

Strategisches Marketing, eine Einführung

Arbeitspapier Nr. 5

SL Campus & MAGNIT Institut 2007

von Prof. Dr. Henning S. Schulze

0. Management Summary

1. Marketing, Strategie, Strategisches Marketing – Einführung in den Themenbereich

- 1.1. Entwicklung und Entwicklungsphasen des Marketing in den vergangenen 60 Jahren
- 1.2. Strategie und Strategisches Marketing
- 1.3. Zur Notwendigkeit der strategischen (Marketing-)Planung

2. Marketingplanung

- 2.1. Marketingstrategie als Teil der strategischen Unternehmensplanung
- 2.2. Strategische Marketingplanung als Bindeglied zwischen der strategischen Unternehmensplanung und der operativen Marketingplanung
- 2.3. Die Phasen der strategischen Marketingplanung

3. Der „strategische Viersprung“: Visionen, Ziele, Strategien, Maßnahmen

- 3.1. Visionen und Ziele
- 3.2. Strategien
- 3.3. Maßnahmen

4. Schlussbetrachtung

Literaturverzeichnis

0. Management Summary

Aus der fortlaufenden Weiterentwicklung des Marketing folgte ab den 80er Jahren die Entstehung des Strategischen Marketing. Der vorliegende Beitrag wird eingeleitet mit einer Beschreibung der Entwicklung des Marketing über die vergangenen Jahrzehnte hinweg und daran anschließende Ausführungen zur Notwendigkeit strategischer Marketingplanung. Anschließend wird das strategische Marketing mit seinen unterschiedlichen Bedeutungsebenen vorgestellt. Strategisches Marketing steht für die langfristige, wettbewerbsorientierte Marketingarbeit und für die Erarbeitung einer konzeptionellen Planungsbasis für das „Operative Marketing“. Im zweiten Abschnitt wird die Marketingstrategie als Teil der strategischen Unternehmensplanung und die strategische Marketingplanung als Bindeglied zwischen der strategischen Unternehmensplanung und der operativen Marketingplanung diskutiert. Es folgt die Darstellung der idealtypischen Phasen strategischer Marketingplanung. Die strategische Marketingplanung ist nicht sinnvoll ohne den im dritten Abschnitt abgebildeten „strategischen Viersprung“ von den Visionen zu den Zielen, den Strategien und schließlich den Marketingmaßnahmen.

1. Marketing, Strategie, Strategisches Marketing - Einführung in den Themenbereich

1.1. Entwicklung und Entwicklungsphasen des Marketing in den vergangenen 60 Jahren

Den Begriff „Marketing“ gibt es in der Literatur seit etwa 100 Jahren (vgl. Hansen & Bode, 1999). Ursprünglich bedeutete Marketing, sich mit dem Markt zu beschäftigen; weg von der organisationsinternen Perspektive, die auf die Beschaffung von Rohstoffen und die vielen Fragestellungen um deren Verarbeitung herum ausgerichtet war. So begannen amerikanische Unternehmer im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts damit, vor allem auf die Absatzmärkte zu schauen.

Ende der sechziger Jahre zog „Marketing“ dann in Deutschland als betriebswirtschaftliche Disziplin in die akademische Lehre und damit auch in die Lehrbücher ein.

Der Begriff „Marketing“ hat sich in Bezug auf Inhalt sowie Bedeutung in den vergangenen Jahrzehnten vor dem Hintergrund der sich ändernden wirtschaftlichen Situationen ständig verändert und weiter entwickelt. Hier sollen im Folgenden fünf idealtypische Entwicklungsphasen des Marketing und damit auch des Marketingbegriffes vorgestellt werden. Die Phasen sind mit Produktionsorientierung, Verkaufsorientierung, Verbraucherorientierung, Strategieorientierung und Beziehungsorientierung überschrieben (vgl. Abbildung 1)

