



MARKETINGMANAGEMENT | ACHIM SPILLER/SINA NITZKO

# Teil VI: Strategisches Marketing I

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Marketing-Ziele

- Zielsysteme → Hierarchie unterschiedlich stark konkretisierter Ebenen



Abb.: Hierarchie der Zielebenen  
(in Anlehnung an Becker 1998, S. 28)

## MARKETING-ZIELE

# Hierarchie der Zielebenen

Übergeordnete Ziele: Leitlinien für Festlegung der Zielsetzungen auf folgenden Stufe

- Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Zielebenen
- Zielsysteme: vertikale + horizontale Ordnung
- Komplexität der Zielsysteme von Unternehmensstruktur beeinflusst

## MARKETING-ZIELE

# Unternehmenszweck (-philosophie, -vision, Business Mission)

Werte + Zielvorstellungen des Unternehmens

- Ausgangspunkt für Entwicklung eines Zielsystems
- Visionen von Unternehmensgründern: Steve Jobs, Henry Ford
- Identifikation der Mitarbeiter; Motivationskräfte
- Ausdruck in Kompetenzaussagen

## MARKETING-ZIELE

# Unternehmensleitbilder

Unternehmensphilosophie in Unternehmensleitbildern konkretisiert

- Bezug auf Unternehmensverfassung, Organisation, Managementsysteme
- Marktausrichtung (z.B. Kernkompetenzen)
- in Situationen des Wandels (Richtungsstreitigkeiten) bedeutsam

## MARKETING-ZIELE

# Unternehmensidentität (Corporate Identity [CI])

- prägnantes Unternehmensbild (frei von Widersprüchen in Innen-/Außendarstellung)
- Identitäts-Mix: Corporate Design, Corporate Behavior, Corporate Communications
- Corporate Design
  - symbolische Identitätsvermittlung (Erscheinungsbild: visuelle Elemente)
- Corporate Behavior
  - Handlungsweisen der Unternehmensangehörigen im Innen-/Außenverhältnis
  - Führungs-, Sozialverhalten
- Corporate Communications
  - konfliktfreie + prägnante Kombination der Kommunikationspolitik

## MARKETING-ZIELE

# Oberziele der Unternehmung (Unternehmensziele, Corporate Goals)

- bilden Vorgaben für Strategische Geschäftsfelder + Funktionsbereiche
- Gewinn bzw. Rentabilität zentral
- andere Ziele (kompatibel mit Gewinnziel)
  - Marktgerichtete Ziele (z.B. Umsatz, Absatz, Marktanteil, Kundentreue)
  - Finanzielle Ziele (z.B. Kreditwürdigkeit)
  - Soziale Ziele (in Bezug auf Mitarbeiter) (z.B. Arbeitszufriedenheit)
  - Prestigeziele (z.B. Unternehmensgröße, Image)
  - Nachhaltigkeitsorientierte Ziele (z.B. Tierschutz)

## MARKETING-ZIELE

# Geschäftsfeld-, Funktionsbereich-, Unterziele

- Realisierung der Unternehmensziele durch Geschäftsfeldziele  
→ Funktionsbereichsziele → Unterziele (Marketing-Instrumente)

