

Alfred Kuß/Torsten Tomczak

Marketingplanung

Alfred Kuß/Torsten Tomczak

Marketingplanung

Einführung in die marktorientierte
Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung

3., überarbeitete Auflage



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Prof. Dr. Alfred Kuß ist Univ.-Professor der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing,
an der Freien Universität Berlin.

Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing sowie Direktor
des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

1. Auflage Juni 1998
2. Auflage Februar 2001
3. Auflage Oktober 2002

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-409-33683-3 ISBN 978-3-322-92127-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-92127-7

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2002

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH 2002 .

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

www.gabler.de



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 Ver-
vielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Vorwort zur 3. Auflage

Schon etwa ein Jahr nach dem Erscheinen der 2. Auflage des vorliegenden Lehrbuchs war diese bereits vergriffen. Das war Anlass und Ermunterung genug, eine dritte Auflage vorzubereiten. Dabei ist das – offenbar gut akzeptierte – Konzept des Buchs beibehalten worden: Die zentralen Elemente des Prozesses der Marketingplanung und deren Zusammenhang sollen knapp und leicht verständlich dargestellt werden.

Für die dritte Auflage sind an zahlreichen Stellen Verbesserungen, Aktualisierungen und Ergänzungen vorgenommen worden. Insbesondere ist versucht worden, den Zusammenhang der einzelnen Planungsschritte weiter zu verdeutlichen. Die äusserlich auffallendste Änderung besteht darin, dass – durch «Kästen» gekennzeichnet – eine ganze Reihe von kleinen Fallbeispielen aus der Marketingpraxis sowie einige Zitate führender Marketingexperten eingefügt worden sind, um die verschiedenen Planungsschritte und Ansätze besser zu illustrieren.

Die Fertigstellung der dritten Auflage fällt zeitlich zusammen mit dem Ausscheiden von Prof. Dr. Günther Haedrich aus dem aktiven Hochschuldienst. Da die beiden Autoren ihm fachlich und menschlich viel zu verdanken haben, sei hier die im Vorwort zur ersten Auflage formulierte Widmung erneuert.

Wir danken Herrn Jörg Finsterwalder (St.Gallen), Frau Nadja Barthel (St.Gallen) sowie Herrn Holger Lütters (Berlin) für die redaktionelle Unterstützung bei der Realisierung des Buchs. Frau Barbara Roscher vom Gabler-Verlag hat das Projekt wieder mit ansteckendem Optimismus begleitet.

Beide Autoren sind weiterhin dankbar für kritische Anmerkungen und für Anregungen zur weiteren Entwicklung des Lehrbuchs.

Alfred Kuß (Freie Universität Berlin)

Torsten Tomczak (Universität St.Gallen)

Vorwort zur 2. Auflage

Die erste Auflage des vorliegenden Lehrbuchs hat nach ihrem Erscheinen 1998 recht rasche Verbreitung gefunden, sodass schnell ein erster Nachdruck notwendig wurde. Nachdem auch dieser vergriffen ist, haben wir die Gelegenheit genutzt, um einige Aktualisierungen und Ergänzungen vorzunehmen. Daneben sind – der Grundidee des Buchs folgend – einige Änderungen vorgenommen worden, die im Interesse einer knappen, klaren und leicht verständlichen Darstellung des Prozesses der Marketingplanung liegen. Die wichtigsten Änderungen gegenüber der ersten Auflage seien hier genannt:

1. Kapitel: Erweiterte Darstellung grundlegender Perspektiven des strategischen Marketing
2. Kapitel: Ausführlichere Behandlung der Konkurrenzanalyse
3. Kapitel: Straffere Darstellung der Definition von Geschäfts- und Marktstätigkeit; Berücksichtigung neuerer Ansätze beim internationalen Marketing

4. Kapitel: Integration des in St. Gallen entwickelten «aufgabenorientierten Ansatzes»

5. Kapitel: Berücksichtigung der «Balanced Scorecard»

Für Anregungen, Kritik und für Hinweise auf verbliebene Fehler sind wir weiterhin dankbar. Wir danken Frau Nadja Bartel (St.Gallen) und Frau Monika Stuhlmann (Berlin) für die bewährte und tatkräftige Unterstützung bei der Vorbereitung der vorliegenden Auflage des Lehrbuchs.

Prof. Dr. Alfred Kuß, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Universität St.Gallen

Vorwort zur 1. Auflage

Mit dem vorliegenden Lehrbuch unternehmen wir den Versuch, unterschiedliche und verschiedene Schritte bzw. Ebenen der Marketingplanung betreffende Konzepte und Ansätze in systematischer Weise zusammenzufassen. Maßgeblich ist dafür die Orientierung am (idealtypischen) Ablauf der Marketingplanung. Nach einer Einführung wird zunächst ein Überblick über wichtige Informationsgrundlagen der Marketingplanung gegeben. Es folgen – der Grundidee dieses Buchs entsprechend – Darstellungen der Absatzmärkte und Marketing betreffenden Teile der Unternehmensplanung, der marktorientierten Planung für einzelne Geschäftsfelder sowie der Planung des Marketing-Mix. Abschließend werden Grundideen der Implementierung von Marketingplänen und der Kontrolle skizziert.