Entwicklungsphasen des Marketing

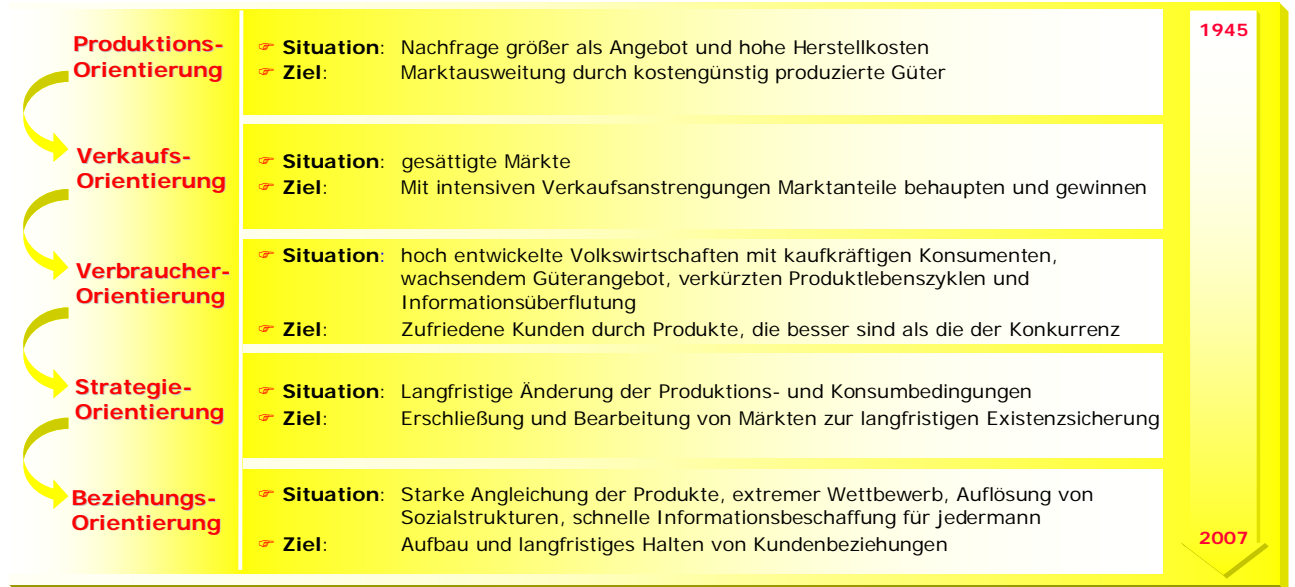


Abbildung 1: Entwicklungsphasen des Marketing

Zur Phase der **Produktionsorientierung**: Nach dem Zweiten Weltkrieg war viel zerstört: Produktionsanlagen, Häuser, Wohnungen und anderes mehr. So bestand ein großer (Nachhol)-Bedarf für nahezu alle Konsumgüter: Güter des täglichen Bedarfes, Gebrauchsgüter, hochwertige Gebrauchsgüter... Die Nachfrage war in den meisten Bereichen deutlich höher als das Angebot. Da die Produktionsressourcen erst aufgebaut werden mussten, gab es ständig Engpässe bei der Bedienung der starken Nachfrage. Die Preise waren hoch. So lag in dieser Periode, die von der Mitte der 40er Jahre des vergangenen Jahrhunderts bis etwa in das letzte Drittel der 50er Jahre dauerte, das Hauptaugenmerk darauf, Konsumgüter schnell und günstig zu produzieren. Die anschließende Phase der **Verkaufsorientierung**, erstreckte sich vom Ende der 50er Jahre bis zum Ende der 60er Jahre. Die Märkte für Güter des Grundbedarfes waren mehr und mehr gesättigt. Auch Gebrauchsgüter kamen in

zunehmender Menge in die Märkte, Angebot und Nachfrage waren in vielen Bereichen ausgeglichen. Zum Teil war das Angebot auch größer als die Nachfrage. Das Ziel der Marketingarbeit in diesen Märkten war, die bestehenden Marktanteile zu halten. Dies führte zu intensiven Verkaufsanstrengungen. Die Phase der Verkaufsorientierung des Marketing kann auch als die Phase des „Hochdruck-Verkaufs“ oder des „Foot-in-the-Door-Selling“ bezeichnet werden. Aus dieser Zeit, in der nicht wenigen Konsumenten Waren verkauft wurden, die sie gar nicht brauchten, sind bei älteren Konsumenten auch heute noch Reminiszenzen gegenüber Vertrieb und Marketing festzustellen. Die wahrgenommene Hilflosigkeit der Konsumenten führte zu Gesetzesänderungen, zur Gründung von Verbraucherberatungsstellen, der Stiftung Warentest sowie weiteren durch den „Konsumerismus“ ausgelösten Aktivitäten, die den Verbraucher und ihre Interessen stärkten und schützten.

In der sich anschließenden Phase der **Verbraucherorientierung** verschob sich der Fokus der Marketingarbeit dann auch deutlich: weg von der Produktion und dem „Hineinpressen“ produzierter Waren in den Markt, hin zur Orientierung am Verbraucher mit seinen Interessen und Wünschen. Diese Phase ist auf die ausgehenden 60er und die 70er Jahre zu datieren. Die deutsche Volkswirtschaft entwickelte sich rasant. Die Kaufkraft der Verbraucher stieg schnell an, das Güterangebot wurde stark ausgeweitet und die Produktlebenszyklen vieler Gebrauchsgüter verkürzt. Die Medienlandschaft wurde deutlich ausgeweitet. Nun waren mehrere TV- und Radiosender zu empfangen, die Zahl der in den Markt gebrachten Publikumszeitschriften, Tages- und Wochenzeitungen stieg enorm an. Den Verbrauchern standen mehr Informationen als je zuvor zur Verfügung. Das Ziel der Marketingarbeit in dieser Zeit war, den Konsumenten das zu bieten, was sie benötigten, um sie so zufrieden zu stellen.

In den 80er Jahren kam es zu einer deutlichen Änderung der Produktions- und Konsumbedingungen. Die Endlichkeit der Ressourcen wurde nicht zuletzt durch die in den zwei Ölkrisen augenscheinlich gewordene Knappheit des Hauptenergieträgers Öl deutlich. Die zunehmende Öffnung des europäischen

Marktes, die kaum noch überschaubare Anzahl an Radio- und TV-Sendern und die kontinuierlich stärker werdende Konkurrenz machten das erneute Umdenken in der Marketingarbeit notwendig. Ziel war nunmehr die Erschließung und Bearbeitung von Märkten zur langfristigen Existenzsicherung der Unternehmung. Es wurde sehr viel genauer analysiert und geplant. Diese Phase, die von den 80er Jahren bis weit in die 90er Jahre hineinreichte, wird als die Phase der **Strategieorientierung** bezeichnet.

