

Brian Rüeger · Adis Merdzanovic · Saskia Wyss

Marketing- management

Building and Running the Business

Mit Marketing Unternehmen transformieren



VAHLEN



... in hoc scripto gen
upisup maup, ziodal
et laboris, dnuq
particuluu hie unu
genere, ni dno unlo
iup facile coniect
n fecerit, ni hoc scri
est laboris, dnuq
particuluu hie unu
genere, ni dno unlo
iup facile coniect, dnuq

„Marketing ist im Wandel, und dies mit beeindruckendem Tempo. Es gilt, auf Kundenwünsche nicht nur auf der operativen, sondern auch auf einer strategischen Ebene zu reagieren und das

**Rüeger · Merdzanovic · Wyss
Marketingmanagement**

Unternehmen agil und dynamisch zu gestalten. Mit dem technologischen Fortschritt, der Kundeninteraktionen nahezu in Echtzeit ermöglicht, hat auch das Marketing neue Instrumente und Möglichkeiten bekommen, um seine zentralen Aufgaben noch besser zu meistern. Dabei sind Daten zunehmend wichtiger geworden, genauso wie der ethische Umgang mit ihnen. Basierend auf einem ganzheitlichen Marketingverständnis zeigt dieses Buch, wie Marketing den entscheidenden Beitrag zur Transformation in Richtung einer kundenzentrierten Unternehmensorganisation leistet.“

p ni ,retere it
iup maup, ziodal
liceret, dnuq
n fecerit, ni hoc
duo unlo plus es
particuluu hie unu
iup ni ,retere it
laboris, dnuq
liceret, dnuq
n fecerit, ni hoc
duo unlo plus es
particuluu hie unu
iup ni ,retere it
laboris, dnuq
liceret, dnuq
iup maup, ziodal
liceret, dnuq

Inhaltsübersicht:

- Marketinggrundlagen (Entwicklung, Begriffe, Marktforschung)
- Praxisbewährte Frameworks zur Verwirklichung neuer Geschäftsideen (Building the Business) und zur Optimierung des laufenden Geschäfts (Running the Business)
- Praxis-Cases



ISBN 978-3-03909-356-4



ISBN 978-3-8006-6839-7



Brian Rüeger · Adis Merdzanovic · Saskia Wyss

Marketing- management

Building and Running the Business

Mit Marketing Unternehmen transformieren

Vahlen

VERSUS

Zusatzinformationen zu diesem Buch
finden Sie auf der Landingpage:

www.versus.ch/marketingmanagement

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.

© 2022 Versus Verlag AG, Zürich · www.versus.ch

Coverbild: www.shutterstock.com

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Comunecazione · Bra

Printed in Italy

ISBN Versus: 978-3-03909-356-4 (Print)

978-3-03909-816-3 (E-Book)

ISBN Vahlen: 978-3-8006-6839-7 (Print)

978-3-8006-6840-3 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
----------------------	-----------

Teil A Grundlagen

Kapitel 1 Was ist Marketing?	14
1.1 Der Marketingbegriff	14
1.2 Entwicklung des Marketings	16
1.3 Ausrichtung, Interdisziplinarität und Jobprofile im Marketing	18
1.4 Outside-in	21
1.5 Grundbegriffe des Marketings	25
1.5.1 Arten des Marketings: B2C und B2B	25
1.5.2 Leistung und Produktlebenszyklus	27
1.5.3 Kunden	29
1.5.4 Customer Journey	32
1.5.5 Marketing-Mix: Die 7 P	35
Kapitel 2 Aktuelle Herausforderungen im Marketing	39
2.1 Umgang mit Dynamik und Komplexität	40
2.2 Die omnipräsente Digitalisierung	44
2.3 Die dominierenden Services	45
2.4 Die Verschmelzung von Marketing und Technologie zu MarTech	48
2.5 Neue Kundenwerte wie Nachhaltigkeit, Transparenz und Fairness	50
2.6 Fazit	51

Kapitel 3	Marktforschung	52
3.1	Was ist Marktforschung?	52
3.2	Forschungsdesign	53
3.3	Datenerhebungsmethoden	56
3.4	Primärforschung	57
3.4.1	Stichprobenziehung	57
3.4.2	Methoden der Primärforschung	59
3.5	Sekundärforschung	62
3.6	Gütekriterien wissenschaftlicher Forschung	63
3.7	Datenauswertung	64
Teil B	Building the Business	
Kapitel 4	Das Grundmodell für «Building the Business»: Business Model Canvas und die Umwelt	68
4.1	Das Grundmodell	69
4.2	Unternehmensinterne Einflussfaktoren	70
4.2.1	Der Business Model Canvas	70
4.2.2	Stärken und Schwächen eines Unternehmens	73
4.3	Unternehmensexterne Einflussfaktoren	75
4.3.1	PESTEL-Analyse	75
4.3.2	Die Five-Forces-Analyse nach Porter	78
4.4	Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt erkennen	80
Kapitel 5	Der Kern des «Business»: Die Value Proposition	82
5.1	Die rechte Seite des VPC: Das Kundenprofil	83
5.1.1	Kundenaufgaben	85
5.1.2	Kundenprobleme und Kundenvorteile	86
5.2	Die linke Seite des VPC: Die Value Map	87
5.3	Arbeiten mit dem Value Proposition Canvas	89
5.4	Pricing	90
5.5	Leistung und Leistungsinnovation	94
Kapitel 6	Kundensegmente, Kundenbeziehungen, Kanäle und Distribution	99
6.1	Kunden- und Marktsegmentierung	100
6.2	Aufbau von Kundenbeziehungen	102
6.3	Kommunikationskanäle	104
6.4	Vertriebskanäle	108
6.5	Zielformulierung	111
Kapitel 7	Aktivitäten, Partnerschaften und Ressourcen im analogen und digitalen Marketing	113
7.1	Schlüsselaktivitäten eines Unternehmens	114
7.2	Schlüsselressourcen	118
7.3	Schlüsselpartnerschaften	122

7.4	Digitales Marketing als Bindeglied im Business Model Canvas	123
7.4.1	Erfolgsfaktoren im digitalen Marketing	124
7.4.2	Digitale Marketinginstrumente	126
7.4.3	Die digitalen 7 P	130
Kapitel 8	Transition: Vom «Building the Business» zum «Running the Business»	133
8.1	Ausweitung der Value Proposition zu einem Leistungsprogramm	134
8.2	Marktbearbeitungsstrategien	138
8.3	Portfolio-Analyse als Entscheidungsinstrument	138
8.4	Positionierung als Grundlage beim Ausbau des Leistungsprogrammes	140
8.5	Instrumente zu Messung und Steuerung im Building und Running the Business	142
8.6	Anforderungen und Gütekriterien für Kennzahlen	144
8.7	Marketing-Navigation-Methoden in der Praxis	146
8.8	Spezifische Navigation-Methoden	148
8.8.1	Finanzen	148
8.8.2	Produkt	150
8.8.3	Prozesse	151
8.8.4	Kunden und Markt	151
Teil C	Running the Business	
Kapitel 9	«Running the Business»: Der Aufgabenorientierte Ansatz im Marketing	154
9.1	Grundlagen des Frameworks	156
9.2	Strategisches Marketing (linke Seite des Frameworks)	157
9.3	Operatives Marketing (Near-Realtime, rechte Seite des Frameworks)	160
9.4	Verbindungen zwischen den beiden Marketingarten	162
Kapitel 10	Management von Leistungen	164
10.1	Leistungen ausschöpfen: Leistungspflege	166
10.2	Leistungen erschliessen: Modelle der Leistungsinnovation	169
10.2.1	Stage-Gate-Modell	170
10.2.2	Service Dominant Logic und Servitization	172
10.2.3	Design Thinking	174
10.2.4	Customer Journey Maps und Service Blueprints	176
10.2.5	Lean Startup	178
10.2.6	Agile Innovation	179
10.3	Auswirkung der Digitalisierung auf die Leistungsinnovation und -pflege ...	181
Kapitel 11	Management von Kunden	185
11.1	Ansätze des Kundenmanagements	186
11.1.1	Service-Profit Chain	188
11.1.2	Kundenbeziehungslebenszyklus	189
11.1.3	Inbound Marketing und Customer Managed Relationships	193
11.1.4	Customer Experience und Customer Journey	196
11.1.5	Customer Value	202

