

Schriftenreihe Angewandtes B2B-Marketing

Herausgeber: Seon-Su Kim, Jörn Redler

Nr. 3

Julia Bausenwein / Enrico Purle:

Strategische Analyse und Zielbildung als Basisaufgaben im strategischen Marketing
2015

Abstract:

Erfolgreiches Agieren auf B2B-Märkten ist in vielen Fällen Ergebnis einer soliden strategischen Marketingplanung. Anders ausgedrückt kann man behaupten: Die strategische Betrachtungsweise erhöht die Erfolgsaussichten in unsicheren Märkten. Dieser Beitrag geht auf Grundbegriffe eines strategischen Marketingansatzes ein und stellt die strategische Analyse und die Zielbildung als Kernbereiche näher dar. Prozessschritte und Grundfragen werden im Überblick vorgestellt.

ISBN 978-3-943656-03-9



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1 Strategisches Herangehen an Marketing und Vertrieb als Herausforderung.....	2
2 Strategisches Marketing und strategisches Management als Kontext.....	3
2.1 Strategisches Marketing im Kontext des strategischen Managements	3
2.1.1 Strategie.....	3
2.1.2 Gegenstand des strategischen Managements.....	3
2.1.3 Gegenstand des strategischen Marketings	4
2.1.4 Leitbilder im strategischen Marketing.....	6
2.2 Prozess des strategischen Managements und strategisches Marketing	6
2.2.1 Prozess des strategischen Managements	6
2.2.2 Anwendung im strategischen Marketing	8
3 Strategische Analyse als Basisaufgabe	10
3.1 Externe Analyse.....	11
3.1.1 Analyse der globalen Umwelt.....	11
3.1.2 Marktanalyse	13
3.2 Interne Analyse	19
4 Entwicklung adäquater Marketingziele als Basisaufgabe	21
4.1 Marketingziele	21
4.2 Funktionen strategischer Marketingziele.....	22
4.3 Prozess der Bildung strategischer Marketingziele.....	22
4.3.1 Zielarten und Zielfindung	22
4.3.2 Operationalisierung, Zielordnung, -kontrolle und -entscheidung	24
5 Ableitungen: Analyse und Zielbildung ernsthaft betreiben	25
Literaturverzeichnis	26
Die Autoren.....	29
Die Herausgeber.....	29



1 Strategisches Herangehen an Marketing und Vertrieb als Herausforderung

Ansoff, Mitbegründer des strategischen Managements,¹ schrieb 1979: "Our concern in this [strategic management, Anm. des Verfassers] book is with the behavior of complex organizations in turbulent environments."²

Märkte werden immer turbulenter und unübersichtlicher, oft auch vernetzter – und Unternehmen sind überaus komplexe Gebilde. Es stellt sich die Frage, wie in diesem Kontext sinnvoll agiert werden kann. Eine Antwort liefert das strategische Management. Als Ziel des strategischen Managements kann die **erfolgreiche Unternehmensführung in dynamischen Märkten**³ gesehen werden. Dabei stellt die strategische Planung einen wichtigen Faktor zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs dar.⁴ Da strategische Planung eng mit den Funktionsbereichsplanungen vernetzt ist, muss den Funktionsbereichen Marketing und Vertrieb ein hoher Einfluss auf strategische Entscheidungen zugeschrieben werden. Dies ergibt sich auch schon aus dem Verständnis des Marketings als Führung des gesamten Unternehmens vom Markt her⁵.

Nur eine **strategische Marketingplanung**, die ihre Marketingziele an erreichbaren Potenzialen auf der Basis einer hinreichenden strategischen Analyse ausrichtet,⁶ ermöglicht die Entwicklung einer optimalen Marketingstrategie und eine effiziente Steuerung sowie Koordination des Ressourceneinsatzes.⁷ Ein erfolgreicher Ressourceneinsatz im Marketing, und im übertragenen Sinne auch im Teilbereich Vertrieb,⁸ ist wiederum notwendig, um den grundsätzlich notwendigen Absatz der Produkte und Dienstleistungen abzusichern.⁹ Dieser ist eine wichtige Grundbedingung für das (Weiter-)Bestehen eines Unternehmens.¹⁰

Inhalt der Betrachtung dieses Bandes ist die strategische Marketingplanung bei Unternehmen, die neues Absatzpotenzial in einem bestimmten Tätigkeitsfeld ausschöpfen möchten, zugleich jedoch keine langfristigen Zielvorgaben für die Tätigkeiten in diesem Segment definiert haben. Gerade für diese Organisationen ist problematisch, dass mangels der Vorgabe von strategischen Marketing- bzw. Vertriebszielen keine effektive Steuerung der Marketing- und Vertriebsleistungen stattfinden kann. Außerdem kann keine Marketingstrategie zur Bearbeitung des relevanten Marktes konzipiert werden. Gerade mit Blick auf diese Unternehmen wird in diesem Beitrag aufgezeigt, **welche Schritte im Rahmen der strategischen Marketingplanung notwendig** sind. Dazu erfolgt eine Verortung im Prozess des strategischen Managements sowie des strategischen Marketings. Relevante Begrifflichkeiten und theoretische Grundlagen werden dargelegt und der Managementprozess als grundlegendes Strukturierungsmuster vorgestellt. Die einzelnen Elemente dieses Prozesses werden erläutert.

Analyse und Zielbildung als elementare Bausteine des strategischen Marketing-Prozesses werden dabei **fokussiert** und genauer erörtert. Diesbezüglich werden die strategische Analysebereiche detailliert vorgestellt. Anschließend wird auf Grundfragen der Zielplanung eingegangen und eine Vorgehensweise zur Bildung strategischer Marketingziele vorgestellt. Besonderheiten bei **B2B**-Kontexten werden aufgegriffen.

¹ Vgl. Paul / Wollny (2011), S.13; vgl. Ansoff (2007), S. X/10; vgl. Hungenberg (2012), S. 5.

² Ansoff (1979), S. 9.

³ Vgl. Bea/Haas (2013), S. 11.

⁴ Vgl. ebd., S. 54.

⁵ Vgl. Redler (2012), S. 1.

⁶ Vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 50.

⁷ Vgl. Kreutzer (2013), S. 120; vgl. Becker (2013), S. 60; vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 19 f.; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 37; vgl. Helm (2009), S. 150; vgl. Schneider (2013), S. 23 f.

⁸ Anmerkung: Vertrieb als Marketingteil: Vgl. Homburg (2012), S. 7; vgl. Winkelmann (2012), S. 19; vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 173; vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 14.

⁹ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 9.

¹⁰ Vgl. Kesten/ Lühn / Schmidt (2013), S. 63.



2 Strategisches Marketing und strategisches Management als Kontext

2.1 Strategisches Marketing im Kontext des strategischen Managements

2.1.1 Strategie

Etymologisch gesehen lässt sich der Begriff der Strategie auf den griechischen Ausdruck „strategós“, „der Heerführer“, zurückführen.¹¹ Dieser bezeichnete die führende Funktion eines Generals, das griechische Heer zu führen.¹² Mitte des 20. Jahrhunderts erfolgte eine Übertragung des Begriffs aus dem Militärwesen auf die Betriebswirtschaftslehre durch die Erfinder der so genannten Spieltheorie.¹³ Im Zusammenhang dieser Theorie versteht man unter einer Strategie die **Aneinanderreihung von untereinander interdependenten Einzelschritten mit der Ausrichtung auf ein vorgegebenes Ziel**.¹⁴ Die ersten renommierten Werke zum Themengebiet Marketingstrategie wurden 1962 von Chandler, 1965 von Ansoff sowie 1971 von Andrews veröffentlicht.¹⁵ Nach der klassischen Definition von Chandler umfasst der Begriff der Strategie die „Festlegung langfristiger Ziele für eine Unternehmung und die Ausführung entsprechender Handlungsschritte sowie die Zuteilung entsprechender Ressourcen, um diese Ziele zu erreichen.“¹⁶ Es geht um die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens in Anpassung an die Unternehmensumwelt.¹⁷

2.1.2 Gegenstand des strategischen Managements

Gemäß der funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre lässt sich der Betrieb in verschiedene Funktionsbereiche aufteilen.¹⁸ Die Managementlehre befasst sich mit der Unternehmensführung,¹⁹ also der Koordination und der Steuerung dieser Funktionsbereiche.²⁰ Eine **Teildisziplin der Managementlehre** ist das strategische Management.²¹ Es beschäftigt sich mit den Anforderungen an das Unternehmen, die sich aus der komplexen und dynamischen unternehmerischen Umwelt ergeben.²² Dabei sollen die strategischen Aufgaben der Unternehmung, die dessen grundsätzliche Ausrichtung und langfristige Erfolgssicherung bestimmen, in den Mittelpunkt gestellt werden.²³ Der Aspekt der **Langfristigkeit** ist ein wesentliches Charakteristikum des strategischen Managements.²⁴ Gemäß Wöhe und Döring bezieht sich eine strategische bzw. langfristige Ausrichtung auf eine zeitliche Reichweite von fünf Jahren und mehr.²⁵

Objekte des strategischen Managements sind die Festsetzung langfristiger **Zielvorgaben**, die Bestimmung der angestrebten **Position** im Markt, die **Identifikation und der Aufbau von dazu notwendigen Ressourcen** und die

¹¹ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 7; vgl. Hungenberg (2012), S. 5.

¹² Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 15.

¹³ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 55.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Vgl. Paul / Wollny (2011), S.13; vgl. Hungenberg (2012), S. 5.

¹⁶ Chandler (2001), S. 23, übersetzt in Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 21.

¹⁷ Vgl. Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 22.

¹⁸ Vgl. Wöhe/ Döring (2013), S. 43.

¹⁹ Vgl. Hauerdinger/ Probst (2012), S. 11.

²⁰ Vgl. Wöhe/ Döring (2013), S. 43.

²¹ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 40; vgl. Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 34.

²² Vgl. ebd.

²³ Vgl. Reisinger/ Gattringer/ Strehl (2013), S. 18.

²⁴ Vgl. Hungenberg (2012), S. 4; vgl. Welge/Al-Laham (2011), S.16; vgl. Grant/ Nippa (2006), S. 28; vgl. Johnson/ Scholes/ Whittington (2011), S. 21; vgl. Wöhe/ Döring (2013), S. 76.

²⁵ Vgl. Wöhe/ Döring (2013), S. 76.



generelle **Koordination und Führung** des Unternehmens.²⁶ Es geht dabei um die Frage, „Wo stehen wir, und wo wollen (sollen) wir hin?“²⁷. Den hierzu notwendigen informationsverarbeitenden Prozess, der die Koordination zwischen den Umweltanforderungen und den Unternehmenspotenzialen umfasst, bezeichnet man als strategische Planung.²⁸ Die strategische Planung beschäftigt sich folglich mit der langfristigen internen sowie externen Erfolgsausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Marktpositionierung und der Ressourcenbasis mit Hilfe des Einsatzes von Strategien.²⁹

Diese kann sich innerhalb des Planungssystems auf verschiedene Planungsträger beziehen.³⁰ Es sind die Unternehmensplanung, Geschäftsbereichsplanung und die Funktionsbereichsplanung. Ein Funktionsbereich der strategischen Planung ist das Marketing.³¹ Dieser lässt sich schaubildlich wie folgt in den Kontext des strategischen Managements einordnen (vgl. Abb. 1):

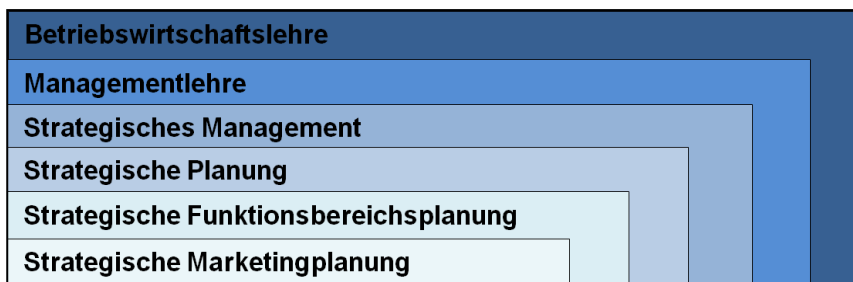


Abb. 1: Strategische Marketingplanung im Kontext des strategischen Managements³²

2.1.3 Gegenstand des strategischen Marketings

Der Begriff des strategischen Marketings wird oftmals als Synonym zum Ausdruck der (strategischen) Marketingplanung verwendet.³³ Benkenstein und Uhrich fassen verschiedene Definitionen des strategischen Marketings zusammen. Demnach verstehen sie darunter „die Entwicklung, Bewertung und Auswahl globaler markt-, anspruchsrgruppen- und dabei vor allem auch wettbewerbsgerichteter [langfristiger, Anm. d. Verfassers] Verhaltensrichtlinien [...], die den Einsatz des Marketing-Instrumentariums kanalisieren und die Ressourcenallokation steuern“³⁴.

Es geht folglich um die **Konzeption eines langfristigen Verhaltensplans**, der sogenannten Marketingstrategie, mit der die **Marketingziele erreicht** werden sollen.³⁵ Laut Meffert legen die strategischen Marketingziele langfristige

²⁶ Vgl. Hungenberg (2012), S. 8.

²⁷ Götze/ Lang (2009), S. 13.

²⁸ Vgl. Bea/ Haas (2013), S.54.

²⁹ Vgl. Hungenberg (2012), S. 4.

