

1 Grundlagen des strategischen Marketing

1.1 Abgrenzung des Aufgabenspektrums

Die Entwicklungslinien des Marketing sind seit den 1950er Jahren, als dieses Konzept der bewussten Führung einer Unternehmung vom Absatzmarkt her aufkam, vielfältig verlaufen. Neben einer Vertiefung und einer Verbreiterung des Marketing (Meffert, Bruhn 1976) haben insbesondere die mannigfaltigen Veränderungen der Aufgabenumwelt und vor allem deren diskontinuierliche Entwicklung den Stellenwert der strategischen Orientierung im Marketing verdeutlicht (Ansoff 1981; Köhler, Böhler 1984). Damit hat sich das Marketing immer mehr zu einem integrierten Konzept der marktorientierten Unternehmensführung entwickelt (Meffert 1989; Köhler 1993).

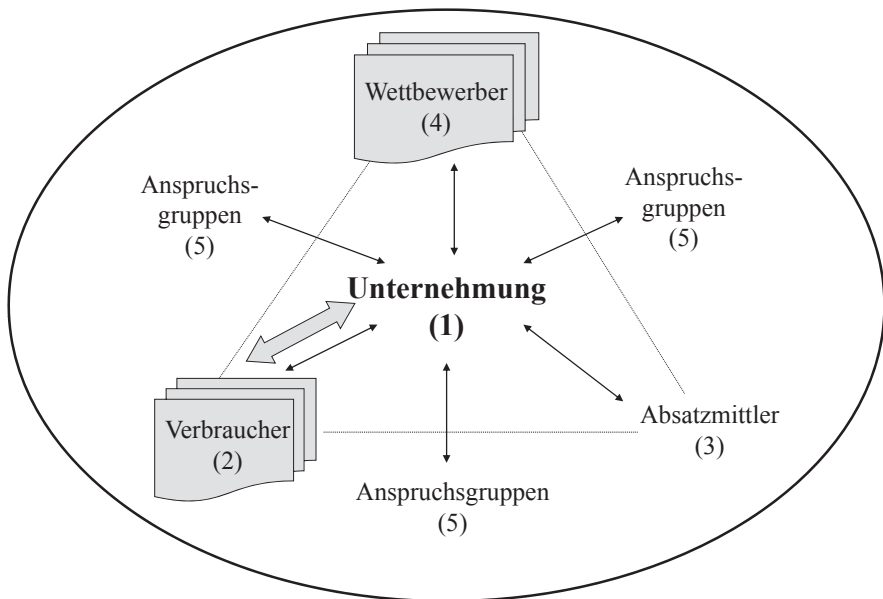


Abb. 1-1: Strategisches Marktteilnehmerdreieck

Betrachtet man die Entwicklungsverläufe im Einzelnen, so lassen sich grundsätzlich fünf verschiedene Phasen der Absatzmarktorientierung voneinander abgrenzen. Abb. 1-1 verdeutlicht diese Entwicklung anhand des strategischen Dreiecks der Marktteilnehmer (Meffert 1986):

(1) Die erste Phase der Absatzmarktorientierung ist dadurch gekennzeichnet, dass aufgrund von – wodurch auch immer verursachten – Mangelsituationen ein Verkäufermarkt vorherrscht: die Nachfrage

ist in einer solchen Marktsituation größer als das Angebot. Unternehmungen streben deshalb vor allem nach Massenproduktion. Dominante Engpassfaktoren sind einerseits Finanzmittel und Produktionskapazitäten und andererseits die zugelieferten Mengen an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Diese Engpassfaktoren dominieren die strategische Unternehmensplanung. Dem Marketing kommt hingegen ein untergeordneter Stellenwert zu. Aufgabe des Marketing ist vor allem die Distribution der in Massenfertigung erstellten Erzeugnisse.