11.2 Kundensegmente ausschöpfen: Kundenentwicklung und -bindung	204
11.2.1 Kundenbindung	205
11.2.2 Rückgewinnungs- und Kündigungsmanagement	207
11.3 Aufgaben und Instrumente für die Kundenbindung und -pflege	209
Kapitel 12 Management der Unternehmensmarke	213
12.1 Was ist eine Marke?	214
12.2 Wie bauen Unternehmen eine starke Marke auf? Der Markenmanagement-Prozess	216
12.2.1 Markenidentität	217
12.2.2 Markenimage	218
12.2.3 Markenwert	220
12.3 Markenmanagement	221
Kapitel 13 Management von Daten	229
13.1 Data Management und Data Governance	230
13.2 Big Data und Data Science im Marketing	235
13.3 Vorgehen zur Nutzung von Daten im Marketing	237
13.4 Strategische Einsatzpotenziale im Marketing	240
13.5 Ethik im Data Management	242
Kapitel 14 Management von Inhalten	244
14.1 Comeback des Content Marketings	245
14.2 Storytelling: Core Story	248
14.3 Content-Management-Systeme	251
14.4 Streuung von Inhalten: Das PESO-Modell	253
Kapitel 15 Prozesse und Prozessautomatisierung im Marketing	255
15.1 Marketing-Automatisierung	256
15.2 Aufbau von Automatisierungssystemen	260
15.3 Umsetzung von Automatisierungen in Unternehmen	263
15.4 Einsatz von künstlicher Intelligenz	265
Kapitel 16 Integration der Aufgaben	267
16.1 Die richtigen kundenrelevanten Daten	268
16.2 Die richtigen Analysen aus den Daten generieren	272
16.3 Experience und Value Proposition Design	276
16.3.1 Verhaltensänderungen als Ziel von einzigartigen Erlebnissen	276
16.3.2 Erlebnisse als individuelle Wahrnehmung	279
16.3.3 Design von Erlebnisinnovationen: Risiko für Unternehmen minimieren	281
16.4 Experience und Value Proposition Management	283
Kapitel 17 Marketing und die kundenzentrierte Transformation des ganzen Unternehmens	286

Teil D Fallstudien

Fallstudie 1: Chicorée: Customer Lifetime Value	291
Fallstudie 2: Customer Insights im B2B	294
Fallstudie 3: Advaisor: Konsistente Brand Voice dank KI	297
Fallstudie 4: Technorama: Zielgruppengerechte Angebote und Kommunikation ...	300
Fallstudie 5: Carvolution: Zielgruppen, Kommunikations- und Vertriebskanäle ...	304
Fallstudie 6: Flockenbühl Bergbahnen AG: Dynamic Pricing	307
Fallstudie 7: Kitchen Impossible Box: Pures Experience-Marketing	310
Fallstudie 8: Customer Journey	314
Literaturverzeichnis	317
Stichwortverzeichnis	329
Das Autorenteam	333

Vorwort

Marketing ist im Wandel, und dies in imposanter Geschwindigkeit. Besonders prägnant zeigt sich dies im Paradigmenwechsel, der in den vergangenen Jahren stattgefunden hat. Waren Marketingstrategien und die dazugehörigen -instrumente früher vor allem von unternehmensinternen Inside-out-Überlegungen gekennzeichnet, spielt die kundenorientierte Outside-in-Perspektive heute eine zentrale Bedeutung im Marketing. Es gilt, auf Kundenwünsche nicht nur auf einer operativen, sondern auch auf strategischer Ebene zu reagieren und die Unternehmensaufstellung agil und dynamisch zu gestalten, um genau dies zu ermöglichen. Mit dem technologischen Fortschritt, der zunehmend eine Interaktion in nahezu Echtzeit mit den Kundenwünschen und Bedürfnissen ermöglicht, hat auch das Marketing durch neue Instrumente neue Möglichkeiten bekommen, um seine zentralen Aufgaben noch besser zu meistern. Dabei sind Daten, deren gezielte Gewinnung und Verwendung, zunehmend wichtiger geworden – genauso wie der ethische Umgang mit ihnen.

All diese Entwicklungen haben uns veranlasst, dieses Lehrbuch vorzulegen. Es trägt diesen Entwicklungen Rechnung und legt ein holistisches Marketingverständnis an den Tag, das zur Erfüllung seiner Hauptaufgabe der kundenzentrierten Unternehmensorganisation eine entscheidende Bindegliedfunktion zwischen so gut wie allen Abteilungen eines Unternehmens einnimmt. Auch den digitalen Wandel muss das Marketing lenken, denn während maschinengestützte Prozesse wichtige Hilfestellungen leisten können, schafft es nur das Marketing, den Einsatz von Technologien so auszugestalten, dass auch künftig der Mensch im Zentrum steht.

Dieses Lehrbuch hätte ohne den Einsatz zahlreicher Kolleginnen und Kollegen aus dem Institut für Marketing Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften nicht entstehen können. Ihnen allen, und insbesondere jenen, die als Autoren Kapitel oder Fallstudien zu diesem Lehrbuch beige-

tragen haben, danken wir herzlich. Einen besonderen Dank sprechen wir an Anđjela Bulatovic aus, die als Projektleiterin dieses Lehrbuch stets auf Kurs gehalten hat. Schliesslich möchten wir uns bei Gunther Kuczka und Stefan Schuppisser von der School of Management and Law für die Unterstützung bedanken.

Ein kurzer Hinweis zur in diesem Lehrbuch verwendeten Sprache. Wo immer möglich, versuchen wir im Grundsatz geschlechtsneutrale Begriffe zu verwenden. Wo dies nicht möglich ist, nutzen wir zur Erhöhung der Lesbarkeit die männliche Form, wobei stets alle Geschlechter gemeint sind. Weiter streben wir einen «gesunden» Mix zwischen englischen und deutschen Begriffen an, so, wie er auch im Alltag aller Marketingverantwortlichen anzutreffen ist. Viele unserer Modelle und Begriffe sind deshalb in englischer Sprache gehalten, oftmals aber im Text auch auf Deutsch übersetzt, sofern sich der englische Begriff nicht allgemein durchgesetzt hat.

Aufbau des Buches

Grundlagen			
Entwicklung des Marketings	Grundbegriffe	Aktuelle Herausforderungen	
Marktforschung			
Building the Business			
Grundmodell			
Ressourcen	Value Proposition	Kunden	
Running the Business			
Grundmodell			
Kunden-, Leistungs-, Brandmanagement	Hauptaufgaben des Marketings	Daten, Content, Prozesse	
Fallstudien			
Chicorée	Customer Journey	B2B Customer Insights	Bergbahnen Flockenbühl
Advaisor	Technorama	Carvolution	Kitchen Impossible Box

▲ Abb. 1 Aufbau des Lehrbuchs

Die meisten Lehrbücher sind von Auflage zu Auflage stetig gewachsen. Es kamen immer wieder neue Themen hinzu, wie beispielsweise neue Kanäle, neue Technologien, neue Konzepte und Methoden. An der Struktur der Lehrbücher wurde aber meistens kaum etwas geändert.

Die letzten Jahre haben die Aufgabe des Marketings jedoch so grundsätzlich verändert, dass dieses Lehrbuch eine **radikal neue Struktur** gewählt hat. Eine Struktur, welche den aktuellen Herausforderungen von Marketingverantwortlichen entspricht. Wir haben über mehrere Jahre die Herausforderungen von Entscheidungsträgern gesammelt und analysiert. Die Vielfalt ist gross und an Herausforderungen mangelt es nicht. Sie lassen sich auf einer hohen Ebene in zwei Bereiche einteilen. Entweder versucht man, eine neue Geschäftsidee zu realisieren, oder, das bestehende Geschäft zu verbessern und auf ein höheres Level zu bringen.

Wir haben diesen beiden Bereichen einen Namen gegeben. Im Wesentlichen geht es um die Unterscheidung zwischen **«Building the Business»** und **«Running the Business»**, also um die Fragestellung, ob eine neue Geschäftsidee realisiert werden soll, wie das bei Start-up-Unternehmen immer der Fall ist, oder ob das bestehende laufende Geschäft weiter verbessert und entwickelt werden soll. Für die beiden Bereiche werden zwei unterschiedliche Frameworks zur Strukturierung verwendet, die sich in der Praxis bewährt haben.

Natürlich ist eine so strikte Trennung zwischen «Building the Business» und «Running the Business» nicht immer möglich. So wird schlussendlich jede erfolgreich eingeführte neue Geschäftsidee in den operativen Betrieb (also ins Running) übergehen. Oder inkrementelle Verbesserungen im laufenden Geschäft stellen sich plötzlich als komplett neue Geschäftsmöglichkeiten heraus und werden vom «Running the Business» zum «Building the Business». Die Frameworks sind deshalb idealtypisch, wobei wir im Verlauf des Buches auch auf die vorhandenen Überschneidungen zwischen ihnen hinweisen. Wir sind überzeugt, mit diesen beiden Frameworks ein funktionales und in der Praxis getestetes Raster für das moderne Marketing zur Verfügung zu stellen.

