Sabel / Weiser · Dynamik im Marketing

Hermann Sabel / Christoph Weiser

Dynamik im Marketing

Umfeld – Strategie – Struktur – Kultur

GABLER

Prof. Dr. Hermann Sabel ist Direktor der Betriebswirtschaftlichen Abteilung III des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Marketing und Planung in Forschung und Lehre sowie Managementtraining und Beratung. Unter anderem ist er als Wissenschaftlicher Leiter und im Wissenschaftlichen Beirat des Universitätsseminars der Wirtschaft tätig.

Dr. Christoph Weiser ist Wissenschaftlicher Assistent an der Betriebswirtschaftlichen Abteilung III des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Sabel, Hermann:

Dynamik im Marketing : Umfeld – Strategie – Struktur – Kultur

/ Hermann Sabel/Christoph Weiser. - Wiesbaden :

Gabler, 1995

ISBN-13: 978-3-409-13667-9

NE: Weiser, Christoph:

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995

Lektorat: Barbara Marks

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

VORWORT

1.

Alles, was möglich ist, wird gemacht. Jede Veränderung bewirkt eine neue. Was gefällt, wird begehrt. Wer Geld hat, schafft an, wer keins hat, es nicht kann.

Wenn einer steigt, fällt ein anderer. Größer ist schöner. Da war'n es nur noch sieben. Und wenn es rauscht, sind alle wieder dabei.

Wer die Straße kontrolliert, die Maut kassiert. Wenn die Drähte glühen, die Finanzen blühen.

Fahne folgt Handel. Je freier, je besser für alle. Wer die Regeln verletzt, gewinnt. Wer höher steht, Fallen umgeht.

Produkte sind out, Erlebnisse sind in. Im dritten Sektor sind wir mittendrin, betrachten es als kulturellen Gewinn.

Preise purzeln immer weiter, Exquisites genießen wir heiter. Kosten sinken und zwar global, Arbitrageure haben bei einheitlichen Preisen keine Wahl.

Werbung ist die eigentliche Unterhaltung und auch Kunst, der Zeitgeist erweist insbesondere ihr die Gunst. Verkleiden und Verstecken der Botschaft ist beliebt, aber die Antwort wird direkt respondiert.

Alles ist jederzeit zu haben, an heißen und an kalten Tagen, im Büro und auch zu Hause, im Flanell und unter der Brause.

Und irren kann der Anbieter kaum. Er hält den Käufer „gemessen“ im Zaum. Die Datenbanken werden breiter und feiner, leider die Viren auch gemeiner.

Mathematik wird in Breite kommerzialisiert und Datenauswahl und -analyse qualifiziert, der Preisverfall des Rechnens macht die Analysten ungeniert.

Modelle weichen Mustern und Maximen. Komplexität wird radikal reduziert und „lean“ wird alles konzipiert.

Natürlich auch das Management, das nur noch Sieg und keinen Konkurrenten kennt, weil es diese Welt ja schon erobert hat und hält.

2.

Dynamik im Marketing: Beide Begriffe haben mannigfaltige Aspekte und Deutungsmöglichkeiten. Beide entspringen fremden Sprachen und mußten deshalb eigentlich präziser sein, lassen sich auf jeden Fall präzisieren und sind insbesondere durch wissenschaftliche Konventionen mehr oder weniger weit eingegrenzt worden.

Konstitutiv an Marketing ist die Orientierung an der Außenwelt. Am Anfang war Marketing Kundenorientierung, wurde dann zusätzlich Konkurrenzorientierung, um schließlich darüber hinaus Kanal- und allgemein Umfeldorientierung zu werden.

Die Betrachtung von Entwicklungen ist im generellen Sinn Dynamik. In der langen Entwicklung des Begriffs der Dynamik hat sich für ihn unter den verschiedensten Aspekten eine sehr breite Verwendung ergeben. Dynamik meint sowohl eine Entwicklung in der Sache, was in der Ökonomie präziser mit Evolutorik beschrieben wird, wie auch eine Methode der Betrachtung, und dies je unterschiedlich nach Beschreibung, Erklärung und Entscheidung.

Geht man davon aus, daß die Entwicklung des Marketing-Begriffs in diesem Sinn bereits eine Dynamik hatte, so würde dies die Notwendigkeit eines Buchs über dynamisches Marketing nicht rechtfertigen. Erst ein genauerer Blick läßt deutlich werden, daß die bisherigen Betrachtungen dem Markt gewissermaßen zu einem Zeitpunkt galten, weil in einer präponderanten Ordnung der Orientierung zunächst die Orientierung im Raum erfolgte.

