

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

# A Marketing: Philosophie der Unternehmensführung und Aufgabenbereich für das Management

## Lernziele

- ▶ Sie wissen, was sich hinter dem Begriff Marketing verbirgt, und verstehen, warum Marketing gleichsam eine Führungsphilosophie als auch ein Funktionsbereich in Unternehmen ist.
- ▶ Sie wissen, dass Marketing sowohl eine innen- und außengerichtete Teilspektive als auch eine horizontale und vertikale Teilspektive beinhaltet.
- ▶ Sie kennen die Historie des Marketing und können erklären, wie sich Marketing als wissenschaftliche Disziplin, aber auch in der Praxis entwickelt hat.
- ▶ Sie verstehen, dass Marketing als das Management »Komparativer Konkurrenzvorteile« (KKV) aufgefasst werden kann. Dabei wissen Sie auch, dass sich ein KKV aus einer Effektivitäts- und einer Effizienzdimension zusammensetzt.
- ▶ Sie haben einen ersten Überblick über den konzeptionellen Ansatz im Marketing: Sie wissen, dass dieser aus den fünf Schritten Situationsanalyse, Ziele, Strategien, Maßnahmen und Controlling zusammensetzt und kennen die jeweils dahinterstehenden Entscheidungstatbestände.

**Marketing**, verstanden als die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse aktueller und potenzieller Märkte (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 10*), hat sich seit den 1960er- und 1970er-Jahren in immer mehr Branchen und Unternehmen zu einem etablierten und in der Organisation fest verankerten Aufgabengebiet des Managements entwickelt. Allerdings kann das Marketing im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen wie Finanzierung, Produktion oder Rechnungswesen nur auf eine relativ **kurze Historie** zurückblicken. Dass sich die Disziplin erst in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat und seitdem in vielen Unternehmen eine schnell gestiegene Bedeutung erlangt hat, ist das Ergebnis grundlegender und nachhaltiger **Marktveränderungen**, die in vielen Branchen in der jüngeren Vergangenheit stattgefunden haben.

---

Etabliertes Aufgabengebiet  
des Managements

## Historie der Disziplin Marketing

Anders als in den USA bestand in Deutschland bis in die 1960er-Jahre in praktisch allen Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbranchen ein großer **Nachfrageüberhang** (die Nachfrage ist größer als das verfügbare Angebot aller im Markt aktiven Wettbewerber). Da im 2. Weltkrieg große Teile der Produktionskapazitäten in Deutschland zerstört worden waren und der Wiederaufbau dieser Kapazitäten nach 1945 einen sehr langen Zeitraum in Anspruch

---

Verkäufermarkt:  
Anbieter dominiert

---

**Engpass »interne Kapazitäten«**

nahm, übertraf die Nachfrage das bestehende Angebot in den meisten Märkten noch bis in die 1960er-Jahre. In dieser klassischen **Verkäufermarkt**-Situation (der Verkäufer dominiert die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, da im Markt mehr Nachfrage als Angebot vorhanden ist) bestand die vornehmliche Aufgabe des Managements von Unternehmen darin, die vorhandenen knappen internen (Produktions-)Kapazitäten möglichst effizient einzusetzen. Dass die meisten Unternehmen in dieser Situation eine starke **Produktions- und Innenorientierung** im Management-Denken aufwiesen, war für diese Marktsituation zweckmäßig und angemessen, da die internen Kapazitäten, nicht aber der Markt einen Engpassfaktor für die Unternehmen darstellten. Produkte und Leistungen konnten so auch dann im Markt abgesetzt werden, wenn diese nicht exakt den Idealvorstellungen potenzieller Nachfrager entsprachen. Da für die Nachfrager kaum Alternativen im Markt vorhanden waren, mussten die Nachfrager auch dann Produkte und Leistungen abnehmen, wenn diese nicht exakt ihren Wunschvorstellungen entsprachen.

---

**Absatz-Aufgabe: effektive Leistungsverteilung**

Die zentrale marktseitige Aufgabe der Unternehmen bestand in solchen Märkten vor allem darin, den **Absatz** zu organisieren. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre existierte daher folgerichtig der Bereich der **Absatzwirtschaftslehre**. Ihr ging es vor allem darum, für eine effiziente und – soweit möglich – effektive Leistungsverteilung im Markt zu sorgen. Mit dem Markt und seinen Anforderungen beschäftigte sich die Absatzwirtschaftslehre dabei auch, allerdings vor allem im Hinblick auf die Frage, welche alternativ möglichen Ressourcenverwendungen den größtmöglichen Nutzen für Unternehmen (und ggf. Gesellschaft) erzeugen würden. Daher spielte innerhalb der Absatzwirtschaftslehre die **Distributionsaufgabe** eine relativ große Rolle. Folgerichtig wies die Absatzwirtschaftslehre eine starke inhaltliche Nähe zur Handelsbetriebslehre auf. In den Unternehmen oblag die Organisation des Absatzes dabei zumeist dem **Vertrieb** oder dem **Verkauf**. Diese Abteilungen standen am Ende der güterwirtschaftlichen Aufgabenkette, die daneben aus Entwicklung, Beschaffung und Produktion gebildet wurde. Stark vereinfacht ausgedrückt bestand die Aufgabe des Vertriebs/Verkaufs auf Verkäufermärkten vor allem darin, die innerhalb der vorgelagerten Stufe Produktion hergestellten Leistungen zu übernehmen und im Markt unter Einsatz des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums abzusetzen.