³⁰ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 65; Anmerkung: Ähnliche Differenzierung strategischer Planungssysteme bei Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 497; vgl. Grant/ Nippa (2006), S. 46; vgl. Backhaus/ Schneider (2009), S. 19 f.

³¹ Vgl. Homburg (2012), S. 425 f.; vgl. Benkenstein/ Uhrich (2009), S. 97; vgl. Grant/ Nippa (2006), S. 46.

³² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 40, S. 65; Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 497; Winkelmann (2012), S. 665.

³³ Vgl. Pepels (2012), S. 1495; vgl. Bruhn (2012), S. 41; vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 115 f.; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 234.

³⁴ Benkenstein/ Uhrich (2009), S. 17.

³⁵ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 21 f.



Vorzugszustände fest, die wiederum durch den Einsatz der Marketingstrategie anzustreben sind.³⁶ Sie dienen somit der Orientierung aller Marktaktivitäten.³⁷

In der unternehmerischen Praxis werden die strategischen Marketingziele auch oftmals als **Vertriebsziele** bezeichnet.³⁸ Besonders bei Zielvorgaben, die sich auf ökonomische Erfolgsgrößen (z.B. Absatz, Umsatz sowie Deckungsbeitrag³⁹) oder auf markterfolgsbezogene Größen (z.B. Kundenanzahl oder Marktanteil) beziehen,⁴⁰ ist in der praxisnahen Literatur häufig von Vertriebszielen die Rede. Allerdings sprechen zwei Argumente gegen die Verwendung des Begriffs der Vertriebsziele.

Zum einen liegt der Schwerpunkt dieser Ausarbeitung auf der strategischen Analyse sowie der strategischen Zielbildung. In diesem Kontext dürfte es wohl sinnvoller sein, vorwiegend auf die Literatur des strategischen Managements bzw. des strategischen Marketings zurückzugreifen. Hier werden die oben genannten Zielvorgaben hinsichtlich der Orientierung der Marktaktivitäten als (strategische) Marketingziele,⁴¹ und nicht wie in der Literatur zum Vertriebsmanagement als Vertriebsziele bezeichnet. Zum anderen ist folgender Aspekt zu beachten. Der Schwerpunkt des strategischen Marketings liegt, wie der des strategischen Managements, auf einer langfristig ausgerichteten, ganzheitlichen Perspektive.⁴² Gemäß Bruhn bezieht sich die strategische Marketingplanung auf einen Zeitraum von ca. zwei bis fünf Jahren.^{43,44} Im Gegensatz dazu beschäftigt sich das operative Marketing mit der konkreten maßnahmenorientierten Umsetzung, mit einer kurzfristigen Reichweite von maximal einem Jahr.⁴⁵ Es geht dabei um die operative Planung der Ausgestaltung von marktorientierten, strategiekonformen Marketingbündeln, dem sogenannten Marketingmix.⁴⁶ **Betrachtet man den Vertrieb als Instrumentalbereich im Marketingmix,**⁴⁷ so würde man die Konzeption von Vertriebszielen dem operativen Bereich zuordnen.

Zusammenfassend: Die strategische Marketingplanung ist der strategischen Planung bzw. dem strategischen Management als ein Funktionsbereich untergeordnet. Im übergeordneten Kontext angewandte Theorien und Instrumente sind deshalb auf diesen Unterbereich übertragbar.

Die weitere Ausführung konzentriert sich dabei ausschließlich auf die strategische Marketingplanung für den **Business-to-Business-Marktbereich (B2B)**⁴⁸.

³⁶ Vgl. ebd., S. 255.

³⁷ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 127.

³⁸ Anmerkung: Auffassungen in praxisnaher Literatur: Vgl. Schröder (2012), S. 20; vgl. Preußners (2013), S. 15 f.; vgl. Homburg/ Schäfer/ Schneider (2012), S. 85 f., S. 119; vgl. Duderstadt (2007), S. 195.

³⁹ Vgl. Bruhn (2012), S. 26.

⁴⁰ Vgl. Homburg (2012), S. 426-428.

⁴¹ Vgl. Bruhn (2012), S. 26; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 60; vgl. Becker (2013), S. 11; vgl. Homburg (2012), S. 426; vgl. Schneider (2013), S. 23; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 255; vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 88-97.

⁴² Vgl. Schneider (2013), S. 25.

⁴³ Vgl. Bruhn (2012), S. 51.

⁴⁴ Anmerkung: Wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben gehen Wöhe und Döring bei einer strategischen Ausrichtung dagegen von einem Planungszeitraum mindestens fünf Jahren aus (vgl. Wöhe/ Döring (2013), S. 76).

⁴⁵ Vgl. Becker (2013), S. 485; vgl. Bruhn (2012), S. 51; vgl. Kohlert (2013), S. 37.

⁴⁶ Vgl. Schneider (2013), S. 23.

⁴⁷ Vgl. Homburg (2012), S. 7; vgl. Winkelmann (2012), S. 19; vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 173; vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 14; vgl. Becker (2013), S. 487, S. 527-556.

⁴⁸ Anmerkung: Laut Eckardt konzentriert sich das Business-to-Business-Marketing auf die Absatzprozesse von Produkten und Dienstleistungen zwischen „Industrieunternehmen, staatliche Organisationen sowie Handels- sowie Dienstleistungsunternehmen [...] [und, Anm. d. Verfassers] alle Bereiche des Marketing, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden.“ (Eckardt (2010), S. 1).



2.1.4 Leitbilder im strategischen Marketing

In der Literatur wird zwischen zwei verschiedenen Leitbildern der Marketingwissenschaft unterschieden, die für das strategische Marketing prägend sind:⁴⁹ Es gibt einen marktorientierten (**Market-Based View**)⁵⁰ und einen ressourcenorientierten (**Resource-Based View**)⁵¹ Ansatz.

Der marktorientierte Ansatz geht einer Outside-In-Perspektive nach.⁵² Demnach erfolgt eine Bewertung des Erfolgs der strategischen Position des Unternehmens aus Sicht des Marktes.⁵³ Die Aktivitäten des Unternehmens sind anhand der Bedürfnisse des Kunden, also gemäß der Anforderungen des Marktes, auszurichten.⁵⁴ Dadurch ist es laut Porter, dem bekanntesten Vertreter der Market-Based View, möglich, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erreichen.⁵⁵ Bei diesem Ansatz gilt somit die externe Analyse des Unternehmensumfeldes, insbesondere die Analyse des Marktes, als Ausgangspunkt des strategischen Marketings.⁵⁶

Beim ressourcenbasierten Ansatz dominiert die Inside-Out-Perspektive.⁵⁷ Demnach hängt der Unternehmenserfolg im strategischen Marketing von den unternehmensspezifischen Ressourcen ab,⁵⁸ die zur Erlangung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.⁵⁹ Es gilt, diese Ressourcen aufzubauen, weiterzuentwickeln und effizient zu nutzen.⁶⁰

2.2 Prozess des strategischen Managements und strategisches Marketing

Der Prozess des strategischen Managements beschreibt verschiedene Schritte, die zur Entwicklung einer langfristigen Strategie vorzunehmen sind.⁶¹ Die Durchführung dieser Schritte gehört zu den Aufgaben des strategischen Managements. Aufgrund der bereits genannten untergeordneten Stellung⁶² des Funktionsbereichs Marketing, bestehen **deutliche Parallelen zur Vorgehensweise innerhalb des strategischen Marketingprozesses**.⁶³ Im Folgenden soll deshalb zuerst ein Überblick über dessen Elemente als übergeordneten Bereich gegeben werden. Anschließend erfolgt eine Übertragung der Erkenntnisse auf den Prozess des strategischen Marketings.

2.2.1 Prozess des strategischen Managements

In der Literatur wird überwiegend von folgenden Phasen ausgegangen:⁶⁴

- Strategische Zielbildung,
- strategische Analyse,
- Strategieformulierung,

⁴⁹ Vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 17.

⁵⁰ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 5.

⁵¹ Vgl. ebd., S. 6.

⁵² Vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 18.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 58.

⁵⁵ Vgl. Porter (2014), S. 21-24.

⁵⁶ Vgl. Porter (2013), S. 37.

⁵⁷ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 58.

⁵⁸ Vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 17.

⁵⁹ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 154.

⁶⁰ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 58.

⁶¹ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 187; vgl. Bea/ Haas (2013), S. 57; vgl. Paul / Wollny (2011), S. 19 f.

⁶² Vgl. Winkelmann (2012), S. 19, S. 665; vgl. Grant/ Nippa (2006), S. 46.

⁶³ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 12; vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 20-24; vgl. Homburg (2012), S. 451; vgl. Meffert (2012), S. 20-23, S. 234; vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 120.

⁶⁴ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 187; vgl. Bea/ Haas (2013), S. 57; vgl. Paul / Wollny (2011), S. 19 f.; vgl. Hungenberg (2012), S. 10; vgl. Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 35 f.



- Strategieimplementierung und
- strategische Kontrolle.

In der Unternehmenspraxis dürfte der reale Ablauf des Strategieprozesses allerdings mit der Analyse der strategischen Ausgangssituation beginnen, um dann im zweiten Schritt die Ableitung der strategischen Ziele vorzunehmen.⁶⁵ In diesem Kontext wird davon ausgegangen, **dass erst mithilfe einer externen und internen Analyse die Festlegung von Zielvorgaben möglich** ist.⁶⁶ Die Reihenfolge des Prozesses kann je nach Anwendung variieren.⁶⁷ Aufgrund der praxisbezogenen Ausrichtung kann demgemäß der in Abb. 2 gezeigten Reihenfolge gefolgt werden:



Abb. 2: Prozess des strategischen Managements⁶⁸ aus Praxisperspektive

Im Fokus der weiteren Ausführungen stehen Schritt eins und zwei, die strategische Analyse und die strategische Zielbildung. Zur inhaltlichen Einordnung nachfolgend ein kurzer Überblick über alle Schritte des Prozesses:

1. Strategische Analyse: Im Zentrum des strategischen Managements steht die Auswahl einer Strategie. Diese kann nur auf Basis von hierfür relevanten Informationen bestimmt werden.⁶⁹ Somit steht die strategische Analyse zu Beginn des Prozesses des strategischen Managements. Eine adäquate Informationsbasis enthält Informationen über die aktuelle und zukünftige Position des Unternehmens in seinem gesamten Umfeld.⁷⁰ Daraus lässt sich schließen, dass sowohl eine externe Analyse des Unternehmensumfelds sowie eine interne Analyse des Unternehmens selbst vorzunehmen sind.⁷¹

2. Strategische Zielbildung: Zur Planung und Ausrichtung von Strategien ist die vorherige Konzeption von langfristigen Zielen auf Unternehmensebene notwendig.⁷² Diese stellen ein zentrales Mittel zur Strategieumsetzung dar und dienen als Steuerungsgrößen.⁷³ Die Basis der Zielsetzung bilden dabei die zuvor durchgeführten Analysen

⁶⁵ Vgl. Paul / Wollny (2011), S. 19; vgl. Bea/ Haas (2013), S. 55.

⁶⁶ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 242.

⁶⁷ Vgl. Paul / Wollny (2011), S. 19; vgl. Bea/ Haas (2013), S. 55; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 242.

⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 187; vgl. Bea/ Haas (2013), S. 57; vgl. Paul / Wollny (2011), S. 19 f.; vgl. Hungenberg (2012), S. 10; vgl. Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 35 f.

⁶⁹ Vgl. Hungenberg (2012), S. 9.

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 142.

⁷² Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 199.

⁷³ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 237.



und Prognosen zu zukünftigen Entwicklungen.⁷⁴

3. Strategieformulierung: Nach der strategischen Zielbildung folgt die Strategieformulierung.⁷⁵ Dabei sollen geeignete Wettbewerbsstrategien entwickelt werden, um Wettbewerbsvorteile auf dem Markt anzustreben.⁷⁶ Es geht dabei um die Frage „are we doing the right things?“⁷⁷.

4. Strategieimplementierung: Anschließend ist die zuvor festgelegte Strategie in konkretes Handeln der Unternehmensmitglieder umzusetzen.⁷⁸ Dabei wird die Frage „are we doing the things right?“⁷⁹ verfolgt. Hierzu ist zum einen eine sachorientierte Verwirklichung der strategischen Maßnahmenprogramme notwendig.⁸⁰ Es muss eine stufenartige Konkretisierung der Strategie in bereichs- oder abteilungsübergreifende operative Maßnahmen erfolgen. Dabei ist eine Umsetzung in Teilstrategien mit mittel- und kurzfristigen Maßnahmen erforderlich. Zum anderen ist eine Durchsetzung der Maßnahmenprogramme, also die Überwindung von Verhaltenswiderständen und mangelnder Akzeptanz strategiebezogener Ansätze, notwendig.⁸¹ Diese ist von der Art der Vermittlung und dem Wandel- und Lernprozess der Mitarbeiter abhängig.⁸²

5. Strategische Kontrolle: Ziel der strategischen Kontrolle ist es, die Ausführung und Richtung der Strategieumsetzung zu überprüfen.⁸³ Dabei sollen die Ergebnisse des Handelns festgestellt werden, um daraufhin zu beurteilen, ob der geplante Erfolg eingetreten ist.⁸⁴ Bei Abweichungen muss bei Bedarf wieder an vorherige Stufen des Prozesses angeknüpft werden.⁸⁵

2.2.2 Anwendung im strategischen Marketing

In der Literatur besteht **keine einheitliche Auffassung** über die Gliederung des Prozesses des **strategischen Marketings**.⁸⁶ Aufgrund der bestehenden Interdependenzen erfolgt in diesem Abschnitt eine Übertragung des strategischen Managementprozesses auf das strategische Marketing. Gelegentlich wird der Prozess des strategischen Marketings bzw. der strategischen Marketingplanung in der Theorie auch als Prozess des **Marketing-Managements** bezeichnet.⁸⁷

Bevor mit dem ersten Schritt des Ablaufs begonnen wird, ist es sinnvoll, den **Fokus** der strategischen Marketingplanung festzulegen:⁸⁸ Soll sich deren zentrales Objekt, die Marketingstrategie,⁸⁹ auf das gesamte Betätigungsfeld des Unternehmens konzentrieren? Oder liegt der Fokus auf einem abgegrenzten Tätigkeitsfeld des Unternehmens mit eigenständigen Aufgaben, einer sogenannten **strategischen Geschäftseinheit (SGE)**?⁹⁰

Die Bildung von SGEs kann entweder eindimensional oder mehrdimensional vorgenommen werden.⁹¹ Bei der erstgenannten Möglichkeit erfolgt eine Abgrenzung anhand eines Beurteilungskriteriums, wie bspw. der

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 238.

