



**Thorsten Schaper**

# **Strategisches Marketingmanagement**

**Einführung in Theorie und Praxis**

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

**Duncker & Humblot · Berlin**

THORSTEN SCHAPER

# Strategisches Marketingmanagement



# Strategisches Marketingmanagement

Einführung in Theorie und Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Von

Thorsten Schaper



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Umschlagbild: © kts design – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2016 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen

Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14859-2 (Print)

ISBN 978-3-428-54859-0 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84859-1 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## **Vorwort zur vierten Auflage**

In der nun vorliegenden 4. Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement“ wird die bewährte inhaltliche Struktur des Buches weiterhin beibehalten. In wiederholtem Maße liegt der Fokus dabei auf einer systematischen und präzisen Abhandlung aller Teilaspekte des Strategischen Marketingmanagements bei gleichzeitiger Verwendung vieler anschaulicher Beispiele aus der Wirtschaftspraxis.

An unterschiedlichen Stellen sind der Strategieentwicklungsprozess und die Marketingstrategien inhaltlich ergänzt worden. So wird nun im Rahmen der psychographischen Marktsegmentierung der LOHAS-Ansatz (Lifestyle of Health and Sustainability) als nachhaltiger Ansatz des Konsumentenverhaltens umfassend diskutiert. Das gilt auch für das Gendermarketing und das Marketing für Halal-Produkte, die im Kapitel der soziodemographischen Marktsegmentierung integriert sind. Vertieft werden auch die Themen des Green- und Bluewashing innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategien. Ebenfalls finden aktuell diskutierte Themen wie das Collaborative Consumption oder Crowdsourcing erstmalig einen Platz in der neuen Auflage.

Des Weiteren wurde nicht nur Wert auf eine Aktualisierung der verwendeten Beispiele gelegt, sondern auch das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels sind auf den neuesten Stand gebracht worden.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an meine Mitarbeiterinnen B. A. Isabelle Riefer und M. A. Christina Stein, die mir bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe waren.

Birkenfeld, im August 2015

*Thorsten Schaper*

## Vorwort zur dritten Auflage

Bei der inhaltlichen Weiterentwicklung der nun vorliegenden 3. Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement“ habe ich mich vor allem auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der unternehmerischen Marketing-Konzeption konzentriert. Aus diesem Grund ist u. a. ein völlig neuer Ansatz zur Systematisierung der Positionierungsstrategien (Kapitel E 2) entwickelt worden, in welchem *Nachhaltigkeitsstrategien* einen integrativen Bestandteil der unternehmerischen Wettbewerbsstrategien darstellen. Viele nachhaltige Problemlösungen haben bereits seit längerem das Stadium der nischenorientierten Vermarktung verlassen und werden zunehmend durch den Ansatz des Massenmarketings an breite Zielgruppen verkauft. Im Rahmen der Marktbearbeitungsstrategien (Kapitel E 3) wurde diesem Sachverhalt Rechnung getragen.

Des Weiteren sind neben geringfügigen inhaltlichen Veränderungen die Markt- und Abnehmeranalyse zu einem Kapitel zusammengefasst worden (Kapitel B 1). Auch in diesem Kapitel wird das nachhaltige Konsumverhalten im Rahmen der unterschiedlichen Ansätze der Marktsegmentierung erstmalig diskutiert.

Ansonsten wurde die mittlerweile bewährte inhaltliche Struktur des Buches beibehalten. Dabei ist in wiederholtem Maße Wert gelegt worden auf eine systematische und präzise Abhandlung aller Teilaspekte des Strategischen Marketingmanagements bei gleichzeitiger Verwendung vieler anschaulicher Beispiele aus der Wirtschaftspraxis. Zu erwähnen bleibt noch, dass das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels aktualisiert worden sind.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Maldener, die mir auch bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe war. Die Endkorrektur des Buches hat schließlich Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Katja Therre vorgenommen. Herzlichen Dank dafür!

