

**Vahlens Kurzlehrbücher**

Katja Gelbrich  
Stefan Wünschmann  
Stefan Müller

# **Erfolgsfaktoren des Marketing**

**Vahlen**

2. Auflage

## **Zum Inhalt:**

„Das kompakte Lehrbuch liefert eine kurze, prägnante und didaktisch geschickte Einführung in das Marketing“ (Erfurter Hefte zum angewandten Marketing)

Dieses kompakte Lehrbuch führt in zwölf Kapiteln in Theorie und Praxis des Marketing ein und stellt in leicht verständlicher Form dessen wichtigsten Erfolgsfaktoren vor. Konzipiert ist es für einen einsemestrigen Kurs zur Einführung in das Marketing im Bachelor für Haupt- und Nebenfachstudierende.

Die Autoren legen besonderen Wert auf didaktische Qualität: Neben zahlreichen Abbildungen, Randnotizen mit der Erklärung zentraler Begriffe, Beispielen und empirischen Befunden wird das Buch durch ein vertiefendes Glossar ergänzt, das auf [vahlen.de](http://vahlen.de) zu finden ist.

Aus dem Inhalt:

- Entwicklungsphasen des Marketing
- Strategisches Marketing
- Grundlagen und Psychologie des Konsumentenverhaltens
- Produkt- und Markenpolitik
- Grundlagen und Psychologie der Preispolitik
- Grundlagen und Psychologie der Distributionspolitik
- Traditionelle und innovative Kommunikationspolitik

## **Zu den Autoren:**

**Prof. Dr. Katja Gelbrich** leitet den Lehrstuhl für Internationales Management an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

**Dr. Stefan Wünschmann** ist Head of Group Customer Intelligence bei der Volkswagen AG in Wolfsburg. Prof. em.

**Dr. Stefan Müller** lehrte Marketing an der TU Dresden.

# **Erfolgsfaktoren des Marketing**

von

**Prof. Dr. Katja Gelbrich**

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

**Dr. Stefan Wünschmann**

Volkswagen AG, Wolfsburg

**Prof. em. Dr. Stefan Müller**

Technische Universität Dresden

2., vollständig überarbeitete Auflage

**Verlag Franz Vahlen München**

# Vorwort zur zweiten Auflage

Fast zehn Jahre sind seit dem Erscheinen der 1. Auflage vergangen – Zeit für eine grundlegende Überarbeitung dieses angesichts seiner Kürze bei Studenten sehr beliebten Lehrbuches. Zwar gilt der zentrale Erfolgsfaktor des Marketing nach wie vor: Unternehmen müssen mit ihren Angeboten einen Mehrwert für ihre Kunden schaffen, der konkurrierenden Angeboten deutlich überlegen ist. Aber wie dies geschieht und wie man seine Kunden erreicht und anspricht – dies hat sich in Zeiten der Digitalisierung in weiten Teilen grundlegend geändert.

Wir haben die „Erfolgsfaktoren“ daher vollständig überarbeitet. Erstens wurden die einzelnen Kapitel auf den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnistand gebracht und dieser mit zahlreichen neuen Praxisbeispielen veranschaulicht. Zweitens tragen wir der Digitalisierung im Marketing Rechnung. Am stärksten ist davon die Kommunikationspolitik betroffen, weshalb wir nunmehr auch die Erfolgsfaktoren digitaler Kommunikation umfassend darstellen, inklusive neuerer Entwicklungen wie Influencer-Marketing, Targeting, Retargeting, Online-PR oder digitale Verkaufsförderung, um nur einige zu nennen. Darüber hinaus werden die digitalen Instrumente der Preis-, Distributions- und Produktpolitik erläutert. Drittens haben wir das Lehrbuch stärker verhaltenswissenschaftlich ausgerichtet. Es enthält nunmehr gesonderte Kapitel zur Psychologie des Konsumentenverhaltens sowie der Distributions- und Preispolitik.

