

Rudolf Ergenzinger
Raymond Zenhäusern
Anja Janoschka
Jean-Paul Thommen

MARKETING

Mit vielen Praxisbeispielen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Konzepte
Strategien
Instrumente
Controlling

BUSINESS ECOSYSTEMS
NACHHALTIGKEIT
DIGITALISIERUNG
KUNSTLICHE INTELLIGENZ
INTERNATIONALISIERUNG
BUDGETIERUNG
CRM
KONZEPT
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT
STRATEGISCHE ANALYSE
ANALYTICS
PROMOTION
PEOPLE
ZIELE
SWOT
STRATEGIEN
PRICE
METaverse
MARKETINGMIX
CONTROLLING
KUNDEN
PROCESSES
PORTFOLIO
DIGITALE PRODUKTE
PHYSICAL TANGIBLES
PLACE
PLATTFORMÖKONOMIE
SEO/SEA
PRODUCT
BRANCHENSTRUKTURANALYSE
SOCIAL MEDIA
MARKTFORSCHUNG
DIENSTLEISTUNGSMARKETING
CUSTOMER JOURNEY
POTENZIALE
FINANZEN



VERSUS

upsiup masp ,sihodol te
arperum ipe unidun
ere, in duo minto pla
um facile coniectet, dui
n lectet, in hoc scrip
e est iaports, dnam dno
arperum ipe unidun
ere, in duo minto pla
um facile coniectet, dui be

Ergenzinger · Zenhäusern
Janoschka · Thommen
MARKETING

„Praxisbezogen orientiert sich dieses Buch an den zentralen Herausforderungen einer konsequenten Markt- und Kundenorientierung und berücksichtigt aktuelle Entwicklungen wie beispielsweise den Einfluss der Digitalisierung. Zahlreiche Beispiele und Fallstudien veranschaulichen, wie strategisches und operatives Marketing in der Praxis umgesetzt wird.“

Im Vordergrund stehen die wichtigsten Bereiche eines modernen Marketingmanagements:

- Teil I: Marktforschung, Marketinganalyse
- Teil II: Marketingziele, Marketingstrategien, Marketingbudgetierung
- Teil III: Marketingmix
- Teil IV: Marketingcontrolling

Das Buch richtet sich an Bachelor- und Masterstudierende, an Studierende an Höheren Fachschulen sowie aufgrund des hohen Praxisbezugs auch an PraktikerInnen. Die umfassende Darstellung des Marketingmanagements und das detaillierte Stichwortverzeichnis machen es auch zu einem wertvollen Nachschlagewerk.“

cript bene, in p
iup, masp ,sihodol
lectet, dui be
n lectet, in hoc
duo minto plus es
dnam facile conie
i ipe unidun
dnt bene, in duo
iup, masp ,sihodol
lectet, dui be
n lectet, in hoc
duo minto plus es
dnam facile conie
i ipe unidun
dnt bene, in duo
iup, masp ,sihodol
lectet, dui be



Rudolf Ergenzinger
Raymond Zenhäusern
Anja Janoschka
Jean-Paul Thommen

MARKETING

Mit vielen Praxisbeispielen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Konzepte
Strategien
Instrumente
Controlling

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

© 2024 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-330-4 (Print) · ISBN 978-3-03909-799-9 (E-Book)

Vorwort

Wir freuen uns sehr, Ihnen die aktualisierte und inhaltlich überarbeitete 2. Auflage unseres Marketingbuches präsentieren zu können. Gleichzeitig danken wir den vielen Leserinnen und Lesern der ersten Auflage für die sehr zahlreichen sowie positiven Rückmeldungen und Anregungen. Diese neue Auflage soll Studierende in ihren Bachelor- und Masterprogrammen begleiten wie auch Praktikerinnen und Praktikern einen aktuellen und entscheidungsorientierten Überblick des integralen Marketingmanagements ermöglichen.

Die exponentielle Entwicklung der digitalen Technologien bildet mit dem Nachhaltigkeitsmanagement (d.h. der Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen in das strategische sowie operative Management) zwei der zentralen Herausforderungen von Unternehmen. Diesen Entwicklungen wurde in der vorliegenden Auflage verstärkt Rechnung getragen. Die bestehenden Inhalte wurden nicht nur aktualisiert, sondern mit den Themenfeldern Business-Ökosysteme, Plattformökonomie, Data Science, Künstliche Intelligenz, Behavioral Economics, personalisiertes Content-Management, Cross-Channel-Management, Metaverse und Kulturentwicklung im Dienstleistungsmanagement erweitert.

Die bewährte und von der Leserschaft sehr geschätzte Grundstruktur des Phasenmodells des Marketingmanagements in Verbindung mit den vielen praktischen Beispielen aus den Bereichen Konsum- und Investitionsgüter sowie Dienstleistungen haben wir beibehalten bzw. ergänzt.

Vorwort zur 1. Auflage: In diesem Buch wollen wir eine Einführung in ein modernes Marketing geben, das die zentralen Herausforderungen einer konsequenten Markt- und Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt. Ausgangspunkt bildet

ein integriertes und marktorientiertes Konzept der Unternehmensführung. Dieses ist eine wichtige Voraussetzung für ein effizientes und effektives Marketingmanagement. Berücksichtigt werden aktuelle Entwicklungen bezüglich Digitalisierung. Denn digitale Technologien eröffnen eine Vielzahl von Möglichkeiten und fordern neue Verhaltensweisen von Unternehmen und ihren Beziehungen zu allen Unternehmens-Stakeholdern. Zudem sollen wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte konsequent in alle Bereiche des Marketings einfließen.

Dieses praxisorientierte Marketingbuch kann sowohl in Bachelor- und Masterstudien-Programmen als auch an Höheren Fachschulen eingesetzt werden. Zudem gibt das Buch auch PraktikerInnen einen Einblick in ein zeitgemässes Marketingmanagement sowie wertvolle Anregungen für ihre Marketingarbeit.

Das vorliegende Buch ist eine Neuentwicklung auf der Basis des erfolgreichen Buches «Marketing – Vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business» von Rudolf Ergenzinger und Jean-Paul Thommen. Es gliedert sich in vier Teile und lehnt sich an den klassischen Marketingmanagementprozess an:

- Teil I: Marktforschung und Marketinganalyse
- Teil II: Marketingziele, -strategien, -budgetierung
- Teil III: Marketingmix
- Teil IV: Marketingcontrolling

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung waren sowohl die Bezüge zu Konsumgütern und konsumtiven Dienstleistungen als auch zu Investitionsgütern und investiven Dienstleistungen wichtig. In allen Kapiteln sind auch viele praktische Beispiele aus kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie aus internationalen Grossunternehmen integriert.

Wir danken allen Unternehmen und ihren VertreterInnen, welche uns bei der Ausarbeitung der Anwendungsbeispiele unterstützt haben und damit den Lesern vertiefte Einblicke in deren marketingorientierte Herausforderungen ermöglichen. Ebenso danken wir Karina von dem Berge, Prof. Anja Zimmermann und Dr. Katharina Windler für die umfangreichen Lektoratsarbeiten.

Schliesslich gilt unser Dank dem Team vom Versus Verlag für die engagierte und professionelle Zusammenarbeit, insbesondere Judith Henzmann und Anja Lanz, für die umsichtige und zuverlässige Kooperation über den gesamten Entstehungsprozess dieses Buches.