(2) In der zweiten Phase verändern sich die Marktbedingungen deshalb nachhaltig, weil erste Sättigungserscheinungen im Absatzmarkt auftreten: Der Verkäufermarkt entwickelt sich zu einem Käufermarkt. Entsprechend kann nicht mehr alles abgesetzt werden, was im Zuge der Massenproduktion hergestellt wird. Der Kunde wird zum dominanten Engpassfaktor, an dem sich die gesamte Unternehmenstätigkeit auszurichten hat (Nieschlag et al. 2002). Diese Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Verbraucher kennzeichnet die eigentliche „Geburtsstunde“ des Marketing. Definitionen wie „Marketing soll durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklichen“ (Meffert et al. 2008), kennzeichnen diese Phase der Absatzmarktorientierung. Die kundenorientierten Instrumente des Marketing werden in dieser Phase erstmals systematisch entwickelt und eingesetzt, die Grundgedanken der Beeinflussung und Steuerung des Absatzmarktes durch den Marketing-Mix erlangen zunehmende Verbreitung.

(3) In der dritten Phase, die in Deutschland mit Aufhebung der „Preisbindung der zweiten Hand“ im Jahre 1972 einsetzt und die den Absatzmittlern vollständige Preisautonomie verleiht, beginnt ein Konzentrationsprozess in vielen Sektoren des Handels. Dieser Konzentrationsprozess mündet letztlich in einer permanent steigenden Nachfragemacht des Handels. Neben der Kaufbereitschaft der Konsumenten entsteht in diesem Zuge ein zweiter absatzmarktbezogener Engpassfaktor: der Regalplatz im Handel. Entsprechend reagieren die Konsumgüterhersteller und setzen zunehmend handelsgerichtete Instrumente des Marketing ein. Die Grundgedanken des vertikalen Marketing und der Marketingführerschaft im Absatzkanal entstehen in dieser Phase. Marketing wird somit immer stärker auch als Führungskonzeption im Absatzkanal verstanden.

(4) Die zunehmende Internationalisierung des Wettbewerbs auf Konsum-, aber auch auf Industriegütermärkten, die spätestens in den 1980er Jahren zu einer Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen führt und die charakteristischen Züge des Verdrängungswettbewerbs trägt, hat zur Folge, dass die strategischen und dabei insbesondere

die wettbewerbsstrategischen Aspekte einer marktorientierten Unternehmensführung besondere Bedeutung erlangen. Die langfristig erfolgreiche Positionierung der Unternehmung und ihrer Produkte bzw. Marken erhält damit einen herausragenden Stellenwert. Die Marketingstrategie wird dabei als „bedingter, globaler und langfristiger Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele“ (Meffert 1986) verstanden. Diese strategische Orientierung äußert sich insbesondere darin, dass Marketingstrategien darauf auszurichten sind, dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern

(Faix, Görge 1994). Denn nur dann, wenn die Konsumenten und auch die Absatzmittler die Leistungsangebote eines Herstellers besser einschätzen als die Angebote seiner Wettbewerber, kann dieser Anbieter seine Unternehmensziele langfristig erfüllen (Porter 1985). Vor diesem Hintergrund „reduziert“ sich die Konzeption des strategischen Marketing darauf, dass Unternehmungen immer dann in besonderer Weise erfolgreich sind, wenn sie in den Augen ihrer Nachfrager eine qualitativ bessere oder kostengünstigere Leistung als ihre Konkurrenten anbieten. Das Konstrukt des „komparativen Konkurrenzvorteils“ (Backhaus 1992) wird damit zum zentralen Merkmal des strategischen Marketing.

(5) Wenngleich sich mit der Konsumerismus-Bewegung der frühen 1970er Jahre bereits erste Anzeichen andeuteten (Hansen, Stauss 1982; Aaker, Day 1972; Fischer-Winkelmann, Rock 1977), haben sich in jüngster Vergangenheit die Herausforderungen, die von verschiedenen Anspruchsgruppen an die Unternehmensführung herangetragen werden, nochmals verschärft. Der Absatzmarkt mit den drei wesentlichen Marktteilnehmergruppen Hersteller, Absatzmittler und Verbraucher ist gleichwohl nach wie vor ein wesentlicher Engpassfaktor der Unternehmensplanung. Daneben treten jedoch weitere Anspruchsgruppen, die den Erfolg der Unternehmung nachhaltig beeinflussen (Raffée 1987, Hansen 1988). Besonders deutlich wird dies anhand der umweltschutzbezogenen Ansprüche, die an die Unternehmungen herangetragen werden. Unternehmungen, denen es gelungen ist, diesen Ansprüchen in besonderer Weise gerecht zu werden, haben dadurch auch in ihrem Absatzmarkt Wettbewerbsvorteile aufgebaut (Meffert, Kirchgeorg 1998). Diese ganzheitliche, anspruchsgruppenorientierte Interpretation zwingt dazu, Marketing als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption anzusehen. Neben die gleichberechtigte Unternehmensfunktion tritt somit ein markt- und anspruchsgruppenorientiertes Leitkonzept des Marketing-Management (Meffert 1994).