Auf [www.erfolgsfaktoren-marketing.de](http://www.erfolgsfaktoren-marketing.de) stellen wir unter „Online-Materialien“ zusätzliches Material zur Verfügung:

- ein aktualisiertes, umfangreiches Glossar, welches die im Text mit ⇒ markierten Fachbegriffe ausführlich erläutert, sowie
- drei Zusatzkapitel: „Entwicklungslinien des Marketing“, „Informationsgewinnung“ und „E-Commerce“.

Weiterhin können Dozenten eine Powerpoint-Datei mit den Abbildungen der 2. Auflage anfordern: [stefan.mueller@tu-dresden.de](mailto:stefan.mueller@tu-dresden.de). An diese Anschrift können Sie auch ihre Hinweise, Anmerkungen und Fragen richten.

Ingolstadt, Wolfsburg und Dresden im Mai 2018

*Prof. Dr. Katja Gelbrich  
Dr. Stefan Wünschmann  
Prof. Dr. Stefan Müller*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	V
<b>A. Entwicklungsphasen des Marketing .....</b>	<b>1</b>
1 Überblick .....	1
2 Von der Absatzlehre zum Marketing .....	3
3 Vom heuristischen zum analytischen Marketing .....	3
3.1 Überblick .....	3
3.2 Erfolg und Misserfolg .....	4
3.3 Logik und Methoden des Erfolgsfaktorenkonzepts .....	5
3.4 Bedeutung des Erfolgsfaktorenkonzepts für dieses Buch .....	7
4 Vom analogen zum digitalen Marketing .....	8
5 Literaturrempfehlung .....	10
<b>B. Strategisches Marketing .....</b>	<b>13</b>
1 Wichtigkeit von Zielen für den Unternehmenserfolg .....	14
2 Grundzüge einer Marketingkonzeption .....	15
3 Definition der Marketingziele .....	16
3.1 Grundlagen .....	16
3.2 Zielhierarchie und Wechselwirkungen .....	18
3.3 Zielfindung .....	19
4 Marketingstrategien .....	21
4.1 Kundenorientierte Strategien nach J. Becker .....	21
4.2 Wettbewerbsorientierte Strategien nach M.E. Porter .....	26
4.3 Kooperative Strategien .....	28
5 Marketinginstrumente .....	29
5.1 Vier P-Ansatz .....	29
5.2 Sieben P-Ansatz .....	30
6 Marketingcontrolling .....	30
7 Literaturrempfehlung .....	31
<b>C. Grundlagen des Konsumentenverhaltens .....</b>	<b>33</b>
1 Modelle des Käuferverhaltens .....	33
2.1 SR-Modell und SOR-Modell .....	34
2.2 Struktur des Kaufentscheidungsprozesses .....	35
3 Bedürfnisse .....	37
3.1 Grundlagen .....	37
3.2 Identifikation von Bedürfnissen .....	38
3.3 Wandel von Bedürfnissen im Familienlebenszyklus .....	40
4 Informationsverarbeitung .....	41
4.1 Aufmerksamkeit als Voraussetzung der Informationsaufnahme ..	41
4.2 Intensität der Informationssuche .....	41