Birkenfeld, im August 2011

*Thorsten Schaper*

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Seit der Veröffentlichung der ersten Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement – Einführung in Theorie und Praxis“ sind fast vier Jahre vergangen. Vielfältige Rückmeldungen von Leserseite und aktuelle Weiterentwicklungen des Marketings in Wissenschaft und Praxis sind Anlass für eine gezielte Aktualisierung und inhaltliche Ergänzung dieses Buches. Die Aktualisierungen beziehen sich hauptsächlich auf die ausgewählten Beispiele, das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Schluss eines jeden Kapitels. Inhaltlich ergänzt wurden vor allem die Marketingstrategien um den Ansatz der Marktarealstrategien (Kapitel E 5). Die bewährte inhaltliche Struktur des Buches wird ansonsten beibehalten.

Mein Dank gilt an dieser Stelle wieder Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Maldener für die Korrektur und technische Umsetzung dieses Lehrbuches.

Birkenfeld, im September 2007

*Thorsten Schaper*

## **Vorwort zur ersten Auflage**

Unternehmen sehen sich in zunehmendem Maße einer komplexen und dynamischen Umwelt ausgesetzt. So verändern sich beispielsweise Kundenstrukturen und Kundenanforderungen sowie die Wettbewerbsverhältnisse in vielen Märkten. Aber auch die nicht durch die Unternehmen beeinflussbaren Umweltfaktoren, z. B. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, weisen teilweise starke Diskontinuitäten im Zeitablauf auf. Um diesen vielfältigen Entwicklungen in den Märkten erfolgreich zu begegnen, ist eine systematische strategische Ausrichtung im Marketing, d. h. ein strategisches Marketingmanagement, erforderlich.

Das vorliegende Lehrbuch ist als umfangreiche Einführung in die Theorie und Praxis des strategischen Marketingmanagements gedacht. Es enthält einen zusammenfassenden Überblick über das „Standardwissen“ auf dem Gebiet des strategischen Marketingmanagements.

Die inhaltliche Struktur des Buches ergibt sich aus dem Marketingentscheidungsprozess und umfasst neben einem einführenden Kapitel A über die „Grundlagen des strategischen Marketingmanagements“ die Strategieentwicklung im Rahmen der Analysephase (Kapitel B). Darauf aufbauend werden nach einem Exkurs über die Marketingkonzeption (Kapitel C) im Rahmen der Planungsphase Marketingziele (Kapitel D) und Marketingstrategien (Kapitel E) diskutiert. Die Planung des Marketingmix sowie die Realisierung der Marketingentscheidungen werden an dieser Stelle nicht weiter behandelt und sind Gegenstand des operativen Marketingmanagements. Abschließend werden in Kapitel F Fragen des Marketingcontrollings (Kontrollphase) thematisiert.

Am Schluss eines jeden Kapitels bzw. Hauptabschnitts findet sich eine Auswahl von Literaturhinweisen als Empfehlung für eine vertiefende Lektüre. Ferner ist für jedes Kapitel eine Reihe von Kontrollfragen formuliert, anhand derer der Leser seinen Wissenstand überprüfen kann.

Dieses Lehrbuch richtet sich einerseits an Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen, Universitäten und Berufsakademien. Eine weitere Zielgruppe sind Praktiker, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Fragen der marktorientierten Führung auseinandersetzen.

Die Grundlagen des vorliegenden Buches ergeben sich aus meiner mehrjährigen internationalen Unternehmensberaterpraxis in diesem Themengebiet sowie aus meinen Marketingvorlesungen an der Fachhochschule Trier.

Danken möchte ich an dieser Stelle Herrn Diplom-Betriebswirt (FH) Patrik Philippi für die Korrektur des Manuskripts sowie Frau Kathrin Maldener, die bei der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine wertvolle Hilfe war.

