

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und aktueller Forschungsstand	1
1.2 Zielsetzung, Forschungsleitfragen, Analysekonzept sowie Auswahl des Praxisbeispiels	13
1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung	17
2 Die Entwicklung der deutschen Marketingwissenschaft und -praxis von 1950 bis 1990	21
2.1 Grundlagen: Begriffsbildung und wissenschaftstheoretische Ausrichtung der Arbeit	21
2.2 Entwicklungsphasen des Marketings in Deutschland	27
2.2.1 Literaturüberblick zu den verschiedenen Phaseneinteilungen	28
2.2.2 Ableitung einer eigenen Phaseneinteilung und Konkretisierung der inhaltlichen Untersuchung	34
2.3 Die „Langen 50er Jahre“: Der Weg in die „Wohlstandsgesellschaft“ – Von der Produktivitätsorientierung zur Marktorientierung in Theorie und Praxis	38
2.3.1 Makroökonomische und gesellschaftliche Einflussfaktoren	38
2.3.2 Die Ausrichtung der Unternehmen auf den Absatzmarkt ...	47
2.3.2.1 Die allmähliche Ausbreitung des Marketinggedankens sowie die Nutzung von Werbung, Marktforschung und Unternehmensberatungsleistungen	47

2.3.2.2	Beispiele für die Übernahme US-amerikanischer Marketingmethoden sowie ihre Implementierung in bundesdeutschen Unternehmen	59
2.3.2.2.1	Der Marketing-Pionier: Henkel, Düsseldorf	60
2.3.2.2.2	Adaptionen aufgrund persönlicher Berufserfahrungen in den USA durch einzelne deutsche Führungskräfte	62
2.3.2.2.3	Sekundäres Lernen amerikanischer Marketingmethoden: Das Beispiel Chemische Werke Hüls, Marl	66
2.3.2.2.4	Zögerliche Adaption durch einen selbstbewussten deutschen Großkonzern: Das Beispiel Daimler-Benz, Stuttgart	67
2.3.2.2.5	Vorübergehende Implementierung einer strategischen Marktforschung: Das Beispiel BMW AG, München	69
2.3.2.3	Erkenntnisse aus den Beispielen zur Implementierung von Marketing bzw. Marktforschung in bundesdeutschen Unternehmen	72
2.3.3	Die Entwicklung der Absatz- bzw. Marketingdisziplin im Zeitraum von 1900 bis 1965	75
2.3.3.1	Erste konzeptionelle Ansätze zur Absatzforschung in Deutschland	76
2.3.3.2	Die Übernahme der „approaches“ aus der US-amerikanischen wissenschaftlichen Diskussion	81
2.3.3.3	Der „qualitative“ Ansatz von Erich Schäfer sowie seine Nachfolgearbeiten im Marktforschungsbereich	86
2.3.3.4	Der „quantitative“ oder „modelltheoretische“ Ansatz von Erich Gutenberg	91
2.3.4	Anwendungsmöglichkeiten in der betrieblichen Praxis im Zeitraum von 1900 bis 1965: Erkenntnisse, die sich prinzipiell für Vermarktsprozesse nutzen lassen	95

