

JOCHEN BECKER

# MARKETING- KONZEPTION

GRUNDLAGEN DES ZIEL-  
STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN  
MARKETING-MANAGEMENTS

8. AUFLAGE



VERLAG VAHLEN

keiten der **flexibel automatisierten** (= segmentierten bzw. modularisierten) **Fabrik** an (Wildemann, 1994).

Die Darlegungen zu den grundlegenden Wachstums- und Ertragsgeneratoren im Marketing („Leistungen“ einerseits und „Kunden“ andererseits) haben **strategische Schlüsselfelder** identifiziert und zugleich Steuerungs- und Überprüfungsmöglichkeiten auf Basis von Portfolio-Analysen sowie ABC-Analysen aufgezeigt. Darüber hinaus konnte dargestellt werden, dass ein funktionsbereichs-übergreifendes **Komplexitätskosten-Management** wichtige Entscheidungsgrundlagen für Art, Umfang und Gestaltungsmöglichkeiten eines markt- bzw. kundenorientierten Variantenmarketing liefert (s. a. Schuh/Schwenk, 2001).

Damit wurde zugleich deutlich, dass das strategische Controlling – unter dem Aspekt zielstrategischer Analysen in Bezug auf die Wachstums- und Ertragsgeneratoren „Leistungen“ und „Kunden“ – auch wichtige **Entscheidungsgrundlagen** für Steuerung und Überprüfung des *operativ*-instrumentalen Maßnahmen-Einsatzes (mit)liefert. Insofern orientiert sich das Controlling insgesamt sinnvollerweise an der **konzeptionellen Kette** und der logischen Abfolge ihrer Entscheidungen (nämlich Ziele, Strategien, Mix).

### 3. Unternehmensstadien und stadien-typisches Markt- und Unternehmenshandeln

Nicht nur Produkte unterliegen Lebenszyklen (= Produktlebenszyklus, vgl. hierzu auch 3. Teil „Mix“, Kapitel Stufen und Differenzierungsformen des Marketingmix, Abschnitt Phasenorientierter Marketingmix), sondern auch **Unternehmen als Ganzes** sind typischen Lebenszyklusverläufen (= Unternehmenslebenszyklen) unterworfen. Gleichwohl hat man sich bisher mit Fragen des Unternehmenszyklus und seinen Implikationen wenig beschäftigt. Am Schluss der Betrachtungen und Analysen zum Marketing-Management, und zwar zu grundlegenden Fragestellungen der Überprüfung von Marketing-Konzeptionen, soll deshalb die Thematik des Unternehmenszyklus unter **konzeptionellen Aspekten** näher beleuchtet werden.

Eine Untersuchung Mitte der neunziger Jahre ergab, dass das **Alter realer Unternehmen** sehr unterschiedlich ist: ein vergleichsweise hoher Anteil der Unternehmen – und das zunehmend („Innovations- bzw. Unternehmensgründungsoffensiven“) – ist jung (jünger als 10 Jahre), umgekehrt sind aber nicht wenige Unternehmen vergleichsweise alt (über 30 Jahre, z. T. 100 Jahre und mehr). Eine Übersicht gibt die Befunde, differenziert **nach Branchen**, wieder (Abb. 551).

Alter	< 10 Jahre	10–30 Jahre	> 30 Jahre	Insgesamt
<b>Industrie</b>	29	39	32	100
<b>Handel, Verkehr</b>	41	38	21	100
<b>Banken, Dienstleistungen</b>	46	41	13	100

Quelle: Globus/Statisches Bundesamt

Abb. 551: Altersstruktur der Unternehmen (in Prozent, differenziert nach Branchen)

Generelle Einsichten wie auch empirische Untersuchungen zeigen, dass das Alter bzw. die (Über-)Lebensdauer von Unternehmen in hohem Maße von konzeptionsgeleitetem Markt- und Unternehmenshandeln abhängt. Art und Besonderheiten des konzeptionellen Vorgehens

hängen andererseits auch von **Lebenszyklusstadien** des Unternehmens selbst ab (einschließlich der jeweiligen konzeptionellen und führungsbezogenen Zwänge).