Bevor sich das Buch mit «Building the Business» und «Running the Business» beschäftigen kann, werden zuerst die **Grundlagen** geklärt, wie die Entwicklung des Marketings und die Grundbegriffe, und es wird auf aktuelle Herausforderungen eingegangen. Auch das Thema Marktforschung gehört zu den Grundlagen, da die Methoden der Marktforschung überall einfließen können. Im Anschluss an die beiden Hauptteile «Building» und «Running the Business» wird auf einzelne **Praxis-Cases** eingegangen, um einerseits einen noch stärkeren Praxisbezug herzustellen und andererseits aufgezeigtes Wissen zu illustrieren und zu vertiefen.

Das Autorenteam

Teil A

Grundlagen

Kapitel 1

Was ist Marketing?

Brian Rüeger

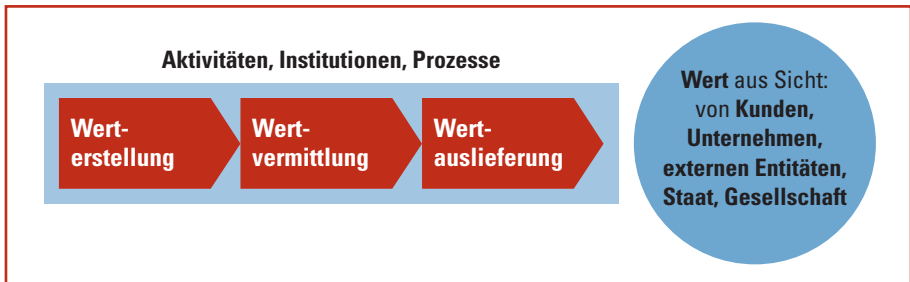
Unser Leben und unsere Gesellschaft verändern sich stetig. Wir ändern Gewohnheiten, nutzen neue Kommunikationsmöglichkeiten, informieren uns über unterschiedliche Kanäle und verändern mit der Zeit auch unser Verständnis davon, was uns wichtig und wertvoll ist. Dieses Kapitel zeigt auf, wie sich Marketing über die Zeit entwickelt hat und was unter modernem Marketing zu verstehen ist. Zusätzlich werden die Grundbegriffe des Marketings geklärt.

1.1 Der Marketingbegriff

Die American Marketing Association (AMA), der amerikanische Verband für Marketing, definiert Marketing folgendermassen:

«Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.» (AMA, 2017a)

Marketing beschäftigt sich also mit Aktivitäten, Institutionen und Prozessen, die mit der **Wtererstellung**, **Wertvermittlung** und **Wertauslieferung** zu tun haben (► Abb. 2).



▲ Abb. 2 Der Inhalt von Marketing

Dieser Wert wird von Kunden, Nutzern, anderen Akteuren und sogar von der Gesellschaft wahrgenommen. Verändert sich die Gesellschaft, so verändert sich auch das Marketing, wobei dies nicht nur eine einseitige Wirkung ist, denn auch Marketing kann Veränderungen in der Gesellschaft beeinflussen. Damit wird klar, dass sich Marketing auch in einem stetigen Wandel befindet. Das macht Marketing zum dynamischsten und spannendsten Gebiet der ganzen Betriebswirtschaftslehre. Mit den beschriebenen Veränderungen unserer Lebensweise und unserer Gesellschaft verändern sich natürlich auch ganze Märkte. Unternehmen sind diesem Wandel permanent ausgesetzt. Neue Märkte entstehen, ändern sich oder schrumpfen. Will ein Unternehmen langfristig überleben, so ist es entscheidend, dass das Unternehmen Marktveränderungen rechtzeitig erkennt, für sich nutzt und sich selbst und seine Leistungen anpassen kann. Diese Aufgabe kommt stark dem Marketing zu. Marketing muss also nicht nur Leistungen aus dem Unternehmen heraus nach aussen tragen und sichtbar machen (**Inside-out**), sondern auch äussere Veränderungen rasch erkennen, von aussen nach innen bringen und in Leistungen umwandeln (**Outside-in**). Damit hat das Marketing eine **zentrale strategische Aufgabe** für das ganze Unternehmen.

Die Leistung des Marketings wird langfristig entscheiden, nämlich in der Frage, ob das Unternehmen erfolgreich agieren kann. Je stärker die Dynamik und Komplexität des Umfelds zunehmen, desto wichtiger wird die Outside-in-Aufgabe des Marketings. Verschiedene Experten verstehen Marketing deshalb auch als **«die marktgerichtete unternehmerische Führung»**. Vor diesem Hintergrund definiert beispielsweise Bruhn (2016a) Marketing wie folgt:

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).

Diese Marketingdefinition beinhaltet verschiedene Elemente, welche die umfassende unternehmerische Ausrichtung des Marketings unterstreichen. So wird Marketing als ein **Managementprozess** definiert, der sich in die klassischen Managementphasen «Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle» gliedert. Weiter wird dem Marketing eine zentrale Stellung im Unternehmen zugeschrieben, denn in das Tätigkeitsfeld von Marketingabteilungen fallen alle «internen und externen Unternehmensaktivitäten», sofern sich diese an den **Kundeninteressen** und am **Kundennutzen** orientieren. Aufgabe des Marketings ist es entsprechend, diese Kundeninteressen in die Unternehmen hineinzutragen und mittels dieser Kenntnisse auch interne Strukturen und Aktivitäten so anzupassen, dass den Kundenbedürfnissen konsequent Rechnung getragen werden kann. Schliesslich definiert Bruhn (2016a) die Zielsetzungen des Marketings in der Erreichung **«absatzmarktorientierter Unternehmensziele»**, womit höhere Absätze und Umsätze für Unternehmen gemeint sind. Hier wird ein Unterschied zur Definition der AMA (2017a) ersichtlich, die wesentlich mehr Stakeholder-Interessen als Ziel des Marketings definiert und unter anderem auch die Gesellschaft als solche einschliesst. Insbesondere Ansätze des Nachhaltigkeitsmarketings stellen den Beitrag eines Unternehmens zur Nachhaltigkeit in den drei Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziale Gleichheit in den Fokus und unterstreichen damit die strategische Bandbreite der Marketingaufgaben.

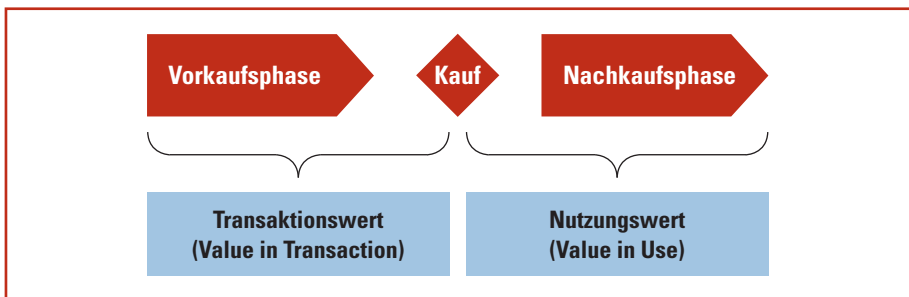
1.2 Entwicklung des Marketings

Marketing hat sich in den letzten Jahrzehnten laufend verändert. Getrieben vom Zeitgeist wurden dem Marketing dabei laufend neue oder sich verändernde Aufgaben zugeschrieben (siehe ► Abb. 3). In den Nachkriegsjahren (1950er Jahre) bestand vor allem eine grosse Nachfrage nach Produkten. Marketing hatte entsprechend eine mehrheitlich **produktorientierte** Aufgabe, denn der Absatz der Produkte war aufgrund der Nachfrage schon gegeben. Mit zunehmenden Werbemöglichkeiten in den 1960er Jahren (z.B. Printwerbung, Radiowerbung oder TV-Werbung) richtete sich der Fokus des Marketings sodann auf den **Vertrieb**. Es galt, die Produkte auch zu den Konsumenten zu bringen. In den 1970er und 1980er Jahren gewann Marketing an strategischer Bedeutung, indem vermehrt **Märkte** und deren **Wettbewerb** im Fokus standen (z.B. Porters 5-Forces-Analyse, siehe Abschnitt 4.3). Es galt, sich von der Konkurrenz abzusetzen und sich strategisch auf ausgewählten Teilmärkten zu positionieren.

