



Kürble/Naskrent/Römhild

Strategisches Marketing

Eine kundenorientierte Perspektive

Kohlhammer

Kohlhammer

BWL Bachelor Basics
herausgegeben von Horst Peters

Peter Kürble, Julia Naskrent, Julia Römhild

Strategisches Marketing

Eine kundenorientierte Perspektive

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2023

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-037404-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-037405-8

epub: ISBN 978-3-17-037406-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers

1 Einleitung

Peter Kürble

Literatur

2 Strategisches Marketing – eine Einordnung sowie eine Abgrenzung von strategischem Management

Julia Naskrent und Nicole Hücker

2.1 Einführung

2.2 Abgrenzung

2.2.1 Ausrichtung und Elemente des strategischen Managements

2.2.1.1 Unternehmensorientierung

2.2.1.2 Marktorientierung

2.2.2 Überblick über Aufgaben des strategischen Managements vs. strategischen Marketings

2.2.3 Abriss über die Entwicklung der Markt- und Ressourcen-Orientierung

2.3 Strategische Analysen als Informationsgrundlage

2.3.1 Unternehmensbezogene Analysen

2.3.1.1 Resource-based View der Potenzial-Analyse

2.3.1.1.1 Kernkompetenzanalyse

2.3.1.1.2 Knowledge-based View

- 2.3.1.2 Analysen zur Identifikation von Wettbewerbsvorteilen
 - 2.3.1.2.1 VRIO Rahmen
 - 2.3.1.2.2 Ressourcen- und Fähigkeiten-Portfolio
- 2.3.2 Marktbezogene Analysen
 - 2.3.2.1 Strategische Umweltanalyse
 - 2.3.2.2 Branchen- und Marktanalyse
- 2.3.3 SWOT als Perspektiven vereinende Analyse
- 2.4 Strategische Entscheidungen
 - 2.4.1 Gestaltung des Geschäftsfeld-Portfolios
 - 2.4.2 Marktabdeckungsstrategien
 - 2.4.3 Entwicklungsoptionen
- 2.5 Nutzenorientierte Marktsegmentierung als Basis der marktorientierten Geschäftsfeldplanung
- 2.6 Praktisches Beispiel
- 2.7 Fazit
- Literatur

3 Kostenorientierte Präferenzstrategie: Discounting

Peter Kürble

- 3.1 Hintergrund
- 3.2 Das Discounting-Modell – monetäre Kosten
 - 3.2.1 Grundlegende Einordnung
 - 3.2.2 Grundlagen des Discounting
 - 3.2.3 Der Kaufentscheidungsprozess
 - 3.2.4 Preisführerschaft und Leistungsvereinfachung als strategische Elemente
- 3.3 Das Discounting-Modell – nicht-monetäre Kosten
 - 3.3.1 Behavioral Pricing
 - 3.3.2 Wertorientierte Preispolitik
- 3.4 Fazit

Literatur

4 Kostenorientierte Wertstrategien

Peter Kürble

- 4.1 Hintergrund
 - 4.2 Voraussetzungen für und Ausprägungen von Wertstrategien
 - 4.2.1 Strategische Auswahlmöglichkeiten und ihre Einflussfaktoren
 - 4.2.1.1 Interpersonelle Bestimmungsfaktoren
 - 4.2.1.2 Intrapersonelle Bestimmungsfaktoren
 - 4.2.1.3 Kaufentscheidungsprozesse
 - 4.3 Kosten
 - 4.3.1 Komparativer Kostenvorteil (KKV)
 - 4.3.2 Nicht-monetäre Kosten
 - 4.3.3 Kostenorientierte Wertstrategien
 - 4.4 Praktisches Beispiel
 - 4.5 Fazit
- Literatur

5 Wertstrategien bei Dienstleistungen

Peter Kürble

- 5.1 Hintergrund
- 5.2 Dienstleistungen
 - 5.2.1 Aktuelle wirtschaftliche Bedeutung
 - 5.2.2 Definition und Abgrenzung
- 5.3 Wertstrategien
 - 5.3.1 Definition und Abgrenzung
 - 5.3.2 Präferenzen
 - 5.3.3 Werte
 - 5.3.4 Marken
 - 5.3.5 Wertstrategien
- 5.4 Ausstattungspolitik

- 5.4.1 Definition und Abgrenzung
- 5.4.2 Ziel
- 5.4.3 Dimensionen
 - 5.4.3.1 Das äußere Erscheinungsbild
 - 5.4.3.2 Das innere Erscheinungsbild
- 5.4.4 Anwendung auf die Zielgruppe der LOHAS
 - 5.4.4.1 Definition und Abgrenzung
 - 5.4.4.2 Kaufverhalten
 - 5.4.4.3 Ausstattungselemente
- 5.5 Fazit
- Literatur

6 Designorientierte Wertstrategien

Julia Römhild

- 6.1 Hintergrund
- 6.2 Konzeptionelle Grundlagen designorientierter Wertstrategien
 - 6.2.1 Strategische Einordnung
 - 6.2.2 Käuferverhalten
 - 6.2.3 Luxus- und Premiumprodukte
- 6.3 Bausteine designorientierter Wertstrategien
 - 6.3.1 Produkt
 - 6.3.2 Marke
 - 6.3.3 Innovation
 - 6.3.4 Preis
 - 6.3.5 Kommunikation
- 6.4 Fallbeispiel
- 6.5 Fazit
- Literatur

Geleitwort des Herausgebers

Das vorliegende Lehrbuch ist Teil der Lehrbuchreihe BWL Bachelor Basics. Dieses Buch sowie alle anderen Werke der Reihe folgen einem Konzept, das auf die Leserschaft – nämlich Studierende der Wirtschaftswissenschaften – passgenau zugeschnitten ist.