4.3 Speichern von Informationen .....	42
5 Kaufentscheidung .....	43
5.1 Kognitiv kontrollierte Kaufentscheidungen.....	43
5.2 Emotional gesteuerte Kaufentscheidungen .....	47
6 Einfluss des sozialen Umfeldes .....	48
6.1 Reale Bezugspersonen und Bezugsgruppen .....	48
6.2 Virtuelle Ratgeber .....	49
7 Literaturempfehlung .....	51
<b>D. Psychologie des Konsumentenverhaltens .....</b>	<b>53</b>
1 Homo Psychologicus .....	53
2 Einstellungen .....	54
2.1 Grundlagen .....	54
2.2 Einstellungs/Verhaltens-Diskrepanz .....	55
3 Emotionen .....	57
4 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	58
4.1 Kundenzufriedenheit.....	58
4.2 Kundenbindung .....	60
5 Nachkaufdissonanz und Regret .....	62
6 Beschwerden .....	63
6.1 Beschwerde als Chance .....	64
6.2 Proaktives Beschwerdemanagement .....	64
7 Anomalien des Konsumentenverhaltens .....	68
7.1 Bestätigungsfehler .....	68
7.2 Selbstüberschätzung .....	68
7.3 Verlustaversion .....	68
7.4 Besitztums-Effekt .....	69
7.5 Framing-Effekt .....	70
7.6 Kurzfristorientierung.....	70
7.7 Wahrnehmungsverzerrung .....	71
8 Literaturempfehlung .....	71
<b>E. Grundlagen der Produktpolitik .....</b>	<b>73</b>
1 Grundbegriffe der Produktpolitik .....	74
1.1 Leistungsgegenstand .....	74
1.2 Produktlebenszyklus .....	75
1.3 Formen von Innovation .....	77
2 Herausforderungen der Produktpolitik .....	77
2.1 Innovationsdruck .....	77
2.2 Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen .....	79
2.3 Mythos Innovation .....	80
3 Produktentwicklung .....	80
3.1 Ideengewinnung .....	80
3.2 Grobauswahl, Konkretisierung und Feinauswahl .....	82
3.3 Testphase .....	83
4 Markteinführung .....	84
4.1 Timing des Markteintritts .....	84

4.2 Adoption und Diffusion .....	85
5 Phase des Marktwachstums .....	86
5.1 Produktqualität .....	86
5.2 Produktverpackung .....	88
5.3 Individualisierung .....	89
5.4 Produktbegleitende Dienstleistungen .....	90
6 Marktsättigung .....	90
6.1 Verlängerung des Produktlebenszyklus .....	91
6.2 Beendigung des Produktlebenszyklus .....	92
7 Literaturempfehlung .....	93
<b>F. Markenpolitik .....</b>	<b>95</b>
1 Markierung .....	96
1.1 Grundlagen .....	96
1.2 Markenkult und Markenkrise .....	98
2 Merkmale von Markenartikeln .....	99
3 Leistungsspektrum einer Marke .....	100
3.1 Nutzen für den Anbieter .....	100
3.2 Nutzen für den Käufer .....	102
4 Markenmanagement .....	105
4.1 Positionierung der Marke .....	105
4.2 Multisensorische Markenführung .....	107
4.3 Markenbotschafter .....	109
5 Markenarchitektur .....	110
5.1 Breite der Markenarchitektur .....	110
5.2 Tiefe der Markenarchitektur .....	112
6 Markentransfer .....	113
6.1 Markendehnung .....	113
6.2 Markenkooperation .....	115
7 Überprüfung und Anpassung der Markenstrategie .....	115
7.1 Aktualisierung einzelner Markenmerkmale .....	115
7.2 Markenrepositionierung .....	116
7.3 Brand Revival .....	117
8 Literaturempfehlung .....	117
<b>G. Grundlagen der Preispolitik .....</b>	<b>119</b>
1 Funktionen des Preises .....	120
1.1 Perspektive der Abnehmer .....	120
1.2 Perspektive des Anbieters .....	121
2 Marktreaktionen .....	121
2.1 Preis/Absatz- und Preis/Umsatzfunktion .....	121
2.2 Änderung von Preisen .....	123
3 Preisbildung .....	125
3.1 Kostenorientierte Preisbildung .....	126
3.2 Markt- bzw. nachfrageorientierte Preisbildung .....	128
3.3 Konkurrenzorientierte Preisbildung .....	130

