

# Marketing-Konzeption

Grundlagen des ziel-strategischen und operativen  
Marketing-Managements

von

Prof. Dr. Jochen Becker

10. überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
<b>Einführung: Der Konzeptionelle Ansatz des Marketing und der modulare Aufbau des Buches .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Teil: Konzeptionsebene der Marketingziele .....</b>	<b>9</b>
I. Unternehmerische Zielsetzungen als Ausgangspunkt .....	13
II. Marketingziele als grundlegende Bausteine des Zielsystems .....	60
III. Grundlagen und Verfahren der Zielfestlegung .....	108
<b>2. Teil: Konzeptionsebene der Marketingstrategien .....</b>	<b>135</b>
I. Wesen und Bedeutung von Marketingstrategien .....	139
II. Arten und Ausprägungen von Marketingstrategien .....	147
III. Methoden und Kalküle zur Strategiebestimmung .....	388
<b>3. Teil: Konzeptionsebene des Marketingmix .....</b>	<b>481</b>
I. Wesen und instrumentale Grundfragen des Marketingmix .....	485
II. Stufen und Differenzierungsformen des Marketingmix .....	655
III. Planungstechniken und Kalküle zur Marketingmixfestlegung .....	765
<b>4. Teil: Marketing-Konzeption und Marketing-Management .....</b>	<b>815</b>
I. Erarbeitung von Marketing-Konzeptionen .....	820
II. Realisierung von Marketing-Konzeptionen .....	836
III. Überprüfung von Marketing-Konzeptionen .....	861
<b>5. Teil: Marketing-Konzeption und Marketing-Handlungssystem .....</b>	<b>899</b>
I. Marketing-Konzeption als Handlungsgrundlage der Marketingakteure .....	903
II. Marketing-Personal als Umsetzer des Konzeptionellen Marketing .....	914
III. Marketing-Dienstleister als Umsetzungshelfer des Konzeptionellen Marketing .....	945
<b>Schluss: Zusammenfassung und Perspektiven des Konzeptionellen Marketing ...</b>	<b>975</b>
Literaturverzeichnis .....	985
Beispielverzeichnis .....	1029
Sachverzeichnis .....	1037

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI

Einführung: Der Konzeptionelle Ansatz des Marketing und der modulare Aufbau des Buches .....	1
---	---

I. Teil: Konzeptionsebene der Marketingziele .....	9
--	---

I. Unternehmerische Zielsetzungen als Ausgangspunkt .....	13
1. Typische Oberziele des Unternehmens .....	14
2. Grundfragen der Strukturierung von Zielen .....	15
a) Fragen der Ziel-Kategorisierung .....	15
aa) Unternehmerische Basisziele und empirische Befunde .....	15
ab) Grundfragen der Zielordnung .....	18
ac) Ober- und Unterziele bzw. Haupt- und Nebenziele .....	21
b) Fragen der Ziel-Konkretisierung .....	23
ba) Festlegung des Zielinhalts .....	23
bb) Bestimmung des Zielausmaßes .....	25
bc) Festlegung der Zielperiode .....	26
3. Zielsystem des Unternehmens als Zielpyramide .....	27
a) Allgemeine Wertvorstellungen (Basic Beliefs) .....	29
b) Unternehmenszweck (Mission und Vision) .....	39
c) Unternehmensziele .....	51
d) Bereichsziele .....	55
e) Aktionsfeldziele .....	57
f) Instrumentalziele .....	57
II. Marketingziele als grundlegende Bausteine des Zielsystems .....	60
1. Wesen und Arten von Marketingzielen .....	61
a) Marktökonomische Ziele .....	61
b) Marktpsychologische Ziele .....	63
2. Marketing-Leitbilder als aggregierte Zielsysteme .....	65
a) Marktanteils- und Distributionsziele .....	65
b) Preispositionierungsziel .....	71
c) Image- und Bekanntheitsgradziele .....	74
d) Käuferreichweite und Kaufintensität .....	79
e) Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	81
f) Beispielhafte Struktur eines Marketing-Leitbildes .....	82
3. Stellung der Marketingziele und Marketing-Leitbilder in der Zielhierarchie .....	84
a) Prototypische Darstellung einer (Marketing-)Zielhierarchie .....	84
b) Rasterung eines (Marketing-)Zielsystems .....	85
c) Grundfragen der Ableitung konkreter (Marketing-)Zielsysteme .....	87
4. Zielbildung und Bedingungslagen unternehmensexterner und -interner Art .....	92
a) Schlüsselfaktoren unternehmensexterner Analysen (External Analysis) .....	92
b) Schlüsselfaktoren unternehmensinterner Analysen (Internal Analysis) .....	99
c) Zur Verzahnung unternehmensexterner und unternehmensinterner Analysen .....	103
III. Grundlagen und Verfahren der Zielfestlegung .....	108
1. Generelle Operationalisierungsfragen von Marketingzielen .....	108
a) Quantitative Ziele und ihre Operationalisierung .....	109
b) Qualitative Ziele und ihre Operationalisierung .....	110