Ziel der Lehrbuchreihe BWL Bachelor Basics ist es, die zu erwerbenden Kompetenzen in einem wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studiengang **wissenschaftlich anspruchsvoll**, jedoch zugleich **anwendungsorientiert** und **kompakt** abzubilden. Dies bedeutet:

- Ein hoher wissenschaftlicher Anspruch geht einher mit einem gehobenen Qualitätsanspruch an die Werke. Präzise Begriffsbildungen, klare Definitionen, Orientierung an dem aktuellen Stand der Wissenschaft seien hier nur beispielhaft erwähnt. Die Autoren sind ausgewiesene Wissenschaftler und Experten auf ihrem Gebiet. Die Reihe will sich damit bewusst abgrenzen von einschlägigen »Praktikerhandbüchern« zweifelhafter Qualität, die dem Leser vorgaukeln, Betriebswirtschaftslehre könnte man durch Abarbeiten von Checklisten erlernen.
- Zu einer guten Theorie gehört auch die Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse, denn Wissenschaft sollte kein intellektueller Selbstzweck sein. Deshalb steht stets auch die Anwendungsorientierung im Fokus. Schließlich verfolgt der Studierende das Ziel, einen berufsqualifizierenden Abschluss zu erwerben. Die Bücher haben diese Maxime im Blick, weshalb jedes Buch neben dem Lehrtext u. a. auch Praxisbeispiele, Übungsaufgaben mit Lösungen sowie weiterführende Literaturhinweise enthält.
- Zugleich tragen die Werke dem Wunsch des Studierenden Rechnung, die Lehr- und Lerninhalte kompakt darzustellen, Wichtiges zu betonen, weniger Wichtiges wegzulassen und sich dabei auch einer

verständlichen Sprache zu bedienen. Der Seitenumfang und das Lesepensum werden dadurch überschaubar. So eignen sich die Bücher der Lehrbuchreihe Bachelor Basics auch hervorragend zum Selbststudium und werden ein wertvoller Begleiter der Lehrmodule sein.

Die Reihe umfasst die curricularen Inhalte eines wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studiums. Sie enthält zum einen die traditionellen volks- und betriebswirtschaftlichen Kernfächer, darüber hinaus jedoch auch Bücher aus angrenzenden Fächern sowie zu überfachlichen Kompetenzen. Um auf neue Themen und Entwicklungen reagieren zu können, wurde die Edition bewusst als offene Reihe konzipiert und die Zahl möglicher Bände nicht nach oben begrenzt.

Die Lehrbuchreihe Bachelor Basics richtet sich im Wesentlichen an Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Hochschulen für angewandte Wissenschaften, an dualen Hochschulen, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien und anderen Einrichtungen, die den Anspruch haben, Wirtschaftswissenschaften anwendungsorientiert und zugleich wissenschaftlich anspruchsvoll zu vermitteln. Angesprochen werden aber auch Fach- und Führungskräfte, die im Sinne der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung ihr Wissen erweitern oder auffrischen wollen. Als Herausgeber der Lehrbuchreihe möchte ich mich bei allen Autorinnen und Autoren bedanken, die sich für diese Reihe engagieren und einen Beitrag hierzu geleistet haben.

Ich würde mich sehr freuen, wenn das ambitionierte Vorhaben, wissenschaftliche Qualität mit Anwendungsorientierung und einer kompakten, lesefreundlichen und didaktisch an die Bachelor-Studiererschaft abgestimmten Gestaltung zu kombinieren, dem Leser bei der Bewältigung des Bachelor-Lernstoffes hilfreich sein wird und es die Anerkennung und Beachtung erhält, die es meines Erachtens verdient.

Horst Peters

1 Einleitung

Peter Kürble

Ein grundlegendes Buch zum Marketing ist eigentlich nicht mehr nötig. Es gibt zu viele sehr renommierte Autoren und Autorinnen, die dazu herausragende Bücher verfasst haben und deren Aktualisierung durchaus reicht, um sich im Marketing orientieren zu können (hier seien beispielhaft Bruhn 2019, Kotler et al. 2019, Meffert et al. 2018 oder Homburg 2020 genannt).

Deutlich seltener lassen sich Spezialbücher zum *Strategischen Marketing* finden, beispielsweise hier: Benkenstein (2021), Backhaus und Schneider (2020). Dies hängt sicherlich zum einen damit zusammen, dass in der praktischen Wahrnehmung Marketing, sofern als eine eigene Abteilung in Unternehmen überhaupt existent, eher operativen und oft sogar nur werblichen Charakter hat und zum anderen, dass seine Abgrenzung zum Strategischen Management mitunter recht schwierig zu sein scheint (► [Kap. 2](#)). So finden sich sowohl im Strategischen Marketing als auch im Strategischen Management gleiche Analyseinstrumente wieder (z. B. die SWOT-Analyse) und mitunter sind die Strategien auch identisch (z. B. die Ansoff-Matrix) und schließlich werden beide Begriffe, also das Marketing wie das Management, so inflationär gebraucht, dass sich deren eigentliche Bedeutung in der Realität kaum noch identifizieren lässt, u. a. bei Begrifflichkeiten wie Neuro-Marketing: Der Begriff ist zwar griffig und wird in der Praxis gerne angewandt; er ist aber, bei der Berücksichtigung der eigentlichen Definitionen beider Teilbegriffe unsinnig. So wird Marketing als *marktorientierte Unternehmensführung* definiert, das Präfix *Neuro* bezeichnet in der Übersetzung letztlich nur den Begriff *Nerven*. Kenning bezeichnet solche Konstruktionen, ähnlich wie Guerilla-Marketing oder Ambush-Marketing, zu Recht als Misnomer (Kenning 2020, S. 24). Korrekterweise müsste das Neuro-Marketing deswegen Consumer Neuroscience heißen, als »die

systematische Integration neurowissenschaftlicher Theorien, Methoden, Konzepte und Erkenntnisse in der Konsumentenverhaltensforschung« (ebenda).

Dass es sich bei Marketing und Management nicht um identische Begriffe handeln kann, sie sogar überschneidungsfrei sein müssen, zeigt sich letztendlich dadurch, dass Literatur zum Marketing-Management (siehe u. a. Voeth, Herbst 2013 oder Armstrong et al. 2019) existiert und Management letztlich als Planung, Durchführung und Kontrolle definiert werden kann und in dieser prozessualen Betrachtung das Marketing-Management die »Erarbeitung, Realisierung und Überprüfung von ganzheitlichen, konsistenten und detaillierten Marketing-Konzeptionen« (Becker 2019, S. 819) beschreibt.

Unstrittig scheint zu sein, dass Marketing auf den unterschiedlichsten Ebenen des Unternehmens als Strategisches Marketing angesiedelt werden kann (Becker 2019, S. 143 f.; Backhaus, Schneider 2020, S. 44 f.), also sowohl auf Corporate-Ebene als auch auf Ebene einer einzelnen Geschäftseinheit oder einer betrieblichen Funktion. Bei der obigen Definition wäre aber auch klar, dass das Marketing einen Dominanzcharakter hat und damit Unternehmensstrategien in erster Linie Marketingstrategien (Becker 2019, S. 144) sein sollten.