(6) In der jüngeren Vergangenheit haben insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologien im Marketing neue Impulse gesetzt. Sie haben nicht nur in Konsumgüterbranchen – durch neue Vertriebswege – den Wettbewerb nachhaltig verschärft. Sie haben weiterhin in jenen Branchen, die diese Technologien sowie die Dienste bereitstellen, die für diese Technologien einen Mehrwert schaffen, eine bislang nicht gekannte Wettbewerbsdynamik ausgelöst. Und sie haben schließlich die Vernetzung zwischen Anbietern und Nachfragern, aber auch unter den Nachfragern nachhaltig gefördert. Vor allem mit Blick auf diesen letzten Aspekt wird in der Literatur bereits von einer Phase des Netzwerk-Marketing gesprochen (Meffert et al. 2008).

Diese Entwicklungslinien verdeutlichen insgesamt, dass der marktorientierten Führung der Unternehmung ein besonderer Stellenwert zukommt (Dichtl 1994). Dabei gilt es, über die Festlegung von Marketingstrategien den marktorientierten Handlungsrahmen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen einzugrenzen. In diesem Sinne besagt die Marketingkonzeption, „dass der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufrieden zu stellen als die Wettbewerber“ (Kotler, Bliemel 2001).

In dieser Abgrenzung werden dem strategischen Marketing zwei wesentliche Aufgabenstellungen zugewiesen:

- Die Identifikation von Wünschen und Bedürfnissen und damit einhergehend die Abgrenzung des Zielmarktes.

- Die Formulierung und Implementierung von Wettbewerbsstrategien, die auf Wirksamkeit und/oder auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtet sind.

Diese Abgrenzung des Aufgabenspektrums im strategischen Marketing ist sehr global gehalten. Andere Autoren haben im Gegensatz dazu die Aufgaben des strategischen Marketing erheblich differenzierter aufgeschlüsselt. Abb. 1-2 gibt einen Überblick über fünf unterschiedliche Abgrenzungen dieses Aufgabenspektrums.

Erkennbar ist dabei, dass die Autoren unterschiedliche Schwerpunkte im Aufgabenspektrum des strategischen Marketing sehen. So heben Kotler und Bliemel (2001) die Definition generischer Wettbewerbsstrategien als Aufgabenstellung des strategischen Marketing in besonderer Weise hervor, Meffert et al. (2008) nennen hingegen die Ableitung von Marktteilnehmerstrategien als besondere Aufgabe des strategischen Marketing, Becker (2006) weist auf Marktfeld und Marktarealstrategien hin, Backhaus und Voeth (2007) verweisen in spezieller Weise auf den Zeitpunkt des Marktein- und -austritts und Bruhn (2009) betont schließlich die Verbindung zum strategischen Controlling.

Kotler, Bliemel (2001)	Meffert et al. (2008)	Becker (2006)	Backhaus, Voeth (2007)	Bruhn (2009)
<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl von Zielmärkten und Marktsegmenten - Formulierung des unternehmerischen Grundauftrags und der Leistungsziele - Definition generischer Wettbewerbsstrategien - Bildung strategischer Allianzen - Strategieimplementierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Bildung strategischer Geschäftsfelder - Definition der „Business Mission“ - Ableitung strategischer Stoßrichtungen - Ableitung von Norm- und Marktteilnehmerstrategien - Formulierung funktionaler Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Marketingziele - Marktfeldstrategien - Marktstimulierungsstrategien - Marktparzellierungsstrategien - Marktarealstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Definition der „Corporate Mission“ - Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder - Koordination des Geschäftsfeldportfolios - Festlegungen zur Art der Marktstimulierung - Zeitpunkt des Marktein- und -austritts - Identifikation von Kooperationspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung strategischer Marketingziele - Prioritäten bei der Auswahl und Bearbeitung der Marktsegmente - Verbindungen zum strategischen Controlling

