

# MARKETING

## Konzepte · Instrumente · Aufgaben

Andreas Lucco · Brian Rüeger · Rainer Fuchs  
Rudolf Ergenzinger · Jean-Paul Thommen

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage





# **MARKETING**

## **Konzepte · Instrumente · Aufgaben**

Andreas Lucco · Brian Rüeger · Rainer Fuchs  
Rudolf Ergenzinger · Jean-Paul Thommen

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Unter Mitarbeit von  
Michael Klaas  
Frank Hannich  
Steffen Müller  
Helen Vogt

*Versus · Zürich*

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Umschlagbild und Kapitelillustrationen:* Susanne Keller · Zürich

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* Comunicazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-346-5 (Print) · ISBN 978-3-03909-767-8 (E-Book)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Quo vadis Marketing?</b> .....	<b>13</b>
<b>Kapitel 1 Was ist Marketing?</b> .....	<b>15</b>
1.1 Ist Marketing eine Wissenschaft? .....	16
1.2 Welche Herausforderungen galt es im Laufe der Zeit im Marketing zu meistern? .....	18
1.2.1 1950er Jahre: Wie lassen sich Produkte herstellen? .....	19
1.2.2 1960er Jahre: Wie lassen sich Produkte verkaufen? .....	19
1.2.3 1970er Jahre: Wie lassen sich spezifische Zielgruppen ansprechen? .....	20
1.2.4 1980er Jahre: Wie differenziere ich mich von meinen Mitbewerbern? .....	20
1.2.5 1990er Jahre: Wie lassen sich Umweltveränderungen frühzeitig erkennen? .....	21
1.2.6 2000er Jahre: Wie lassen sich langfristige Kundenbeziehungen aufbauen? .....	21
1.2.7 2010er Jahre: Wie nutzt man soziale Netzwerke und antizipiert Kundenverhalten? .....	22
1.2.8 2020er Jahre: Wie kann das Marketing Wissen nutzen sowie mit Kunden und Partnern Wert generieren? .....	22

1.3	Ist Marketing immer gleich Marketing? .....	23
1.3.1	Welchen Einfluss haben Leistungstyp, Profitorientierung und Kundentyp auf die Formen des Marketings? .....	24
1.3.2	Was ist das Spezielle am Marketing für Dienstleistungen? .....	25
1.3.3	Was ist das Spezielle am Marketing von Non-Profit-Organisationen? .....	25
1.3.4	Was ist das Spezielle am Marketing für Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen? .....	26
1.4	Welche Abläufe und Aufgaben umfasst das Marketing-Management? ..	26
<b>Kapitel 2 Wie kommen Unternehmen zu Entscheidungsgrundlagen? .....</b>		<b>33</b>
2.1	Wie erkennen Unternehmen eigene Stärken und Schwächen? .....	34
2.2	Wie erkennen Unternehmen Chancen und Risiken? .....	36
2.2.1	Was prägt das Umfeld von Unternehmen? .....	37
2.2.2	Was prägt den Markt eines Unternehmens? .....	38
2.3	Wie «funktionieren» Kunden? .....	40
2.3.1	Wie nehmen Kunden Informationen wahr und verarbeiten diese? .....	40
2.3.2	Wie und wann treffen Kunden eine (Kauf-)Entscheidung? ....	42
2.4	Wie werden Kunden und Märkte systematisch erforscht? .....	44
2.4.1	Welche Forschungsherausforderungen sind für Unternehmen relevant? .....	45
2.4.2	Wie planen Unternehmen eine Befragung? .....	46
2.4.3	Worauf ist bei Datenerhebungen zu achten? .....	50
2.4.4	Wie sind erhobene Daten auszuwerten und zu interpretieren? ..	51
2.4.5	Wann genügt eine Erhebung den Anforderungen? .....	53
2.5	Wie wissen Unternehmen, was zu tun ist? .....	53
2.5.1	Wie erkennen Unternehmen die relevanten Herausforderungen? ..	54
2.5.2	Wie leiten Unternehmen strategische Stossrichtungen ab? .....	55
<b>Kapitel 3 Welches sind die strategischen Marketingentscheidungen? .....</b>		<b>59</b>
3.1	Auf welcher Grundlage wird die strategische Marketingplanung definiert? .....	60
3.1.1	Wie gehen Unternehmen den Markt grundsätzlich an und wie sollen sie sich gegenüber den anderen Marktteilnehmern verhalten? .....	60
3.1.2	Wie organisieren sich Unternehmen intern, um den relevanten Markt und Marktteilnehmer optimal anzugehen? .....	61