Der Ansiedlung auf unterschiedlichen unternehmerischen Ebenen folgend, liegen die Foki dieses Buches zum Strategischen Marketing in den verschiedenen Beiträgen entsprechend unterschiedlich; allen Aufsätzen ist aber gemein, dass sie sich auf den Markt und noch konkreter auf den Kunden beziehen. Es handelt sich also im Meffert'schen Sinne um abnehmergerichtete Marketingstrategien (Meffert 1994, S. 126). Diese Orientierung am Kunden führt zwangsläufig zu der Frage, was aus Kundensicht relevante Entscheidungsfaktoren für den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung sein können. In einer ersten Annäherung handelt ein Kunde im klassischen ökonomischen Verständnis immer im Sinne der Nutzenmaximierung, wobei der Nutzen als Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung verstanden werden kann. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen in ihrem Handeln von ihren Bedürfnissen geleitet werden. Dies bedeutet nicht automatisch, dass

der Idee des rational handelnden Subjekts (*homo oeconomicus*) gefolgt werden soll, zumal die Erklärungskraft eines in seinen Grundzügen eher tautologischen Konzepts nicht wirklich hoch ist, sondern dass vielmehr davon ausgegangen wird, dass der Kunde als Organismus auf ein Mangelempfinden reagiert, welches ihm selbst mehr oder weniger bewusst ist. Neben dem Nutzen wird der Kunde schließlich versuchen, die mit dem Kauf und Konsum anfallenden Kosten zu antizipieren und beides zueinander ins Verhältnis zu setzen.

Der Unterteilung in Kosten und Nutzen folgend, wird in diesem Buch, nach einem einleitenden Aufsatz (Naskrent, Hücker: »Strategisches Marketing – eine Einordnung und Abgrenzung von strategischem Management«) eine fokussiertere Betrachtung der Kostenseite (Kürble: »Kostenorientierte Präferenzstrategie: Discounting« und Kürble: »Kostenorientierte Wertstrategien: Valuing«) und anschließend der Nutzenseite (Kürble: »Wertstrategien bei Dienstleistungen«, Römhild: »Designorientierte Wertstrategien«) erfolgen. Es wird sich zeigen, dass die Fokussierung interessante Aspekte insbesondere hinsichtlich der bisher in vielen Diskussionen eher vernachlässigten nicht-monetären Kosten deutlich macht. Es sind oft *nicht* die monetären Kosten, die für den Kunden kaufentscheidungsrelevant sein können, sondern insbesondere, gerade natürlich bei homogenen Gütern, die nicht-monetären Kosten; es ist eben auch entscheidend, wie viel Zeit der Einkauf in Anspruch nimmt (Opportunitätskosten) und die zunehmende Bedeutung des Online-Kaufs hat ihre Begründung nicht zuletzt in der Bequemlichkeit des Kaufentscheidungsprozesses (psychische und physische Kosten).

Schließlich wird hinsichtlich des Nutzenkonzepts beispielhaft bei Dienstleistungen die Bedeutung der Ausstattungspolitik herausgearbeitet und gezeigt, welche Auswirkung u. a. die Verkaufsraumgestaltung aber auch das lokale Umfeld auf die Nutzenempfindungen durch den Kunden haben (► [Kap. 5](#)). Die abschließende Schwerpunktsetzung auf das Design hat in einem Zeitalter der immer wichtiger werdenden ästhetischen Bedürfnisse, wie sie schon in der modifizierten Version der Maslow'schen Bedürfniseinteilung Erwähnung finden (Maslow 1971), eine besondere Bedeutung für die (Zusatz-)Nutzeninterpretation durch den Kunden (► [Kap. 6](#)). Es lassen sich eine Reihe von Wiederholungen und

Ergänzungen zwischen den einzelnen Kapiteln finden, zum Beispiel hinsichtlich der Ausführungen zu den Kaufentscheidungsprozessen. Diese Überschneidungen sind aber gewollt, da es dem Leser ermöglicht werden soll, auch ohne die vorangegangenen Kapitel zu lesen, die jeweils betrachteten Zusammenhänge vollumfänglich erfassen zu können. Letztlich wissen die Autoren aus der eigenen Erfahrung, dass Lehrbücher eher im Känguruh-Verfahren gelesen werden, denn in chronologischer Abfolge.

Die in diesem Buch verfolgte Schreibweise nutzt das generische Maskulinum als einer im wahren Sinne geschlechterneutralen und wertfreien Verwendung maskuliner Substantive oder Pronomen.

Literatur

- Armstrong, G.; Keller, K.; Goodman, M.; Brady, M.; Hansen, T.: Marketing Management, 4. Aufl., Pearson, Harlow 2019.
- Backhaus, K.; Schneider, H.: Strategisches Marketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2020.
- Becker, J.: Marketing-Konzeption, 11. Aufl., Vahlen, München 2019.
- Benkenstein, M. Brock, C.: Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 4. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart 2021.
- Bruhn, M.: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 14. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2019.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Harris, L. C.; Piercy, N.: Grundlagen des Marketing, 7. Aufl., Pearson, Harlow 2019.
- Homburg, C.: Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 6. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2020.
- Kenning, P.: Consumer Neuroscience, 2. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart 2020.
- Maslow, A. H.: The farther reaches of human nature, Viking Press, New York 1971.
- Meffert, H.: Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung, Gabler, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; Einsenbeiß, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2018.
- Voeth, M.; Herbst, U.: Marketing-Management: Grundlagen, Konzeption und Umsetzung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013.

2 Strategisches Marketing – eine Einordnung sowie eine Abgrenzung von strategischem Management

Julia Naskrent und Nicole Hücker

2.1 Einführung

Warum sind einige Unternehmen erfolgreich, während andere scheitern (Porter 1991, S. 95)? Die Antwort auf die Frage könnte lauten: Aufgrund ihrer Strategie. »Strategó« (Heerführer) ist die griechische Bedeutung des Wortes Strategie (Schroeter 2002, S. 41). Wie Militärführer damals kämpfen heute Unternehmen um Marktanteile und verteidigen diese erbittert, um die mühsam eroberte Marktposition zu verteidigen (Sobhani 2009, S. 117). Eine erfolgreiche Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie mit keiner anderen vergleichbar ist, weil die Kombination aus Ressourcen und Kompetenzen einmalig ist (Schroeter 2002, S. 42).

Mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens befasst sich sowohl das Management als auch das Marketing. Übergeordnet ist dabei die Intention der Steigerung des Unternehmenswerts durch Unternehmenswachstum. Die strategiebasierte Unternehmensführung gewinnt zunehmend an Bedeutung, da viele Unternehmen mit einer steigenden Dynamik der Wettbewerbs- und Branchenbedingungen konfrontiert sind, aus welcher sich eine steigende Komplexität ihres Handelns ergibt. Das Ziel der Unternehmen ist es, ihren Erfolg langfristig zu sichern und ihre Strategie dem Wettbewerbswandel anzupassen (Schmid 2005, S. 1). Um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren zu können, bedarf es einer Strategie, die klar festgelegt ist (Snyman, Kruger 2004, S. 1). Mit der Planung und Umsetzung der Unternehmensstrategie befasst sich das strategische Management, welches davon ausgeht, dass ein strategisch geführtes

Unternehmen erfolgreicher ist (Welke et al. 2017, S. 5). Der Blick des strategischen Managements richtet sich in die Zukunft und beschäftigt sich mit der Frage, wie es den Unternehmen gelingt, den Erfolg der Unternehmung dauerhaft zu sichern (Welke et al. 2017, S. 7).

Das Marketing hat hierbei die Aufgabe, einen Nutzen für Kunden und andere Anspruchsgruppen durch die angebotene Leistung zu schaffen sowie Potenziale zu erkennen, welche in der Lage sind, den Wert für die Anspruchsgruppen zu steigern (Bruhn 2019, S. 15). Ab den 1980er Jahren wird der Begriff Marketing in der Literatur oftmals mit der Umschreibung »marktorientierte Unternehmensführung« gleichgesetzt (Homburg 2016, S. 8 f.). Marketing versteht sich hiernach als Unternehmensphilosophie und verlangt von allen Mitarbeitern und betrieblichen Funktionen eine Marktorientierung (Seeborn 2010, S. 139). Dies ist ein Indiz dafür, dass ein ganzheitliches Marketing für einen erfolgreichen Fortbestand eines Unternehmens unter den vorherrschenden Marktbedingungen einen hohen Stellenwert hat (Scharf et al. 2015, S. 15). Der Wandel des Begriffsverständnisses begründet sich durch die Erweiterung des Aufgabenfelds des Marketings aufgrund veränderter Rahmenbedingungen. Das aktuelle Begriffsverständnis ist gleichzusetzen mit einer strategischen Planung und Steuerung, die sich an den Erfordernissen von Markt und Gesellschaft ausrichtet (Tomczak et al. 2014, S. 20 f.). Frühere, engere Sichtweisen, welche das Marketing ausschließlich in eine einzelne Abteilung verbannten, in der absatzmarktbezogene Unternehmensaktivitäten (z. B. Werbung) geplant und durchgeführt werden, greifen mittlerweile viel zu kurz (Renker 2009, S. 26).¹

In Anbetracht dieses Begriffsverständnisses liegt die Annahme nahe, dass das Marketing die Hoheit über sämtliche Entscheidungstatbestände der Marktbearbeitung eines Unternehmens hat und es damit gleichzusetzen ist mit dem strategischen Management (Lüers 2006, S. 70). Die synonyme Begriffsverwendung erweist sich allerdings sowohl in der Lehre, Forschung als auch Praxis als heikel. Es kommt zu Problemen der Kompetenzzuschreibung und Verwirrung bei Publikationsstrategien sowie Konzeption von Vorlesungsinhalten.

Folglich möchte dieses Kapitel zunächst (► [Kap. 2.2](#)) die Unterschiede zwischen strategischen Management und strategischen Marketing aufzeigen und darüber hinaus (► [Kap. 2.3](#)) darlegen, welche

Erkenntnisse und Informationsgrundlagen, die aus Analysen im Rahmen des strategischen Management gewonnen werden, als Basis des strategischen Marketings dienen. Um den Erfolg des Unternehmens dauerhaft zu sichern, gilt es anschließend (► [Kap. 2.4](#)) Entscheidungen innerhalb des strategischen Managements zu treffen. Darauf aufbauend (► [Kap. 2.5](#)) werden Aufgaben des strategischen Marketings aufgezeigt, womit es dem Leser möglich ist, eine Abgrenzung von operativen Marketingmaßnahmen (im Sinne einer instrumentellen Sichtweise wie den 4Ps) vorzunehmen. Abschließend erfolgt die Anwendung der folgenden Ausführungen am praktischen Beispiel des Start-ups Horizin Studios.

2.2 Abgrenzung

Bei der Unterscheidung der Aufgabenbereiche des strategischen Managements und des strategischen Marketings sind grundsätzlich zwei Betrachtungsweisen relevant. Im strategischen Marketing dominiert wie bereits in Kapitel 2.1 dargelegt die Marktorientierung (Market-based View). Im strategischen Management hingegen ist sowohl eine Marktorientierung als auch eine Orientierung an den (Gründungs-)Zielen, den Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens (Resource-based View) vorherrschend (Buhmann 2006, S. 20). Diese Unterscheidung ist Gegenstand der nachfolgenden Abschnitte.