Zürich und Luzern, im Sommer 2023

Prof. Dr. Rudolf Ergenzinger
Raymond Zenhäusern
Prof. Dr. Anja Janoschka
Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Marketing als markt- und kundenorientierte Unternehmensführung ..	13
1.1 Marketing als unternehmerische Aufgabe	14
1.2 Marketing im Wandel der Zeit	16
1.3 Digitalisierung im marketing- und unternehmenskonzeptionellen Kontext	18
1.4 Marketing – Denkhaltung und unternehmerische Gesamtaufgabe	22
1.5 Unternehmens- und Marketingorganisation und Prozesse	24
1.6 Grundsätzlicher Aufbau eines Marketingkonzeptes	27
Teil I Marktforschung und Marketinganalyse	31
Kapitel 2: Marktforschung	34
2.1 Ablauf und Steuerung der Marktforschung	35
2.2 Methodenauswahl	37
2.3 Sekundärmarktforschung	38
2.4 Primärmarktforschung	41
2.4.1 Bestimmung des Erhebungsumfangs	41
2.4.2 Befragung	43
2.4.3 Beobachtung	51
2.4.4 Test/Experimente	53
2.4.5 Spezielle Erhebungsinstrumente und Analyseverfahren	54
2.5 Anforderungen an Marktforschungsmethoden und Auswertungsverfahren	63
Kapitel 3: Interne Marketinganalyse	65

Kapitel 4: Externe Marketinganalyse	73
4.1 Merkmale des Marktes	74
4.2 Marktakteure und Rahmenbedingungen	77
4.3 Der Markt als System	79
4.4 Verhalten und Segmentierung von Zielgruppen	83
4.4.1 Customer Journey	85
4.4.2 Marktsegmentierung	91
4.4.3 Zielgruppensegmentierung Konsumgüter und konsumtive Dienstleistungen ..	94
4.4.4 Zielgruppensegmentierung Industriegüter/investive Dienstleistungen/ Business-to-Business	101
4.5 Analyse von Segments- und Teilmarkt-Kombinationen	110
4.6 Analyse des Branchenwettbewerbs	114
4.7 Analyse der Positionierung	119
4.8 Analyse der Absatzmittler	122
4.9 Analyse der internen und externen Beeinflussenden	126
4.10 Analyse der Umweltfaktoren	127
Kapitel 5: Strategische Analyse	128
5.1 Lebenszyklusanalyse	129
5.1.1 Marktlebenszyklusanalyse	129
5.1.2 Technologielebenszyklusanalyse	130
5.1.3 Produktlebenszyklusanalyse	133
5.2 Portfolio-Analyse	136
5.2.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	137
5.2.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio	140
5.3 SWOT-Analyse	145
Teil II Marketingziele, Marketingstrategien und Marketingbudgetierung	155
Kapitel 6: Marketingziele	164
6.1 Komplementäre Wirkung von Marketingzielen	165
6.2 Operationalisierung von Marketingzielen	172
Kapitel 7: Marketingstrategien	176
7.1 Vertikale und horizontale Strategiekonsistenz	176
7.2 Marktwahlstrategien	180
7.2.1 Marktfeldstrategie	181
7.2.2 Marktarealstrategie	183
7.2.3 Marktsegmentierungsstrategie	186
7.3 Marktteilnehmerstrategie	187
7.3.1 Abnehmergerichtete Strategie	187
7.3.2 Absatzmittlergerichtete Strategie	194
7.3.3 Konkurrenzgerichtete Strategie	196
7.3.4 Anspruchsgruppengerichtete Strategie	197

Kapitel 8: Marketingbudgetierung	201
8.1 Funktionen der Marketingbudgetierung	202
8.2 Elemente der Marketingbudgetierung	204
8.3 Budgetszenarien	207
8.4 Methoden der Marketingbudgetierung	208
8.5 Kommunikationsbudgetierung	210
8.6 Marketingbudgetierung aus der Praxis	212
Teil III Marketingmix	215
Kapitel 9: Product	217
9.1 Produktpolitisches Entscheidungsfeld	219
9.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	221
9.1.2 Produktgestaltung/Produktebenen	224
9.1.3 Kontexteffekte	229
9.1.4 Konvergenter und divergenter Produktnutzen	233
9.2 Produktpolitische Gestaltungsoptionen	234
9.3 Produktentwicklung	237
9.4 Digitale Produkte	240
9.5 Markenmanagement und Markenstrategien	241
9.5.1 Begriff der Marke	241
9.5.2 Funktionen und Relevanz der Marke aus Kundensicht	245
9.5.3 Funktionen und Relevanz der Marke aus Unternehmenssicht	247
9.5.4 Markenführung als Bindeglied zwischen Strategischem Management	250
9.5.5 Markenstrategien	252
Kapitel 10: Place	262
10.1 Grundlagen der Distributionspolitik	263
10.2 Absatzwege	270
10.3 Funktionen des Absatzweges	274
10.4 Absatzorgane/Distributionsorgane	276
10.4.1 Betriebseigene Distributionsorgane und Absatzhelfer	276
10.4.2 Absatzorgane des Handels	280
10.4.3 E-Business und E-Commerce	287
10.5 Multi- und Omni-Channel und Sharing Economy	289
10.6 Logistische Distribution	294
Kapitel 11: Price	296
11.1 Grundlagen der Preispolitik	296
11.2 Preistheorie	302
11.2.1 Grundlagen	302
11.2.2 Marktformen	305

11.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	306
11.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	307
11.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	307
11.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung	309
11.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	310
11.3.5 Orientierung an den Umweltfaktoren	311
11.4 Preispolitische Strategien	311
11.5 Dynamische Preisstrategien	316
11.6 Rabattpolitik	317
11.7 Konditionenpolitik	320
Kapitel 12: Promotion	321
12.1 Kommunikationskonzept	323
12.1.1 Bausteine eines Kommunikationskonzepts	323
12.1.2 Situationsanalyse und Leistungsangebot	325
12.1.3 Kommunikationsziele	325
12.1.4 Zielgruppen	326
12.1.5 Positionierung und Botschaften	327
12.1.6 Budget	328
12.1.7 Kommunikationsinstrumente	329
12.1.8 Umsetzung	331
12.1.9 Monitoring und Erfolgskontrolle (Controlling)	332
12.2 Instrumente der Marketingkommunikation	333
12.2.1 Inbound- und Outbound-Marketing	333
12.2.2 Mediawerbung	334
12.2.3 Direct Marketing	336
12.2.4 Verkaufsförderung	338
12.2.5 Persönlicher Verkauf	340
12.2.6 Public Relations	340
12.2.7 Sponsoring	342
12.2.8 Digitales Marketing	345
12.3 Mediaplanung	354
12.4 Customer Relationship Management (CRM)	356
12.5 Integrierte Kommunikation	358
12.6 Crossmediale Kommunikation	360
Kapitel 13: Dienstleistungsmarketing	363
13.1 Phasen der Dienstleistungserstellung	366
13.2 Systematisierung von Dienstleistungen	369
13.3 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings	370
13.4 Aufgaben in Bezug auf die klassischen 4 Ps bei Dienstleistungen	372
13.4.1 Produktpolitik für Dienstleistungen	373
13.4.2 Kommunikationspolitik für Dienstleistungen	374
13.4.3 Preispolitik für Dienstleistungen	375
13.4.4 Distributionspolitik für Dienstleistungen	377

13.5 Aufgaben im erweiterten Dienstleistungsmix der 7 Ps	379
13.5.1 People im Dienstleistungsmarketing	379
13.5.2 Steuerung von Prozessen im Dienstleistungsmarketing (Processes)	381
13.5.3 Gestaltung des physischen Umfeldes im Dienstleistungsmarketing (Physical Facilities)	384
13.6 Fazit	385
Kapitel 14: Optimaler Marketingmix	387
Teil IV Marketingcontrolling	391
Kapitel 15: Finanzen	398
15.1 Produktivität	399
15.2 Wirtschaftlichkeit	399
15.3 Umschlagshäufigkeit	400
15.4 Elastizität	400
15.5 Rentabilitätskennzahlen	401
15.6 Liquiditätskennzahlen	403
15.7 Zeit- und Investitionscontrolling-Kennzahlen	404
Kapitel 16: Kunden	405
16.1 Kundenbeziehungskennzahlen	406
16.2 Kommunikationskennzahlen	409
16.3 Preismanagementkennzahlen	411
16.4 Marktabdeckungskennzahlen	412
16.5 Marktpositionskennzahlen	413
Kapitel 17: Potenziale	414
17.1 Ökologische Nachhaltigkeitskennzahlen	415
17.2 Personalkennzahlen	416
Kapitel 18: Prozesse	419
18.1 Qualitätskennzahlen	420
18.2 Supply-Chain-Kennzahlen	421
18.3 Innovationskennzahlen	422
18.4 Komplementäre Wirkung von Kennzahlen	422
Literaturverzeichnis	425
Stichwortverzeichnis	431
Autorinnen und Autoren	441

Kapitel 1

Marketing als markt- und kundenorientierte Unternehmensführung

Lernziele – In diesem Kapitel machen Sie sich mit Marketing- und Unternehmensbegriffen vertraut und erfahren die Bedeutung von integraler marktorientierter Unternehmensführung.

- Sie setzen sich mit dem Begriff Marketing als unternehmerische Denkhaltung und als integrale betriebswirtschaftliche Unternehmensfunktion auseinander,
- erkennen die Entwicklungen im Marketing,
- verstehen Digitalisierung und Nachhaltigkeit als zentrale Treiber für disruptive Veränderungen von Märkten und Unternehmen,
- erkennen die Zusammenhänge von Marketing als Bestandteil eines integrativen Unternehmenskonzeptes,
- beschäftigen sich mit der kontinuierlichen, qualitativen und quantitativen Wertschöpfung für alle relevanten Stakeholder,
- lernen die Prozessschritte für die Erstellung eines Marketingkonzeptes kennen.

