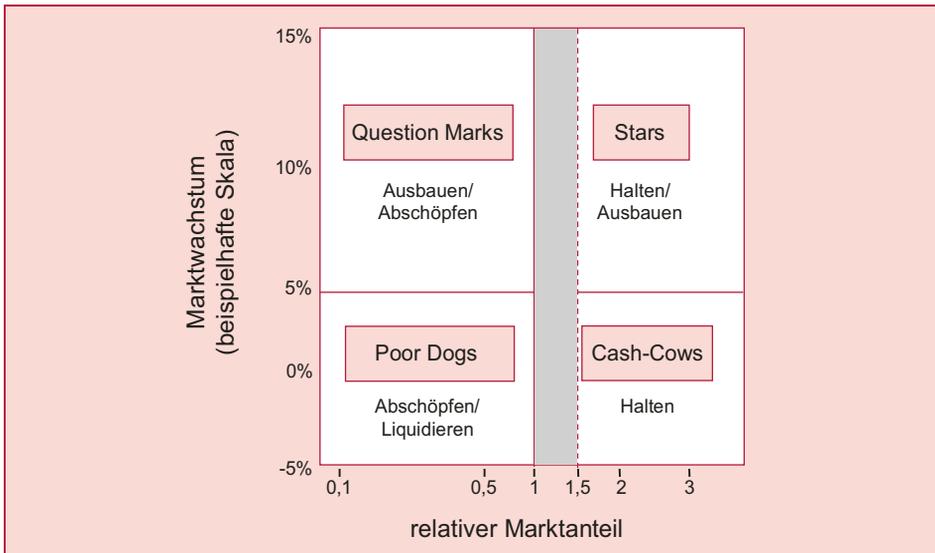


Abb. 10.10 Das Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio

Trennlinie liegt in der Regel bei einem relativen Marktanteil von 1, der nur vom Marktführer überschritten wird. Märkte, auf denen der relative Marktanteil zwischen 1 und 1,5 liegt, werden durch eine weitere Hilfslinie besonders hervorgehoben. Diese Märkte sollten im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie besonders aufmerksam beobachtet werden, da die relativ schwache Marktführerschaft des Unternehmens hier schnell in Gefahr kommen kann. Für die Lokalisierung der horizontalen Trennlinie existieren keine allgemein gültigen Kriterien (der gewählte Wert von fünf Prozent in Abb. 10.10 ist lediglich beispielhaft zu verstehen). Denkbar sind z. B.

- das durchschnittliche Branchenwachstum (falls alle betrachteten Märkte zur gleichen Branche gehören),
- allgemeine volkswirtschaftliche Wachstumsdaten (falls Märkte unterschiedlicher Branchen betrachtet werden) oder auch
- das unternehmensweite Wachstumsziel eines Unternehmens, sodass diejenigen Märkte, deren Wachstumsraten oberhalb des Zielwachstums liegen, von den übrigen abgegrenzt werden.

Die einzelnen Märkte bzw. SGEs werden in der Regel in Form von Kreisen abgebildet, deren Durchmesser proportional zum jeweiligen Umsatz des Unternehmens ist. Aus der Zuordnung eines Marktes zu einem der vier Felder in Abb. 10.10 werden grundsätzliche Empfehlungen (Normstrategien) im Hinblick auf die Ressourcenallokation abgeleitet:

- **Stars** (SGEs mit hohem Marktanteil bei hohem Marktwachstum) sind meistens sehr profitabel. Sie erfordern aber beträchtliche Ressourcenzuwendungen, wenn die starke Position auf dem schnell wachsenden Markt gehalten bzw. ausgebaut werden soll. Die grundsätzliche Empfehlung im Hinblick auf diese Einheiten lautet hier, einen intensiven Einsatz von Marketingressourcen zu betreiben (z. B im Hinblick auf Neuproduktentwicklung, Neukundengewinnung).
- **Question Marks** (SGEs mit niedrigem Marktanteil bei hohem Marktwachstum) benötigen in der Regel in Relation zu ihrem Umsatz erhebliche Marketingressourcen, um sich auf dem schnell wachsenden Markt behaupten zu können. Sie sind daher häufig unprofitabel. Es ergibt sich die strategische Schlüsselfrage, ob große Investitionen (z. B für Neuproduktentwicklung oder die Erschließung neuer Absatzkanäle) getätigt werden sollen, um eine derartig positionierte SGE zu einem Star zu machen. Wird diese Frage verneint, so legt das Portfolio den Rückzug aus dem Markt nahe. An dieser Empfehlung wird wiederum die starke Orientierung am Lebenszyklusmodell offensichtlich: Unterstellt man dessen Gültigkeit, so werden derartig positionierte Geschäftseinheiten im Laufe der Zeit (bei geringerem Marktwachstum in einer späteren Lebenszyklusphase) zwangsläufig zu Poor Dogs.
- **Poor Dogs** (SGEs mit niedrigem Marktanteil bei schwach wachsendem bzw. sogar schrumpfendem Markt) sollten so geführt werden, dass sie keine finanzielle Belastung für das Unternehmen darstellen. Handlungsoptionen sind hier der allmähliche Rückzug bzw. die Beschränkung auf einzelne Marktnischen.
- **Cash-Cows** setzen aufgrund ihrer starken Position auf einem allenfalls schwach wachsenden Markt mehr Kapital frei als vernünftigerweise zu reinvestieren ist. Hier sollte man Marketingressourcen nur in dem Umfang investieren (z. B in Kundenbindungsprogramme), wie zur Behauptung der Marktposition erforderlich ist. Auf Märkten mit einer derartigen Positionierung sollten Unternehmen die Gewinne erzielen, die für die Investitionen in Wachstumsmärkten (Stars oder Question Marks) benötigt werden.

Eine wesentliche Schwäche dieses grundlegenden Portfoliomodells liegt darin, dass die Datengrundlage sehr begrenzt ist: Weitgehende Empfehlungen bezüglich der Ressourcenallokation werden aus drei Zahlen (Marktwachstum, eigener Marktanteil, Marktanteil des stärksten Wettbewerbers) abgeleitet. Diese Schwäche wird durch das **Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio** behoben. Im Gegensatz zum vorhergehenden Portfolio-Modell wird hier die Operationalisierung der beiden Achsen nicht vorgegeben. Die Achsen werden lediglich mit Marktattraktivität bzw. Wettbewerbsposition überschrieben. Die konkrete Bewertung eines Marktes bzw. einer SGE kann dann jeweils anhand mehrerer Kriterien mit anschließender Verdichtung (z. B durch die Ermittlung gewichteter Durchschnitte) erfolgen. Der zentrale Vorteil dieses Ansatzes liegt somit darin, dass vielfältige Informationen in die Ableitung einer Normstrategie einfließen können. So können in die Beurteilung der Marktattraktivität z. B Marktvolumen, Marktwachstum und die durchschnittliche Rentabilität der im Markt

auftretenden Anbieter einfließen. Bei der Beurteilung der Wettbewerbsposition können neben dem Marktanteil beispielsweise auch Stärken und Schwächen des Unternehmens im Hinblick auf Faktoren wie z. B die Produktqualität oder die Qualität des Vertriebsnetzes berücksichtigt werden.

Üblich ist im Zusammenhang mit diesem Portfolio-Modell eine Darstellung mit neun Feldern, wie sie in Abb. 10.11 am Beispiel eines Chemieunternehmens veranschaulicht wird (wobei die Kreisgrößen den Umsatzvolumina entsprechen). Die normstrategischen Aussagen im Hinblick auf die Ressourcenallokation sind im Kern denen des vorhergehenden Portfolio-Modells sehr ähnlich (vgl. im Hinblick auf Details Homburg 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Üblich ist eine Aufteilung des Portfolios in den Bereich der Mittelbindung (Felder 1, 2, 3), den Bereich der selektiven Vorgehensweise (Felder 4, 5, 6) sowie den Bereich der Mittelfreisetzung (Felder 7, 8, 9). Demnach sollte also beispielsweise das Chemieunternehmen, dessen Portfolio in Abb. 10.11 dargestellt ist, im Bereich der Geschäftseinheit Pflanzenschutzmittel intensiv Marketingressourcen investieren, während für die Geschäftseinheit Lösemittel eher ein Rückzug angeraten erscheint.

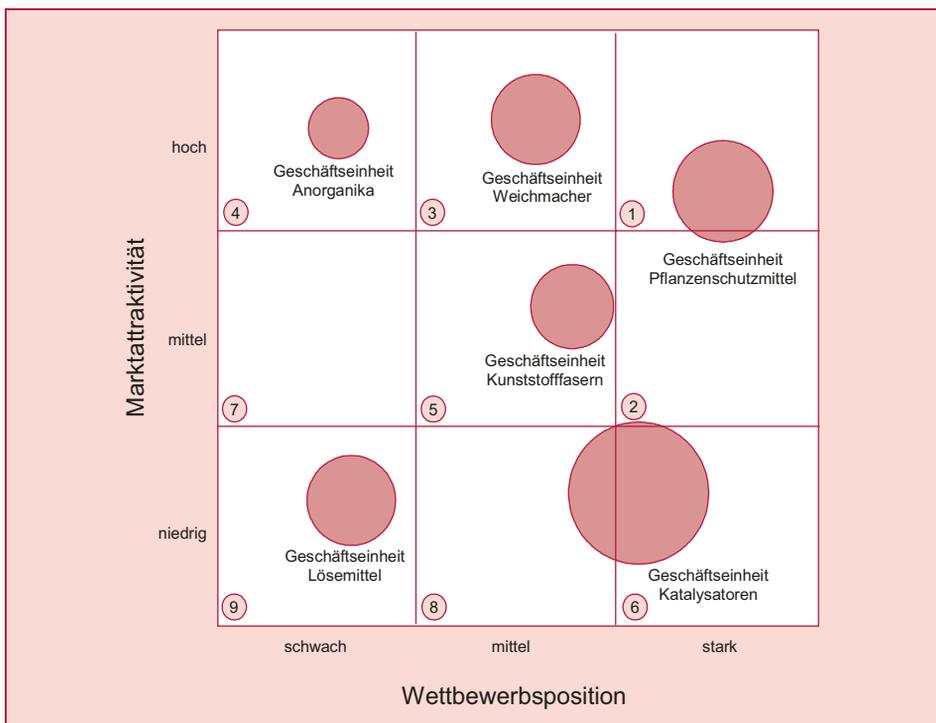


Abb. 10.11 Das Marktattraktivitäts-/Wettbewerbspositions-Portfolio am Beispiel eines Chemieunternehmens

Trotz der prinzipiell hohen Relevanz für die Formulierung der Marketingstrategie ist auch eine Reihe von **Schwachpunkten der Portfolio-Analyse** zu nennen. In diesem Zusammenhang unterscheiden wir zwischen spezifischen Schwachpunkten, die sich auf einzelne der zuvor dargestellten Portfolio-Modelle beziehen, und allgemeinen Schwachpunkten, die sich auf die grundsätzliche Logik des Portfolio-Ansatzes beziehen.