Die Veränderungen, die seit etwa Mitte der 90er Jahre zu beobachten sind, sind durch die Öffnung der verschiedensten Produktmärkte europa- und oft auch weltweit gekennzeichnet. Zudem haben sich Produkte und Dienstleistungen immer stärker angeglichen. Wirklich einzigartige Produkte sind im Markt kaum noch zu finden. Und wenn, dann sind die Konkurrenten so schnell, dass der einmal erreichte Vorsprung rasch verloren ist. In den meisten Märkten herrscht extremer Wettbewerb. Dieser wird oftmals nicht allein durch die Konkurrenten aus der eigenen Branche angetrieben. Immer häufiger sind es fremde Märkte, Dienstleistungen und Produkte, die den Wettbewerb antreiben und Märkte völlig verändern. Ein Beispiel hierfür ist die Substitution von „Walkman“ und „Diskman“ durch die PC-Technik, hier im besonderen die MP3-Technologie.

Wir leben heute in einer zunehmend globalisierten Welt. Informationen sind rund um den Globus 24 Stunden am Tag abrufbar. Es gibt dabei kaum noch Zeitverzögerungen durch Datentransport, über Briefe oder ähnliche Medien. Der Globus wird zumindest, was die Datenübertragung betrifft, zum Dorf. Aber auch die wahrgenommenen Entfernungen zwischen Orten, Ländern und Kontinenten sind geschrumpft. Nie waren die Grenzen durchlässiger, nie waren Distanzen schneller zu überwinden als seit Mitte der 90er Jahre. Diese Veränderungen und der Wandel in der Demographie in unserer Volkswirtschaft führten dazu, dass sich die in Jahrhunderten gewachsenen Sozialstrukturen rasant geändert haben: nie lebten mehr Menschen in Einpersonenhaushalten, nie waren Familienstrukturen so brüchig, nie waren die Menschen so allein. Diese und andere Entwicklungen führten zu einer deutlichen Umorientierung der

Konsumenten: nicht nur das Produkt und seine körperlichen Qualitäten sind wichtig. Vielmehr sind es zum Beispiel durch Marken geschaffene Beziehungswerte, an denen sich die Konsumenten orientieren. Das Kauf- und Konsumverhalten ist heute nicht mehr eindeutig zu beschreiben und schon gar nicht vorhersagbar. Die viel beschriebene „Geiz-ist-geil-Mentalität“ wechselt sich häufig schnell mit einem fröhlichen „Konsumhedonismus“ ab. Dies etwa dann, wenn der Porschefahrer zum Discounter fährt, sich dort mit niedrigpreisigen Grundnahrungsmitteln eindeckt, um im Anschluss in einem teureren Skiessort Urlaub zu machen. Auch Hersteller und Händler haben die Zeichen der Zeit erkannt und festgestellt, dass nicht der einzelne Konsumakt wichtig ist. Der zufällige Kauf eines Produktes durch einen Laufkunden oder der Erstkauf eines lange umworbenen Kunden kosten oftmals mehr als er einbringt. Geld bleibt bei vielen Herstellern und Händlern erst dann in der Kasse, wenn die Kunden wiederkommen und damit ein relevanter Teil des „Customer-Lifetime-Value“ (Kotler, 2003, 73)(CLVT) bei Hersteller und Händler bleibt. So hat der Aufbau und das Halten von Beziehungen zum Konsumenten eine enorme Relevanz bekommen: Marketingarbeit ist heute sehr beziehungsorientiert. Ohne Beziehungsorientierung im Marketing kann heute kaum ein Anbieter mittel- und langfristig im Markt bestehen.

In der angloamerikanischen Literatur wird Marketing heute definiert als „a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others“ (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005, S. 6; vgl. Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2007).

1.2. Strategie und Strategisches Marketing

Der Begriff „**Strategie**“ kommt ursprünglich aus dem Griechischen und steht für den „Plan militärischen Vorgehens“. In der neuzeitlichen Literatur finden wir den

Strategiebegriff als erstes im militärischen Kontext. So etwa bei von Moltke und von Clausewitz (v. Clausewitz, 1998 und v. Moltke & v. Clausewitz, 1993). Die betriebswirtschaftliche Literatur ist voller Begriffe, mit denen Aktivitäten im Markt beschrieben werden, die bei genauerer Betrachtung sehr martialisch anmuten. Hierzu gehören etwa „die Schlacht um den Kunden“, „die Bekämpfung der Konkurrenz“, „der Preiskrieg“, die „Fronten zwischen den Wettbewerbern“. Für den Managementkontext definiert Henderson (1989) den Begriff der Strategie wie folgt: „Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business’s competitive advantage and compound it.“ Strategisches Planen und Handeln ist nach diesem Verständnis auf den Wettbewerb und die Erzielung von Vorteilen diesem gegenüber ausgerichtet.

Der Begriff „**Strategisches Marketing**“ hat mehrere Bedeutungsebenen. Einerseits steht er für die langfristige, wettbewerbsorientierte Marketingarbeit und andererseits für die Erarbeitung einer konzeptionellen Planungsbasis für das „Operative Marketing“ (vgl. Blythe, 2005). Durch die Formulierung einer Marketingstrategie wird also der Überbau für die im Anschluss zu planenden und auszugestaltenden Marketing-Instrumentarbereiche geschaffen. Eine dritte Bedeutung wird in der Paraphrasierung in „Marketing Management“ (Meffert, 1994; Homburg & Krohmer, 2006) deutlich. In diesem Sinnzusammenhang ist mit strategischem Marketing mehr als nur eine Unternehmungsfunktion gemeint. Hier ist Marketing die „Leitmaxime des Management“ der Unternehmung, die die Grundlage bildet für die Aussteuerung der wertschöpfenden Prozesse im Spannungsfeld von Wettbewerb, Handel und Konsumenten.