---

**Vom Verkäufer- zum Käufermarkt**

Erst ab Ende der 1950er-Jahre, als in Deutschland das Wirtschaftswunder seinen Höhepunkt erreicht und anschließend überschritten hatte, mehrten sich die Anzeichen – zunächst in vielen klassischen Konsumgütermärkten (Kunde = Privathaushalt, Letzttabnehmer) –, dass sich das Angebot zunehmend der Nachfrage angelich und diese sogar immer häufiger übertraf. Aus dem zuvor bestehenden Nachfrageüberhang wurde schrittweise ein **Angebotsüberhang** (das Angebot, das alle Wettbewerber im Markt anbieten, übersteigt die Nachfrage). Der damit verbundene Wandel von Verkäufermärkten zu den sich nun entwickelnden **Käufermärkten** (der Käufer dominiert die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, da im Markt mehr Angebot als Nachfrage vorhanden ist) veränderte zugleich auch die oben beschriebene Engpasssituation in den Unternehmen. War der er-

folgskritische Faktor für betriebswirtschaftliches Handeln zuvor vor allem im internen Kapazitätenmanagement zu sehen, so stellte nun der Markt immer häufiger den entscheidenden Engpass dar. Produkte, bei deren Entwicklung und Fertigung bislang allein oder zumindest überwiegend an eine möglichst effiziente Ausnutzung vorhandener Kapazitäten gedacht worden war und die daher nicht unbedingt exakt den Vorstellungen der Kunden entsprachen, fanden im Markt immer häufiger keine Abnehmer mehr. Für die Nachfrager führte der entstehende Angebotsüberhang dazu, dass sie zwischen verschiedenen Leistungen im Markt wählen konnten. Da die Nachfrager aber nun natürlich die Leistungen bevorzugten, die ihren Bedürfnissen und Vorstellungen am umfangreichsten entsprachen, setzten sich im Markt auch zunehmend nur noch diese Leistungen durch. Unternehmen, die nicht Gefahr laufen wollten, aus dem Markt verdrängt zu werden, waren nun gezwungen, die bisherige Produktions- und Innenorientierung durch eine stärkere **Markt- und Außenorientierung** zu ersetzen.

Da sich der Markt ab den 1960er-Jahren also immer stärker zum entscheidenden Engpassfaktor für das Management von Unternehmen entwickelte, entstand in den Unternehmen die Notwendigkeit, dieser veränderten Aufgabenstellung auch durch **organisatorische Veränderungen** Rechnung zu tragen. Dies betraf zunächst das **Aufgabenfeld des Vertriebs**, das verändert und erweitert werden musste. Während der Vertrieb bislang sein Hauptaugenmerk auf die Distribution von im Unternehmen erstellten Leistungen gelegt hatte, wuchs diesem Bereich nun zusätzlich die Aufgabe zu, Produkte und Leistungen aktiv zu verkaufen. Da Kunden nun zwischen den Leistungen verschiedener Anbieter wählen konnten und daher von den Produkten der Anbieter überzeugt werden mussten, bestand die Hauptschwierigkeit für den Vertrieb (und den Handel) jetzt nicht mehr in der Leistungsverteilung, sondern im Verkaufen. Darüber hinaus fiel dem Vertrieb auch die Aufgabe zu, relevante Informationen über Kunden und Konkurrenten im Markt zu sammeln und vorgelagerten Unternehmensbereichen zur Verfügung zu stellen. Allerdings reichten diese Erweiterungen des Aufgabenspektrums des Vertriebs nicht aus, um den durch den Marktwandel notwendig gewordenen **Perspektivenwechsel im Unternehmen** zu realisieren. So führte die Position des Vertriebs am Ende der güterwirtschaftlichen Wertschöpfungskette (entwickeln, beschaffen, produzieren, absetzen/vertreiben) dazu, dass dessen Neuausrichtung nicht automatisch zu einem grundsätzlichen Umdenken innerhalb des Gesamtunternehmens führte.

Aus diesem Grund übernahmen viele Unternehmen die bereits in den 1940er- und 1950er-Jahren in den USA entstandene Idee, eine zusätzliche **Querschnittsfunktion** im Unternehmen zu schaffen, die alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes ausrichten soll. Den Abteilungen, die die Bezeichnung Marketing führten, fiel dabei anfänglich vor allem die Aufgabe zu, die Denkhaltung im Gesamtunternehmen zu verändern. Während zuvor die Produktionsorientierung und Innenperspektive vorgeherrscht hatte, sollte nun die Markt- und Außenperspektive in den Vordergrund rücken. Dies führte dazu, dass Marketing anfänglich vor allem als ein neuartiges **Konzept der Unternehmensführung** verstanden wurde. Marketing sollte sicherstellen,

---

**Engpass »Markt«****Perspektivenwechsel**

---

**»Marketing« als zusätzliche Querschnittsfunktion**

---

### Ausdehnung der Marketing-Idee

dass sich alle unternehmerischen Aktivitäten an den Markterfordernissen orientieren. Damit verstand sich das Marketing im Verhältnis zum Vertrieb von Beginn an eher als eine Ergänzung und nicht als dessen Substitution: Während die eher operativen marktseitigen Aufgaben des unmittelbaren Verkaufens weiterhin Sache des Vertriebs/Verkaufs waren, ging es dem Marketing eher um grundsätzliche, strategische Aufgaben der Neuausrichtung der Unternehmensführung.