4	Preisdifferenzierung .....	132
4.1	Grundprinzip .....	132
4.2	Traditionelle Formen der Preisdifferenzierung .....	133
4.3	Moderne Formen der Preisdifferenzierung .....	136
5	Literaturempfehlung .....	136
<b>H. Psychologie der Preispolitik .....</b>		<b>137</b>
1	Behavioral Pricing .....	137
2	Orientierungsphase .....	139
3	Wahrnehmungsphase .....	140
3.1	Referenzpreise .....	140
3.2	Wahrnehmungsphase .....	148
4	Beurteilungsphase .....	149
4.1	Verarbeitung von Preisinformationen .....	149
4.2	Verarbeitung von Rabattinformationen .....	150
5	Speicherungsphase .....	151
5.1	Preiswissen .....	151
5.2	Preisimage .....	152
5.3	Preisemotionen .....	153
5.4	Konsequenzen für die Preispolitik .....	153
6	Literaturempfehlung .....	154
<b>I. Grundlagen der Distributionspolitik .....</b>		<b>155</b>
1	Erfolgsfaktor Absatzweg .....	156
1.1	Strategische Bedeutung .....	156
1.2	Funktionen .....	157
2	Direkter Vertrieb .....	157
2.1	Erscheinungsformen .....	157
2.2	Sonderfall Online-Handel .....	159
2.3	Erfolgsfaktor persönlicher Kontakt .....	163
3	Indirekter Vertrieb .....	163
4	Grundsatzfragen der Absatzwegeentscheidung .....	164
4.1	Direkter oder indirekter Vertrieb? .....	164
4.2	Intensiver oder selektiver Vertrieb? .....	165
4.3	Single- oder Multi Channel-Vertrieb? .....	166
4.4	Etablierte oder innovative Vertriebskanäle? .....	168
5	Konflikte im Absatzkanal .....	170
5.1	Gatekeeper-Funktion des Handels .....	171
5.2	Handlungsmöglichkeiten der Hersteller .....	171
6	Distributionslogistik .....	174
7	Literaturempfehlung .....	174
<b>K. Psychologie der Distributionspolitik .....</b>		<b>175</b>
1	Strukturwandel .....	175
1.1	Aufstieg und Fall von Handelsunternehmen .....	175
1.2	Beschleunigung des Strukturwandels .....	177
1.3	Positionierungsgebot .....	177



2	Standortwahl .....	178
2.1	Nähe zur Zielgruppe .....	178
2.2	Nähe und Distanz zu komplementären Anbietern und Konkurrenten .....	180
2.3	Standortimage .....	180
2.4	Kaufkraft im Einzugsgebiet .....	181
3	Sortimentsgestaltung .....	182
3.1	Sortimentsstruktur .....	182
3.2	Verbundeffekte .....	182
3.3	Markenartikel .....	183
4	Ladengestaltung .....	184
4.1	Stationäre Läden .....	184
4.2	Online-Shops .....	189
5	Verkaufsgespräch .....	189
5.1	Einstiegsphase .....	189
5.2	Argumentationsphase .....	189
5.3	Kaufphase .....	190
6	Gestaltung des Umfeldes .....	191
6.1	Inszenierung des Einkaufs .....	191
6.2	Digitalisierung des Einkaufs .....	192
6.3	Stadtmarketing .....	193
7	Literaturempfehlung .....	193
<b>L.</b>	<b>Traditionelle Kommunikationspolitik .....</b>	<b>195</b>
1	Vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb .....	196
2	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie .....	197
2.1	Überblick .....	197
2.2	Copy-Strategie .....	198
2.3	Agentur-Briefing .....	200
2.4	Finanzierung .....	201
3	Gestaltung der Werbebotschaft .....	202
3.1	Formulierung der Werbebotschaft .....	202
3.2	Design der Werbebotschaft .....	204
4	Auswahl geeigneter Werbeträger .....	207
4.1	Intermedia-Selektion .....	207
4.3	Intramedia-Selektion .....	209
5	Evaluation der Werbung .....	210
5.1	Abgrenzungen .....	210
5.2	Modelle der Werbewirkung .....	211
5.3	Pretests .....	213
5.4	Posttests .....	213
6	Grenzen der Werbung .....	215
6.1	Werbevermeidung: Abwehrmöglichkeiten der Konsumenten .....	215
6.2	Vom Gesetzgeber gezogene Grenzen .....	218
7	Literaturempfehlung .....	220

