
Teil I

Grundlagen des Marketing



Inhaltsverzeichnis

1.1	Entstehung und Leitideen des heutigen Marketing	5
1.1.1	Grundidee des Marketingkonzeptes	5
1.1.2	Historische Entwicklung des Marketingkonzeptes	7
1.1.2.1	„Strategisierung“ des Marketing	8
1.1.2.2	Erweiterung der Anwendungsbereiche des Marketing („Broadening“)	9
1.1.2.3	Erweiterung der Zielfelder des Marketing („Deepening“)	10
1.1.3	Zentrale Orientierungspunkte des heutigen Marketing	12
1.2	Kernbausteine einer Marketingkonzeption	17
1.2.1	Marketingplanung und -kontrolle	19
1.2.2	Informationsmanagement	20
1.2.3	Marketing-Implementierung	21
1.3	Marketing im Zeitalter der Digitalisierung	23
1.3.1	Die Digitalisierung der Marketingkonzeption	23
1.3.1.1	Informationsmanagement	23
1.3.1.2	Marketingplanung und -kontrolle	24
1.3.1.3	Marketing-Implementierung	27
1.3.2	Der digitalisierungsbedingte Wandel der Leitideen des Marketings	29
1.4	Case Study „Das Marketingkonzept von Vapiano“	31
1.4.1	Das Unternehmen	31
1.4.2	Das Vapiano-Marketingkonzept zur Markterschließung	31
1.4.2.1	Informationsmanagement	31
1.4.2.2	Marketingplanung und -kontrolle	33
1.4.2.3	Marketingimplementierung	36
1.4.3	Entwicklung des Unternehmens	37
1.4.4	Key Learnings	41

Einführungs-Case-Study „Der Markt- und Marketingerfolg von Amazon“

Der vom Informatiker Jeff Bezos gegründete Digitalkonzern [Amazon.com](https://www.amazon.com) gehört zu den Pionieren der digitalen Wirtschaft. Gegründet als reiner Online-Buchhändler, ist das US-Unternehmen rasend schnell zu einem diversifizierten globalen Konzern herangewachsen, der eine Vielzahl von Geschäftsfeldern besetzt, vom breit diversifizierten Online-Handel über Musik- und Film-Streamingdienste für Privatkunden (Amazon Prime Music, Amazon Prime Video) bis hin zu Cloud-Computing-Lösungen für Unternehmen (Amazon Web Services). Im Jahr 1994 gegründet, hat man ein Jahr später den operativen Geschäftsbetrieb aufgenommen. Seitdem gab es kein einziges Jahr mit Umsatzrückgang. Vielmehr hat der Digitalmulti dank rasanter Wachstumsraten bereits im fünften Jahr der Marktpräsenz die Dollar-Milliardenschwelle im Umsatz übersprungen. 2015 hat man die 100-Milliarden-Schwelle geknackt und 2018 bereits die 200-Milliarden-Grenze überschritten. Diese Entwicklung ist selbst für die dynamische Digitalwirtschaft atemberaubend. Welche Leitlinien lassen sich im Handeln von Amazon erkennen, die diesen Erfolg möglich machen?