⁷⁵ Vgl. Hungenberg (2012), S. 195.

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Welge/ Al-Laham (2011), S. 791.

⁷⁸ Vgl. Hungenberg (2012), S. 10.

⁷⁹ Welge/ Al-Laham (2011), S. 791.

⁸⁰ Vgl. ebd., S. 794.

⁸¹ Vgl. ebd., S. 807.

⁸² Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 807; vgl. Hungenberg (2012), S. 10.

⁸³ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 246.

⁸⁴ Vgl. Hungenberg (2012), S. 394.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 11.

⁸⁶ Vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 20.

⁸⁷ Vgl. Roemer (2014), S. 9; vgl. Bruhn (2012), S. 38; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 13; vgl. Eckardt (2010), S. 59.

⁸⁸ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 262.

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 21 f.

⁹⁰ Vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 24.

⁹¹ Vgl. ebd., S. 24-27.



Produktgruppe oder der Marke.⁹² Der Vorteil liegt in der sich daraus ergebenden, einfachen Struktur. Bei der mehrdimensionalen Bildung von SGEs konzentriert man sich dagegen auf mehrere Dimensionen, vorzugsweise auf Merkmalsausprägungen der Funktionserfüllung, der Kundengruppen und der Technologien des Unternehmens.⁹³ Bei der zweiten Variante werden folglich die Bedürfnisse des Kunden miteinbezogen.⁹⁴ Im Allgemeinen hängt die Auswahl der Kriterien, die bei der Bildung von SGEs herangezogen werden sollen, von den unternehmerischen Zielen der Unternehmung und der bezweckten Autonomie der einzelnen Einheiten ab.⁹⁵

Nachdem der Schwerpunkt der strategischen Marketingplanung bestimmt wurde, kann mit dem Prozess begonnen werden.

1. Strategische Analyse: Ebenso wie das strategische Management geht das strategische Marketing davon aus, dass eine strategische Analyse der Ausgangssituation zur Konzeption einer konkreten Marketingstrategie notwendig ist.⁹⁶ Denn jede Marketingentscheidung ist von der Unternehmenslage, der externen Umwelt sowie den Rahmenbedingungen des Unternehmens abhängig.⁹⁷ Im Rahmen der Feststellung des Ist-Zustands wird der Gestaltungsspielraum der strategischen Marketingplanung eingegrenzt und unrealistische Möglichkeiten werden eliminiert.⁹⁸ Dieser Schritt soll eine fundierte Informationsgrundlage für die strategische Zielsetzung und die Entwicklung der Marketingstrategie gewährleisten.⁹⁹ Es gibt verschiedene Techniken zur strategischen Analyse im strategischen Marketing.¹⁰⁰ Diese werden im nachfolgenden Kapitel behandelt.

2. Strategische Zielbildung: Diese befasst sich mit der Zielbildung auf der Funktionsbereichsebene des Marketings.¹⁰¹ Die Marketingziele werden zum einen aus der zuvor durchgeführten strategischen Analyse und zum anderen aus denen im Rahmen des strategischen Managements festgesetzten übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet bzw. entwickelt.¹⁰² Sinnbildlich stellen die Marketingziele sozusagen die Destination der Planung dar.¹⁰³ Die Marketingstrategie gibt die dazu gehörige Route vor.¹⁰⁴ Die Marketinginstrumente im Rahmen des operativen Marketings repräsentieren das Beförderungsmittel.¹⁰⁵ Auf den Gegenstand strategischer Marketingziele wird in Teil vier der Arbeit eingegangen.

3. Strategieformulierung: Die Marketingstrategie ist auf Basis der zuvor festgelegten Marketingziele zu entwickeln.¹⁰⁶ In diesem Zusammenhang sind die Schwerpunkte der Marktbearbeitung der Unternehmung festzulegen.¹⁰⁷ Dabei soll das Verhalten gegenüber den Kunden, Absatzmittlern und Wettbewerbern im Markt fokussiert werden.¹⁰⁸ In der Literatur gibt es eine hohe Anzahl verschiedener Strategiesystematiken, die zeigen, welche Verhaltensweisen zur

⁹² Vgl. ebd.

⁹³ Vgl. ebd., S. 27.

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 27.

⁹⁵ Vgl. Kreutzer (2013), S. 66.

⁹⁶ Vgl. Homburg (2012), S. 451; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 264; vgl. Schneider (2013), S. 27; vgl. Bruhn (2012), S. 38; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 37; vgl. Kuhn/ Zajontz (2011), S. 85; Voeth/ Herbst (2013), S. 19 f.; vgl. Helm (2009), S. 150; vgl. Roemer (2014), S. 9; vgl. Werani (2012), S. 62; vgl. Eckardt (2010), S. 60; vgl. Runia et al. (2011), S. 9.

⁹⁷ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 235.

⁹⁸ Vgl. Pepels (2012), S. 1504.

⁹⁹ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 12.

¹⁰⁰ Vgl. Benkenstein/ Uhrich (2009), S. 42-86.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 97.

¹⁰² Vgl. Bruhn (2012), S. 26.; vgl. Benkenstein/ Uhrich (2009), S. 93; vgl. Socher (2013), S. 46.

¹⁰³ Vgl. Pepels (2012), S. 1495.

¹⁰⁴ Vgl. ebd.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

¹⁰⁶ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 21.

¹⁰⁷ Vgl. Bruhn (2012), S. 47.

¹⁰⁸ Vgl. ebd.



Erreichung von Wachstumspotenzialen sowie Wettbewerbsvorteilen geeignet sind und mit denen sich die Beziehungen zu verschiedenen Teilnehmern des Marktes lenken lassen.¹⁰⁹

4. Strategieimplementierung: Innerhalb des strategischen Marketings gehen Benkenstein und Uhrich von drei Phasen zur Implementierung der Marketingstrategie aus:¹¹⁰ Zuerst findet die inhaltliche Umsetzung, dann die formale und organisatorische Umsetzung der Marketingstrategie und zuletzt die Kontrolle¹¹¹ der Implementierung statt.

5. Strategische Kontrolle: Nach der Implementierung der Marketingstrategie soll der Zielerreichungsgrad des Marketing-Prozesses überprüft und analysiert werden.¹¹² Im Rahmen der Implementierungskontrolle ist eine Rückkopplung zu allen Schritten des Strategieprozesses möglich.¹¹³

In der Literatur werden die Elemente des strategischen Prozesses in ihrer Einheit, gemeinsam mit einem Teil der operativen Planung des Marketings, der Festlegung der Marketinginstrumente, auch als **Marketing-Konzeption** bezeichnet.¹¹⁴ Diese repräsentiert folglich eine Kombination aus dem strategischen und dem operativen Marketing.

3 Strategische Analyse als Basisaufgabe

Die strategische Analyse der Ausgangssituation stellt die Grundvoraussetzung für die Konzeption von strategischen Zielen und die Entwicklung einer Marketingstrategie dar.¹¹⁵ Die strategische Analyse lässt sich in eine **externe sowie eine interne Analyse** aufteilen.¹¹⁶ Die Erstere bezieht sich auf die globale Unternehmensumwelt und den relevanten Markt, auf dem die Unternehmung agiert. Bei der internen strategischen Analyse geht es um die Situation des Unternehmens selbst.

Als Leitfaden für diesen Beitrag soll das Schaubild in Abb. 3 zur Strukturierung der Analyse der strategischen Ausgangssituation dienen. Dieses zeigt die relevanten inhaltlichen Teilbereiche. Im weiteren Verlauf werden nun die jeweiligen Bausteine erläutert.

¹⁰⁹ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 291.

¹¹⁰ Vgl. Benkenstein/ Uhrich (2009), S. 23 f.

¹¹¹ Anmerkung: Benkenstein und Uhrich inkludieren den fünften Schritt des Strategieprozesses somit in Schritt vier, der Strategieimplementierung (vgl. Benkenstein/ Uhrich (2009), S. 23 f.).

¹¹² Vgl. Pepels (2013), S. 32; vgl. Bruhn (2012), S. 51.

¹¹³ Vgl. Homburg (2012), S. 452.

¹¹⁴ Vgl. Schneider (2013), S. 23 f.; vgl. Becker (2013), S. 5; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 14.

¹¹⁵ Vgl. Schneider (2013), S. 27; vgl. Homburg (2012); vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 264; vgl. Bruhn (2012), S. 38; vgl. Kohlert (2013), S. 36.

¹¹⁶ Vgl. Bruhn (2012), S. 38; vgl. Hungenberg (2012), S. 88; vgl. Homburg (2012), S. 451; vgl. Redler (2012), S. 86ff.



Abb. 3: Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation¹¹⁷

3.1 Externe Analyse

Im ersten Teilbereich der strategischen Analyse soll untersucht werden, wie die relevante Unternehmensumwelt das Unternehmen selbst, den Wettbewerb oder die Branche beeinflusst.¹¹⁸ Die Anzahl der Einflussfaktoren aus der externen Umwelt ist sehr hoch.¹¹⁹ Oftmals wirken diese gegenseitig aufeinander ein und sind Teil eines komplexen Systems.¹²⁰ Deshalb ist es wichtig, nur eine selektive Auswahl der vorliegenden Daten zu betrachten und eine Begrenzung auf die für das Unternehmen relevanten Informationen vorzunehmen.¹²¹

Die im Rahmen der externen Analyse zu betrachtende Umwelt lässt sich in eine Makroumwelt und eine Mikroumwelt unterteilen.¹²² Die Makroumwelt wird durch die globale Umwelt des Unternehmens repräsentiert.¹²³ Die spezifische Unternehmensumwelt, in dem das Unternehmen agiert, wird als Mikroumwelt bezeichnet.¹²⁴ Es geht dabei um die Analyse des Marktes, auf dem das Unternehmen tätig ist.¹²⁵

3.1.1 Analyse der globalen Umwelt

Die Unternehmung bewegt sich mitsamt ihren Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten und anderen Interessensgruppen in einem gesamtheitlichen,¹²⁶ makroökonomischen Zusammenhang,¹²⁷ der globalen Umwelt.¹²⁸ Dessen Gestaltungskräfte können Entwicklungen und Trends beeinflussen, die für das einzelne Unternehmen sowohl

¹¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Homburg (2012), S. 459; vgl. Hungenberg (2012), S. 90; vgl. Johnson/ Scholes/ Whittington (2011), S. 79; vgl. Bea/ Haas (2013), S. 97.

¹¹⁸ Vgl. Camphausen (2013), S. 31; vgl. Cravens/ Piercy (2013), S. 46.

¹¹⁹ Vgl. Hungenberg (2012), S. 89.

¹²⁰ Vgl. ebd.

¹²¹ Vgl. Camphausen (2013), S. 31.

¹²² Vgl. Homburg (2012), S. 459.

¹²³ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 97.

¹²⁴ Vgl. Camphausen (2013), S. 31.

¹²⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 459.

¹²⁶ Vgl. Kotler et al. (2011), S. 224.

¹²⁷ Vgl. Roemer (2014), S. 32.

¹²⁸ Vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 237.



