

## Marketing – Von der Reklame zur Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung (Richard Köhler 2002)

### Summary:

Unternehmen, so leuchtet es jedem ein, werden zur Fremdbedarfsdeckung gegründet. Somit sind sie auf den Erfolg am Absatzmarkt angewiesen um langfristig bestehen zu können.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zwischen 1900 und 1960 steht der Absatz aber noch im Schatten von Produktionsorientierung, Bilanztheorie und Kostendeckung. Schon damals wird eine Auseinandersetzung über den Vorrang bestimmter betrieblicher Aufgabenbereiche betrieben. Dementsprechend versucht Koch (1934) das Primat des Absatzes zu festigen indem er argumentiert, daß erst der Vertriebs Erfolg, also der Absatz, Beschaffung und Erzeugung auslöst. Lisowsky (1936) betont hingegen die Notwendigkeit des wechselseitig integrierten Zusammenspiels betrieblicher Funktionen zur Verwirklichung der Unternehmensziele.

In den 50er Jahren gibt es im deutschsprachigen Raum eine Diskussion um den Absatzbegriff. Die meisten Wissenschaftler sehen im Absatz die Endphase des betrieblichen Leistungsprozesses. Manche sind aber auch davon überzeugt, daß die Absatzwirtschaft auch die Beschaffung miteinschließt. So findet Ende der 50er der Begriff „Marketing“ im deutschsprachigen Raum leichten Eingang. In Amerika wurden bereits 1901 die ersten Kurse für Marketing angeboten. Das erste Institut für Marketing im deutschsprachigen Raum ließ etwas länger auf sich warten, wurde aber schließlich 1969 von Heribert Meffert an der Universität Münster gegründet.

Nieschlag sieht im Marketing nicht eine funktionale Tätigkeit sondern eine unternehmenspolitische Grundeinstellung, weil die Existenz des Unternehmens vom Absatzmarkt abhängt und mit diesem Bewußtsein Marktbedingungen bei der Planung und Gestaltung betrieblicher Leistungsprozesse systematisch berücksichtigt werden müssen. Die Marktforschung gewinnt als Informationsgrundlage für marktorientierte Entscheidungen an Bedeutung. Ihre wichtigsten Untersuchungsgegenstände sind Bedarf, Konkurrenz und Absatzwege. Das heute größte Marktforschungsinstitut GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) wird bereits 1934 in Deutschland gegründet.

In den 70er Jahren stehen verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen am Programm. Grundlegende psychische Determinanten des Konsumentenverhaltens (aktivierende Prozesse wie Emotionen, Motive, Einstellungen, kognitive Prozesse wie Wahrnehmen, Problemlösen, Lernen) und soziale Determinanten wie der Einfluß von Gruppen, persönliche Kommunikation in Kleingruppen und Massenkommunikation werden analysiert. Die verhaltenswissenschaftliche Richtung der Marketing-Disziplin konzentriert sich aber schwerpunktartig auf das Konsumgütermarketing.

Die bis heute erhalten gebliebene instrumentelle Sichtweise des Marketing geht auf Schäfer (1936) zurück. Im speziellen ist sie aber auf Gutenbergs zweiten Band der Betriebswirtschaftslehre (1955) zurückzuführen. Darin spricht er von einem absatzpolitischen Instrumentarium (Absatzmethode, Preispolitik, Produktgestaltung und Werbung). Die Verbreitung in der amerikanischen Fachliteratur erfolgt erst einige Jahre später. So schreibt z.B. McCarthy (1960) von den 4 P's: Product, Place, Promotion, Price.

Vor 1950, also der Zeit vor der Systematisierung des Marketing, war werbliche Kommunikation das einzige Instrument zur Nachfragestimulierung. Der Marktforschung kam eine unterstützende Rolle zu. Heute ist die Werbung ein Instrument der Kommunikationspolitik neben vielen anderen. Die Preispolitik zählte früher sogar eher zum Themengebiet des Rechnungswesens. Erst Gutenberg erkannte die Bedeutung der

Preispolitik als absatzpolitisches Instrumentarium, weil Preisänderungen die Absatzmenge beeinflussen können. So ist für ihn der Preis nicht nur eine Funktion der Kosten, sondern auch der Marktverhältnisse.

Gutenbergs Ansätze sind heute erweitert um mehrperiodige strategische Preisplanungen, vielerlei Formen der nichtlinearen Preisbildung und vertiefte Analysen des preisbezogenen Verhaltens von Käufern. Diller untersucht Preiserlebnisse, Preisinteressen, Preiswahrnehmung, Preislernen, Preisbeurteilung, Preisintentionen und Preisvertrauen der Nachfrager.

Was die Produktpolitik betrifft, so wurde der Aspekt der industriellen Produktgestaltung in den frühen 20er Jahren oft beiläufig angesprochen. Aber schon Schäfer vertrat die bis heute geltende Ansicht, daß das betriebliche Angebot aus Nutzenbündeln besteht. Vershofen spricht von einem funktionalen Grundnutzen und einem psychologischen Zusatznutzen. Produktbezogene Zusammenhänge, wie sie im heutigen Category Management anzutreffen sind, gibt es schon bei Schäfer: Der Verbraucher denkt in Bedarfskonfigurationen oder Bedarfskomplexen (wie Körperpflege, Kochen, Schulanfang, usw.). Über Markenartikel ist in der Literatur bereits 1924 etwas zu finden. Heute reichen die produktpolitischen Aufgaben natürlich weiter. Sie umfassen Produktpositionierungen, Grund- und Zusatznutzenüberlegungen, Produktinnovation und Produktprogrammpolitik (Neuprodukteinführung, Produktvariation, Produktdifferenzierung, Produktelimination).