---

3.2	Wie wird der unternehmensrelevante Markt abgegrenzt, und wie werden die Zielgruppen definiert? . . . . .	63
3.2.1	Wie wird der unternehmensrelevante Markt abgegrenzt? . . . . .	63
3.2.2	Wie wird der relevante Markt segmentiert? . . . . .	64
3.3	Wie werden strategische Marketingziele formuliert? . . . . .	66
3.4	Welche Bedeutung hat die Marke von Unternehmen? . . . . .	67
3.4.1	Was ist eine Marke? . . . . .	68
3.4.2	Wie bauen Unternehmen eine starke Marke auf und steuern das Markenmanagement? . . . . .	69
<b>Kapitel 4</b>	<b>Wie schaffen Unternehmen Wert für den Kunden? . . . . .</b>	<b>79</b>
4.1	Wie übersetzen Unternehmen Bedürfnisse in Leistungen für die Kunden? . . . . .	80
4.2	Wie entwickeln Unternehmen neue Leistungen für Kunden? . . . . .	83
4.2.1	Methoden des Innovationsmanagements . . . . .	84
4.2.2	Wie führen Unternehmen neue Leistungen im Markt ein? . . . . .	91
4.3	Wie pflegen Unternehmen bestehende Leistungen? . . . . .	93
4.4	Wann und wie wissen Unternehmen, was sie <i>nicht</i> zu tun haben? . . . . .	95
<b>Kapitel 5</b>	<b>Wie gewinnen und pflegen Unternehmen Kundenbeziehungen? . . . . .</b>	<b>99</b>
5.1	Was bedeutet das Denken in Kundenbeziehungen? . . . . .	100
5.2	Wie werden Kundenbeziehungen initiiert, entwickelt und beendet? . . . . .	102
5.2.1	Wie lassen sich neue Kunden gewinnen? . . . . .	102
5.2.2	Wie werden Kundenbeziehungen entwickelt und Kunden an ein Unternehmen gebunden? . . . . .	104
5.2.3	Wie lassen sich abgewanderte oder abwanderungsgefährdete Kunden zurückgewinnen? . . . . .	106
5.2.4	Wie werden Kundenbeziehungen beendet? . . . . .	107
5.3	Wie pflegen und steuern Unternehmen Kundenbeziehungen? . . . . .	109
5.3.1	Wie stellen Unternehmen Servicequalität sicher? . . . . .	109
5.3.2	Wie lassen sich Kunden an ein Unternehmen binden? . . . . .	110
5.3.3	Wie ermöglichen es Unternehmen ihren Kunden, Feedback zu geben? . . . . .	111

<b>Kapitel 6</b>	<b>Welche Marketinginstrumente setzen Unternehmen ein?</b>	<b>115</b>
6.1	Wie steuern Unternehmen ihre Leistungen?	116
6.1.1	Das Modell des Produktlebenszyklus	117
6.1.2	Aufgaben der Produktpolitik	119
6.1.3	Instrumente der Produktpolitik	123
6.2	Wie gestalten Unternehmen die Preise für ihre Leistungen?	130
6.2.1	Aufgaben der Preispolitik	130
6.2.2	Instrumente der Preispolitik	132
6.3	Wie steuern Unternehmen die Distribution?	133
6.3.1	Aufgaben der Distributionspolitik	133
6.3.2	Instrumente der Distributionspolitik	134
6.4	Wie kommunizieren Unternehmen mit Kunden?	136
6.4.1	Welche Ziele und Aufgaben gehören zur Kommunikationspolitik?	137
6.4.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	139
6.4.3	Welches sind Herausforderungen der Kommunikationspolitik von heute?	142
6.5	Wie steuern Unternehmen das für Kunden tangible Umfeld?	144
6.6	Wie steuern Unternehmen Mitarbeitende im Kundenkontakt?	145
6.6.1	Welches sind die Aufgaben der Personalpolitik im Hinblick auf das Marketing?	145
6.6.2	Wie managen Unternehmen die Kundenorientierung bei Mitarbeitenden?	146
6.7	Wie steuern Unternehmen ihre Prozesse und Abläufe?	150
6.7.1	Welche Typen von Prozessen lassen sich in einem Unternehmen unterscheiden?	151
6.7.2	Welches sind die Aufgaben eines Prozessmanagements?	152
6.8	Was ist die digitale Transformation und digitales Marketing?	154
6.8.1	Welche digitalen Marketinginstrumente sind aktuell relevant?	155
6.8.2	Was sind die Erfolgsfaktoren im digitalen Marketing?	156
6.8.3	Welche Ziele verfolgt das digitale Marketing?	158
6.8.4	Mit welchen digitalen Marketinginstrumenten schaffen Unternehmen Reichweite und Aufmerksamkeit?	159
6.8.5	Mit welchen digitalen Marketinginstrumenten schaffen Unternehmen Interaktion?	161
6.8.6	Wie schaffen Unternehmen Konversion?	163
6.8.7	Wie schaffen Unternehmen über digitale Marketinginstrumente Engagement?	166