Sowohl bei der Anlage des Buchs als auch bei der Darstellung von Einzelheiten haben wir uns davon leiten lassen, ein Lehrbuch zu schreiben. Wir haben deswegen im Interesse von Verständlichkeit und Übersichtlichkeit der Darstellungen an zahlreichen Stellen Vereinfachungen von Sachverhalten und auch ein gewisses Maß an Redundanz in Kauf genommen. Im Vordergrund stand das Bestreben, Leserinnen und Lesern das Verständnis des Prozesses der Marketingplanung sowie die Einordnung einschlägiger Ansätze und Hilfsmittel zu erleichtern und einen entsprechenden Überblick zu vermitteln. Hinsichtlich mancher Details (z. B. bezüglich der Instrumente des Marketing) ist sicherlich der Rückgriff auf die jeweilige Spezial-Literatur erforderlich.

Für die tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung des Manuskripts bedanken wir uns bei Monika Stuhlmann (Berlin), Eva-Maria Hock und Sabine Dittrich (St.Gallen). Nadja Barthel und Christian Wulle vom Verlag Thexis haben mit viel Geduld und Sorgfalt das Manuskript für den Druck vorbereitet. Auch ihnen sei dafür herzlich gedankt.

In fachlicher und menschlicher Hinsicht sind wir beide durch unseren Lehrer und Freund *Günther Haedrich* wesentlich geprägt worden. Ihm möchten wir dieses Buch in Dankbarkeit widmen.

Prof. Dr. Alfred Kuß, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Universität St.Gallen

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1 Marketingbegriff	1
1.2 Der Prozess der Marketingplanung im Überblick	15
2. Informationsgrundlagen der Marketingplanung	23
2.1 Allgemeine Grundlagen der Marketingplanung	23
2.1.1 Produktlebenszyklus	23
2.1.2 Erfahrungskurve	27
2.1.3 Economies of Scale	31
2.1.4 Die PIMS-Studie	32
2.2 Umwelt- und Branchenanalyse	36
2.2.1 Umweltanalyse	36
2.2.2 Branchenanalyse	39
2.2.3 Konkurrenzanalyse	43
2.3 Unternehmensanalyse	45
2.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	45
2.3.2 Wertkette	47
2.4 Marktforschung	49
2.4.1 Wesen und Aufgabe der Marktforschung	49
2.4.2 Methoden der Marktforschung	50
3. Marktorientierte Unternehmensplanung	55
3.1 Leitlinien der strategischen Unternehmensplanung	55
3.2 Definition der Geschäfts- und Markttätigkeit	57
3.2.1 Überblick	57
3.2.2 Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Definition von Märkten: Das Schema von Abell	58
3.2.3 Eindimensionale Ansätze zur Definition von Märkten	60
3.2.3.1 Produkt- versus marktorientierte Definition von Unternehmenstätigkeiten	60
3.2.3.2 Top-Down- versus Bottom-Up-Ansatz zur Definition von Märkten	61
3.2.3.3 Marktsegmentierung	62
3.2.3.4 Marktareale	68
3.2.4 Strategische Geschäftsfelder	69
3.3 Marktwahl und Zielfportfolio (Wo? bzw. Wohin?)	71
3.3.1 Vom Ist- zum Zielfportfolio	71
3.3.2 Portfolio-Normstrategien	77

3.4	Grundlegende marktstrategische Optionen (Wie?)	80
3.4.1	Überblick	80
3.4.2	Differenzierung	82
3.4.3	Umfassende Kostenführerschaft	85
3.4.4	Konzentration auf Schwerpunkte	86
3.4.5	Outpacing-Strategien	86
3.5	Zeitliche Aspekte des Marketing (Wann?)	88
3.5.1	Früher oder später Markteintritt	88
3.5.2	Strategische Fenster	90
3.6	Exkurs: Internationalisierung des Marketing	92
3.6.1	Überblick	92
3.6.2	Anreize und Probleme bei der Internationalisierung des Marketing	92
3.6.3	Auswahl internationaler Märkte (Wo?)	96
3.6.4	Vorgehensweise bei der internationalen Marktbearbeitung (Wie?)	98
3.6.4.1	Markteintrittsstrategien	98
3.6.4.2	Standardisierung versus Differenzierung	101
3.6.5	Reihenfolge des Markteintritts (Wann?)	103
3.6.6	Koordinationsprobleme im internationalen Marketing	103
3.6.7	Global Marketing	105
3.7	Fazit	107
4.	Marktorientierte Geschäftsfeldplanung	109
4.1	Interdependenzen zwischen Unternehmensplanung, Geschäftsfeldplanung und Marketing-Mix-Planung	109
4.2	Marketingzielsysteme auf der Geschäftsfeldebene	112
4.2.1	Dimensionen von Marketingzielen	112
4.2.2	Marketingzielsysteme	113
4.2.3	Beziehungen zwischen Zielen auf der Unternehmens- und der Geschäftsfeldebene	114
4.2.4	Beziehungen zwischen ökonomischen Marketingzielen, Kernaufgabenprofil und Positionierungszielen	117
4.3	Festlegung des Kernaufgabenprofils	120
4.3.1	Überblick	120
4.3.2	Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes	121
4.3.3	Kernaufgaben des Marketing	125
4.3.3.1	Nutzen von Kundenpotenzialen: Kundenakquisition und -bindung	125
4.3.3.2	Nutzen von Leistungspotenzialen: Leistungsinnovation und -pflege	134
4.3.3.3	Spezifische Kompetenzen für die Kernaufgaben	139
4.3.3.4	Abstimmung von Marktpotenzialen und Kompetenzen	140