<b>M. Innovative Kommunikationspolitik</b> .....	223
1 Jenseits der klassischen Medienwerbung: Below the Line-Kommunikation .....	224
2 Digitale Kommunikation .....	226
2.1 Überblick .....	226
2.2 Erscheinungsformen .....	228
2.3 Preismodelle .....	232
2.4 Wirkung digitaler Kommunikation .....	232
3 Outdoor-Werbung .....	234
3.1 Vorläufer Außenwerbung .....	234
3.2 Guerilla-Marketing .....	235
4 Personalisierte Kommunikation .....	237
4.1 Wesen und Aufgabe von Direkt-Marketing .....	237
4.2 Nutzungsbasierte digitale Kommunikation .....	239
5 Sales Promotion .....	241
5.1 Traditionelle Verkaufsförderung .....	241
5.2 Digitale Verkaufsförderung .....	245
5.3 Merchandising .....	245
5.4 Cause-Related Marketing .....	246
6 Empfehlungsmarketing .....	246
6.1 Word-of-Mouth (WOM) .....	246
6.2 Affiliate-Marketing .....	249
6.3 Virales Marketing .....	250
7 Stakeholder-Marketing .....	252
7.1 Ziele und Zielgruppen des Stakeholder-Marketing .....	252
7.2 Traditionelle Public Relations .....	253
7.3 Online-PR .....	254
8 Sozial verantwortungsvolles Marketing .....	256
8.1 Überblick .....	256
8.2 Sponsoring .....	256
8.3 Corporate Social Responsibility .....	258
8.4 Effekt sozial verantwortlicher Unternehmenstätigkeit .....	258
9 Literaturempfehlung .....	259
 Literaturverzeichnis .....	 261
 Stichwortverzeichnis .....	 269

# A. Entwicklungsphasen des Marketing

## 1 Überblick

Gemessen an vielen anderen Wissenschaften ist Marketing eine junge Disziplin. Ende der 1960er-Jahre wurden in Deutschland die ersten beiden Marketinglehrstühle gegründet. Die damaligen Lehrstuhlinhaber verhalfen der in den USA entwickelten Disziplin in relativ kurzer Zeit auch hierzulande zum Durchbruch. Marketing verdrängte in diesen Jahren die bis dahin im deutschsprachigen Raum vorherrschende **Absatzlehre**, die sich an den drei betrieblichen Grundfunktionen orientierte: Beschaffung, Produktion und Absatz. In den Unternehmen war es Aufgabe der Absatzabteilungen, die von der Produktionsabteilung geschaffenen Güter am Markt zu verwerten: „abzusetzen“. Es galt, den Kunden die verfügbaren Güter zu einem angemessenen Preis zu verkaufen. Diesem reaktiven, den innerbetrieblichen Abläufen verpflichteten Selbstverständnis der Absatzlehre setzte das **Marketing** eine pro-aktive Sicht auf das Marktgeschehen entgegen (⇒ 'market-based view'). Im Mittelpunkt stehen nun die Bedürfnisse der Kunden, das Verhalten der Wettbewerber sowie die Fähigkeit des eigenen Unternehmens, auf diese und weitere Marktkräfte Einfluss zu nehmen. Manche weisen Marketing gar eine Schlüsselrolle zu: einerseits als eine Unternehmensfunktion, welche den anderen Unternehmensfunktionen übergeordnet ist, und andererseits als Führungsphilosophie, deren zentrale Aufgabe die **marktorientierte Führung** des Unternehmens ist.