2.3.4.1	Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Markt	96
2.3.4.2	Innerbetriebliche Grundlagen der Absatzpolitik	97
2.3.4.3	Marktforschung	99
2.3.4.4	Absatzplanung	104
2.3.4.5	Werbung bzw. Reklame	105
2.3.4.6	Produktgestaltung	114
2.3.4.7	Markenartikel	116
2.3.4.8	Preispolitik	121
2.3.4.9	Vertriebsarbeit und Absatzmethode	125
2.3.4.10	Tabellarische Übersicht zu den wichtigsten anwendungsorientierten Erkenntnissen	131
2.3.5	Zusammenfassende Bewertung des frühen Wissenschaftsprogramms zur Absatzforschung in Deutschland	131
2.4	Die späten 1960er und 1970er Jahre: Strukturbrüche und Wertewandel einerseits – Das „Aufblühen“ des Marketings andererseits	137
2.4.1	Makroökonomische und gesellschaftliche Einflussfaktoren	137
2.4.2	Die verstärkte Ausrichtung der Unternehmenspraxis auf das Marketing	140
2.4.2.1	Der Druck der Märkte sowie der ökonomischen Bedingungen auf die Unternehmen	140
2.4.2.2	„Marketing als Krisenstrategie“ – Die Marketingaktivitäten in der deutschen Automobilindustrie	143
2.4.3	Die Bildung von Marketing-Clubs als Initiative aus der Praxis und „Mittler zwischen Forschung und Praxis“ sowie die Notwendigkeit eines Wissenstransfers	147
2.4.4	Die Gründung des „Universitätsseminar der Wirtschaft“ als Initiative von Unternehmensführern und Professoren und „Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis“	150
2.4.5	Die Entwicklung der Marketingdisziplin ab Mitte der 1960er Jahre bis Ende der 1970er Jahre	154
2.4.5.1	Die unternehmerische Praxis zwischen dem Zwang zur Anpassung und dem wachsenden Verlangen nach wissenschaftlicher Unterstützung	154

2.4.5.2	Die Marketinglehre als wissenschaftliche Antwort auf das Interesse der betrieblichen Praxis	155
2.4.5.2.1	Überblick: Die Entwicklung des Marketings als „Revolution“ oder „Evolution“? sowie: Was ist am Begriff „Marketing“ neu?	156
2.4.5.2.2	Wissenschaftsprogrammatische Ansätze der deutschen Marketingforschung: Die entscheidungs-, verhaltens- und systemtheoretischen Orientierungen sowie der situative Ansatz	161
2.4.5.2.3	Handels- und vertikales Marketing	170
2.4.5.2.4	Marketing als Führungsfunktion und erste Schritte zu einem Marketing-Management-Konzept mit strategischer Ausrichtung	171
2.4.6	Anwendungsmöglichkeiten in der Marketingpraxis im Zeitraum ab Mitte der 1960er Jahre bis Ende der 1970er Jahre: Erkenntnisse, die sich prinzipiell für Vermarktsprozesse nutzen lassen	177
2.4.6.1	Der Unterschied zwischen „altem“ und „moderinem“ Marketingkonzept	178
2.4.6.2	Marketing als Maxime, Mittel und Methode	180
2.4.6.3	Der Prozess des Marketing-Managements: Planung, Organisation, Durchführung, Kontrolle	181
2.4.6.4	Organisationsformen des Marketings	183
2.4.6.5	Informationsgrundlagen von Marketingentscheidungen	186
2.4.6.6	Der Zielbildungsprozess im Marketing	194
2.4.6.7	Die Entwicklung von Marketingstrategien	197
2.4.6.8	Die Instrumente des Marketing-Mix inkl. verhaltenstheoretischer Erkenntnisse für den Einsatz der Instrumente	205
2.4.6.8.1	Produktpolitik	206
2.4.6.8.2	Preispolitik	213

2.4.6.8.3	Distributionspolitik	219
2.4.6.8.4	Absatzwerbung	224
2.4.6.9	Die optimale Kombination der Marketing-Instrumente zu einem Marketing-Mix	235
2.4.6.10	Die Marketing-Kontrolle	238
2.4.6.11	Tabellarische Übersicht zu den wichtigsten anwendungsorientierten Erkenntnissen	240
2.4.7	Zusammenfassende Bewertung des Wissenschaftsprogramms der Marketingforschung ab Mitte der 1960er Jahre bis Ende der 1970er Jahre in Deutschland	244
2.5	Die neuen Herausforderungen der 1980er Jahre: Der Siegeszug der Beratungsbranche in der Praxis sowie der Ausbau des strategischen Marketings in der Theorie	246
2.5.1	Makroökonomische und gesellschaftliche Einflussfaktoren	246
2.5.2	Der Weg der Unternehmenspraxis zu strategischen Marketing-Entscheidungen: Das Beispiel NIVEA – Marketing für Pflege- und Kosmetikprodukte ...	247
2.5.3	Das Aufblühen der Beratungsbranche	251
2.5.3.1	Die zahlenmäßige Entwicklung und Struktur der Branche	251
2.5.3.2	Die Entwicklung der Angebotspalette der Branche	253
2.5.3.3	Berater als wichtige Strategieentwickler und „Transformatoren“ des Wissens zwischen dem universitären Bereich und der unternehmerischen Praxis	254
2.5.3.4	Die Attraktivität von Beratungsleistungen aus Sicht der unternehmerischen Praxis	256
2.5.4	Die Entwicklung der Marketingdisziplin in den 1980er Jahren: Die weitere Spezialisierung	260
2.5.5	Anwendungsmöglichkeiten in der Marketingpraxis in den 1980er Jahren: Erkenntnisse, die sich prinzipiell für Vermarktsprozesse nutzen lassen	265
2.5.5.1	Fortentwickelte Strategiekonzepte: Methoden der Situationsanalyse sowie die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group	267