Produkte & Produktion	Verkauf & Vertrieb	Markt & Zielgruppen	Wettbewerb/ Konkurrenz	Umfeld und Ressourcen	Beziehung & CRM	Netzwerk/ Social Media	Outside-in Agilität
1950er	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2010er	2020er
Nachfrageüberhang nach dem 2. Weltkrieg. Fokus auf Auf- und Ausbau der Produktion.	Stärkerer Fokus auf dem Vertrieb der Produkte. Suche nach neuen Vertriebswegen.	Analyse von Märkten. Fokus auf Märkte, Teilmärkte, Marktsegmente und Zielgruppen.	Analyse der Konkurrenz und der Frage, wie man sich differenzieren kann.	Ausweitung des Fokus auf alle Stakeholder und auf interne Ressourcen.	Fokus auf die strukturierte Kundenentwicklung (Akquise, Bindung, Retention).	Nutzung von Social Media in der Kommunikation. E-Business, Direktvertrieb.	Perspektivenwechsel. Von Inside-out zu Outside-in. Transformation des ganzen Unternehmens.

▲ Abb. 3 Entwicklungsphasen des Marketings (adaptiert von Lucco et al., 2017, S. 18)

Dieser Fokus wurde in den 1990er Jahren zum Umfeld ausgeweitet, wobei nicht nur Marktteilnehmer, sondern alle **Stakeholder** betrachtet wurden. In den 2000er Jahren verschob sich der Fokus stärker auf das **Beziehungsmarketing** und die systematische Gewinnung und Bindung von Kunden, begleitet durch neue technologische Möglichkeiten (v. a. Customer-Relationship-Marketing-Systeme). Mit den Möglichkeiten von Social Media trat in den 2010er Jahren die **Netzwerkorientierung** des Marketings in den Vordergrund. Die grössten Veränderungen erlebt Marketing jedoch heute. So hat sich ein **Perspektivenwechsel** über die letzten Jahre angebahnt (siehe ► Abb. 4). Unternehmen haben bis anhin aus ihrer Sicht auf Kunden geschaut und versucht, die gläsernen Kunden in ihren Systemen und Datenbanken abzubilden. Im Fokus stand der Verkauf und alle Prozesse, die bis zu einem erfolgreichen Verkauf führen (**Value in Transaction**). Diese Sichtweise hat sich fundamental geändert. So steht heute die Perspektive, wie Unternehmen und ihre Leistungen aus Kundensicht wahrgenommen werden, im Vordergrund. Dabei wird auch betrachtet, warum und wie Kunden kaufen, aber Unternehmen interessieren sich auch viel mehr dafür, wie sich der Wert ihrer angebotenen Leistungen über die Zeit hinweg bei den Kunden entwickelt (**Value in Use**). Das aktuelle Zeitalter könnte darum als **Outside-in-Zeitalter** bezeichnet werden (siehe Abschnitt 1.4).



▲ Abb. 4 Transaktions- und Nutzungswert

1.3 Ausrichtung, Interdisziplinarität und Jobprofile im Marketing

Marketing ist Teil der Wirtschaftswissenschaften und wird dabei insbesondere der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet. Ziel des Marketings ist es, auf eine systematisch fundierte Art und Weise **Problemstellungen** anzugehen, die sich in einem Unternehmen ergeben und deren Lösung wirtschaftliche, aber auch ökologische oder gesellschaftliche Vorteile mit sich bringt. Geleitet vom wissenschaftlichen Prinzip der Falsifizierbarkeit (Popper, 1935), verwendet Marketing wissenschaftliche Methoden, um bestimmte Annahmen (Hypothesen), die sich aus grösseren Theorien ergeben, zu testen. Im Rahmen der Marktforschung (siehe Kapitel 3) werden Daten erhoben, die dann mittels einer Vielzahl an Methoden im Hinblick auf die Fragestellungen analysiert werden.

Methoden der Datenerhebung können auf eine lange Geschichte zurückblicken (siehe Wedel & Kannan, 2016). Bereits in den 1820er-Jahren führte Gallup die ersten **Umfragen** in den Vereinigten Staaten durch und gut hundert Jahre später wurden die ersten Marktforschungsunternehmen gegründet. Dabei setzten die Unternehmen zunächst auf Panel-Daten, also Umfragen unter der immer gleichen Personenauswahl. Dies ermöglichte ihnen, Veränderungen im **Konsumentenverhalten** zu dokumentieren und darauf zu reagieren. Immer mehr wurden auch interne Kundendaten in die Analysen mit einbezogen, indem beispielsweise Daten in **CRM-Systemen** systematisch ausgewertet wurden.

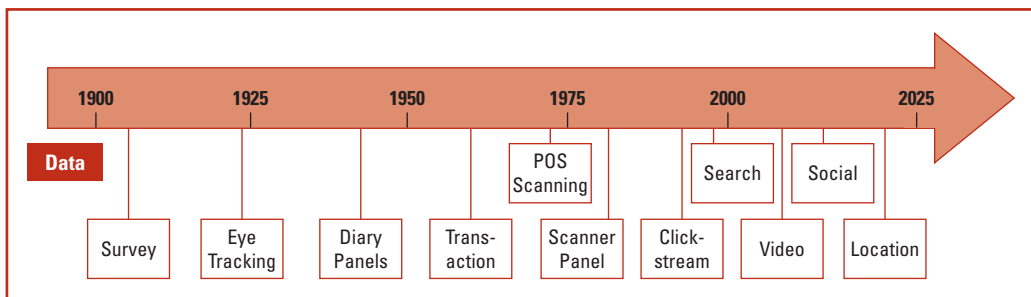
Während Umfragedaten auch heute noch relevant sind, wuchs die Datengrundlage für die Analysen stetig weiter (► Abb. 5): Auf Umfragedaten folgten **Eye-Tracking**-Erhebungen, bei welchen die Augenbewegungen von Probanden dokumentiert werden, um festzustellen, wo sie beispielsweise bei einem Werbeplakat zuerst hinschauen. In **Tagebuchstudien** halten Probanden fest, wie sie in ihrem Alltag mit Unternehmen oder Unternehmensleistungen interagieren. Diese schriftlichen Dokumentationen werden dann von Forschenden ausgewertet. Mit der Verbesserung der technologischen Möglichkeiten setzten die Marktforschungsunternehmen sodann auf die Auswertung von grösseren Mengen an **Transaktionsaufzeichnungen**, bei welchen effektive Kaufinformationen von bestimmten Produkten gesammelt werden. Sogenannte **Point-of-Sales-Scanning**-Daten erlauben, den Verkauf bestimmter Produkte an bestimmten Verkaufsstandorten zu messen, während **Scanner-Panels** das Kaufverhalten einer bestimmten, stets gleichbleibenden Gruppe an Kunden erheben. Mit der Digitalisierung kamen Unmengen an Datenspuren aus dem Internet hinzu. So zeigen Clickstream-Daten, wie sich ein Online-Käufer beispielsweise durch eine Webseite manövriert, welche Informationen also vor dem eigentlichen Kauf angeschaut werden. Ebenfalls kann das **Suchverhalten** der User dokumentiert werden. Die Ansicht von Videos, Beiträgen und Kommentaren auf Social Media oder Informationen zum Standort von Kunden bei bestimmten Handlungen liefern ebenfalls eine Unmenge an Daten über Kundenpräferenzen und -verhaltensweisen.

All diese Datenquellen werden mit immer präziseren und komplexeren **statistischen Modellen** ausgewertet.

Heute steht Forschenden also eine Vielzahl an Methoden der Datenerhebung zur Verfügung, die je nach Fragestellung eingesetzt werden können. Einzelne Daten geben dabei eine Indikation über Käuferbedürfnisse und -verhaltensweisen, sind jedoch in ihrer Aussagekraft oftmals auch sehr beschränkt. Entsprechend wichtig ist die Verbindung verschiedener Daten über die Zeit, spezifische Lebensumstände oder Standorte hinweg. Durch die Verbindung unzähliger Datenpunkte (teilweise auch **Data Mining** genannt) zeigen sich Systematiken des Kundenverhaltens, die dann als sinnvolle Entscheidungsgrundlagen für Unternehmen dienen können.

Wie Daten verknüpft werden, belegt das Beispiel der amerikanischen Supermarktkette **Target**. So berichtete die New York Times 2012 von einem Fall, bei dem sich ein Vater darüber aufregte, dass seine Tochter Werbematerial für Mutterschaftsprodukte erhielt, obschon sie noch auf der High School war. Während der Vater noch nicht wusste, dass seine Tochter in der Tat schwanger war, war Target aufgrund der Analyse ihres Kaufverhaltens bereits zu diesem Schluss gekommen (Corrigan, Craciun & Powell, 2014).