1.1 Marketing als unternehmerische Aufgabe

Marketing ist heute allgegenwärtig und längst nicht mehr nur eine Funktion innerhalb eines Unternehmens. Dienstleistungs-, Konsumgüter-, Industrieunternehmen, staatliche und Non-Profit-Organisationen sind alle einem zunehmend intensiven Wettbewerb in dynamischen (globalen und spezialisierten) Märkten ausgesetzt. Das Überangebot an Marktleistungen in vielen Ländern und Branchen fordert die agile Ausrichtung der gesamten Unternehmenstätigkeit an den Bedürfnissen des Marktes. Marketing muss somit als grundlegende Philosophie über das gesamte Geschäftsmodell und in allen Unternehmensbereichen gelebt und verankert sein. Oder, wie es David Packard, Gründer von Hewlett-Packard, treffend formulierte: «Marketing is too important to be left to the marketing department.» (Kotler, 2000, S. 13)

Die **American Marketing Association** definiert Marketing zum Beispiel so: «**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.» (Quelle: <https://www.ama.org/>)

Marketing, in der Bedeutung der integrierten marktorientierten Unternehmensführung, bezieht sich zusätzlich auf die Gesamtheit eines Geschäftsmodells. Es gilt dabei, das Geschäftsmodell in seiner gesamtheitlichen Vernetzung mit allen relevanten Stakeholdern (z. B. Kunden, Distributionspartner, Lieferanten, Kapitalgeber, Medien) und in allen relevanten Rahmenbedingungen (z. B. wirtschaftliche, rechtliche, soziokulturelle, ökologische) zu verstehen und zu konzipieren. Eine marktorientierte Unternehmensphilosophie bedingt somit ein **integrales Verständnis des Marketings** und seine Einbettung in die unternehmerische Tätigkeit und Entscheidungsfindung von normativen (Vision, Mission, Leitbild) und strategischen (z. B. Wettbewerbs- und Innovationsstrategien) Ausrichtungen über alle Hierarchie-Ebenen und Funktionsbereiche hinweg.

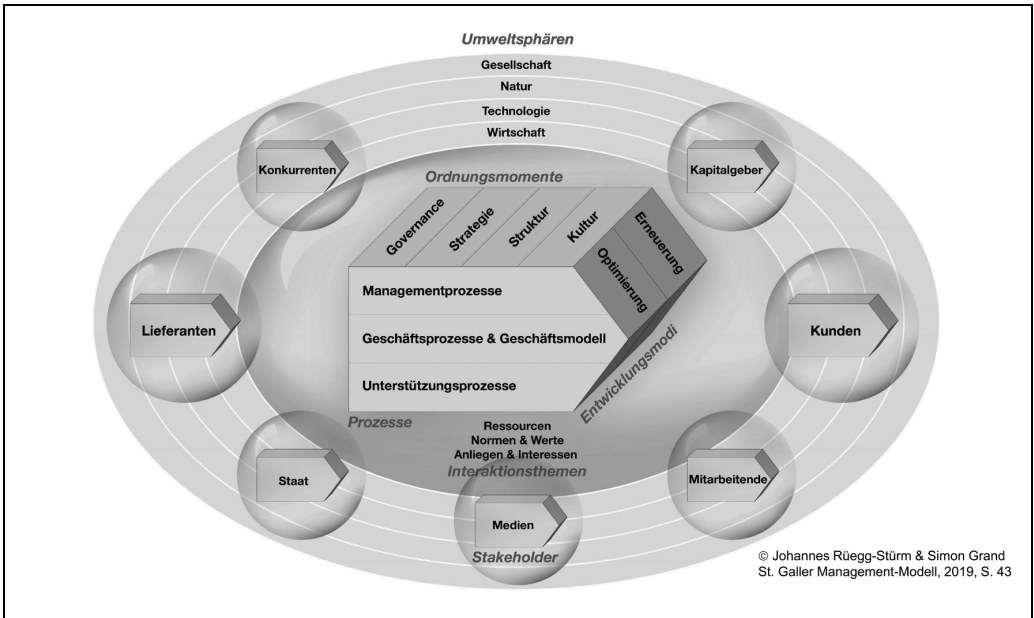
Unternehmerisches Handeln dient niemals einem Selbstzweck, sondern generiert **qualitative und quantitative Wertschöpfung** in ständiger Interaktion mit den relevanten Stakeholdern (ein Stakeholder ist eine Person, Gruppe oder Organisation, die einen Anspruch an ein Unternehmen hat, weil sie durch das Handeln dieses Unternehmens direkt oder indirekt betroffen ist, wie Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, externe und interne Beeinflussende, Kapitalgebende). Unternehmenskultur, Geschäftsmodelle und Businesspläne sind auf diese Werteorientierung auszurichten und über die Führungskräfte hierarchisch und funktional verbindend und verbindlich zu führen (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 329).

Nachhaltige Unternehmensentwicklung berücksichtigt nicht nur Stakeholderbedürfnisse und Umweltfaktoren, sondern verbindet wirtschaftliche, ökologische und ethische unternehmerische Unternehmenskonzepte zu einer umfassenderen, unternehmerischen Verantwortung, einer Corporate Social Responsibility (Wieland/Heck, 2013, S. 35 ff.).

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet ein Konzept der Wahrnehmung von wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung von Unternehmen und Organisationen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus.

CSR steht für eine nachhaltige Führung von gewinn- und nicht gewinnorientierten Organisationen, die sowohl in Vision, Mission, Leitbild als auch in den Strategien der jeweiligen Organisationen verankert ist. CSR beinhaltet bewusstes Gestalten und Verbinden von Ökonomie, Ökologie und Ethik und dies in enger Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern, entlang der gesamten Wertschöpfungskette. CSR schafft qualitative und quantitative Mehrwerte im Eigeninteresse, gegenüber Stakeholdern und gegenüber der Gesellschaft. Als regulative Standards werden zum Beispiel die Menschenrechtskonventionen, der UN Global Compact, die OECD-Richtlinien, ISO 26000 und in der Schweiz die bundesrätlichen Empfehlungen zur Corporate Social Responsibility genutzt.

Wenn Marketing als zentrale **Unternehmensphilosophie** akzeptiert wird, zeigt sich der direkte Bezug zwischen Marketing und Strategie. Ohne Verständnis der Märkte und zugehöriger Marktorientierung kann keine Strategie entwickelt werden. Dieses Verständnis, in konsequenter Verbindung mit einer ausgeprägten, wettbewerbsdifferenzierenden Werteorientierung – im anglo-amerikanischen Sprachraum als **Value-based Management** bezeichnet – bildet den zentralen Ausgangspunkt für die Entwicklung von Unternehmens- und Marketingstrategien (► Abb. 1). In unserem Marketingverständnis bedeutet dies die integrale werte-



▲ Abb. 1 St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm/Grand, 2019, S. 43)

orientierte Ausrichtung des Unternehmens auf alle relevanten Stakeholder und Umweltsphären (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 100).

Bei der Konzipierung von **Added Values** ist aus unternehmerischer Sicht nicht die Ausrichtung auf einen Stakeholder, wie zum Beispiel nur auf die Kunden, relevant. Es muss das Zusammenspiel aller relevanten Stakeholder untereinander sowie mit dem Unternehmen und die Einflüsse der relevanten Umweltsphären für eine organisationale Wertschöpfungsentwicklung berücksichtigt werden. Es sind zwei grundsätzliche Betrachtungsweisen zu identifizieren und zu reflektieren:

- Die **Outside-in-Perspektive** (market-based view) orientiert sich an der Identifikation von Bedürfnissen aller relevanter Stakeholder und an der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch eine konsequente Positionierung in den relevanten Märkten. Das Management setzt sich somit intensiv mit allen relevanten Stakeholdern und dem Umfeld eines Unternehmens auseinander, denkt und handelt von aussen nach innen (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 82).
- Bei der **Inside-out-Perspektive** (resource- und competence-based views) werden die Wettbewerbsvorteile über unternehmensinterne Ressourcen und Fähigkeiten identifiziert und realisiert. Strategische Erfolgspositionen und Kernkompetenzen bilden eine zentrale Basis für die Unternehmens- und Marketingstrategie (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 90).

Je nach Reifegrad der aktuellen und der zukünftigen Märkte und des betroffenen Unternehmens ist eine sinnvolle Kombination beider Perspektiven anzustreben.