2.5.5.2	Weiterentwicklungen im Anschluss an die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff	277
2.5.5.3	Porters wettbewerbsstrategischer Ansatz	285
2.5.5.4	Handelsorientierte Strategieansätze	292
2.5.5.5	Die Marketing-Kontrolle als neuer Schwerpunkt innerhalb der grundlegenden Managementfunktionen	297
2.5.5.6	Tabellarische Übersicht zu den wichtigsten anwendungsorientierten Erkenntnissen	299
2.5.6	Zusammenfassende Bewertung des Wissenschaftsprogramms der Marketingforschung in den 1980er Jahren in Deutschland	299
3	Die Anwendung von Erkenntnissen der absatzwirtschaftlichen bzw. Marketingtheorie in der Dortmunder Brauindustrie von 1950 bis 1990	305
3.1	Die Dortmunder Brauindustrie als Praxisbeispiel: Empirische Grundlagen	305
3.1.1	Auswahl, Repräsentativität und Quellenmaterial	305
3.1.2	Aktueller Forschungsstand zum Marketing in Brauereien allgemein sowie zur Dortmunder Brauindustrie	309
3.1.3	Anlage der weiteren Untersuchung	312
3.2	Die Entwicklung der Dortmunder Brauindustrie im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung Westfalens seit ihren Anfängen bis ins Jahr 1990 im Überblick	313
3.2.1	Vom handwerklichen Braubetrieb über die Entstehung von Großunternehmen und „Hektoliter-Millionären“ bis hin zur fast vollständigen Zerstörung im Zweiten Weltkrieg ...	313
3.2.2	Wiederaufstieg und Niedergang der Dortmunder Brauindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg: Zeitliche Abgrenzung dreier Marktphasen und Vergleich mit den Entwicklungsphasen der Marketingtheorie	316
3.2.3	Die „Expansionsphase“: Der Wiederaufstieg der Dortmunder Brauindustrie mit dem „Wirtschaftswunder“, die erste „Kohlekrise“ 1958/59 sowie Änderungen im Verbraucherverhalten	320

3.2.4	Die „Ausreifungsphase“: Das zunächst zögerliche Anerkennen des abrupten Endes der „Goldenzen Zeiten“ ab der Mitte der 1960er Jahre, die Einleitung erster absatzwirtschaftlicher Initiativen sowie gravierende Marktanteilsverluste	326
3.2.5	Die „Stagnationsphase“ mit besonderen wettbewerblichen und ökonomischen Herausforderungen sowie fortgesetzten starken Marktanteilsverlusten in den 1970er und 1980er Jahren	333
3.3	Vorstellung und Charakterisierung der Dortmunder Brauereien sowie wesentliche Bestimmungsfaktoren der Geschäftspolitik und Marketingaktivitäten	339
3.3.1	Kurzinformationen: Geschichte, Gesellschaftsform und Besitzverhältnisse, Unternehmensleitungen und deren formale Qualifikation, Markterfolge, Stellung in den Jahren ab 1990	340
3.3.2	Unterschiedliche Größenverhältnisse, finanzielle Potenz und Ertragssituation: Ergebnisse einer kurzen Bilanzanalyse für die Jahre 1972/73 sowie die weitere finanzwirtschaftliche Entwicklung	348
3.3.3	Der unterschiedliche Erfahrungshintergrund in Marketingfragen	358
3.3.4	Die unterschiedliche operative und strategische Ausrichtung	361
3.4	Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung der Dortmunder Brauindustrie in der „ <i>Expansionsphase</i> “ (1950 bis 1964)	370
3.4.1	Die Absatzpolitik der Dortmunder Brauereien insgesamt	370
3.4.1.1	Die Maßnahmen, die Denkhaltung und die Erfolge im Überblick	370
3.4.1.2	Die Gemeinschaftswerbung	371
3.4.1.3	Die Individualwerbung	375
3.4.1.4	Die Produktpolitik	377
3.4.1.5	Die Absatzwege- und Vertriebspolitik	379
3.4.1.6	Die Preispolitik	383
3.4.2	<i>Fallstudie 1:</i> Die absatzwirtschaftlichen Aktivitäten der <i>Dortmunder Thier-Brauerei</i> in der „ <i>Expansionsphase</i> “ ...	388
3.4.2.1	Die Geschäftsentwicklung im Überblick	388