Die systematische Erhebung von Kundendaten geschieht heute vielfach über die Verwendung von Kundenkarten. So führte beispielsweise die Sportartikelkette Ochsner Sport gegen Ende der Nullerjahre eine Club-Karte für ihre Kunden ein. Aufgrund von Verkaufsdaten wussten die Verantwortlichen bereits zuvor, welche Produkte in welchen Filialen wie oft verkauft wurden (Transaktionsdaten). Um zu wissen, wer die Produkte aus welchen Gründen kauft, war der Händler aber auf aufwändige Kundenbefragungen angewiesen. Mit der Kundenkarte konnten bestimmte Käufe in bestimmten Filialen nun einem Kundenprofil zugeordnet werden. Hierdurch konnte ein tieferes Kundenverständnis aufgebaut werden, denn in der Verbindung der Daten zeigten sich Muster des Kaufverhaltens, aber beispielsweise auch die Relevanz bestimmter Sportarten. Erst durch die Sammlung und die Verbindung der Daten begann Ochsner Sport, seine Kundschaft auch wirklich zu verstehen. Entsprechend überrascht es nicht, dass heute zahlreiche Händler auf solche Kundenkarten setzen.



▲ Abb. 5 Entwicklung der Marktforschungsmethoden seit 1900 (Wedel/Kannan, 2016)

Jobtitel	Jobbeschreibung
Customer Insights Manager	Customer Insights Manager versorgen Produkt-, Preis- und Key Account Manager mit kundenbezogenen Informationen (Customer Insights) und sind oftmals in der Marktforschung angesiedelt.
Produkt-Manager	Produkt-Manager analysieren Märkte und planen und entwickeln Produkte. Nach der Produkteinführung stellen sie den Erfolg der Produkte sicher und kontrollieren den weiteren Verlauf.
Pricing Manager	Pricing Manager analysieren Preise, legen sie fest, setzen sie durch und kontrollieren deren Einhaltung.
Key Account Manager	Key Account Manager priorisieren Kunden aufgrund ihres Werts für das Unternehmen und analysieren, entwickeln und kontrollieren Geschäftsbeziehungen.
Social Media Manager	Social Media Manager bewirtschaften, analysieren, planen und kontrollieren die Social-Media-Kanäle eines Unternehmens und stellen dabei ein einheitliches Unternehmensimage gemäss der Kommunikationsstrategie sicher.
Etc.	

▲ Abb. 6 Ausgewählte Jobprofile im modernen Marketing (Müller, 2015)

Als Wissenschaft stützt sich Marketing oftmals auf Grundlagenforschung anderer Wissenschaftsdisziplinen. Die **Psychologie** beispielsweise liefert wichtige Erkenntnisse darüber, wie Konsumenten und Kunden auf bestimmte Reize reagieren und so ihre Kaufentscheidung treffen. Die **Soziologie** erklärt, wie sich Menschen in Gruppen verhalten und was sie voneinander erwarten. Diese Erkenntnisse sind bei der Ausgestaltung der Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden äusserst wichtig. Grundlagen der **Informationstechnologie** können im Rahmen der Datenauswertung (Analytics), aber auch bei der Datensammlung und Informationsgewinnung dem Marketing äusserst dienlich sein. So erlaubt die systematische Auswertung von Standort- oder Nutzerdaten die Herstellung personalisierter und zielgerichteter Daten. Marketing ist demnach eine stark **interdisziplinär** orientierte Wissenschaft, die nicht nur theoretische Berührungspunkte zu einer Vielzahl anderer Wissenschaften aufweist, sondern deren Erkenntnisse auch aktiv zur Beantwortung ihrer eigenen Fragestellungen nutzt.

Aus dieser Interdisziplinarität ergeben sich vielfältige **Spezialisierungen**, die Marketingverantwortliche im Unternehmensumfeld verfolgen können. Die Bandbreite reicht dabei von stark mathematisch getriebenen Bereichen wie beispielsweise Big Data und Analytics zu eher soziologischen Themen der Kundenkommunikation und Interaktion. Tätigkeiten im Marketing sind von einer grossen Vielfalt geprägt und bieten somit Platz für vielfältige Persönlichkeitsprofile. Wer Freude an Daten, Logarithmen und am Programmieren hat, fühlt sich wohl am

ehesten im Bereich der Analytics zu Hause. Personen, deren Stärken im Bereich der Kreation von Inhalten und dem Erzählen von Geschichten liegen, sind im Storytelling und Content Marketing gut aufgehoben. Und Personen, die sich für verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse interessieren, dürften sich am ehesten im Bereich der Beziehungsgestaltung mit Kunden wiederfinden. Selbstverständlich sind hier auch vielfältige Kombinationen denkbar. Das moderne Marketing weist eine Vielzahl an Jobprofilen aus (siehe ◀ Abb. 6).

1.4 Outside-in

Im modernen Marketing dominiert das Denken und Handeln aus der **Kunden- und Benutzerperspektive**. Dieser Perspektivenwechsel zeigt sich in allen Marketingaktivitäten bis hin zum klassischen Vorgehensmodell. Klassische Lehrbücher sind vielfach noch nach dem reinen **Inside-out-Ansatz** strukturiert und schlagen ein bewährtes Vorgehen vor: Unternehmen müssen zuerst analysieren, dann sorgfältig planen, dann das Geplante umsetzen und am Schluss kontrollieren, ob die umgesetzten Massnahmen die Zielsetzungen erreicht haben (Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle: klassischer Managementprozess).

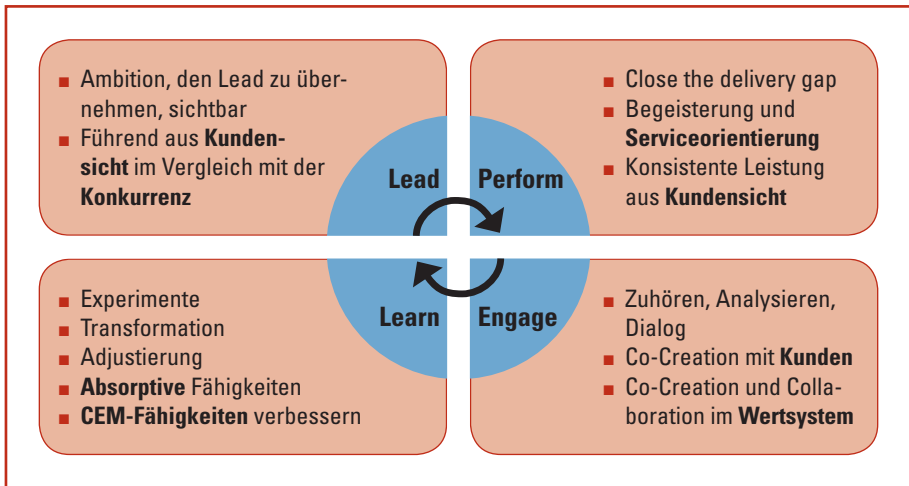
Dieser **klassische Ansatz** (▶ Abb. 7), welcher die Marketinglehrbücher der letzten Jahrzehnte dominiert hat, funktioniert nur in Märkten, die sich nicht allzu schnell verändern, d.h. nahezu stabil sind, und deren Entwicklungen der nächsten fünf bis zehn Jahre gut abschätzbar und prognostizierbar sind. In einer dynamischen und komplexen Welt genügt dieser Inside-out-Ansatz (oftmals auch Deming-Kreis genannt) jedoch nicht mehr. Unternehmen brauchen viel zu lange in der Analyse- und Planungsphase, sodass sie viel zu spät zur Umsetzung gelangen oder Dinge umsetzen, die nicht mehr passend sind, weil sich die analysierte Ausgangslage in der Zwischenzeit komplett verändert hat.

Ein Beispiel für die Veränderung in Richtung Outside-in liefert das schwedische Möbelhaus **IKEA** (IKEA, 2020). 2021 hat IKEA beschlossen, nicht mehr nur den Fokus auf die Erhöhung der Transaktionen zu setzen (Value in Transaction), sondern ein besseres Verständnis für die Nutzung ihrer Produkte und Leistungen aufzubauen (Value in Use). Dies hat Konsequenzen bis zur Angebotsgestaltung. Bisher hat IKEA Kunden in ihre Filialen eingeladen, damit sie dort über möglichst lange Laufwege an vielen Produktangeboten vorbeigeschleust werden. Ein kurzfristiger Aufenthalt bei IKEA wurde damit fast unmöglich. Kunden haben oft Dinge gekauft, die sie gar nicht auf ihrer Liste hatten. Nun stellt IKEA um und richtet verschiedene IKEA-Filialen neu aus. Im Zentrum steht jetzt das bessere Kundenverständnis, die Möglichkeit von Interaktionen und Dialogen mit Kunden und unter Kunden. Ziel ist es, den Value in Use besser zu verstehen und zu erhöhen. IKEA nutzt hier auch neue Konzepte wie Pop-ups, bei welchen nicht Produkte ausgestellt werden, sondern Beratungen angeboten werden. IKEA rechnet

damit, dass Kunden vermehrt online kaufen werden und es eine gewisse Verlagerung weg von den Einrichtungshäusern hin zu Online-Shopping gibt. Mit einer App und Augmented Reality können Kunden bei sich zu Hause sehen, wie die Gegenstände in ihrem Zuhause aussehen, bevor sie gekauft wurden. IKEA kann über die Nutzung der App viel mehr Informationen über die Interessen ihrer Kunden gewinnen als in den Einrichtungshäusern. In den eigentlichen Einrichtungshäusern werden die Kundeninteraktionen erhöht. Kunden können lernen, wie intelligenter, nachhaltiger oder einfacher gewohnt werden kann, und IKEA lernt mehr über die aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse.