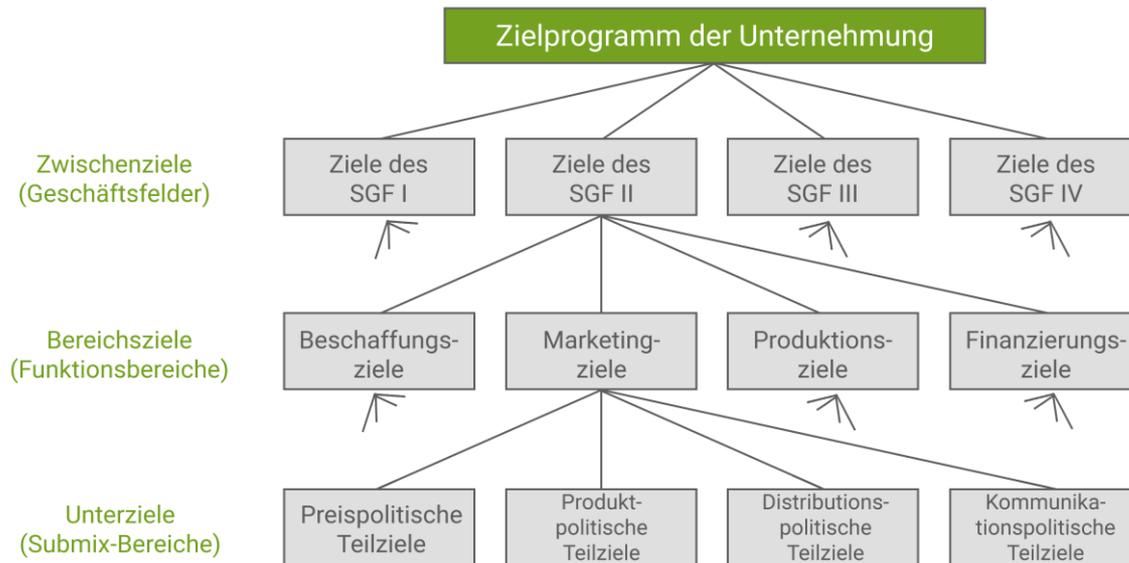


Abb. : Zielebenen im Marketing  
(in Anlehnung an Meffert 1994, S. 94)

## MARKETING-ZIELE

# Operationalisierung von Zielsystemen

Anforderungen: „SMART“-Regel

- **S**pezifische (= eindeutige, präzise) Formulierung der Zielinhalte
- **M**essbarkeit von Zielen
- **A**nspruchsvolle Ziele (für Motivation der Beteiligten)
- **R**ealistische Ziele (von betroffenen Stellen erfüllbar)
- **T**erminierung der Ziele (Zeitpunkt der Zielerreichung festlegen)

## MARKETING-ZIELE

# Qualitative vs. quantitative Marketing-Ziele

### Qualitative Marketing-Ziele

- = nicht-ökonomisch, psychographisch
- psychische Prozesse beim potenziellen Käufer
- Voraussetzung für Handlungserfolg (d.h. ökonomische Zielerreichung)
  - Aufmerksamkeit
  - Interesse
  - Kundenzufriedenheit
  - ...

### Quantitative Marketing-Ziele

- = ökonomisch
- Ertrags- und Kostenziele
  - Umsatz
  - Marktanteil
  - Deckungsbeitrag
  - Personalkostensenkung
  - ...

## MARKETING-ZIELE

# Zielbeziehungen bei der Erarbeitung von Zielsystemen

- Zielneutralität: liegt vor, wenn die Erfüllung eines Zielelements in einer Reihe von Zielalternativen keinen Einfluss auf die gleichzeitige Verfolgung anderer Ziele hat.
- Zielantinomie: besteht dagegen, wenn sich Ziele gegenseitig ausschließen.
- Zielkonkurrenz: Die zunehmende Erfüllung eines Zieles ist mit der abnehmenden Verwirklichung eines anderen verbunden.
- Zielkomplementarität: herrscht, wenn Ziele sich bei ihrer Umsetzung gegenseitig fördern.

## MARKETING-ZIELE

# Konzept des Shareholder Value

- Rechtsform des Unternehmens → Zielprioritäten
- Konzept des Shareholder Value: Management einer Kapitalgesellschaft an Gewinninteressen der Eigentümer/Aktionäre ausgerichtet
  - Möglichst hohe Verzinsung des Eigen- bzw. Beteiligungskapitals

## MARKETING-ZIELE

# Zielbeziehungen Ökologie - Rentabilität

Zielantinomie/-konkurrenz z.B. zwischen Umweltschutz + Wirtschaftlichkeit

M1: erfolversprechende Maßnahmen, führen zu Umweltschäden

M2: Schnittmenge zwischen Ökonomie + Ökologie  
(z.B. Energiesparmaßnahmen → ↑Wirtschaftlichkeit)

M3: unter gegenwärtigen Rahmenbedingungen umwelt-politisch sinnvolle Investitionen nicht rentabel, betriebswirtschaftlich nicht vertretbar

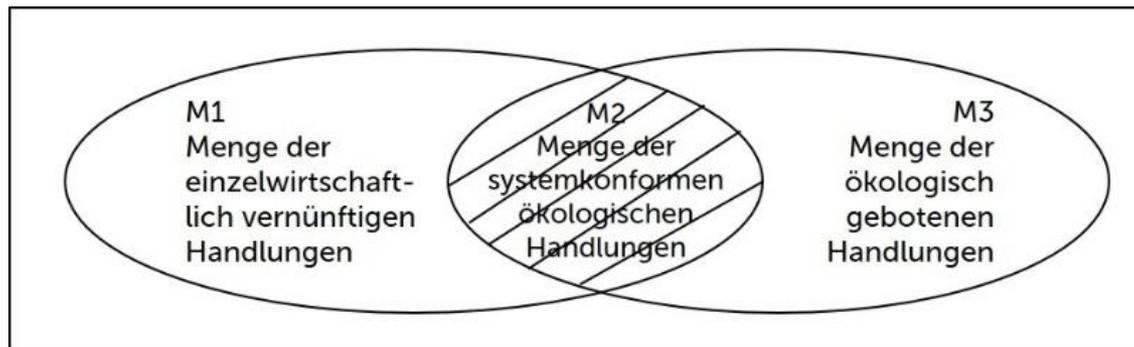


Abb.: Zielbeziehungen zwischen Ökologie und Rentabilität (Freimann 1996, S. 359)