Die wichtigsten spezifischen Schwachpunkte (für eine detailliertere Diskussion vgl. Homburg 2000) des Marktwachstums/Marktanteils-Portfolios liegen zum einen in dessen konzeptioneller Fundierung (PIMS-Projekt, Erfahrungskurven- und Lebenszyklusmodell). Offensichtlich hängt die Aussagekraft des Portfolios insbesondere von der Existenz einer zumindest lebenszyklusähnlichen Marktentwicklung ab. Auf die Kritik an den genannten Konzepten sind wir bereits in Abschn. 8.2 eingegangen. Zum anderen ist – wie bereits angemerkt wurde – die Informationsgrundlage des Modells vor dem Hintergrund derart weitreichender strategischer Aussagen sehr begrenzt. Der wichtigste spezifische Schwachpunkt des Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolios liegt dagegen in seiner Subjektivität: Bei beiden Dimensionen muss eine Aggregation über mehrere Kriterien erfolgen. Sowohl im Hinblick auf deren Auswahl und Gewichtung als auch im Hinblick auf die Bewertung der Märkte hinsichtlich dieser Kriterien hat der Anwender der Methode erhebliche Freiheitsgrade, was zu dem stark subjektiven Charakter der Ergebnisse führt. Bei der praktischen Anwendung sollte im Hinblick auf die Auswahl und Gewichtung der Kriterien sowie die Bewertung der betrachteten Märkte in hohem Maße auf Sorgfalt und Transparenz geachtet werden. Trotz dieses problematischen Aspekts weist diese Variante der Portfolio-Analyse unseres Erachtens unter den hier dargestellten Ansätzen die größte Relevanz für die Unternehmenspraxis auf. Dies liegt sicherlich im Wesentlichen an ihrer Fähigkeit, ein breites Spektrum an Ausgangsinformationen zu berücksichtigen.

Im Hinblick auf allgemeine Schwachpunkte der Portfolio-Analyse ist zunächst eine Reihe von methodischen Problemen zu nennen. Hierzu zählen z. B die Abhängigkeit der Ergebnisse von der Abgrenzung des Marktes, die Problematik der Lokalisierung der Trennlinien sowie die Sensitivität der resultierenden Strategieempfehlungen gegenüber geringfügigen Änderungen des Dateninputs (vgl. hierzu Homburg 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Deutlich schwerer als diese methodischen Aspekte wiegt das Problem, dass die Portfolio-Analyse mögliche markt-, kosten- oder technologiebezogene Interdependenzen zwischen den einzelnen SGEs vernachlässigt. Liegen derartige Interdependenzen in starkem Ausmaß vor, so kann insbesondere der Rückzug aus Märkten problematisch sein, weil sich Ausstrahlungseffekte auf andere Märkte ergeben können. Beispielhaft sei die Verunsicherung und Abwanderung von Kunden in ähnlich gelagerten Märkten genannt. Derartige Interdependenzen werden im Rahmen der Portfolio-Analyse systematisch ausgeklammert, da die Positionierung sowie die Ableitung von normstrategischen Aussagen für jeden Markt bzw. für jede SGE isoliert vorgenommen werden. Weitere problematische Aspekte des Portfolio-Ansatzes, die unseres Erachtens allerdings nicht von ähnlich hoher Bedeutung sind, werden bei Homburg (2000) sowie Varadarajan (1999) diskutiert.

Im Hinblick auf eine zusammenfassende Bewertung des Portfolio-Konzepts ist zunächst festzustellen, dass es einen wesentlichen Beitrag zur systematischen Entscheidungsfindung im Hinblick auf eine zentrale Frage der Marketingstrategie (die Frage nach der marktbezogenen Ressourcenallokation) leistet. Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass die Methode in der Unternehmenspraxis auch heute noch eine wichtige Rolle bei der Formulierung von Unternehmens- bzw. Marketingstrategien spielt. Ein wesentlicher didaktischer Nutzen des Konzepts liegt unseres Erachtens darin, dass es Unternehmen die Wichtigkeit einer ausgewogenen Portfolio-Struktur (insbesondere im Hinblick auf Märkte mit unterschiedlich hohen Wachstumsraten) vor Augen führt. Die genannten Probleme stellen den Portfolio-Ansatz nicht grundsätzlich infrage, sondern verdeutlichen lediglich, dass er in der Unternehmenspraxis nicht unkritisch angewendet werden sollte. Insbesondere sollten Portfolio-Analysen durch ergänzende Analysen (vgl. z. B. die in Kap. 9 dargestellten Methoden) begleitet werden. Bezüglich weiterer Portfolio-Modelle verweisen wir auf Aaker und McLoughlin (2010), Homburg (2000), Jain (2009) sowie Rowe et al. (1985).

10.3 Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien

Als Resultat der in Abschn. 10.2 dargestellten Strategieformulierung ergeben sich häufig mehrere alternative Marketingstrategien. Diese können sich grundsätzlich oder auch nur graduell unterscheiden. Es ergibt sich also für das Unternehmen die Aufgabe, die alternativen Strategien bezüglich geeigneter Kriterien zu bewerten (vgl. Abschn. 10.3.1) und auf dieser Basis eine Alternative auszuwählen (vgl. Abschn. 10.3.2). Im Sinne der klassischen Perspektiven des Strategieverständnisses können zur Bewertung von Marketingstrategien qualitative und quantitative Ansätze gewählt werden. Die Experiment-basierte Perspektive schlägt stattdessen vor, die Strategiealternativen in einem Portfolio von Experimenten im realen Markt zu testen und deren Erfolg anhand vorher definierter Leistungsindikatoren zu bewerten und auszuwählen (vgl. zur historischen Entwicklung des Strategieverständnisses Abschn. 8.1).

10.3.1 Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien

Die Bewertung von Marketingstrategien kann unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten erfolgen. Im Rahmen der **qualitativen Bewertung** der verschiedenen Strategiealternativen sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Ein entsprechender Kriterienkatalog ist in der folgenden Übersicht dargestellt:

Zentrale Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien**Konsistenzbezogene Kriterien (Ist die Strategie nach außen sowie im Inneren widerspruchsfrei?)**

- Konsistenz der Marketingstrategie mit dem Zielsystem des Unternehmens
- Konsistenz der Marketingstrategie mit der Unternehmensstrategie und gegebenenfalls den Geschäftsbereichsstrategien
- Konsistenz der Marketingstrategie mit anderen Funktionalstrategien
- Konsistenz der Marketingstrategie in sich (z. B. Konsistenz der Ziele und des angestrebten Kundennutzens mit der grundlegenden Ausrichtung des Marketingmix)

Informationsbezogene Kriterien (Beruht die Strategie auf einer ausreichenden Informationsbasis?)

- Umfang und Qualität der Analyse der globalen Unternehmensumwelt
- Umfang und Qualität der Marktanalyse
- Umfang und Qualität der Analyse der Situation des Unternehmens

Inhaltliche Kriterien (Sind die inhaltlichen Aussagen der Marketingstrategie präzise und vor dem Hintergrund der Resultate der strategischen Analyse angemessen?)

- Präzision und Angemessenheit der Ziele sowie der Zielgruppendefinition
- Präzision und Angemessenheit des angestrebten Kundennutzens sowie der Positionierung gegenüber dem Wettbewerb
- Präzision und Angemessenheit der angestrebten Innovationsorientierung
- Präzision und Angemessenheit der strategischen Ausrichtung des Kundenbeziehungsmanagements
- Präzision und Angemessenheit des Wettbewerbs- und Kooperationsverhaltens
- Präzision und Angemessenheit der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

Realisierbarkeitsbezogene Kriterien (Inwieweit ist die Strategie für das Unternehmen umsetzbar?)

- Verfügbarkeit der für die Umsetzung der Marketingstrategie benötigten Ressourcen und Fähigkeiten
- Akzeptanz der Marketingstrategie im Unternehmen (Top-Management, mittleres Management, Mitarbeiter) sowie gegebenenfalls bei Absatzmittlern oder anderen Kooperationspartnern

- Robustheit der Marketingstrategie gegenüber möglichen Gegenreaktionen von Wettbewerbern

Eine erste Facette ist die **Konsistenz** der Marketingstrategie. Hier geht es zum einen um die Freiheit von Widersprüchen zu den Unternehmenszielen sowie zu anderen Strategien im Unternehmen (z. B. Geschäftsbereichsstrategien). Zum anderen ist die Konsistenz der einzelnen Festlegungen der Marketingstrategie in den Bereichen Marketingziele und Zielgruppen, Kundennutzen und Positionierung gegenüber dem Wettbewerb, Innovationsorientierung, Management von Kundenbeziehungen, Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten sowie bei der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix zu überprüfen.

Ein zweiter Aspekt bei der Bewertung einer Marketingstrategie ist deren **Informationsgrundlage**. Es geht im Kern um die Frage, ob die Informationsgrundlage der Marketingstrategie ausreichend ist oder ob die Strategie teilweise „aus dem Bauch heraus“ formuliert wurde. Im Rahmen der diesbezüglichen Bewertung ist zu prüfen, ob die Leitfragen, die wir für die Analyse der strategischen Ausgangssituation formuliert haben (vgl. Kap. 9), präzise und fundiert beantwortet wurden. In inhaltlicher Hinsicht geht es um die Analyse der globalen Unternehmensumwelt, des Marktes sowie der Situation des Unternehmens. Im Hinblick auf die Forderung nach Fundiertheit der Antworten ist es von zentraler Bedeutung, auf welchen Informationsgrundlagen die Antworten basieren. Hier ist z. B. die Frage zu stellen, ob Ergebnisse aus systematischen Kundenbefragungen in ausreichendem Umfang vorliegen oder ob die Antworten im Wesentlichen auf mehr oder weniger fundierten Selbsteinschätzungen aus dem Unternehmen basieren.

Ein sehr wichtiger Aspekt bei der Bewertung einer Marketingstrategie ist die Beurteilung des **Strategieinhalts**. Im Wesentlichen geht es hier um die Frage, inwiefern die in Abschn. 10.1 aufgezeigten strategischen Leitfragen präzise beantwortet sind und in wieweit die Antworten sinnvoll, d. h. vor dem Hintergrund der Resultate der Analyse der strategischen Ausgangssituation angemessen sind. Diese Angemessenheit ist beispielsweise nicht gegeben, wenn bestimmte Informationen, die im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation gewonnen wurden, bei der Strategieformulierung ignoriert wurden, weil sie den marketingstrategischen Präferenzen wichtiger Entscheidungsträger entgegenstehen. Weiterhin sollte eine Marketingstrategie hinsichtlich ihrer **Realisierbarkeit** bewertet werden. Wir unterscheiden hier zwischen interner und externer Realisierbarkeit. Wesentliche Determinanten der internen Realisierbarkeit sind die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens sowie die Unterstützung der Marketingstrategie durch das Management (Management Commitment) sowie die Mitarbeiter. Auch mögliche Reaktanzen bei Kooperationspartnern (z. B. Absatzmittlern) sind hier zu berücksichtigen. Die externe Realisierbarkeit bezieht sich auf die Durchsetzbarkeit der Marketingstrategie am Markt. Hier geht es insbesondere um die Frage, ob die Umsetzung der Strategie auch bei entsprechenden Wettbewerbsreaktionen möglich ist.