Die beschriebene, zunächst in klassischen **Konsumgütermärkten (Business-to-Consumer-/B-to-C-Märkten)** beobachtbare Entwicklung fand seit den 1960er- und 1970er-Jahren auch in anderen Branchen und Bereichen statt: Da sich in der Folge auch viele **Industriegütermärkte** (Kunde = Unternehmen oder Organisation) (Business-to-Business-/B-to-B-Märkte) oder **Dienstleistungsmärkte** (Produkt = immaterielle Leistungen) von Verkäufer- zu Käufermärkten entwickelten, entstand auch auf diesen Märkten die Notwendigkeit, einen Turnaround von der Innen- zur Außenorientierung vorzunehmen und Marketing als Führungsphilosophie zu übernehmen. Schließlich mussten in jüngerer Zeit auch **Unternehmen des öffentlichen Sektors** erkennen, dass sie ebenfalls eine stärkere Marktorientierung schaffen müssen und daher Marketing-Abteilungen benötigen (z.B. Hochschulmarketing, Verbandsmarketing, Stadtmarketing etc.).

---

### Grundansatz des Marketing

#### Implementierungsphase: Marketing als Philosophie der Unternehmensführung

Marketing vor allem als ein **Konzept der Unternehmensführung** zu verstehen, erscheint dann sinnvoll, wenn Unternehmen bislang durch eine grundsätzlich andere, nämlich stark innengerichtete Denkhaltung geprägt sind. Insofern steht das Verständnis, Marketing als Philosophie der Unternehmensführung aufzufassen, vor allem für die anfängliche **Implementierungsphase**. Allerdings impliziert ein solches Verständnis auch, dass die Bedeutung eines so verstandenen Marketing dann automatisch geringer wird, wenn der Prozess der Implementierung des Marketing in Unternehmen vorangeschritten ist und die Außen- und Marktorientierung eine vormals bestehende Innen- und Produktionsorientierung tatsächlich ersetzt bzw. ergänzt hat. So haben inzwischen viele Unternehmen diesen Wandel vollzogen und ein »**vom Markt her Denken**« als grundsätzliches Führungsprinzip akzeptiert. In diesem Zusammenhang haben auch viele andere betriebswirtschaftliche Funktions- und Querschnittsbereiche ihre anfängliche Distanz zur marktbezogenen Perspektive aufgegeben und entsprechende Anpassungen der eigenen Instrumente und Tools vorgenommen. Beispielsweise hat sich die Controlling-Funktion in vielen Unternehmen von der klassischen Kostenrechnung kommend zu einer Koordinations- und Steuerungseinheit entwickelt, die inzwischen gleichermaßen von innen (vom Unternehmen) und von außen (vom Markt) kommende Informationen berücksichtigt.

#### Marketing als dualer Denkansatz: Führungsauflage und Funktion

Vor diesem Hintergrund lässt sich beobachten, dass das Marketing in vielen Unternehmen inzwischen seine ursprüngliche Aufgabe der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Markterfordernisse in großen Teilen erfüllt hat. Daher ist das ursprüngliche Selbstverständnis heute letztlich nicht mehr

zeitgemäß. So musste sich das Marketing weiterentwickeln, z. B. indem zusätzlich auch **funktionsbezogene Aufgaben** übernommen wurden. *Heribert Meffert*, einer der bekanntesten Pioniere des Marketing in Deutschland, sah im Marketing daher auch Mitte der 2000er-Jahre einen entscheidungsorientierten **dualen Denkansatz** – Marketing als Führungsaufgabe und gleichberechtigte Funktion (vgl. *Meffert*, 2007, S. 2 ff.).

Wenn das Marketing seine Hauptentwicklungsrichtung allerdings vor allem in der Übernahme funktionaler Aufgaben sieht (z. B. Marktforschung, Marketing-Planung, Optimierung der Marketing-Instrumente), dann wird es zwangsläufig zukünftig zu einem organisatorischen **Downgrading der Disziplin** kommen. So war die Entwicklung einer marktorientierten Führungsphilosophie in vielen Unternehmen zunächst »Chefsache«. Später oblag dann die strategische Umsetzung der Marktorientierung den zumeist auf der zweiten Führungsebene angesiedelten Strategic Business Units (SBU). Sofern das Marketing nun zukünftig vor allem funktionale Aufgaben übernimmt, werden diese Aufgaben vermutlich auf einer noch niedrigeren Entscheidungsebene angesiedelt sein.