---

<b>Kapitel 7</b>	<b>Wie werden Aufgaben im Marketing abgestimmt?</b>	<b>171</b>
7.1	Wie werden Marketinginstrumente auf eine Marke abgestimmt?	173
7.2	Wie wird der Marketing-Mix entlang des Kundenbeziehungslebenszyklus abgestimmt?	175
7.3	Wie wird der Marketing-Mix auf das Kundenerlebnis entlang der Customer Journey abgestimmt?	177
7.4	Wie werden Kundenbeziehungen und Customer Journeys abgestimmt?	180
<b>Kapitel 8</b>	<b>Wie wird Marketing umgesetzt?</b>	<b>183</b>
8.1	Wie strukturieren Unternehmen ihre Marketingorganisation?	184
8.1.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation	185
8.1.2	Objektorientierte Marketingorganisation	186
8.1.3	Matrixorientierte Marketingorganisation	187
8.2	Wie setzen Unternehmen Marketingkonzepte um?	188
8.2.1	Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur bei der Implementierung?	188
8.2.2	Wie reagieren Mitarbeitende im Rahmen einer Implementierung?	190
8.2.3	Welche Bedeutung hat die Mitarbeiterkommunikation bei der Implementierung?	191
<b>Kapitel 9</b>	<b>Wie lässt sich der Erfolg von Marketing messen?</b>	<b>195</b>
9.1	Wie erkennen Unternehmen die Wirkungszusammenhänge im Marketing?	197
9.2	Woran wird Erfolg im Marketing gemessen?	198
9.3	An welcher Stelle im Unternehmen wird Erfolg gemessen?	199
9.3.1	Wie wird der Markenwert gesteuert?	200
9.3.2	Wie wird der Kundenwert gesteuert?	202
9.3.3	Wie wird der Erfolg von Massnahmen gemessen?	203
9.4	Wann ist Marketingcontrolling erfolgreich?	210
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>211</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>215</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>221</b>



# Vorwort

Die Autoren und Mitautoren haben dieses Buch im Rahmen der fünften Auflage neu überarbeitet. Die Inhalte sind nach dem Managementprozess gegliedert und vor dem Hintergrund der aktuellen digitalen Transformation aktualisiert. Ausserdem wurden die Aufgaben im Marketing danach strukturiert, was in einem Unternehmen auch im nächsten Jahrzehnt Wert schaffen wird, nämlich das Management von Leistungen und das Management von Kundenbeziehungen. Die Ausgestaltung dieser Aufgaben wurde aus dem Blickwinkel der angezielten Leserschaft formuliert: Das Buch soll Studierenden und Praktikern dazu dienen, die Erkenntnisse aus der Marketinglehre praxisnah umzusetzen. Der Fokus liegt auf einer möglichst einfachen Vermittlung von Marketingwissen und -denken, damit dieses in der Praxis der zukünftigen Marketingabsolventen angewendet werden kann.

Für die Mitarbeit bei der Erstellung dieses Buches danken wir sehr herzlich Dave Mayer und Carla Dimeo (Formatierung), den wissenschaftlichen Mitarbeitenden des Instituts für Marketing-Management der ZHAW-School of Management and Law, und Judith Henzmann vom Versus Verlag (Lektorat).

Zürich und Winterthur, im Juni 2017

Das Autorenteam



---

# Quo vadis Marketing?

Um die Frage «Quo vadis Marketing?» zu beantworten, ist es notwendig, einige Entwicklungen der letzten fünf Jahre im Marketing zu betrachten:

- Das systematische Management von Kundenbeziehungen und Geschäftsmodellen auf Basis der Nutzung von Kundendaten hat sich zunehmend etabliert. Das Denken in Kundenbeziehungen sowie die Ausrichtung von Marketingaktivitäten am Kundenwert sind in Unternehmen zunehmend verankert.
- Unternehmen legen den Fokus ihrer Aktivitäten vermehrt auf das Erlebnis, das der Kunde beim Kontakt mit dem Unternehmen oder seinen Leistungen hat. Hilfsmittel wie personalisierte Kundenprofile (Personas) oder die Analyse der Erlebniskette des Kunden bei Dienstleistungen (Customer Journey) werden von der Führungsstufe bis zur Ebene von Mitarbeitenden im Kundenkontakt angewandt, weil sie einfach zu verstehen sind und greifbaren Nutzen stiften.
- Die digitale Transformation befindet sich weiterhin auf dem Vormarsch. Unternehmen schaffen Produkte, die über Sensoren verfügen und über das Internet mit Kunden und dem Unternehmen selber kommunizieren. Sie betten Applikationen in ihre Dienstleistungen ein, um die Prozesse im Service bis hin zur Zahlungsabwicklung zu unterstützen.
- In Unternehmen werden für die Abstimmung klassischer Marketingfunktionen, wie Kommunikation, Preis, Produkt und Vertrieb, mit Customer Insights, Experience Management und Social Media neue Jobprofile geschaffen, die integriertes, digital vernetztes und prozessorientiertes Denken voraussetzen.