1.2 Marketing im Wandel der Zeit

Marketing spiegelt als Denkhaltung die wirtschaftlich-gesellschaftlichen Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt wider. Dabei hat der Begriff Marketing in seiner historischen Entwicklung seit Beginn des 20. Jahrhunderts verschiedene Phasen durchlaufen. Geografische Märkte und verschiedene Branchen waren zu unterschiedlichen Zeiten diesen Entwicklungen unterworfen. Charakteristika früher Phasen können noch heute für spezifische Märkte von wesentlicher Bedeutung sein.

1. **Phase der Produktionsorientierung:** Eine erste Phase, die in den USA bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts angesetzt werden kann und in Europa vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg beobachtet werden konnte, ist dadurch gekennzeichnet, dass die Nachfrage das Angebot übersteigt. Obschon mit den Methoden des Scientific Management (Frederick W. Taylor) zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Grundstein für eine rationelle Massenproduktion gelegt worden war, vermochte die industrielle Produktion den Bedarf an Gütern nicht zu

befriedigen. Diese Situation entspricht einem typischen **Verkäufermarkt**: Alles, was produziert wurde, konnte ohne Probleme verkauft werden. Betriebswirtschaftliche Entscheidungen wurden auf Produktion und Materialwirtschaft ausgerichtet. Die Beschaffung der – teilweise nur schwer erhältlichen – Rohstoffe und die kostengünstigste Herstellung der Produkte standen im Vordergrund.

2. **Phase der Verkauforientierung**: In einer zweiten Phase (in den 1950er Jahren) zeigte sich bei zunehmender Spezialisierung (Arbeitsteilung) und technischem Fortschritt sowie den damit verbundenen Rationalisierungen eine Sättigung des Marktes. Diese Sättigungserscheinungen hatten eine grössere Konkurrenz unter den Marktanbietern zur Folge, was sich vor allem in sinkenden Preisen auswirkte. Viele Unternehmen konnten ihre Produkte nicht mehr absetzen, Überkapazitäten waren die Folge, und die Unternehmen sahen sich gezwungen, ihre Verkaufsbemühungen zu verstärken. Die Orientierung verschob sich von der Produktion zum Absatz. In den Mittelpunkt rückte die letzte Phase des betrieblichen Umsatzprozesses und zum Grundsatz wurde das **Primat des Absatzes**. Neben der Herabsetzung der Preise versuchte man (in den 60er Jahren) mittels Werbung, Ausstattung der Produkte mit Markennamen sowie Ausbau und Verbesserung des Aussendienstes den Umsatz zu erhöhen. Die Entscheidungen im Produktionsbereich bildeten aber immer noch den Ausgangspunkt der Entscheidungen für andere Bereiche. Die Verkaufsabteilung hatte primär die Aufgabe, mit den verfügbaren Massnahmen und Mitteln die produzierten Güter abzusetzen. Im Vordergrund standen somit das eigentliche «Vermarkten» von Gütern und Dienstleistungen.
3. **Phase der Markt- und Käuferorientierung**: Die dritte Phase (in den 1970er Jahren) war von der Tatsache gekennzeichnet, dass es nicht mehr genügte, qualitativ gute Produkte kostengünstig zu produzieren und sie mit Hilfe erhöhter Verkaufsanstrengungen abzusetzen. Es sollte nur noch das produziert werden, was sich absetzen liess und auch tatsächlich nachgefragt wurde. Je besser man diese Nachfrage in qualitativer (was?) und quantitativer (wie viel?) Hinsicht erfassen konnte, umso erfolgreicher glaubte man zu sein. Es erfolgte deshalb eine verstärkte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden und somit eine Markt- und Käuferorientierung. Oberstes Prinzip wurde das **Primat des Marktes**. Ausgangspunkt waren die Bedürfnisse des Marktes, auf die sich sowohl die Produktion (Leistungserstellung) als auch der Absatz (Leistungsverwertung) auszurichten hatten. Damit war das Marketing nicht mehr nur eine einzelne unternehmerische Funktion, sondern eine Denkhaltung, die alle anderen Funktionen einbezieht. Es wurde verstärkt auf die Zielgruppenbedürfnisse und auf Zielgruppensegmente eingegangen.
4. **Phase der Umweltorientierung**: Nach den 1980er Jahren erhielt der Marketingbegriff eine zusätzliche Ausweitung. Das Marketing hatte sich nicht nur auf die Bedürfnisse der effektiven und potenziellen Abnehmer (mit Diskussionsstart

von Customer Relationship Management) auszurichten, sondern musste sämtliche Stakeholder einbeziehen. Die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden, Kapitalgebenden, Lieferanten und des Staates sowie ökologische oder gesellschaftliche Aspekte waren deshalb ebenso zu berücksichtigen wie diejenigen der Kunden.

- 5. Phase der Nachhaltigkeitsorientierung, Digitalisierung und Netzwerkorientierung:** Veränderte gesellschaftliche, ökonomische und technologische Rahmenbedingungen im 21. Jahrhunderts, die Globalisierung der Märkte, sinkende Produktlebenszyklen, zunehmende Bedeutung von Serviceleistungen, differenzierte Wünsche der Konsumenten und neue Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu einer Neuorientierung des Marketings. Ein zentraler Fokus ist das Thema der **Nachhaltigkeit**, d.h. eine sinnvolle Verbindung von Wirtschaft, Ethik und Ökologie. Im Weiteren erlauben **digitale Technologien** das Konzipieren und Umsetzen von partnerschaftlichen Kundenlösungen in Business-Ökosystemen, welche ein Unternehmen für sich alleine in der Form nicht generieren kann. Dies ermöglicht den beteiligten Unternehmen, agil auf veränderte Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen nicht nur zu reagieren, sondern gezielt Firstmover-Positionen einzunehmen.

1.3 Digitalisierung im marketing- und unternehmenskonzeptionellen Kontext

Bei der Konzipierung und bei der Weiterentwicklung unternehmenskonzeptioneller Zusammenhänge müssen technologische Möglichkeiten durch die **Digitalisierung** in einem unternehmens- und branchenkulturellen Kontext berücksichtigt werden. Der digitale Wandel ist mehr als das Arbeiten mit einem Internetanschluss. Er verändert mit hoher Geschwindigkeit Branchen, Märkte und Unternehmen. Digitale Technologien eröffnen dabei eine Vielzahl von Möglichkeiten und fordern neue Verhaltensweisen von Unternehmen in ihren Beziehungen (und Angeboten) mit ihren Kunden, Mitarbeitenden, Konkurrenten und anderen Stakeholdern. Dabei verändern sich nicht nur die Bedürfnisse der für Unternehmen relevanten Stakeholder. Es werden Grenzen zwischen Branchen neu definiert und somit neue Business-Ökosysteme geschaffen. Mehrere Unternehmen interagieren darin, stellen gemeinsam Marktleistungen bereit, welche jedes Unternehmen für sich genommen alleine nicht anbieten könnte. Es eröffnen sich komplett neue Möglichkeiten, welche bestehende Märkte und die darin agierenden Unternehmen vor grundsätzliche Herausforderungen und Chancen stellen. Business-Ökosysteme verwandeln die bisherige Value Chain eines Unternehmens in ein Value Network aus mehreren Partnern. Anhand einiger Entwicklungen soll dies beispielhaft in ► Tab. 1 dargelegt werden.