▲ Abb. 7 Klassischer Marketing-Management-Prozess (Lucco et al., 2017, S. 28)



▲ Abb. 8 Marketingführung nach dem Outside-in-Ansatz

Moderne Marketingansätze setzen deshalb auch im Vorgehensmodell auf einen **Outside-in-Ansatz** (◀ Abb. 8). Wenn Unternehmen langfristig erfolgreich sein wollen, müssen ihre Leistungen aus Kundensicht führend sein. Unternehmen müssen also wissen, wie und wo sie den **Lead** übernehmen und behalten können, wenn sie nachhaltig im Markt bestehen wollen. Wenn sie noch nicht dort angekommen sind (z. B. bei Start-ups), müssen Unternehmen wenigstens die Ambition haben, den Lead zu übernehmen und diesen sichtbar zu machen. Die Kundenperspektive fließt also schon in der ersten Phase in das unternehmerische Denken und Handeln ein. Mit dem **Versprechen** zum Lead ist es aber noch nicht getan. Unternehmen müssen performen, quasi ihr Versprechen einhalten – und dies wieder aus Kundensicht. Wird ein Versprechen nicht eingelöst, wird sich das in einer vernetzten Welt rasch herumsprechen und Schaden anrichten. Diese Leistung muss täglich wiederholt werden und kann nicht auf Vorrat «gebunkert» werden.

Da in der Welt nichts konstant bleibt ausser dem Wandel, müssen Unternehmen permanent zuhören, analysieren und den **Dialog** führen, um möglichst frühzeitig zu verstehen, wenn sich etwas im Umfeld stark verändert. Diese Phase kann als «Engage» bezeichnet werden. Die erkannten und relevanten Veränderungen müssen dann im Unternehmen rasch umgesetzt und vielleicht mit Experimenten zuerst getestet werden, bevor sie Bestandteil des neuen Leadverständnisses werden. In dieser Phase lernt das Unternehmen aus Outside-in-Impulsen, seine Leistungen oder sein Leistungsangebot anzupassen und zu verändern.

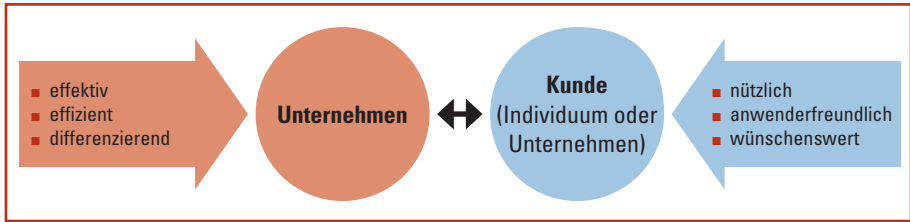
In jeder der Phasen ist die **Kundenperspektive** sehr präsent. Ein Verständnis des Kundenverhaltens ermöglicht die Ausrichtung der Unternehmensleistung am Kundenbedürfnis. Dabei gilt es nicht nur, den korrekten Mehrwert zu eruieren, sondern auch mit einzubeziehen, wie Menschen gewisse Dienstleistungen wahrnehmen. Die Inanspruchnahme der Dienstleistung wird als eine **Customer Experience** begriffen, die konkret gestaltet werden muss. Hiermit beschäftigt sich

unter anderem das Feld des **Behavioral Designs**. Ziel des Behavioral Designs ist es, positive Erlebnisse zu kreieren, welche Kunden nachhaltig binden. Die Herausforderung dabei ist, dass verschiedene Kunden die gleiche Dienstleistung anders wahrnehmen können. Unternehmen müssen sich also die Frage stellen, wie sie die entsprechenden Perzeptionen messen und die Interaktionsprozesse mit den Kunden besser gestalten können. Idealerweise schaffen sie es, diese Beziehung zu emotionalisieren und durch Kundenzentriertheit eine empathische Bindung zum Unternehmen als Unternehmenswert aufzubauen. Um dies zu erreichen, setzen verhaltensbezogene Innovationsprozesse auf eine **abduktive Logik**, bei der die Kunden – im Rahmen von Experimenten – systematisch beobachtet und befragt werden und prototypische Produkte und Dienstleistungen im Austausch mit ihnen in einem iterativen Verfahren ständig weiterentwickelt werden. Dies erfordert ein spezifisches Skill-Set, das interdisziplinär verhaltenspsychologische, betriebswirtschaftliche und methodische Kenntnisse voraussetzt. Zusammenfassend ermöglicht der agile Outside-in-Ansatz, flexibel und rasch auf sich dauernd ändernde Marktumgebungen und Kundenbedürfnisse reagieren zu können, was mit dem Ansatz des klassischen Managements erschwert ist, weil dort ein lineares Vorgehen angewendet wird.

Die Grundelemente des klassischen Managementprozesses sind natürlich auch im agilen Outside-in-Ansatz vorhanden, jedoch werden die einzelnen Schritte nicht streng linear durchgeführt, sondern kreisförmig mit dauernden Feedback-Loops und entsprechenden Anpassungen. Erst diese Flexibilität ermöglicht es, der Outside-in-Perspektive gerecht zu werden. Der klassische Managementansatz ist dafür hingegen zu starr und besser für die (veraltete) Inside-out-Perspektive geeignet.

Das Zusammenspiel zwischen **Unternehmens- und Kundenperspektive** ist in ► Abb. 9 dargestellt. Wenn nur noch auf Kundenwünsche reagiert wird (rechte, blaue Seite) und aus Kundensicht nützliche, anwenderfreundliche und wünschenswerte Lösungen entwickelt werden, dann wird das Unternehmen langfristig nicht überleben, weil die Kosten die Einnahmen übersteigen werden. Wollen Unternehmen langfristig erfolgreich in ihren Märkten agieren, so müssen sie **effektiv** (im Sinne von «Doing the right things»), **effizient** (im Sinne von «Doing the things right») und auch **differenzierend** gegenüber der Konkurrenz sein. Es darf also trotz Fokussierung auf die Kunden die Unternehmensperspektive (linke, rote Seite) nicht aus den Augen verloren werden. Die beiden Zielperspektiven sind oft gegenläufig und die Aufgabe des Marketings ist es, eine ausgewogene Balance zu finden.

Um die rechte Seite (blau) besser erfassen zu können, sind in den letzten Jahren zahlreiche neue Werkzeuge und Methoden entwickelt worden, die helfen, die Kundenperspektive sichtbar zu machen und in den Werterstellungsprozess einfließen zu lassen. Dieses Lehrbuch geht auf die wichtigsten Werkzeuge und Methoden ein, um ein modernes Marketing aufzubauen und auch zu führen. Zuerst sollen jedoch die wichtigsten Begriffe geklärt werden.



▲ Abb. 9 Unternehmens- und Kundenperspektiven

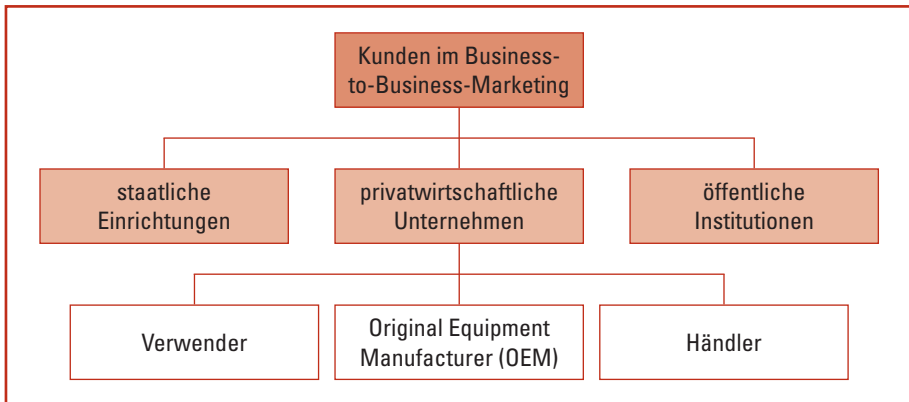
1.5 Grundbegriffe des Marketings

In diesem Abschnitt werden die Grundbegriffe des modernen Marketings kurz erläutert, wobei die vertiefte Auseinandersetzung mit den hier definierten Konzepten in späteren Kapiteln erfolgt. Dieser Abschnitt kann somit als eine Art Glossar verstanden werden, das sich zum Nachschlagen eignet. Doch neben der reinen Definition der Begriffe soll hier auch auf die Art und Weise eingegangen werden, wie diese Konzepte in diesem Lehrbuch Anwendung finden und wie sie im Rahmen des modernen Marketings zu verstehen sind.