Quo vadis Marketing? Integriert denkend, digital vernetzt und prozessorientiert – auf diesen Eigenschaften baut erfolgreiches Marketing auf. Die Herausforderung wird darin liegen, Technologie nicht mehr als Hürde, sondern als standardmäßiges Instrument souverän einzusetzen, mit dem Ziel, Wert für den Kunden zu schaffen.

---

## Kapitel 1

# Was ist Marketing?

Was ist Marketing? «Es sind die Kollegen von der Werbung», so pflegte ein mittlerweile emeritierter Professor der Universität Basel die Marketingabteilung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät zu nennen. Eine andere, zugegeben provokative Definition könnte lauten: «Marketing ist die Anwendung von Tricks, um maximalen Profit aus den Konsumenten herauszuquetschen – zur Freude des Managements und der Aktionäre.»

Bestimmt lassen sich Unternehmen finden, die sich gemäss solchen Maximen verhalten – oder verhalten *haben*, denn solche Unternehmen sind meist nicht in der Lage, langfristig zu überleben. Marketing ist weder nur Werbung noch auf kurzfristigen Profit fokussiertes Handeln. Was ist denn nun Marketing, und vor allem, was ist Marketing in einer modernen, digitalisierten Welt?

Das Wirtschaftsstudium lehrt uns, dass es in der Ökonomie in erster Linie um Austauschprozesse zwischen Menschen geht: Sie tauschen in der Rolle als Anbieter und als Kunde Güter oder Dienstleistungen gegen Vergütung aus. Im Wesentlichen beschäftigt sich das Marketing mit der effizienten und effektiven (bedürfnisgerechten) Gestaltung solcher Austauschprozesse auf Märkten, wie zum Beispiel dem Arbeitsmarkt, dem Kapital- und Finanzmarkt oder den uns als Konsumenten vertrauten klassischen Absatzmärkten.

Marketing kann dabei als eine Denkhaltung verstanden werden, gemäss der ein Unternehmen bewusst markt- und kundenorientiert geführt wird. Über dieses fast schon philosophische Verständnis hinaus beinhaltet Marketing aber auch konkrete marktgerichtete und strukturierte Unternehmensaktivitäten (Meffert, Bur-

mann & Kirchgeorg, 2015, S. 10ff.). Vor diesem Hintergrund wird Marketing wie folgt definiert:

**Marketing** ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen (Bruhn, 2016a, S. 14)

Die Entwicklung des Marketingbegriffs reicht in die Anfänge des letzten Jahrhunderts zurück und etablierte sich vorerst in den USA. Dort ging es anfänglich insbesondere um die Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Im Jahr 1902 wurden an den Universitäten von Wisconsin, Michigan und Illinois Vorlesungen über Distribution («distributive industries») gehalten. Diese gelten gemeinhin als die Vorläufer des Marketings (Tauchnitz, 2015). In den Vorlesungsbeschreibungen wurde dabei das Wort «marketing (goods)» verwendet – allerdings noch als Verb und nicht als Substantiv und meist in Verbindung mit den damals bereits vertrauten Begriffen wie «distribution», «trade» und «commerce». Inhaltlich ging es vor allem um diejenigen Prozesse, die vor dem Verkauf und der Werbung im Unternehmen angesiedelt waren. Im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Bezeichnung Marketing und die damit zusammenhängende Philosophie und Denkhaltung allmählich auch in Europa übernommen. Erst im Jahre 1971 wurde aber mit Professor Heribert Meffert der erste Lehrstuhl für Marketing in Deutschland an der Universität Münster geschaffen.

Was unterscheidet Marketing eigentlich von anderen Wissenschaften wie Geographie, Geschichte oder auch Rechtswissenschaften? Ist Marketing eine Wissenschaft und wenn ja, weshalb?