Viel Spaß beim Durchlesen und -arbeiten. Über Kritik und Anregung von der Leserseite würde ich mich freuen. Dem Leser stehen folgende Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung:

Prof. Dr. Thorsten Schaper  
Hochschule Trier  
Umwelt-Campus Birkenfeld  
Postfach 1380  
55671 Birkenfeld  
Telefon: 06782/171530  
Telefax: 06782/171454  
E-Mail: t.schaper@umwelt-campus.de

Birkenfeld, im Januar 2004

*Thorsten Schaper*



# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Grundlagen des strategischen Marketingmanagements</b> .....	1
1. Entwicklung des Marketings .....	1
2. Marketingstrategie .....	5
3. Marketingentscheidungsprozess .....	6
<b>B. Analyse und Prognose der unternehmensinternen und -externen Umwelt</b> .....	9
1. Markt- und Kundenanalyse .....	9
1.1 Marktstruktur .....	9
1.2 Abgrenzung des relevanten Marktes .....	11
1.3 Grundbegriffe zur Marktgröße .....	13
1.4 Prognose der Marktentwicklungen .....	17
1.4.1 Quantitative Methoden .....	17
1.4.2 Qualitative Methoden .....	20
1.5 Marktsegmentierung .....	26
1.5.1 Anforderungen an Marktsegmentierungskriterien .....	27
1.5.2 Marktsegmentierungskriterien in Konsumgütermärkten .....	29
1.5.2.1 Soziodemographische Marktsegmentierung .....	30
1.5.2.2 Psychographische Marktsegmentierung .....	37
1.5.2.3 Verhaltensorientierte Marktsegmentierung .....	43
1.5.3 Marktsegmentierungskriterien in Industriegütermärkten .....	46
1.6 Makroumfeld: Markteinflussfaktoren .....	50
2. Strukturanalyse von Branchen (Aufgabenumwelt) .....	59
2.1 Potentielle neue Konkurrenten .....	60
2.2 Wettbewerber in der Branche .....	64
2.3 Substitutionsprodukte .....	66
2.4 Abnehmer .....	67
2.5 Lieferanten .....	68
3. Analyse der Wettbewerber .....	71
3.1 Zukünftige Ziele .....	71
3.2 Annahmen .....	73

3.3	Gegenwärtige Strategie .....	74
3.4	Fähigkeiten .....	76
3.5	Reaktionsprofil der Konkurrenten .....	76
4.	Analyse des eigenen Unternehmens .....	78
4.1	Stärken-Schwächen-Profil .....	78
4.2	Kundenzufriedenheitsmatrix .....	79
5.	Zusammenfassung: Umwelt- und Unternehmensanalyse .....	86
<b>C.</b>	<b>Exkurs: Marketingkonzeption</b> .....	90
<b>D.</b>	<b>Marketingziele</b> .....	91
1.	Zielbegriff .....	91
2.	Zielkonkretisierung .....	91
3.	Zielbeziehungen .....	95
<b>E.</b>	<b>Marketingstrategien</b> .....	98
1.	Marktfeldstrategien .....	99
1.1	Marktdurchdringungsstrategie .....	101
1.2	Marktentwicklungsstrategie .....	104
1.3	Produktentwicklungsstrategie .....	106
1.4	Diversifikation .....	109
1.4.1	Arten der Diversifikation .....	109
1.4.2	Realisierungsformen der Diversifikation .....	113
1.5	Wahl der Marktfelder .....	117
1.5.1	GAP-Analyse .....	117
1.5.2	Portfolioanalyse .....	119
1.5.2.1	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der BCG .....	120
1.5.2.2	Marktattraktivität-Relative Wettbewerbsposition-Portfolio nach McKinsey .....	127
2.	Wettbewerbsstrategie/Positionierung .....	136
2.1	Preis-Mengen-Strategie .....	137
2.2	Präferenzstrategien .....	138
2.2.1	Innovationen .....	138
2.2.2	Hohe Produktqualität .....	140
2.2.3	Einzigartiges Produktdesign .....	141
2.2.4	Programmfumfang: Generalist oder Spezialist .....	142