In diesem Raum sah man immer mehr Objekte. Daß bei diesem „Mehr-Sehen“ auch Zeit verstrich, wurde nicht beachtet, da die Orientierung der Zeit fehlte. In der Zeit aber finden Veränderungen immer wieder statt. Die Griechen sahen die immer wiederkehrende Welt des „panta rhei“. Spätestens die Renaissance brach das geschlossene System der Wiederkehr auf und öffnete es dem Fortschreiten.

Ist das Ziel eine echte Marketingorientierung, so muß Marketing alle Veränderungen aufgreifen und sich in der Zeit selbst ändern. In diesem Sinn muß Marketing dynamisch sein, eine gewissermaßen permanente Orientierung an der Umwelt mit der Ableitung der entsprechenden Konsequenzen für das unternehmerische Verhalten. Das fordert nicht nur die Empirie, auch die Theorie hat dem zu folgen.

Insoweit hat *dynamisches* Marketing

die Veränderungen im Umfeld der 4 K's zur Vorbereitung einer Strategie

für **K**unden,
gegen **K**onkurrenten,
durch **K**onjunkturanäle
unter „**K**osten“,

im Zeitablauf jeweils aufzunehmen, denn:

„Strategy follows challenges.“

Es hat die Strategie in den 4 P's, in

Produkt,
Preis,
Promotion,
Place,

als Antwort darauf jeweils neu zu formulieren, denn:

„Instrument follows strategy.“

Es hat diese Strategie mit Veränderungen der 4 M's, der

Muster,
Modelle,
Methoden und des
Managements,

in der Struktur des Unternehmens jeweils umzusetzen, denn:

„Structure follows strategy“,

und durch die Kultur jeweils zu bewirken, denn:

„Culture follows them all.“

3.

Die Verfasser danken Dipl.Vw. Claudio Felten und Dipl.Vw. Thomas Seeger-Helbach für wertvolle Diskussionen und Hilfen, Frau Nicole Hochgürtel für Literaturarbeit, Frau Marita Kersting für die Erstellung des nicht immer einfachen Manuskripts und dem Verlag für die gute Zusammenarbeit.

HERMANN SABEL
CHRISTOPH WEISER

INHALTSVERZEICHNIS

I. Dynamik im Marketingumfeld	1
1. Dynamik bei den Kunden	2
1.1 Entwicklungen	2
1.1.1 Entwicklungen bei den Konsumenten	2
1.1.1.1 Quantitative Entwicklungen	2
1.1.1.2 Qualitative Tendenzen	12
1.1.2 Entwicklungen bei industriellen Kunden	22
1.1.2.1 Kostensenkungen durch viele Konzepte	23
1.1.2.2 Qualitätsverbesserung durch Zusammenarbeit	25
1.1.3 Veränderungen bei Empfängern von Dienstleistungen	28
1.2 Erklärungen	28
1.2.1 Erklärungen des Wandels	29
1.2.2 Erklärungen über die Diffusionstheorie	30
1.2.2.1 Grundlagen	30
1.2.2.2 Heutiger Stand	35
1.2.2.3 Überprüfung und Interpretation	43
2. Dynamik bei den Konkurrenten	45
2.1 Entwicklungen	45
2.1.1 Entwicklungen in Ausmaß und Struktur der Konkurrenz	45
2.1.2 Entwicklungen des Konkurrenzverhaltens	54
2.2 Erklärungen	59
2.2.1 Erklärungen der Entwicklungen der Anzahl der Konkurrenten	59
2.2.1.1 Erklärungen des Gründungsprozesses	59
2.2.1.2 Erklärungen des Sterbeprozesses	79
2.2.1.3 Herleitung der Existenzverläufe	89
2.2.2 Zur Diskussion der Dynamik des Wettbewerbsverhaltens	92
2.2.2.1 Zur Frage dynamischer Marktformen	92
2.2.2.2 Wettbewerbsdynamik als Modell- und Konzeptabfolge	94
3. Dynamik bei den Kanälen	103
3.1 Entwicklungen	103
3.1.1 Sachliche Ausweitungen	103
3.1.1.1 Qualitative und quantitative Entwicklungen im klassischen Handelsbereich	104
3.1.1.2 Qualitative und quantitative Entwicklungen außerhalb des klassischen Handelsbereichs	106
3.1.2 Unterschiedliche regionale Ausdehnungen	108
3.1.2.1 Beginnende Europäisierung auf der Einzelhandelsebene	108
3.1.2.2 Globalisierungen im Großhandel und Industriehandel	110
3.2 Erklärungen	111
3.2.1 Konzepte	111
3.2.2 Theorien	111