## 1.1 Ist Marketing eine Wissenschaft?

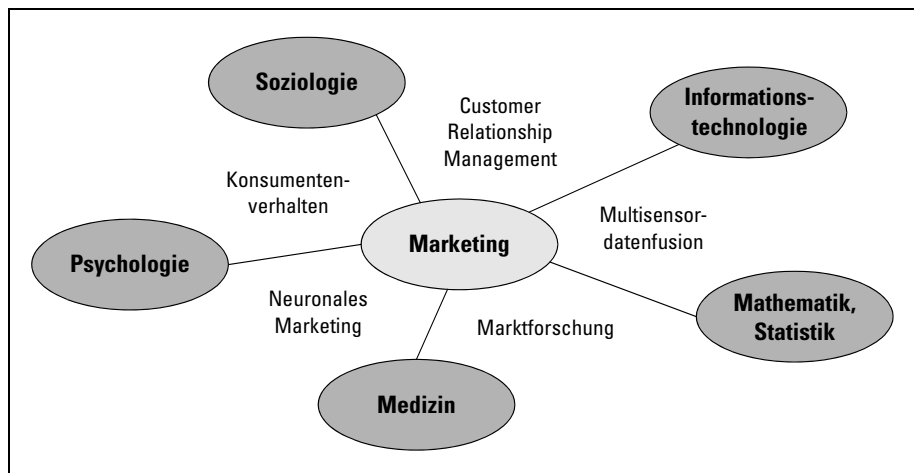
Vereinfacht ausgedrückt wird ein Themengebiet dann zur Wissenschaft, wenn man dieses erforscht. Unter Forschung versteht man – im Gegensatz zum zufälligen Entdecken – die systematische Suche nach neuen Erkenntnissen sowie deren Dokumentation und Veröffentlichung. Daraus entwickelte Theorien müssen einer empirischen Nachprüfung durch Experimente ausgesetzt werden können. Und wann immer Forschende glauben, die Lösung eines Problems gefunden zu haben, sollten sie diese Lösung nicht verteidigen, sondern mit allen Mitteln versuchen, sie selbst umzustossen (zu falsifizieren) (Popper, 1935, S. 16).



Gemäss dieser Definition ist Marketing eine Wissenschaft und wird als solche den Wirtschaftswissenschaften und hierbei der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet. Ein Grundsatz der Betriebswirtschaftslehre ist die Steuerung und Kontrolle von Unternehmen sowie die Maximierung von Unternehmensgewinnen. Marketing zeichnet sich als Wissenschaft zudem über eine Vielzahl interdisziplinärer Bereiche aus, wie beispielsweise die Schnittstellen zur Psychologie im Konsumentenverhalten, zur Mathematik bzw. Statistik in der Marktforschung, zur Medizin im Neuromarketing und Konsumentenverhalten oder zur Informationstechnologie im Customer Relationship Management (CRM), in der Multisensordatenfusion (Big Data) und im analytischen Datenmanagement. In ► Abbildung 1-1 sind die Schnittstellenwissenschaften des Marketings dargestellt.

Weil Marketing als interdisziplinäre Wissenschaft insbesondere mit der Soziologie und mit den technischen Wissenschaften verknüpft ist, wird deutlich, dass sich mit dem gesellschaftlichen und technologischen Wandel auch das Marketing verändert hat und dies weiterhin tun wird. Ein Beispiel hierfür ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Informationstechnologie und Marketing. So werden beispielsweise der Standort von Mobiltelefonen, Telefonnutzungsdaten und Kundenprofile mit Informationen aus sozialen Medien in Echtzeit verknüpft und verarbeitet, um Implikationen für das Marketing abzuleiten. Medien sprechen von der Nutzung von **Big Data**.

Unter Einbezug der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt verläuft die Entwicklung der Marketingwissenschaft letztlich parallel zur gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung.



▲ Abb. 1-1 Marketing als interdisziplinäre Wissenschaft

**1.2 Welche Herausforderungen galt es im Laufe der Zeit im Marketing zu meistern?**

Unter dem Begriff **Absatzmarkt** versteht man den Markt, auf dem Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens potenziellen und tatsächlichen Käufern angeboten werden. Im Laufe der Entwicklung des Marketings als Disziplin innerhalb der betriebswirtschaftlichen Lehre haben sich die Absatzmärkte verändert. Dies spiegelt sich in veränderten Denkhaltungen in der Praxis des Marketings wider.

In einer übergeordneten Betrachtung wird die wirtschaftliche Entwicklung seit den 1950er Jahren sichtbar. So waren die Absatzmärkte ursprünglich sogenannte **Verkäufermärkte**. Die Verkäufer konnten aufgrund eines Mangels an Gütern und Dienstleistungen auf dem Markt Preise und Konditionen weitgehend frei bestimmen. Später entwickelte sich daraus ein **Käufermarkt**. Durch die Vielzahl an Wettbewerbern, Produkten und Leistungen hatten immer mehr Kunden die Wahl zwischen verschiedenen Angeboten. Dadurch verlagerte sich die Marktmacht auf die Käufer. ► Abbildung 1-2 zeigt die Entwicklungsphasen des Marketings und macht den Reifungsprozess deutlich, den Unternehmen, Märkte und das Marketingdenken durch die Wirkung des Wettbewerbs und den Einfluss neuer Technologien im Laufe der Zeit erfahren haben.