2.2.5 Umfangreiche Serviceleistungen .....	143
2.2.6 Spezielles Vertriebssystem .....	145
2.2.7 Positives Markenimage .....	146
2.3 Nachhaltigkeitsstrategie .....	147
2.4 Zusammenfassung .....	153
3. Marktbearbeitungsstrategien .....	156
4. Marktarealstrategien .....	166
4.1 Nationale Marktarealstrategien (Domestic Marketing) .....	167
4.1.1 Marktarealstrategische Expansionsmuster .....	168
4.1.2 Tendenzen inländischer Absatzgebietspolitik .....	171
4.2 Übernationale Marktarealstrategien (International Marketing) .....	172
4.2.1 Festlegung des Internationalisierungsgrades .....	173
4.2.2 Auswahl von Ländermärkten .....	175
4.2.3 Gestaltung der internationalen Markterschließung .....	177
4.2.3.1 Markteintrittsstrategien in ausländische Märkte .....	177
4.2.3.2 Timing der internationalen Markteintritte .....	185
4.2.4 Wahl der länderübergreifenden Standardisierung der Marketingaktivitäten .....	187
5. Kombination der Marketingstrategien .....	190
<b>F. Marketingcontrolling .....</b>	<b>193</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>200</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>208</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wandel der Märkte	1
Abb. 2:	Abgrenzung von strategischen und operativen Entscheidungen (Becker, 2013, S. 143)	6
Abb. 3:	Marketingentscheidungsprozess (in Anlehnung an Scharf/Schubert/Hehn, 2012, S. 34)	7
Abb. 4:	Marktstruktur: Vitamine für die Tierernährung	10
Abb. 5:	Marktstruktur: Bio-Kunststoffe für Lebensmittelverpackungen	10
Abb. 6:	Marktstruktur: Wasserbasierte Farben und Hilfsmittel für die Lederindustrie	11
Abb. 7:	Abgrenzung der Marktbegriffe	13
Abb. 8:	Marktsegmente im Styrodur-Markt	14
Abb. 9:	Frachtkosten nach Ländern aus Sicht eines Dämmstoffherstellers	15
Abb. 10:	Ablauf einer Delphi-Befragung (Hüttner, 1982, S. 30)	21
Abb. 11:	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien (Reibnitz, 1991, S. 30)	23
Abb. 12:	Schritte der Marktsegmentierungsstrategie (in Anlehnung an Freter, 2008, S. 27)	26
Abb. 13:	Anforderungen an Marktsegmentierungskriterien	27
Abb. 14:	Wichtige soziodemographische Marktsegmentierungskriterien	30
Abb. 15:	Segmentierung eines Marktes auf Basis von drei soziodemographischen Kriterien (Kotler, 1982, S. 208)	34
Abb. 16:	Häufigkeit des Kaufs von Bio-Lebensmittel und Bio-Fisch (BMBU, 2014, S. 49)	36
Abb. 17:	Blauer Engel: Bekanntheit und Einfluss auf die Kaufentscheidung (BMBU, 2014, S. 84)	37
Abb. 18:	Nutzenpositionierung im Bekleidungsmarkt – Modelldarstellung (Becker, 2013, S. 249)	38
Abb. 19:	Bezugsrahmen zur Erfassung des Life-Styles (Freter, 2001, S. 900)	39
Abb. 20:	Die Sinus-Milieus in Deutschland 2015 (Sinus, 2015, S. 14)	40
Abb. 21:	Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus 2015 (Sinus, 2015, S. 16)	41
Abb. 22:	Die Wertewelt der LOHAS (in Anlehnung an Sinus Sociovision/KarmaKonsum, 2009, S. 6; Glöckner/Balderjahn/Peyer, 2010, S. 37)	42