2.2.1 Ausrichtung und Elemente des strategischen Managements

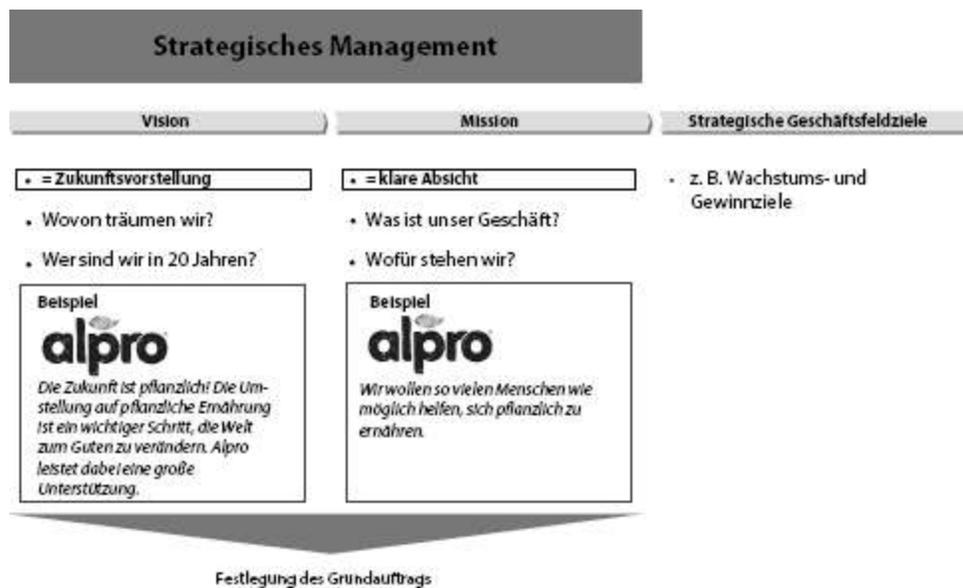
2.2.1.1 Unternehmensorientierung

Um die Frage zu beantworten, wieso sich strategisches Management auch auf Unternehmensebene bezieht und nicht ausschließlich marktorientiert ist, hilft es, zunächst ein junges Unternehmen für ein innovatives Angebot zu betrachten. Angenommen, das Angebot ist so neuartig, dass eine Nachfrage dafür bisher nicht gegeben ist, dann lässt

sich konstatieren, dass ein Absatzmarkt noch nicht vorhanden ist (Mischke 2007, S. 55). Folglich ist es für die Gründer des Unternehmens schwierig, von vornherein marktorientiert zu handeln, da sie diesen Markt zunächst erst erschließen müssen und den Weg, d. h. die nachfrageseitige Akzeptanz ihres Angebots, erst ebnen müssen (Geyer, Ephrosi 2005, S. 24). Dennoch haben die Gründer eine *Vision* und konkrete Wunschvorstellungen über den Mehrwert ihres Angebots für die Gesellschaft. Eine Vision ist ein Vorstellungsbild darüber, wie ein Unternehmen in Zukunft einmal sein soll (Domscheit 2007, S. 59). Sie beschreibt das Ideal, welches das Unternehmen erreichen will sowie das höchste Potenzial, welches in dem Angebot steckt (zur Bosen 1994, S. 60). Eine Vision gilt für immer und sollte, da sie als Motor aller unternehmerischen Aktivitäten fungiert, nicht modifiziert werden. Die Entwicklung einer Vision, d. h. das Bewusstmachen und Formulieren der überdauernden Zukunftsform des Unternehmens ist eine strategische Managementaufgabe, zunächst losgelöst von konkreten (Absatz-)Märkten und Zielgruppen (Hans 2013, S. 94). Das heißt, dass eine Vision nicht von Entscheidungen des strategischen Marketings, welche eben die Ausgestaltung dieser Angebots-Zielgruppen-Kombination beinhalten, tangiert wird. Stattdessen lassen sich aus dieser Vision langfristige, generelle Ziele und eine Grundorientierung ableiten, die im Sinne einer Existenzberechtigung Antwort auf die Frage »Wozu sind wir eigentlich da?« geben (Opuchlik 2006, S. 63). Diese *Mission* ist nicht zu verwechseln mit konkreten Geschäfts(feld)zielen, auf welche dieser Artikel später eingehen wird. Die nachfolgende Darstellung 2.1 fasst die Erkenntnisse zu Vision und Mission zusammen und führt zudem ein Beispiel an.

Auf diesen tendenziell abstrakten und übergeordneten Zielen bzw. Vorstellungen basiert die Unternehmensphilosophie, welche als die Summe aller in einem Unternehmen geltenden Grundsätze und Handlungsweisen verstanden wird. Die Unternehmensphilosophie ist selten schriftlich festgehalten und meist wenig konkret und bei inhabergeführten bzw. kleinen und mittelständischen Unternehmen oft von der Auffassung und dem Verhalten des Gründers geprägt. In den erwähnten Unternehmensgrundsätzen werden häufig Unternehmenswerte als Leitprinzipien bzw. Leitbild der Organisation verankert (Kunze 2008, S. 68).

Neben dieser Funktion des Orientierungsrahmens stellen Vision und Mission – wie Darstellung 2.1 verdeutlicht – aber gleichzeitig auch die Basis für die Zielgestaltung des Unternehmens dar (Huber 2008, S. 97). Sie münden zunächst in den allgemeinen und übergreifenden Oberzielen, welche Gegenstand des strategischen Managements sind. Daraus lassen sich dann konkrete Geschäftsfeldziele ableiten lassen, welche im Rahmen des strategischen Marketings verfolgt werden (Wilkes, Stange 2008, S. 92). Diese kaskadenförmige Mittel-Zweck-Beziehung verdeutlicht Darstellung 2.2. Sie stellt eine vereinfachte Version der nachfolgenden prozessualen Betrachtung (► [Kap. 2.2.2](#)) der strategischen Marketingplanung in Darstellung 2.3 dar.



Dar. 2.1: Unterscheidung Vision und Mission



Dar. 2.2: Hierarchie der Zielebenen

2.2.1.2 Marktorientierung

Vor dem Hintergrund von Darstellung 2.2 ist es nun angebracht, den Begriff *Geschäftsfeld* näher zu betrachten. Diese sind gedankliche Konstrukte, welche die Tätigkeitsfelder einer Unternehmung widerspiegeln und konstituieren sich aus einer in sich homogenen Produkt-Zielgruppen-Kombination, die eine gemeinsame strategische Betrachtung nahelegt. Als Synonym gilt die Bezeichnung der Angebot-(Teil-)Markt-Kombination. In anderen Worten fasst ein (strategisches) Geschäftsfeld zusammen, wem (d. h. die Zielgruppe von Ist- und Soll-Kunden), was (d. h. das Angebot im Sinne von Sach- und Dienstleistungen sowie Informationen) angeboten werden soll. Die Analyse und Bearbeitung von Zielgruppen und Marktsegmenten erfordert Marktorientierung.