Produktion	Vertrieb	Markt	Wettbewerb	Umfeld	Beziehung	Netzwerk	Co-Creation
1950er	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2010er	2020er
Hohe Nachfrage in der Nachkriegszeit	Von der Produktion zum Vertrieb	Marktsegmentierung nach Bedürfnissen	Entwicklung von Unique Selling Propositions (USP)	Kosten-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb	Interaktive Kommunikation	Web 2.0, social net, Word-of-Mouth	Big Data, Konsumentenpsychologie, Wertsystem
«Wie stelle ich Produkte her? Wie baue ich einen Produktionsbetrieb auf?»	«Wie werden meine Produkte verkauft? Wie baue ich einen Vertrieb auf?»	«Welche Teilmärkte soll ich ansprechen? Welche Zielgruppen bewegen sich im Markt?»	«Wie differenziere ich mich von Mitbewerbern? Was macht mich einzigartig?»	«Wie lassen sich Ressourcen optimieren und Umfeldveränderungen erkennen?»	«Wie lassen sich langfristige Kundenbeziehungen aufbauen?»	«Wie lassen sich soziale Netzwerke zur Vermarktung nutzen und Kundenverhalten antizipieren?»	«Wie kann Marketing in einem Wertesystem Wissen nutzen sowie Wert generieren mit Kunden und Partnern?»

▲ Abb. 1-2 Entwicklungsphasen des Marketings: Orientierung, Zeitphasen, Merkmale, Herausforderungen

<b>1.2.1</b>	<b>1950er Jahre: Wie lassen sich Produkte herstellen?</b>
--------------	---

Die Phase der Produktionsorientierung um die 1950er Jahre war dadurch gekennzeichnet, dass die Nachfrage das Angebot überstieg. In den USA trat dieses Phänomen zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf und war in Europa vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg zu beobachten. Obschon mit den Methoden des Tayloristischen Scientific Management (Taylor, 1911) der Grundstein für eine Massenproduktion gelegt worden war, vermochte die industrielle Produktion den Bedarf an Gütern nicht zu befriedigen. Zunehmende Bevölkerungszahlen, steigende Einkommen, Ausbau von Verteilorganisationen (Gross- und Einzelhandel), allgemeiner Nachholbedarf und sinkende Preise sind mögliche Erklärungen für diesen Nachfrageüberhang.

Diese Situation entspricht einem typischen Verkäufermarkt, das heisst, alles, was produziert wurde, konnte auch ohne Probleme verkauft werden. Im Vordergrund betriebswirtschaftlicher Entscheidungen von Unternehmen standen deshalb primär die kostengünstigste Herstellung der Produkte und die Beschaffung der nach der Kriegszeit oftmals nur schwer erhältlichen Rohstoffe.

<b>1.2.2</b>	<b>1960er Jahre: Wie lassen sich Produkte verkaufen?</b>
--------------	--

In der Phase der Verkaufsorientierung in den 1960er Jahren entwickelte sich aufgrund zunehmender Spezialisierung (Arbeitsteilung) und technischem Fortschritt sowie den damit verbundenen Rationalisierungen eine Sättigung des Marktes. Diese Sättigungserscheinungen hatten eine grössere Konkurrenz unter den Marktanbietern zur Folge, die sich vor allem in sinkenden Preisen zeigte. Bei gleichzeitig hoher Arbeitslosigkeit und niedrigen Löhnen (USA), die das Konsumentenverhalten stark beeinflussten, waren Unternehmen oftmals nicht mehr in der Lage, ihre Produkte abzusetzen. Deshalb sahen sich die Unternehmen gezwungen, ihre Verkaufsbemühungen zu verstärken. Der Fokus des Marketings verschob sich von der Produktion zum Absatz. Neben der Herabsetzung der Preise versuchte man mittels Werbung, Ausstattung der Produkte mit Markennamen sowie Ausbau und Verbesserung des Aussendienstes den Umsatz zu erhöhen. Die Entscheidungen im Produktionsbereich waren aber immer noch Ausgangspunkt der Entscheidungen für andere Bereiche. Die sogenannte Absatzabteilung hatte primär die Aufgabe des Vermarktens von Gütern und Dienstleistungen.

---

<b>1.2.3</b>	<b>1970er Jahre: Wie lassen sich spezifische Zielgruppen ansprechen?</b>
--------------	--

Nachdem es nicht mehr genügte, qualitativ gute Produkte kostengünstig zu produzieren und sie mit Hilfe erhöhter Verkaufsanstrengungen abzusetzen, begann in der Phase der Marktorientierung in den 1970er Jahren das Verständnis zu reifen, nur noch das zu produzieren, was abgesetzt werden konnte oder, anders ausgedrückt, auch tatsächlich nachgefragt wurde. Dadurch haben Unternehmen begonnen, sich verstärkt an den Bedürfnissen der potenziellen Kunden und somit des Marktes zu orientieren. Ausgangspunkt aller Anstrengungen von Produktion und Absatz wurden die Bedürfnisse des Marktes. Und aus dem Verkäufermarkt (mehr Nachfrage als Angebot) entwickelte sich zunehmend ein Käufermarkt (mehr Angebot als Nachfrage). Die Verschiebung vom Verkäufer- zum wettbewerbsintensiven Käufermarkt brachte es mit sich, dass zum Beispiel im Investitionsgüterbereich nicht mehr die Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder hochqualifizierte Spezialisten über Entwicklung, Lancierung und Vermarktung von Produkten und Systemlösungen entschieden, sondern allein der Markt, das heisst der Kunde. Neu wurde Marketing als Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge verstanden, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen und miteinander austauschen. In dieser Zeit wurde die Funktion der Marktforschung geboren.