**Paradigma:**  
Von der Fachwelt als sachgerecht angesehenen fachspezifischen Theorien, Methoden und Befunde

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>1</sup>

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“<sup>2</sup>

**Paradigmenwechsel:**  
Grundlegender Wandel der als 'state of the art' anerkannten fachspezifischen Theorien, Methoden und Befunde

Im Verlauf der Entwicklungsgeschichte der Marketingtheorie veränderte sich deren inhaltliche Ausrichtung in mehr oder minder regelmäßigen Abständen (vgl. Abb. 1). Die **Theoriengeschichte** lässt sich als eine Folge von Paradigmenwechseln beschreiben: Auslöser der Entwicklung waren jeweils gravierende Veränderungen der Marktbedingungen (⇒ Entwicklungsphasen des Marketing):

**KoKonsum:**  
Kollaborativer Konsum (Vorrang von Teilen, Tauschen, Mieten, Schenken etc. vor dem Erwerb von Gütern)

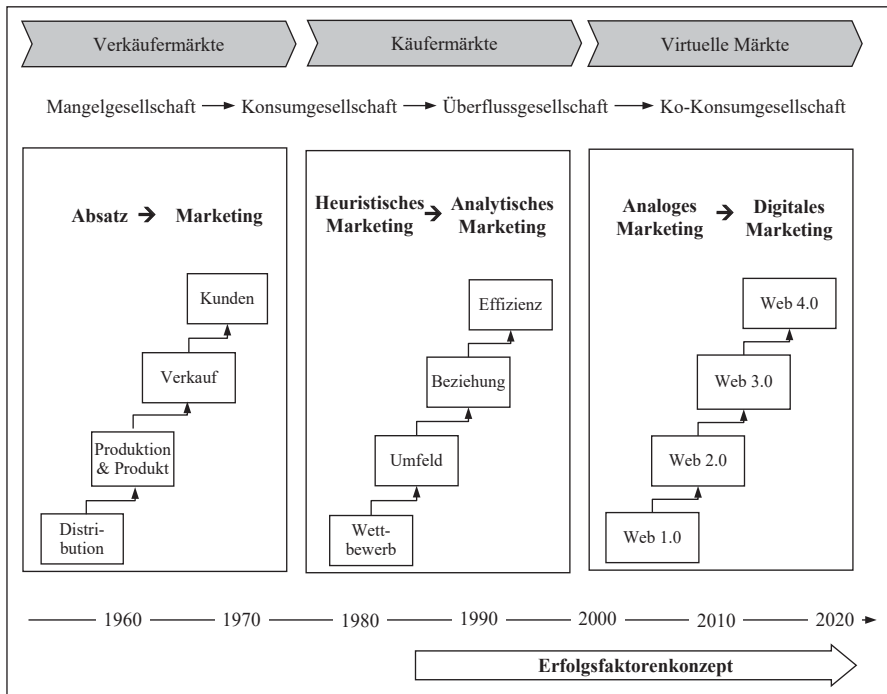
- Überwindung der Mangelwirtschaft und Entstehung einer Konsumgesellschaft als Auslöser des Übergangs von der **Absatzlehre** zum **Marketing**,

- Aufkommen der Überflusgesellschaft als Auslöser des Übergangs vom **heuristischen** zum **analytischen Marketing**,
- massenhafte Verbreitung des Internets und Entstehung einer Ko-Konsumgesellschaft als Auslöser des Übergangs vom **analogen** zum **digitalen Marketing**.