1.3. Zur Notwendigkeit der strategischen (Marketing-)Planung

Ohne Strategie und Langfristperspektive verkommt jede Planung schnell zu einem „Muddling-Through“, einem „Durchwurschteln“. Um gesetzte Ziele zu

erreichen ist es sinnvoll, strukturiert vorzugehen und nicht sofort nach dem Setzen der Ziele die Planung und Durchführung von Maßnahmen zu beginnen. Schnell wird sonst die Menge der Einzelmaßnahmen so groß, dass der Aufwand ihrer Koordination und Abstimmung der unüberschaubaren Anzahl an Maßnahmen unmöglich wird und/oder viele Ressourcen verschlingt. Die definierten Strategien haben hingegen eine „Orientierungsfunktion“. Sie bilden einen Korridor, in dem sich die Maßnahmendurchführung bewegen kann (vgl. Abbildung 2).

Zum Sinn von strategischer Planung

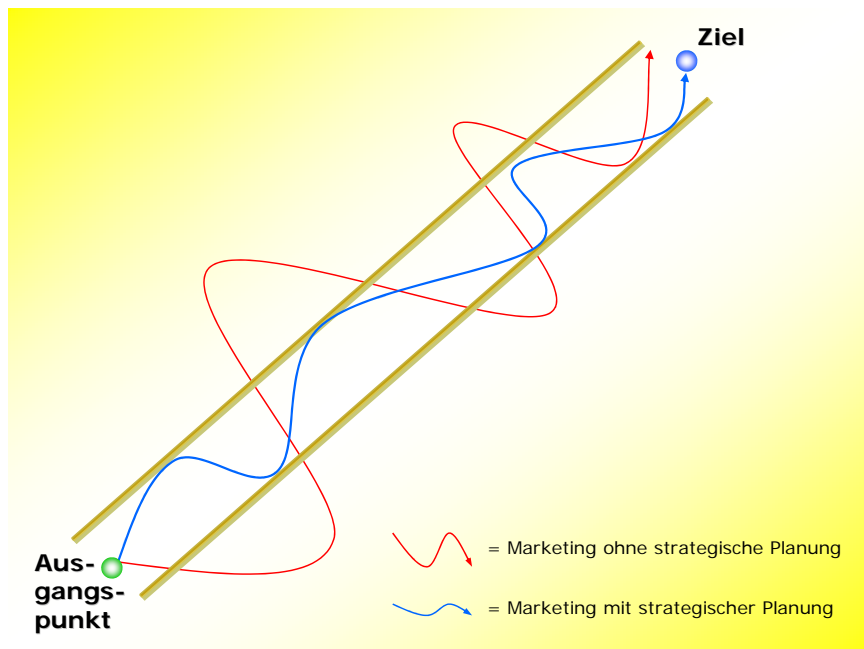


Abbildung 2: Zum Sinn strategischer Planung (in Anlehnung an Becker, 2006, 146).

Die strategische Planung hilft uns, Zeit und andere Ressourcen sinnvoll einzusetzen und ökonomisch mit ihnen umzugehen.

2. Marketingplanung

2.1. Marketingstrategie als Teil der strategischen Unternehmensplanung

Die „Marketingstrategische Basisplanung“ ist als ein Teil der Unternehmensplanung zu verstehen. Die Entscheidungen, die in ihrem Rahmen zu treffen sind, sind abhängig von den Entscheidungen, die auf der Ebene der Unternehmensplanung getroffen werden. Entscheidungen auf der Ebene der Marketingstrategie beeinflussen wiederum die Entscheidungen der Ebene der operativen Marketingplanung (vgl. Abbildung 3).



Abbildung 3: Interdependenzen zwischen Unternehmens- und Marketingplanung (vgl. Meffert, 1994, S.28)

2.2. Strategische Marketingplanung als Bindeglied zwischen der strategischen Unternehmungsplanung und der operativen Marketingplanung

Wie erwähnt ist die strategische Marketingplanung integrativer Bestandteil der strategischen Unternehmungsplanung. Sie verbindet die Planungsebenen der strategischen Unternehmungsplanung und der operativen Marketingplanung.

Die drei übergeordneten Entscheidungsbereiche der strategischen Marketingplanung sind die Marktwahl, die Festlegung der Geschäftsfeldziele und –strategien sowie die der Marktteilnehmerstrategien (vgl. Abbildung 3; Meffert, 1994).

Die **Marktwahl** ist direkt abhängig von der Entscheidung im Rahmen der Markt- und Geschäftsfelddefinition auf der Ebene der strategischen Unternehmungsplanung. In ihrem Rahmen werden Entscheidungen über die Abgrenzung des relevanten Marktes getroffen. Der relevante Markt ist „market-“, „technique-“ (vgl. Abell, Hammond, 1979; Abell, 1993) oder „function-driven“ abzugrenzen. Zusätzlich ist die räumliche Dimension der Marktwahl zu bestimmen.