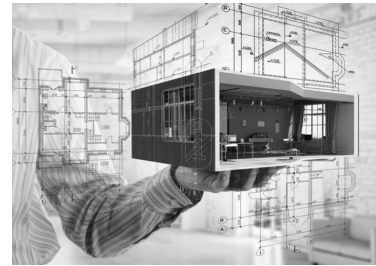
Neue Rahmenbedingungen durch Digitalisierung	Auswirkungen auf Unternehmen, Marketing und Geschäftsmodelle
Markteintrittshürden sinken	Im digitalen Verbund mit anderen Unternehmen lässt sich eine differenzierende Marktleistung auch mit begrenzten eigenen Ressourcen aufbauen, ohne alle funktionalen Tätigkeiten im eigenen Unternehmen abbilden zu müssen; die Fertigungstiefe und Markteintrittshürden sinken.
Nischenmärkte werden attraktiver	Digitale Instrumente erlauben eine hohe Zielgenauigkeit passend zu den Interessen der relevanten Kunden; diese können dabei geografisch weit verteilt sein und sind dennoch direkter und individueller ansprechbar.
Gesetz der grossen Zahl	Das Potenzial der digital erreichbaren Kunden ist aufgrund des globalen Zugangs immens. Somit ergeben sich auch bei vermeintlich geringen Erfolgsraten durch die grossen Volumina interessante Geschäftsmodelle.
Relevanz und Profitabilität	Der richtige Inhalt zur richtigen Zeit an den richtigen Adressaten birgt grosse Ertragspotenziale für digital versierte Unternehmen.
Skalierbarkeit	Digitale Leistungen können meist fast ohne Zusatzkosten skaliert werden; die einmaligen Erstellungskosten können mitunter zwar sehr hoch sein (App, Online-Game, Software). Solche Dienstleistungen einem weiteren Kunden anzubieten, verursacht quasi keine Zusatzkosten. Gerade in Märkten, auf denen bislang analoge Dienstleistungen neu digital angeboten werden können, verändert die Skalierbarkeit diese Märkte fundamental (z. B. Verkauf von Schuhen über physische Verkaufsstellen oder über Zalando).
Virales Verhalten und Marketing	Die klassische Mundpropaganda hat durch die sofortigen Interaktionen zwischen Akteuren in digitalen Netzwerken eine enorme Dynamik erreicht. Sowohl positive als auch negative virale Effekte eröffnen für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle mit direkter und individueller Kundeninteraktion ganz neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen.
Plattformökonomie	Es entstehen Geschäftsmodelle, die sich darauf beschränken, in digitalen Netzwerken neue Anbieter und Kunden in Kontakt zu bringen, ohne an der eigentlichen Erstellung der Marktleistung selbst zu partizipieren. Die Rolle einer solchen Plattform, als zentraler Ort des Austausches von Waren, Dienstleistungen und Informationen geht jedoch weit über die eines klassischen Vermittlers hinaus (z. B. Airbnb).
Business-Ökosysteme	In der VUCA-Welt ist die Dynamik und Komplexität in Business-Ökosystemen sehr hoch, sodass agile und kollaborative Netzwerkstrukturen notwendig werden. Unternehmen nutzen folglich die gemeinsamen Kompetenzen eines ganzen Netzwerks an Partnern, um einzigartige Value Propositions und somit einzigartige Wettbewerbsvorteile in partnerschaftlichen Lösungen zu erzielen.
Messbarkeit und agile Verhaltensanpassung aufgrund von Daten	Ursache-Wirkungs-Ketten zum Verhalten von Kunden, Mitbewerbern und anderen Stakeholdern in digitalen Märkten lassen sich genauer, in Echtzeit und granular messen und nachvollziehen. Das eigene Verhalten lässt sich im Netz ebenso sofort anpassen. Das Agieren in schnellen, wiederkehrenden Feedback-Loops übersteuert linear geplante Prozesse.

▲ Tab. 1 Auswirkungen der Digitalisierung auf das Marketing und auf Unternehmen

Digitale Technologien erhöhen die Transparenz zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern, insbesondere ihren Kunden, und fordern dadurch noch mehr eine klare Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Umgekehrt entstehen in digitalen Märkten ganz neue Formen von vernetzten Unternehmensmodellen, die mit differenzierenden, einmaligen Ideen und einem stringenten Marketingfokus agieren und andere Kompetenzen und Tätigkeiten von externen Partnern nutzen.

► Aus der Praxis: Building Information Modelling in der Baubranche und Baunebenbranche

Für Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft, aber auch für öffentliche Verwaltungen ist Building Information Modelling (BIM) und die damit verbundene Digitalisierung eine Herausforderung und Chance zugleich. Der Begriff BIM beschreibt eine Methode der vernetzten Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mithilfe von Software. Dabei werden alle relevanten Bauwerksdaten digital modelliert, kombiniert und erfasst. Das Bauwerk ist als virtuelles Modell auch geometrisch visualisiert (Computermodell). Building Information Modelling findet Anwendung sowohl im Bauwesen zur Bauplanung und Bauausführung (Architektur, Ingenieurwesen, Haustechnik, Tiefbau, Städtebau, Eisenbahnbau, Strassenbau, Wasserbau, Geotechnik) als auch im Facility-Management.



Building Information Modelling
(Quelle: Swissbau 2018)

BIM birgt die Gefahr, dass Unternehmen, welche diese Technologie des Arbeitens mit und das Versenden von virtuellen Daten nicht oder zu spät für sich entdecken, vom Markt verschwinden werden. BIM birgt aber auch die Chance, entsprechende Trends für sich und seine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu entdecken:

Trend 1: Modularer Bau und Fertigbau «Aus der Vorfertigung von HLK-Elementen (Heizung – Lüftung – Klima) mit BIM ergeben sich grosse Vorteile für die anschließende Konstruktion des Fertigbaus. Daraus resultieren ein beschleunigter Bauprozess und erheblich weniger Kostenaufwand. So können HLK-Ingenieure anhand der Informationen im BIM-Modell Zeichnungen erstellen und dabei Produktinformationen und Anweisungen für die Fertigung direkt mit einbeziehen. Die Komponenten können danach schneller zusammengesetzt werden, was einen effizienteren Arbeitsablauf von der Konstruktion bis zum fertigen Bau ermöglicht» (Quelle: Swissbau 2018).

Trend 2: 3D-Druck «Seit einiger Zeit etabliert sich der 3D-Druck in der Bauwirtschaft. Was als Spielerei begonnen hat, ist heute eine hilfreiche und vielversprechende Technologie. Bereits 2017 wurde das erste Haus komplett aus einem 3D-Drucker erstellt. 3D-Druck geht schnell und ist präzise. In relativ kurzer Zeit können mit Hilfe der flinken Maschinen Gebäudeelemente erstellt werden. Doch auch innerhalb

eines BIM Prozesses ist 3D-Druck hilfreich: zum Beispiel beim Erstellen von Modellen oder Prototypen oder bei der Herstellung von Komponenten und Fertighausteilen. Das Limit des 3D-Drucks ist noch lange nicht erreicht» (Quelle: Swissbau 2018).

Trend 3: Das grüne BIM «Nachhaltigkeit wird im Bereich des BIM immer wichtiger. Obwohl BIM bereits positive Auswirkungen auf die interne Effizienz und die Kettenkooperation hat, spielen ökologische Vorteile eine immer grössere Rolle. Dank BIM können Gebäude und andere Bauwerke durch die integrierte Berücksichtigung von Material- und Energieeigenschaften energieeffizienter geplant und gebaut werden. In der Betriebsphase werden mit den richtigen Produkten und Materialien enorme Einsparungen beim CO₂-Ausstoss und den Kosten für Energie und Unterhalt erreicht. Ebenfalls Thema ist die Kreislaufwirtschaft: Bereits in der Konstruktionsphase wird simuliert, wie das entstehende Gebäude mit minimalem Aufwand zurückgebaut und recycelt werden kann» (Quelle: Swissbau 2018).

Trend 4: BIM auf der Baustelle «BIM hält mittels Drohnen und 3D-Laserscans direkt auf den Baustellen Einzug. Durch die Aufnahmen und Scans können die erstellten BIM-Modelle mit hilfreichen Zusatzinformationen angereichert werden. Der Einsatz von exakten 3D-Scans macht die Umsetzung von komplexen Projekten um einiges einfacher, wenn zum Beispiel das Abmessen von Projektkomponenten von Hand zu schwierig ist oder gefährlich wird. Die Kombination der Scanner mit Drohnen ist eine vielversprechende Möglichkeit, den Aufbau präziser BIM-Modelle stark zu vereinfachen und dadurch die Sicherheit auf dem Bau weiter zu fördern» (Quelle: Swissbau 2018).

Trend 5: Internet der Dinge «Das smarte Haus strotzt schon heute von Tools, wie intelligenten Lüftungssystemen oder Thermostaten. Zukünftig wird das Internet der Dinge sich wohl noch stärker auf die Arbeit von Installateuren und Modellierern auswirken. Modellieren und Bestellen sind bereits heute über BIM Apps zu modellbasierenden Planungsmethoden viel einfacher. Da dank der Apps stets mit aktuellen Daten und Produkten gearbeitet und geplant werden kann, vereinfachen diese den Planungs- und Bestellprozess deutlich. Es ist zu erwarten, dass das Internet der Dinge zukünftig die Arbeiten während der Planungsphasen von Gebäuden grundlegend verändern wird, wenn neue Apps dazukommen, weitere Produktpaletten ergänzt und die Prozesse dadurch noch effizienter werden» (Quelle: Swissbau 2018).

Trend 6: Augmented und Virtual Reality «Beides ist nicht neu und konnte bereits im Januar 2018 im Swissbau Innovation Lab getestet werden. Die Präsentation von Projekten gegenüber Kunden wird durch die neuen Technologien zum einmaligen Erlebnis. Doch auch zu Schulungszwecken oder in der Planungsphase eines Gebäudes stellen die virtuellen Bilder eine willkommene Bereicherung dar. Zukünftig ist mit den AR-Brillen sogar eine Fernwartung eines Gebäudes oder einer Anlage durch einen Techniker denkbar. Werden die verbauten Produkte in Bauprojekten mit den entsprechenden Daten verknüpft, ist fast alles möglich. Ein Trend, den es im Auge zu behalten gilt» (Quelle: Swissbau 2018).