3.4.2.2	Das Fassbiergeschäft als Geschäftsschwerpunkt: Gaststättenwerbung als Individualwerbung	390
3.4.2.3	Die geschäftspolitische Bedeutung des Flaschenbiergeschäftes in seinen preis- und produktpolitischen Ausgestaltungen	393
3.4.2.4	Die Absatzgebiete, Absatzwege und die Vertriebspolitik	395
3.4.3	Bilanz der Absatzpolitik der Dortmunder Brauereien insgesamt sowie der Dortmunder Thier-Brauerei zur Mitte der 1960er Jahre	398
3.4.4	Vergleich der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen der Dortmunder Brauindustrie mit den anwendungsorientierten Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen der Theorie	401
3.5	Das Marketing der Dortmunder Brauindustrie in der „Ausreifungsphase“ (1965–1973)	409
3.5.1	Die Absatzpolitik der Dortmunder Brauindustrie insgesamt	409
3.5.1.1	Die Maßnahmen, die strategischen Ansätze und die Teilerfolge im Überblick	409
3.5.1.2	Die Verbraucherwerbung und begleitende Marktforschung	410
3.5.1.3	Die Produktpolitik	423
3.5.1.4	Die Preispolitik	429
3.5.1.5	Die Absatzwege- und Vertriebspolitik	441
3.5.2	<i>Fallstudie 2: Die Marketingaktivitäten der <i>Dortmunder Thier-Brauerei</i> in der „Ausreifungsphase“</i>	453
3.5.2.1	Die Geschäftsentwicklung im Überblick und der Beginn eines Wissenstransfers durch Werbeagenturen und Marktforschungsinstitute	453
3.5.2.2	Grundlagen einer neuen Vermarktungspolitik	456
3.5.2.3	Die Marktforschungsaktivitäten	457
3.5.2.4	Die Werbung und die Verkaufsförderung	462
3.5.2.5	Die Produktpolitik	472
3.5.2.6	Die Preispolitik	478
3.5.2.7	Die Absatzwege- und Vertriebspolitik	479