- **Kunden:** Da ist zunächst einmal eine sehr konsequente Orientierung an den Kundenwünschen und -bedürfnissen. Schon bei der Gründung gab Bezos die Vision vor: „Wir möchten die breiteste Produktauswahl und die größte Kundenorientierung der Welt haben.“ Niedrige Preise, bequemes Online-Shopping (z. B. mit der 1-Click-Technologie) und ein breites Sortiment sind bis heute die Ankerpunkte der Unternehmensstrategie, auf die sich Produkt- und Technologieentwicklung sowie die Shopgestaltung kompromisslos ausrichten. Die Konsequenz, mit der Amazon hier vorgeht, kommt auch im internen Sprachgebrauch zum Ausdruck: „Customer Obsession“ ist der im Unternehmen gängige Term hierfür.
- **Wettbewerber:** Bei allem Handeln hat Amazon auch die Wettbewerber im Blick. Das Leistungsangebot wurde über die Jahre systematisch schrittweise ausgeweitet. Amazon hat auf diese Weise ein komplexes Öko-System aus aufeinander abgestimmten Online-Dienstleistungen und der sie unterstützenden Hardware (Amazon Echo, Amazon Kindle, Amazon Fire TV Stick usw.) geschaffen, das kein Wettbewerber in dieser Form bieten kann. Für die Kundschaft ist die Amazon-Prime-Mitgliedschaft die Eintrittskarte in diese bequeme Welt. Einmal Mitglied geworden, fällt der Wechsel zu einem anderen Anbieter schwer.
- **Eigene Potenziale:** Die eigenen Stärken, Ressourcen und Potenziale stellen für Amazon einen dritten zentralen Ankerpunkt des Handelns dar. Seit der Gründung hat Jeff Bezos erwirtschaftete Erträge meist nahezu vollständig wieder in das Unternehmen investiert, um dessen Technologie- und Marktposition zu stärken statt Dividendenzahlungen an die Aktionäre zu finanzieren. Amazon kann heute auf eine sehr tiefe Technologiekompetenz in Logistik und IT verweisen, die sowohl zur Verbesserung des Kundenerlebnisses eingesetzt wird (z. B. 1-Click-Shopping) als auch zur Effizienzsteigerung (zahlreiche Geschäftsprozesse sind automatisiert, etwa Produktempfehlungen) und die einen bedeutenden strategischen Wettbewerbsvorteil bedeutet.

Fasst man die Leitideen der Amazon-Strategie zusammen, stellt man schnell fest: In der digitalen Wirtschaft gelten die gleichen Grundgesetze des Marketing wie in der „alten“ Wirtschaft. Auch dort ist die Orientierung an Kunden, Wettbewerbern und den eigenen strategischen Potenzialen das konzeptionelle Fundament für langfristigen Markterfolg (s. Abschn. 1.1.3). Die Grundregeln des Marketing werden durch die Digitalisierung also nicht außer Kraft gesetzt.

Zu den Grundideen des Marketing gehört allerdings auch die Erkenntnis: Nachhaltige Unternehmensführung richtet den Blick auch auf das gesellschaftliche Umfeld seiner Märkte, wo es zahlreiche Akteure gibt, die über den Erfolg eines Unternehmens mitentscheiden – Gewerkschaften, Umweltschutzorganisationen, kritische Medien usw. Hier gibt sich der Digital-Multi nicht immer als Klassenbesten. Trickserien zur Steuervermeidung, schlechte Arbeitsbedingungen mit hohem sozialen Druck (z. B. Prämien für Mitarbeiter, wenn deren Kollegen sich wenig krankmeldeten) oder das massenhafte

Schreddern neuwertiger Waren (Produktretouren usw.) sind nur einige der Kritikpunkte, die immer wieder an das Unternehmen gerichtet werden. Das Ignorieren derartiger gesellschaftlicher Konfliktfelder bringt Unwägbarkeiten mit sich, die erhebliche ökonomische Risiken bedeuten. Es bleibt abzuwarten, ob Amazon hier stärker gesellschaftliche Belange in seiner Strategiedefinition berücksichtigt. Sollte der Konzern hier die gleiche Intelligenz wie in seinem Marktauftritt an den Tag legen und neben der Customer Obsession auch etwas mehr „Society Obsession“ entwickeln, ist eine Fortsetzung des Erfolgstrends vorprogrammiert.