Abb. 1-2: Aufgabenspektrum des strategischen Marketing

Trotz dieser unterschiedlichen Schwerpunktsetzung macht ein Vergleich der verschiedenartigen Aufgabenspektren deutlich, dass im Kern die Aufgaben des strategischen Marketing relativ einheitlich gesehen werden. Kernaufgaben sind danach:

- Festlegung der Unternehmensphilosophie und der strategischen Zielsetzungen.
- Abgrenzung und Auswahl der strategischen Geschäftsfelder und Festlegung des Internationalisierungsgrades.

- Entwicklung, Bewertung und Auswahl der Marktteilnehmer- und Marktbearbeitungsstrategien.
- Implementierung der Strategien in der Unternehmung und im Markt.

In diesem Sinne soll im Folgenden unter strategischem Marketing die Entwicklung, Bewertung und Auswahl globaler markt-, anspruchsrgruppen- und dabei vor allem auch wettbewerbsgerichteter Verhaltensrichtlinien verstanden werden, die den Einsatz des Marketing-Instrumentariums kanalisieren und die Ressourcenallokation steuern. Dabei muss gewährleistet sein, dass diese Verhaltensrichtlinien über einen längeren Zeitraum gültig sind, sich gleichzeitig jedoch an Veränderungen in der Aufgabenumwelt der Unternehmung flexibel anpassen.

1.2 Leitbilder des strategischen Marketing

Wie bereits angesprochen hat das Marketing in den vergangenen 50 Jahren verschiedenste Phasen durchlaufen. In dieser Zeit ist auch immer wieder die Frage nach dem Paradigma der Marketingwissenschaft gestellt worden. Entsprechend sind für die Marketingwissenschaft verschiedene Leitbilder entworfen worden (Meffert et al. 2008), die letztlich verdeutlichen, dass sich die Marketingwissenschaft mit der Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen – teilweise in sehr weitgehenden Interpretationsformen – auseinandersetzt. Für das strategische Marketing sind aktuell zwei Leitbilder prägend, der ressourcenorientierte und der marktorientierte Ansatz.

1.2.1 Der ressourcenorientierte Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Marketing verfolgt eine ausgeprägte Inside-Out-Perspektive. Danach ist der Erfolg im strategischen Marketing vom Umfang und der Qualität der Ressourcen abhängig, die eine Unternehmung einsetzen kann, um ihre Kundenbeziehungen zu gestalten. Dem strategischen Marketing kommt entsprechend die Aufgabe zu, diese Ressourcen aufzubauen, zu pflegen und in der Kundenbeziehung einzusetzen.

Der ressourcenorientierte Ansatz ist alles andere als neu. Bereits Penrose (1959) oder Schumpeter (1911) haben die Erfolgspotentiale von Unternehmen in einer spezifischen Ressource, ihrer Fähigkeit zur Schaffung von Innovationen, gesehen.

Neuere Veröffentlichungen setzen sich vor allem mit der Klassifikation strategischer Ressourcen auseinander. So unterscheiden Grant (1991) zwischen tangiblen, intangiblen und Humanressourcen, Bea und Haas (2005) zwischen Leistungs- und Führungspotentialen.

Auch das Konzept der Kernkompetenzen von Hamel und Prahalad (1994) ist dem ressourcenorientierten Ansatz zuzuordnen. Danach müssen Unternehmen ihre strategische Ressourcen so bündeln, dass Kernkompetenzen entstehen. Diese Kernkompetenzen sind

die Grundlage zur Entwicklung von – für die Wettbewerbsfähigkeit wesentlichen – Teilen oder Komponenten eines Endproduktes.