Die auf der Ebene der Unternehmungsplanung gefällten Entscheidungen über die generelle strategische Stoßrichtung und die Ressourcenallokation beeinflussen direkt die Entscheidungen über die **Geschäftsfeldziele und –Strategien** auf der Marketingebene. Hier geht es im Einzelnen um die Strategie für das spezifische Marktfeld, den zu planenden Umfang der Marktabdeckung, die Definition des Wettbewerbsvorteils bzw. des Alleinstellungsmerkmals, „USP“ (unique selling proposition, vgl. Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2007) und das Timing für den Marktein- und –auftritt.

Marktteilnehmer sind nicht allein die Wettbewerber. Auch die Abnehmer, die Absatzmittler in den Marktkanälen (Händler und Logistikdienstleister etc.) sowie „sonstige Anspruchsgruppen“, wie etwa in- und externe Geldgeber, politische



Organisationen und die „Non Governmental Organizations“ („NGOs“) sind zu den Marktteilnehmern zu zählen. Im Rahmen der Planung von **Marktteilnehmerstrategien** werden Entscheidungen getroffen über die allgemeine Marktbearbeitung und den allgemeinen Verhaltensplan gegenüber dem Markt mit seinen Teilnehmern. Anschließend sind spezifische Strategieaussagen über das Verhalten gegenüber den Abnehmern, den Konkurrenten, den Marktmittlern sowie den sonstigen Anspruchsgruppen zu erarbeiten. Entscheidungen auf dieser Ebene beeinflussen direkt jene Entscheidungen über die Instrumentarzielsetzungen in der operativen Marketingplanung. Die strategischen Budgetentscheidungen im Rahmen der Marketingstrategischen Basisplanung wirken sich direkt auf die Planung der operativen Marketingmaßnahmen aus.

Die genannten Strategieentscheidungen bilden zusammen die „**marketingstrategische Planungsbasis**“ auf die aufbauend die Instrumentarziele, Instrumentarstrategien und –maßnahmen abzuleiten und zu planen sind.

2.3. Die Phasen der strategischen Marketingplanung

Marketingplanung erfolgt nicht uno actu. Vielmehr besteht sie aus aufeinander aufbauenden Schritten (vgl. Abbildung 4)

Phasen der strategischen Marketingplanung

1. Statusanalyse der in- und externen Umweltsituation
2. Festlegung der strategischen Geschäftsfelder und der Geschäftsfeldziele
3. Entwicklung der Geschäftsfeldstrategien
4. Festlegung der Marktteilnehmerstrategien 
5. Strategienbewertung und –Auswahl
6. Budgetermittlung der zur Strategieumsetzung erforderlichen Ressourcen
7. Strategie-Implementierung 
8. Strategiekontrolle

A

Abbildung 4: Phasen der strategischen Marketingplanung (vgl. Meffert, 1994, S.11)

Die acht Phasen der strategischen Marketingplanung sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Zu 1., **Statusanalyse der in- und externen Umweltsituation**: sie ist der Startblock der strategischen Marketingplanung. Ohne eine umfassende Statusanalyse der gesamten Situation wäre jede weitere Planung sinnlos. Analysebereiche sind die **globale Umwelt**, d.h. Bereiche der natürlichen, politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen, technologischen und ökonomischen Umwelt und die **unternehmungsspezifische Umwelt**, also z.B. gesellschaftliche, politisch-rechtliche, marktbezogene Anspruchsgruppen und Austauschpartner.

Zu 2., **Festlegung der Geschäftsfelder und der Geschäftsfeldziele**: Strategische Geschäftsfelder sind diejenigen Analyse- und Planungseinheiten, die im Rahmen der strategischen Marketingplanung eine eigenständige Behandlung erfahren. Die Bestimmung strategischer Geschäftsfelder bildet **das** zentrale Bindeglied zwischen strategischer Unternehmensplanung und der

Marketingstrategischen Basisplanung. Sie werden durch eine spezifische Marktaufgabe, eine hohe Eigenständigkeit und durch einen Beitrag zum Erfolgspotential der Unternehmung definiert.

Ohne vorher festgelegte Ziele läuft die Unternehmung Gefahr, sich nur reaktiv an die Umweltveränderungen anzupassen anstatt proaktiv zu handeln. Die strategischen Zielvorgaben sind die Voraussetzung für eine klare Orientierung im Planungs- und Umsetzungsprozess. Wichtig ist die Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen den verschiedenen Zielen (Konflikte, Wirkungsbeziehungen, Prioritäten etc.).

Zu 3., **Entwicklung der Geschäftsfeldstrategien:**

In der Folge der Definition der Geschäftsfelder schließen die Marktfeldstrategie, die Marktabdeckungsstrategie, die Timingstrategie und die Planung der strategischen Wettbewerbsvorteile an. Die **Marktfeldstrategie** enthält die generelle Orientierungsvorgabe für das Geschäftsfeld. Hier können idealtypisch fünf strategische Alternativen unterschieden werden. Erstens, die weitere Durchdringung des gegenwärtigen Marktes z.B. durch die Intensivierung der Produktnutzung durch die Konsumenten. Ein Zahnpastahersteller bringt beispielsweise seine Kunden dazu, dass sie sich nicht mehr nur zweimal pro Tag die Zähne putzen sondern dreimal. Zweitens die Entwicklung des Marktes dadurch, dass z.B. neue geografische Bereiche gefunden werden, in denen das Produkt bisher noch nicht konsumiert wird. Ein Beispiel hierfür ist das Angebot bayerischer Weißwürste im Norden Deutschlands. Drittens die Alternative der Produktentwicklung. Im Rahmen dieser werden echte Innovationen entwickelt und in den angestammten und damit bekannten Markt gebracht. Viertens die Diversifikation, in deren Rahmen neue Produkte in neuen, bisher nicht bekannten Märkten angeboten werden. Dies ist etwa der Fall, wenn ein Stahl- und Röhrenhersteller in dem Mobilfunkmarkt einsteigt, wie es Anfang der 90er Jahre die Mannesmann AG tat. Die Fünfte strategische Alternative ist die des Rückzuges aus dem Markt etwa durch den Verkauf von Geschäftssparten an