Abb. 23: Muster von Markentreueverhalten in einem Markt mit fünf Marken (Kotler/ Keller/Bliemel, 2007, S. 379 f.)	44
Abb. 24: Kaufintensitäten für eine bestimmte Produktart (Sorte) aus dem Bereich Bohnenkaffee (Freter, 1983, S. 89)	45
Abb. 25: Bedeutung der Architekten im Kaufentscheidungsprozess	48
Abb. 27: Typen von Kaufentscheidungen („buy classes, buying situations“)	49
Abb. 26: Mehrstufige Segmentierung eines Bio-Kunststoffes	49
Abb. 28: Zweistufige Marktsegmentierung aus Sicht eines Kunststoffherstellers (Schaper, 2001, S. 22)	50
Abb. 29: Modell der Unternehmensumwelt	51
Abb. 30: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland von 2008–2060 nach Altersklassen (Destatis, 2009, S. 17)	52
Abb. 31: Bewertung der Branchenattraktivität (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 38)	59
Abb. 32: Branchenattraktivität des Dämmstoffes XPS	60
Abb. 33: Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 41 ff.)	61
Abb. 34: Das Erfahrungskurvenkonzept bei logarithmisch eingeteilten Ordinaten	61
Abb. 35: Verwendung des Erfahrungskurvenkonzepts in der Preispolitik (in Anlehnung an Henderson, 1984)	62
Abb. 36: Ansätze zur Reduzierung der Wettbewerbsintensität (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 53 ff.)	64
Abb. 37: Marktentwicklung nach Dämmstoffarten	66
Abb. 38: Ansätze zur Reduzierung des Preisdrucks (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 62 ff.)	67
Abb. 39: ABC-Analyse	68
Abb. 40: Ansätze zur Reduzierung hoher Einkaufspreise (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 64 ff.)	69
Abb. 41: Elemente einer Konkurrenzanalyse (Porter, 2013, S. 90)	71
Abb. 42: Wettbewerbspositionierung im Dämmstoffmarkt	74
Abb. 43: Wettbewerbspositionierung im Kunststoffmarkt	78
Abb. 44: Stärken-Schwächen-Profil (Scharf/Schubert/Hehn, 2012, S. 36)	79
Abb. 45: Wichtigkeit der Kundenanforderungen für den Kunden	80
Abb. 46: Messung der Kundenzufriedenheit durch Kundenbefragung	80
Abb. 47: Kundenzufriedenheitsmatrix	81
Abb. 48: Kundenzufriedenheits-Kundenbindungs-Matrix (Homburg/Werner, 1998, S. 86)	83

Abb. 49: Messung der Gesamtzufriedenheit und Kundenbindung (in Anlehnung an Homburg/Fürst, 2008, S. 616) .....	84
Abb. 50: Situationsanalyse eines Herstellers von alkoholfreien Getränken (Scharf/Schubert/Hehn, 2012, S. 37) .....	86
Abb. 51: SWOT-Analyse (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 103) .....	87
Abb. 52: Die Konzeptionspyramide und ihre konzeptionellen Bausteine (Becker, 2000, S. 2) .....	90
Abb. 53: Grundlegende Dimensionen der Zielformulierung .....	92
Abb. 54: Drei Basisformen möglicher Zielbeziehungen (Becker, 2013, S. 21) .....	95
Abb. 55: Marketingstrategischer Baukasten (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 352) ..	98
Abb. 56: Marktfeldstrategische Optionen des Unternehmens .....	99
Abb. 57: Ansatzpunkte der Marktdurchdringungsstrategie .....	101
Abb. 58: Muster der Marktdurchdringungsstrategie .....	104
Abb. 59: Ansätze der Marktentwicklungsstrategie (in Anlehnung an Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 106) .....	104
Abb. 60: Muster der Marktentwicklungsstrategie .....	107
Abb. 61: Innovationsarten und ihre Voraussetzungen bzw. Konsequenzen (in Anlehnung an Hentze/Brose, 1985) .....	108
Abb. 62: Produkttypische Nutzenstrukturen und ihre Veränderungspotentiale (Becker, 2013, S. 159) .....	109
Abb. 63: Arten der Diversifikation .....	110
Abb. 64: Bewertung der Realisationsformen der Diversifikation anhand von Auswahlkriterien (Becker, 2013, S. 172) .....	113
Abb. 65: Muster der Produktentwicklungsstrategie und der Diversifikation .....	114
Abb. 66: Abgrenzung der vier marktfeldstrategischen Varianten (Scharf/Schubert/Hehn, 2012, S. 202) .....	115
Abb. 67: Einfache Lückenanalyse (Becker, 2013, S. 413) .....	118
Abb. 68: Differenzierte Lückenanalyse (Becker, 2013, S. 416) .....	119
Abb. 69: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 114) .....	121
Abb. 70: Ausgangsdaten für Portfolioerstellung (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 114) .....	122
Abb. 71: Charakteristika der vier Portfoliofelder und daraus ableitbare Normstrategien (Picot, 1981, S. 565) .....	123
Abb. 72: Zielformulierung eines konkreten Unternehmens (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 120) .....	124