2. Operationalisierungsprobleme spezieller Art . . . . .	114
a) Typische Muster von Zielkonflikten im Marketing . . . . .	115
aa) Partielle Zielkonflikte zwischen Umsatz und Gewinn . . . . .	115
ab) Partielle Zielkonflikte zwischen Marktanteil und Rentabilität . . . . .	116
ac) Partielle Zielkonflikte zwischen Image und Rentabilität . . . . .	119
ad) Partielle Zielkonflikte zwischen Image und Bekanntheitsgrad . . . . .	121
b) Grundsätzliche Möglichkeiten der Zielkonfliktbewältigung . . . . .	123
3. (Marketing-)Ziele und Zeitablauf . . . . .	127
a) Anspruchsanpassung von Zielen . . . . .	127
b) Prinzip des Leitlinien-Konzepts (Trajektorie-Konzept) . . . . .	131
4. Balanced Scorecard für wertorientierte Unternehmensführung . . . . .	134
2. Teil: Konzeptionsebene der Marketingstrategien . . . . .	135
I. Wesen und Bedeutung von Marketingstrategien . . . . .	139
1. Relevanz strategie-orientierter Unternehmensführung . . . . .	140
a) Lenkungsleistungen von Strategien . . . . .	140
b) Verhältnis und Abgrenzung von Strategie und Taktik . . . . .	142
2. Besonderheiten des strategie-orientierten Marketing-Managements . . . . .	144
a) Typische Wirkungsmechanismen im Marketing . . . . .	144
b) Planungshorizont im Marketing . . . . .	145
II. Arten und Ausprägungen von Marketingstrategien . . . . .	147
1. Marktfeldstrategien . . . . .	148
a) Marktdurchdringungsstrategie . . . . .	149
aa) Ansatzpunkte der Marktdurchdringung . . . . .	149
ab) Kombinierte marktdurchdringungs-strategische Vorgehensweisen . . . . .	151
b) Marktentwicklungsstrategie . . . . .	152
ba) Grundsätzliche Anknüpfungsmöglichkeiten der Marktentwicklung . . . . .	152
bb) Marktentwicklungs-strategische Hauptstoßrichtungen . . . . .	153
c) Produktentwicklungsstrategie . . . . .	156
ca) Grundorientierungen der Produktentwicklung . . . . .	156
cb) Programmstrategische Bezüge der Produktpolitik . . . . .	160
d) Diversifikationsstrategie . . . . .	164
da) Wesen und Arten der Diversifikation . . . . .	164
db) Typische Realisierungsformen der Diversifikation . . . . .	171
e) Zusammenfassende Betrachtungen zu den marktfeld-strategischen Optionen . . . . .	174
ea) Bedeutung und Charakteristik der Produkt/Markt-Festiegungen . . . . .	174
eb) Marktfeld-strategische Kombinationen und Reihenfolgemuster . . . . .	176
2. Marktstimulierungsstrategien . . . . .	179
a) Präferenzstrategie . . . . .	182
aa) Präferenzbildung und Präferenzwirkungen . . . . .	183
ab) Die Marke als präferenz-strategischer Schlüsselfaktor . . . . .	188
ac) Typen von Markenstrategien und ihre Beurteilung . . . . .	195
ad) Das Markenartikel-Konzept als konsequenteste Umsetzung der Präferenzstrategie . . . . .	205
b) Preis-Mengen-Strategie . . . . .	214
ba) Aktionsbereich der Preis-Mengen-Strategie und ihre Bedeutung . . . . .	216
bb) Typen preis-mengen-strategischer Angebotsformen . . . . .	219
bc) „Grenzüberschreitende“ Strategiemuster . . . . .	226
c) Abschließende Betrachtungen zu Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie . . . . .	230
ca) Charakteristik und „Mechanik“ von Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie . . . . .	230
cb) Marktschichten-strategische Optionen und Mehrmarken-Konzepte . . . . .	234
3. Marktparzellierungsstrategien . . . . .	237
a) Massenmarktstrategie . . . . .	241
aa) Massenmarktstrategie mit totaler Marktabdeckung . . . . .	241
ab) Massenmarktstrategie mit partieller Marktabdeckung . . . . .	244