Insgesamt sind Unternehmen und ihre Konzepte angesichts komplexer und dynamischer Markt- und Umweltbedingungen verstärkt **Erosionserscheinungen** ausgesetzt. Die Konzepte sind jedoch umso weniger von solchen Verfallsprozessen betroffen, je **robuster** sie einerseits sind (d. h. Konzepte sind dann vergleichsweise stabil, wenn sie in geeigneter Weise neue Entwicklungen in Markt und Umwelt aufgrund von Frühaufklärung vorwegnehmen, zu Grundfragen **robuster Planung** siehe auch Hanssmann, 1989, Sp. 1758 ff.) und je **flexibler** sie andererseits sind (d. h. Konzepte und Unternehmen sind auf „unerwartete Ereignisse“ durch eingebaute Handlungsspielräume vorbereitet, vgl. hierzu auch Meffert, 1994 b, S. 452 ff., zu Grundfragen **flexibler Planung** siehe etwa Kuhn, 1990, S. 73 ff.). Damit sind zugleich Fragen des strategischen Spielraums und seiner Konsequenzen für den Marketingmix angesprochen (Fasnacht, 1993).

Idealtypisch lässt sich der Lebenszyklusverlauf ganzer Unternehmen ebenfalls mit einem **charakteristischen Kurvenverlauf** abbilden. Hierbei können – analog zum Produktlebenszyklus (zu Analyseansätzen von Lebenszyklus-Konzepten generell Höft, 1992) – fünf typische Phasen unterschieden werden (Abb. 552).

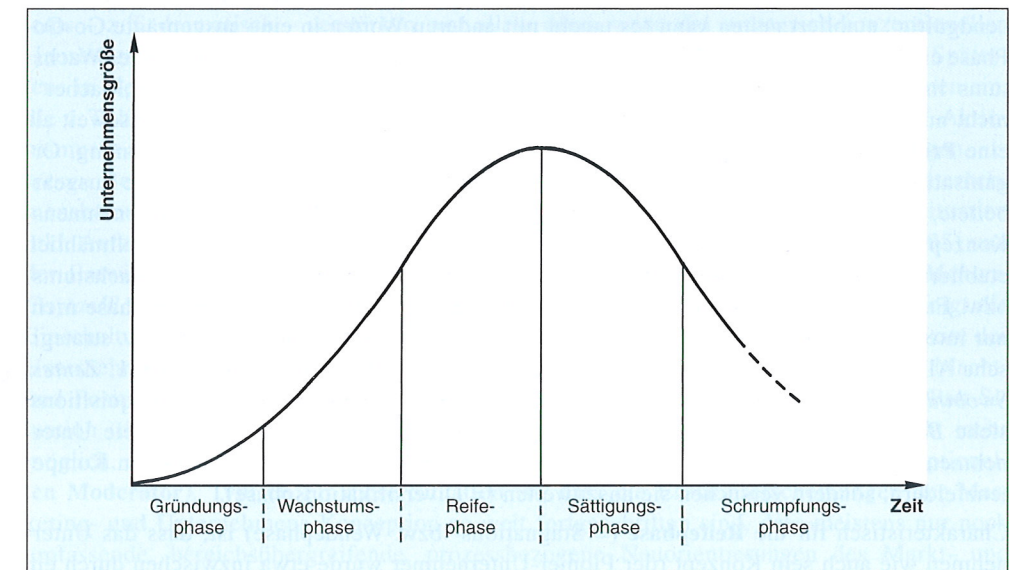


Abb. 552: Idealtypischer Unternehmenslebenszyklus (als Fünf-Phasen-Modell)

Dieser Phasenverlauf ist insgesamt nicht als streng gesetzmäßiges bzw. „biologisch“ zwingendes Muster anzusehen, sondern er ist – ebenso wie der Produktlebenszyklus – beeinfluss- und damit gestaltbar. Die einzelnen Phasen des Unternehmens als Ganzes sind jeweils durch **typische Aktionsweisen** wie auch durch spezifische Besonderheiten der Führung und Führungsstrukturen gekennzeichnet. Darauf soll im Folgenden näher eingegangen werden (zu lebenszyklus-typischen Handlungsweisen siehe Bleicher, 1996, S. 352 ff.; Höft, 1992,

S. 88 ff.; zu lebenszyklus-typischen Führungsweisen bzw. -anforderungen vgl. *Gomes/Zimmermann*, 1993, S. 143 ff.; *Pleitner*, 1997, S. 181 ff.).