1.1 Entstehung und Leitideen des heutigen Marketing

1.1.1 Grundidee des Marketingkonzeptes

Kaum ein betriebswirtschaftliches Grundkonzept hat derart starken Eingang in den alltäglichen Sprachgebrauch gefunden wie das Marketing. Auch Wirtschaftslaien diskutieren – oft leidenschaftlich – über „ihre“ Marken oder Online-Einkäufe, verbreiten Videos oder Gewinnspiele von Marken im Freundeskreis über ihre Facebook- oder Instagram-Accounts oder streiten sich darüber, ob Seitenbacher oder Carglass mit ihren nervigen Kampagnen nun „gutes“ oder „schlechtes“ Marketing betreiben. Aber auch in der Wissenschaft und in den Unternehmen findet man eine lebendige und dynamische Diskussion über das Marketing und neue wie traditionelle Marketingansätze. Diese Allgegenwärtigkeit des Marketing in Wissenschaft und Praxis ist ein Indiz dafür, dass das Marketingkonzept für die **erfolgreiche Führung eines Unternehmens** unter den heute vorherrschenden Marktbedingungen einen hohen Stellenwert hat. Nivea, Porsche, Harley-Davidson oder Coca-Cola können als stellvertretende Beispiele für zahlreiche Unternehmen stehen, die seit Jahren auf sehr umkämpften Märkten große Erfolge verbuchen können, die in erheblichem Umfang dem Marketing zugeschrieben werden. Die Ursache des Erfolgs dieser Unternehmen besteht nicht zuletzt im Aufbau enger Bindungen der Zielgruppen an „ihre“ Marke, die für viele Kunden regelrechten „Kultstatus“ besitzt. Marken wie Harley-Davidson werden auf Mega-Events wie den „Harley Days“ in Hamburg, St. Petersburg oder Rom jährlich von Hundertausenden Besuchern gefeiert. Porsche-Kunden zahlen gerne auch einmal rund € 50.000 für ein viertägiges Rennfahrer-Training, die „Porsche Racing Experience“ (Reisekosten nicht inbegriffen). Coca-Cola-Fans könnten bei allen großen Handelsketten alternativ die im Wesentlichen rezepturgleiche Eigenmarke des Handels kaufen (z. B. Lidl's „Freeway“-Cola) –, zahlen aber gerne den rund dreifachen Preis für die etablierte US-Marke. Nivea gelang mit der Entwicklung der Nivea-Creme vor über 100 Jahren ein Produkterfolg, der bis heute anhält und den Grundstein legte für ein Wachstum auf über 500 Nivea-Produkte, die in vielen Produktkategorien dank der Begeisterung der Kunden unangefochtene Marktführer sind. Die Nivea-Häuser in Hamburg, Berlin und anderen Städten bieten nicht nur das komplette Nivea-Sortiment plus nur dort erhältliche Exklusivprodukte, sondern auch Kosmetik- und Wellness-Anwendungen, welche die Marke für die Marken-Fans direkt erlebbar machen. So bauen die Käuferinnen enge emotionale Bindungen an ihre Marke auf, die durch Wettbewerber nur schwer aufzubrechen sind und den ökonomischen Erfolg der Marke sichern (s. Abb. 1.1).



Abb. 1.1 Kundenbindung durch Markenerlebnis (Nivea-Haus Berlin). (Mit freundlicher Genehmigung von © Nivea Hautpflege AG / Frank Erpinar Fotografie. All Rights Reserved)

Dass Marketing zum zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung werden kann, ist in Wissenschaft und Praxis auch unbestritten. Dennoch weicht die Auslegung des Marketingkonzeptes in der Unternehmenspraxis bisweilen erheblich von der akademischen Sicht ab (Meffert et al. 2018). Zudem gibt es auch innerhalb der akademischen Welt eine anhaltend geführte Diskussion um die konkrete Auslegung des Marketingbegriffs (für eine grundlegende Konzeptdiskussion s. Wiedmann 1993). Umgangssprachlich wiederum findet sich oft eine sehr einfache Sicht auf das Marketing, welche dieses (mehr oder weniger) mit Werbung gleichsetzt. Insgesamt lässt sich daher feststellen, dass bei aller Gängigkeit des Marketingbegriffes seine konkrete Interpretation alles andere als klar und eindeutig ist.

Festhalten kann man zunächst, dass sich die Märkte und Rahmenbedingungen der meisten Branchen in den vergangenen Dekaden dynamisch entwickelten und weiter entwickeln. Daher müssen sich auch die Konzepte für die effektive und effiziente Führung von Unternehmen an diese veränderten Herausforderungen anpassen. Die auch im Marketing vordringende Digitalisierung, die damit verknüpften Herausforderungen des Datenmanagement („Big Data“), die andersartigen Wettbewerbsspielregeln im globalen E-Commerce, die immer kritischeren und unberechenbareren Zielgruppen, die technische Angleichung vieler Produkte oder der hohe Einfluss der Medien und der kritischen Öffentlichkeit auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sind nur einige der Faktoren, welche die Unternehmensführung und das Marketing prägen (müssen).

Diese Dynamik der Märkte schlägt sich in einem sich wandelnden Verständnis des Marketingkonzeptes nieder. Der weltweit tonangebende Marketingverband, die American