b)	Marktsegmentierungsstrategie. . . . .	246
ba)	Generelle Anforderungen an eine Segmentierung von Märkten. . . . .	248
bb)	Demografischer Segmentierungsansatz . . . . .	250
bc)	Psychografischer Segmentierungsansatz (einschließlich Life-Style- und Käufer-Typologie-Konzepte). . . . .	255
bd)	Kaufverhaltensbezogener Segmentierungsansatz. . . . .	270
be)	Sonderfragen der Marktsegmentierung bei Investitionsgütern. . . . .	280
c)	Zusammenfassende Würdigung von Massenmarkt- und Marktsegmentierungsstrategie. . . . .	287
ca)	Beurteilungsfaktoren marktparzellierungs-strategischer Entscheidungen. . . . .	289
cb)	Strategietrend und strategische Evolutionsformen. . . . .	293
4.	Marktrealstrategien. . . . .	299
a)	Nationale Strategien (Domestic Marketing). . . . .	301
aa)	Marktreal-strategische Expansionsmuster. . . . .	304
ab)	Grundorientierungen der Absatzgebietewahl. . . . .	308
ac)	Strategische Tendenzen inländischer Absatzgebietepolitik. . . . .	310
b)	Übernationale Strategien (International Marketing). . . . .	313
ba)	Stadien (Stufen) der Internationalisierung. . . . .	315
bb)	Eintrittsstrategien in ausländische Märkte. . . . .	324
bc)	Möglichkeiten und Grenzen der Standardisierung bei der Erschließung ausländischer Märkte („Global Marketing“). . . . .	329
bd)	Strategische Grundorientierungen übernationaler Absatzgebietepolitik. . . . .	335
c)	Zusammenfassende Betrachtungen zum marktreal-strategischen Vorgehen. . . . .	343
ca)	Expansive und kontraktive geo-strategische Muster. . . . .	344
cb)	Gesamtstrategische Bezüge des marktreal-strategischen Handelns. . . . .	349
5.	Strategiekombinationen (Strategieprofile). . . . .	351
a)	Zur Kombination marketing-strategischer Bausteine (Design des Strategie-Chips). . . . .	352
b)	Vertikale Strategiekombinationen (Bestimmung der strategischen Grundausstattung). . . . .	354
c)	Horizontale Strategiekombinationen (Formen der strategischen Evolution). . . . .	357
ca)	Und-Ansatz der Strategieevolution. . . . .	358
cb)	Oder-Ansatz der Strategieevolution. . . . .	361
cc)	Strategische Evolution und strategische Spielräume. . . . .	363
d)	Zusammenfassung und Perspektiven des gesamtstrategischen Handelns. . . . .	367
6.	Wettbewerbsstrategien und Strategiestile. . . . .	370
a)	Zur Genesis des wettbewerbs-strategischen Ansatzes. . . . .	371
b)	Einordnung und Relativierung allgemeiner Wettbewerbsstrategien. . . . .	372
c)	Wettbewerbs-strategische Grundrichtungen und Haltungen. . . . .	374
d)	Relevanz der zeitlichen Komponente (strategisches Timing). . . . .	378
da)	Typische Markteintrittsmuster. . . . .	379
db)	Innovationsrichtungen (-typen) und Markteintrittsstrategien. . . . .	380
de)	Markteintrittsstrategien und Markterfolg. . . . .	383
e)	Wettbewerbs-strategische Prinzipien/Verhaltensweisen (Strategiestile) und Erfolgswirkungen. . . . .	385
III.	Methoden und Kalküle zur Strategiebestimmung. . . . .	388
1.	Analyse allgemeiner und spezifischer Umfeldbedingungen. . . . .	389
2.	Marktstrukturanalysen und Marktprognosen. . . . .	393
a)	Schlüsselgrößen der Marktanalyse. . . . .	393
b)	Grundfragen der Marktprognose. . . . .	400
3.	Grundorientierungen und Methoden der Strategiewahl. . . . .	410
a)	Marktfeld-strategische Selektionsfragen. . . . .	412
b)	Marktstimulierungs-strategische Selektionsfragen. . . . .	435
c)	Marktparzellierungs-strategische Selektionsfragen. . . . .	448
d)	Marktreal-strategische Selektionsfragen. . . . .	462
e)	Punktwert- bzw. Nutzwertanalysen und Strategieselection insgesamt. . . . .	475