Abb. 73: Mögliche Wachstumsstrategien im Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Wittek, 1980, S. 142) .....	125
Abb. 74: Portfoliomodell der BCG-Group mit integrierten PLZ-Verläufen (Becker, 2013, S. 425) .....	126
Abb. 75: Ergebnisse zur Analyse der relativen Wettbewerbsposition der SGF B und C (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 123 f.) .....	128
Abb. 76: Ergebnisse zur Analyse der Marktattraktivität der SGF B und C (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 124) .....	129
Abb. 77: Ist-Portfolio für ein konkretes Unternehmen (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 125) .....	129
Abb. 78: Grundschemata der Neun-Felder-Matrix und typische Normstrategien (Becker, 2013, S. 434) .....	130
Abb. 79: Systematik der Wettbewerbsstrategien .....	136
Abb. 80: Situation, Chancen und Risiken des Markteintritts (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 379 ff.) .....	139
Abb. 81: Bestimmungsfaktoren der umweltorientierten Positionierung .....	150
Abb. 82: Formen der Marktbearbeitungsstrategie (Scharf/Schubert/Hehn, 2012, S. 217) .....	158
Abb. 83: Vergleichende Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie (Becker, 2000, S. 290) .....	160
Abb. 84: Das strategische Megatrendmodell (Becker, 2000a, S. 6) .....	162
Abb. 85: Stufen der räumlichen Markterschließung .....	167
Abb. 86: Konzentrische Gebietsausdehnung (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 304) ..	168
Abb. 87: Selektive Gebietsausdehnung (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 306) .....	170
Abb. 88: Inselförmige Gebietsausdehnung auf der Basis von drei Großstadtzentren (Becker, 2013, S. 308) .....	171
Abb. 89: Spezielle Entscheidungen im Bereich der internationalen Marketingstrategie (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 1078) .....	172
Abb. 90: Portfoliogestützte Selektion/Priorisierung von Ländermärkten am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens (Homburg/Krohmer, 2012, S. 1081) .....	176
Abb. 91: Markteintrittsalternativen im internationalen Marketing (Meissner, 1987, S. 324) .....	178
Abb. 92: Bewertung wichtiger Formen des internationalen Markteintritts (in Anlehnung an Meffert/Bolz, 1998, S. 125) .....	178
Abb. 93: Vergleich indirekter und direkter Export (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 316) .....	179
Abb. 94: Übersicht der Bestimmungsfaktoren der internationalen Markteintrittsstrategie (Berndt/Altobelli/Sander, 2010, S. 169) .....	184

Abb. 95: Wasserfallstrategie .....	185
Abb. 96: Sprinklerstrategie .....	185
Abb. 97: Bewertung von Wasserfall- und Sprinklerstrategie (in Anlehnung an Homburg/ Krohmer, 2012, S. 1084) .....	187
Abb. 98: Länderübergreifende Gestaltung des Vertriebssystems eines Herstellers (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 1099) .....	188
Abb. 99: Strategiebox eines Unternehmens (in Anlehnung an Becker, 2013, S. 352) ..	191
Abb. 100: Funktionen des strategischen Marketingcontrollings .....	194
Abb. 101: Vorgehensweise im Rahmen des operativen Marketingcontrollings .....	195
Abb. 102: Vorgehensweise des Marketingcontrollings anhand eines Beispiels .....	196
Abb. 103: Ausgewählte Daten des Rechnungswesens der „Holiday Camping AG“ .....	198