Konkurrenten. Ein aktuelles Beispiel hierfür hat vor kurzem Siemens mit dem Verkauf des strategischen Geschäftsfeldes Siemens-Mobile an BenQ vorgeführt. Bei der Planung der **Marktabdeckungsstrategie** geht es um die Entscheidung, wie die Bedienung des Marktes zwischen den beiden Extrema „Ausrichtung auf den Gesamtmarkt“ und „Ausrichtung auf eine kleinste Marktnische“ erfolgen soll. In den meisten Fällen wird die Entscheidung zwischen Gesamtmarkt und Nische liegen.

Mit der Timingstrategie wird der Zeitpunkt des Markteintrittes bestimmt. Die entscheidende Frage ist hierbei, ob sich das Geschäftsfeld strategisch als „Pionier“ im Markt positionieren soll, oder als „früher Folger“ bzw. als „später Folger“. Der Pionier kann einerseits den Markt zu Beginn bestimmen. Andererseits muss er sich schnell und klar gegenüber nach ihm in den Markt eintretenden Konkurrenten abgrenzen.

Bei der Planung der strategischen Wettbewerbsvorteile ist zu bestimmen, mittels welchem/welcher USP/s man sich gegenüber dem Wettbewerb klar positionieren kann. Optionen ergeben sich bspw. durch Kosten-, Qualitäts-, Innovations-, Markierungs- und/oder Programmvorteile gegenüber dem Wettbewerb. Auch Kombinationen der genannten Optionen sind möglich, jedoch genau zu planen. Bestimmte Variationen passen nicht zueinander, wie etwa Kosten- und Qualitätsvorteile.

Zu 4., die **Festlegung der Marktteilnehmerstrategien**: hier werden, wie oben in 2.2. beschrieben, die allgemeinen Verhaltensstrategien, also die generelle Stoßrichtung geplant. Die wichtigste Frage in diesem Zusammenhang ist, wo das Verhalten gegenüber den Marktteilnehmern auf dem Kontinuum zwischen dem „proaktiv-offensiven“ und dem „reaktiv-defensiven“ Verhalten liegen soll. Im Anschluss werden die speziellen Verhaltensstrategien bezüglich der Abnehmer, der Konkurrenten, der Absatzmittler und der sonstigen Anspruchsgruppen geplant. Gegenüber den Abnehmern liegt die Entscheidung auf einem Kontinuum zwischen der „Präferenzstrategie“ (hohe Qualität, kleine Mengen, hohe Preise) und der „Preis-/Mengenstrategie“ (kleine Preise, große

Produktions- und Absatzmengen). Gegenüber den Konkurrenten, den Absatzmittlern (z.B. dem Handel) und den sonstigen Anspruchsgruppen bestehen die Alternativen der Anpassung, der Kooperation, des Konfliktes und der Umgehung. Selten wird auf eine einzelne der Strategien gesetzt. Häufig finden wir Strategiemixes (vgl. Musashi, 1994).

Zu 5., die **Strategienbewertung und –Auswahl**: in dieser Phase werden Strategiealternativen auf ihre **Konsistenz** (Widerspruchfreiheit), die **Beanspruchung von Kompetenz** (z.B. Managementkompetenz und finanzielle Machbarkeit) sowie ihre **Funktionserfüllung** (z.B. Ressourcenbedarf bei der Umsetzung, Wirkung der Umsetzung auf den Zielerreichungsgrad)hin untersucht, bewertet und ausgewählt.

Zu 6., die **Budgetermittlung der zur Strategieumsetzung erforderlichen Ressourcen**: hier geht es um die Planung der in Geldeinheiten ausgedrückten Vorgaben für die einzelnen Organisationseinheiten der Unternehmung. Ziel dabei ist die systematische Planung, Koordination und Kontrolle der Unternehmungsressourcen.

Neben Kostenbudgets werden auch Leistungsbudgets (z.B. Umsatz, Marktanteil, Gewinn etc.)geplant.

Zu 7.: die **Strategie-Implementierung**: bei der strategischen Planung ist nicht nur das "WAS" sondern auch das "WIE" wichtig.