<b>3. Teil: Konzeptionsebene des Marketingmix</b> . . . . .	481
<b>I. Wesen und instrumentale Grundfragen des Marketingmix</b> . . . . .	485
1. Marketingmix als mehrstufiges Verteilungsproblem . . . . .	486
2. Überblick über das Marketinginstrumentarium . . . . .	486
a) Zur Systematik der Instrumentalbereiche . . . . .	487
b) Aktionsparameter des Marketing (Box der Basisinstrumente) . . . . .	490
ba) Angebotspolitische Basisinstrumente . . . . .	490
baa) Produkt (einschließlich Design, Verpackung und Markierung) . . . . .	490
bab) Programm (einschließlich Serviceprogramm) . . . . .	507
bac) Preis (sowie Rabatte und Konditionen) . . . . .	513
bb) Distributionspolitische Basisinstrumente . . . . .	527
bba) Absatzwege (und Absatzorgane sowie vertragliche Vertriebssysteme) . . . . .	527
bbb) Absatzorganisation (einschließlich Schulung, Entlohnung, Führung) . . . . .	539
bbc) Absatzlogistik (und Warenwirtschaftssysteme) . . . . .	556
bc) Kommunikationspolitische Basisinstrumente . . . . .	565
bca) Werbung (einschließlich Direktwerbung) . . . . .	565
beb) Verkaufsförderung (und Vertikales Marketing) . . . . .	587
bec) Public Relations (klassische und moderne Formen) . . . . .	600
c) Schwerpunkte und Perspektiven des Marketinginstrumenten-Einsatzes . . . . .	609
ca) Neuere instrumentale Schwerpunkte (Trends) . . . . .	609
cb) Neuere umfassende Marketingansätze . . . . .	613
cba) Öko-Marketing . . . . .	613
ebb) Erlebnismarketing . . . . .	620
ebe) Beziehungsmarketing (und Customer Relationship Management, CRM) . . . . .	628
cc) Neue Möglichkeiten des Internet-Marketing und des Electronic Commerce . . . . .	635
cca) Zum angebotspolitischen Instrumentarium des Internet-Marketing . . . . .	636
ccb) Zum kommunikationspolitischen Instrumentarium des Internet-Marketing . . . . .	639
cec) Zum distributionspolitischen Instrumentarium des Internet-Marketing bzw. E-Commerce . . . . .	641
ced) Geschäftsmodelle im Internet (speziell E-Commerce) . . . . .	641
cce) Konzeptionelle Grundlagen und Perspektiven des Internet-Marketing bzw. E-Commerce . . . . .	645
3. Grundlegende Beziehungsstrukturen zwischen Marketinginstrumenten . . . . .	647
a) Funktionale Beziehungen . . . . .	647
b) Zeitliche Beziehungen . . . . .	649
c) Hierarchische Beziehungen . . . . .	651
<b>II. Stufen und Differenzierungstypen des Marketingmix</b> . . . . .	655
1. Auflösung des Komplexproblems Marketingmix . . . . .	655
a) Intra-instrumentaler Submix . . . . .	656
b) Inter-instrumentaler Submix . . . . .	657
c) Integration von inter- und intra-instrumentalen Submixen (Totalmix) . . . . .	658
2. Konzeptionelle Bezugspunkte des Marketingmix . . . . .	664
a) Zielorientierung des Marketingmix . . . . .	664
aa) Metaziele und Marketingmix . . . . .	665
ab) Unternehmensziele und Marketingmix . . . . .	666
ac) Marketingziele und Marketingmix . . . . .	667
b) Strategieorientierung des Marketingmix . . . . .	669
ba) Marktfeld-strategische Anknüpfungspunkte . . . . .	671
bb) Marktstimulierungs-strategische Anknüpfungspunkte . . . . .	676
bc) Marktparzellierungs-strategische Anknüpfungspunkte . . . . .	681
bd) Marktareal-strategische Anknüpfungspunkte . . . . .	688
3. Branchen-, guter- und firmenspezifische Differenzierungen des Marketingmix . . . . .	699
a) Branchenspezifische Differenzierungen des Marketingmix . . . . .	699
aa) Besonderheiten des Konsumgütermarketing . . . . .	700
ab) Besonderheiten des Investitionsgütermarketing . . . . .	702
ac) Besonderheiten des Handelsmarketing . . . . .	705