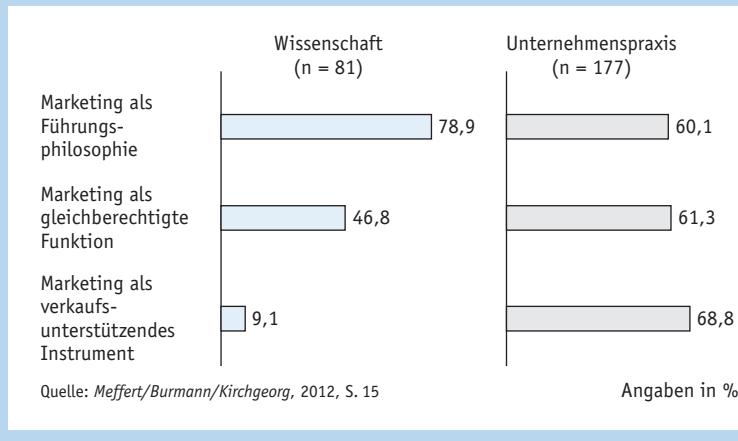
Die Verschiebung der Bedeutung zwischen den beiden Bestandteilen des entscheidungsorientierten dualen Denkansatzes des Marketing (**von der Führungs-konzeption zur Funktion**) wird von Marketing-Praktikern in **empirischen Untersuchungen** bestätigt. So berichten *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* (2012, S. 14) von einer Befragung unter **Marketing-Praktikern**, aus der hervorgeht, dass diese Marketing inzwischen stärker als gleichberechtigte Funktion sehen. Interessant an den in *Abbildung 1* dargestellten Untersuchungsergebnissen ist dabei auch, dass die parallel befragten **Marketing-Wissenschaftler** Marketing noch immer eher als Führungsphilosophie begreifen. Ganz abgesehen davon, dass aus Sicht der Marketing-Wissenschaft hierin sicherlich auch die Sorge zum

#### Downgrading der Marketing-Disziplin

#### Auseinanderdriften des Marketing-Verständnisses

**Abb. 1**

#### Verständnis des Marketing in Wissenschaft und Unternehmenspraxis



Ausdruck kommt, dass ein Marketing-Verständnis, das Marketing eher als verkaufsunterstützendes Instrument sieht, die Gefahr mit sich bringt, dass Markt- und Marketing-Orientierung im Unternehmen nur noch operativ, nicht aber mehr strategisch verankert sind, deutet das Ergebnis auch auf ein **Auseinanderschriften zwischen Marketing-Wissenschaft und Marketing-Praxis** hin.

Will das Marketing den bereits heute in vielen Unternehmen absehbaren Prozess eines schlechenden Bedeutungsverlustes vermeiden, dann muss sich die Disziplin zukünftig ein **weiterentwickeltes Grundverständnis** geben. Dieses wird der Disziplin allerdings nur dann eine hohe organisatorische Bedeutung sichern können, wenn sich das veränderte Grundverständnis an den aktuellen marktlichen Herausforderungen von Unternehmen orientiert und den Unternehmen hilft, sich im Management auf diese aktuellen marktlichen Veränderungen einzustellen.

### **Business Development als Aufgabenstellung für das Marketing**

---

#### **Neue Marketing-Aufgabe**

Eine solche aktuelle Herausforderung stellt die in vielen Branchen feststellbare **Marktsättigung** dar. Gerade in vielen Konsumgüterbranchen sind die Grenzen des Wachstums schon seit geraumer Zeit erreicht. Da aber alle unternehmensbezogenen Zielsysteme und Prozesse auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet sind, bedarf es in den Unternehmen einer Lösung des inzwischen eingetretenen Marktsättigungsproblems. Während in den letzten 20 Jahren – insbesondere seit der Öffnung Osteuropas und der wirtschaftlichen Entwicklung wichtiger asiatischer Märkte wie Indien und China – die Internationalisierung des Geschäfts eine Möglichkeit darstellte, das Sättigungsproblem der Kernmächte in Europa und Nordamerika zu »kaschieren«, sind für die Zukunft in vielen Branchen andere Lösungsmöglichkeiten für das grundlegende Marktsättigungsproblem erforderlich. Neue Produkte, neue Marktfelder, neue Geschäftsmodelle oder neue Kooperations- und Netzwerkmodelle auf der Anbieterseite können solche Möglichkeiten (auch in Kombination) darstellen. Die systematische Suche nach **Weiterentwicklungsmöglichkeiten für bestehende Marktmodelle** kann daher eine grundlegende Aufgabe für die Marketing-Disziplin darstellen. Ziel der Disziplin wäre es dann weniger, das bestehende Geschäft von Unternehmen zu erhalten oder marktseitig zu optimieren. Stattdessen ginge es um die Suche, die Bewertung sowie den Aufbau neuer Geschäfte und Geschäftsmodelle in Unternehmen. Insofern würde sich das Marketing stärker in Richtung eines **marktorientierten Business Development** entwickeln.