Geschäftsfelder dienen in der strategischen Planung als Bezugspunkt zur Zielsetzung und Ausrichtung von Marketingmaßnahmen. Strategische Geschäftsfelder sind nicht zu verwechseln mit Geschäftseinheiten, welche real-organisatorisch existieren und auch von Unternehmensexternen als solche ausgemacht werden können. Unterschiedliche Geschäftsfelder lassen sich auch bei Kleinstunternehmen vorfinden und sind durchaus sinnvoll, wie folgendes Beispiel in Darstellung 2.3 verdeutlicht. Die in der Darstellung aufgeführten Geschäftsfelder sind entgegen einer real-organisatorischen Abgrenzung wie bei einer Geschäftseinheit auf

Anhieb nicht von außen für Dritte erkennbar, da die beiden Büroangestellten für alle Geschäftsfelder tätig sind.

Dar. 2.3: Beispiel für unterschiedliche Geschäftsfelder einer Unternehmung

Unternehmen: Busreiseveranstalter mit 2 ****Reisebussen und 4 Beschäftigten (2 Fahrer und 2 Büroangestellte)			
	Strategisches Geschäftsfeld Nr. 1	Strategisches Geschäftsfeld Nr. 2	Strategisches Geschäftsfeld Nr. 3
Zielgruppe	Pauschalreisende	Tagesfahrten-Ausflügler	Reisebus-Anmieter
Angebote	1 Woche Bodensee oder 10 Tage Usedom	Tagesausflug nach Holland oder zum Freizeitpark	Individueller Transport für Unternehmensaktivitäten wie Weihnachtsfeier oder Ausflug
Werbung	Halbjahres-Programmheft des regionalen Theaters	Lokale Radiosender	IHK-Magazin für Firmeninhaber

In disruptiven Zeiten, in welchen manches Unternehmen eine Sinn- und Identitätskrise erlebt und der eigentliche Zweck der Unternehmenstätigkeit infrage gestellt wird (Tiemann 2021, S. 19), zeigt sich die Sinnhaftigkeit einer kombinierten Markt- und Unternehmensorientierung innerhalb des strategischen Managements. Hierauf geht Abschnitt 2.2.3 vertieft ein.

2.2.2 Überblick über Aufgaben des strategischen Managements vs. strategischen Marketings

Abhängig von den Geschäftsfeldzielen, welche im strategischen Marketing festgelegt werden, gilt es, einen spezifischen Marketing-Mix zu gestalten, d. h. passend zu den jeweiligen Zielgruppen und Angeboten eines Geschäftsfeldes. Pro strategischen Geschäftsfeld gilt es, den Wettbewerbsvorteil sowie ein entsprechendes Vorstellungsbild bei den jeweiligen Zielgruppen im Sinne eines Marken-Images adäquat zu verankern. Die Ausgestaltung des Marketing-Mixes ist für jedes Geschäftsfeld durchaus klar und deutlich. Die letzte Zeile von Darstellung 2.3 verdeutlicht dies. Sie entspricht einer praktischen Ausgestaltung der letzten Zeile der Pyramide in Darstellung 2.2.

Anhand der Darstellung 2.3 lässt sich erkennen, dass jedes Unternehmen über ein Geschäftsfeld-Portfolio, d. h. eine Agglomeration mehrerer Geschäftsfelder, verfügt. Aufgabe des strategischen Managements ist es, dieses Portfolio zu gestalten. Es ist sinnvoll, eine unternehmerische Tätigkeit auf mehrere Standbeine zu verteilen, da dies eine Risikodiversifikation darstellt und Handlungsoptionen bietet, falls eines der Geschäftsfelder aufgrund von Markt- oder Umweltveränderungen wegfällt. Im Rahmen des strategischen Managements gilt es, diesen Geschäftsfeld-Mix systematisch zu planen, zielorientiert zu führen und weiterzuentwickeln.

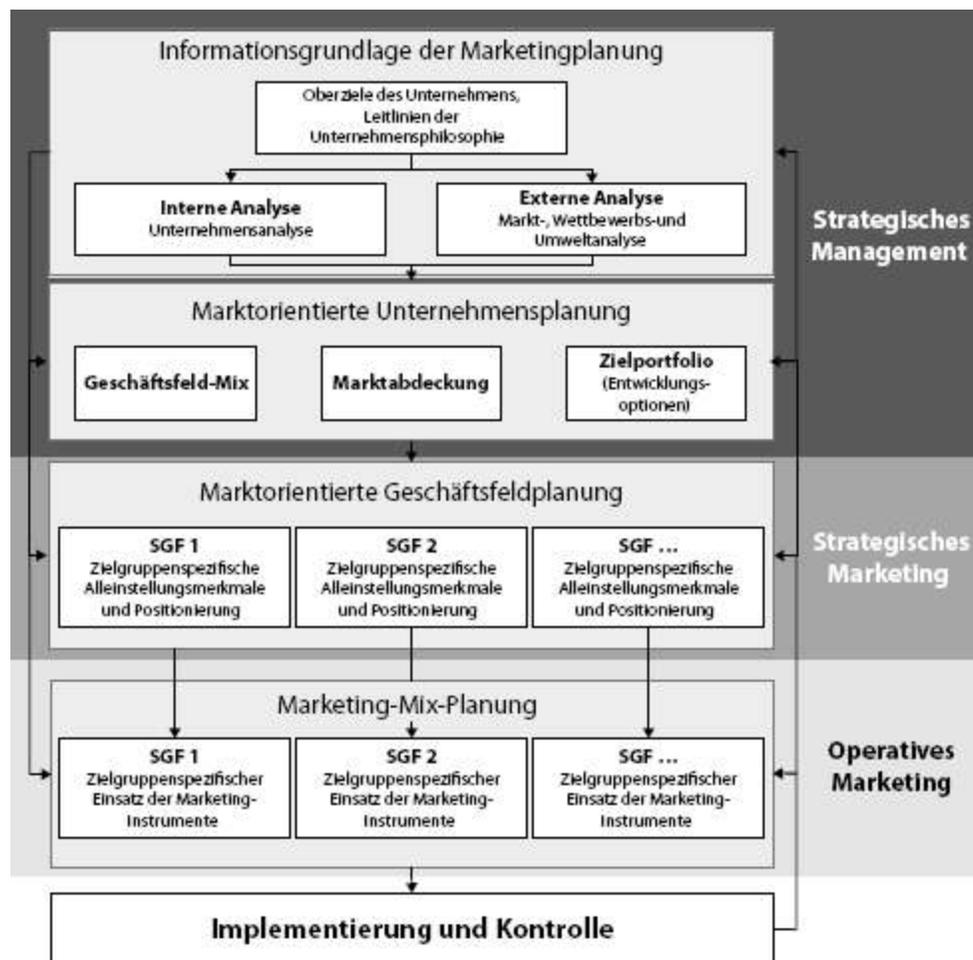
Folglich bietet es sich zur Abgrenzung von strategischem Management und strategischen Marketing an, mehrere Ebenen zu betrachten. Das strategische Management bezieht sich auf die Unternehmensebene und betrachtet von der Metaebene aus die Gesamtheit aller Angebote, welche einzeln bei dezidiert ausgewählten Zielgruppen einen Nutzen hervorrufen sollen. Das strategische Marketing hingegen beinhaltet Entscheidungen in Bezug auf einzelne Zielgruppen-Angebotskombinationen (Sander 2019, S. 324).