ad) Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing . . . . .	708
b) Güterspezifische Differenzierungen des Marketingmix . . . . .	712
c) Firmenspezifische Differenzierungen des Marketingmix . . . . .	719
4. Phasenbezogene Dimensionen des Marketingmix . . . . .	723
a) Produktzyklus und Marketingmix . . . . .	723
aa) Phänomen Produktlebenszyklus . . . . .	725
ab) Einführungs- und Wachstumsphase . . . . .	725
ac) Reife- und Sättigungsphase . . . . .	731
ad) Rückgangphase (und abschließende Betrachtungen) . . . . .	740
b) Marktzyklus und Marketingmix (unter besonderer Berücksichtigung junger und reifer Märkte) . . . . .	743
ba) Phänomen Marktzyklus . . . . .	743
bb) Besonderheiten junger, schnell wachsender Märkte . . . . .	745
bc) Besonderheiten reifer, rückläufiger Märkte . . . . .	748
c) Konjunkturzyklus und Marketingmix (unter besonderer Berücksichtigung der Rezession) . . . . .	753
ca) Zum Phänomen Konjunkturzyklus . . . . .	753
cb) Marketing-relevante Besonderheiten der Rezession . . . . .	754
cc) Ansatzpunkte eines aktiven Rezessionsmarketing . . . . .	758
III. Planungstechniken und Kalküle zur Marketingmixfestlegung . . . . .	765
1. Marketingmixplanung und ziel-strategisches Aktivitätsniveau . . . . .	765
2. Grundfragen und Ansatzpunkte der operativen Marketing-Budgetierung . . . . .	768
3. Bestimmung des Mitteleinsatzes für die Marketinginstrumente (Budgetierung i.e.S.) . . . . .	773
a) Budgetierung der kommunikationspolitischen Instrumente . . . . .	773
b) Budgetierungsfragen der Angebots- und Distributionspolitik . . . . .	779
c) Bestimmung des Marketingbudgets insgesamt . . . . .	783
4. Marketinginstrumente, Aktivitätsniveau und Wirkungsverläufe . . . . .	787
5. Planungsinstrumente und Kalküle zur Marketingmixfestlegung . . . . .	791
a) Marginalanalytische Ansätze . . . . .	791
b) Break-even-Analysen . . . . .	793
c) Entscheidungsmodelle . . . . .	799
d) Strukturierungstechniken . . . . .	805
e) Markt- bzw. Marketingforschung . . . . .	813
4. Teil: Marketing-Konzeption und Marketing-Management . . . . .	815
I. Erarbeitung von Marketing-Konzeptionen . . . . .	820
1. Erschwerte Umweltbedingungen und Möglichkeiten bzw. Zwänge konzeptionellen Handelns . . . . .	820
2. Konzeptionelle Stufen, Inhalte und Resultate . . . . .	824
3. Planungsebenen, Planungsträger und Planungsanforderungen . . . . .	832
II. Realisierung von Marketing-Konzeptionen . . . . .	836
1. Stadien und Grundformen der Marketingorganisation . . . . .	837
2. Schnittstellen-, Wertketten- und Netz-Management . . . . .	845
3. Implementierung von Marketing-Konzeptionen und personales Element . . . . .	855
III. Überprüfung von Marketing-Konzeptionen . . . . .	861
1. Grundfragen des operativen Marketing-Controlling . . . . .	863
2. Grundfragen des strategischen Marketing-Controlling . . . . .	877
3. Unternehmensstadien und Stadien-typisches Markt- und Unternehmenshandeln . . . . .	892
5. Teil: Marketing-Konzeption und Marketing-Handlungssystem . . . . .	899
I. Marketing-Konzeption als Handlungsgrundlage der Marketingakteure . . . . .	903
1. Aufgaben, Anlässe und Grundorientierungen einer Marketing-Konzeption . . . . .	904
2. Grundsätzlicher modularer Aufbau einer Marketing-Konzeption . . . . .	908
3. Prototypische Struktur (Design) einer vollständigen, detaillierten Marketing-Konzeption . . . . .	910