---

#### **Marketing als marktorientiertes Business Development**

# B Marketing – Das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV®)

## I Der KKV als Marketing-Navigator

Wenn es zukünftig verstärkt die Aufgabe des Marketing sein muss, die Weiterentwicklung von Märkten (Business Development) anzustreben, dann ist die Hauptaufgabe des Marketing umso mehr darin zu sehen, sich am Engpassfaktor Kunde zu orientieren. Denn letztlich muss es auch bei der Weiterentwicklung von Märkten das Ziel sein, Management-Aktivitäten zu initiieren, die sicherstellen, dass die Leistungen so an Kunden herangetragen werden, dass Kunden die **Leistungen des Unternehmens dem Wettbewerb vorziehen**. Hierbei ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, wie Nachfrager in wettbewerblichen Systemen ihre Kaufentscheidungen treffen. Da Nachfrager auf Käufermärkten zwischen Leistungen verschiedener Anbieter wählen können, ist davon auszugehen, dass Kaufentscheidungen grundsätzlich im Rahmen eines **Abwägungsprozesses** zwischen den verschiedenen wahrgenommenen Leistungen getroffen werden. Im Hinblick auf die Frage, welche der angebotenen Leistungen Nachfrager letztlich auswählen, liegt die Vermutung auf der Hand, dass stets diejenige Leistung gewählt wird, die aus Sicht des Nachfragers als »besser« eingestuft wird. Eine solche Einschätzung kann dabei auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Neben Preisvorteilen können ebenso Qualitätsvorteile oder auch logistische Vorteile bzw. Verfügbarkeitsvorteile exemplarisch angeführt werden. In jedem Fall besteht allerdings die zentrale entscheidungsbezogene Aufgabe des Marketing darin, sich auf den Kaufentscheidungsprozess des Kunden einzustellen und diesen so zu beeinflussen, dass die vom Unternehmen angebotenen Leistungen von relevanten Nachfragern als besser im Vergleich zu Wettbewerbsleistungen eingestuft werden.

Was dabei genau unter »besser« zu verstehen ist, war lange Zeit nicht vornehmliches Erkenntnisziel der Marketing-Wissenschaft. Die **Kaufverhaltensforschung** der 1960er- und 1970er-Jahre rückte stattdessen eine Vielzahl von **intervenierenden Variablen** (z.B. Einstellungen, Image, Kultur etc.) in den Mittelpunkt, um die Reaktion (Response) von Nachfragern auf anbieterseitige Leistungsangebote (Stimuli) zu erklären. In diesen sogenannten **Stimulus-Organismus-Response (S-O-R)-Ansätzen** lag der Schwerpunkt allerdings eher auf nachfragerseitigen Prädispositionen und nicht auf dem eigentlichen Bewertungsprozess des Nachfragers. Stattdessen wurde der im Organismus ablaufende Bewertungsprozess von Nachfragern als **Black-Box** aufgefasst und nicht weiter analysiert. Erst seit den 1990er-Jahren findet sich in der Kaufverhaltensforschung des Marketing vermehrt der Versuch, den Bewertungsprozess des Nachfragers näher zu beleuchten. Ein solcher Ansatz, der darüber hinaus auch dem im Marketing seit den 1990er-Jahren beobachtbaren Trend der Rückbesinnung

---

Orientierung am Engpassfaktor »Kunde«

---

Zentrale Aufgabe von Marketing

---

Kundenverhalten als Blackbox

---

**Nutzenkonstrukt zur Erklärung von Kaufverhalten**

auf ökonomische Grundzusammenhänge Rechnung trägt, stellt der nachfragerseitige **Nutzen** dar. In einer Vielzahl von Arbeiten, die vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre publiziert wurden, ist herausgearbeitet worden, dass der Nutzen ein geeignetes Erklärungskonstrukt ist, um den individuellen Bewertungs- und Entscheidungsprozess von Nachfragern abbilden und erklären zu können. In Arbeiten wie denen von *Voeth* (2000), *Perrey* (1998), *Hahn* (1997) oder *Gutsche* (1995) wird unterstellt, dass Nachfrager wahrgenommene Kaufalternativen im Rahmen einer objektbezogenen Gesamtbewertung anhand des empfundenen Nutzens bewerten, durch diesen **Nutzenvergleich** Objektpräferenzen herausbilden und entsprechend den so gebildeten Präferenzrangfolgen Kaufentscheidungen treffen.

Beim Nutzen handelt es sich allerdings allein um ein **hypothetisches Konstrukt**. Dies bedeutet, dass sich Nutzen nicht etwa empirisch beobachten, sondern letztlich allein aus dem (Wahl-)Verhalten von Individuen ableiten lässt. Darüber hinaus wird der Nutzen von Produkten nicht durch das Produkt an sich, sondern durch dessen Eigenschaften sowie dessen geplante Verwendung determiniert. Anders als von der (klassischen) mikroökonomischen Haushaltstheorie angenommen, verfügen Güter demnach nicht über einen generellen Nutzen. Stattdessen hängt der Nutzen von den nachfragerseitig wahrgenommenen Produkteigenschaften (z. B. Funktionalität, Design, Preis etc.) ab (**Eigenschaftsnutzen**). Da einige Produktmerkmale jedoch nicht zu Nutzen, sondern zu **Nutzenentgang** führen (z. B. Preis), ist zusätzlich noch zwischen **Brutto-Nutzen** und **Netto-Nutzen** zu differenzieren. Der Brutto-Nutzen einer Leistung wird durch alle nutzenstiftenden Merkmale des Angebotes hervorgerufen. Wird von diesem Brutto-Nutzen der Nutzenentgang abgezogen, der durch bestimmte Leistungsmerkmale wie Preis oder Zahlungskonditionen hervorgerufen wird, so ergibt sich der Netto-Nutzen. Diesem Nutzenverständnis folgend ist es nun Aufgabe des Marketing, dafür Sorge zu tragen, dass die Kunden angebotenen Leistungspakete zu einem positiven Netto-Nutzen führen. Damit Kunden allerdings ein Produkt nicht nur als kaufenswert einschätzen, sondern dieses auch Wettbewerbsprodukten vorziehen, muss der positive Netto-Nutzen in den Augen von Nachfragern zudem größer als bei den vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbern sein.