Mit dem ressourcenorientierten Ansatz wird der Blick des strategischen Marketing vornehmlich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Unternehmung gelenkt, Kundenbeziehungen zu gestalten. Es gilt, diese für die Kundenbeziehung wesentlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu identifizieren, auf- und auszubauen und in der Kundenbeziehung richtig einzusetzen.

1.2.2 Der marktorientierte Ansatz

Im Gegensatz zum ressourcenorientierten Ansatz dominiert im marktorientierten Ansatz des strategischen Marketing eine Outside-In-Perspektive. Die strategische Position der Unternehmung wird aus der Marktperspektive bewertet. Letztlich determinieren nach diesem Ansatz die Anforderungen und Strukturen des Marktes und dabei speziell die Wünsche und Erwartungen der Kunden die Erfolgspotentiale der Unternehmung. Der Markt bestimmt damit die Entwicklungspfade, innerhalb derer sich Unternehmen erfolgreich entwickeln können.

Auch diese Perspektive ist alles andere als neu. Bereits Kotler (1974) und Meffert (1977) haben in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts den Kunden und seine Bedürfnisse zum Ausgangspunkt sämtlicher Planungs-, Koordinations- und Kontrollmaßnahmen im Marketing erklärt. Und auch die jüngeren Beiträge der Industrieökonomik (White 2001; Cockburn et al. 2000) nehmen eine Outside-In-Perspektive ein.

Der Stellenwert der marktorientierten Perspektive wurde auch empirisch nachgewiesen. Hierzu hat insbesondere die Erfolgsfaktorenforschung beigetragen. Sie hat die Perspektive, dass die Treiber des Unternehmenserfolgs durch den Markt bestimmt werden, in vielfältigen Untersuchungen empirisch belegt.

Kritik erfährt der marktorientierte Ansatz vor allem deshalb, weil die Outside-In-Perspektive – bei einer dogmatischen und einseitigen Auslegung – den Eindruck einer reaktiven oder defensiven strategischen Ausrichtung vermittelt. Sofern der marktorientierte Ansatz allein retrograd interpretiert wird, die Marktorientierung sich also allein auf etablierte Märkte beschränkt, ist diese Kritik sicherlich berechtigt. Wenn aber die Marktorientierung aber auch potentielle Märkte, also solche Märkte einschließt, die im Entstehen begriffen sind bzw. die durch Unternehmensstrategien gestaltet werden können, ist diese Kritik ganz sicher unberechtigt.

1.2.3 Integration der Leitbilder: Die Wettbewerbsorientierung

Die Abgrenzung des strategischen Marketing, wie sie diesem Buch zugrunde gelegt wird, führt den ressourcen- und den marktorientierten Ansatz zusammen: Natürlich stehen sich beide Ansätze nicht diametral gegenüber. Vielmehr ergänzen sie sich in ihrer Kraft zur Erklärung von Erfolgspotentialen der Unternehmung. Denn nachhaltige Er-

folge lassen sich natürlich nur dann erzielen, wenn die strategischen Ressourcen und Kernkompetenzen einer Unternehmung den Anforderungen des Marktes entsprechen (Bea, Haas 2005). Darin zeigt sich, dass der Anbieter darum bemüht sein muss, für seine Leistungen dauerhaft Absatzmärkte zu finden und zu gestalten. Dabei ist eine notwendige Bedingung zu erfüllen: Die angebotenen Leistungen sind so zu gestalten, dass sie zur Lösung eines Kundenproblems bzw. zur Befriedigung eines Kundenbedürfnisses beitragen. Im Rahmen seiner Kaufentscheidung fragt der Kunde jedoch nicht allein danach, ob sein Problem gelöst oder sein Bedürfnis befriedigt wird. Vielmehr wird er sich nur dann für die angebotene Leistung entscheiden, wenn sie aus seiner Sicht als besser und/oder preisgünstiger wahrgenommen wird als Wettbewerbsangebote. Das strategische Marketing ist somit nur dann in der Lage, dauerhaft Absatzmärkte zu finden und zu gestalten, wenn derartige Wettbewerbsvorteile und die dahinterstehenden Ressourcen und Kernkompetenzen auf- und ausgebaut werden können.