Im Zusammenhang mit der **quantitativen Bewertung** von Marketingstrategien geht es insbesondere um die Betrachtung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Strategie. Hier sind die Auswirkungen auf das Umsatzvolumen und die Profitabilität des Unternehmens zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang können beispielsweise Methoden der Investitionsrechnung zur Anwendung kommen (vgl. hierzu Abschn. 23.4.4).

Ein neuerer Ansatz zur **quantitativen Bewertung** ist die Anwendung von **Realoptionen** zur Strategiebewertung (vgl. Anderson 2000; Barney 2010; Bowman und Moskowitz 2001; Copeland und Howe 2002; Luehrmann 1998; Pritsch 2000). Realoptionen übertragen das Konzept von Finanzoptionen auf reale Situationen. Sie stellen Handlungsoptionen für die Zukunft dar, die sich aus gegenwärtigen Entscheidungen ergeben. Die Relevanz von Realoptionen bei der Bewertung von Entscheidungen ergibt sich daraus, dass (beispielsweise im Gegensatz zu Methoden der Investitionsrechnung) zukünftige Handlungsmöglichkeiten, die mit einer Entscheidung verbunden sind, bewertet werden können. Anschaulich ausgedrückt bildet der Ansatz der Realoptionen also den Wert von Flexibilität ab.

Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes betrachten wir beispielhaft die Investitionsentscheidung beim Neubau einer Produktionsanlage. Wir gehen davon aus, dass ein Entscheidungsträger die Wahl zwischen zwei Standorten hat. Während beim ersten Standort eine spätere Erweiterung problemlos möglich ist, bietet der zweite Standort keine Erweiterungsoptionen. Stützt sich die Entscheidung auf einen klassischen Ansatz der Investitionsrechnung, so bliebe die Option der Erweiterung bei Entscheidung für den ersten Standort unberücksichtigt, obwohl sie offensichtlich entscheidungsrelevant ist. Der Ansatz der Realoptionen würde diese Flexibilität dagegen positiv bewerten.

Einschränkend ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich die konkrete Berechnung des Wertes einer Realoption in der Unternehmenspraxis problematisch gestaltet. Trotzdem ist die Idee der Realoptionen für das strategische Marketing interessant. Entscheidungsträger werden durch diesen Ansatz für den Wert von Flexibilität sensibilisiert.

10.3.2 Auswahl von Marketingstrategien

Haben mehrere Strategiealternativen diese Bewertung „überstanden“, so ist aus diesen Alternativen eine Strategie auszuwählen. Im Rahmen dieser Entscheidung können prinzipiell einige der in Abschn. 4.1 vorgestellten Modelle herangezogen werden. Die Anwendung derartiger Entscheidungsregeln im Rahmen der Auswahl einer Marketingstrategie soll anhand eines kleinen Anwendungsbeispiels aus dem Industriegüterbereich verdeutlicht werden. Ein Unternehmen der Maschinenbaubranche kann zwischen drei alternativen Marketingstrategien (a_1 , a_2 und a_3) auswählen:

a_1 : Das Unternehmen strebt an, Umsatzvolumen und Marktanteil insbesondere durch den intensiven Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen zu halten. Die aktuell bestehenden Wettbewerbsvorteile sollen im Rahmen einer Strategie der

Differenzierung über bessere Kundenbeziehungen und insbesondere über produktbegleitende Dienstleistungen wie z. B. die Schulung von Anwendern gesichert werden. In Bezug auf die angebotenen Produkte wird ein Innovationsniveau nicht unter dem Marktdurchschnitt angestrebt.

- a₂: Das Unternehmen strebt im Rahmen einer Marktentwicklungsstrategie eine deutliche Umsatzsteigerung an, wobei der Fokus auf der Neukundenakquisition in neuen Auslandsmärkten liegen soll. Hierzu wird im Rahmen einer Strategie der Kostenführerschaft ein im Vergleich zu den internationalen Wettbewerbern niedrigeres Preisniveau angestrebt. Im Zusammenhang mit der Realisierung dieser Position gegenüber dem Wettbewerb werden in Bezug auf die angebotenen Produkte ein nur unterdurchschnittliches Innovationsniveau sowie Kostensenkungen durch Prozessinnovationen angestrebt.
- a₃: Das Unternehmen strebt im Rahmen einer Produktentwicklungsstrategie eine deutliche Steigerung von Umsatz und Marktanteil auf dem bereits bearbeiteten Markt an. Hierzu wird eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb über bessere Produkte sowie ein Innovationsniveau deutlich über dem Marktdurchschnitt angestrebt, wobei insbesondere neue Technologien berücksichtigt werden sollen

Im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation wurden drei verschiedene Szenarien (s_1 , s_2 und s_3) für die zukünftige Situation der Umwelt des Unternehmens erarbeitet:

- s₁: Die Basistechnologie für die vermarkteten Maschinen verändert sich in mittlerem Ausmaß. Es wird eine deutliche Zunahme der Wettbewerbsintensität sowohl für den Heimatmarkt als auch für die Auslandsmärkte erwartet. Die bereits bestehenden Kunden des Unternehmens weisen aufgrund von Problemen auf ihren eigenen Absatzmärkten eine deutlich niedrigere Nachfrage nach den herkömmlichen Maschinen des Unternehmens auf, fragen jedoch innovative Produkte auf der Basis neuer Technologien verstärkt nach.
- s₂: Die Basistechnologie für die vermarkteten Maschinen unterliegt nur geringen Veränderungen. Aufgrund einer deutlich gestiegenen Wettbewerbsintensität im Markt und aufgrund eines verschärften Preiswettbewerbs auf den Absatzmärkten der Kunden nimmt der Preisdruck im Inland erheblich zu. Die bearbeiteten Auslandsmärkte weisen ebenfalls diese Entwicklungen auf, weisen gleichzeitig jedoch eine rückläufige Nachfrage auf.
- s₃: Die Basistechnologie für die vermarkteten Maschinen unterliegt relativ großen Veränderungen, und die Kunden achten weniger auf den Preis der Produkte als vielmehr auf deren Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig gewinnen produktbegleitende Dienstleistungen wie z. B. Anwenderschulungen hohe Bedeutung für die Kunden. In den bearbeiteten Auslandsmärkten, die durch eine nur schwach steigende Nachfrage gekennzeichnet sind, ist diese technologische Entwicklung weniger stark ausgeprägt

Tab. 10.2 Beispielhafte Ergebnismatrix als Basis für die Auswahl einer Marketingstrategie

Strategien	Szenarien				
	10.3.3 → s_1	10.3.4 → s_2	s_3	Zeilenminimum	Zeilenmaximum
a_1	-4000	6500	1000	-4000	6500
a_2	1500	2000	1500	1500	2000
a_3	2500	4500	3500	2500	4500

Die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der einzelnen Szenarien sind nicht bekannt. Es liegt also eine Entscheidungssituation unter **Unsicherheit** vor. Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird eine Ergebnismatrix erstellt, die die Gewinne des Unternehmens für den Planungszeitraum enthält, die für die verschiedenen Marketingstrategien bei Eintreten der jeweiligen Szenarien erwartet werden (vgl. Tab. 10.2).

Offensichtlich wird die Marketingstrategie a_2 von der Marketingstrategie a_3 absolut dominiert (vgl. zur absoluten Dominanz Abschn. 4.1.2), da das schlechtestmögliche Ergebnis von a_3 besser ist als das bestmögliche Ergebnis von a_2 . Die Alternative a_2 wird daher von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Für die verbleibenden Alternativen a_3 und a_1 kann weder eine absolute noch eine Zustandsdominanz konstatiert werden (vgl. Abschn. 4.1.2). In diesem Fall können die in Abschn. 4.1.2.1 erläuterten Entscheidungsregeln zum Einsatz kommen. Im Falle einer sehr pessimistischen Einstellung der Entscheidungsträger würde man sich beispielsweise gemäß der **Maximin-Regel** für diejenige Alternative entscheiden, die im ungünstigsten Fall noch das beste Ergebnis liefert. Im betrachteten Beispiel würde dies zur Wahl der Marketingstrategie a_3 führen, da sie das höchste Zeilenminimum aufweist. Bei Anwendung der optimistischen **Maximax-Regel** würde sich das Unternehmen dagegen für die Marketingstrategie a_1 entscheiden, da hier das höchste Zeilenmaximum vorliegt.

Denkbar ist grundsätzlich auch eine Schätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Szenarien, z. B. mittels Expertenbefragungen. In diesem Fall würde eine **Entscheidung unter Risiko** vorliegen. Bei diesen Konstellationen finden das Erwartungswertprinzip sowie das Erwartungswert-Streuungs-Prinzip Anwendung (vgl. Abschn. 4.1.2.2).

Literatur

- Aaker, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: Global perspectives* (1. Aufl.). New York.
- Abell, D., & Hammond, J. (1986). *Strategic marketing planning* (2. Aufl.). Englewood Cliffs.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41–49.
- Anderson, J. (2000). Real options analysis in strategic decision making: An applied approach in a dual options framework. *Journal of Applied Management Studies*, 9(2), 235–255.

- Anderson, J., & Narus, J. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65.
- Anderson, J., & Narus, J. (1999). Welchen Wert hat ihr Angebot für den Kunden? *Harvard Business Manager*, 21(4), 97–107.
- Anderson, J., & Narus, J. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (3. Aufl.). Upper Saddle River.
- Anderson, J., & Thomas, J. (1997). *Combining value and price to make purchase decisions in business models*, Arbeitspapier 3-1997, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, University Park.
- Anderson, J., Jain, D., & Chintagunta, P. (1993). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3–29.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing For successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 295–317.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York.
- Bagusat, A. (2006). *Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte*. Wiesbaden.
- Bain, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge.
- Barney, J. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. Aufl.). Upper Saddle River.
- Becker, J. (2018). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements* (11. Aufl.). München.
- Beutin, N. (2008). *Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Blattberg, R., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136–144.
- Bowman, D., & Gatignon, H. (1995). Determinants of competitor response time to a new product introduction. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 42–53.
- Bowman, E., & Moskowitz, G. (2001). Real options analysis and strategic decision making. *Organization Science*, 12(6), 772–777.
- Bronder, C. (1995). *Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen*. Aachen.
- Bruhn, M. (1998). *Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen*. Heidelberg.
- Bruhn, M., & Georgi, D. (2017). Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Aufl., S. 561–581). Wiesbaden.
- Bruhn, M., & Homburg, C. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Aufl.). Wiesbaden.
- Capon, N., Farley, J., & Hoernig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383.
- Cooper, R. G. (2005). *Product leadership* (2. Aufl.). New York.
- Copeland, T., & Howe, K. (2002). Real options and strategic decisions. *Strategic Finance*, 83(10), 8–11.
- Corsten, H. (1998). Von generischen zu hybriden Wettbewerbsstrategien. *Das Wirtschaftsstudium*, 27(12), 1434–1440.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, S. 1–11.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(2), 81–94.