Allerdings ist zu beachten, dass eine alleinige Fokussierung auf die Nutzenentstehung bei Kunden nicht zwangsläufig sicherstellt, dass hiermit gesamtunternehmerische Ziele wie Gewinn- oder Wertsteigerung unterstützt werden. So würde etwa Kunden ein maximaler Nutzen verschaffen, wenn ein Produkt viele nutzenstiftende Merkmale aufweist, gleichzeitig jedoch zu einem sehr geringen Preis angeboten wird, auch wenn dies für das Unternehmen nicht kostendeckend möglich ist. Daher muss mit Marketing darüber hinaus die Aufgabe der gleichzeitigen **Erreichung von gesamtunternehmerischen Zielen** verbunden sein. Verfolgen Unternehmen dabei Gewinnziele, so ist seitens des Marketing zusätzlich sicherzustellen, dass alle Versuche, sich besser bzw. nutzensstiftend in den Augen von Nachfragern zu platzieren, dazu beitragen müssen, Gewinne oder andere übergeordnete Ziele für das betroffene Unternehmen zu realisieren.

---

**Brutto-Nutzen vs.  
Netto-Nutzen**

---

**Beitrag zum Erreichen gesamtunternehmerischer Ziele**

Abb. 2

**Ausgewählte Marketing-Definitionen in der Literatur**

**Meffert/Burmann/Kirchgeorg:** Marketing bedeutet [...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 9f.).

**Homburg:** Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfrägern [...]. Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten (Homburg, 2012, S. 10).

**Kotler/Keller:** Marketing is a societal and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products and services of value with others (Kotler/Keller, 2012, S. 6).

**American Marketing Association (AMA):** Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (American Marketing Association, 2007).

Marketing fällt demnach in Unternehmen quasi eine **Mehrfachaufgabe** zu: Zunächst muss das Marketing sicherstellen, dass Unternehmen auf Märkten tätig sind, auf denen die Chance besteht, Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen. Darüber hinaus fällt dem Marketing die Aufgabe zu, auf diesen Märkten sicherzustellen, dass **Nachfragerbedürfnisse umfassender als bei Konkurrenten befriedigt werden**. Schließlich hat das Marketing zur **Wertsteigerung von Unternehmen** beizutragen, indem mit den oben aufgeführten Aufgaben ein Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen geliefert wird. Diese Mehrfachrolle findet sich auch in Marketing-Definitionen jüngeren Datums wieder. Die in Abbildung 2 zusammengestellten **Marketing-Definitionen** aus der Literatur verdeutlichen, dass dem Marketing zumeist nicht mehr allein die Aufgabe der kundenseitigen Bedürfnisbefriedigung zugesprochen wird.

Die beschriebene »doppelte« Aufgabe des Marketing fasst *Backhaus* im Konstrukt des **Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV®)** zusammen. Dieses von ihm in den 1980er-Jahren entwickelte Konstrukt, das er später mehrfach verfeinert hat, sieht die Aufgabe des Marketing darin, durch Generierung neuer Lösungen vorhandene oder latente Bedürfnisse von aktuellen oder potenziellen Nachfrägern umfassender als Wettbewerber zu befriedigen, um hieraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen. *Backhaus* bezeichnet einen solchen **nachfragerseitig wahrgenommenen und anbieterseitig ökonomisch relevanten Vorteil** als KKV. Entsprechend dem oben dargestellten Nutzenkonstrukt geht er dabei davon aus, dass Nachfrager im Wettbewerb angebotene Leistungen nicht nur