3.5.2.8	Die Entwicklung eines modernen Unternehmensplanungskonzeptes mit Prinzipien für die Unternehmensführung und Leitlinien für die Marketingpolitik	482
3.5.2.9	Die betriebs- und finanzwirtschaftliche Situation der Brauerei	484
3.5.2.10	Die Unternehmensführung und organisatorische Einbindung von Marketingfunktionen ...	485
3.5.2.11	Bilanz der Marktorientierung der Thier-Brauerei in der „Ausreifungsphase“ sowie ein erster Vergleich mit den Erkenntnissen der im Aufbau begriffenen Marketingtheorie	486
3.5.3	<i>Fallstudie 3: Die Marketingaktivitäten der Dortmunder Kronen-Brauerei in der „Ausreifungsphase“</i>	491
3.5.3.1	Geschäftsentwicklung sowie strategische Überlegungen im Überblick	491
3.5.3.2	Die Produktpolitik und Markenbildung	494
3.5.3.3	Die Marktforschung	505
3.5.3.4	Die Werbung und Verkaufsförderung	508
3.5.3.5	Die Preispolitik	511
3.5.3.6	Die Absatzwege- und Vertriebspolitik	513
3.5.3.7	Die betriebs- und finanzwirtschaftliche Situation der Brauerei	520
3.5.3.8	Die Unternehmensführung, Organisation und Stellung des Marketings	521
3.5.3.9	Bilanz der Marktorientierung der Kronen-Brauerei in der „Ausreifungsphase“ ...	524
3.5.4	Vergleich der Marketingmaßnahmen der Dortmunder Brauindustrie, insbesondere der Brauereien Thier und Kronen, mit den anwendungsorientierten Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen der Marketingtheorie	528
3.6	Das Marketing der Dortmunder Brauindustrie in der „Stagnationsphase“ (1974–1990)	542
3.6.1	Die Absatzpolitik der Dortmunder Brauindustrie insgesamt	542
3.6.1.1	Die Ausgangslage, die Maßnahmen, die Denkhaltung und die Teilerfolge im Überblick	542

3.6.1.2	Vorübergehende Ausstoßsteigerungen aufgrund fortgesetzter hoher Werbeausgaben der Dortmunder Brauindustrie oder „externer“ Effekte?	544
3.6.1.3	Nur noch eine einzige Produktinnovation sowie wenige produktpolitische Anpassungen	547
3.6.1.4	Die Stellung der Dortmunder Biere im Verbraucherbewusstsein Ende der 1970er Jahre sowie die Folgerungen für das Marketing der Brauereien	550
3.6.1.5	Der unverminderte Kampf auf den Absatzwegen insbesondere im Lebensmittelhandel	554
3.6.1.6	Die sich weiter verengenden Preisspielräume der Dortmunder Brauereien	558
3.6.2	<i>Fallstudie 4: Die Marketingaktivitäten der <i>Dortmunder Thier-Brauerei</i> in der „Stagnationsphase“</i>	563
3.6.2.1	Die Geschäftsentwicklung im langjährigen Überblick, Absatzstruktur und Erlössituation in der Schwächephase Ende der 1970er Jahre, erste Verkaufsüberlegungen sowie die mittelfristige Unternehmensplanung bis zur Mitte der 1980er Jahre	563
3.6.2.2	Die Kommunikations- und Verkaufsförderungspolitik nach einer detaillierten Wettbewerbsanalyse	567
3.6.2.3	Das Image der Brauerei Thier im Wettbewerbsvergleich	581
3.6.2.4	Die Produktpolitik mit innovativer Gestaltung	584
3.6.2.5	Die Vertriebspolitik mit grundlegend neuer Ausrichtung zur Mitte der 1970er Jahre	586
3.6.2.6	Demokratisierung von Entscheidungsprozessen sowie gemeinschaftliche Marketingarbeit in einer interdisziplinär besetzten „Planungsgruppe Marketing“ ab Mitte der 1970er Jahre	593

3.6.2.7	Die weitere Marketingarbeit sowie die unklare Stellung des Marketings im Organisationsgefüge der Thier-Brauerei in den 1980er Jahren	596
3.6.2.8	Strategiediskussionen ohne erkennbare Konsequenzen für das Marketing der Brauerei zur Mitte der 1980er Jahre	599
3.6.2.9	Die betriebs- und finanzwirtschaftliche Situation der Brauerei	602
3.6.2.10	Bilanz der Marktorientierung der Thier-Brauerei in der „Stagnationsphase“ sowie ein erster Vergleich mit den Erkenntnissen der fortgeschrittenen Marketingtheorie	606
3.6.3	<i>Fallstudie 5: Die Marketingaktivitäten der Dortmunder Kronen-Brauerei in der „Stagnationsphase“</i>	609
3.6.3.1	Die Entwicklung von Absatz und Werbeaufwand im langjährigen Überblick sowie der personelle Umbruch in kurzzeitiger Abfolge im Geschäftsbereich II: Marketing und Vertrieb ...	609
3.6.3.2	Marktforschungs-Erkenntnisse zur Sortimentsstruktur und den Einzelmarken der Kronen-Brauerei sowie vereinzelte produktpolitische Umsetzungsversuche	614
3.6.3.3	Entscheidungen des Unternehmens-Beirates sowie erste Aufarbeitung des Absatzeinbruchs im Jahre 1979	619
3.6.3.3.1	Die Stärken-/Schwächen-Analyse ...	620
3.6.3.3.2	Konsequenzen: Formulierung strategischer Ziele, Prüfung von Kosteneinsparungsmöglichkeiten sowie Ausweitung des Marketingbudgets im Rahmen der Planungsrechnung 1978 – 1983 ...	627
3.6.3.4	Strategie-Entwicklung für die Jahre 1980 bis 1985 mit Hilfe der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner	630