Diese Erkenntnis ist jedoch alles andere als neu. Bereits die Haushaltstheorie der Nationalökonomie geht davon aus, dass der „homo oeconomicus“ nach Nutzenmaximierung strebt und aufgrund eines begrenzten Haushaltsbudgets seine Wahlakte auf der Basis von Kosten-Nutzen-Relationen trifft (Gossen 1853, Krelle 1968). Auch die Käuferverhaltensforschung betont bei extensiven Kaufentscheidungsprozessen bereits seit langem, dass die Kaufentscheidung durch den Nachfrager aufgrund des subjektiv wahrgenommenen Preis-Leistungs- bzw. des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der angebotenen Leistungen getroffen wird (Kroeber-Riel et al. 2008). Letztlich wird mit diesen Überlegungen bereits auf die Notwendigkeit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verwiesen.

Damit wird aber auch deutlich, dass das Ausmaß des Wettbewerbsvorteils allein von der Wahrnehmung des Kunden abhängig ist. Wettbewerbsvorteile sind deshalb nur dann strategisch relevant, wenn

- die Probleme des Kunden von der betrachteten Unternehmung besser gelöst werden als von der Konkurrenz,
- die verbesserte Lösung ein für den Kunden wesentliches Leistungsmerkmal betrifft,
- dies der Kunde wahrnimmt und
- die verbesserte Lösung von den Wettbewerbern nicht kurzfristig übernommen werden kann (Simon 1995).

In diesem Zusammenhang muss insbesondere auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, dass der Kunde die verbesserte Leistung als Wettbewerbsvorteil wahrnimmt. Wesentlich ist somit nicht nur – wenn überhaupt – ein technisch-objektiver Wettbewerbsvorteil. Vielmehr ist es erforderlich, solche technisch-objektiven, aber auch psychologisch-emotionalen Wettbewerbsvorteile hinreichend transparent zu machen und dauerhaft im Einstellungsbild der aktuellen und potenziellen Kunden zu verankern (Coyne 1986). Dabei ist bei Konsumgütern – beispielsweise im Zigarettenmarkt – häufig auch zu beobachten, dass nicht technisch-objektive, sondern allein „psychologische“ Wettbewerbsvorteile den Nachfragern als Einstellungsbild präsentiert werden.

In der Vergangenheit hat sich nicht zuletzt gezeigt, dass strategische Wettbewerbsvorteile nur dann entstehen, wenn sich der Anbieter auf wenige, im Extremfall auf einen prägnanten und kommunizierbaren Vorteil konzentriert. Es muss somit gelingen, tech-

nisch-objektive Vorteile, die möglicherweise in großer Anzahl vorliegen, in den für den Kunden wesentlichen und kommunizierbaren Wettbewerbsfaktor zu überführen. So ist der Qualitätsvorteil, der nach wie vor Mercedes-Benz von vielen Kunden zugesprochen wird, auf eine Vielzahl technisch-objektiver Vorteile zurückzuführen (Simon 1995).

Insgesamt muss es somit gelingen, die Unternehmung auf einen strategischen Wettbewerbsvorteil auszurichten und diesen Vorteil im Einstellungsbild der Kunden zu verankern. Strategisches Marketing zeichnet sich deshalb vor allem dadurch aus, dass Wettbewerbsvorteile entwickelt und identifiziert sowie die marktorientierten Verhaltensrichtlinien auf diese Wettbewerbsvorteile ausgerichtet werden.

Die Definition des zu erreichenden Wettbewerbsvorteils ist deshalb als das zentrale Element einer strategischen Marketingplanung anzusehen (Aaker 1998). Nur wenn es gelingt, diesen Wettbewerbsvorteil zu definieren, kann das Marketing-Instrumentarium auf diesen Vorteil ausgerichtet und die Ressourcenallokation entsprechend gesteuert werden. Strategisches Marketing bedeutet somit nichts anderes als die Suche nach und die Umsetzung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen (Backhaus 1992).