Die **Gründungsphase** (= Pionierphase) des Unternehmens ist dadurch gekennzeichnet, dass ein (neuer) Unternehmer bzw. sein neues Unternehmen neue Produkte/Leistungen (Problemlösungen) am Markt durchzusetzen sucht. Häufig handelt es sich hierbei um echte Innovationen (Produkt- und ggf. Prozessinnovationen); es können jedoch auch quasi-neue oder „intelligent“ nachgeahmte Produkte bzw. Leistungen als Unternehmensausgangspunkt bzw. Unternehmensgegenstand gewählt werden. Typisch für die Pionierphase eines Unternehmens ist der mutige, selbstbewusste, nicht selten besessene Macher, der sich darum bemüht – häufig auch unter den Handlungsprinzipien eines „Trial and Error“ –, seine unternehmerische Idee in markt- und kundenorientierte Leistungen umzusetzen. Charakteristisch ist mit anderen Worten, dass einem solchen Unternehmen und seinem Handeln meist noch *keine* ausgefeilte ganzheitliche, schriftlich dokumentierte Marketing-Konzeption zugrunde liegt, sondern dass sie in ihren Grundelementen lediglich im **Kopf des Unternehmers** („Machers“) vorhanden ist. Sie macht bereits in der Pionierphase nicht selten schon bestimmte Wandlungen durch (= Ergebnis von Trial and Error-Prozessen), nicht zuletzt auch aufgrund der ggf. noch bestehenden Marktwiderstände.

Die **Wachstumsphase** (= Etablierungs- und Ausbreitungsphase) ist dadurch charakterisiert, dass sich Absatz- und Umsatzwachstum beschleunigen und das Unternehmen am Markt als „endgültig“ etabliert gelten kann (es taucht mit anderen Worten in eine ausgeprägte Go-Go-Phase ein). Notwendig ist in dieser Phase, dass das Unternehmen, das aufgrund seines Wachstums immer stärker arbeitsteilig organisiert werden muss, vom Unternehmer („Macher“) nicht nur getrieben, sondern auch geführt wird. Die Wachstumsphase stellt sich insoweit als eine **Professionalisierungsphase** dar, in der adäquate Managementfähigkeiten (Planung, Organisation und Kontrolle) gefordert sind. Spätestens in dieser Phase ist dann eine ausgearbeitete, ggf. gegenüber der Pionierphase weiterentwickelte Marketing- und Unternehmenskonzeption als Handlungsgrundlage für die Mitarbeiter, vor allem aber für das allmählich etablierte Middle-Management des Unternehmens notwendig. Typisch für die Wachstums- bzw. Etablierungsphase ist die Tatsache, dass Unternehmen beginnen, in dieser Phase nicht nur intern, sondern bereits auch *extern* zu wachsen, z. B. durch Kooperationen bzw. strategische Allianzen (*Becker*, 1993 c, S. 2018 f. bzw. *Backhaus/Piltz*, 1990; *Lewis*, 1991; *Zentes/Swoboda/Morschett*, 2003) bis hin zu ersten Aufkaufkonzepten (= Mergers & Acquisitions, siehe *Behrens/Merkel*, 1990; *Jansen*, 2000; *Picot/Nordmeyer/Pribilla*, 2000). Viele Unternehmen begnügen sich in dieser Phase nicht mehr mit dem bzw. den gewachsenen Kompetenzfeldern, sondern versuchen sie auszuweiten (= Diversifikationsphase).