Chancen als auch Bedrohungen darstellen können.¹²⁹ In der Marketingliteratur wird hierbei von vier einflussreichen Kräften ausgegangen, die auf das Makroumfeld einwirken:^{130,131} Das politisch-rechtliche, das gesamtwirtschaftliche, das soziokulturelle und das technologische Umfeld. Im Rahmen der Makroanalyse soll die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen sowie deren Einfluss auf die Marketingplanung untersucht werden.¹³² Die Analyse jener Einflusskräfte wird mit einem Akronym für „political“, „economic“, „sociocultural“ und „technological“ auch als **PEST**-Analyse bezeichnet.¹³³

Die soziokulturellen Umweltfaktoren beinhalten alle gesellschaftlichen und kulturellen Komponenten des Unternehmensumfelds.¹³⁴ Deren Entwicklung gilt für die einzelne Organisation im B2B-Bereich als relevant, da diese indirekt die Unternehmenskunden und direkt die Endkunden auf dem Markt beeinflusst.¹³⁵ Im Zentrum der Analyse stehen beispielsweise Veränderungen der gesellschaftlichen Werte und Einstellungen, sowie kultureller Normen.¹³⁶ Dabei können der allgemeine Lebensstil, die generelle Arbeitseinstellung, der Standpunkt gegenüber der Industrie oder verschiedene Ansichten über Statussymbole vom Wandel betroffen sein.¹³⁷ Weiterhin von Interesse sind die demografische Entwicklung im Hinblick auf die Bevölkerungsgröße und -dichte, die geographische Verteilung, die Altersstruktur, sowie die Mobilität.¹³⁸

Abgesehen von den Menschen selbst, die den Markt konstituieren, ist deren Kaufkraft von hoher Bedeutung.¹³⁹ Diese Kaufkraft sowie die Konsumgewohnheiten der Endkunden auf dem Markt, also indirekt auch die **Nachfragehöhe der B2B-Kunden**,¹⁴⁰ sind von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen in der globalen Umwelt abhängig.¹⁴¹ In diesem Rahmen sind beispielsweise das Wirtschaftswachstum und die allgemeine konjunkturelle Lage,¹⁴² oder die Inflationsrate und die Zinssätze¹⁴³ zu untersuchen. Weiterhin von Bedeutung sind die Arbeitslosenrate,¹⁴⁴ die allgemeine Einkommensverteilung und -entwicklung,¹⁴⁵ die durchschnittlichen Lebenshaltungskosten oder die Investitionstätigkeit der Unternehmen.¹⁴⁶ Es geht also um ökonomische Größen, die marktübergreifend relevant sind.¹⁴⁷

Die Entstehung und Entwicklung neuer **Technologien** kann für das Unternehmen eine Chance darstellen, aber auch die aktuellen Geschäftsbereiche bedrohen.¹⁴⁸ Deshalb ist es wichtig, das technologische Umfeld zu analysieren und diesbezügliche Veränderungen im Rahmen der strategischen (Marketing-) Planung zu berücksichtigen.¹⁴⁹ Bedeutsam

¹²⁹ Vgl. ebd.

¹³⁰ Vgl. Pepels (2012), S. 1505; vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 127 f.; vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 32-35; vgl. Homburg (2012), S. 461 f.; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 236; vgl. Bruhn (2012), S. 25; vgl. Roemer (2014), S. 32-34.

¹³¹ Anmerkung: Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Charakterisierung der Rahmenbedingungen. Gelegentlich wird auch von sechs Einflusskräften ausgegangen. In diesem Fall werden bspw. die sozialen bzw. demographischen Komponenten getrennt untersucht und die Analyse um das ökologische Umfeld ergänzt (vgl. Kotler et al. (2011), S. 224-260; vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 237-273).

¹³² Vgl. Homburg (2012), S. 459.

¹³³ Vgl. Roemer (2014), S. 32.

¹³⁴ Vgl. Pepels (2012), S. 1505.

¹³⁵ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 34; vgl. Homburg (2012), S. 461.

¹³⁶ Vgl. Welge/ Al-Laham (2012), S. 294.

¹³⁷ Vgl. ebd., S. 293.

¹³⁸ Vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 237.

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 251.

¹⁴⁰ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 128.

¹⁴¹ Vgl. Kotler et al. (2011), S. 231 f.

¹⁴² Vgl. Hungenberg (2012), S. 97.

¹⁴³ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 128.

¹⁴⁴ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 188.

¹⁴⁵ Vgl. Kotler et al. (2011), S. 232.

¹⁴⁶ Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Behnam (2011), S. 103.

¹⁴⁷ Vgl. Hungenberg (2012), S. 94.

¹⁴⁸ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 33.

¹⁴⁹ Vgl. Homburg (2012), S. 462 f.



ist dabei unter anderem die Einführung neuer technologischer konkurrierender Produkte¹⁵⁰ und innovativer Betriebsaktivitäten, sowie deren Einfluss auf die Prozesse der Wertschöpfung.¹⁵¹ Außerdem zu untersuchen sind allgemeine technologische Trends und deren potenzielle Auswirkungen auf die Nachfrage aktuell hergestellter Produkte.¹⁵² Weiterhin sollten die Entwicklung des Automatisierungsgrades und die generelle Technikorientierung sowie das Technikbewusstsein der Endkunden im Markt beobachtet werden.¹⁵³

Der letzte Bereich der Analyse der globalen Unternehmensumwelt betrachtet die politisch-rechtlichen **Rahmenbedingungen**.¹⁵⁴ Dabei geht es um politische Veränderungen seitens des Staates oder anderweitigen gesetzgebenden Körperschaften,¹⁵⁵ die den Aktionsspielraum des Unternehmens einschränken oder beeinflussen.¹⁵⁶ In diesem Kontext sind beispielsweise gesetzliche Vorschriften zu beachten, an die sich das Unternehmen zukünftig anzupassen hat.¹⁵⁷ So können z.B. Gesetzesänderungen bezüglich des Verbraucher- oder Umweltschutzes die Marketingplanung erheblich beeinflussen.¹⁵⁸ Weiterhin von Interesse ist unter anderem der politische Einfluss des Staates durch Änderungen der Steuer- oder Beschäftigungspolitik.¹⁵⁹

Letztlich gibt es keine allgemeingültige Aussage darüber, welche Einflussgrößen in dem globalen Umfeld eines bestimmten Unternehmens relevant sind.¹⁶⁰ In der Praxis ist es sinnvoll, sich **auf die wichtigsten Antriebskräfte von Veränderungen aus der Makroumwelt zu konzentrieren**.¹⁶¹ Dies sind diejenigen Kräfte, die den Erfolg oder Misserfolg der (Marketing-)Strategie in hohem Maße beeinflussen.¹⁶² Im Anschluss an die Makroanalyse folgt im nächsten Abschnitt die Untersuchung der Mikroumwelt.

3.1.2 Marktanalyse

Der Markt stellt das **unmittelbare** wirtschaftliche Umfeld dar, auf dem sich das Unternehmen neben seinen Kunden, Konkurrenten, Lieferanten und anderen Stakeholdern bewegt.¹⁶³ Werden dabei die Beziehungen zu den Lieferanten betrachtet, so bezeichnet man diesen als Beschaffungsmarkt.¹⁶⁴ Stehen die Beziehungen zu den Kunden im Zentrum, so spricht man vom **Absatzmarkt**.¹⁶⁵ Das strategische Marketing befasst sich eher mit dem Absatzmarkt.

Die Marktanalyse bildet Gegenstand des zweiten Teils der externen Analyse.¹⁶⁶ Ziel ist es, die Eigenschaften abgegrenzter Märkte, Teilmärkte oder **Marktsegmente** zu untersuchen.¹⁶⁷ Falls vor Beginn der strategischen Analyse festgelegt wurde, sich nur auf eine spezifische strategische Geschäftseinheit zu konzentrieren,¹⁶⁸ wird nur der dafür relevante (Teil-)Markt analysiert. Dabei sollen für das Unternehmen strategisch relevante Marktdaten identifiziert werden.¹⁶⁹ Zum einen dienen diese der Prognose des langfristig anzustrebenden Absatzpotenzials im Rahmen der

¹⁵⁰ Vgl. Hungenberg (2012), S. 94.

¹⁵¹ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 189.

¹⁵² Vgl. Kotler et al. (2011), S. 241, S. 245.

¹⁵³ Vgl. Pepels (2012), S. 1505.

¹⁵⁴ Vgl. ebd.

¹⁵⁵ Vgl. Welge/ Al-Laham (2012), S. 792.

¹⁵⁶ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 127.

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

¹⁵⁸ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 34.

¹⁵⁹ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 127.

¹⁶⁰ Vgl. Hungenberg (2012), S. 97.

¹⁶¹ Vgl. Johnson/ Scholes/ Whittington (2011), S. 80.

¹⁶² Vgl. ebd.

¹⁶³ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 97.

¹⁶⁴ Vgl. ebd.

¹⁶⁵ Vgl. ebd.

¹⁶⁶ Vgl. Homburg (2012), S. 458.

¹⁶⁷ Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Behnam (2011), S. 241.

¹⁶⁸ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁶⁹ Vgl. Benkenstein/ Urich (2009), S. 50.



strategischen Zielbildung.¹⁷⁰ Deshalb ist es entscheidend, sich dabei ausschließlich auf den **relevanten** Markt, begrenzt auf ein definiertes Produktsegment zu fokussieren.¹⁷¹ Zum anderen stellen die Marktdaten eine wesentliche Informationsbasis für die Entwicklung der Marketingstrategie dar.¹⁷² Wie bereits erläutert, würde man im Rahmen eines Market-based View die Marktanalyse als Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen betrachten.¹⁷³

Die Analyse des Marktes umfasst im Wesentlichen drei Bereiche:¹⁷⁴ Die Untersuchung der auf dem Absatzmarkt agierenden **Kunden**, der potenziellen **Wettbewerber** und die Darstellung allgemeiner **Marktcharakteristika**.

Als relevante Informationsquellen können u.a. die Unternehmensseiten im Internet, veröffentlichte Geschäftsberichte oder Quartalspräsentationen der Unternehmung sowie allgemeine Pressemitteilungen und Anzeigen in Zeitschriften herangezogen werden.¹⁷⁵ Je genauer die vorliegenden Daten über den Markt und dessen zukünftige Entwicklungen sind, desto eine präzisere Formulierung der Marketingziele und der Marketingstrategie ist im Rahmen der nachfolgenden Schritte des Prozesses möglich.¹⁷⁶ Im Folgenden wird auf die drei Teile der Analyse des Marktes im Einzelnen eingegangen.

3.1.2.1 Kundenanalyse

Der erste Bereich der Marktanalyse beschäftigt sich mit der Untersuchung der auf dem Markt auftretenden Kunden.¹⁷⁷ Diese dürften als zentrale Anspruchsgruppe eines Unternehmens den Ausgangspunkt weiterer Analysen bilden.¹⁷⁸

Im ersten Schritt der Kundenanalyse müssen alle im relevanten Markt auftretenden Kunden **identifiziert** werden.¹⁷⁹ Im B2B-Bereich zu betrachtende direkte Kunden sind allerdings keine einzelnen Personen oder Haushalte, sondern privatwirtschaftliche Unternehmen.¹⁸⁰

Nachdem die relevanten Kunden identifiziert wurden, ist im zweiten Schritt eine **Kunden- bzw. Marktsegmentierung** vorzunehmen.¹⁸¹ Diese stellt eine wichtige Voraussetzung für eine zielgerichtete Marketingplanung dar.¹⁸² Dabei erfolgt die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes anhand von bestimmten Kundenmerkmalen und –bedürfnissen in einen relativ homogenen Teilmarkt.¹⁸³ Demnach kann eine Kundengruppe, die ähnliche Merkmale und Bedürfnisse aufweist, welche sich wiederum von denen anderer Nachfrager in anderen Marktteilen unterscheiden, als ein spezifisches Markt- bzw. Kundensegment aufgefasst werden.¹⁸⁴ Dabei relevante Kriterien können sich zum einen auf allgemeine Merkmale des Kunden, wie beispielsweise den Branchenzweig, die Lage, oder die Größe des Unternehmens beziehen.¹⁸⁵ Ein anderes Segmentierungskriterium zielt auf die Kaufsituation des Kunden ab. Dabei wird das durchschnittliche Einkaufsvolumen, die Einkaufsfrequenz oder die Bedeutung des Kaufs

¹⁷⁰ Vgl. ebd.

¹⁷¹ Vgl. Winkelmann (2012), S. 675.

¹⁷² Vgl. Homburg (2012), S. 467.

¹⁷³ Vgl. Kapitel 2.1.4.

¹⁷⁴ Vgl. Homburg (2012), S. 459, S. 468.

¹⁷⁵ Vgl. Sieck/ Goldmann (2014), S. 35-45; vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 82 f.

¹⁷⁶ Vgl. Kotler et al. (2011), S. 168.

¹⁷⁷ Vgl. Homburg (2012), S. 468.

¹⁷⁸ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 169; vgl. Perrey (2013), S. 40.

¹⁷⁹ Vgl. Homburg (2012), S. 467.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S. 1025.

¹⁸¹ Vgl. Homburg (2012), S. 468.

¹⁸² Vgl. Eckardt (2010), S. 65; vgl. Cravens/ Piercy (2013), S. 16 f.

¹⁸³ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 186.

¹⁸⁴ Vgl. Johnson/ Scholes/ Whittington (2011), S. 106.