<b>1.2.4</b>	<b>1980er Jahre: Wie differenziere ich mich von meinen Mitbewerbern?</b>
--------------	--

Die meisten Märkte waren in den 1980er Jahren gesättigt, der Wettbewerb entsprechend hart, die Konsumenten kritischer und die Margen schrumpften. Kurzfristiges Agieren brachte zudem viele Unternehmen in Schwierigkeiten. Fokus der Marketingarbeit war mehr und mehr die strategische Ausrichtung am Markt. Dabei spielte die Antizipation des Verhaltens der Mitbewerber eine zunehmend wichtigere Rolle. Benchmarking wurde zur Pflicht. Es wurde schwer, sich erfolgreich im Markt zu behaupten. Dadurch rückte die Aufgabe des Marketings in den Vordergrund, strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten aufzubauen und diese am Markt durchzusetzen. Die sogenannte Unique Selling Proposition (USP; Was haben wir, was andere nicht haben?) gewann zunehmend an Bedeutung, und für Unternehmen galt es, künftig die Austauschbarkeit ihrer Produkte zu vermeiden. Die Marketingaufgabe bestand vermehrt darin, solche Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, wie beispielsweise hohe Service- oder Produktqualität, eine konsequente Markenpolitik, ein exklusives Image oder auch ein besonders niedriges Preisniveau der Produkte. Neben dem leistungsbezogenen Alleinstellungsmerkmal wurde auch die kommunikative Alleinstellung zum Erfolgsfaktor: die Unique Communication Proposition (UCP).

<b>1.2.5</b>	<b>1990er Jahre: Wie lassen sich Umweltveränderungen frühzeitig erkennen?</b>
--------------	---

Während die 1980er Jahre insbesondere vom Kosten- und Qualitätswettbewerb gekennzeichnet waren, stellte sich Anfang der 1990er Jahre ein Hyperwettbewerb ein. Dieser war in erster Linie durch die zusätzliche Komponente des Zeitwettbewerbs geprägt. Der zunehmende Einfluss der Börsen auf Unternehmensentscheidungen und kürzer werdende Produktlebenszyklen heizten die Werbewirtschaft zusätzlich an. Die Herausforderung für das Marketing bestand darin, zeitnah auf technologische, ökologische, aber auch politische und gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Im Marketing setzten sich das Denken in Portfolios oder das Denken in strategischen Segmenten durch. Vor dem Hintergrund der Veränderungen in Technologie, Gesellschaft, Politik und Ökologie rückte die Fähigkeit in den Vordergrund, frühzeitig zu erkennen, welche dieser Umweltfaktoren in Zukunft für das Marketing von Relevanz sein würden.

<b>1.2.6</b>	<b>2000er Jahre: Wie lassen sich langfristige Kundenbeziehungen aufbauen?</b>
--------------	---

Die 2000er Jahren waren durch veränderte gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen, die Globalisierung der Märkte, kürzer werdende Produktlebenszyklen, zunehmende Bedeutung von Serviceleistungen, differenzierte Wünsche der Konsumenten und neue Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt. Dies führte zu einer Neuorientierung des Marketings in Form des Customer Relationship Managements (CRM). Aus dem primär auf einzelne Transaktionen mit dem Kunden ausgerichteten Marketing entwickelte sich ein Denken in Kundenbeziehungen. Im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten – insbesondere von Dienstleistungsunternehmen – standen fortan Kundenbindung und -loyalität. In diesem Zusammenhang wurde es notwendig, sämtliche Geschäftsprozesse auf den Kunden auszurichten. Dadurch gewannen auch der Dialog mit dem Kunden und das Dialogmarketing an Bedeutung. Die Unternehmen begannen – im Gegensatz zu unspezifischer Werbung – ihre Kommunikation gezielt auf die Interessen potenzieller und bestehender Kunden zu richten. Diese Ausrichtung der Kommunikation wurde dabei durch die technologische Evolution des Internets und den verstärkten Zugang von Kunden zu digitalen Medien erleichtert. Dies führte dazu, dass der Online-Handel vermehrt stationäre Kanäle, insbesondere im Detailhandel, verdrängte, wodurch auch das Online-Marketing in den Vordergrund rückte.