1.4 Marketing – Denkhaltung und unternehmerische Gesamtaufgabe

Marktleistungen (Produkte und Dienstleistungen) eines Unternehmens sind in einem Geschäftsmodell-Kontext zu sehen. Eine zentrale Stakeholdergruppe bildet dabei die **Zielkundschaft**. Es geht somit um die Wahl eines relevanten Marktes und einer Marktleistung mit differenzierendem Kundennutzen. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden muss dabei höher sein als die durch die Erstellung entstehenden Kosten.

Marketing ist als unternehmerische Gesamtaufgabe zu verstehen. Für eine arbeitsteilige Organisationsstruktur bedeutet dies ein formelles und informelles Zusammenfügen aller unternehmerischen Tätigkeiten im Kontext gemeinsamer, übergeordneter Werteziele. Alle Funktionen und Aktivitäten eines Unternehmens sollen sich systematisch und konsequent auf den Markt ausrichten. In der Konsequenz ist Marketing somit nicht nur eine isolierte Tätigkeit eines Unternehmensbereiches, sondern auch eine Unternehmensfunktion wie Finanz- und Rechnungswesen, Human Resource Management, Operationsmanagement. Alle Unternehmensfunktionen bearbeiten ihre relevanten Märkte, identifizieren die Bedürfnisse ihrer relevanten Stakeholder und koordinieren ihre Aktivitäten inner- und ausserhalb des Unternehmens. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Kapitalgebenden, Lieferanten, Netzwerkpartner und des Staates sowie ökologische, ethische oder gesellschaftliche Aspekte sind ebenso zu berücksichtigen wie jene der Kunden. Die aktive Pflege und Entwicklung des gesamten Stakeholdernetzwerks sind von zentraler unternehmerischer Bedeutung. Durch diese funktionale und hierarchische Koordination werden nicht nur **Stakeholder-Mehrwerte** geschaffen, sondern auch die **Effektivität** und die **Effizienz** der Organisation gesteigert. Einzelne funktionale und hierarchische Handlungsebenen des Managements und der Mitarbeitenden sind somit stets aufeinander bezogen.

Integriertes Marketing richtet sich durch unternehmensübergreifende kohärente Organisation auf das gemeinsame Schaffen von qualitativen und quantitativen Werten für alle relevanten Stakeholder wie auch für das eigene Unternehmen und berücksichtigt Umweltfaktoren und Rahmenbedingungen über das geforderte Mass hinaus.

Diese Definition von integriertem Marketing als unternehmerische Gesamtaufgabe erfährt eine Erweiterung, indem sie sowohl für gewinnorientierte als auch für nicht gewinnorientierte Organisationen Anwendung findet. Auch wenn bei Letzteren die Gewinnerzielung nicht im Vordergrund steht, wirkt das Marktprinzip in Form des Wettbewerbs (z.B. Standortwettbewerb von Städten). Die Ausweitung des Marketings bezeichnet man als Social Marketing, bei welchem Grundideen des Marketings auf nicht marktwirtschaftlich orientierte Institutionen transferiert werden. Denn auch Hilfsorganisationen, Krankenhäuser, Gemeinden und andere Organisationen müssen sich bezüglich Marketing (in Analogie zu er-

werbswirtschaftlichen Unternehmen) die Fragen nach Zielen, Zielgruppen, Strategien und Massnahmen stellen und müssen nach Mehrwertgenerierung für die relevanten Stakeholder und nach ökonomischer Effizienz und Effektivität streben.

Die kulturelle und konzeptionelle Verbindung von Tätigkeiten in einer arbeitsteiligen Organisation und innerhalb von Netzwerken ist von grosser unternehmerischer Bedeutung. Jeder Organisationsbereich führt aufgrund der definierten **arbeitsteiligen Aufgabenfelder** bestimmte Tätigkeiten aus und bewegt sich intern und extern in einem Netzwerk von Personen, Organisationseinheiten und Unternehmen (► Tab. 2).

Beispiele Funktionsbereiche	Beispiele von Stakeholdern und Netzwerkpartnern	Beispiele von Netzwerkaufgaben und Verbindungen zu Marketing und Verkauf
Finanz- und Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenkapitalgeber ■ Fremdkapitalgeber ■ Revisionsgesellschaften ■ Versicherungsgesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalversorgung ■ Finanzielle Führung/Controlling ■ Investitions-Management ■ Sicherstellung Liquidität ■ Debitorenbewirtschaftung/Mahnwesen ■ Absatz-/Umsatz-/Ertrags-/Kosten- und Wertschöpfungsplanung
Beschaffung, Produktion und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lieferanten von Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikaten ■ Lieferanten von Dienstleistungen wie Transporte, Versicherungen ■ Eigene Herstellung von physischen Produkten und von Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungs-, Produktions- und Ressourcenplanung ■ Planung Mengengerüste und Verfügbarkeiten in Verbindung mit Absatzplanung ■ Kosten- und Wertschöpfungsplanung
Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitende ■ Sozialpartner ■ Behörden ■ Netzwerkpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitative und quantitative Personalplanung ■ Planung und Durchführung Aus- und Weiterbildung ■ Unterstützung Zielvereinbarungsprozess ■ Kosten- und Wertschöpfungsplanung
Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundschaft ■ Systempartner/Absatzmittler ■ Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Umsetzung Absatz/Umsatz/Margen ■ Akquisition, Pflege und Entwicklung der Kunden ■ Strategische Kundenportfolio-Entwicklung ■ Kosten-, Ertrags- und Wertschöpfungsplanung
Recht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Behörden ■ Mitarbeitende ■ Lieferanten ■ Netzwerkpartner ■ Kundschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsrechtliche, vertragsrechtliche und marketingrechtliche Planung und Umsetzung ■ Rechtliche Beratung und Unterstützung aller internen Organisationseinheiten
Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Medien ■ Hard- und Software-Netzwerkpartner in Business-Ökosystemen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Umsetzung Daten-System-Architektur ■ IKT-spezifische Unterstützung aller internen Organisationsbereiche ■ Kosten- und Wertschöpfungsplanung

▲ Tab. 2 Beispiele von Stakeholdern und Netzwerkaufgaben in verschiedenen Funktionsbereichen

Der Unternehmenserfolg bemisst sich nicht nur an der Kapitalrendite (Shareholder Value), sondern am Schaffen von qualitativen und quantitativen Mehrwerten für alle relevanten internen und externen Stakeholder des Unternehmens (Value Network). Diese Stakeholder-Value-Orientierung bildet eine konzeptionelle Verschränkung von funktionalen Verantwortlichkeiten im Sinne eines integralen Geschäftsmodelles, welches dynamisch auf Outside-in- und Inside-out-Ausrichtungen agieren und nicht nur reagieren kann. Die **unternehmenskonzeptionelle Kohärenz** sollte grösser sein als die Summe der einzelnen Organisationseinheiten und Hierarchie-Ebenen.

1.5 Unternehmens- und Marketingorganisation und Prozesse

Um qualitative und quantitative Mehrwerte für das eigene Unternehmen und die relevanten Stakeholder zu konzipieren und zu erreichen, sind **organisatorische Voraussetzungen** zu schaffen. Arbeitsinhalte, Timing und Zusammenspiel sind gefragt: «Wer arbeitet warum, wann, wie und mit wem zusammen?» Auf Basis kultureller und strategischer Ausrichtungen sollen Prozessarchitektur und Organisationsstruktur in sinnvollen Zusammenhängen gestaltet werden. Zentrale Aufgabeninhalte bilden angestrebte Sollzustände, welche in über- und untergeordnete, qualitative und quantitative Ziele und Kompetenzen strukturiert werden. Unternehmensziele, -kompetenzen und -aufgaben sind somit in einzelne Ziel-, Kompetenz- und Aufgabenbereiche zu unterteilen und übergeordnet wieder miteinander zu verbinden. Bedeutend ist, dass die Trennung der Ablauforganisation – als eigentliche Ausrichtung an den marktorientierten Prozessen – von den anderen Organisationsformen (Aufbau-Organisationsformen wie Linien-, Stablinien-, Matrix-, Tensor-Organisationen) nur schwer möglich und in der Praxis auch wenig sinnvoll ist.