- Diller, H., & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(3), 211–220.
- Diller, H., & Kusterer, M. (1995). Beziehungsmanagement. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 286–300). Stuttgart.
- Dressler, M. (2006). *Strategische Kundenbindung im Public Health-Care*. Wiesbaden.
- Elbling, O., & Kreuzer, C. (1994). *Handbuch der strategischen Instrumente*. Wien.
- Festge, F. (2006). *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich*. Wiesbaden.
- Fleck, A. (1995). *Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen*. Wiesbaden.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Foster, R. (1986). *Innovation: The attackers advantage*. New York.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–372.
- Fürst, A. (2016). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 125–156). Wiesbaden.
- Gatignon, H., Robertson, T., & Fein, A. (1997). Incumbent defense strategies against new product entry. *International Journal of Research in Marketing*, 14(2), 163–176.
- Gilbert, X., & Strebler, P. (1987). Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8(1), 28–36.
- Gruca, T., & Sudharshan, D. (1995). A framework for entry deterrence strategy: The competitive environment, Choices, and Consequences. *Journal of Marketing*, 59(3), 44–55.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hagel, J., & Singer, M. (1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, 77(2), 133–141.
- Hart, C., Heskett, J., & Sasser, W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10(1), 9–15.
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2017). Grundsätze des CRM-Ansatzes. In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (6. Aufl., S. 3–20). Wiesbaden.
- Herman, M. L., & Frost, M. D. (2008). *Wargaming for leaders: Strategic decision making from the battlefield to the boardroom*. New York.
- Hesse, J. (2013). Telefonica rechnet nach E-Plus-Kauf mit höheren Synergien. Dow Jones & Company Inc., 30.12.2013. <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-12/29005756-telefonica-rechnet-nach-e-plus-kauf-mit-hoeheren-synergien-015.htm>. Zugegriffen: 26. Jan. 2014.
- Hildebrand, V. (1997). *Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung*. Wiesbaden.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (8. Aufl., S. 3–42). Wiesbaden.

- Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95–113.
- Homburg, C., & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Homburg, C., & Sieben, F. (2000). *Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier, Management Know-How, Nr. 52. Mannheim.
- Homburg, C., & Simon, H. (1995). Wettbewerbsstrategien. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2753–2762). Stuttgart.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). *Marketing excellence – How managers understand and aim for it and how investors evaluate these actions*, Working Paper.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System*. Frankfurt a. M.
- Jain, S. (2009). *Marketing planning and strategy* (8. Aufl.). Mason.
- Jenner, T. (2000). Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Die Betriebswirtschaft*, 60(1), 7–22.
- Johnson, W., & Weinstein, A. (2004). *Superior customer value in the new economy: Concepts and cases* (2. Aufl.). Boca Raton.
- Kerin, R., Mahajan, V., & Varadarajan, P. (1990). *Contemporary perspectives on strategic market planning*. Boston.
- Kindermann, H. (2006). *Optimierung der Kundenbindung in Massenmärkten*. Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, M. (1987). Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte: Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“-Ansatzes von Gilbert und Strebel. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39(1), 31–52.
- Knieß, M. (2006). *Kreativitätstechniken – Methoden und Übungen*. München.
- Krubasik, E. (1988). Technologiemanagement für überlegene Innovationsstrategien. In H. Henzler (Hrsg.), *Handbuch Strategische Führung* (S. 445–461).
- Kuester, S., Homburg, C., & Robertson, T. (1999). Retaliatory behavior to new product entry. *Journal of Marketing*, 63(4), 90–106.
- Kuester, S., Homburg, C., Robertson, T., & Schäfer, H. (2001). Verteidigungsstrategien gegen neue Wettbewerber – Bestandsaufnahme und empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71(10), 1191–1215.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2018). *Strategisches Management* (7. Aufl.). Zürich.
- Luehrmann, T. (1998). Strategy as a portfolio of real options. *Harvard Business Review*, 76(5), 89–99.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- McDaniel, S., & Kolari, J. (1987). Marketing strategy implementation of the miles and snow strategic typology. *Journal of Marketing*, 53(3), 19–30.
- McKee, D., Varadarajan, P., & Pride, W. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.

- Meyer, A., & Oevermann, D. (1995). Kundenbindung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1340–1351). Stuttgart.
- Michel, S., Kreuzer, M., Kühn, R., Stringfellow, A., & Schumann, J. (2009). Mass-customized products: Are they bought for uniqueness or to overcome problems with standard products? *Journal of Customer Behaviour*, 8(4), 307–327.
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford.
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahl einer Markteintrittsstrategie – eine meta-analytische Untersuchung der Entscheidung zwischen Tochtergesellschaft und Kooperation. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(5), 509–551.
- Naik, P. A., Raman, K., & Winer, R. S. (2005). Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects. *Marketing Science*, 24(1), 25–34.
- Niemeyer, G., Weisenburger, F., & Kindervater, L. (2017). Differenzierung durch Service. *Marketing Review St. Gallen*, 34, 18–25.
- o. V. (26. Februar 2002). Erfolgsrezept der Billigflieger: Kostendisziplin. *Handelsblatt*, S. 11.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey.
- Parmar, R., MacKenzie, I., Cohn, D., & Gann, D. (2014). The new patterns of innovation. *Harvard Business Review*, 92(1), 2.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200.
- Pauli, K. (2012). Massenware nach Maß, Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/mass-customization-massenware-nach-mass-11900853-S.2.html>. Zugegriffen: 20. Jan. 2014.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Piller, F. (2006). *Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York.
- Pritsch, G. (2000). *Realloptionen als Controlling-Instrument – das Beispiel pharmazeutischer Forschung und Entwicklung*. Wiesbaden.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1985). *Strategic management and business policy – A methodological approach* (2. Aufl.). Reading.
- Schlicksupp, H. (1995). Kreativitätstechniken. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1289–1309). Stuttgart.
- Schnäbele, P. (1997). *Mass customization*. Wiesbaden.
- Sheth, J., & Sisodia, R. (1999). Revisiting marketing's lawlike generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 71–87.
- Simon, H. (1993). Wettbewerbsstrategien. In W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H. Köpper, & K. von Wysocki (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (5. Aufl., S. 1173–1184). Stuttgart.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Specht, G., Beckmann, C., & Amelingmeyer, J. (2002). *F&E-Management* (2. Aufl.). Darmstadt.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.

- Treacy, M., & Wiersema, F. (2006). *The discipline of market leaders*. Boston.
- Varadarajan, P. (1999). Strategy content and process perspectives revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 88–100.
- Varadarajan, P., & Cunningham, M. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296.
- Von Glüsing, J., & Klawitter, N. (13. Februar 2010). Die Bohnen-Revolution. *Der Spiegel*, 7/2010.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2008). Competitive density and the customer acquisition–retention trade-off. *Journal of Marketing*, 72(11), 3–18.

Stichwortverzeichnis

A

- A/B-Test, 314
- ABC-Analyse, 1311ff.
- Ablehnungsbereich, 371ff.
- Absatzhelfer, 946
- Absatzmittler, 948ff.
- Absatzsegmentrechnung, 1320, 1322
- Adaptive Conjoint Analyse (ACA), 450
- Adaptive Selling, 158, 983
- Administrationstheorie, 209
- Adoption, 641ff.
- Affect as Information (AAI)-Modell, 72
- Affect-Infusion-Modell (AIM), 73
- Agenturtheorie, 228f.
- Agilität, 1265
- AIDA-Modell, 830f.
- Akquisition, 568
- Aktivierung, 28ff.
 - Analyse, 30
 - Beeinflussung, 31
 - Lambda-Hypothese, 29
- Aktivierungsmessung, 921
- Aktivität, marktgerichtete akquisitorische, 941
- Amoroso-Robinson-Relation, 778f.
- Analogmethode, 1122
- Analyseansatz, statischer, 835
- Analyse
 - bivariate, 221
 - Conjoint-, 752, 798
 - Means-End-, 35
 - multivariate, 221
- Analyseverfahren
 - multivariates, 386
- Ankereffekt, 104ff.
- Ankermethode, 399
- Anlagengeschäft, 1151
- Ansatz
 - dimensionsorientierter, 1396
 - lerntheoretischer, 76
 - ressourcenbasierter (Resource-based View), 247
 - situativer, 220f.
 - systemtheoretisch-kybernetischer, 217
 - wissensbasierter (Knowledge-based View), 248
- Arbitrage, 792, 1194f.
- Arbitrageprozess, 793
- ARIMA-Modell, 421
 - AR-Modell, 421
 - I-Modell, 422
 - MA-Modell, 422
- Artefakt, 1399
- Assessment Center, 1354
- ASSESSOR-Modell, 626
 - Präferenzmodell, 629
 - Trial-Repeat-Modell, 627
- Assimilations-Kontrasttheorie, 66f., 89
- Assoziation, 106f.
- Assoziationsanalyse, 361
- Attraktionsmodell, 755, 1015
- Attribute Framing, 94
- Attributionstheorie, 134
- Aufmerksamkeit, 77
- Auftragsakquisition, 1154
- Augmented Reality (AR), 83, 980
- Auktion
 - Preisbildung im Rahmen von, 800
- Ausschreibung, 806
- Außenwerbung, 876f.
- Ausstattungspolitik, 1086

- Ausstrahlungseffekt, 784, 1014
 Auswahlmodell, nutzenorientiertes, 119
 Modelle der mathematischen Psychologie, 121
 Modelle der Mikroökonomie, 120
 Autokorrelationskoeffizient, 420
 Autonomie, 1210
 Awareness, 177
- B**
- Balanced Scorecard, 1357
 Bass-Modell, 644ff.
 BDM-Mechanismus, 757
 Beantwortungsäquivalenz, 1197, 1200
 Bedürfnis
 Defizitär-, 32f.
 Stimulierung eines, 32
 Wachstums-, 32
 Bedürfnisbefriedigung, 35
 Bedürfnispyramide von Maslow, 31ff.
 Befragung
 Experten-, 748
 Behavioral Pricing, 761
 Bekanntheit
 gestützte, 831
 ungestützte, 831
 Benchmarking, 534, 1070
 Benefit Selling, 979
 Benutzerorientierung, 1278
 Bernoulli-Prinzip, 203
 Beschaffung, 1433
 Beschwerdemanagement, 66, 1027
 Beschwerdestimulierung, 1029
 Bestimmtheitsmaß, 367
 Bestimmung des Durchführenden, 283
 Beta-Koeffizient, 414
 Bewertung, 1040
 Bewertungsportal, 881
 Bezugsgrößenhierarchie, 1321
 Bietverfahren, 755
 Big Data, 18, 31, 272, 453, 1290
 Big-Data-Analytics, 273
 Binomialmodell, 850
 Blockchain-Technologie, 509
 Blueprinting, 1069
 Bogenelastizität, 740
 Bottom-up-Planung, 1305
 Brainstorming, 611
 Brainwriting, 611
 Methode 635, 612
 Brand Potential Index, 701
 Budgetallokation, 832, 847
 Mediaplanung, 847
 Streuplanung, 847
 Budgetierung, 832
 Budgetierungsmethode, heuristische, 833
 Bündelung, 668
 Bürokratieansatz von Weber, 211
 Business
 Development, 1154
 Wargaming, 566
 Business-to-Business-Marketing, 1142ff.
 buyer enablement, 166
 Buying Center, 156, 1146
 zentrale Rollen, 156
 Buying Network, 159
- C**
- C/D-Paradigma, 46
 Canvas-Methode, 531, 533
 Carry-Over-Effekt, 746
 Category Management, 963, 1127, 1256
 Change Management, 1451
 channel hopping, 163, 959
 Character Selling, 980
 Chatbots, 945
 χ^2 -Anpassungstest, 375
 χ^2 -Unabhängigkeitstest, 384
 Choice-Based Conjoint-Analyse (CBC), 450
 Closing-Technik, 981
 Clusteranalyse, 401ff.
 Clusteralgorithmus, 404
 Cobranding, 681
 Co-Branding-Strategie, 1186
 Collaborative Filtering, 299
 Commitment, eskalierendes, 216, 608
 Commitment, 177
 Commodities, 168
 Compagnon-Verfahren, 923
 Competitive Bidding, 812, 1160
 Computer Aided Selling, 1294
 Conjoint-Analyse, 440ff., 614, 752, 798
 Construal-Level-Theorie, 99, 638
 Controlling, 1300ff.
 Corporate
 Behavior, 910