## XVIII I Inhaltsverzeichnis

II. Marketing-Personal als Umsetzer des Konzeptionellen Marketing . . . . .	914
1. Arten von Marketingberufen und typische Aufgabenfelder . . . . .	915
a) Klassische Marketingberufe (Marketingaufgaben und Marketingpositionen). . . . .	916
aa) Marketing Manager. . . . .	916
ab) Product Manager. . . . .	918
ac) Sales Manager. . . . .	919
ad) Key Account Manager. . . . .	921
ae) Communications Manager. . . . .	922
af) Market Research Manager. . . . .	923
b) Neuere Marketingberufe (Marketingaufgaben und Berufsfamilien). . . . .	926
ba) Berufsfamilie Information-Management . . . . .	926
bb) Berufsfamilie Relationship-Management . . . . .	927
bc) Berufsfamilie Efficient Consumer Response-Management . . . . .	928
bd) Berufsfamilie New Media-Management . . . . .	928
be) Berufsfamilie Marketing Tools-Spezialisten. . . . .	932
2. Grundlegende Bausteine eines Personalmanagements zur Umsetzung des Konzeptionellen Marketing. . . . .	934
a) Konzeptionsorientierte Personalwahl. . . . .	936
b) Konzeptionsorientierte Personalentwicklung . . . . .	938
c) Konzeptionsorientierte Personalführung. . . . .	941
III. Marketing-Dienstleister als Umsetzungshelfer des Konzeptionellen Marketing . . . . .	945
1. Arten von Marketing-Dienstleistern und ihre typischen Serviceleistungen. . . . .	946
a) Unternehmens-/Marketingberater. . . . .	947
b) Personalberater. . . . .	950
c) Werbeagenturen . . . . .	951
d) Verkaufsförderungsagenturen. . . . .	954
e) Public-Relations-Agenturen . . . . .	955
f) Direktmarketing-Agenturen. . . . .	956
g) Internet-/Multimedia-/Social Media-Agenturen . . . . .	958
h) Design-Agenturen. . . . .	961
i) Marktforschungsinstitute. . . . .	962
j) Sonstige Marketing-Dienstleister. . . . .	964
2. Grundfragen des professionellen Einsatzes von Marketing-Dienstleistern . . . . .	966
a) Auswahlkriterien und Entlohnungs- bzw. Honorarformen . . . . .	967
b) Such- und Auswahlprozess von Marketing-Dienstleistern . . . . .	970
c) Informationsmöglichkeiten über Berufs- und Fachverbände. . . . .	971
 Schluss: Zusammenfassung und Perspektiven des Konzeptionellen Marketing ...	975
 Literaturverzeichnis . . . . .	985
Beispielverzeichnis . . . . .	1029
Sachverzeichnis . . . . .	1037