Auch die Distributionspolitik wurde früher nur ausschnittsweise untersucht. Zum heutigen Untersuchungsgegenstand zählt die Wahl der Absatzwege (Distributionskanäle), der Einsatz von Distributionsorganen, die physische Distribution (Standort-, Lagerhaltungs-, Verpackungs-, Transportprobleme), die Strategien des Distributionsmanagements (z.B. Distributionsdesign) und der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken.

Der Ausdruck „Marketing-Mix“ (Borden 1964) entstand mit der Erkenntnis, daß auf die Verhaltenweise der Nachfrager immer die Gesamtheit der absatzpolitischen Instrumente einwirkt. Culliton bezeichnete schon 1948 Manager als „Mixer of Ingredients“. Heutige Ansätze erweitern die qualitative Planung des Marketing-Mix mit zielgruppen- und konkurrenzorientierten Positionierungen. Marketing-Management bedeutet über absatzpolitische Maßnahmen hinaus auch strategische Entscheidungen zu treffen hinsichtlich: Marktwahl und Zielgruppenbestimmung, Definition künftiger bedarfsentsprechender Leistungsbündel sowie Differenzierung gegenüber Wettbewerbern zur Erlangung komparativer Konkurrenzvorteile.

Für den Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen genügt es nicht, die Nachfrager als „Response“-Geber aufgrund des Einsatzes von Beeinflussungsinstrumenten zu sehen. Letztlich kommt es darauf an den Kundennutzen stärker zu berücksichtigen. Dies sind Anforderungen an das Marketing-Management, die in jüngster Zeit in der Fachdisziplin zunehmend beachtet werden.

Mit der strategischen Marketingplanung der 80er Jahre rücken auch längerfrist-grundlegende Entscheidungen über künftige Produkt-Markt-Kombinationen (Ansoff, Defining the Business) in den Mittelpunkt. Weiters geht es um Portfoliostruktur (Boston Consulting Group), Marktteilnehmerstrategien, langfristigen Marketing-Mix und mehrperiodige Budgetierung. Wenig Beachtung fanden bisher Marketing-Kontrollen mit der Analyse von Plan- und Istabweichungen. Dafür werden heute Marketing- und Marktforschungsinformationen mit Daten aus dem Rechnungswesen durch das Marketing-Accounting verbunden.

Der Aspekt der Mitarbeiterführung wurde im Marketing-Bereich, mit Ausnahme der Außendienststeuerung, eher selten behandelt. Neuerdings misst man aber dem „Internen Marketing“ immer größere Aufmerksamkeit bei: als Kommunikation und Anreizgestaltung gegenüber den Mitarbeitern, um deren marktorientiertes Denken und Handeln zu fördern. Unter Marktorientierung meint man die Gewinnung und konsequente unternehmensinterne

Verbreitung umfeldbezogener Informationen sowie die Schaffung einer koordinierten unternehmensweiten Reaktionsfähigkeit auf Marktsignale.

Seit den 90er Jahren legt man besonderes Augenmerk auf Kundenorientierung und bewusstes Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management). Dieser Schwerpunkt der neueren Marketing-Disziplin setzt auf Kundenbindung sowie Maßnahmen zur Neukundengewinnung und Wiedergewinnung abgewandelter Kunden. Die dauerhafte Bindung attraktiver Kunden dürfte auch schon Gutenberg erkannt haben als er vom „aquisitorischen Potential“ von Stammkundenbeziehungen geschrieben hat. Neu ist aber die systematische Ausrichtung an konzeptionellen, grundlegenden und praktisch umsetzbaren Prinzipien der Beziehungspflege (vgl. Diller). Dies führt zur Selektion und Priorisierung von Kunden unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten. Individualisierung, Interaktion und Kundenintegration in betriebliche Leistungsprozesse sind für Diller fester Bestandteil des Beziehungsmarketing.

Eine marktbezogene Steuerung des Unternehmens bedeutet aber auch Konkurrenzanalyse und Entwicklung profilierender Wettbewerbsstrategien wie Kosten- oder Qualitätsführerschaft (Porter). Die Auseinandersetzung mit Konkurrenzorientierung ist aber heute noch nicht soweit entwickelt wie die der Kundenorientierung.

Die Marketing-Implementierung erweist sich heute oft als schwieriges Management-Problem. „Es stellt sich die Frage, wie eine konsequente Kunden- und Wettbewerbsorientierung in allen Unternehmensbereichen, die am Zustandekommen von Kundennutzen mitwirken können, erreichbar ist. Oft sind die verschiedenen Fachabteilungen der Unternehmen – statt sich für die Erbringung von Marktleistungen abzustimmen – zu sehr voneinander abgeschottet. Die integrative Sichtweise des sogenannten Wertekonzepts, die Schaffung funktionsübergreifender Teams und Abstimmungsregeln, wie sie vom gedanklichen Ansatz her im sogenannten Total Quality Management enthalten sind, könnten zur Überwindung des isolierten Abteilungsdenkens beitragen. Die Marketing-Disziplin ist herausgefordert, diesem noch längst nicht ausdiskutierten Problembereich weitere Aufmerksamkeit zu widmen“. Bei der Umsetzung spielen jedenfalls folgende Dimensionen eine Rolle:

- Marktorientierte Unternehmenskultur (kulturelle Dimension)
- Die Gestaltung marktorientierter Organisationsformen (strukturelle Dimension)
- Das interne Marketing (Dimension der Mitarbeiterführung)
- Geeignete Analyse-, Planungs- und Kontrollsysteme (Methodendimension)
- Zeitlicher Ablauf der Implementierungsschritte
- Gewinnung von Promotoren aus verschiedenen Stufen der betrieblichen Wertkette und Organisationshierarchie (Prozessdimension).