

Marketing Management

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Die Definition von Marketing als kunden- und marktorientierte Geschäftspolitik, um die Unternehmensziele zu erreichen, ist in Theorie und Praxis weitgehend anerkannt. Da die meisten Märkte Käufermärkte sind, ist die Position der Käufer stark und die Orientierung am Engpassfaktor Kunde eine Notwendigkeit. Unternehmen müssen versuchen, die Kunden auf den gewählten Märkten von den eigenen Produkten und/oder Dienstleistungen zu überzeugen und sicherzustellen, dass sie die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager besser als ihre Mitbewerber befriedigen.

Marktbezogene Unternehmensphilosophie

Unter Marketing Management wird die Konzeption der Unternehmensführung beziehungsweise Unternehmensphilosophie im Sinn eines konsequent marktbezogenen Denkens verstanden. Das Marketing übernimmt dabei die Führungsaufgabe, die sich auf die Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die Markterfordernisse bezieht. Das bedeutet, dass Marketing Management die Regie führt, die Führung innehat und die Umsetzung steuert. Um kundenorientierte Geschäftspolitik betreiben zu können, benötigt es ein daten- und analysebasiertes zielgruppengerecht entwickeltes Marketingkonzept, das konsequent von allen Mitarbeitern umgesetzt und gelebt wird.

Jedes Marketingkonzept umfasst eine Situationsanalyse, die Festlegung geeigneter Marketingziele, darauf aufbauend die Erarbeitung einer Marketingstrategie, sowie die Ausgestaltung der Marketinginstrumente und deren Mix. Bei der Situationsanalyse geht es darum, entsprechend der Unternehmensstrategie herauszufinden, auf welchen Märkten sich das Unternehmen aufgrund seiner Stärken und der sich im Markt bietenden Chancen optimal entfalten kann. Dazu gehören die Analyse der für den Markterfolg relevanten Umwelt unter besonderer Berücksichtigung der politisch-rechtlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen sowie absehbarer technologischer

Entwicklungen, die Analyse des relevanten Marktes und der Wettbewerber sowie die Analyse der Entwicklung des Kundenverhaltens und die Analyse der Situation des Unternehmens und seiner Leistungsangebote am Markt sowohl bei Kunden als auch bei Nichtkunden (zum Beispiel Bekanntheit und Image des Unternehmens und seiner Produkte/Marken, das Vorhandensein/Nichtvorhandensein eines nutzenstiftenden USPs). Im Rahmen der Ist-Analyse wird analysiert, welches Absatzpotenzial für das jeweilige Unternehmen und seine Produkte möglich ist und wie das Unternehmen mit seinen Stärken in Verbindung mit den prognostizierten Markt- und Umweltentwicklungen auftreten könnte.

Bei der Festlegung der Marketingziele muss beachtet werden, dass es sich in profitorientierten Unternehmen um eine Zielpyramide handelt und die Ziele mit den ökonomischen Unternehmenszielen – dazu gehören meist Wachstum und bei privaten Unternehmen der Gewinn – im Einklang stehen. Kundenorientierung ist in profitorientierten Unternehmen kein Selbstzweck, sondern vor dem Hintergrund der jeweiligen Markt- (unter anderem Stückzahlen, Umsatz) und Finanzziele (unter anderem Gewinn) zu betrachten. Ohne entsprechende Umsätze und Gewinne kann ein Unternehmen auf Dauer nicht überleben.

Marketing- und Unternehmensziele im Einklang

Von großer Bedeutung ist die festzulegende Marketingstrategie. Diese wird analog zur Unternehmensstrategie längerfristig (auf drei bis fünf Jahre oder länger) formuliert und legt unter anderem fest, wie und in welchen Marktsegmenten das Unternehmen seine Ziele erreichen will. Nach der grundsätzlichen Festlegung, wie der Markt bearbeitet werden soll – Präferenzstrategie („Qualitätsführerschaft“) oder Preis-/Mengen-Strategie („Kostenführerschaft“) – müssen im Hinblick auf die Erreichung der Marketingziele die strukturellen Marktdeterminanten definiert werden, das heißt es muss eine genaue Abgrenzung des Geschäftsfelds erfolgen. Im Rahmen der Marktfeldstrategie muss festgelegt werden, woher das Wachstum

kommen soll (Marktdurchdringung und -entwicklung, Produktentwicklung) und im Zuge der Kundenstrategie das Targeting und Positionierung sowie die zielgruppenorientierte räumliche Marktdeckung. Basierend auf diesen Komponenten folgt die Festlegung der Produkt-/Sortiments-, Preis-, Vertriebs- und Marken- und Kommunikationsstrategie (Markenaufbau/-erweiterung und Markenführung).

Des Weiteren müssen die Rolle im Markt (Marktführer/Marktherausforderer/Marktmittläufer/Marktnischenanbieter), das Timing (Innovator/früher Folger/später Folger/Nachzügler) und das Strategieverhalten gegenüber der Konkurrenz (Kooperations-, Konflikt- oder Anpassungsstrategie) festgelegt werden. Auf der Grundlage einer konsistenten Marketingstrategie folgt die Ausgestaltung des Marketing-Mix von Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik ergänzt um eine geeignete Kommunikationspolitik.