- Blogs, 878
- Communication, 910
- Design, 910
- Identity, 909f.
- Cost-Center, 1246
- Cost-per-Acquisition, 853
- Cost-per-Click, 853
- Cost-per-Lead, 853
- Cost-per-Order, 853
- Cost-per-View, 853
- cost plus pricing, 805
- Country-of-Origin-Effekt, 1188
- Cournot-Preis, 780ff.
- Critical Incident Technique (Methode der kritischen Ereignisse), 1067
- Critical-Path-Methode (CPM), 659
- Cross-Channel-Management, 959
- Cross-Selling, 1032ff.
- Crowdsourcing, 315
- Customer
 - Experience Management (CEM), 564
 - Interaction Models, 1153
 - Journey, 634
 - Journey Management, 1121
 - Lifetime Value (CLV), 1326
 - regain management, 1035
 - Relationship Management (CRM), 564
 - Relationship Management-Systeme (CRM-Systeme), 1276
 - analytisches CRM, 1282
 - kollaboratives CRM, 1281
 - operatives CRM, 1281
- Cut-off-Verfahren, 330

- D**
- Data
 - Mining, 321, 453, 1289ff.
 - Science, 273, 354
 - Warehouse, 1281, 1286
- Daten, 277
- Datenquelle, 1065
- Deckungsbeitrag, 1321f.
- Deep Learning, 455
- Defizitärbedürfnis, 32
- Delphi-Methode, 511
- Dendrogramm, 406
- Dependenzanalyse, 386f.
- Deregulierung, 1184
- Dienstleistung, 1055
- Dienstleistungsgestaltung, 1109
- Dienstleistungsqualität, 1059ff.
- Dienstleistungstypologie, 1058
- Differenzial, semantisches, 339
- Differenzierungsstrategie, 245, 551
- Diffusion, 642
- Diffusionsmodell nach Rogers, 644
- Digitalisierung, 1347
- Direct Access Strategy, 73
- Direktmarketing, 894
- Direktvertrieb, 1166f.
- Diskriminanzanalyse, multiple, 436
- Dissonanz, 64, 65
- Dissonanzreduktion, 65
- Dissonanztheorie, 65, 89
- Distributionsstruktur
 - horizontale, 989
 - vertikale, 988
- Diversifikation, 666
- Dominanzprinzip, 196
- Dorfman-Steiner-Theorem, 1018f.
- Dotted-Line-Prinzip, 1242
- Dreieck, strategisches, 547f.
- Dual-Mediation-These, 70

- E**
- Ebenen-Modell, 1398
 - von Schein, 1398
- E-Commerce, 165
- Economic Policy Uncertainty Index, 274
- Editierung, 343
- Effektivität, 1238
- Effektstärke, 384
- Efficient Consumer Response (ECR), 963
- Effizienz, 1238
- Eigenmarken des Handels, 1111
- Eigenschaft
 - Erfahrungs-, 62
 - Such-, 61
 - Vertrauens-, 61, 62
- Eigenschaftstheorie der Führung, 1350
- Eigentransport, 997
- Eindruck, erster, 104
- Einheit, semantische, 106
- Einkanalsystem, 957
- Einkaufserlebnis, 1127
- Einliniensystem, 223

- Einstellung, 41ff.
 - Arten, 42
 - Beeinflussung der, 44
 - Kundenzufriedenheit, 46
 - Messung der, 43
 - Einstellungsmessung
 - Skalen zur, 44
 - Einstellungsmodell, 116
 - Einzelhandelsunternehmen, 1096
 - Elaboration Likelihood Model (ELM), 67
 - Elastizität
 - Bogen-, 740
 - Kreuzpreis-, 743, 744
 - Preis-, 724, 740ff., 778f.
 - Punkt-, 741
 - Werbe-, 724
 - Elastizitätsinteraktion, 1011
 - Electronic Commerce, 243, 298, 974, 1120
 - electronic-Word-of-Mouth (eWoM), 92
 - Eliminationsregel, attributionsweise, 131
 - E-Mail-Umfrage, 293
 - Emotion, 36
 - Ansprache von, 38
 - Entstehung von, 36
 - Messung des Ausdrucksverhaltens, 38
 - okulomotorische Messungen, 37
 - psychobiologische Messungen, 37
 - subjektive Erlebnismessungen, 38
 - Emotionsvermittlung, 864
 - Employer Branding, 1345
 - Entscheidung
 - bei Risiko, 200
 - bei Ungewissheit, 195
 - bei Risiko, 196
 - bei Unsicherheit, 196
 - bei Unsicherheit, 198
 - Entscheidungsregel, 130
 - Entscheidungstheorie
 - deskriptive, 192
 - normative, 192
 - Environmental
 - Monitoring, 511
 - Scanning, 511
 - e-procurement, 163
 - Equity-Theorie, 131f.
 - Ereignismethode, sequenzielle, 1069
 - Ereignisunsicherheit, 61
 - Erfahrungseigenschaft, 62
 - Erfahrungsgut, 62
 - Erfahrungskurvengesetz, 478
 - Erfahrungskurvenmodell, 478
 - Ergebnisqualität, 1062
 - Erhebungsinstrument, 332
 - Erinnerung, 78, 109
 - Ertragskunde, 1317
 - Erwartungswert-Prinzip, 201
 - Erwartungswert-Streuungs-Prinzip, 202
 - Ethnozentrismus-Phänomen, 1188
 - Event, 907
 - Evoked Set, 112
 - Exemplar-Modell, 102
 - Expansion, 177
 - Experiment, 75
 - Feld-, 748
 - Preis-, 748
 - Expertenbefragung, 748
 - Exploration, 177
 - Externalisierungsstrategie, 1078
- F**
- Faktorladungsmatrix, 392
 - Feature Selling, 980
 - Feldexperiment, 748
 - Festlegung der Datenerhebungsmethode, 285
 - Finanzen und Controlling, 1438
 - Fishbein-Modell, 41f., 116
 - Fishbone-Analyse, 1070
 - Flatrate Bias, 775
 - Fluktuationsmatrix, 117
 - Forschung und Entwicklung (F&E), 1431
 - Fragezeichenkunde, 1316
 - Framing, 93ff.
 - Franchise-Systempartner, 946
 - Freemium, 786
 - Freihandelsgebiet, 1182
 - Fremdtransport, 997
 - Frequenz-Relevanz-Analyse, 1068
 - Frühwarnsystem/Frühaufklärungssystem, 510
 - F-Test, 382
 - Führungsstil, 1373
 - Führungssystem, 1402
 - Führungstechnik, 1376
 - Führungsverhalten, 1409
 - Fünf-Kräfte-Modell, 525
 - von Porter, 242
 - Funktionalstrategie, 473
 - Funktion

Preis-Absatz-, 733–735
Fusion, 568

G

GAP-Modell, 1064ff.
Gedächtnis
 Kurzzeit-, 58ff.
 Langzeit-, 58
 sensorisches, 58
Gedächtnisverankerung, 868f.
Gefangenendilemma, 810
Gegenstromverfahren, 1305
Gemeinkostenzuordnung, 1324
Geschäftsbereichsstrategie, 473
Geschäftsbeziehungsansatz, 176
Geschäftsmodell-Innovation, 557
Globalisierung, 723
Goal Framing, 94
Gravitationsmodell, 1122
Grenzabsatz, 838
Grenzkosten, 779ff.
Großhandelsunternehmen, 1096
Grundgesamtheit, 275
Guerilla-Marketing-Maßnahme, 857
Gutenberg-Modell, 738f.
Gut
 Erfahrungs-, 62
 Such-, 62
 Vertrauens-, 62

H

Halo-Effekt, 105
Handelsmarke, 1111
Handelsmarketing, 1096ff., 1129
 instrumentelle Besonderheiten des, 1106ff.
Handelsstrom, internationaler, 1181
Handelsunternehmen, 1096ff.
Handlungsalternative, 193
Heuristic
 Processing Strategy, 74
 Systematic Model (HSM), 71
Heuristik, 71, 120, 130
History-Effekt, 304
Human-Relations-Ansatz, 210
Hurwicz-Regel, 199

I

Idealpunktmodell, 127f.
Idealvektormodell, 129
Incoterms, 1218
Industriegütermarketing, 1142
Industrieökonomie, 240f.
Influencer, 56
Influencermarketing, 79, 882
Informationsabruf, 58f.
 expliziter, 108ff.
 impliziter, 108ff.
Informationsasymmetrie, 60–62
 Informationskosten, 61
Informationsaufnahme, 58
 selektive, 88ff.
Informationsbeurteilung, 58
Informationsfunktion, 1026
Informationsökonomie, 60ff.
Informationsquelle, 81
Informationsspeicherung, 58
Informationssubstitut, 63
Informationssuche, 40, 58, 78ff.
Informationsverarbeitung, 57f.
Innovationskosten, 654
Innovationsmanagement, 606ff.
Innovationswettbewerb, 255
Input-Process-Output-Modell, 1264
Instore-Decision-Rate, 1131
Instrumentation-Effekt, 306
Intangibilität, 1077
Intelligenztest, 1354
Interaktion, 1023
Interaktionsansatz
 dyadisch-organisationaler, 174
 multiorganisationaler, 176
Interaktionseffekt, 1008f.
Interaktionsmodell der IMP-Group, 174
Interaktionstheorie, 131
Interbrand-Modell, 702
Interdependenz-Ähnlichkeits-Schema, 1195
Interdependenzanalyse, 386f.
Intermedienverteilung, 848
Internalisierungsstrategie, 1078
Internettechnologie, 509
Intramedienverteilung, 848
Involvement, 39ff.
 affektives, 40
 High-, 40
 kognitives, 40