Als eine Art Zukunftsblick richtet sich das strategische Management darauf aus, die Entwicklung der relevanten Unternehmensumwelt zu verstehen. Dabei bedarf es einer Umwelt- und Wettbewerbsanalyse. Das Ziel ist es, mit einer geeigneten Strategie die relevante Umwelt langfristig zu gestalten und flexibel auf Umweltveränderungen reagieren zu können (Welke et al. 2017, S. 13). Das strategische Management gibt folglich Antwort auf folgende Fragestellungen (Welke et al. 2017, S. 5):

- Welche langfristigen Ziele wollen wir verfolgen?
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten?
- Was sind unsere Kernfähigkeiten, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?
- Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?

Die Beantwortung dieser Fragen stellt den Mittelpunkt des strategischen Managements dar. Somit kann festgehalten werden, dass sich das strategische Management mit der Planung und Umsetzung von übergeordneten Strategien beschäftigt, welche losgelöst von konkreten Geschäftsfeld-Strategien sind.

Darstellung 2.4 verdeutlicht die Betrachtung der verschiedenen Ebenen sowie die Interdependenzen zwischen strategischem Management sowie strategischem als auch operativem Marketing. Diese Darstellung spiegelt das zentrale Begriffsverständnis dieses Buches wider und begründet den nachfolgenden Aufbau der Kapitel 2.3 bis 2.5.



Dar. 2.4: Prozessuale Begriffsabgrenzung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak et al. 2014, S. 23)

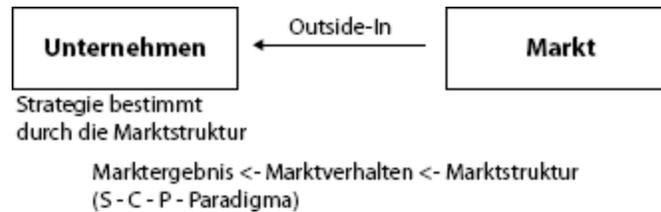
Um eine marktorientierte Unternehmensplanung durchzuführen, bedarf es, wie Darstellung 2.4 im oberen Bereich aufzeigt, einer entsprechenden Informationslage, welche vorab hergestellt werden muss. Ziel der im Vorfeld durchzuführenden strategischen Analysen ist es, zu entscheiden, wo ein Unternehmen – im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen – Alleinstellungsmerkmale verwirklichen kann, d. h. in welchen Bereichen die unternehmerischen Ressourcen so genutzt werden können, dass das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzielt (hierzu auch ► [Kap. 6.2.1](#)). Mit diesen strategischen Analysen beschäftigt sich das folgende Kapitel 2.3. Hierbei ist es wichtig, wie Darstellung 2.4 sowie Abschnitt 2.2.1 aufzeigt, dass die Analysen kombiniert aus sowohl markt- als auch ressourcenorientierter Sicht durchgeführt werden. Folglich nimmt Abschnitt 2.2.3 eine Vorstellung dieser beiden Sichtweisen vor.

Das strategische Management, im Sinne einer marktorientierten Unternehmensplanung wird in den Abschnitte 2.4.1 bis 2.4.3 behandelt. Kapitel 2.5 geht im Sinne des strategischen Marketings auf den Punkt der marktorientierten Geschäftsfeldplanung ein, indem der S-T-P-Ansatz zur zielgruppenspezifischen Positionierung vorgestellt wird. Auf die Marketing-Mix-Planung, d. h. das operative Marketing, sowie dem Aspekt der Implementierung und Kontrolle geht dieses Kapitel aufgrund der thematischen Ausrichtung nicht ein.

2.2.3 Abriss über die Entwicklung der Markt- und Ressourcen-Orientierung

Der Market-based View versucht, wirtschaftliche Erfolge der Unternehmen durch deren strategische Anpassung an extern gegebene relevante Wettbewerbskonstellationen zu erklären (Porter 2013, S. 25 f.). Aufgrund der Orientierung an unternehmensexternen Marktstrukturen spiegelt der Market-based View eine Outside-In-Perspektive wider. Darstellung 2.5 verdeutlicht dies. Die mittels Marktforschung zu erfassenden Begebenheiten auf den Markt bestimmen im Rahmen einer Outside-In-Perspektive die Strategie des Unternehmens. Das heißt das (Markt-)Verhaltens des Anbieters (= Conduct) basiert auf der mittels Marktforschung konstatierten

Markstruktur. Dies führt zu einem gewissen Marktergebnis (= Performance). Aus den Anfangsbuchstaben dieser Faktoren ist das sogenannte S-C-P-Paradigma entstanden.



Dar. 2.5: Outside-In-Perspektive

Die Marktorientierung (Market-based View) dominierte gemäß den Erkenntnissen der Strategieforschung in der Unternehmenspraxis in den 1980er Jahren bei strategischen Analysen. In den 1990er Jahre gewann jedoch die Ressourcenorientierung (Resource-based View) an Bedeutung (Buhmann 2006, S. 20). Dies lässt sich mit der Annahme begründen, dass der Market-based View versagt, wenn es darum geht, nachhaltige Wettbewerbsvorteile vor allem in einem dynamischen Umfeld zu erklären (Buhmann 2006, S. 20). In einem sehr dynamischen Marktumfeld kann es folglich sein, dass eine ausschließliche Marktorientierung es nicht vermag, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die zentrale Annahme des gegenwärtig an Relevanz gewinnenden Resource-based View besteht darin, dass Unternehmen ihre Unterschiede in der Ausstattung mit tangiblen Ressourcen wie Maschinen durch Erwerb dieser Ressourcen als Konsequenz einer Markt- bzw. in diesem Fall Wettbewerbsorientierung nivellieren. Dies führt langfristig zur steigenden Austauschbarkeit von Angeboten und mangelnder Differenzierung bei angleichenden Qualitätsniveaus.