---

Marketing-Definitionen betonen Mehrfachaufgabe

---

KKV-Ansatz von Backhaus

### Dimensionen des KKV

**Effektivität =**  
»die richtigen Dinge tun«

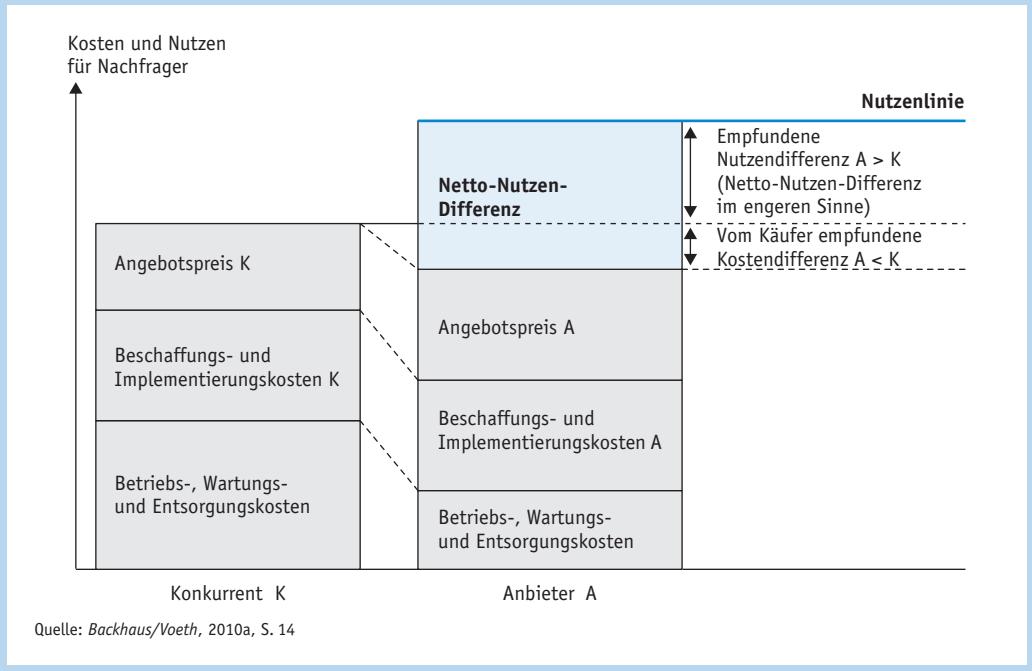
in ihrer Gesamtheit, sondern auch im Hinblick auf einzelne relevante Bedürfnis- und Nutzendimensionen miteinander vergleichen. Hierbei ist es entscheidend, nicht bei allen, sondern vor allem bei den für Nachfrager besonders relevanten Nutzendimensionen über Vorteile zu verfügen. Da der Anbieter zudem nur jene möglichen Vorteile für den Nachfrager verfolgen sollte, die ihm zu wirtschaftlich vertretbaren Bedingungen realisierbar erscheinen, weisen KKVs folglich eine **Effektivitätsdimension** und eine **Effizienzdimension** auf.

### Effektivitätsdimension

Damit Unternehmen über KKVs auf den von ihnen definierten Märkten verfügen, ist es von zentraler Bedeutung, dass ihre Leistungen von relevanten Nachfragern als nutzenstiftender im Vergleich zu wahrgenommenen Konkurrenzangeboten eingestuft werden. Mit anderen Worten müssen Unternehmen aus Sicht der Nachfrager »die richtigen Dinge tun«, also im Hinblick auf die vorhandenen Nachfragerbedürfnisse effektivere Leistungen anbieten. Durch Rückgriff auf Plinke (2000, S. 78 ff.) wird die Effektivitätsbedingung des KKV von Backhaus mithilfe des bereits erwähnten Netto-Nutzenvorteils operationalisiert. Anhand der auf Plinke (2000, S. 80) zurückgehenden Abbildung 3 verdeutlichen

**Abb. 3**

#### Netto-Nutzen-Differenz zweier Kaufalternativen



*Backhaus/Voeth (2010a, S. 14)* das **Entscheidungsverhalten von Kunden** mithilfe von Netto-Nutzen-Überlegungen wie folgt:

»Anbieter A hat zwar einen höheren Angebotspreis als Wettbewerber K. Bei gleichen Beschaffungs- und Implementierungskosten für die Produkte von A und K zeigen sich aber erhebliche Unterschiede in den Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten. Hier hat A erhebliche Vorteile. Während K mit seiner Gesamtbelaistung beim Kunden exakt den empfundenen Nutzen ›abschöpft‹ – die Life Cycle Costs als Summe aus Preis, Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten erzeugen genau den durch die blaue Nutzenlinie gekennzeichneten Nutzen [...] –, erzeugt das Leistungsangebot von A einen erheblichen Mehr-Nutzen (›empfundene Nutzendifferenz A/K‹) – und ist gleichzeitig um die ›vom Käufer empfundene Kostendifferenz A/K‹ günstiger. Der Kundenvorteil von A gegenüber K entspricht somit der [...] blau unterlegten ›Netto-Nutzen-Differenz‹. Somit kann sich – wie im vorliegenden Beispiel – der Kundenvorteil sowohl aus einem vom Nachfrager empfundenen Nutzen als auch aus einem Preisvorteil zusammensetzen. Selbst wenn A den Preis soweit anheben würde, dass die Preisdifferenz A/K negativ würde, bliebe (zumindest anfänglich) ein Netto-Nutzenvorteil erhalten« (*Backhaus/Voeth, 2010a, S. 13 f.*).

Wie unterscheiden Kunden?

Zusammenfassend lässt sich die Effektivitätsdimension beim KKV durch nachfolgende (vereinfachte) **Netto-Nutzen-Formel** (1) aus Sicht von Kunden darstellen:

$$\text{NNV} = [N_A - K_A] - [N_B - K_B] \quad (1)$$

mit:

NNV = Netto-Nutzenvorteil

$N_A$  bzw.  $N_B$  = Nutzen des Angebotes A bzw. B

$K_A$  bzw.  $K_B$  = Kosten des Angebotes A bzw. B (beinhaltet die Lebenszeitkosten: den Kaufpreis, die Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten)

Netto-Nutzen-Formel

Im Beispiel von *Abbildung 3* ist der KKV für den Anbieter A dabei besonders deutlich ausgeprägt, da gleichzeitig  $N_A > N_B$  und  $K_A < K_B$  gilt.