Mit der Umsetzung der Marketingstrategie in Form eines zielgruppengerechten Mix der Marketinginstrumente sollen die Marketingziele erreicht werden. Dabei ist das Marketing Management – meist ein Verantwortlicher und ein Team – gefordert, da es oftmals eine große Lücke zwischen einer im Idealfall gut entwickelten Strategie und einer in Folge mangelhaften oder schlechten Umsetzung gibt. Diese Lücke gab es zwar auch schon in früheren Zeiten, aber da die Konkurrenz in den meisten Branchen stärker geworden ist und sich die Rahmenbedingungen rascher ändern, sind der Druck und die Notwendigkeit, die Maßnahmen kontinuierlich anpassen zu müssen größer geworden.

Die konsequente Umsetzung der geplanten Strategie sollte nicht nur im Marketing Management oberste Priorität haben, sondern auch in allen anderen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens. Eine perfekt ausgeklügelte Marketingstrategie hilft nichts, wenn die Fähigkeit eines Unternehmens, diese auch umzusetzen, nicht berücksichtigt wird. „To make things happen“ lautet die Devise! Die Umsetzung der Marketingstrategie benötigt initiative Personen. Dazu zählen sowohl der oder die Verantwortliche – meist ein

Mitglied des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsführung – als auch alle anderen an der Umsetzung beteiligten Mitarbeiter. Alle beteiligten Personen sollten entscheidungsfreudig, ergebnisfokussiert und innovationsorientiert sein. Eine Innovationsorientierung ist notwendig, da laufende Änderungen bei den Marketinginstrumenten und deren Mix notwendig sind, ohne dass deshalb die Strategie adaptiert werden muss. So kann sich zum Beispiel die Bedeutung der relevanten Kommunikations- und Vertriebskanäle in relativ kurzer Zeit verändern und eine Anpassung bei der Kanalauswahl notwendig werden.

Das Marketingkonzept kann abhängig von der Situation und Dynamik des jeweiligen Marktes und Umfeldes über eine gewisse Zeit unverändert bleiben, muss aber bei Änderungen im Unternehmen, Produkt, Markt oder Umfeld an die neue Situation angepasst werden. Im Rahmen eines laufenden Monitorings der dem Konzept zugrundelie-

genden Annahmen, muss die jeweilige Lage ständig beobachtet und dafür gesorgt werden, dass gegebenenfalls notwendige Änderungen in den Zielen, der Strategie und den Instrumenten diskutiert und entschieden werden.

Immerwährend dynamisch

Ebenso muss das Marketing Management darauf achten, dass bei unveränderter Strategie die Marketinginstrumente sei es in der Produkt- und Preispolitik, in der Kommunikationspolitik oder in der Vertriebspolitik marktorientiert angepasst werden. Die strategische Weiterentwicklung sollte moderat erfolgen, um eine Kontinuität sicherzustellen und die Zielgruppen am Markt nicht mit einer chaotischen und unklaren Vorgehensweise zu verwirren. Eine Ausnahme muss nur dann gemacht werden, wenn durch eine unvorhergesehene Änderung der Situation eine radikale Änderung notwendig wird. Marketing Manage-

ment ist nichts Statisches, sondern etwas immerwährend Dynamisches.

Abschließend muss erwähnt werden, dass alle Phasen des Marketing Managements dem Marketing Controlling als führungsunterstützende Funktion unterworfen sind. Dieses unterstützt das Marketing Management im Rahmen des Marketing-Informationssystems (MIS) mit allen notwendigen Informationen bei der Planung der Marketingziele, -strategie-, -aktivitäten und -budgets sowie der Kontrolle des jeweiligen Ist-Zustands mit dem vorgegebenen Soll-Zustand. Erfolgreiches Marketing Management entsteht nicht durch Zufall, sondern durch ein fundiertes Marketingkonzept und dessen systematischer, strukturierter und initiativer Umsetzung.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion
Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/970833-0
Telefax + 49 (0) 69/7078400
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb);
Redaktion: Philipp Hafner (ph), Carsten
Englert (ce), Gregor Brunner, Volontär (gb),
Miriam Veith, Volontärin (mv)

Redaktionssekretariat und Lektorat:
Elke Hildmann
Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist

anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2020.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 522,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich 271,90 Euro. Ausland: jährlich 553,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). *Verbindungsabonnement* mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 984,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich 520,20 Euro. Ausland: jährlich 1.088,80 Euro. Studentensabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 8: Deutsche Bank; Seite 10: Generali/Generali, Mastercard/Mastercard, N26/Divimove, Seite 11: Arag/Butter, Seite 14: AdobeStock_nanuvision, Marcel Hagemann, CMS Hasche Sigle; Seite 15: Jan Lukas Hölscher, CMS Hasche Sigle; Seite 18: AdobeStock_bestforbest, Drazen Mandic, Hamburger Sparkasse; Seite 19: Lukas Wehn, MINT Square; Seite 20: AdobeStock_userlike, Florian Störk, Volksbank Lahr eG; Seite 21: T. Taufig/Timoor Taufig; Seite 23: AdobeStock_Blue Planet Studio, Jessica Hastenteufel und Sabrina Kiszka/beide Universität des Saarlandes; Seite 28: AdobeStock_Syda Productions, F. Dornach/privat; Seite 33: R. Horton/BAE Systems; Seite 34: AdobeStock_GoodIdeas, Y. Zimmermann ADG; Seite 35: V. Schäfer/ADG; Seite 36: P. Simon/DSGV, I. Müller/Sparkasse Mainfranken Würzburg, W. Langenbach/Talanx AG, Roland Boekhout und Martin Kotzbauer/beide Commerzbank; Seite 37: R. Linden/DSV, A.-O. Fechner/Neodigital; Seite 40: B. Esser und C. Plantener/beide Kontist; Karten-News Heftmitte – Seite II: Tomorrow/Tomorrow, Seite III: J. Schmalz/DSGV