---

<b>1.2.7</b>	<b>2010er Jahre: Wie nutzt man soziale Netzwerke und antizipiert Kundenverhalten?</b>
--------------	---

---

Mit dem Ausbau der Mobilfunknetze Ende der 2000er Jahre und mit einer neuen Generation von Internetverbindungen nimmt auch die gesellschaftliche Durchdringung von sozialen Netzwerken und Plattformen, wie zum Beispiel Facebook, Twitter, LinkedIn oder YouTube, zu. Durch diese technologiegetriebene Entwicklung wird das klassische Marketing um die Disziplin des Social-Media-Marketings erweitert. Gleichzeitig findet eine zunehmende Digitalisierung von Services, Produkten, Prozessen und von Kommunikationskanälen statt. So verliert die klassische TV-Werbung durch die Nutzung sogenannter Second Screens (Tablets, Smartphones) zu Gunsten von Smart-TV-Applikationen an Bedeutung. Gleichzeitig werden klassische Kommunikations- sowie Vertriebskanäle im Rahmen des Cross-Channel-Marketings mit digitalen Kanälen vernetzt. Infolge der Digitalisierung hinterlassen Kunden über ihr Nutzungs- und Konsumverhalten im Internet digitale Spuren. Dadurch verfügen Unternehmen zunehmend über grosse Datenmengen (Big Data) und beginnen, diese kundenindividuell zu analysieren und auszuwerten. Die Herausforderung für das analytische Marketing besteht nun darin, nicht nur Kommunikations- und Leistungsinhalte für Kunden zu personalisieren, sondern auch das zukünftige Verhalten von Kunden vorherzusagen.

Das Beziehungsmarketing CRM erlebt ebenso eine Weiterentwicklung, und das Marketing von Unternehmen ist zunehmend darauf fokussiert, mithilfe von Social-Media-Monitoring und analytischem Marketing mehr Kundennähe zu schaffen. Dem Kunden wird ein durchgängig orchestriertes Einkaufserlebnis geboten, das Emotionen weckt. Dadurch entsteht das Customer Experience Management als weitere Disziplin im Marketing.

---

<b>1.2.8</b>	<b>2020er Jahre: Wie kann das Marketing Wissen nutzen sowie mit Kunden und Partnern Wert generieren?</b>
--------------	--

---

Durch die stetige Entwicklung von Technologien, insbesondere der Übertragungstechnologie (z. B. Near Field Communication/NFC, Bluetooth, Global System for Mobile Communications/GSM, Internet) und der damit möglichen Vernetzung der Dinge (z. B. Auto, Haushalt, Smartphone, Tablet), ist das Verhalten von Kunden in Bezug auf Konsum, Mediennutzung und Bewegung für Unternehmen transparent geworden. Die standardisierte Auswertung digitaler Spuren von Kunden und der daraus entstehenden Datenmengen (Big Data) geschieht häufig im Verbund mit anderen Partnerunternehmen, wie zum Beispiel Mobilfunkanbietern oder Medienunternehmen.

Kunden werden zunehmend erfahrener in der digitalen Welt und nutzen digitale Plattformen in zahlreichen Bereichen wie Banking, Einkauf, dem Controlling eigener Versicherungen bis hin zur Beziehungspflege. Dies eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, Bedürfnisprofile stetig zu verfeinern. Ein wesentlicher Treiber dabei sind Erkenntnisse aus der Verhaltenspsychologie, die in das Profiling von Kunden einfließen.

Die Frage stellt sich, wie Unternehmen dieses Wissen wertsteigernd einsetzen können. Kunden sollen nicht mehr nur zufrieden sein, sondern so begeistert sein, dass sie die Unternehmen gleich weiterempfehlen. Die Gestaltung des Erlebnisses, das Kunden in der Interaktion mit einem Anbieter und dessen Leistung haben (Customer Experience), tritt zunehmend in den Fokus.

Den Kunden ist immer mehr bewusst, dass die Unternehmen Zugang zu Kundendaten haben, diese vernetzen und so Wissen über den Kunden generieren. Dies verändert ihre Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen in Bezug auf die Individualisierung von Produkten und Leistungen. Dadurch wird der Einbezug von Kunden bereits ab Beginn der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, wie zum Beispiel einem Turnschuh oder auch einer Versicherungslösung, in den Innovationsprozess zum Standard. Das Prinzip der sogenannten Co-Creation, das heisst das gemeinsame Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen durch Kunden und Unternehmen, rückt für das Marketing in wesentlichem Masse in den Vordergrund.

---

### **1.3 Ist Marketing immer gleich Marketing?**

---

Mit der zeitlichen Entwicklung des Marketings haben sich unterschiedliche Marketingausprägungen entwickelt. Je nachdem, ob ein Unternehmen Bier oder Versicherungen verkauft oder Services anbietet, sind die Aufgaben und Herausforderungen für das Marketing unterschiedlich. Anders ausgedrückt: die Marketingaktivitäten sowie die Aussenwirkung von Feldschlösschen, AXA Winterthur oder McKinsey sind unterschiedlich. Weshalb ist das so?