KKVs: bedeutsam und wahrgenommen

Aus dem so beschriebenen Verständnis von Effektivität als Netto-Nutzenvorteil lassen sich auch **Bedingungen für Effektivitätsvorteile** beim KKV ableiten. Als Vorteile kommen im KKV-Ansatz von *Backhaus* nur solche Leistungs- oder Gegenleistungselemente in Frage, die zugleich

- bedeutsam (1) und
- wahrgenommen (2)

sind.

### (1) Bedeutsam

Um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und in den Augen von Nachfragern Nutzenvorteile zu generieren, müssen sich Anbieter auf solche Leistungsdimensionen oder Gegenleistungselemente konzentrieren, die für Kunden wichtig sind und die daher für diese als **Ursache für Kauf- oder Nicht-**

Bedeutsam: wichtige Nutzendimensionen

**Kaufentscheidungen** in Frage kommen. Hingegen können kundenseitig weniger bedeutsame Merkmale bei Gleichheit der angebotenen Leistungen bei allen sonstigen Dimensionen zwar im Einzelfall durchaus als Kaufgrund dienen, sie stellen jedoch i. d. R. keine nachhaltigen KKVs dar, da diese keine ausreichende Wettbewerbsdifferenzierung für Unternehmen mit sich bringen. Daher lohnt es sich bei solchen marginalen Vorteilen nicht, mittel- und langfristige Marketing-Aktivitäten auf diesen Nutzenvorteilen aufzubauen.

### (2) Wahrgenommen

Wahrgenommen:  
Bewertungsprozesse  
sind subjektiv

Als weitere Bedingung für die Entstehung von Netto-Nutzenvorteilen ist die **kundenseitige Wahrnehmung** anzuführen. Unternehmen müssen dabei beachten, dass Kunden häufig nicht von allen im Markt angebotenen Leistungen Kenntnis nehmen (**fehlende Marktkenntnis**) oder aber nicht alle im Markt fak-

## Fallbeispiel 1

### Baustoffindustrie

In vielen Branchen wird – angesichts zunehmend ähnlicher Kernleistungen im Wettbewerb – heute zunehmend über das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen nachgedacht. Um zu vermeiden, dass Kunden – angesichts mehr oder weniger vergleichbarer Kernleistungen – Kaufentscheidungen praktisch ausschließlich anhand eines Preisvergleichs treffen, versuchen viele Unternehmen durch die Ergänzung ihrer Hauptleistung durch begleitende Dienstleistungen eine Leistungsdifferenzierung gegenüber Wettbewerbern herbeizuführen.

Ein solches Vorgehen führt jedoch nur dann zu KKVs, wenn die zusätzlich angebotenen produktbegleitenden Dienstleistungen von Nachfragern als so bedeutsam eingestuft werden, dass Kunden aufgrund ihres Angebotes bereit sind, sich für die Kernleistungen des nun auch Dienstleistungen anbietenden Unternehmens zu entscheiden.

Im vorliegenden Fall wollte sich ein führendes Unternehmen der europäischen Baustoffindustrie durch produktbegleitende Dienstleistungen gegenüber Wettbewerbern differenzieren. Das Unternehmen bot bislang verschiedene Arten von Wandbausteinen an, die – zumindest aus Kundensicht – ein hohes Maß an Ähnlichkeit zur Wettbewerbsleistung aufwiesen. Da sich das Unternehmen an den im Markt entwickelnden Preiskämpfen nicht länger beteiligen wollte, prüfte es, inwieweit durch das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen aus Kundensicht eine bedeutsame Leistungsdifferenzierung herbeigeführt werden kann. Hierzu generierte das Unternehmen – z. B. durch umfang-

reiche Kundenbefragungen – zunächst eine Vielzahl potenzieller produktbegleitender Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Angebot von Wandbaustoffen. Da es sich bei den Kunden zumeist um kleinere Bauunternehmungen ohne eigene betriebswirtschaftliche Abteilungen handelte, hatte der Baustoffzulieferer beispielsweise festgestellt, dass den Kunden betriebswirtschaftliche Hilfestellungen angeboten werden könnten. So schätzten die Kunden etwa die Anzahl der für einzelne Bauprojekte benötigten Steine bislang zumeist allein auf Basis eines »Bauchgefühls«, anstatt diese rechnerisch aus den Bauplänen zu ermitteln. Daher plante das Unternehmen z. B. eine produktbegleitende Dienstleistung »Massenermittlung«, mit deren Hilfe dem Kunden eine genauere Berechnung der benötigten Steine-Anzahl angeboten werden sollte.

Die empirische Überprüfung der Bedeutung der im ersten Schritt durch Befragungen generierten potenziellen produktbegleitenden Dienstleistungen ergab allerdings, dass viele der geplanten produktbegleitenden Dienstleistungen für die Kunden eher unbedeutend waren. Zwar gaben die Kunden zumeist an, die produktbegleitenden Dienstleistungen durchaus einsetzen zu wollen, zugleich stellte sich jedoch heraus, dass für die Dienstleistungen keine separate Zahlungsbereitschaft vorhanden war. Da das Angebot aus Kundensicht allein »nice to have« war, stellte es keinen ausreichenden Grund dar, um sich für die Kernleistungen des Baustoffzulieferers zu entscheiden. Eine Wettbewerbsdifferenzierung über produktbegleitende Dienstleistungen war für das Unternehmen folglich nicht möglich.