- langfristiges, 39
- Low-, 40
- situatives, 39
- IT-Bereich, 1443

- J**
- Just-in-Time-Konzept, 964

- K**
- Kannibalisierungseffekt, 959, 1256
- Kapitalwertmethode, 780
- Kasten, morphologischer, 612
- Kaufentscheidung
 - extensive, 114ff.
 - habitualisierte, 115
 - impulsive, 115
 - primär rationale, 114
- Kaufentscheidungsprozess, 40, 54
- Käufertypologie, 984
- Kaufwahrscheinlichkeit, 123
- Kausalanalyse, 423
- Kennzahl, 1329
- Kennzahlensystem, 1330
- Key Account, 941, 961
 - Management, 1257
- Kodierung, 345
- Kommissionierung, 996
- Kommunikation
 - einstufige, 827ff.
 - mehrstufige, 827
 - persönliche, 827
 - unpersönliche, 828
- Kommunikationsmedium, 848
- Kommunikationspolitik, 827ff.
- Kompatibilitätswettbewerb, 257
- Komplexität der Kaufsituation, 181
- Komplexitätskosten, 672, 784
- Konditionierung
 - emotionale, 76
 - instrumentelle, 77ff.
 - klassische, 75
- Konflikt, 968
 - horizontaler, 969
- Konsistenzmatrix, 536
- Konstantnutzenmodell, 122ff., 1123
 - von Luce, 123
- Konstantsummenverfahren, 337
- Konstrukt, 46
- Konsument, 28, 65, 124
- Konsumentenrente, 781f.
- Konsumentenverhalten, 26ff.
- Konsumentenverhaltensforschung, 26, 27
- Kontaktherstellung, 860
- Kontrasttheorie, 66
- Konvergenzthese von Levitt, 1191
- Konzentrationsanalyse, 1311
- Konzept
 - der dynamischen Fähigkeiten (Dynamic Capabilities), 248
 - der relativen Einzelkostenrechnung, 1320
 - der strategischen Gruppen, 245
 - des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts, 215
- Kooperation, 961
 - Kooperationsfelder, 962
- Koordination, 1236
- Koordinationsperspektive, 1193
- Korrelationsanalyse, 362
 - Korrelationskoeffizient, 362
- Korrelationskoeffizient, kanonischer, 437
- Korrelationsmatrix, 390
- Kosten
 - Grenz-, 779ff.
 - Komplexitäts-, 784
- Kosten-Plus-Preisbestimmung, 805
- Kosten- und Erfolgsrechnung, 1317
- Kostenführerschaftsstrategie, 245
- Kreativitätstechniken, 612
- Kreuzelastizität, 1015
- Kreuzpreiselastizität, 743, 744
- Kreuztabellierung, 361
- Kundenbeschwerde, 1027
- Kundenbindungsaktivität, 1169
- Kundenbindungsfunktion, 1026
- Kundenbindungsmanagement, 1039
- Kundenbindungsursache, 562
- Kundenclub, 1024
- Kundendienst, 945
- Kundenkarte, 1025, 1117
- Kundenloyalität, 47, 561, 1170
- Kundennutzenrechnung, 798f.
- Kundenorientierung, 1404f., 1428
- Kundenrückgewinnung, 1034
- Kundensegment, 734
- Kundensegmentmanagement, 1262
- Kundenzufriedenheit, 46ff.
 - Likert-Skalen, 47

- Messung der, 47
- Verhaltensauswirkungen der, 47
- Künstliche Intelligenz (KI), 273

- L**
- Laddering, 287
- Laddering-Verfahren, 36
- Ladengestaltung, atmosphärische, 1128
- Ladenlayout
 - Gestaltung des, 1125
- Ladenöffnungszeit, 1129
- Lageparameter, 358
- Lagerhaltung, 991
- Lagerhaltungskosten, 990
- Lagerhaltungspolitik, 991
- Laplace-Regel, 199f.
- Lead User, 620
- Lebensstiltypologie, 832
- Lebenszyklusmodell, 485
- Leistungstest, 1354
- Leitpreis, 806, 811
- Lernen
 - am Modell, 77f.
 - durch instrumentelle Konditionierung, 77
 - durch klassische Konditionierung, 75
 - maschinelles (Machine Learning), 273
 - maschinelles, 355, 454
 - überwachtes, 455
 - unüberwachtes, 457
- Life Cycle Management, 490
- Likert-Skala, 339
- Linienausweitung (Line Extension), 688
- Linkage-Verfahren, 405
- LINMAP, 128
- Listenpreis, 799
- logit-Modell, 124ff., 795
- Losgrößenmodell von Harris/Wilson, 993
- Lösungsverkauf, 1168
- Luce
 - Konstantnutzenmodell von, 123f.
- Luce-Modell, 123, 124

- M**
- Machine Learning, 18, 31
- Machtart, 966
- Machtverteilung, 967
- Makro-Flow-Modelle, 634
- Management
 - Beschwerde-, 66
 - Category, 1127
 - Management-by-Delegation, 1377
 - Management-by-Information, 1378
 - Management-by-Motivation, 1377
 - Management-by-Objectives, 1376
 - Management-by-Walking-Around, 1378
 - Managementlehre, 209
 - Managementweiterbildung, 1362
 - Managerial-Grid-Ansatz, 1375
- Marke, 604, 675
 - Handels-, 1111
- Markenerfolg, 698
- Markenkontrolle, 694
- Markenmanagement, 675
- Markenname, 692
- Markenpiraterie, 703
- Markenstärke, 699ff.
 - Brand Strength, 699
- Markenstrategie, 679ff.
 - Markenarchitektur, 685
 - Markenpositionierung, 681
 - Markenreichweite, 679
- Markentransfer (Brand Extension), 690
- Markentreue, 117
- Markenwert, 699
 - Brand Value, 699
- Markenzeichen, 694
- Marketing
 - Automation, 1293
 - Excellence, 569
 - Handels-, 1096ff., 1129
 - internationales, 1180
 - vertikales, 964
 - virales, 883
- Marketing-Fähigkeiten (Marketing Capabilities), 248
- Marketing-Ökosystem-Logik, 569
- Marketing- und Vertriebscontrolling, 1300ff.
- Marketing- und Vertriebsinformationssystem, 1276
- Marketing- und Vertriebskontrolle, 1307
- Marketing- und Vertriebsplan, 1303
- Marketing- und Vertriebsplanung, 1302
- Marketingmix, 7, 12
 - Kommunikationspolitik, 13
 - Preispolitik, 13
 - Produktpolitik, 12

- Vertriebspolitik, 13
- Marketingziel
 - markterfolgsbezogenes, 471
 - potenzialbezogenes, 470
 - wirtschaftliches, 471
- Market Mavens, 85
- Markierung, 691
- Markov-Modell, 116, 118
- Markt, 2
 - Anbieter, 3
 - Bezugsobjekte, 2
 - Marktabgrenzung, 4
 - Nachfrager, 2
 - relevanter (Mikro-Umwelt), 505
 - vollkommener, 733
 - Zielobjekte, 2
- Marktanteil, 631
- Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio, 578ff.
- Markteinführungsprozess, 1157
- Markteintritt, internationaler, 1204ff.
- Marktform, 733
- Marktforschung, 270ff.
- Marktorientierung, 1429ff.
- Marktsegmentierung, 519, 1190
 - Benefit Segmentation, 522
 - Dilemma der Marktsegmentierung, 524
 - nutzenorientierte, 522
 - psychographische, 521
 - soziodemographische, 520f.
 - verhaltensorientierte, 521
- Marktstimulierungsstrategie, 572
- Marktunsicherheit, 61
- Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio, 576, 577
 - Cash-Cows, 578
 - Poor Dogs, 578
 - Question Marks, 578
 - Stars, 578
- Mass Customization, 555, 1152
- Match-up-Hypothese, 92
- Matrix, morphologische, 614
- Matrix
 - Fluktuations-, 117
- Maximax-Regel, 199, 586
- Maximin-Regel, 198, 586
- Means-End-Analyse, 35
- Median, 359
- Mediawerbung, 1164
- Medien-Infrastruktur, 1219
- Mehrebenenanalyse, 417
- Mehrkanalsystem, 957, 958
- Mehrliniensystem, 223
- Meinungsführer, 56
- Mengenwettbewerb, 254
- Mental Accounting, 99
- Messe, 903, 906
- Messung, 277
- Methode
 - Analog-, 1122
 - Kapitalwert-, 780
 - Profil-, 1122
- Microblogs, 879
- Mikroökonomie, neue, 120ff.
- Mikroökonomie, 123, 732, 768
 - Modelle der, 122
- Mikrotestmarkt, 311
- Mitarbeiterloyalität, 1085
- Mitnahmekunde, 1317
- Mittel, arithmetisches, 359
- Mittelwerttest, 371
- Mobile Marketing, 891ff.
- Modell
 - ASSESSOR-, 123
 - der niedrigsten Gesamtkosten, 168
 - des niedrigsten Einkaufspreises, 167
 - Einstellungs-, 116
 - Fishbein-, 41f., 116
 - Gravitations-, 1122
 - Gutenberg-, 738f.
 - Idealpunkt-, 127f.
 - Idealvektor-, 129f.
 - Konstantnutzen-, 122, 123
 - logit-, 124, 126
 - Luce-, 123, 124
 - Markov-, 116, 118
 - multiattributives, 121
 - Präferenz-, 130
 - probit-, 124ff., 130
 - Produktmarktraum-, 121, 127
 - teilstochastisches, 121ff.
 - von Fourt/Woodlock, 643
 - von Mansfield, 643
 - von Vidale/Wolfe, 847
 - Zufallsnutzen-, 124
- Modus, 360
- Monopol, 241, 733, 739
- Motivated Processing Strategy, 73

- Motivation, 31, 116
 Means-End-Analyse, 35
 Theorie des regulatorischen Fokus, 33
 VIE-Theorie, 33
- Motiv der Internationalisierung, 1201
- Multi-Channel-Händler, 1101
- Multi-Channel-Management, 165, 1120
- Multi-Channel-Vertrieb, 957
- Multiorganisationalität, 155, 1149
- Multipersonalität, 154, 1146
- Mund-zu-Mund-Propaganda, 66
- N**
- Nash-Gleichgewicht, 250ff.
 Gefangenendilemma, 252
- Netnographie, 300
- Netzplantechnik, 659
- Netzwerk, 106
 semantisches, 106
- Netzwerktheorie, soziale, 219
- Neuartigkeit der Kaufsituation, 180
 Kaufklassenansatz („Buygrid“-Modell), 180
- New-Game-Strategie, 573
- Nischenstrategie, 245
- Norm, 115, 1399
- Nutzen, 84
 Produkt-, 124
- Nutzenfunktion, 120
- Nutzenkategorie, 549
- Nutzenkategorisierung, 548
- Nutzenmaximierung, 123ff.
- Nutzwertanalyse, 623
- O**
- Objektivität, 278
- Oligopol, 241, 733
 Preisbestimmung im, 807
- One-Group Pretest-Posttest Design, 307
- One-Shot Case Study, 307
- On-Line Analytical Processing (OLAP), 1288f.
- Online-Befragung, 292
- Online-Handel, 1097
- Online-Händler
 kooperierender, 1101
 vertikalisierender, 1103
- Online-Marketing
 New-Window-Ads, 888
- Online Pure Player, 1100
- Online-Werbung, 888
 integrierte Ads, 888
 Layer-Ads, 888
- Open Innovation, 611
- Operations, 1435
- Operations Research (OR), 203ff.
 Entscheidungsvariablen, 204
 lineare Optimierung, 204
 Nebenbedingungen, 204
 Zielfunktion, 204
- Optimalitätsinteraktion, 1013
- Optimierungsproblem, 129
- Optimierungsverfahren
 dynamisches, 207
 grafentheoretisches, 207
 simulationsbasiertes, 207
 statisches, 206
- Organisationsbegriff, 208
- Organisationssystem, 1402
- Organisationstheorie, 208ff.
- Original Equipment Manufacturer (OEM), 1143
- Outpacing-Strategie, 554
- Overfitting, 456
- P**
- Paarvergleich, 128, 129
- Panel, 315
 Handels-, 316
 Spezial-, 317
 Verbraucher-, 317
- Paradigma
 C/D-, 46
- Parallelmarkeneinführung (Multi Branding), 691
- Penetrationsstrategie, 725f., 745
- Permission Marketing, 893
- Personalabbau, 1369, 1409
- Personalanzeige, 1346
- Personalbeförderung, 1362
- Personalbereich, 1442
- Personalbeurteilung, 1355, 1407
- Personalentwicklung, 1359, 1407
- Personalführung, 1339, 1372ff.
- Personalgewinnung, 1343, 1406
- Personalmanagement, 1338
- Personalmanagementsystem, 1405