**State of the Art:** Aktuell höchster Erkenntnisstand einer Wissenschaft

Unser besonderes Augenmerk gilt dem zweiten Paradigmenwechsel, in dessen Verlauf die **Erfolgsfaktorenforschung** zum 'state of the art' wurde, zum „Goldstandard“ des Marketing. Als dessen wissenschaftliches Fundament bildet die Suche nach empirisch validierten Erkenntnissen die Grundlage des vorliegenden Buches und dessen Zielsetzung: systematische Darstellung von Marketingmaßnahmen, welche nachweislich den Unternehmenserfolg beeinflussen. Mit der Entstehung der Ko-Konsumgesellschaft und dem damit einhergehenden dritten Paradigmenwechsel gewann die Erfolgsfaktorenforschung weiter an Bedeutung. Denn in den zunehmend vernetzten Geschäftsabläufen fallen massenhaft empirische, von der Marketingforschung nutzbare Daten an, z. B. über das Surf-Verhalten von Kunden (⇒ 'big data'). Zugleich wurden neue Erfolgsfaktoren identifiziert, die in der 'old economy' noch keine oder eine weitaus geringere Rolle gespielt haben. Man denke nur an die Ausweitung der Multi Channel-Strategie im Handel (online und offline), den Einsatz von Recommender Systems (vgl. Kap. C-2.2), Produktpräsentation mittels 'augmented reality' oder Social Media-Kommunikation.

Abb. 1: Paradigmen des Marketing



Quelle: in Anlehnung an Meffert et al. (2015, S. 7 ff.), Esch et al. (2018, S. 2 f.); Kreutzer (2013, S. 8).

## 2 Von der Absatzlehre zum Marketing

Ausgelöst wurde der erste Paradigmenwechsel durch den Übergang von der Mangel- zur Konsumgesellschaft. Verständlicherweise standen die frühen 1950er-Jahre ganz im Zeichen des damaligen Nachholbedarfs der Verbraucher. Die sprichwörtliche „Fresswelle“ jener Zeit ist eine Konsequenz der Hungerjahre, welche die Bevölkerung nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges überstehen musste. Natürlich war die anfänglich noch wenig leistungsfähige Nachkriegswirtschaft zunächst nicht in der Lage gewesen, die Konsumbedürfnisse großer Teile der Gesellschaft zu stillen. In dem Maße jedoch, wie das Wirtschaftswunder dann die Verkaufsregale füllte und schließlich Überfluss an **Produkten** herrschte (vgl. Kap. D), richtete sich die Aufmerksamkeit auf Entwicklung und Anwendung erfolgversprechender **Absatzstrategien** und **Verkaufstechniken** (vgl. Kap. H). Denn nun, nachdem aus den Verkäufermärkten der Nachkriegszeit Käufermärkte geworden waren, galt es, Käufer für das mittlerweile übergroße Warenangebot zu finden. Auf das im weiteren Verlauf gewachsene Qualitäts- und Markenbewusstsein der zunehmend anspruchsvollen Kunden (vgl. Kap. E) reagierten die Unternehmen mit verstärkter **Kundenorientierung**.

**Absatz:** Reaktive Fähigkeit von Unternehmen, Verbrauchern jene Leistungen zu verkaufen, die sie nachfragen

**Verkäufermarkt:** Die Nachfrage übersteigt das Angebot („Mangelwirtschaft“)

**Käufermarkt:** Das Angebot übersteigt die Nachfrage („Überflussgesellschaft“)

## 3 Vom heuristischen zum analytischen Marketing

### 3.1 Überblick

Auslöser des zweiten Paradigmenwechsels war der Übergang von der Konsum- zur Überflussgesellschaft. Da nun die Konsumenten mehr oder minder alles besaßen, was sie brauchten, genügte die bisherige Art der Marktbearbeitung nicht länger, um erfolgreich zu sein – d. h. die Anwendung von ...

- **Heuristiken** (= einfache, aber bewährte Regeln, die zwar nicht die optimale, zumeist aber eine gute Entscheidung ermöglichen),
- **Erfahrungswissen**,
- **Faustformeln** etc.