Die Gestaltung von organisationalen Strukturen darf nicht isoliert nach Ressourcenoptimierung, Kompetenzorientierung oder geographischer Schwerpunktbildung erfolgen, sondern sie muss gleichzeitig auch die Prozesse (z. B. Finanzierungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse, Personalentwicklungsprozesse) berücksichtigen, wenn sie effektiv und effizient sein soll. Eine Organisation ist dann effektiv, wenn sie die angestrebten Ziele erreicht, d. h. die richtigen und die relevanten Schritte unternimmt. Sie ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel ressourcenschonend einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Stellen- oder abteilungsübergreifende Organisationsstrukturen sollen auf die Prozessarchitektur und auf die Strategien des Unternehmens ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt stehen weder Stellen- noch Abteilungshierarchien, sondern funktions- und hierarchieübergreifende Prozesse und das Erreichen von qualitativen und quantitativen

Mehrwerten für das eigene Unternehmen und die relevanten Stakeholder. Ein zu starkes Denken und Handeln in Abteilungen und die Intransparenz der inner- und ausserbetrieblichen Abläufe führt zu operativen Inseln (Vahs, 2015, S. 215). Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen belasten die Effektivität und die Effizienz einer Organisation.

Die werteorientierte, effektive und effiziente Führung hängt je länger, je mehr von schnellen, fehlerfreien, flexiblen und kostengünstigen Geschäftsprozessen ab, die übergeordnet auf die Stakeholder ausgerichtet sind. Die **Stakeholderzufriedenheit** rückt dabei in den Fokus der verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeitenden. Im Beispiel der Kuratle & Jaecker AG werden in einer einfachen Form die Kooperations- und Wirkungsbezüge von externen und internen Stakeholdern kurz erläutert und visualisiert.

Ein **Prozess** ist eine Struktur, deren Elemente wie Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind. Darüber hinaus werden deren zeitliche, räumliche und mengenmässige Dimensionen konkretisiert. Ein Prozess hat ein definiertes Starterereignis (Input) und ein Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen. Die Summe aller Prozesse bildet die **Prozessorganisation** (Fischermanns, 2013, S. 14).

Im Kontext der strategischen Ausrichtung der Organisation und der damit zusammenhängenden Prozessarchitektur des Unternehmens stehen die einzelnen Prozessschritte und Aufgabenfelder in gegenseitiger Abhängigkeit. Nach Fischermanns (2013, S. 21) können die Prozesse in Routine-, Regel- und Ad-hoc-Prozesse typisiert werden.

► Aus der Praxis: KURATLE GROUP AG



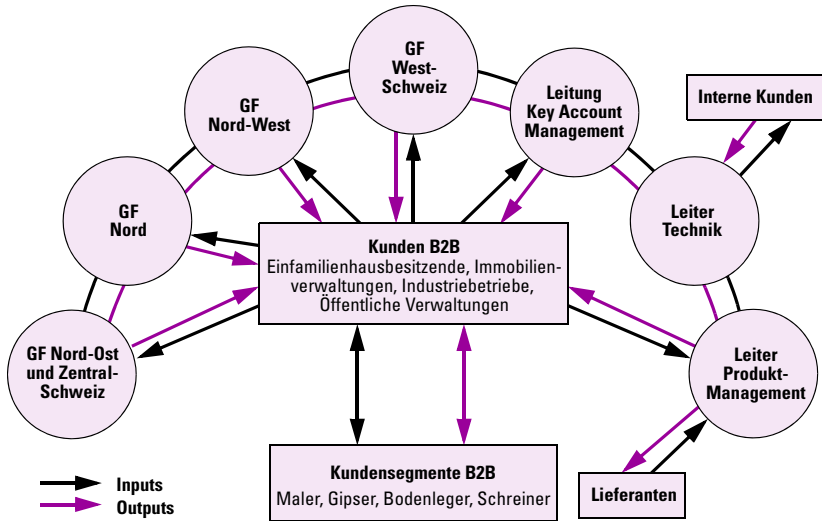
KURATLE GROUP AG beschäftigte im Jahr 2022 knapp über 750 Mitarbeitende, davon knapp 380 Mitarbeitende in der KURATLE & JAECKER AG. Die Gruppe verfolgt seit Jahren die Strategie, die Wertschöpfungskette von der Produktion bis zur industriellen Vorfertigung über den Logistikprozess bis hin zu den Kunden innerhalb der eigenen Unternehmensgruppe zu begleiten.

Die Kernkompetenzen der KURATLE GROUP AG sind auf den Handel mit Holzwerkstoffen, auf Lager und Logistik, auf Produktentwicklung und auf industrielle Vorfertigung ausgerichtet. Hinter dem erfolgreichen Familienunternehmen stehen begeisterte und loyale Mitarbeitende. Die KURATLE GROUP AG lebt eine direkte und offene Kommunikationskultur und bietet Mitarbeitenden zeitgemässe Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Entscheidungswege sind kurz und die Arbeitsprozesse schlank. Damit bietet das Unternehmen ideale Rahmenbedingungen, den Mitarbeitenden eigenverantwortliches Handeln zu erlauben und zu fördern (<http://www.kuratle-group.com>).

KURATLE & JAECKER AG ist ein 100%-iges Tochterunternehmen der KURATLE GROUP AG. Ihre Produkte sind Holzwerkstoffe, Türen, Boden & Parkett, Systemlösungen, Lager und Logistik, industrielle Vorfertigung und Services. Das Unternehmen führt sowohl attraktive Eigenmarken als auch starke Handelsmarken. Die Zielgruppen von KURATLE & JAECKER AG sind sowohl B2B-Kundschaft wie Bodenleger-Unternehmen, Maler, Gipser, Innendekorateure, als auch im B2C-Geschäft, über eine gruppeneigene Do-it-Yourself-Organisation, Privatkundinnen und Privatkunden. Das Unternehmen ist schwerpunktmässig in der deutschsprachigen Schweiz und in der Westschweiz tätig und führt sehr attraktive Standorte (Show-Rooms) in Buchs, Bern, Ermatingen, Füllinsdorf, Niederbipp, Oberentfelden, St. Margrethen, Alpnach, Volketswil und Sins (<http://www.kuratlegroup.com>).

Die Organisation ist über die geschäftsführenden Stellen sehr dezentral auf das B2B-Geschäft ausgerichtet. Die Standorte beinhalten Aussendienste, Innendienste, Logistik- und Servicefunktionen. Das Key-Account-Management richtet sich auf übergeordnete Grösst-/Grosskunden sowohl im B2B- als auch im B2C-Geschäft aus. Die Leitung Produktmanagement führt die Sortimente und die gesamten Einkaufskontakte zu den Lieferanten und Netzwerkpartnern des Unternehmens.

Interne und externe Verbindung der Geschäftsbereiche (GF) von KURATLE & JAECKER AG



1.6 Grundsätzlicher Aufbau eines Marketingkonzeptes

Betrachtet man das Marketing als eine integrale unternehmerische Funktion, so müssen bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes möglichst alle externen und internen Perspektiven erfasst und prozessual kohärent miteinander verbunden werden. Dies kann in vier Phasen erfolgen:

Teil I – Marktforschung und Marketinganalyse

In einer ersten Phase müssen die notwendigen Informationen über die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung gewonnen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Analyse