- Personalmarketing, 1354
 Personalmarketingkampagne, 1356
 Personalplanung, 1406
 in Marketing und Vertrieb, 1340
 Personalplanungssystem, 1340
 Personalpolitik, 1084
 Personal Selling, 976
 Personalvergütung, 1408
 Personalvergütungssystem, 1364
 Personalweiterbildung, 1359
 Personalwesen, 1338
 Persönlichkeitsmerkmal, 1349
 Persönlichkeitstest, 1354
 Perspektive, theoretische, 10
 Verhalten der Wettbewerber, 11
 Verhaltens von Kunden, 11
 Verhalten von Unternehmen, 11
 Perspektive
 experimentbasierte, 475
 führungsbezogene, 14
 implementationsbezogene, 14
 informationsbezogene, 12
 instrumentelle, 12, 14
 marktbasiertes, 474
 ressourcenbasierte, 474
 strategische, 12
 strukturorientierte, 240
 unternehmerische, 474
 Phasenmodell, 1456
 PIMS Projekt, 476
 Pionierstrategie, 649
 Point of Sale, 1117
 Poka-Yoke-Verfahren, 1072
 Polypol, 241, 733
 Population Ecology-Ansatz, 219
 Porter's Five Forces, 525
 Portfolio-Analyse, 1314f.
 kundenbezogene, 1315
 produktbezogene, 1314
 Portfolio-Ansatz, 574
 Potenzialqualität, 1061
 Präferenzmodell, 130
 Prämarketing, 651
 Preis-Absatz-Funktion, 733–735
 dynamische, 746, 748
 empirische Bestimmung der, 747
 erweiterte lineare, 737
 erweiterte multiplikative, 737
 Formen der, 736
 lineare, 736
 logistische, 740
 multiplikative, 737
 Preisbereitschaft, 750, 751, 758
 Preisbestimmung, 775
 bei Verwendung der Preis-Absatz-Funktion, 778
 im Oligopol, 807
 kostenorientierte, 804
 Kosten-Plus-, 805
 mengenbezogene, 786
 nachfrageorientierte, 777
 nichtlineare, 786
 nutzenorientierte, 798
 wettbewerbsorientierte, 806
 Preisbündelung, 727, 787–789
 gemischte, 789
 reine, 789
 Preis
 Cournot-, 780, 781
 dynamisch-optimaler, 780
 gewinnoptimaler, 778, 780
 Leit-, 806, 811
 Referenz-, 747, 767, 768, 772
 subjektiver, 758
 Preisdifferenzierung, 729, 781–783, 1116
 dritten Grades, 784
 ersten Grades, 784
 Implementationsformen der, 785
 leistungsbezogene, 786
 personenbezogene, 785
 räumliche, 785
 Umsetzungsaspekte der, 785
 zeitliche, 786
 zweiten Grades, 784
 Preiselastizität, 724, 740, 741, 778, 779
 dynamische, 780
 Preisempfehlung
 unverbindliche, 799
 Preisentscheidung, 775
 Einflußfaktoren der, 776
 Preiserhöhung, 98
 Preiserwartung, 758f.
 Preisexperiment, 748
 Preisfairness, 750, 751, 770
 Preisinformationsaufnahme, 762
 Preisinformationsspeicherung, 771
 Preisinformationsverarbeitung, 765, 767
 Preisinteresse, 762

- Preiskennnis, 772
 - Preiskrieg, 807ff.
 - Preis-Leistungs-Verhältnis, 768
 - Preisobergrenze, 762
 - Preispolitik, 723–725, 763
 - Bedeutung der, 723
 - Entscheidungsfelder der, 725
 - theoretische Grundlagen, 732
 - verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der, 758
 - Preisschwelle, 761, 765–767
 - absolute, 765
 - relative, 766
 - Preissetzung
 - dynamische, 802
 - individuelle, 803
 - Preissuche, 762
 - Preistheorie
 - klassische, 732f.
 - verhaltenswissenschaftliche, 758
 - Preistransparenz, 723
 - Preisuntergrenze, 766, 804
 - Preiswettbewerb, 255
 - Preiswissen, 772
 - Preiswürdigkeitsurteil, 768
 - Pretest-Posttest Control Group Design, 308
 - Price
 - Recall, 772
 - Recognition, 772
 - Primärdaten, 285f.
 - Printwerbung, 857
 - Prinzip
 - Verstärker-, 77
 - Priorisierung, 1202
 - Private Labels, 1111
 - probit-Modell, 124ff.
 - Problemformulierung, 281
 - Product Placement, 914
 - Produkt, 600ff.
 - digitales, 600, 620
 - Produktalternative, 123f., 124
 - Produktbegriff
 - erweiterter, 599f.
 - generischer, 599
 - substanzieller, 599
 - Produktdifferenzierung, 664f.
 - Produktelimination, 670
 - Produktgeschäft, 1151
 - Produktgruppenmanagement, 1256
 - Produktinnovation, 606
 - Produktkern, 601
 - Produktmanagement, 1254f.
 - Produktmarktraummodell, 121, 127
 - Produktnutzen, 124
 - Produktplattform, 670
 - Produkt-Preis-Positionierung, 572
 - Produktprogramm, 661
 - Programmbreite, 661
 - Programmtiefe, 661
 - Produktvariantenwettbewerb, 256
 - Produktvariation, 662
 - Profilmethode, 442, 1122
 - Profilpolitik, 1125
 - Profit-Center, 1238
 - Prognoseverfahren, 418
 - Programmanalysator, 923
 - Programmkonsistenz
 - Programmkonsistenz, 662
 - Projektgeschäft, 1151
 - Projektion, 104
 - Prospect Theory, 96ff., 747, 768
 - Prototypen-Modell, 102
 - Prozess
 - der Marktforschung, 275
 - Prozesskostenrechnung, 1322, 1324
 - Prozesspolitik, 1087
 - Prozessqualität, 1062
 - Psychologie, mathematischer Modelle der, 121
 - Public Relations, 900
 - Punktelastizität, 741
 - Push-Aktivität, 793
 - Push-und-Pull-Aktivität, 965
- Q**
- Qualitätsbeurteilung
 - preisabhängige, 768
 - Qualitätsunsicherheit, 61
 - Qualitätswettbewerb, 258
 - Qualitätszirkel, 1071
 - Quality Function Deployment (QFD), 617, 619
 - Quantil, 360
 - Quersubventionierung, 727
 - Quotenverfahren, 330

R

- Rabatt- und Bonussystem, 729
- Rangordnungsverfahren, 337
- Rangreihungsverfahren, 399
- Ratingskala, 339
- Ratingverfahren, 399
- Raumzuteilung, 1127
- Reactor-Strategie, 556
- Reaktanz, 891
- Reaktionsfunktion, 1010
- Reaktionsinteraktion, marginale, 1010
- Referenzpreis, 747, 767, 768, 772
 - Beeinflussung des, 798
- Regel
 - disjunktive, 130
 - konjunktive, 130
 - lexikographische, 130
- Regressionsanalyse, 361ff.
 - bivariate, 742
 - multiple, 410
- Reichweite, 848
- Reiz, 860
 - emotionaler, 29
 - kognitiver, 29
 - physischer, 29
 - Schlüssel-, 29, 37
- Reizwortanalyse, 614
- Relationship Marketing, 560
- Relevant Set, 121, 631
- Reliabilität, 278f.
- Reputation, 63
- Research-Shopping, 81
 - Showroomer, 82
 - Treue Offliner, 82
 - Treue Onliner, 82
 - Webroomer, 82
- Response Model, 1010
- Ressourcenabhängigkeitsperspektive, 218
- Ressourcenallokation, 1300
- Restriktion, 246
- Retailer, 1096
- Re-Targeting, 890
- Return on Investment (ROI), 158
- Reverse
 - auctions, 163
 - Pricing, 801f., 806
- Reverse Logistics, 986
- Risiko
 - Arten des, 133
 - der Kaufsituation, 183
 - finanzielles, 133
 - Leistungs-, 133, 134
 - physisches, 133
 - psychologisches, 133
 - soziales, 133
 - wahrgenommenes, 133, 134
 - Zeit-, 133
- Risikotheorie, 133f.
- Risky Choice Framing, 95
- Rückführungslogistik, 986
- Rückkopplung
 - anbieterbezogene, 1193ff.
 - institutionelle, 1193
 - nachfragerbezogene, 1193
 - wettbewerbsbezogene, 1193

S

- Sales
 - Automation, 1294
 - Force Automation, 1294
- Sättigungsmenge, 836
- Savage-Niehans-Regel, 199
- Schlüsselreiz, 29, 37
- Schnittstellenmanagement, 656, 1269
- Scoringmodelle, 622, 624
- Screening, 63f.
- Segment
 - Kunden-, 734
- Sekundärdaten, 285ff.
- Selection-Effekt, 306
- Selektion, 1202
- Selling-Center, 1148, 1263
- Selling-Team, 1263
- Sentimentanalyse (Opinion Mining), 321
- SERVQUAL-Ansatz, 1059
- Sharing Economy, 607
- Shop-in-Shop-Konzept, 1127
- Signaling, 63
- Signaling-Maßnahme, 63
- Signifikanzniveau, 370
- Signifikanztest, 370
 - Gegenhypothese, 370
 - Nullhypothese, 370
- Silent Shopper-Analyse, 300
- Simplexverfahren, 206
- Sinus-Milieu, 53, 1187
- Sinus-Typologie, 833