Die Realisierung strategischer Konzepte scheitert oft am Widerstand und der darauf folgenden falschen Umsetzung der strategischen Vorgaben sowie der mangelhaften Durchsetzung durch betroffene Organisationseinheiten bzw. -mitarbeiter. Dies war zum Beispiel der Fall, als die digitalen Mobilfunknetze geöffnet wurden und für Marketing und Vertrieb der Endgeräte (Mobiltelefone) strategische Pläne ausgearbeitet wurden. Die Durchsetzung war ein Kraftakt, da die Marketing- und Vertriebsmitarbeiter über viele Jahre in einem Verkäufermarkt gearbeitet hatten, der nun zum Käufermarkt wurde. Bei der Strategieimplementierung sind zwei zentrale Aufgabenbereiche zu nennen: erstens, die Umsetzung der strategischen Pläne als Spezifizierung der globalen

Vorgaben. Dies geschieht durch die Ableitung konkreter Maßnahmen und die schrittweise Anpassung der beteiligten Systeme (klassischer Marketing-Mix). Zweitens die Durchsetzung der Strategien im Sinne einer allgemeinen Strategieakzeptanz möglichst aller betroffenen Mitarbeiter. Dies ist etwa durch „Internes Marketing“ zu realisieren (vgl. Schulze, 1993).

Zu 8., die **Strategiekontrolle**: Strategische Kontrollen dürfen nicht nur retrograd vorgenommen werden. Vielmehr sollten sie prospektiv ausgerichtet sein und parallel zu den Planungs- und Umsetzungsprozessen durchgeführt werden.

Auch hier sind die **Kontrollen hinsichtlich** der **Konsistenz** (vor allem Vollständigkeit, logischer Aufbau, Widerspruchsfreiheit), der **Prämissen** (Monitoring in- und externer Entwicklungen, Abgleich mit den Planungsgrundlagen) und der **Durchführung** (Überprüfung der schrittweisen Erreichung der strategischen Ziele z.B. anhand von Zwischenzielen) wichtig.

3. Der „strategische Viersprung“: Visionen, Ziele, Strategien, Maßnahmen

Eine sinnvolle strategische Marketingplanung erfolgt schrittweise. Nach der Statusanalyse folgt die Erarbeitung der Vision und dann erst werden die Ziele, die zu ihrer Erreichung notwendigen Strategien und die sich aus ihnen ableitenden Maßnahmen geplant.

Dieses Vorgehen soll abschließend kurz anhand der Analogie der Planung einer Urlaubsreise verdeutlicht werden (vgl. Abbildung 5).



3.1. Visionen und Ziele

Jede sinnvolle Planung beginnt mit der Erarbeitung der **Vision** (vgl. Schulze, 2006) und der Festlegung des **Ziels**.

Visionen haben im Rahmen dieser Planung bei weitem nicht die Exaktheit und Erreichbarkeit von Zielen. Sie sind Fixpunkte auf dem Weg in die Zukunft und damit sind sie relativ unspezifisch, weisen aber in eine bestimmte Richtung.

So sind sie gemeinsame Zielideen in einem sich kontinuierlich ändernden Umfeld. Mit der Vision wird ein ehrgeiziger Anspruch zum Ausdruck gebracht. Mit diesem Anspruch wiederum wird eine machbare Utopie formuliert.

Basisfragen sind hierbei:

- .. wo wollen wir hin?
- .. wie wollen wir uns weiterentwickeln?
- .. wie wollen wir Existenz, Wachstum etc. sichern?
- .. wie erträumen wir uns die Situation in den kommenden Jahren?

In den Antworten auf diese Fragen sind zentrale, auf die Zukunft gerichtete Aussagen enthalten. Sie definieren die grundlegende Ausrichtung des betrachteten Geschäftsbereiches für die nächsten 5 bis 10 Jahre (in Abhängigkeit vom Markt und Marktgeschwindigkeit können diese Zeiträume auch kürzer sein). In unserem Urlaubsbeispiel könnte die Vision sein, in einem südlichen Land durch die Strassen einer großen Stadt zu treiben, die Lebensart zu genießen und sich an den kulturellen und lukullischen Höhepunkten zu laben.

Um nun meine Urlaubsreise planen zu können, muss ich wissen, wo ich hin will. Ziele sind per definitionem klar und erreichbar. Sie sind inhaltlich, räumlich und auch zeitbezogen genau definiert. So etwa die Zielsetzung für einen Urlaub vom 08. bis zum 22. August des Jahres nach Rom zu reisen.

Marketingziele haben verschiedene Funktionen: die der Koordination, die der Steuerung, die der Kontrolle und die sachrational/sozio-emotionale Funktion.

Zur **Koordinationsfunktion**: alle Aktivitäten richten sich an den gesetzten Zielen aus und stellen damit ein aufeinander abgestimmtes Verhalten sicher.

Zur **Steuerungsfunktion**: im Entscheidungsprozess sind alle Entscheidungen auf die Erreichung eines angestrebten Zieles bzw. Zustandes ausgerichtet.

Dabei werden idealerweise die Handlungsaktivitäten ausgewählt, die den höchsten Zielbeitrag leisten. So etwa die Auswahl der Alternativen, die mit größtmöglicher Sicherheit die Erreichung des Urlaubszieles sichern.

Zur **Kontrollfunktion**: auf der Grundlage der Zielformulierung kann der Beitrag der einzelnen Aktivitäten zur Erreichung der Zielsetzungen bewertet werden. Etwaig notwendige Kurskorrekturen können auf der strategischen und/oder operativen Ebene vorgenommen werden. So kann ich eingreifen, wenn ich merke, dass eine Schiffsreise zur Erreichung des Ziels geplant ist. Von Deutschland nach Rom mit dem Schiff...?