3.2.2.1	Kostenorientierungen	111
3.2.2.2	Aktuellste Kundenorientierung als Innovation	112
4.	Dynamik in den „Knoten“	114
4.1	Entwicklungen	114
4.2	Erklärungen	117
II.	Dynamik in der Marketingstrategie als Antwort	119
1.	Dynamik in den Grundlagen	119
1.1	Dynamik im Marketingbegriff	119
1.1.1	Ausdifferenzierung und Ausdehnung des Marketingbegriffs	119
1.1.1.1	Ausdifferenzierung des Marketingbegriffs im wissenschaftlichen Bereich	119
1.1.1.2	Ausdehnung des Marketingbegriffs auf außerökonomische Gebiete	121
1.1.2	Erweiterungen der Marketing-Instrumente und -Objekte	121
1.1.2.1	Erweiterung der Marketing-Instrumente: Meta-Marketing	121
1.1.2.2	Erweiterungen in der Sphäre der Objekte: Mega-Marketing	122
1.2	Dynamik in der Segmentierung	127
1.2.1	Strategische Segmentierung in sachlichen Dimensionen	127
1.2.2	Strategische Segmentierung als regionale Ausweitung: Globalisierung	131
1.3	Dynamische Verfahren für Modellansätze	135
1.3.1	Grundlagen	136
1.3.1.1	Idee	136
1.3.1.2	Historie	136
1.3.1.3	Konzept	137
1.3.2	Einzelne Verfahren	138
1.3.2.1	Die Variationsrechnung	138
1.3.2.2	Die Dynamische Programmierung	140
1.3.2.3	Optimale Kontrolltheorie und das Maximumprinzip von Pontrjagin	142
1.3.3	Anwendungsaspekte	146
2.	Dynamik in den Marketinginstrumenten	146
2.1	Dynamik in der Produktpolitik	147
2.1.1	Quantitative und qualitative Veränderungen	147
2.1.1.1	Wachstum der Produkte wie des Produktbegriffs	147
2.1.1.2	Veränderungen bei Konsumgütern	148
2.1.1.3	Veränderungen bei Investitionsgütern	151
2.1.1.4	Veränderungen bei Dienstleistungen	163
2.1.2	Dynamische Modelle	171
2.1.2.1	Entscheidungsprobleme	171
2.1.2.2	Dynamische Modelle für Produktlinienerweiterung	174
2.2	Dynamik in der Preispolitik	177

2.2.1	Quantitative und qualitative Veränderungen	177
2.2.1.1	Preisverfall als säkulares Phänomen	177
2.2.1.2	Zur dynamischen Preiselastizität	182
2.2.2	Konzepte und Modelle	184
2.2.2.1	Konzepte	184
2.2.2.2	Dynamische Modelle der reinen Preispolitik	186
2.2.2.3	Ein dynamisches Modell unter Einfluß von Lagerhaltung und Investition	192
2.3	Dynamik in der Kommunikationspolitik	205
2.3.1	Quantitative und qualitative Veränderungen	205
2.3.1.1	Wachstum des Markts, der Marken und der Medien der Werbung	205
2.3.1.2	Begrenzung durch Mächte, Meinungen und Mediennutzungen	211
2.3.2	Dynamik in Mustern und Modellen	214
2.3.2.1	Dynamik in den Mustern	214
2.3.2.2	Dynamische Modelle der Planung des Werbebudgeteinsatzes	229
2.4	Dynamik in der Distributionspolitik	240
2.4.1	Quantitative und qualitative Veränderungen	240
2.4.1.1	Zunahme des Direkten und Dominanten in den Kanälen	240
2.4.1.2	Ziel-, Konzept- und Instrumentendynamik in der Logistik	244
2.4.2	Konzepte und Modelle	248
2.4.2.1	Konzepte	248
2.4.2.2	Modelle	251
3.	Dynamik im Marketing-Mix	265
3.1	Quantitative und qualitative Entwicklungen	265
3.1.1	Zur Charakterisierung von dynamischen Marketing-Mixen	265
3.1.2	Ein Beispiel für ein dynamisches Marketing-Mix: Benetton	267
3.2	Modelle	269
4.	Dynamik in der Marktgestaltung	272
4.1	Entwicklungen	272
4.1.1	Qualitative Entwicklungen	273
4.1.2	Quantitative Entwicklungen	275
4.2	Modelle	277
4.2.1	Deterministische Modelle	278
4.2.2	Stochastische Modelle	279
4.2.3	Einbeziehung von Überlegungen zur Erfahrungskurve	284

III. Dynamik in Struktur und Kultur 285

1.	Dynamik in den Definitoren der Marketingstrategie: Wer stellt die Fragen?	285
1.1	Zum Problem der Muster der Manager	285
1.1.1	Disziplinabhängigkeit als Muster	286
1.1.2	Paradigmenabhängigkeit als Muster	286