- Skalierung, 332
 Intervall-, 333
 komparative Skalierungsverfahren, 337
 Nominal-, 332
 Ordinal-, 333
 Verhältnis-, 333
- Skimmingstrategie, 725f.
- S-Kurven-Konzept, 559f.
- Social
 Influencer Marketing, 1208
 Listening, 510
 Media, 12, 878ff.
 Media Influencer, 946
 Media Mining, 1292
 Media Monitoring, 1292
 Selling, 975
- Solomon Viergruppen-Design, 309
- Sonderangebot, 800
- Sonderangebotsaktion, 1116
- Sonderpreisaktion, 793, 800
- Sortimentsbreite, 1108
- Sortimentsgestaltung, 1107, 1108
- Sortimentspyramide, 1107, 1159
- Sortimentstiefe, 1108
- Spannweite, 361
- Spezialisierung, 1236
 funktionsorientierte, 1237, 1247
 kundenorientierte, 1239ff., 1245, 1249
 objektorientierte, 1238, 1247
 produktorientierte, 1239, 1247
 regionenorientierte, 1240, 1249
- Spielbrett, strategisches, 574
- Spieltheorie, 250, 810ff.
 Mehr-Personen-Entscheidungssituationen
 (Spiele), 250
- Sponsoring, 911
- Sponsoringart, 911
- Spotgeschäft, 1151
- Sprinklerstrategie, 1206
- Standardabweichung, 361
- Standardisierung, 1211
- Standort, 988
- Standortanalyse, 1122f.
- Standortwettbewerb, 256
- Stapelskalierung, 339
- Starkunde, 1316
- Static-Group Comparison, 308
- Stichprobe, 323
- Stichprobenauswahl, 323
- Stimmung, 69, 111
 Mood Congruent Memory Theory, 111
 Mood Dependency Theory, 111
 State-Dependent Memory Theory, 111
- Strategie
 der Kostenführerschaft, 550
 Penetrations-, 725, 726, 745
 Skimming-, 725
- Strategieformulierung, 544
- Strategietypologie von Miles/Snow, 555
 Analyser, 556
 Defender, 555
 Prospector, 555
- Strategische Geschäftseinheit (SGE), 469
- Streuungsparameter, 360f.
- Structure-Conduct-Performance-Paradigma,
 240
- Strukturmodell
 Modell von Webster/Wind, 171
 Sheth-Modell, 171
- Substantive Processing Strategy, 74
- Substitutionsprodukt, 744
- Sucheigenschaft, 61
- Suchgut, 62
- Supply Chain Management, 1435
- SWOT-Analyse, 531, 536
- Symbolic Management, 1454
- Sympathieeffekt, 104
- Synektik, 613f.
- System, limbisches, 59
- Systemgeschichte, 1151
- Systemtheorie, funktionalistisch orientierte,
 217
- Szenario, 752
- Szenariotrichter, 513
- T**
- Tachistoskop, 922
- Target Costing, 656f.
- Targeting, 875
- Tausenderkontaktpreis (TKP), 851
- Taylorismus, 210
- Team, 1263, 1347
 interorganisationales, 1263
 Kundenbetreuungsteam, 1263
 kundenbezogenes Projektteam, 1263
 Neuproduktentwicklungsteam, 1263
- Technologielebenszyklus, 558

- Test
 einseitiger, 372
 zweiseitiger, 372
 Testing-Effekt, 306
 Testmarkt, 625
 elektronischer, 312
 regionaler, 310
 Testmarktsimulation, 123
 Testmarktsimulator, 314, 625
 Text Mining, 453
 Theorie
 Assimilations-Kontrast-, 66
 der kognitiven Dissonanz, 64
 Dissonanz-, 65
 Equity-, 131f.
 Interaktions-, 131
 Kontrast-, 66
 offener Systeme, 217
 Prospect, 98ff., 747, 768
 Risiko-, 133ff.
 Spiel-, 810
 Tiefeninterview, 287
 Top-down-Planung, 1305
 Total Quality Management (TQM), 1435
 Trade Marketing, 1096
 Trade-Off-Methode, 443f.
 Transaktionskostentheorie, 226, 950
 Transportentscheidung, 997
 Transportkosten, 991
 Transportmittel, 997
 t-Test, 378
 auf Unkorreliertheit, 382
- U**
- Umfeldfaktor, 54, 89
 Umfeld
 kulturelle Umfeldfaktoren, 56
 physisches, 54
 Rollentheorie, 55
 soziales, 54
 Theorien zum Gruppeneinfluss, 55
 Umschlagsgeschwindigkeit, 1114
 Umweltfaktoren, globale (Makro-Umwelt), 504
 Umweltzustand, 193
 Underfitting, 456
 Unsicherheit, 60, 61, 63
 Ereignis-, 61
 Markt-, 61
 Qualitäts-, 61
 Verhaltens-, 61
 Unternehmensanalyse, 529
 Unternehmensführung, marktorientierte, 7
 Unternehmenskultur, 1074, 1395
 Unternehmensstrategie, 472
 Untersuchungsdesign, 282
 deskriptive Untersuchung, 282
 explikative Untersuchung, 282
 explorative Untersuchung, 282
 User-Generated Content (UGC), 91
- V**
- Validität, 278ff., 748ff.
 Value Added Services, 603, 1158
 van Westendorp-Methode, 750
 Varianz, 360
 Varianzanalyse, multiple, 436f.
 Varianzanalyse, 431
 einfaktorielle, 379f.
 Varianzzerlegung, 380
 Variationskoeffizient, 361f.
 Verfahren
 bivariates, 355
 deskriptives, 355
 induktives, 355
 Laddering-, 36
 univariates, 355
 Verfügbarkeitseffekt, 104
 Verfügbarkeitsheuristik, 104
 Vergessen, 110
 Decay Theory, 110
 Interference Theory, 111
 Vergütungsdynamik, 1365
 Vergütungsform, 1365
 Vergütungsniveau, 1365
 Verhaltensabsicht, 115f.
 Verhaltensunsicherheit, 61
 Verkauf
 persönlicher, 1120
 Verkaufsaktivität, 973
 Verkaufsförderung, 898, 1117
 endkundenbezogene, 899
 verkaufsorganisationsbezogene, 899
 Verkaufsraumgestaltung, 1125, 1128f.
 Verlustaversion, 96
 Verständnisäquivalenz, 1197
 Verstärkerprinzip, 77

Verstärkungslernen, 457
Vertragshändler, 945
Vertrauenseigenschaft, 61, 62
Vertrauensgut, 62
Vertrieb
 exklusiver, 955
 indirekter, 950
 intensiver, 955
 selektiver, 955
Vertriebsaußendienst, 942
Vertriebsinnendienst, 943
Vertriebskontakt
 persönlich direkter, 973
 persönlich medialer, 974
 unpersönlich medialer, 974
Vertriebslogistik, 942, 985
Vertriebsorgan, 942, 943
Vertriebspartner, 941
Vertriebssystem, 941, 942
Vertriebsweg, 949
 einstufiger, 954
 zweistufiger, 954
VIP-Leasing, 78
Virtual
 Reality (VR), 314, 634
 Reality Shops, 1222
 Shopping, 314
Virtual-Reality-Shop, 958
VRIO-Frameworks, 249

W

Wachstumsbedürfnis, 32
Wahrnehmung, subliminale, 86
Wahrnehmungsverzerrung, 103ff.
Wahrscheinlichkeit
 Kauf-, 123
Ward-Verfahren, 407
Wasserfallstrategie, 1206

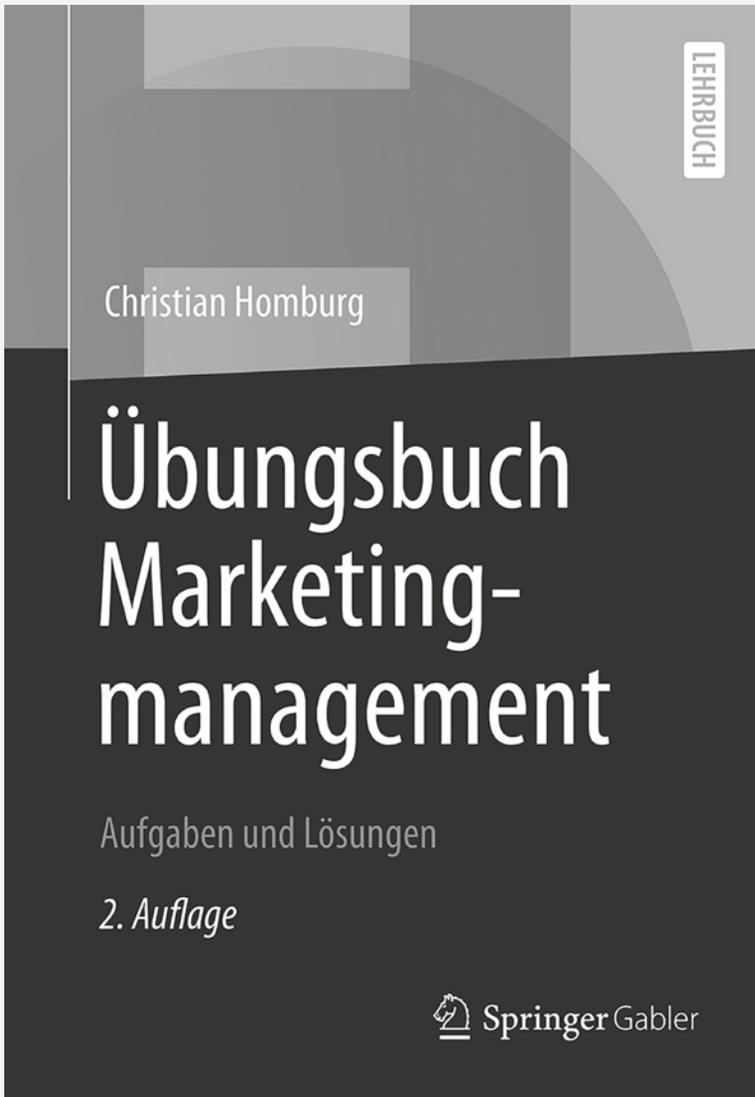
Weber-Fechner Gesetz, 88
Weber-Fechnersches Gesetz, 766
Weblog, 878
Web Mining, 1291
Werbeeinsatz, 854
Werbeelastizität, 724
Werbeelastizität des Absatzes, 840
Werbe-Response-Funktion, 835
Werbewettbewerb, 256
Werbewirkungsfunktion, 835
Wert, 49, 1398f.
 gesellschaftlicher, 49
 Lebensstil, 50
 persönlicher Lebenswert, 50
 relativer des Geldes, 759
Wertschöpfungskette, 532
Wettbewerb
 Preis-, 737
Wettbewerbsorientierung, 1419
Wholesaler, 1096
Wiedererkennung, 109
Wilks Lambda, 438
WWW-Umfrage, 293

Y

Yield Management, 1082

Z

Zahlungsbereitschaft, 725
Zeitallokation, 1258
Zielgruppendefinition, 831
Zufallsnutzenmodell, 124
Zufriedenheit
 Kunden-, 46
Zuliefergeschäft, 1151f.



Jetzt im Springer-Shop bestellen:
springer.com/978-3-8349-3444-4





UNSER KNOW-HOW, IHR MARKTERFOLG.

Messbare Steigerung von Marktorientierung,
Umsätzen, Marktanteilen und Profitabilität:
Dafür steht der Name Homburg & Partner.



Wir bieten unseren Kunden Antworten zu
Strategie, Vertrieb und Pricing, die ihren
Unternehmenserfolg messbar steigern.

Über 600 Unternehmen aus zehn Branchen
schätzen unsere Unterstützung – innovativ,
partnerschaftlich und zielorientiert.