¹⁸⁵ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 171; vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 148.



betrachtet.¹⁸⁶ Sind beispielsweise die Leistungsanforderungen, die Produkteigenschaften oder die Qualität ausschlaggebend, dann erfolgt eine Segmentierung entsprechend der Produktbedürfnisse oder –charakteristika.¹⁸⁷

Ziel der Segmentierung ist es, einen hohen Grad an Homogenität innerhalb der Segmente zu erreichen, um dann im nächsten Schritt eine möglichst identische Marktbearbeitung der Kundengruppen innerhalb eines Kundensegments anwenden zu können.¹⁸⁸ Dadurch wird die Grundlage für die Entwicklung einer einheitlichen Marketingstrategie für einen bestimmten Marktteil geschaffen.¹⁸⁹ Im weiteren Verlauf kann dann jedes einzelne Marktsegment als eigenständiger abgegrenzter Markt betrachtet werden.¹⁹⁰

Nachdem bekannt ist, auf welches Kundensegment sich die weitere Marketingplanung konzentrieren soll und somit konkrete Unternehmen identifiziert wurden, kann im nächsten Schritt eine **Analyse der grundlegenden Eigenschaften** dieser Kunden vorgenommen werden.¹⁹¹ Daraus sind anschließend deren Bedürfnisse ableitbar.¹⁹² Dies könnte als dritter Schritt der Kundenanalyse aufgefasst werden. Dabei ist es sinnvoll, Datenmaterial zur Erstellung eines Kurzporträts¹⁹³ der jeweiligen Unternehmung zu sammeln, um sich ein allgemeines Bild über den Kunden zu verschaffen.¹⁹⁴ Hierbei interessant sind beispielsweise dessen Produktportfolio, dessen geographischer Zielmarkt inklusive der **Zielkunden** sowie die allgemeine Positionierung im Markt.¹⁹⁵ Außerdem betrachtet werden sollen dessen geographische Standorte.¹⁹⁶ Weiterhin von Bedeutung ist die Umsatzentwicklung des Kunden, dessen strategische Ausrichtung oder die verfolgte Einkaufsstrategie.¹⁹⁷

Im Zentrum der Analyse der Kunden stehen allerdings nicht nur die aktuellen Gegebenheiten, sondern auch deren **Zukunftsentwicklungen**.¹⁹⁸ Hiermit beschäftigt sich der vierte Schritt der Kundenanalyse. Dabei soll zum einen die zukünftige **Bedarfslage** der Nachfrager untersucht bzw. abgeschätzt werden.¹⁹⁹ Im B2B-Markt resultiert diese aus der Nachfrage auf dem übergeordneten Markt.²⁰⁰ Der Bedarf des Unternehmens ist nicht originär, sondern von der Nachfrage der Kunden des Kunden abhängig.²⁰¹ Dieser wird als abgeleiteter bzw. **derivativer Bedarf** bezeichnet.²⁰² Neben der Betrachtung der Bedarfslage sollen zum anderen mögliche Veränderungen des Kundenverhaltens und der Bedürfnisse des Kunden prognostiziert werden.²⁰³

3.1.2.2 Konkurrenzanalyse

Der zweite Teil der Marktanalyse beschäftigt sich mit den Wettbewerbern im Markt bzw. im zu betrachtenden Marktsegment.²⁰⁴ Ohne erforderliche Informationen über die Konkurrenten des Unternehmens ist keine erfolgreiche

¹⁸⁶ Vgl. ebd.

¹⁸⁷ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 171.

¹⁸⁸ Vgl. Homburg (2012), S. 517.

¹⁸⁹ Vgl. Homburg (2012), S. 517.

¹⁹⁰ Anmerkung: In diesem Beitrag wird also davon ausgegangen, dass im Rahmen der Kundenanalyse eine Differenzierung zwischen verschiedenen Kunden-/ Marktsegmenten erfolgt und sich anschließend auf ein bestimmtes Marktsegment konzentriert wird. Dieses Marktsegment soll im weiteren Verlauf als eigenständiger Markt aufgefasst werden. Ist bei der Analyse allgemeiner Marktcharakteristika von dem Markt die Rede, handelt sich um das zuvor bestimmte Marktsegment.

¹⁹¹ Vgl. Sieck/ Goldmann (2014), S. 49 f.

¹⁹² Vgl. Homburg (2012), S. 468.

¹⁹³ Vgl. Sieck/ Goldmann (2014), S. 49 f.

¹⁹⁴ Vgl. Homburg/ Schäfer/ Schneider (2012), S. 186 f.

¹⁹⁵ Vgl. Sieck/ Goldmann (2014), S. 49-65.

¹⁹⁶ Vgl. Helm (2009), S. 211, 215.

¹⁹⁷ Vgl. Sieck/ Goldmann (2014), S. 49-65.

¹⁹⁸ Vgl. Homburg (2012), S. 468.

¹⁹⁹ Vgl. Hofbauer/ Bergmann (2013), S. 179.

²⁰⁰ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 34.

²⁰¹ Vgl. Eckardt (2010), S. 5.

²⁰² Vgl. Homburg (2012), S. 1027.

²⁰³ Vgl. ebd., S. 468.

²⁰⁴ Vgl. ebd., S. 469.



Entwicklung der Marketingstrategie möglich.²⁰⁵ Denn diese soll unter anderem, neben den Ergebnissen von anderen Teilbereichen der strategischen Analyse, aus den Informationen über das gegenwärtige sowie das zukünftige Verhalten der Wettbewerber abgeleitet werden.²⁰⁶

Als Ausgangspunkt ist zu entscheiden, **ob sich die Konkurrenzanalyse auf die Hauptkonkurrenten beschränken, oder auch auf indirekte, potenzielle Wettbewerber beziehen** soll.²⁰⁷ Dann gilt es, die Wettbewerber des Unternehmens zu **identifizieren**²⁰⁸ und im Einzelnen zu untersuchen.²⁰⁹

Prinzipiell soll eine allgemeine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Position der Konkurrenten erfolgen.²¹⁰ Insofern ist es abermals sinnvoll, einen allgemeinen Überblick über die Anzahl und Größe der Wettbewerber sowie deren Marktstellung zu schaffen.²¹¹ Von Interesse sind dabei beispielsweise die Umsatzentwicklung, Mitarbeiteranzahl, freie Kapazitäten oder der Marktanteil der konkurrierenden Unternehmen.²¹² Weiterhin liefert die Literatur verschiedene spezifische Kriterienkataloge, die einen Anhaltspunkt zur Informationsrecherche geben. Dabei können beispielsweise die aktuellen Marketingressourcen, Produktionsressourcen, die Finanzkraft und das Managementpotenzial des Konkurrenzunternehmens betrachtet werden.²¹³ Die Marketingressourcen und -fähigkeiten eines Unternehmens umfassen u.a. die Art und Qualität der Produkte, die Breite des Produktionsprogramms, den Anteil der Neuproduktentwicklung, die Breite der Distribution oder das Image des Unternehmens.²¹⁴ Bei den Produktionsressourcen geht es zum Beispiel um die Flexibilität der Produktion, die Beherrschung bestimmter Verfahrensprozesse, Standortvor- bzw. Nachteile, oder das Innovationspotenzial des Wettbewerbers.²¹⁵ Die Finanzkraft der Konkurrenz wird gemessen an deren aktueller Gewinnsituation, deren Fremdkapitalanteil oder der Verzinsung des investierten Kapitals.²¹⁶ Zuletzt kann im Rahmen der Betrachtung des Managementpotenzials beispielsweise die Qualität der Führungskräfte, der Informationssysteme oder die Effektivität und Effizienz der Organisationsstruktur untersucht werden.²¹⁷ Generell müssen nicht zu allen genannten Kriterien Informationen beschafft werden²¹⁸, eine Beschränkung auf den in der Praxis angemessenen Umfang ist vorzunehmen.²¹⁹ Gegebenenfalls sind z.T. Anpassungen der relevanten Kriterien sinnvoll²²⁰, um der Praktikabilität Rechnung zu tragen.

Aus den Erkenntnissen der Informationsrecherche lassen sich die Stärken und die Schwächen der Wettbewerber ableiten.²²¹ Dabei sollen die Aspekte, die aus der aktuellen Marktposition des Konkurrenten resultieren, im Hinblick auf den Ausbau der Wettbewerbsposition bewertet werden.²²² Diese Resultate können anschließend wiederum dafür verwendet werden, die voraussichtlichen strategischen Schritte der Wettbewerber abzuschätzen.²²³ Dabei ist zu prüfen, welche Aktivitäten von den einzelnen Konkurrenten zukünftig erwartet werden.²²⁴

²⁰⁵ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 73.

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 82.

²⁰⁷ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 125.

²⁰⁸ Vgl. Kotler et al. (2011), S. 529.

²⁰⁹ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 82.

²¹⁰ Vgl. Welge/ Al-Laham (2012), S. 348.

²¹¹ Vgl. Bruhn (2012), S. 25.

²¹² Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Behnam (2011), S. 104; vgl. Bruhn (2012), S. 25.

²¹³ Vgl. Welge/ Al-Laham (2012), S. 349, in Anlehnung an: Vgl. Aeberhardt (1996), S. 145.

²¹⁴ Vgl. ebd.

²¹⁵ Vgl. ebd.

²¹⁶ Vgl. ebd.

²¹⁷ Vgl. ebd.

²¹⁸ Vgl. Camphausen (2013), S. 31.

²¹⁹ Vgl. ebd.

²²⁰ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 82.

²²¹ Vgl. ebd.; vgl. Homburg (2012), S. 468

²²² Vgl. Homburg (2012), S. 470.

²²³ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 82; vgl. Welge/ Al-Laham (2012), S. 348; vgl. Homburg (2012), S. 468.

²²⁴ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 82.



Wurde zu Beginn der Konkurrenzanalyse festgelegt, sich nur auf die aktuellen Wettbewerber des Unternehmens zu konzentrieren, sollte zum Abschluss der Untersuchung hinterfragt werden, wie wahrscheinlich der Markteintritt neuer Konkurrenten bzw. der Austritt gegenwärtiger Konkurrenten ist.²²⁵ Diese Einschätzungen sind später im Rahmen der Entwicklung der Marketingstrategie von Bedeutung.²²⁶ So müsste beispielsweise das mit dem Eintritt neuer Wettbewerber entstehende Risiko der Kundenabwerbung frühzeitig in der Marketingplanung beachtet und im Rahmen der Marketingstrategie vorbeugend dagegen gesteuert werden.²²⁷

Der Umfang, der Detaillierungsgrad sowie die Qualität der Konkurrenzanalyse sind von der Verfügbarkeit der Informationen sowie den Kosten der Datenbeschaffung abhängig.²²⁸ Im Vergleich zur oben genannten Vorgehensweise beschreibt **Porter** ein ausführlicheres **System zur Konkurrenzanalyse**, für das eine umfangreichere Recherche der Konkurrenten notwendig ist.²²⁹ Dieses soll aufgrund dessen Relevanz auch für die praktische Anwendung ebenfalls dargestellt werden.²³⁰

Porters Modell besteht aus vier Elementen:²³¹ Zunächst wird die gegenwärtige Strategie der Konkurrenten erörtert und deren Ziele untersucht. Danach soll die Selbsteinschätzung der Wettbewerber sowie deren Beurteilung der Branchenzukunft analysiert werden. Im vierten Teil geht es um die Feststellung der Stärken und Schwächen der Konkurrenzunternehmen. Anhand dieser Merkmale kann anschließend die gesamte strategische Position der einzelnen Konkurrenten bewertet und deren zukünftiges Verhalten abgeleitet werden.²³² Daran anknüpfend sollen mithilfe dieser Informationen wiederum Schlussfolgerungen über mögliche Veränderungen der gesamten Branchenbedingungen gezogen werden.²³³

Die Beschaffung derartig detaillierter Informationen über die jeweiligen Konkurrenten könnte jedoch als schwierig angesehen werden.²³⁴ Ist jenes Problem lösbar, dürfte Porters Modell sehr detaillierte und aufschlussreiche Ergebnisse zu zukünftigen Entwicklungen der Konkurrenten und der Branche liefern.

3.1.2.3 Analyse allgemeiner Marktcharakteristika

Der dritte Teil der Marktanalyse beschäftigt sich mit allgemeinen Charakteristika des Marktes bzw. des zuvor festgelegten Marktsegments.²³⁵ Laut Homburg sind in diesem Zusammenhang zum einen **die aktuelle Größe des Marktes und das Marktwachstum, also die Entwicklung der Marktgröße, und zum anderen die Gewinnsituation** der Anbieter im Markt festzustellen.²³⁶ Außerdem sollen mögliche Veränderungen und zukünftige Marktentwicklungen abgeschätzt werden.

Als erstes werden folglich die aktuelle Größe des Marktes sowie die Entwicklung der Marktgröße bestimmt. Dazu gibt es verschiedene Kennzahlen, die sich untereinander hierarchisch anordnen lassen (vgl. Abb. 4).²³⁷

²²⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 469.

²²⁶ Vgl. ebd.

²²⁷ Vgl. ebd.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 82.

²²⁹ Vgl. Porter (2013), S. 88-111.

²³⁰ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 126; vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 41 f.; vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 350.

²³¹ Vgl. Porter (2013), S. 90.

²³² Vgl. Porter (2013), S. 90.

²³³ Vgl. Porter (2013), S. 116.

²³⁴ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 126.

²³⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 470.

²³⁶ Vgl. ebd.

²³⁷ Vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 25.



Abb. 4: Hierarchie von Marktgrößen²³⁸

Die Darstellung soll verdeutlichen, dass die jeweils übergeordnete Marktgröße nicht größer sein kann, als dessen untergeordnete Kennzahl.²³⁹ An oberster Stelle steht die weitläufigste Marktgröße, die **Marktkapazität**. Diese wird durch die Maximalmenge eines bestimmten Produktes definiert, das zum Preis Null während eines festgesetzten Zeitraums im zu betrachtenden Markt theoretisch abgesetzt werden könnte.²⁴⁰

Das **Marktpotenzial** beschreibt die maximale, potenzielle Absatzmenge des Marktes bei vorhandener Kaufkraft unter optimalem Einsatz der Marketinginstrumente.²⁴¹ Diese Absatzmenge würde also erreicht werden, wenn die Gesamtheit aller potenziellen Kunden ihren Bedarf decken würde.²⁴²

Wie die insgesamt auf dem Markt abgesetzte Menge, also die effektive Absatzmenge aller Anbieter, summiert, resultiert das **Marktvolumen**.²⁴³ Entwickelt sich dieses positiv weiter, so handelt es sich um Marktwachstum.²⁴⁴ Dieses ergibt sich aus der prozentualen Veränderung des Marktvolumens im Vergleich zum Vorjahr. Der prozentuale Teil des effektiven Marktvolumens am Marktpotenzial wird als Marktsättigungsgrad bezeichnet.²⁴⁵ Je höher dieser ist, desto schwieriger wird es für das einzelne Unternehmen, neue Kunden zu erschließen.²⁴⁶

Die kleinste Marktgröße in der Auflistung bildet der **Marktanteil**.²⁴⁷ Dieser wird durch das Verhältnis des Absatzvolumens eines Unternehmens zum Marktvolumen berechnet.²⁴⁸ Das Absatzvolumen beschreibt die Menge der verkauften Güter einer Organisation auf dem relevanten Markt.²⁴⁹ Die Formel zur Berechnung des Marktanteils lautet:²⁵⁰

$$\text{Marktanteil in \%} = \text{Absatzvolumen des Unternehmens} \times 100 / \text{Marktvolumen}$$

Die Bestimmung der Marktgrößen, Marktkapazität und Marktpotenzial kann sich aufgrund mangelnder Informationen als schwierig gestalten.²⁵¹ Die Abschätzung jener Kennzahlen ist vor allem für ungesättigte, wachsende Märkte von Bedeutung, bei denen die Marktgröße über das reale Marktvolumen nicht festgestellt werden kann.²⁵² Im Vergleich dazu dürfte die Bestimmung der untergeordneten Kennziffern, Marktvolumen und

²³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 26.