Charakteristisch für die **Reifephase** (= Stagnations- bzw. Wendephase) ist, dass das Unternehmen wie auch sein Konzept (der Pionier-Unternehmer wurde etwa inzwischen durch ein angestelltes Management abgelöst) zunehmend an seine Grenzen stößt – ein Prozess, der sich ggf. bereits gegen Ende der Wachstumsphase bemerkbar macht. Die vorhandenen bzw. etablierten (Führungs-)Systeme und Strukturen weisen zwar im Allgemeinen einen hohen Standardisierungsgrad auf. In ihren Betätigungs- und Kompetenzfeldern werden Unternehmen jedoch häufig immer komplexer (= Verzettelungsgefahr) und nicht selten geht die ursprüngliche Innovationskraft verloren, wird zumindest erkennbar schwächer. Schuld daran sind häufig ausgeprägte **Macht- und Positionskämpfe** im Management und zunehmende Verkrustungen im ganzen Unternehmen („Haben wir schon immer so gemacht“-Phänomen), die einerseits verhindern, dass vorhandene Stärken (Erfolgspotenziale) konsequent genutzt und an-

dererseits neue Stärken oder Potenziale nicht entschlossen genug aufgebaut bzw. geschaffen werden. Verstärkt werden diese internen (Fehl-)Entwicklungen bei etablierten Unternehmen meist noch durch schwierige externe Entwicklungen („Umbrüche“), und zwar durch solche technischer, gesellschaftlicher und damit auch marktlicher Art. Spätestens jetzt bedürfen Marketing- und Unternehmens-Konzeptionen grundlegender Überprüfungen und entsprechender **Weiterentwicklungen** (= strategische Evolution). Das bedeutet, dass Unternehmen spätestens in dieser Phase die Weichen für einen neuen Wachstumszyklus stellen müssen, indem z. B. differenzierteren Verhältnissen fragmentierter Märkte angebots- und vermarktungspolitisch stärker entsprochen wird (vgl. hierzu auch die Darlegungen zum strategischen Megatrend, 2. Teil „Strategien“, Kapitel Marktparzellierungsstrategien, letzter Abschnitt Strategischer Megatrend und strategische Evolutionsformen). Typisch ist oft auch eine ausgeprägte Internationalisierung des Unternehmens. Vielfach sind auch verstärkte Anstrengungen zur Sicherung oder zur Schaffung neuer Möglichkeiten des *externen* Wachstums (wie Kooperationen bzw. strategische Allianzen bis hin zu intensivierten Aufkaufaktivitäten) zu beobachten. Andererseits sind diese Aktivitäten nicht selten verbunden mit dem Zwang zur Portfolio-Bereinigung (= Abbau nicht mehr erfolgversprechender Geschäftsfelder, Abbau von Diversifikationsbereichen, Stärkung von Kernbereichen bzw. -geschäften).