# A. Grundlagen des strategischen Marketingmanagements

## 1. Entwicklung des Marketings

Unter *Marketing* wird die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten verstanden, welche darauf abzielen, durch eine konsequente Ausrichtung des eigenen Leistungsprogramms an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden die absatzmarktorientierten Unternehmensziele zu erreichen (Bruhn, 2012, S. 14). Dieses Konzept des Marketings hat sich zunehmend mit den veränderten Marktbedingungen herauskristallisiert und weiterentwickelt. Beginnend mit den fünfziger Jahren lassen sich chronologisch die folgenden unternehmerischen Denkhaltungen gegenüber den Absatzmärkten unterscheiden (siehe dazu u. a. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 7 ff.; Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 18 ff.; Bruhn, 2012, S. 15 ff.; Benkenstein/Uhrich, 2009, S. 13 ff.):

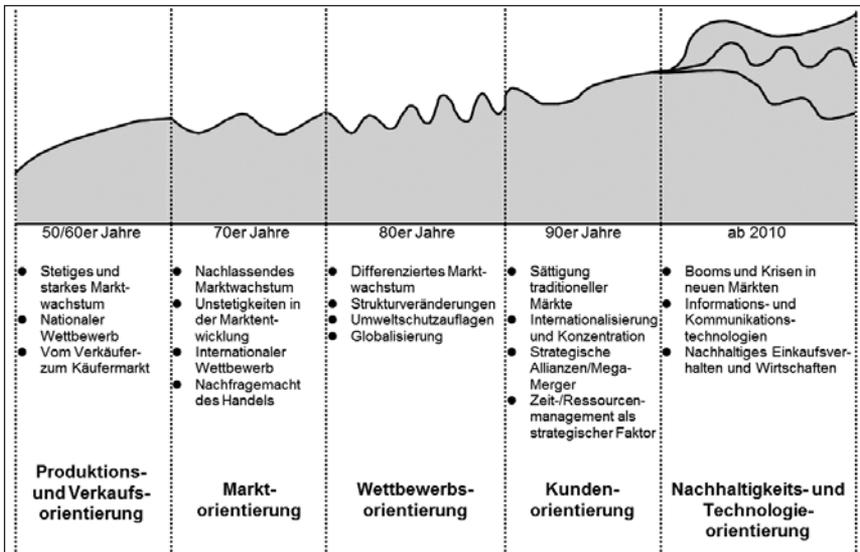


Abb. 1: Wandel der Märkte

### *Produktionsorientierung*

Vor allem in den fünfziger Jahren haben sich die unternehmerischen Entscheidungsträger von der Produktionsorientierung leiten lassen. Die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt war primär durch eine *Verkäufermarktsituation* charakterisiert, in welcher die Nachfrage höher als das Angebot ist. Da die Fertigungskapazitäten zur Befriedigung der Bedürfnisse noch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung standen, konzentrierten sich die Unternehmen innerhalb der Produktion auf eine hohe Fertigungseffizienz und im Rahmen der Logistik auf ein flächendeckendes Verteilen ihrer Produkte.

### *Verkaufsorientierung*

In den sechziger Jahren entwickelte sich eine zunehmende *Käufermarktsituation* in vielen Märkten, d.h., das Angebot ist größer als die Nachfrage. Der Absatzbereich stellte verstärkt den Engpassfaktor in den Unternehmen dar. Marketing wurde in dieser Phase hauptsächlich als operatives Marketing verstanden, da das vorwiegende Interesse dem konsumentengerichteten Einsatz der Marketinginstrumente galt.