²³⁹ Vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 26.

²⁴⁰ Vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 25.

²⁴¹ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 55; vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 25.

²⁴² Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 41.

²⁴³ Vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 25.

²⁴⁴ Vgl. Kuß/ Kleinaltenkamp (2013), S. 41.

²⁴⁵ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 55.

²⁴⁶ Vgl. ebd.

²⁴⁷ Vgl. Michel/ Pifko (2012), S. 26.

²⁴⁸ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 55.

²⁴⁹ Vgl. Kleinaltenkamp/ Plinke (2012), S. 78.

²⁵⁰ Vgl. Cravens/ Piercy (2013), S. 56.

²⁵¹ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 152 f.

²⁵² Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 153.



Marktanteil, für gesättigte Märkte in der Regel einfacher durchführbar sein.²⁵³ Im Allgemeinen ist eine Berechnung der Marktgrößen auf mengen- sowie auf wertmäßiger Basis möglich.²⁵⁴

Gemäß Homburg wird im Rahmen der zweiten Stufe die Entwicklung der **Gewinnsituation** der Anbieter im Markt festgestellt.²⁵⁵ Anschließend soll daraus eine Aussage zum künftigen Verhalten der Konkurrenten und der Wahrscheinlichkeit von neuen Markteintritten getroffen werden.²⁵⁶ Allerdings könnte die Integration dieser Betrachtungen im Rahmen der Untersuchung der allgemeinen Charakteristika des Marktes als fraglich angesehen werden.

Im Rahmen des dritten, bzw. im Hinblick auf das oben stehende Argument eigentlich zweiten Schritts der Analyse allgemeiner Marktcharakteristika sollen potenzielle Marktentwicklungen oder Veränderungen im Hinblick auf andere Marktakteure, abgesehen von den Kunden und Konkurrenten, betrachtet werden.²⁵⁷ Es ist wichtig, neben der aktuellen strategischen Situation auch künftige **Markttrends** oder allgemeine Entwicklungen zu antizipieren,²⁵⁸ die möglicherweise weder unter die Makroanalyse, noch unter die Kunden- oder Konkurrenzanalyse fallen. In diesem Zusammenhang könnten z.B. allgemeine Trends der Endkunden im Markt, also nicht die der **B2B**-Kunden, sondern die der letztendlichen Abnehmer, betrachtet werden. Eine andere Möglichkeit ist es, auf die Entwicklungen der Lieferanten des Unternehmens einzugehen.

3.2 Interne Analyse

Um eine solide Informationsbasis zur Formulierung der Marketingstrategie zu sichern, sollte neben der Analyse der globalen Rahmenbedingungen sowie des relevanten Marktes die Situation des Unternehmens selbst untersucht werden.²⁵⁹ Die interne Analyse kann als zentrales Instrument des ressourcenorientierten Leitbilds des strategischen Marketings betrachtet werden.²⁶⁰ Diesem Ansatz zufolge würde die Strategie folglich primär auf Basis der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens (bzw. der SGE) entwickelt werden.

Homburg geht im Rahmen der internen Analyse jedoch von einer anderen Sichtweise aus. Er nennt die folgenden drei Analysebereiche, die dabei untersucht werden sollen.²⁶¹ Im ersten Schritt wird die aktuelle Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im Markt beleuchtet. Im Anschluss daran soll die Situation des Unternehmens bei seinen aktuellen Kunden sowie im Wettbewerbsumfeld analysiert werden. Bei der Betrachtung sind Kriterien wie das Unternehmensimage, der Bekanntheitsgrad der Produkte und Marken, die Kundenzufriedenheit sowie -loyalität oder das Preisniveau heranzuziehen. Es kann eingewendet werden, dass diese Gesichtspunkte eher für die interne Analyse von Unternehmen geeignet sein dürften, die im Konsumgüterbereich tätig sind. Das wird widersprüchlich gesehen.

Für den **B2B**-Bereich erscheint im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit eine Kombination der grundlegenden Vorgehensweise nach Roemer sowie Meffert, Burmann und Kirchgeorg etabliert. Sie sehen das Ziel der internen Analyse darin, die Ressourcen der Unternehmung (bzw. der SGE) festzustellen, um anschließend einen Überblick über die Stärken sowie Schwächen des Unternehmens zu erhalten und die **Kernkompetenzen** abzuleiten.^{262,263} Im ersten Schritt sind folglich die Ressourcen des Unternehmens zu untersuchen. Unter dem Begriff werden „die von

²⁵³ Vgl. ebd.

²⁵⁴ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 55.

²⁵⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 470.

²⁵⁶ Vgl. ebd.

²⁵⁷ Vgl. ebd.

²⁵⁸ Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Behnam (2011), S. 106; vgl. Bruhn (2012), S. 25.

²⁵⁹ Vgl. Homburg (2012), S. 481; vgl. Roemer (2014), S. 38.

²⁶⁰ Vgl. Kapitel 2.1.4.

²⁶¹ Vgl. Homburg (2012), S. 481-483.

²⁶² Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 238; vgl. Roemer (2014), S. 38.

²⁶³ **Anmerkung:** Römer geht davon aus, die Kernkompetenzen parallel zu den Ressourcen zu untersuchen. Allerdings scheint der Ansatz nach Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg in der Literatur zu dominieren (vgl. Runia et al. (2011), S. 13; vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 84 f.).



einem Unternehmen kontrollierten Vermögenswerte, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Firmenattribute, Informationen und Wissensinhalte [verstanden, Anm. d. Verfassers], die dem Management das Konzipieren und Implementieren von Strategien zur nachhaltigen Verbesserung der Effektivität und Effizienz des Gesamtunternehmens ermöglichen²⁶⁴. Gemäß Meffert, Burmann und Kirchgeorg soll dabei auf die physischen, technologischen, organisatorischen sowie finanziellen Ressourcen eingegangen werden.²⁶⁵ Dabei könnten die personellen Ressourcen außerdem mit aufgenommen werden.²⁶⁶ Als **ausschlaggebende, kritische Ressourcen** werden beispielsweise die Produktion, die Forschung und Entwicklung, die Standorte der Unternehmung, die finanzielle Situation oder die Qualität der Führungskräfte aufgeführt.²⁶⁷

Anhand einer Gegenüberstellung jener Ressourcen mit den aus Kapitel 3.1.2 ersichtlichen Anforderungen des Marktes werden anschließend im zweiten Schritt die **Stärken und Schwächen** des Unternehmens abgeleitet.²⁶⁸ Ein jeweiliges Fehlen der Ressource gilt als Schwäche, ein Vorhandensein als entsprechende Stärke.²⁶⁹

Im dritten Abschnitt sollen dann die **Kompetenzen** des Unternehmens identifiziert werden, indem die Stärken und Schwächen mit denen der Konkurrenten verglichen werden.²⁷⁰ Kompetenzen beziehen sich auf die Funktionen eines Unternehmens, dessen unsichtbaren Vermögensgegenstände, dem sogenannten Humankapital.²⁷¹ Sie bestehen aus einzigartigen Kombinationsbündeln von Ressourcen und Fähigkeiten und beruhen auf der Nutzung von Wissen.²⁷² Ein Beispiel wäre ein bestimmter Bereich der Unternehmensfunktion der Forschung und Entwicklung.²⁷³

Abschließend kann bei Bedarf ebenfalls überprüft werden, inwiefern die identifizierten Stärken in unbekanntem Märkten als Kompetenzen genutzt werden können.²⁷⁴ Dazu werden die Ergebnisse der Ressourcenanalyse neben einer Chancen-Risiken-Analyse in eine sogenannte **SWOT-Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) übertragen.²⁷⁵ Als Chancen gelten hierbei die Umweltzustände, die sich in Unternehmenserfolg umsetzen lassen.²⁷⁶ Risiken beschreiben das Gegenteil von Chancen, sie gefährden den unternehmerischen Erfolg.²⁷⁷ Ziel ist es, mithilfe der SWOT-Analyse das Entscheidungsfeld der strategischen Planung enger einzugrenzen und die Vereinbarkeit zwischen den Umweltchancen sowie den bestehenden Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens zu überprüfen.²⁷⁸ Es erfolgt also eine Verknüpfung des ressourcenbasierten und des marktorientierten Leitbildes.²⁷⁹ Im Rahmen dieses Analyseinstrumentes wird davon ausgegangen, dass die externen sowie die internen Faktoren gleichermaßen gewichtet werden sollen.²⁸⁰ Dies könnte allerdings aufgrund der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation und der daraus resultierenden individuellen Gewichtung als kritisch angesehen werden.²⁸¹ Aus der SWOT wird anschließend eine TOWS-Matrix abgeleitet, um zu Strategien zu gelangen.

²⁶⁴ Macharzina/ Wolf (2012), S. 65.

²⁶⁵ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 239.

²⁶⁶ Vgl. Camphausen (2013), S. 60.

²⁶⁷ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 239.

²⁶⁸ Vgl. ebd., S. 239 f.

²⁶⁹ Vgl. Roemer (2014), S. 41.

²⁷⁰ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 240.

²⁷¹ Vgl. Roemer (2014), S. 39.

²⁷² Vgl. Camphausen (2013), S. 61; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 6, S. 76.

²⁷³ Vgl. Roemer (2014), S. 39.

²⁷⁴ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 240.

²⁷⁵ Vgl. ebd.

²⁷⁶ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 85.

²⁷⁷ Vgl. ebd.

²⁷⁸ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 240.

²⁷⁹ Vgl. Paul / Wollny (2011), S. 80.

²⁸⁰ Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Behnam (2011), S. 103.

²⁸¹ Vgl. ebd.



4 Entwicklung adäquater Marketingziele als Basisaufgabe

4.1 Marketingziele

„Ziele sind Aussagen über bestimmte Ereignisse, die erreicht werden sollen.“²⁸² Sie stellen Steuerungsgrößen dar, die als Leistungsvorgaben dienen.²⁸³ Wie bereits in Kapitel 2.2 erläutert, ist zur Planung und Ausrichtung von Strategien die vorherige Definition eines langfristig gültigen Zielsystems erforderlich.²⁸⁴ Im Rahmen des strategischen Managements wird zwischen verschiedenen Zielebenen unterschieden (vgl. Abb. 5).

Je niedriger die Betrachtungsebene in der Zielpyramide, desto konkreter und detaillierter sind die Ziele.²⁸⁵ Die jeweils untergeordneten Ziele repräsentieren stets das entsprechende Mittel für die Erreichung der sich darüber befindenden Ziele.²⁸⁶ Die übergeordneten Ziele an der Spitze der Zielhierarchie legen Unternehmenszweck, -grundsätze und -identität fest.²⁸⁷ Sie bestimmen die grundlegende Ausrichtung, also langfristig orientierte Vorstellungen über Art sowie Wesen der Unternehmung und deren Handeln.²⁸⁸ Bei den darauf folgenden Zielplanungsebenen geht es darum, die übergeordneten Unternehmensziele in konkrete Handlungsziele umzusetzen.²⁸⁹ Hierzu müssen zuerst die Oberziele des Unternehmens festgelegt werden.²⁹⁰ Aus diesen werden anschließend die Funktionsbereichsziele abgeleitet, die wiederum aus Zwischen- bzw. Unterzielen bestehen.²⁹¹

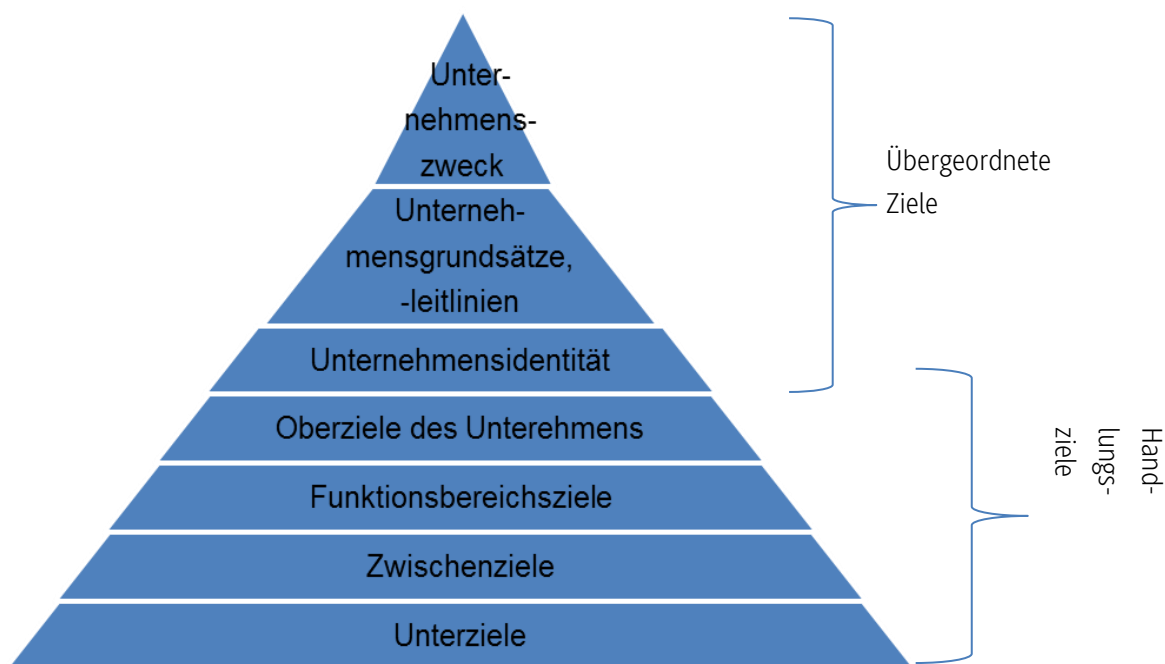


Abbildung 5: Hierarchie von Zielebenen²⁹² (Zielpyramide)

²⁸² Johnson / Scholes / Whittington (2011), S. 215.