Für hochwertige, spezialisierte immaterielle Ressourcen gibt es hingegen keine Märkte, auf denen diese gehandelt werden können. Das heißt, dass Unternehmen ihre im Vergleich zu Wettbewerben unzureichende Ausstattung mit diesen immateriellen Ressourcen nicht durch Erwerb kompensieren können (Diericks, Cool 1989, S. 23 f.; Buhmann 2006, S. 23).

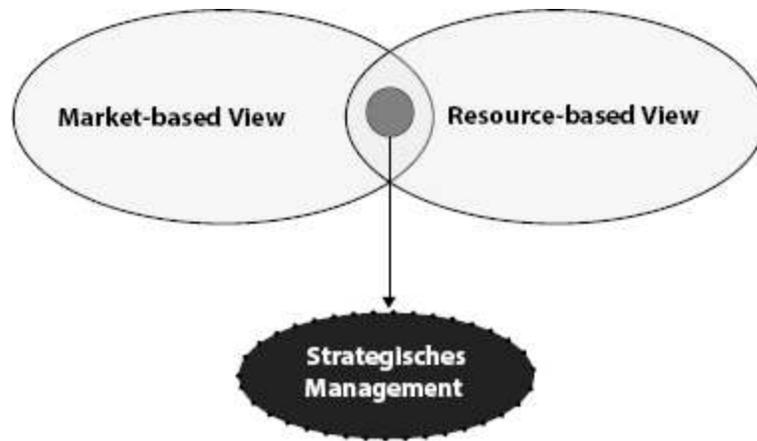
In Anbetracht der erwähnten dynamischen Marktentwicklungen kommen »immateriellen Ressourcen für die Unternehmensführung

eine zunehmende Bedeutung zu« (Möller et al. 2009, S. 335). In vielen Branchen, in denen früher überwiegend tangible Leistungen gehandelt wurden, entscheiden heutzutage oftmals intangible Service-Angebote wie z. B. die Inbetriebnahme, Instandhaltung, Wartung und Schulung der verkauften Faktorleistungen über den Markterfolg. Aufgrund solcher Entwicklungen gewinnt ein Resource-based View an Bedeutung. Im Gegensatz zu dem Market-based View, welcher den Schwerpunkt der Betrachtung auf die Unternehmensumwelt richten, fokussiert sich der ressourcenorientierte Ansatz auf die Ressourcen des Unternehmens (= Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens) (Al-Laham 2016, S. 112; David 2005, S. 22). Die Ressourcen umfassen hierbei eben nicht nur die generischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital, sondern auch idiosynkratische Ressourcen einer Unternehmung, die im Zusammenhang mit der Strategie stehen (Barney et al. 2001, S. 628 ff.; David 2005, S. 85). Dies wird als Inside-Out-Perspektive tituliert (Bea, Haas 2001, S. 26 f.; Müller-Martini 2008, S. 161). Darstellung 2.6 verdeutlicht dies.

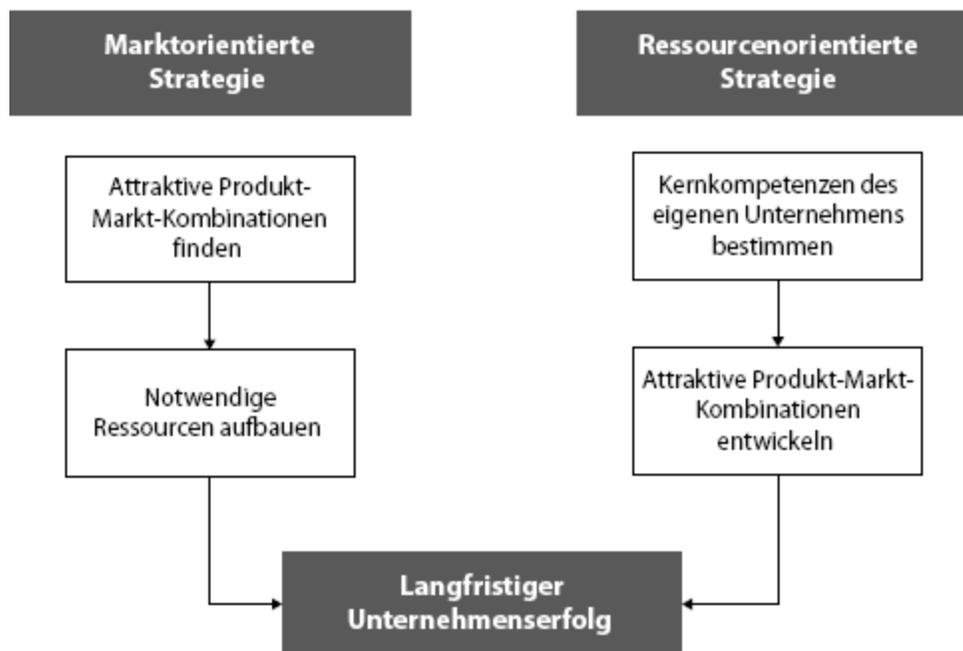


Dar. 2.6: Inside-Out-Perspektive

Vor dem Hintergrund der angedeuteten zunehmenden Relevanz von immateriellen Ressourcen erklärt der Resource-based View, wie es zu Performanceunterschieden zwischen Organisationen kommt und ergänzt somit den Market-based View. Hierbei sei betont, dass er den vorherrschenden Market-based View nicht ersetzt, sondern komplementär dazu ist. Die folgenden Darstellung 2.7 und 2.8 visualisieren die Zusammenhänge. Kapitel 4.2.1 konkretisiert dies vor dem Hintergrund von Wertstrategien.



Dar. 2.7: Kombinierte Perspektiven



Dar. 2.8: Kombinierte Markt- und Ressourcen-Orientierung

Bei einem zu stark nach innen gerichteten Blick besteht die Gefahr, sich auf vergangenen Erfolgen auszuruhen und neue Marktentwicklungen zu übersehen (Rasche 2002, S. 31). Das strategische Management erfordert eine ganzheitliche Denkweise für das Unternehmen unter Berücksichtigung der zukünftigen Probleme (Kreilkamp 2010, S. 55). Die Denkweise der Marktorientierung wird folglich um die Dimension