### *Marktorientierung*

Die aufgrund zunehmender Unternehmenskonzentrationen wachsende Nachfragemacht des Einzelhandels lenkte das Interesse in den siebziger Jahren verstärkt auf Aspekte des vertikalen Marketings. Hier erfolgte ein systematischer Ausbau der handelsorientierten Instrumente des Marketings. Ende der siebziger Jahre hat sich das Marketing zunehmend als Führungsfunktion etabliert. In dieser Dekade begannen viele Unternehmen, die speziellen Bedürfnisse der Kunden mit Hilfe einer differenzierten Marktbearbeitung zu befriedigen.

### *Wettbewerbsorientierung*

Vor allem in den achtziger Jahren haben sich die Unternehmen mit *strategischen Fragestellungen* insbesondere auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten beschäftigt: Welche Märkte bzw. Marktsegmente sollen bearbeitet werden? Welche strategischen Wettbewerbsvorteile haben die Unternehmen und wie wollen sie sich mittel- bis langfristig im Wettbewerb positionieren? In diesem Zusammenhang sind die grundlegenden Arbeiten von Porter zur Wettbewerbsstrategie (Porter, 1980) und Konzepte von Unternehmensberatungsgesellschaften zu nennen. Zunehmend gewann auch das „Global-Marketing“ aufgrund der stärkeren Internationalisierung des Wettbewerbs und der generellen Globalisierung der Wirtschaft an Bedeutung.

### *Kundenorientierung*

Anfang der neunziger Jahre fokussierte sich das Marketing auf die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten am Kundennutzen und rückte die Kundenbeziehungen zunehmend in den Mittelpunkt. Viele Unternehmen erkannten, dass es kostengünstiger ist Stammkunden zu halten als neue Kunden zu akquirieren. Der Schlüssel für eine langfristige Kundenbindung stellte folglich eine hohe Kundenzufriedenheit dar. Die Kundenorientierung von Unternehmen wurde auch zur notwendigen Voraussetzung für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, da sich durch die genaue Kenntnis des Kunden, seiner Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen Chancen zur erfolgreichen Differenzierung im Wettbewerb ergeben.

### *Ökologische und nachhaltige Orientierung*

Die World Commission on Environment and Development (Brundtland-Kommission) definierte den Begriff „Sustainable Development“ 1987 wie folgt: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCDE, 1987, Chapter 2, No. 1). Nachhaltiges Handeln verfolgt dabei die Ziele der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit. Bei der intergenerativen Gerechtigkeit wird zukünftigen Generationen das gleiche Recht auf Zugang und Nutzung der natürlichen Ressourcen sowie das unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten gleiche Handeln zugesprochen wie gegenwärtigen Generationen. Die intragenerative Gerechtigkeit thematisiert die Verteilungsgerechtigkeit, wonach die asymmetrische Wohlstandsverteilung zumindest teilweise ausgeglichen werden soll (Hermann, 2005, S. 16). Unternehmen können zu dieser nachhaltigen volkswirtschaftlichen Entwicklung beitragen, indem sie den Grundgedanken des inter- und intragenerativen Ausgleichs auf der Mikroebene mit ihren Stakeholdern umsetzen. Folglich definieren Loew et al. (2004, S. 73) nachhaltiges Handeln auf Unternehmensebene als „eine Unternehmensführung, die darauf ausgerichtet ist, die Beiträge zu den sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsforderungen systematisch zu optimieren“.

Die Integration ökologischer und sozialer Anliegen in die ökonomische Zielsetzung ist im Rahmen eines *Nachhaltigkeitsmarketings* anfänglich nicht ganzheitlich realisiert worden. In den achtziger Jahren sahen sich die Unternehmen mit einer starken Veränderung folgender ökologischer Rahmenbedingungen konfrontiert:

- Treibhauseffekt: Globale Erwärmung der Erdatmosphäre durch Anstieg der klimawirksamen Gase Kohlendioxid, Methan, Stickoxide,
- Ozonloch: Fluor-Chlor-Kohlenwasserstoffe als „Ozonkiller“,