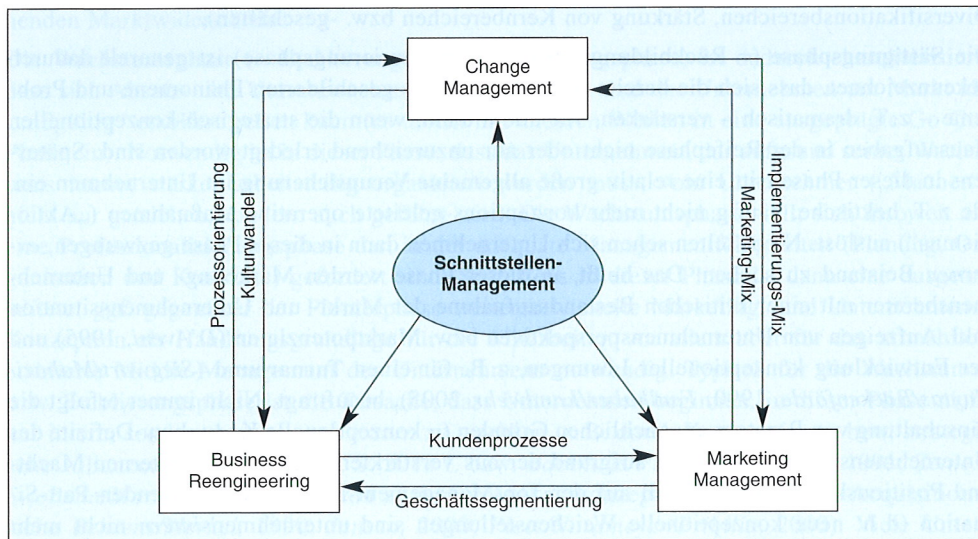
Die **Sättigungsphase** (= Rückbildungs- bzw. Umstrukturierungsphase) ist generell dadurch gekennzeichnet, dass sich die bereits in der Reifephase geschilderten Phänomene und Probleme – z. T. dramatisch – verstärken, vor allem dann, wenn die strategisch-konzeptionellen Hausaufgaben in der Reifephase nicht oder nur unzureichend erledigt worden sind. Spätestens in dieser Phase tritt eine relativ große **allgemeine Verunsicherung** im Unternehmen ein, die z. T. hektische, häufig nicht mehr konzeptions-geleitete operative Maßnahmen („Aktionismus“) auslöst. Nicht selten sehen sich Unternehmen dann in dieser Phase gezwungen, *externen* Beistand zu suchen. Das heißt, in dieser Phase werden Marketing- und Unternehmensberater mit einer kritischen Bestandsaufnahme der Markt- und Unternehmenssituation inkl. Aufzeigen von Unternehmensperspektiven bzw. Marktpotenzialen (*D'Aveni*, 1995) und der Entwicklung konzeptioneller Lösungen, z. B. für einen **Turnaround** (*Sieglwart/Mahari/Caytas/Böckenförde*, 1990; *Faulhaber/Landwehr*, 2005), beauftragt. Nicht immer erfolgt die Einschaltung von Beratern aus sachlichen Gründen (= konzeptionelle Know-how-Defizite des Unternehmens), sondern häufig aufgrund der aus verstärkten unternehmensinternen Macht- und Positionskämpfen – speziell auf der Top-Management-Ebene – resultierenden Patt-Situation (d. h. neue konzeptionelle Weichenstellungen sind unternehmensintern nicht mehr möglich, es bedarf auch und gerade der Funktion des Beraters als strategisch-konzeptionellen **Moderator**). Typisch für diese Situation ist, dass die Erosionserscheinungen der Marketing- und Unternehmens-Konzeption so weit fortgeschritten sind, dass meistens nur noch umfassende, bereichsübergreifende, prozessbezogene Neuorientierungen des Markt- und Unternehmenshandelns helfen. Solche grundlegenden Neuorientierungen erzwingen z. T. ein totales **Business Reengineering**, das radikale Verbesserungen von wichtigen, messbaren Leistungsgrößen wie Kosten, Qualität, Service und Zeit zum Ziel hat (*Hammer/Champy*, 1998 sowie auch *Hamel/Prahalad*, 1995) bzw. ein entsprechendes **Change Management** (*Doppler/Lauterburg*, 2005; *Rigall et al.*, 2005 sowie *Hamel*, 2001), das auf den organisierten Wandel des Unternehmens zielt, und zwar mit seinen Elementen Reframing (Visionen/Ziele), Restructuring (Prozesse/Infrastruktur), Revitalizing (Märkte/Produkte) und Renewing (Mitarbeiter/Organisation).

Nur so kann es Unternehmen, welche in eine problematische Rückgangphase geraten sind, gelingen, das **konzeptionelle Steuer** herumzureißen, um Unternehmen auf möglichst hohem

Niveau von Umsatz und Ertrag zu stabilisieren bzw. in eine neue Wachstumsphase (Gertz/Baptista, 1996) überzuführen. Sonst droht Unternehmen nicht selten der „freie Fall“ in die **Schrumpfungsphase** bzw. **Absterbephase**, die ggf. sehr viel schwerer – wenn überhaupt – nur noch über ein totales Sanierungskonzept (Böckenförde, 1991) abgewendet werden kann.