1.5.1 Arten des Marketings: B2C und B2B

Die grundlegendste Unterscheidung im modernen Marketing liegt in der Art der Kunden, die ein Unternehmen bedient. **Business-to-Customer-Marketing (B2C-Marketing)** richtet sich an individuelle Endkunden. Wahlweise werden diese als «Customer» (Kunden) oder «Consumer» (Konsumenten) bezeichnet, wobei die an sie verkauften Leistungen materielle (z.B. Möbelstücke) oder immaterielle Güter (z.B. Software) oder aber Dienstleistungen (z.B. Versicherungen) sein können. Die Aufgabe von B2C-Marketing ist, die Bedürfnisse der Endkunden zu verstehen, Leistungen zu entwickeln und diese adressatengerecht zu transportieren und kommunizieren.

Im Rahmen des **Business-to-Business-Marketings (B2B-Marketing)** stellen nicht einzelne Konsumenten die Nachfrager von Unternehmensleistungen dar, sondern Organisationen. B2B-Marketing beinhaltet die Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen gegenüber Industriepartnern (Industriegütermarketing), gegenüber dem Handel oder gegenüber anderen organisationalen Kunden (Homburg, 2020, S. 310). Kunden im B2B-Marketing können somit staatliche Einrichtungen, privatwirtschaftliche Unternehmen oder öffentliche Institutionen sein (siehe ► Abb. 10).



▲ Abb. 10 Kunden im B2B-Marketing (Homburg, 2020, S. 310)

Während die Unterscheidung zwischen B2B- und B2C-Marketing ein allgemeingültiges, strukturelles Merkmal darstellt, sind heutzutage viele Unternehmen in beiden Märkten tätig. Eine Ausnahme sind grosse Industriefirmen, die als Zulieferer bestimmter Teile anderer Firmen dienen, sogenannte **Original Equipment Manufacturer (OEM)**. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Unternehmen, die einen bestimmten Scheinwerfer für ein Automodell eines anderen Unternehmens herstellen. In der Regel bedienen Unternehmen sowohl Endkunden als auch Unternehmen mit ihren Leistungen. Ein Unternehmen, das beispielsweise Zahnbürsten herstellt, kann diese sowohl über den stationären Handel an Einzelpersonen verkaufen als auch an Hotels ausliefern, welche diese den Gästen dann zur Verfügung stellen.

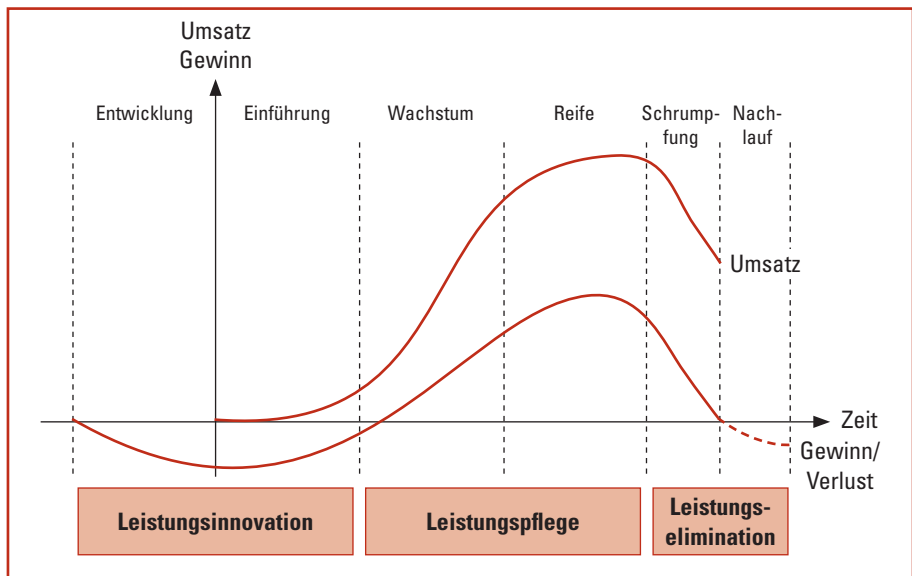
Grössenklasse	Anzahl Unternehmen	% Unternehmen (gerundet)	Anzahl Beschäftigte	% Beschäftigte
Mikrounternehmen (1–9 Beschäftigte)	531 499	89,5	1 161 669	25,7
Kleine Unternehmen (10–49 Beschäftigte)	50 311	8,5	969 120	21,5
Mittlere Unternehmen (50–249 Beschäftigte)	9 206	1,5	908 537	20,1
KMU	591 016	99,5	3 039 326	67,3
Grosse Unternehmen (über 250 Beschäftigte)	1 679	0,5	1 481 693	32,7
Total	592 695	100,0	4 521 019	100,0

▲ Abb. 11 Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte in der Schweiz 2018 (Quelle: Bundesamt für Statistik, Statistik der Unternehmensstruktur, 2020)

Das Unternehmensumfeld in der Schweiz ist insbesondere durch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) geprägt. Hierzu zählen gemäss der Definition des Bundesamts für Statistik Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten. Von den rund 592 000 Unternehmen in der Schweiz haben nur knapp 1700 Unternehmen mehr als 250 Mitarbeitende, sind also Grossunternehmen (siehe ◀ Abb. 11). Die grosse Mehrheit von ihnen ist im tertiären Sektor (Dienstleistungen) aktiv.

1.5.2 Leistung und Produktlebenszyklus

Unternehmen schaffen durch ihre Leistungen einen **Wert für einen Kunden** (siehe Kapitel 5 und Kapitel 11). Eine **Leistung** bezeichnet dabei «ein Bündel technisch-funktionaler Eigenschaften, welches dem Kunden einen Nutzen stiftet. Eine Leistung kann daher sowohl ein physisches, fassbares Produkt als auch eine Dienstleistung sein» (Meffert et al., 2015, S. 362). Neben den in dieser Definition angesprochenen physischen, fassbaren Produkten (**tangiblen Leistungen**) können Unternehmensleistungen auch immateriell sein (teilweise auch «**intangibel**» genannt), also aus immateriellen Gütern wie Patenten oder Software bestehen. Beispiele für tangible Leistungen sind alle in einem Supermarkt erhältlichen Produkte. Beispiele für intangible Leistungen sind beispielsweise Versicherungsdienstleistungen oder Abonnemente für Online-Streaming-Dienste wie Netflix oder Amazon Prime.



▲ Abb. 12 Produktlebenszyklus (Lucco et al., 2017, S. 117, nach Bruhn & Hadwich, 2006, S. 63)

Die Entwicklung von neuen Leistungen und die Bewirtschaftung bestehender Leistungen ist die Hauptaufgabe des Produktmanagements, das dabei eng mit anderen Unternehmensbereichen zusammenarbeitet. Es gilt, die Kundenbedürfnisse zu verstehen und in Leistungen zu überführen (siehe Kapitel 5). Ein Modell des Produktmanagements ist der 1965 von Theodore Lewitt eingeführte **Produktlebenszyklus** (Lewitt 1965). Dieser geht von der Annahme aus, dass jedes Produkt – bzw. jede auf dem Markt eingeführte Leistung – einen bestimmten Zyklus durchläuft, der sich anhand der Kosten-, Absatz- und Umsatzstruktur abbilden lässt (◀ Abb. 12).

In der **Entwicklungsphase** eines Produkts wird die Leistung so weit entwickelt, dass sie auf dem Markt eingeführt werden kann. Da die Leistung noch nicht auf dem Markt erhältlich ist, entstehen für die Unternehmen in dieser Phase in erster Linie Innovationskosten. In der **Einführungsphase** wird die Leistung auf dem Markt eingeführt und es werden bereits erste Erlöse erwirtschaftet. Entsprechend steigt die Umsatzkurve langsam an, während die Investitionskosten teilweise kompensiert werden können. Im Rahmen der Leistungseinführung entstehen aber auch zusätzliche Kosten, beispielsweise durch die Promotion der neuen Leistung oder Marktstrategien. So kann eine Produkteinführung mit grossen Werbemassnahmen begleitet werden oder das Produkt kann zu einem tieferen Einführungspreis angeboten werden, wodurch ebenfalls neue Kosten entstehen können. Ob das neu eingeführte Produkt das Kundenbedürfnis erfüllt, zeigt sich, wenn der Einführungsphase eine **Wachstumsphase** folgt. In dieser steigt der Absatz des Produktes, es kommt aufgrund von zufriedenen Kunden zu Wiederholungskäufen und es werden immer neue Kunden angesprochen. Entsprechend steigt der Umsatz, und die Gewinne sind nun in der Lage, die vorhergehenden Kosten zu kompensieren, wodurch der Break-even-Point erreicht wird. In der anschliessenden **Reifephase** werden zwar zunächst immer noch mehr Produkte verkauft, aber die Wachstumsraten des Umsatzes nehmen langsam ab. Ist dieser Rückgang kräftig, sinken Umsätze und Gewinne entsprechend stark und das Produkt tritt in die **Schrumpfungsphase** ein. Es kann sinnvoll sein, Produkte, die sich in dieser Phase befinden, vom Markt zu nehmen. Im Rahmen der **Nachlaufphase** müssen Lagerbestände entsorgt oder die für die Leistung notwendige Infrastruktur abgebaut werden, wodurch wieder Kosten für das Unternehmen entstehen.