3.6.3.4.1	Unternehmerische Zielsetzung sowie betriebswirtschaftliche Situation der Brauerei	630
3.6.3.4.2	Die Beurteilung des Biermarktes bis 1985	635
3.6.3.4.3	Die Ist-Situation der Kronen-Brauerei im Biermarkt: Portfolio-Analyse ..	637
3.6.3.4.4	Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen des Gutachtens für die Absatzpolitik der Kronen-Brauerei im Biermarkt	641
3.6.3.4.5	Entscheidungen und Planungen zur künftigen Unternehmensstrategie im Anschluss an das Gutachten von Roland Berger & Partner	646
3.6.3.5	Aufbau eines Vertriebs-Informations- und Steuerungsinstruments	651
3.6.3.6	Das neue Marketingkonzept und Planungen für 1984 bis 1986 im Anschluss an den Führungswechsel im Geschäftsbereich II: Marketing und Vertrieb – Der Beirat zieht die Zügel an	655
3.6.3.7	Ergebnisse einer werbepsychologischen Erfolgskontrolle sowie die fehlende Umsetzung in den Werbekonzeptionen	662
3.6.3.8	Wettbewerbsstrategische Überlegungen, die realisierte Rückkehr zum Dachmarken-Konzept und Ableitung eines neuen Strategiekonzeptes für die Werbung	666
3.6.3.9	Vorschläge einer Werbe-Agentur zur Entwicklung eines neuen Dachmarken-Konzeptes	671
3.6.3.10	Vorlage eines neuen Strategiekonzeptes für die Marktbearbeitung und innerorganisatorische Steuerung	673
3.6.3.11	Überprüfung der Konzeption für die Marke „Classic“ sowie Alternativ-Vorschlag zur Profilierung einer Premium-Marke mit marktforschischer Absicherung	676

3.6.3.12	Kernpunkte der neuen Fünfjahres-Planung für 1989 bis 1993	682
3.6.3.13	Die betriebs- und finanzwirtschaftliche Situation der Brauerei	686
3.6.3.14	Aufbauorganisation sowie Stellung des Geschäftsbereiches II: Marketing und Vertrieb	688
3.6.3.15	Bilanz der Marktorientierung der Kronen-Brauerei in der „Stagnationsphase“ sowie ein erster Vergleich mit den Erkenntnissen der fortgeschrittenen Marketingtheorie	693
3.6.4	Vergleich der Marketingmaßnahmen der Dortmunder Brauindustrie, insbesondere der Brauereien Thier und Kronen, mit den anwendungsorientierten Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen der Marketingtheorie	699
4	Resümee	705
4.1	Zentrale Forschungsfragen, Vorgehen sowie erstes grundlegendes Ergebnis	705
4.2	Ergebnisse der Analyse der absatzwirtschaftlichen bzw. Marketingliteratur unter Berücksichtigung der ökonomischen Bedingungen und Entwicklungen in der unternehmerischen Praxis	708
4.3	Ergebnisse der Analyse zur Anwendung der Erkenntnisse der Marketingtheorie in der Dortmunder Brauindustrie	717
4.4	Grenzen der Aussagefähigkeit der Untersuchung sowie Ausblick auf weitere mögliche Forschungsarbeiten	745
Quellenverzeichnis	747	
Literaturverzeichnis	751	