Im Zentrum aller restrukturierenden Maßnahmen (Reinvent the Business) steht bzw. muss stehen – und darin liegt der marketing-konzeptionelle Bezug – eine konsequente Markt- und Kundenorientierung. Nur das Unternehmen, das konsequent alle seine Aktivitäten auf **Markt und Kunden** ausrichtet (Market- and Customer-driven-Company), kann auf Dauer überleben. Es genügt nicht, allein die Kosten zu senken, sondern es müssen auch alle Voraussetzungen (wieder) geschaffen werden, um die Ertragslage nachhaltig zu stärken (Cross, 1997), und zwar nach dem **Prinzip**: Das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt zum richtigen Preis für den richtigen Kunden.

Damit wird deutlich, dass drei Basiselemente und ihr **schlüssiges Zusammenwirken** für den Restrukturierungserfolg verantwortlich sind (Abb. 553).



Quelle: Reiß, 1994, S. 40

Abb. 553: Säulen des Restrukturierungserfolgs bei Unternehmen

Die Abbildung demonstriert die wechselseitigen Abhängigkeiten wie auch die jeweiligen **Wirkungsbeiträge** von Change Management, Business Reengineering und Marketing-Management (zu den komplexen und differenzierten Marketingbezügen, nämlich Re-Marketing, Re-Launch und Re-Innovation, Re-Engineering und Re-Invention, siehe auch Weinhold-Stünzi/Reinecke/Schögel, 1997).

Abschließend soll noch näher auf die in den Phasenanalysen bereits berührte Frage eingegangen werden, inwieweit die einzelnen Unternehmensphasen und ihre besonderen Bedingungen (Probleme) **unterschiedliche Anforderungen** an die Unternehmensführung stellen. Es hat immer wieder Ansätze gegeben, das personale Management-Element unter gestaltungs-

bzw. führungsspezifischen Aspekten zu analysieren (zu nennen sind hier etwa mehr *organisations-bezogene* Analysen von Mintzberg, 1991 bzw. 1992 oder stärker auf die *führungs-personalen* Fragen abstellende Analysen von Miles/Snow, 1986, ohne dass hier unmittelbare Beziehungen zu spezifischen Bedingungen der Unternehmensentwicklung im Sinne des Unternehmenszyklus hergestellt werden). Versucht man die Führungsfragen mit den jeweils unternehmensphasen-spezifischen Bedingungen bzw. Anforderungen zu verknüpfen, so kann grundsätzlich **folgender Zusammenhang** hergestellt werden (Abb. 554).