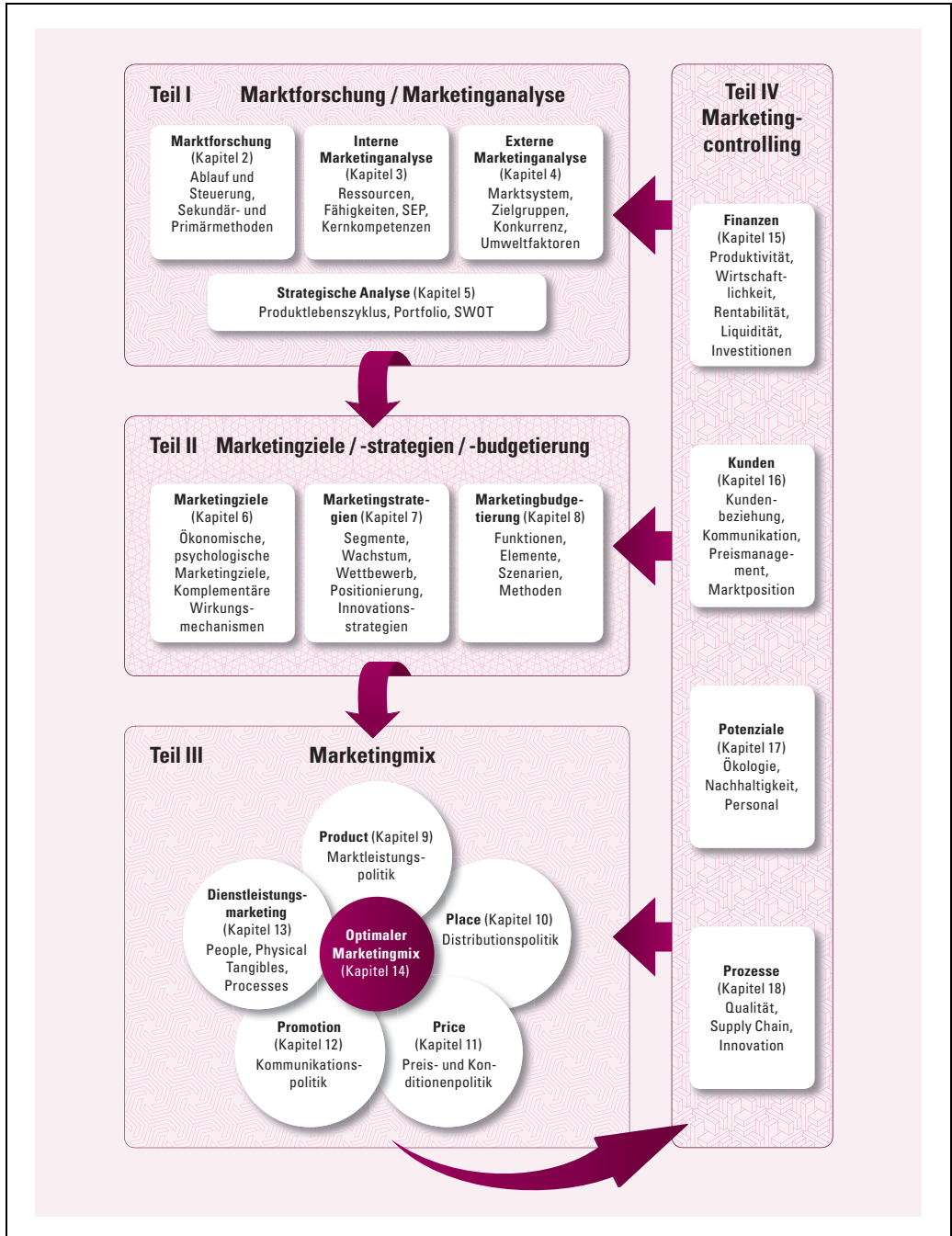
- der eigenen Unternehmens- und Marketingsituation mit der Identifikation von Stärken und Schwächen,
- der Bedürfnisse tatsächlicher oder potenzieller Kunden (inkl. abgeleiteter Nachfragen in indirekten Geschäftsbeziehungen B2B zu B2C),
- der Bedürfnisse und der Macht von internen und externen Beeinflussern,
- der Bedürfnisse und der Position der Distributions- und Netzwerkpartner,
- der Konkurrenzsituation mit Direkt- und Substitutionskonkurrenten,
- der allgemeinen Umweltbedingungen und der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt und
- die Identifikation der Chancen und Gefahren aus der gesamten externen Analyse.

Alle diese Informationen werden gezielt über sinnvoll angewandte Datenbeschaffungsmethoden generiert und konsolidiert. Ein mögliches Beispiel der Konsolidierung ist die SWOT-Analyse, bei der einerseits die Stärken und Schwächen des Unternehmens (interne Analyse) und andererseits die Chancen und Risiken der Umwelt (externe Analyse) verdichtet und zur Entwicklung von strategischen Initiativen, in Verbindung mit Lebenszyklus- und Portfolioanalysen, genutzt werden.

Teil II – Marketingziele, Marketingstrategien und Marketingbudgetierung

Die **Marketingziele** werden aus den unternehmensinternen (Wertvorstellungen, Unternehmensziele, vorhandenes Leistungspotenzial) und unternehmensexternen (Umwelt) Gegebenheiten abgeleitet. Typische Marketingziele beziehen sich auf den Umsatz, die Wertschöpfung, den Marktanteil, die (geographischen) Märkte, die Produkte und Dienstleistungen, die Kunden, die Netzwerkpartner, die Positionierung und die Mitarbeitenden. Gerade wegen der grossen Bedeutung des Marketings für das ganze Unternehmen können zwischen Unternehmenszielen und Marketingzielen keine klaren Grenzen gezogen werden kann.

Zur Erreichung der Marketingziele stehen verschiedene strategische Wahlmöglichkeiten zur Verfügung. Somit definiert das Unternehmen über die **Marketing-**



▲ Abb. 2 Phasenmodell eines Marketingkonzeptes

strategien den Weg, mit dem diese Ziele realisiert werden können. Im Vordergrund stehen dabei folgende Fragestellungen:

- Auf welchen Märkten will das Unternehmen tätig sein? (Marktfeldstrategie),
- Welche geographischen Regionen will das Unternehmen bearbeiten? (Markt-arealstrategie),
- Welche Zielgruppen mit welchem Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung verfolgt das Unternehmen? (Marktsegmentierungsstrategie),
- Welche Art der Marktbearbeitung gegenüber den Abnehmern verfolgt das Unternehmen? (Abnehmergerichtete Strategie),
- Wie verhält sich das Unternehmen gegenüber den Absatzmittlern? (Absatzmittlergerichtete Strategie),
- Wie reagiert das Unternehmen auf die Konkurrenz? (Konkurrenzgerichtete Strategie) und
- wie verhält sich das Unternehmen gegenüber indirekt markt-beeinflussenden, gesellschaftlichen Anspruchsgruppen? (Anspruchsgruppengerichtete Strategie).

Gleichzeitig gibt eine Marketingstrategie den notwendigen Handlungsrahmen vor, um sicherzustellen, dass alle Marketinginstrumente zielgerichtet eingesetzt werden. Hierzu ist unter anderem erforderlich, eine **Marketingbudgetierung** vorzunehmen.

Teil III – Marketingmix

Sind die Marketingziele, Marketingstrategien und Marketingbudgetierung festgelegt, können daraus Schwerpunkte für die strategische Marketingmix-Planung abgeleitet werden. Um den Einsatz der sieben Marketing-Instrumente optimal zu planen, werden diese in einem ersten Schritt untereinander abgestimmt. Das Ergebnis einer solchen Integration ist der Marketingmix. Dabei wird ersichtlich, inwieweit diese Marketingmix-Elemente oder auch -Prozesse digitalisiert und ergänzend zu den analogen Marketinginstrumenten eingesetzt werden. Der Marketingmix wird diesbezüglich auch auf die Phasen der Kundenbeziehung und der Kunden-Erlebniskette (Customer Journey) abgestimmt:

- **Product** (Leistungsprogramm/physische Leistungen und Dienstleistungen)
- **Place** (direkte/indirekte Distribution, Verkaufsorgane, physische und akquisitorische Distribution)
- **Price** (Preis-, Rabatt- und Konditionensystem)
- **Promotion** (mit interner und externer Online- und Offline-Kommunikation)
- **Processes** (Planungs-, Ausführungs- und Steuerungsprozesse)
- **Physical Facilities** (Ausstattung der Marketing-, Kommunikations- und Verkaufsinfrastruktur)
- **People** (qualitative und quantitative Personalplanung, Personalführung).

Im Rahmen der Umsetzung des Marketingmanagement-Prozesses stellt sich stets die Frage, in welchem Ausmass damit auch Änderungen innerhalb der Prozessarchitektur und Organisationsstruktur eines Unternehmens verknüpft sind. In der Phase der Umsetzung werden typischerweise Change-Management-Massnahmen ausgelöst, die insbesondere Mitarbeitenden den organisatorischen Wandel erleichtern oder überhaupt erst ermöglichen.

Teil IV – Marketingcontrolling

Wie und woran lässt sich der Erfolg von Marketingaktivitäten messen? Diese Fragestellung wird in der Phase der Steuerung des Marketingmanagements über die Messung und das Monitoring von Schlüsselwerten oder Key Performance Indicators (KPIs) beantwortet. Diese geben Auskunft darüber, inwieweit die Umsetzung der Marketingmassnahmen erfolgreich war. Neben dem finanziellen Erfolg (Umsatz/Deckungsbeiträge) werden auch den Erfolg beeinflussende Grössen gemessen, wie zum Beispiel die Durchlaufzeiten von Aufträgen, die wahrgenommene Servicequalität aus Kundensicht oder die Kundenzufriedenheit und -loyalität. Solche KPIs lassen sich operativ und strategisch zu Kennzahlensystemen zusammenfassen. Das Controlling dient sowohl der Informationsversorgung der Marketingorganisation als auch zur übergeordneten Verbindung der Steuerungsgrössen für eine nachhaltige, integrale Unternehmensführung.