4.3.4	Integration der Kernaufgaben	143
4.3.4.1	Typen von Kernaufgabenprofilen	143
4.3.4.2	Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile	147
4.4	Positionierung	151
4.4.1	Überblick	151
4.4.2	Reaktive Positionierung: Das klassische Positionierungsmodell	153
4.4.2.1	Darstellung des klassischen Positionierungsmodells	153
4.4.2.2	Möglichkeiten und Grenzen des «klassischen» Positionierungsmodells	155
4.4.3	Aktive Positionierung	156
4.4.3.1	Überblick	156
4.4.3.2	Outside-in-Orientierung: Identifikation latent vorhandener Kundenbedürfnisse	158
4.4.3.3	Inside-out-Orientierung: Ausnutzen spezifischer Ressourcenausstattungen	159
4.4.3.4	Synthese von Outside-in- und Inside-out-Orientierung	161
4.4.4	Positionierungen im Endkunden- und im Absatzmittlermarkt	162
4.4.5	Positionierungsstrategie auf Geschäftsfeldebene	164
4.4.5.1	Überblick	164
4.4.5.2	Strategie-Variation: Änderungsgrad der Positionierungsstrategie	166
4.4.5.3	Strategie-Stil: Festlegung des Wettbewerbsverhaltens	172
4.4.5.4	Strategie-Substanz: Festlegung des Kundennutzens	177
4.4.5.5	Strategie-Feld: Festlegung des zu bearbeitenden Markts	185
4.4.5.6	Formulierung der Positionierungsstrategie auf Geschäftsfeldebene	187
4.5	Exkurs: Absatzmittlerorientierte Marketingplanung	189
4.5.1	Management von Mehrkanalsystemen	189
4.5.2	Problemfelder der indirekten Distribution	191
4.5.3	Beschaffungssituationen von Absatzmittlern	193
4.5.4	Quellen für komparative Konkurrenzvorteile in der Distribution	195
4.5.5	Formen der Zusammenarbeit von Hersteller und Absatzmittler	196
5.	Marketing-Mix-Planung	203
5.1	Elemente und Wirkung des Marketing-Mix	203
5.1.1	Überblick	203
5.1.2	Produktpolitik bzw. Marktleistungsgestaltung	207
5.1.2.1	Aufgaben und Rolle der Produktpolitik	207
5.1.2.2	Produktpolitische Entscheidungsfelder	209

5.1.3	Preispolitik	214
5.1.3.1	Aufgaben und Rolle der Preispolitik	214
5.1.3.2	Preisfestlegung aus statischer Sicht	216
5.1.3.3	Preisfestlegung aus dynamischer Sicht	218
5.1.3.4	Preisdifferenzierung	218
5.1.4	Kommunikationspolitik bzw. Marktbearbeitung	220
5.1.4.1	Aufgaben und Rolle der Kommunikationspolitik	220
5.1.4.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	221
5.1.5	Distributionspolitik	223
5.1.5.1	Aufgaben und Rolle der Distributionspolitik	223
5.1.5.2	Organe der Distribution	224
5.1.5.3	Distributionswegeentscheidungen	227
5.2	Planung des Marketing-Mix	230
5.2.1	Planung des Marketing-Mix als komplexes Entscheidungsproblem	230
5.2.2	Zur Problematik der Optimierung des Marketing-Mix	232
5.2.3	Instrumentelle Leitplanung	235
5.2.3.1	Dominanz-Standard-Modell von Kühn	235
5.2.3.2	Das Zonenmodell der Profilierung von Rudolph	238
5.2.3.3	Ansatz instrumenteller Strategiemodelle von Haedrich/Tomczak	239
5.2.3.4	Exkurs: Instrumentelle Leitplanung in Abstimmung mit den Kernaufgaben	242
5.2.4	Detailplanung des Marketing-Mix	245
5.3	Zusammenfassung und Fallbeispiel	247
6.	Implementierung und Kontrolle	255
6.1.	Implementierung	255
6.1.1	Charakterisierung des Implementierungsproblems	255
6.1.2	Marketing-Organisation	257
6.1.3	Budgetierung	262
6.1.4	Unternehmenskultur und Mitarbeiter	263
6.2	Marketingkontrolle	265
6.2.1	Bedeutung der Marketingkontrolle	265
6.2.2	Arten der Marketingkontrolle	267
6.3	Die Balanced Scorecard als Hilfsmittel für Implementierung und Kontrolle	269
	Verzeichnis der verwendeten Literatur	275
	Stichwortverzeichnis	293