1.3 Prozesse des strategischen Marketing-Management

1.3.1 Grundlagen

Die Suche und Umsetzung dauerhafter Wettbewerbsvorteile umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die im Prozess des strategischen Marketing-Management zusammengefasst sind. Diese Aktivitäten richten sich zum einen auf die Willensbildung und zum anderen auf die Willensdurchsetzung im strategischen Marketing. Deshalb kann grundlegend zwischen dem Planungsprozess, der der Willensbildung dient, und dem Implementierungsprozess, der auf die Willensdurchsetzung gerichtet ist, unterschieden werden (Welge, Al-Laham 1993). Allerdings ist festzustellen, dass in der Literatur, die sich mit der Gestaltung des strategischen Marketing auseinandersetzt, durchaus unterschiedliche Planungs- und Implementierungsprozesse vorgestellt werden.

Aaker (1998) unterscheidet beispielsweise zwischen drei grundlegenden Phasen des strategischen Marketing: der externen Analyse, der internen Analyse sowie der Strategieidentifikation und -selektion. Diesen Hauptprozessphasen ordnet er verschiedene Aufgaben des strategischen Marketing als Prozesselemente zu. Die Implementierung des strategischen Marketing spielt bei Aaker eine höchst untergeordnete Rolle.

Meffert (1994) untergliedert den Prozess des strategischen Marketing in acht Phasen, die weitgehend mit denen der Abb. 1-3 identisch sind. Er betont allerdings in besonderer Weise einerseits den Stellenwert der Budgetierung als Aufgabe des strategischen Marketing und trennt andererseits zwischen den Geschäftsfeld- und den Marktteilnehmerstrategien. Darüber hinaus weist er besonders pointiert auf die Zusammenhänge

zwischen der übergeordneten Unternehmensplanung und der strategischen sowie der operativen Marketingplanung hin.

Die Konzeption Köhlers (1991) ordnet dem strategischen Marketing sechs Phasen zu, die von der Definition grundlegender Problemlösungsbereiche der Unternehmenstätigkeit bis zur Suche nach Frühwarnindikatoren und der organisatorischen Verankerung reichen. Er legt dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die frühen Phasen des Planungsprozesses und betont insbesondere die Aufgaben der Marktsegmentierung und der Bestimmung mehrdimensionaler Zieltrajektorien (Köhler 1985).

Day (1984) gliedert den Prozess des strategischen Marketing in fünf Phasen, die von der Zielbildung über die strategische Analyse, die Entwicklung strategischer Optionen und deren Bewertung bis zur Entscheidungsfindung reichen. Hervorzuheben ist dabei, dass Day die Implementierung der geplanten Strategien bereits der Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Marketing zuordnet und nicht mehr als primäre Aufgabe des strategischen Marketing ansieht (Day 1984).