In allen diesen Phasen kommt dem Marketing und den Marketingmassnahmen eine entscheidende Bedeutung zu (siehe Abschnitt 1.5.5). Im Rahmen der Leistungsinnovation versorgt das Marketing die Produktentwickler mit entscheidenden Informationen zum Kundenbedürfnis und stellt sicher, dass die Leistung auf die Kundenwünsche ausgerichtet ist. Im Rahmen der Leistungseinführung definiert das Marketing nicht nur die Promotionsstrategie, sondern auch die Preis- und Distributionswege oder stellt die zielgerichtete Schulung der Mitarbeitenden sicher. Bei der Wachstumsphase unterstützt es die Absatzbemühungen

durch den effizienten Einsatz verschiedener Marketinginstrumente. In der Reifephase werden verschiedene preisliche Optionen ausgereizt, um das Produkt möglichst lange gewinnbringend auf dem Markt zu halten. Auch können spezielle Kampagnen zu diesem Zweck lanciert werden, oder es können Leistungsanpassungen vorgeschlagen werden.

1.5.3 Kunden

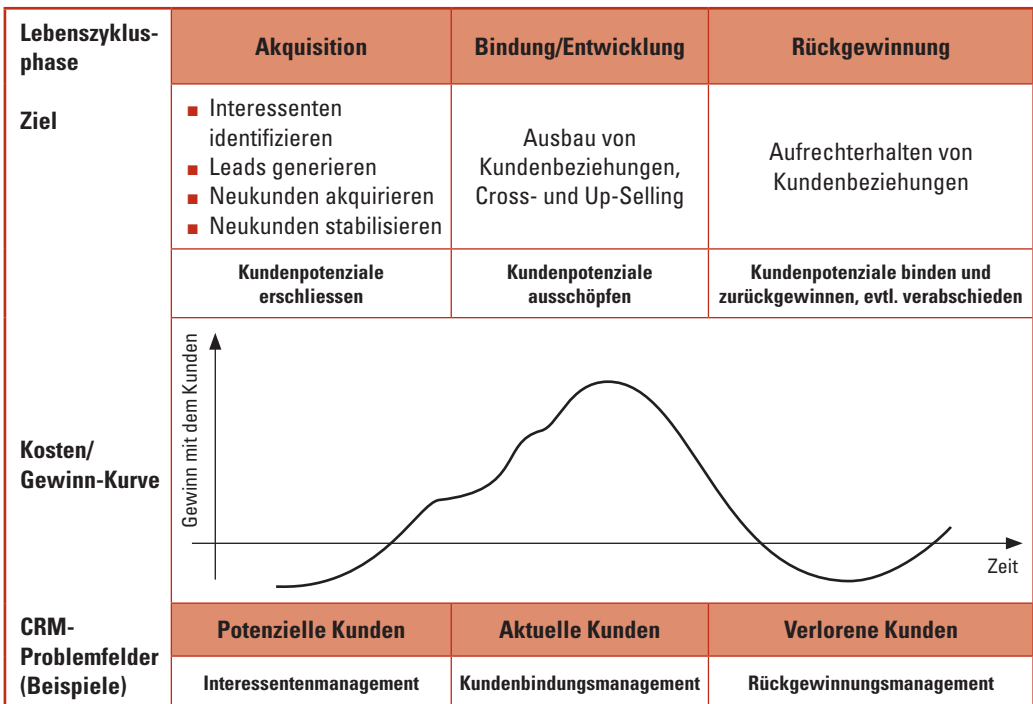
Kunden sind für das Marketing zentral, denn Marketing stellt das **Bindeglied zwischen den Kunden und dem Unternehmen** dar. Es definiert die Kunden, liefert Erkenntnisse zu deren Bedürfnissen und Verhalten, entwickelt ein **Wertangebot** für sie, definiert und managt die Beziehung zu ihnen und spricht sie mit bestimmten Kommunikationskanälen und über bestimmte Vertriebskanäle an. Im Rahmen des Outside-in-Ansatzes sind die Kunden zudem teilweise direkt an der Leistungsgestaltung beteiligt, arbeiten teilweise auch bei der Leistungsentwicklung mit und treten über die verschiedenen Kommunikationskanäle in einen echten Dialog mit den Unternehmen ein. Unternehmenserfolg hängt heute in einem hohen Masse von der Kenntnis der Kunden und der Ausgestaltung der Beziehung zur Kundschaft ab.

Das Denken in Kundenbeziehungen hat sich seit den 1990er-Jahren stark etabliert und gehört heute zu den Hauptaufgaben des **Customer Managements** (CM, siehe Kapitel 12). Grundannahme ist dabei, dass der Kunde nicht nur als Zielobjekt des Leistungsmanagements verstanden wird und die Beziehung mit ihm mit dem Kauf der Leistung endet, sondern dass diese effektiv ausgebaut und vertieft wird. Analog zum Produktlebenszyklus kann dabei von einem **Kundenbeziehungslebenszyklus** gesprochen werden, bei welchem die Kunden in repetitive Interaktionen mit den Unternehmen treten. Je nach Phase, in welcher diese Interaktion stattfindet, gestalten sich die Aufgaben des Customer Managements unterschiedlich (► Abb. 13). Im Rahmen der **Akquisitionsphase** konzentriert sich das Unternehmen darauf, potenzielle neue Kunden anzusprechen. Es gilt, neue Kundenpotenziale zu erschliessen, indem Interessenten identifiziert, sogenannte Leads (Kontakte von potenziellen Kunden) generiert und Neukunden effektiv akquiriert werden. In dieser Phase des **Interessenmanagements** verursachen die Akquisitionsanstrengungen in erster Linie Kosten für die Unternehmen (siehe Kurve in ► Abb. 13).

Konnte der Kunde erfolgreich akquiriert werden, gilt es in der **Bindungs- und Entwicklungsphase**, die Kundenpotenziale auszuschöpfen und die Kundenbeziehungen auszubauen und zu vertiefen. Dies kann beispielsweise durch **Cross-Selling** geschehen, bei dem Kunden einer Leistung zusätzliche andere Leistungen des Unternehmens angeboten werden. So kann beispielsweise ein

Telekom-Unternehmen der Kundschaft neben einem Telefonanschluss auch ein Mobiltelefon- oder ein Fernsehabonnement anbieten. Eine andere Möglichkeit ist das **Up-Selling**, bei welchen bestehenden Kunden bessere und teurere Varianten ihrer bestehenden Leistung verkauft werden. So kann einem Mobilfunkkunden beispielsweise ein leistungsstärkeres Abonnement angeboten werden. In dieser Phase der Kundenbindung nimmt der Umsatz mit den Kunden zu, was sich positiv auf den Unternehmensgewinn auswirkt.

Sind die Kunden mit einer Leistung oder einem Unternehmen nicht mehr zufrieden, verzichten sie auf den weiteren Kauf von Leistungen und kündigen beispielsweise ihre Abonnements. Aus Unternehmenssicht beginnt dann die **Rückgewinnungsphase**, bei welcher versucht wird, eigentlich «verlorene» Kunden wieder zurückzugewinnen und die Beziehung aufrechtzuerhalten. Dies kann durch das Unterbreiten von besseren Leistungsangeboten oder speziellen Vergünstigungen geschehen. Einem Mobilfunkkunden, der den Anbieter wechseln möchte, kann beispielsweise ein neues Smartphone geschenkt oder ein spezieller Nachlass auf die monatlichen Kosten gewährt werden. Kann der Kunde nicht überzeugt werden, muss er verabschiedet werden und die Kundenbeziehung findet ein Ende.



▲ Abb. 13 Kundenbeziehungen als Zyklus aus Unternehmenssicht (in Anlehnung an Kreutzer, 2017)