## MARKETING-ZIELE

# Zielbeziehungen Ökologie - Rentabilität

- Aber: im Vorfeld einer Entscheidung sind Aussagen zu ökonomischen und ökologischen Folgen z. T. nicht möglich
- Kalkulation der Erfolgswirkungen verschiedener Strategien komplex
- Viele strategische Unternehmensentscheidungen: unter unsicheren Informationsvoraussetzungen
- Ungewissheit führt dazu, dass Entscheidungen mehr auf Basis von Wertvorstellungen + Risikobereitschaft des Managements als von ökonomischen Fakten

## MARKETING-ZIELE

# Politischer Ansatz der Unternehmensführung

- Modelle der Politikwissenschaft → betriebliches Handeln
- Für Marketingfragen bedeutsam (z.B. wg. inhärenter Planungsunsicherheit)
- Marketingentscheidungen = Gemengelage aus persönlichen Interessen + ökonomischen Rahmenbedingungen
- Unternehmerischer Zielbildungsprozess → Verhandlungsprozess, Kompromiss

## MARKETING-ZIELE

# Welche Interessen setzten sich im Unternehmen durch?

- Traditionelle Vorstellungen: Eigentümer/Top-Management → Legitimation zur Entscheidungsfindung durch hierarchische Position
- Politischer Ansatz
  - heterogene Interessen von Organisationsmitgliedern + Unternehmensspitze
  - neben formalen Leitungsfunktion: weitere Machtbasen + Durchsetzungsstrategien
  - Politik in Unternehmen (z. B. Koalitionen, Intrigen)
  - neben ökonomischen Interessen: Einkommens-, Qualifikations-, Autonomie-, Statusbestrebungen
  - Durchsetzungschancen der Beteiligten zentral
  - Macht in Organisationen ungleich verteilt

## MARKETING-ZIELE

# Machtressourcen

Machtressource	Erläuterung
<b>Kontrolle über Belohnungs- und Bestrafungssysteme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungsspitze → Konzentration der hierarchisch-legitimierten Sanktionsgewalt</li><li>• Beförderung, Gehaltserhöhung, Privilegien, Statussymbole, Versetzung, Kündigung</li></ul>
<b>Informationen + Know-how</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wissen ist Macht</li><li>• Expertenkenntnisse + Informationsvorsprünge sichern die eigene Position</li></ul>
<b>Persönliche Fähigkeiten + Charakter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fachliche Kompetenz + Reputation → persönliche Autorität (langfristiger Aufbau; Gefolgschaft auch in unübersichtlichen Situationen)</li></ul>
<b>Interne + externe Koalitionsbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individuen/Interessengruppen können durch Bündelung der Kräfte Verhandlungsposition im Konflikt um Zielfindung verbessern</li><li>• Koalitionsbildung → Geflecht gruppenspezifischer Interessen</li></ul>

# Politischer Ansatz der Unternehmensführung

Politische Ansatz verdeutlicht, warum Unternehmensleitbilder und -visionen sinnvoll sind

- Langfristige Ziele können gemeinsame Ziele aller Mitarbeiter sein
- Gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle
- Durch die steigende Größe und Machtposition wächst auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen
- Schnittmengen zwischen den Bedürfnissen der Gesellschaft und der Unternehmen schaffen
  - Shared Value-Ansatz

# Marketingstrategien

- sind idealtypische Grundsatzregelungen für Handeln des Unternehmens
- Sind der Weg zum Ziel  
Die Marketinginstrumente [operatives Marketing] sind dabei die einzelnen Schritte auf dem Weg
- mittel- bis langfristig strukturbestimmend
- kurzfristig kaum korrigierbar

MARKETINGSTRATEGIEN

# Geschäftsfeldstrategien: Produkt-Markt-Matrix

- Ausgangsfrage des strategischen Marketings: Festlegung des zu bearbeitenden Marktfeldes
- Produkt-Markt-Matrix (Ansoff 1966) → Anhaltspunkte für neue Wachstumspfade
- Produkt-Markt-Kombinationen = Marktfelder
- Strategiefade = Marktfeld-Strategien
- Möglichkeiten der Entwicklung der Marktfeldstrategien

- alternativ
- gleichzeitig
- in bestimmter Abfolge

Produkte/ SGF	Märkte/Markt-Segmente	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
	neu	Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb.: Produkt-Markt-Matrix