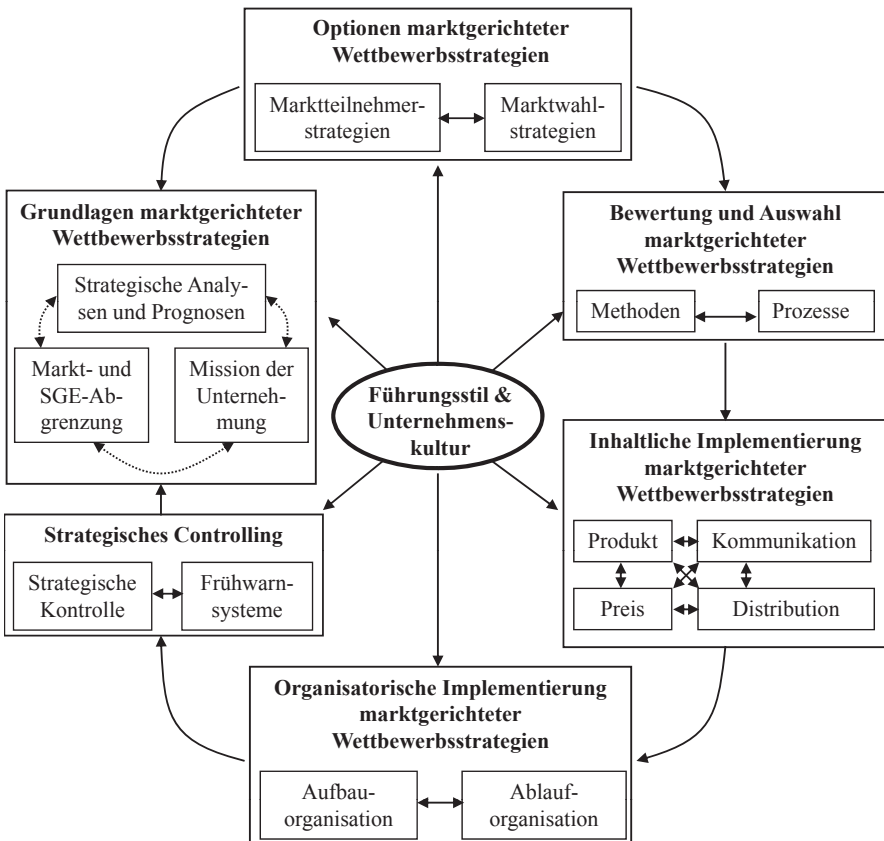


Abb. 1-3: Prozess der strategischen Marketingplanung und -implementierung

Diese und weitere Konzepte zur Gliederung des strategischen Managementprozesses (Kotler 1999; Hax, Majluf 1988) verdeutlichen, dass es den Planungs- und Durchsetzungsprozess im strategischen Marketing nicht gibt. Allerdings wird auch deutlich, dass sich die wesentlichen Aufgaben des strategischen Marketing – wie die strategische Analyse oder die Identifikation und Bewertung der marktgerichteten Strategien – in allen Prozessabgrenzungen, allerdings in unterschiedlich exponierter Stellung, wiederfinden.

Im Folgenden soll deshalb vom in Abb. 1-3 dargestellten Prozessverlauf ausgegangen werden. Dieser Prozessverlauf kennzeichnet die verschiedenen Phasen der Planung und Durchsetzung des strategischen Marketing und versucht zu verdeutlichen, dass das strategische Marketing-Management als iterativer und dynamischer Planungs- und Durchsetzungsprozess zu verstehen ist. Dabei soll im Folgenden zwischen drei Phasen des Planungsprozesses und drei Phasen des Implementierungsprozesses unterschieden werden.

1.3.2 Planungsprozess des strategischen Marketing

Die erste und wesentliche Phase des Planungsprozesses umfasst drei wesentliche Planungselemente:

- die Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung,
- die Festlegung der Mission der Unternehmung sowie
- die strategische Analyse und Prognose.

Im Rahmen der Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung muss die Unternehmung die Frage beantworten, auf welchen Märkten sie tätig ist und welche Marktsegmente sie als ihre Geschäftsfelder ansieht (Abell 1980). Letztlich muss sie in dieser Planungsphase das eigene Geschäftsverständnis definieren (Backhaus 1992).

Die Mission der Unternehmung ist mit der Definition des Geschäftsverständnisses eng verknüpft. Dieser Planungsschritt geht nachhaltig über die Festlegung strategischer Ziele und deren Zusammenführung in Zieltrajektorien hinaus. Vielmehr müssen als Ausgangspunkt der Zielplanung der Unternehmenszweck, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensgrundsätze und auch die Unternehmensidentität definiert und laufend hinterfragt werden (Becker 1997). Damit sind nicht zuletzt auch die Bezüge zum eigenen Geschäftsverständnis unmittelbar verknüpft.

Im Rahmen der strategischen Analyse und Prognose gilt es schließlich, die Unternehmens- und Umweltsituation zu analysieren und deren weitere Entwicklung zu prognostizieren (Kreikebaum 1997). Dabei ist vor allem wesentlich, welche Wettbewerbsposition die Unternehmung in den von ihr versorgten Märkten erreicht hat und wie sich diese Wettbewerbsposition zukünftig verändern kann.

Die Kenntnis der Wettbewerbsposition und deren Entwicklung ist nicht zuletzt für die Definition der Unternehmensmission und des Geschäftsverständnisses von grundlegender Bedeutung. Deshalb können die in dieser Phase angesiedelten Prozesselemente nicht voneinander getrennt oder gar sukzessiv behandelt werden. Vielmehr ist diese Planungsphase durch ein besonderes Maß an Interdependenzen gekennzeichnet, die nur durch