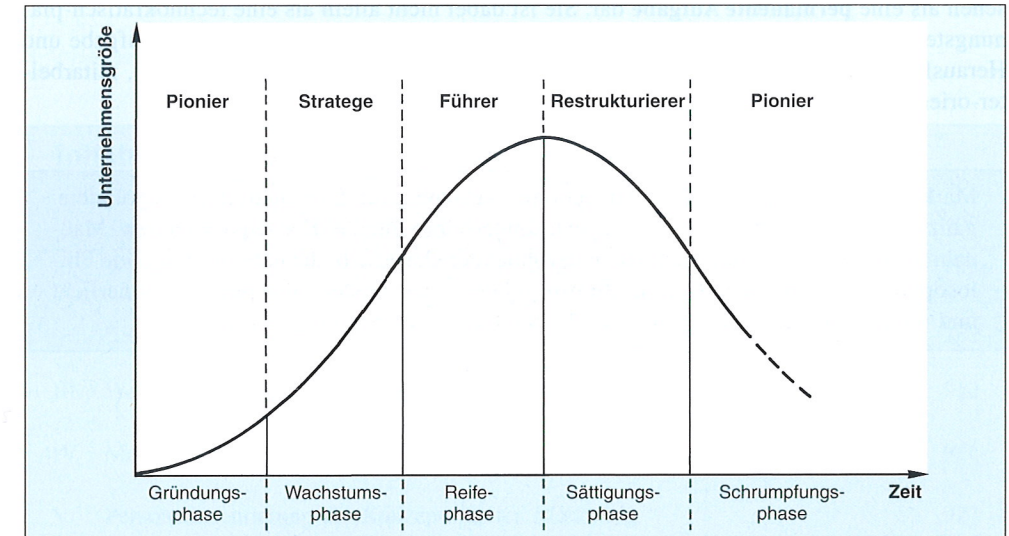


Abb. 554: Phasen des Unternehmenszyklus und Unternehmertypen

Die Darstellung verdeutlicht, dass in den einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung jeweils ganz **spezifische Anforderungen** an Führungs- und Managementqualitäten gestellt werden. In den verschiedenen Phasen sind deshalb jeweils andere **Unternehmertypen** bzw. Unternehmerprofile gefragt (Abb. 555, zu unternehmerischen Typen bzw. Persönlichkeitsattributen siehe auch Staehle, 1991; Berthel, 1992; Wunderer/Bruch, 2000).

Unternehmertypen	Wichtige Elemente des Unternehmerprofils
<b>Pionier</b>	mutig, durchsetzungsstark, probierfreudig
<b>Strategie</b>	planend, konzept-treu, vorausschauend
<b>Führer</b>	motivierend, ressourcen-mobilisierend, management-orientiert
<b>Restrukturierer</b>	hinterfragend, änderungs-bereit, anpackend

Abb. 555: Unternehmertypen und Unternehmerprofile (Profilskizzen)

Diese Übersicht zeigt anhand von Profilskizzen, dass Unternehmen ihr Führungspersonal unternehmensphasen-adäquat auswählen bzw. einsetzen müssen (insoweit unterliegt das Führungspersonal im Unternehmen selbst einem Zyklus = **Unternehmer- bzw. Managerzyklus**).

lus). Das bedeutet, dass das Führungspersonal entweder im Zuge neuer Unternehmensphasen ausgewechselt wird – wie häufig in der Unternehmenspraxis vorgenommen – oder sich den neuen Anforderungen entsprechend weiterentwickeln muss. Nicht selten korrespondieren die einzelnen Unternehmensphasen (-stadien) auch mit einem natürlichen Generationswechsel auf der Managementebene, z. B. neue Unternehmergeneration bzw. Wechsel vom unternehmer-(inhaber-)geführten zum manager-(angestellten-)geführten Unternehmen. Die marketing- und unternehmens-konzeptionelle Arbeit im Unternehmen, und zwar sowohl was ihre Planung, Realisierung (Implementierung) als auch ihre Überprüfung angeht, stellt sich so gesehen als eine **permanente Aufgabe** dar. Sie ist dabei nicht allein als eine technokratisch-planungstechnische, sondern vor allem auch als eine wichtige führungs-personale Aufgabe und Herausforderung anzusehen (einschließlich adäquater Maßnahmen eines *internen*, mitarbeiter-orientierten Marketing, s. a. *Becker*, 2000 c, S. 202 f.).

Marketing- und Unternehmenskonzeptionen sind nicht einfach analytisch begründete, ganzheitliche Leitpapiere (Policy Paper), sondern ihre Inhalte, Konsequenzen bzw. Maßnahmen und insbesondere auch ihr innewohnender Geist (d. h. die dahinter stehende Philosophie) muss von allen Organisationsmitgliedern verstanden, akzeptiert, verinnerlicht und schließlich konsequent markt- und kundenorientiert umgesetzt werden.

## 5. Teil: Grundorientierungen und Perspektiven des Konzeptionellen Marketing

### Inhaltsübersicht

	Seite
I. Wissensorientierung des Konzeptionellen Marketing	902
II. Kundenorientierung des Konzeptionellen Marketing	906
III. Wertorientierung des Konzeptionellen Marketing	912
IV. Markenorientierung des Konzeptionellen Marketing	916
V. Personalorientierung des Konzeptionellen Marketing	923