²⁸³ Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 237.

²⁸⁴ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 199.

²⁸⁵ Vgl. Eckardt (2010), S. 97.

²⁸⁶ Vgl. ebd.

²⁸⁷ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 244.

²⁸⁸ Vgl. Homburg (2012), S. 424; vgl. Becker (2013), S. 14.

²⁸⁹ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 246.

²⁹⁰ Vgl. ebd.

²⁹¹ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 246; vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 20.

²⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 244.



Da sich dieser Beitrag mit der strategischen Analyse und Zielbildung im Kontext des strategischen Managements für den Funktionsbereich Marketing beschäftigt, geht es folglich um die Festsetzung von Funktionsbereichszielen, im speziellen Fall um die Definition strategischer Marketingziele. Wie erläutert, determinieren strategische Marketingziele **zukünftige Sollzustände**, die durch das Verfolgen der Marketingstrategie zu erreichen sind.²⁹³ Das heißt, sie repräsentieren **zentrale Ausgangspunkte für eine schlüssige Ableitung der Marketingstrategie**.²⁹⁴ Entsprechend der Abb. 5 werden diese unter anderem aus den Oberzielen des Unternehmens abgeleitet.²⁹⁵

4.2 Funktionen strategischer Marketingziele

Klar definierte Marketingziele sind unerlässlich für die spätere Planung und Ausrichtung der Marketingstrategien und erfüllen die nachfolgenden Funktionen.²⁹⁶ Zum einen haben diese **eine Selektions- bzw. Entscheidungsfunktion**.²⁹⁷ Im Rahmen der Festsetzung der Marketingziele findet eine bewusste Bewertung und Entscheidung zwischen verschiedenen Handlungsalternativen statt. Sie repräsentieren somit die Handlungspräferenzen für das strategische Marketing. Des Weiteren **steuern** diese den **Einsatz der Marketingressourcen**²⁹⁸ und dienen als orientierungsgebender Handlungs- sowie Entscheidungsrahmen.²⁹⁹ Sie geben eine Art Route vor.³⁰⁰ Marketingziele erfüllen folglich eine Orientierungs-, Koordinations- und Steuerungsfunktion.³⁰¹ Außerdem kann die Vorgabe klarer Ziele die Unternehmensmitglieder zur Steigerung ihrer Leistung veranlassen und motivierend wirken.³⁰² Die Festsetzung von Marketingzielen hat also eine **Motivations- und Anreizfunktion**.³⁰³ Weiterhin kann der Erreichungsgrad von Marketingstrategien nur durch die Orientierung an zuvor festgesetzten Zielen evaluiert werden.³⁰⁴ Diese gewährleisten also die Voraussetzung für einen Soll-Ist-Vergleich und eine **Erfolgskontrolle**.³⁰⁵ Marketingziele erfüllen somit eine Bewertungs- und Kontrollfunktion.³⁰⁶

4.3 Prozess der Bildung strategischer Marketingziele

Im strategischen Management beschreiben Welge und Al-Laham einen Prozess, der vorgibt, welche **Schritte** im Rahmen der strategischen Zielplanung vorgenommen werden müssen.^{307,308} Diese Prozessphasen lassen sich auf den Funktionsbereich Marketing übertragen und sind als Struktur für das praktische Vorgehen sehr **hilfreich**.

4.3.1 Zielarten und Zielfindung

Zu Anfang des Vorgangs steht die Zielsuche.³⁰⁹ Dabei geht es darum, **potenzielle Zielkonstellationen** zu ermitteln.³¹⁰ Es sollen denkbare Arten und Inhalte strategischer Marketingziele in Betracht gezogen werden.

²⁹³ Vgl. Becker (2013), S. 61; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 255.

²⁹⁴ Vgl. Becker (2013), S. 61.

²⁹⁵ Vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 62.

²⁹⁶ Vgl. Pepels (2012), S. 1495.

²⁹⁷ Vgl. Bea/Haas (2013), S. 71; vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 200.

²⁹⁸ Vgl. Kreutzer (2013), S. 120.

²⁹⁹ Vgl. Welge/Al-Laham (2011), S. 200.

³⁰⁰ Vgl. Kreutzer (2013), S. 120.

³⁰¹ Vgl. Tomczak/Kuß/ Reinecke (2009), S. 126; vgl. Kreutzer (2013), S. 120; vgl. Becker (2013), S. 60; vgl. Welge/Al-Laham (2011), S. 200; vgl. Bea/Haas (2013), S. 71; vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 238.

³⁰² Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 238.

³⁰³ Vgl. Kreutzer (2013), S. 120.

³⁰⁴ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 72; vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 200.

³⁰⁵ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 72, vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2011), S. 238.

³⁰⁶ Vgl. Bea/ Haas (2013), S. 72; vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 200.

³⁰⁷ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 201.

³⁰⁸ Anmerkung: Welge und Al-Laham gehen von sieben Schritten aus. Auf die letzten beiden Phasen „Durchsetzung der Ziele“ und „Zielüberprüfung“ soll hier nicht eingegangen werden. Denn diese wären im Strategieprozess erst innerhalb bzw. nach der Strategieformulierung und –implementierung anzuordnen. Dies zählt nicht zum Umfang der Arbeit.



Die Inhalte der strategischen Marketingziele werden einerseits aus den übergeordneten Zielebenen des Unternehmens und zum anderen aus den Ergebnissen der zuvor durchgeführten strategischen Analyse abgeleitet.³¹¹ Homburg differenziert hinsichtlich deren Inhalts zwischen verschiedenen Arten:³¹² Den potenzialbezogenen, den markterfolgsbezogenen und den wirtschaftlichen Marketingzielen.

- **Potenzialbezogene Marketingziele** beziehen sich auf Zielgrößen, die dem Kundenverhalten kausal vorgelagert sind.³¹³ Sie repräsentieren den potenziellen Markterfolg, als sogenannte „Stellschrauben“.³¹⁴ Beispiele sind Zielsetzungen hinsichtlich des Bekanntheitsgrads einer Unternehmung, dessen Image oder der Zufriedenheit der Kunden. Es geht also um die Schaffung des Potenzials.³¹⁵
- Im Gegensatz dazu beziehen sich die **markterfolgsbezogenen Marketingziele** auf die Realisierung des Potenzials.³¹⁶ Der Schwerpunkt liegt auf Zielgrößen, die den Unternehmenserfolg auf dem Markt, basierend auf dem tatsächlichen Kundenverhalten, abbilden.³¹⁷ Inhalte markterfolgsbezogener Marketingziele sind beispielsweise die Steigerung des Preisniveaus, der Kundenanzahl, der Kauffrequenz oder des Marktanteils.³¹⁸
- **Wirtschaftliche Marketingziele** sind durch ökonomische Erfolgsgrößen definiert, die mit der Gewinn- und Verlustrechnung der Unternehmung in Verbindung stehen.³¹⁹ Deren Erreichung ist von dem Erfüllungsgrad der markterfolgsbezogenen Marketingziele abhängig.³²⁰ Wirtschaftliche Marketingziele stehen meistens mit den allgemeinen Unternehmenszielen in Verbindung und können anhand der Absatzzahlen gemessen werden.³²¹ Die wichtigsten wirtschaftlichen Marketingziele umfassen:^{322,323} **Absatz, Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag** und Umsatzrendite.

Im Rahmen einer marktpotenzialorientierten Planung wird davon ausgegangen, dass Ziele für das Absatz- bzw. Umsatzpotenzialen eines Unternehmens als Basis dienen.³²⁴ Diese geben an, welche Absatz- bzw. Umsatzhöhe das Unternehmen bei optimalen Bedingungen unter höchsten Anstrengungen erlangen kann.³²⁵ Die Absatz- bzw. Umsatzpotenziale dürften wiederum auf dem Marktvolumen aufbauen (vgl. Abb. 6):³²⁶

³⁰⁹ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 201 f.

³¹⁰ Vgl. ebd.

³¹¹ Vgl. dazu die Ausführungen bei Redler (2012), S. 79ff.

³¹² Vgl. Homburg (2012), S. 426-428.

³¹³ Vgl. Homburg (2012), S. 426-428.

³¹⁴ Vgl. ebd., S. 426.

³¹⁵ Vgl. ebd., S. 426.

³¹⁶ Vgl. ebd.

³¹⁷ Vgl. ebd.

³¹⁸ Vgl. ebd.

³¹⁹ Vgl. ebd., S. 427.

³²⁰ Vgl. ebd., S. 427.

³²¹ Vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 256; vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 168.

³²² Vgl. Bruhn (2012), S. 26.

³²³ Anmerkung: Der Marktanteil gehört laut Homburg nicht (im Gegensatz zu Bruhns Charakterisierung) zu den ökonomischen, sondern zu den markterfolgsbezogenen Marketingzielen (vgl. Homburg (2012), S. 426 f.).

³²⁴ Vgl. Albers/ Krafft (2013), S. 284-286.

³²⁵ Vgl. Albers/ Krafft (2013), S. 284-286.

³²⁶ Anmerkung: Gemäß Winkelmann basiert das Absatz- bzw. Umsatzpotenzial auf dem Marktpotenzial (vgl. Winkelmann (2012), S. 673-675). Ist dieses im Rahmen der Analyse der allgemeinen Marktcharakteristika nicht feststellbar, dürfte das Absatz- bzw. Umsatzpotenzial aus der untergeordneten Marktgröße (vgl. Kapitel 3.1.2.3.), dem Marktvolumen, ableitbar sein.



Abbildung 6: Bestimmung von Absatz-/ Umsatzzielen³²⁷ bei marktpotenzialorientierter Betrachtung

Im Rahmen der Analyse allgemeiner Marktcharakteristika sollte das mengen- bzw. wertmäßige Marktvolumen festgestellt werden.³²⁸ Aus diesem lassen sich sodann anschließend die Absatz- bzw. Umsatzpotenziale für eine Unternehmung ableiten.³²⁹ Dabei ist folglich abzuschätzen, welchen Anteil vom Gesamtbedarf der Kunden das planende Unternehmen mit seinen Produkten abgreifen könnte.³³⁰ Auf Basis dieser Absatz- und Umsatzpotenziale ist es anschließend möglich, die Absatz- und Umsatzziele zu derivieren.

4.3.2 Operationalisierung, Zielordnung, -kontrolle und -entscheidung

Im Anschluss erfolgt die Operationalisierung der Ziele.³³¹ Damit die strategischen Marketingziele ihre genannten Funktionen erfüllen können, müssen sie im Rahmen des zweiten Schritts des Zielbildungsprozesses operationalisiert bzw. präzisiert werden.³³² In der Literatur wird dazu von den folgenden Dimensionen strategischer Marketingziele ausgegangen:³³³ Es sollen Zielobjekt, Marktsegmentbezug, Zielinhalt, Zielausmaß, Zeitraum und der personelle Bezug definiert werden.

Zu Beginn ist das **Zielobjekt** zu bestimmen.³³⁴ Dieses soll einen bestimmten Leistungs- und Marktbezug aufweisen.³³⁵ Es erfolgt die Festlegung eines konkreten Zielgegenstands.³³⁶ Anschließend wird das **Marktsegment** definiert, auf welches sich das Marketingziel beziehen soll.³³⁷ Dieses wurde bestenfalls schon im Rahmen der Kundenanalyse eingegrenzt.³³⁸ Im Anschluss an die Bestimmung von Zielobjekt und Marktsegmentbezug wird ein konkreter **Zielinhalt** der zuvor identifizierten Zielkonstellationen festgelegt.³³⁹

Danach muss das **Zielausmaß** bestimmt werden.³⁴⁰ Dieses beantwortet die Frage „wie viel“ und dimensioniert den Zielerreichungsgrad.³⁴¹ Ziele können durch kardinale (z.B. 10%-iger Umsatzwachstum), ordinale (z.B. technologische Marktführerschaft) oder nominale (z.B. Markteintritt USA) Angaben definiert werden.³⁴² Weiterhin wird der zeitliche Bezug festgesetzt.³⁴³ Es geht darum, in welchem **Zeitraum** das jeweilige Zielausmaß mit dem festgesetzten Zielobjekt

³²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Winkelmann (2012), S. 673.

³²⁸ Vgl. Kapitel 3.1.2.3.