1.1.3 Organisationsabhängigkeit als Muster	288
1.2 Bisherige Lösungsmuster der Konflikte	289
1.2.1 Versuche in der Konsumgüterindustrie	289
1.2.1.1 Vom Produktmanager zum Segmentmanager zum Markenmanager	289
1.2.1.2 Marketing und Trademarketing, Category Management	290
1.2.2 Integrationsmuster in der Industrie	292
1.2.2.1 Konzepte des „House of Integration“	292
1.2.2.2 Zur Eignung des Hauses	293
1.3 Neue Muster	293
1.3.1 Strategische Geschäftseinheiten als materieller Bezug der Kunden- und Konkurrenzorientierung	293
1.3.2 Zaibatsus und Keiretsus als Kaishas der Überlegenheit	295
2. Dynamik in den Informationen für die Marketingstrategie: Was und wie wird gesehen?	297
2.1 Dynamik in der Marktforschung	298
2.1.1 Permanente Verbesserung der Ausgangsinformationen	299
2.1.1.1 Zunehmende Zuverlässigkeit der Ausgangsinformationen	299
2.1.1.2 Zunehmende Zieladäquanz der Ausgangsinformationen	300
2.1.1.3 Zunehmende Zeitnähe der Ausgangsinformationen	302
2.1.2 Zunehmende Fundierung der Auswertungen	303
2.2 Zielsicherere Prognosen	304
2.2.1 Besserer Start durch adäquate Definitionen	304
2.2.1.1 Vermeidung von Fehlinterpretationen als Muster	304
2.2.1.2 Nutzen- und Zielpreisdefinitionen als Muster	307
2.2.1.3 Marktpotential- und Kostendefinitionen als Muster	312
2.2.2 Markt-, Marktanteils- und Kostenentwicklungsprognosen auf der Basis von Modellen	313
2.2.2.1 Marktentwicklungsprognosen auf der Basis diffusionstheoretischer Ansätze	313
2.2.2.2 Kostenprognosen auf der Basis der Erfahrungskurve	321
3. Dynamik in der Planung der Marketingstrategie: Was und wie ist festzulegen?	322
3.1 Gegenstände dynamischer Marketingplanung	323
3.1.1 Festlegung der Basisinhalte durch Muster	323
3.1.1.1 Strategische Umsegmentierungen und Nutzengestaltungen	323
3.1.1.2 Produkt- und Prozeßinnovation	323
3.1.1.3 Integrationen von Produktionsstufen	324
3.1.2 Zur Festlegung von Instrumentenbezügen	325
3.1.2.1 Instrumentendominanz und Instrumentendominanzwechsel	325
3.1.2.2 Instrumentenverläufe über den Produktlebenszyklus	326
3.1.2.3 Neu- und Anpassungsgestaltung des Mix	327
3.1.3 Resultatsbezüge	327
3.1.3.1 Terminplanungen	327

3.1.3.2 Ressourcenfolgen	328
3.1.3.3 Ergebnisverläufe	328
3.2 Ansätze dynamischer Marketingplanung	329
3.2.1 Dynamische Orientierungen	329
3.2.1.1 Fristenbezug: Investitionen statt Budget	329
3.2.1.2 Flexibilitätsbezug: Richtung statt Straße	330
3.2.1.3 First-Mover Bezug: Aktion statt Reaktion	330
3.2.2 Dynamische Konzepte als Muster und Modelle	331
3.2.2.1 Prozeßrelevante Konzepte	331
3.2.2.2 Produktrelevante Konzepte	333
3.2.2.3 Stufenrelevante Konzepte	335
3.3 Ausführung dynamischer Marketingplanung	336
3.3.1 Träger der dynamischen Marketingplanung	336
3.3.2 Charakter in Abhängigkeit des Führungskonzepts	338
4. Dynamik in der Umsetzung der Marketingstrategie: Wer setzt wie um?	338
4.1 Umsetzung durch inhaltliche Steuerungen	339
4.1.1 Lied des Pioniers als Bezugspunkt	339
4.1.2 Sieben strategische Steuerungen	340
4.1.2.1 Kostensteuerungen	340
4.1.2.2 Preissteuerungen	341
4.1.2.3 Investitionssteuerungen	341
4.1.2.4 Finanzsteuerungen	342
4.1.2.5 Produktsteuerungen	342
4.1.2.6 Personalsteuerungen	343
4.1.2.7 Motivationssteuerungen	344
4.2 Umsetzung durch Projekte	346
4.2.1 Projektorganisationen in Relation zur Aufbauorganisation	346
4.2.2 Die drei Interpretationen Europas, Amerikas und Japans	346
4.3 Umsetzung durch Kultur	348
Verzeichnis der Abbildungen	353
Verzeichnis der Tabellen	355
Literaturverzeichnis	357
Stichwortverzeichnis	383