Zur **sach-rational/sozio-emotionalen Funktion**: einerseits müssen die Zielsetzungen den Mitarbeitern und Marktpartnern sowie den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen kommuniziert werden, andererseits kann/soll das Bekenntnis der Führungskräfte zu den Zielen eine Vorbild- und Identifikationsfunktion erzeugen. Wenn ich mein Urlaubsziel nur im Hinterkopf mit mir herumtrage, dann sind Spannungen zwischen mir und Mitreisenden vorprogrammiert, die dies vielleicht auch tun und anstatt einer Romreise etwa gerne eine Nordmeerkreuzfahrt machen würden. Die explizite Beschreibung des Zieles führt dazu, dass ich klare Absprachen treffen kann, Wünsche und Erwartungen bekannt sind.

3.2. Strategien

Mit der Definition der Strategie wird die Frage danach beantwortet, wie das Ziel denn zu erreichen sei. „Wie kommen wir an den Urlaubsort?“ Hier wird die Vielfältigkeit der Möglichkeiten zur Strategiedefinition deutlich. In der Analogie können wir die Frage nach der Route stellen, wir können aber auch fragen, ob wir im Rahmen einer durchgeplanten und geführten Studienreise reisen wollen oder per Anhalter mit dem Rucksack.

Wichtig für den Marketingkontext ist, dass wir mehrere Planungsebenen für die Planung der Marketingstrategie zu berücksichtigen haben: zuerst ist die oben diskutierte marketingstrategische Planungsbasis zu entwickeln und im Anschluss darauf aufbauend die Ziele und -strategien für die

Marketingpolitischen Instrumentarbereiche (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) abzuleiten.

3.3. Maßnahmen

Hier ist das zu planen, was getan werden soll und muss, um unter Berücksichtigung der definierten Strategien das Ziel zu erreichen. Die Handlungs-/Maßnahmenoptionen sind durch die strategischen Vorgaben eingeschränkt. Durch die entstehenden Einschränkungen öffnen sich gut strukturierte, aufeinander abgestimmte Entscheidungsfelder. Die stringente Berücksichtigung der Vorgaben und Einschränkungen führt idealerweise dazu, dass die Maßnahmen zueinander passen, „in die gleiche Richtung wirken“.

4. Schlussbetrachtung

Strategisches Marketing ist ein wichtiger Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung. Ohne die Marketingperspektive wären die meisten strategischen Planungen wenig sinnvoll. Dies, weil in der strategischen Marketingplanung die relevanten Bereiche und Partner im Markt Berücksichtigung finden: sowohl die interne-, als auch die externe Umwelt, die Wettbewerber und die Abnehmer, die Handelspartner im Marktkanal sowie weitere in- und externe Anspruchsgruppen, wie etwa Mitarbeiter, Finanziere, NGO's, kirchliche und politische Organisationen u.a.m. Die Marketingperspektive gibt der strategischen Planung die Marktorientierung. So ist – um den alten Spontispruch zu bemühen – Marketing in der strategischen Planung nicht alles, aber ohne strategisches Marketing und seine Perspektiven ist Alles nichts!

Literaturverzeichnis

- Abell, D.F.:** Managing with Dual Strategies: Mastering the Present -
Preempting the Future, The Free Press o.O. 1993
- Abell, D. F./Hammond, J. S.:** Strategic market planning, Englewood Cliffs
1979
- Becker, J.:** Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und
operativen Marketing-Managements. 8., vollständig überarbeitete und
erweiterte Auflage. Verlag Franz Vahlen, München 2006
- Blythe, J.:** Essentials of Marketing, 3rd ed., Pearson Education Ltd. Harlow,
Essex 2005
- Clausewitz, C. v.:** Vom Kriege, Ullstein Verlag, München 1998
- Hansen, U., & Bode, M.:** Marketing & Konsum. Theorie und Praxis von der
Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, Verlag Franz Vahlen, München
1999
- Henderson, B.D.:** The Origin of Strategy, in: Harvard Business Review, Vol.
66, (1989), November-December, pp.139-143
- Homburg, Chr.; Krohmer, H.:** Marketingmanagement, Strategie –
Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Auflage, Gabler
Verlag, Wiesbaden 2006
- Kotler, Ph.:** Marketing Management, 11th ed., Pearson Education Ltd.
Harlow, Essex 2003
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.:** Grundlagen des
Marketing. 4., aktualisierte Auflage. Person Studium, München u.a. 2007
- Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.:** Principles of
Marketing. Fourth European Edition. Pearson Education Ltd. Harlow, Essex
2005
- Musashi, M.:** The Book of Five Rings, Shambhala Pocket Classics, B&T,
Random House, New York 1994

Meffert, H.: Marketing-Management, Analyse – Strategie –
Implementierung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994

Meffert, H.: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung,
Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte
Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000

Moltke, H. Graf v. & Clausewitz, C. v.: Bibliothek der Geschichte und
Politik, Bd.23, Kriegstheorie und Kriegsgeschichte, Deutscher Klassiker
Verlag, Frankfurt am Main 1993

Schulze, H.S.: Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen:
Fundierung der Instrumentarbereiche des internen Marketings mittels
ausgewählter Konzeptbereiche der Transaktionsanalyse, Europäische
Hochschulschriften: Reihe 5; Band 1283. Peter Lang Verlag, Berlin, u.a.
1992

Schulze, H.S.: Visionsarbeit. In: Rohm, A. (Hrsg.): Change-Tools: erfahrene
Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Verlag
managerSeminare, Bonn 2006; S. 207-212