³²⁹ Vgl. Winkelmann (2012), S. 673.

³³⁰ Vgl. Albers/ Krafft (2013), S. 284.

³³¹ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 204; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 61.

³³² Vgl. ebd.

³³³ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 126 f.; vgl. Haedrich/ Tomczak/ Kaetzke (2003), S. 75-78; vgl. Steffenhagen (2008), S. 60 f.; vgl. Bruhn (2012), S. 27; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 246; vgl. Voeth/ Herbst (2012), S. 174 f.; vgl. Kreutzer (2013), S. 121-124; vgl. Becker (2013), S. 23; vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 61; vgl. Pepels (2012), S. 1496; vgl. Helm (2009), S. 139; vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 204.

³³⁴ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 126.

³³⁵ Vgl. ebd.

³³⁶ Vgl. Pepels (2012), S. 1496.

³³⁷ Vgl. Bruhn (2012), S. 27.

³³⁸ Vgl. Kapitel 3.1.2.1.

³³⁹ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 127.

³⁴⁰ Vgl. Bruhn (2012), S. 27.

³⁴¹ Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 127; vgl. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 257.

³⁴² Vgl. Tomczak/ Kuß/ Reinecke (2009), S. 127.

³⁴³ Vgl. Voeth/ Herbst (2013), S. 175.



erreicht werden soll.³⁴⁴ Zuletzt ist der **personelle Bezug** zu definieren.³⁴⁵ Dabei wird bestimmt, wer für die Erreichung des Zieles verantwortlich ist.

Der dritte Schritt des Prozesses der Zielbildung umfasst die **Zielordnung** bzw. -analyse.³⁴⁶ Hierbei soll eine Anordnung der Einzelziele gemäß ihrer Beziehungsgeflechte in ein Rangverhältnis erfolgen. Es gibt verschiedene Kriterien, nach denen die Marketingziele geordnet werden können. Zum einen ist beispielsweise eine Positionierung entsprechend des hierarchischen Stellenwerts eines Ziels im Vergleich zu den anderen Zielen denkbar. Eine andere Möglichkeit wäre die Strukturierung nach Zuordnungsbereich, z.B. stellen- bzw. personenspezifisch oder nach der zeitlichen Fristigkeit.

In der anschließenden vierten Phase erfolgt die **Kontrolle der Realisierbarkeit**.³⁴⁷ Dabei ist zu überprüfen, ob die Marketingziele ausreichend präzise formuliert und nicht zu hoch oder zu niedrig angesetzt wurden. Denn Ziele müssen untereinander **stimmig und erreichbar** sein.³⁴⁸ Außerdem muss untersucht werden, ob die zur Zielrealisierung erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten im geplanten Zeithorizont zur Verfügung stehen.

Der fünfte Schritt umfasst die **Zielentscheidung**.³⁴⁹ Anhand der zuvor durchgeführten Prozessphasen muss eine Auswahl aus verschiedenen Zielkombinationen und -alternativen getroffen werden.

5 Ableitungen: Analyse und Zielbildung ernsthaft betreiben

Mit dem Beitrag wurden wesentliche Aspekte der strategischen Analyse und Planung für Marketing und Vertrieb zusammengestellt. Zugleich wurden Schritte zur Entwicklung einer Marketingstrategie dargelegt, so dass ein kompakter Orientierungsrahmen besteht.

Als Kernpunkte für die praktische Anwendung sind herauszustellen:

1. Das strategische Herangehen an die Marktbearbeitung ist **unerlässlich** für den Markterfolg. Dazu existieren umfangreiche Diskussionen in Forschung und Praxis. Eine strategische Analyse und die Formulierung strategischer Marketing- und Vertriebsziele bilden das Fundament und müssen fundiert vorgenommen werden.
2. Eine sorgsame strategische Analyse der Ausgangssituation eines Unternehmens ist eine Grundlage für die strategischen Marketingplanung. **Kernelemente** sind die externe Analyse der globalen Unternehmensumwelt und des relevanten Markts sowie zum anderen die Analyse der internen Situation der Organisation selbst. Hierfür bietet die dargestellte Vorgehensweise einen Prozessablauf, der für die Praxis Hilfestellung und Orientierung geben kann. Dadurch kann vermieden werden, wichtige Betrachtungsobjekte zu übergehen. Da der Schwerpunkt der Marketingplanung oftmals sehr branchenabhängig oder unternehmensspezifisch ausfällt, sollte dennoch eine **individuelle Anpassung** für die eigene Situation stets geprüft werden.
3. In der betrieblichen Praxis dürfte es sich zudem als sinnvoll erweisen, kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum hinweg das externe Umfeld eines Unternehmens parallel zu anderen Aktivitäten zu analysieren. So werden Informationen für die strategische Marketingplanung **aggregiert und bewertbar** bzw. fortdauernd verarbeitet.
4. Keine Strategie ohne **Ziele**. Zur Planung und Ausrichtung einer Marketingstrategie ist die vorherige Definition von Steuergrößen notwendig ist. Dies betrifft die Aufstellung und Operationalisierung von Marketingzielen. Die vorgestellten Anforderungen und Kriterien können in der Praxis als pragmatische Prüfpunkte herangezogen werden.
5. Mit der Analyse und Zielplanung stehen die Konzeption einer entsprechenden Route und der

³⁴⁴ Vgl. Bruhn (2012), S. 27.

³⁴⁵ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 204.

³⁴⁶ Vgl. ebd., S. 206 f.

³⁴⁷ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 208.

³⁴⁸ Vgl. Bruhn/ Michalski (2009), S. 60.

³⁴⁹ Vgl. Welge/ Al-Laham (2011), S. 208.



Beförderungsmittel zur Zielerreichung noch aus. Auf der Basis der Ziele muss daher akkurat an den anderen Schritten eines strategischen Managements weitergearbeitet werden. Es sind noch Strategien abzuleiten, diese zu implementieren und die Kontrolle zu sichern.

Literaturverzeichnis

- Aeberhard, Kurt (1996): Strategische Analyse, Bern
- Albers, Sönke/ Krafft, Manfred (2013): Vertriebsmanagement: Organisation- Planung- Controlling- Support, Wiesbaden
- Ansoff, Igor (1979): Strategic Management, San Diego
- Ansoff, Igor (2007): Strategic Management, 2. Aufl., New York
- Arnolds, Hans et al. (2013): Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen- Spezialthemen- Übungen, 12. Aufl., Wiesbaden
- Backhaus, Klaus/ Schneider, Helmut (2009): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart
- Bea, Franz/ Haas, Jürgen (2013): Strategisches Management, 6. Aufl., München
- Becker, Jochen (2013): Marketingkonzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Aufl., München
- Benkenstein, Martin/ Uhrich, Sebastian (2009): Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Aufl., Stuttgart
- Bruhn, Manfred (2012): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden
- Bruhn, Manfred/ Michalski, Silke (2009): Marketing als Managementprozess: Grundlagen und Fallstudien, 3. Aufl., Zürich
- Camphausen, Bernd (2013): Strategisches Management: Planung, Entscheidung und Controlling, 3. Aufl., München
- Chandler, A.D. (2001): Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, 22. Aufl., Cambridge
- Cravens, David/ Piercy, Nigel (2013): Strategic Marketing, 10. Aufl., New York
- Duderstadt, Stefan (2007): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Wiesbaden
- Eckardt, Gordon (2010): Business-to-Business-Marketing: Eine Einführung für Studium und Beruf, Stuttgart
- Götze, Uwe/ Lang, Rainhart (2009): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung, Wiesbaden
- Grant, Robert M./ Nippa, Michael (2006): Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien, 5. Aufl., München
- Haedrich, Günther/ Tomczak, Torsten/ Kaetzke, Philomela (2003): Strategische Markenführung, 3. Aufl., Bern
- Hauerding, Monika/ Probst, Hans-Jürgen (2012): BWL: Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung, 2. Aufl., München
- Helm, Roland (2009): Marketing, 8. Aufl., Stuttgart
- Hofbauer, Günter/ Bergmann, Sabine (2013): Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb: Ein integrierter Ansatz mit Kennzahlen und Checklisten, 2. Aufl., Erlangen



- Homburg, Christian (2012): Marketingmanagement: Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden
- Homburg, Christian/ Schäfer, Heiko/ Schneider, Janna (2012): Sales Excellence: Systematic Sales Management, 7. Aufl., Heidelberg
- Hungenberg, Harald (2012): Strategisches Management im Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, 7. Aufl., Wiesbaden
- Johnson, Gerry/ Scholes, Kevan/ Whittington, Richard (2011): Strategisches Management eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Aufl., München
- Kesten, Ralf/ Lühn, Michael/ Schmidt, Steffen (2013): Controlling-Instrumente zur Steuerung von Vertriebsgesellschaften im Konzern (1. Teil), in: CONTROLLER Magazin, Nr. 03/13, 2013, S. 63–71
- Kleinaltenkamp, Michael/ Plinke, Wulff (2012): Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Heidelberg
- Kohlert, Helmut (2013): Marketing für Ingenieure, 3. Aufl., München
- Kotler et al. (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München
- Kotler, Philip/ Keller, Kevin Lane/ Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München
- Kreikebaum, Hartmut/ Gilbert, Ulrich, Dirk/ Behnam, Michael (2011): Strategisches Management, 7. Aufl., Stuttgart
- Kreutzer, Ralf T. (2013): Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen- Instrumente- Fallbeispiele, 4. Aufl., Wiesbaden
- Kuhn, Marc/ Zajontz, Yvonne (2011): Industrielles Marketing, München
- Kuß, Alfred/ Kleinaltenkamp, Michael (2013): Marketing-Einführung: Grundlagen- Überblick- Beispiele, 6. Aufl., Wiesbaden
- Macharzina, Klaus/ Wolf, Joachim (2012): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte- Methoden-Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden
- Michel, Stefan/ Pifko, Clarisse (2012): Marketingkonzeption: Grundlagen mit zahlreichen Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 4. Aufl., Zürich
- Müller-Stewens, Günter/ Lechner, Christoph (2011): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. Aufl., 2011
- Paul, Herbert/ Wollny, Volrad (2011): Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung, München
- Pepels, Werner (2012): Handbuch des Marketing, 6. Aufl., München
- Pepels, Werner (2013): Strategisches Marketing-Controlling: Grundlagen, Organisation, Instrumente, 2. Aufl., Düsseldorf
- Perrey, Jesko (2013): Wie Kundendaten zum Gewinn werden, in: Absatzwirtschaft, Nr. 12/13, S. 40
- Porter, Michael E. (2013): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt
- Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt
- Preußners, Dirk (2013): Mehr Erfolg im Technischen Vertrieb: 15 Schritte, die Sie voranbringen, 2. Aufl., München
- Redler, Jörn (2012): Grundzüge des Marketings, BWV.
- Reisinger, Sabine/ Gattringer, Regina/ Strehl, Franz (2013): Strategisches Management: Grundlagen für Studium und Praxis, Hallbergmoos
- Roemer, Ellen (2014): Internationales Marketing Management, Stuttgart



- Runia, Peter et al. (2011): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., München
- Schneider, Willy (2013): Strategisches Marketing: Von der Planung zum strategischen Profil, München
- Schröder, Harry (2012): Strategische Vertriebsplanung systematisch entwickeln, Düsseldorf
- Sieck, Hartmund/ Goldmann, Andreas (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden
- Socher, Antje (2013): Markterfolg ist planbar, in: Autohaus, Nr. 23/13, S. 46-47
- Specht, Michael (2013): L.A. Auto Show 2013: Bigger is better, in: MOTOR-INFORMATIONSDIENST, Nr. 11/13, S. 1-2
- Steffenhagen, Hartwig (2008): Marketing: Eine Einführung, 6. Aufl., Stuttgart
- Tomczak, Torsten/ Kuß, Alfred/ Reinecke, Sven (2009): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 6. Aufl., Wiesbaden
- Voeth, Markus/ Herbst, Uta (2013): Marketingmanagement: Grundlagen, Konzeption und Umsetzung, Stuttgart
- Welge, Martin/ Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management: Grundlagen- Prozess- Implementierung, 6. Aufl., Wiesbaden
- Werani, Thomas (2012): Business-to-Business-Marketing: Ein wertbasierter Ansatz, in: Hermann Diller/ Richard Köhler (Hrsg.), Kohlhammer Edition Marketing, Stuttgart
- Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 5. Aufl., München
- Wöhe, Günter/ Döring, Ulrich (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München



Die Autoren

Julia Bausenwein, B.A. BWL-International Business, ist Absolventin der DHBW Mosbach. Sie hat Ihr Studium in Kooperation mit der F.S. Fehrer Automotive GmbH, Kitzingen, absolviert und ist bei diesem Unternehmen derzeit als Junior Key Account Managerin im Vertriebsbereich New Business Development North America tätig.

Dr. Enrico Purle ist Professor für BWL und Industriegütermarketing und -vertrieb an der DHBW Mosbach und Studiengangsleiter BWL-International Business am Campus Bad Mergentheim mit dem Schwerpunkt Industrial Sales & Marketing.

Die Herausgeber

Dr. Seon-Su Kim ist Professor für BWL an der DHBW Mosbach, Prorektor und Leiter des Campus Bad Mergentheim. Diverse Veröffentlichungen zum Hochschulmarketing sowie zum Internen Marketing.

Dr. Jörn Redler ist Professor für BWL und Marketing an der DHBW Mosbach und Studiengangsleiter BWL-Handel. Zahlreiche Veröffentlichungen zum Markenmanagement und zur Kommunikationspolitik, insb. im Handel.