Anders als Abb. 1 es nahelegen scheint, geschah dies jedoch nicht **revolutionär** (d. h. in Sprüngen), sondern **evolutionär**, Schritt für Schritt. Dabei blieb bewährtes, in der jeweils vorangegangenen Entwicklungsstufe gewonnenes Wissen Teil des Marketing-Know-how (vgl. Abb. 2). Ein Beispiel: Zwar wurde erstmals in der Phase der Kundenorientierung gefordert, Kundenzufriedenheit als ein wesentliches Zielkriterium unternehmerischen Handelns zu betrachten. In der anschließenden Phase der **Wettbewerbsorientierung** erkannte man jedoch, dass Leistungen nicht nur zufriedenstellend, sondern auch besser sein müssen als vergleichbare Konkurrenzangebote. Konsequenz dieser Erkenntnis war u. a. Benchmarking. In der Phase der **Umfeldorientierung** konnte dann nachgewiesen werden, dass zwischen dem Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und dessen Verkaufserfolg ein Zusammenhang besteht. Denn in einer Konsumgesellschaft wollen Kunden sich mit „ihrem“ Unternehmen

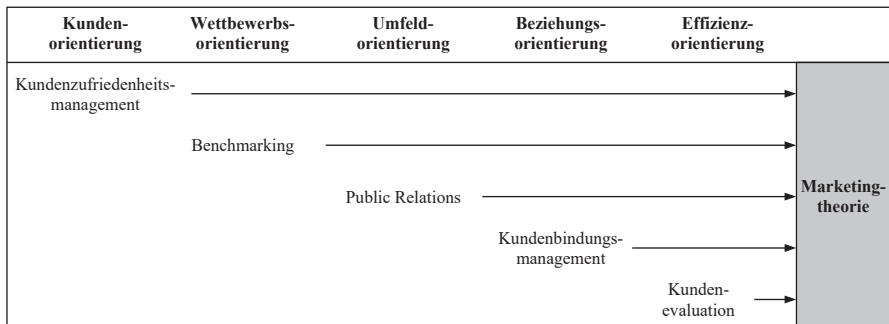
**Evolution:** Allmähliche Veränderung

**Benchmarking:** Systematischer Vergleich der eigenen Leistungsprozesse mit denen wichtiger Wettbewerber

**Public Relations:** Maßnahmen wie Pressearbeit, mit denen die öffentliche Meinung beeinflusst werden so

und dessen Leistungen identifizieren können. Folglich legte das Management nunmehr verstärkt Wert zunächst auf Public Relations, später auf  $\Rightarrow$  Corporate Social Responsibility und Reputationsmanagement. In der Phase **Beziehungsorientierung** wiederum wurde deutlich, dass zufriedene Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollten. Denn Altkunden an sich zu binden (bspw. durch ein effektives Beschwerdemanagement), beansprucht weniger Ressourcen, als Neukunden zu gewinnen (bspw. durch eine Wechselprämie). Die Phase der **Effizienzorientierung** schließlich rückte den Kundenwert in den Mittelpunkt der Betrachtung: Unternehmen sollten knappe Ressourcen nur in „wertvolle“ Kunden investieren. Kriterien des Kundenwerts sind u. a. Kaufintensität, Zahlungsbereitschaft, Wiederkaufwahrscheinlichkeit und Empfehlungsbereitschaft ( $\Rightarrow$  'resource-based view').

Abb. 2: Evolution der Marketingtheorie – aufgezeigt am Beispiel des Unternehmensziels „Kundenzufriedenheit“



Begleitet wurde diese Entwicklung von der wachsenden Akzeptanz des Erfolgsfaktorenansatzes: Ihm liegt die Erkenntnis zugrunde, dass (Unternehmens-) Erfolg kein Ergebnis gütigen Zufalls ist, sondern planbar und durch den gezielten Einsatz von empirisch überprüften Erfolgsfaktoren **bewusst herbeiführbar**.

## 3.2 Erfolg und Misserfolg

**The Big Blue:** Von der Unternehmensfarbe („Blau“) abgeleiteter Spitzname von IBM

Kaum ein Unternehmen hat **dauerhaft** Erfolg. Bisweilen ist Misserfolg sogar Konsequenz vorangegangener Erfolge – nämlich dann, wenn das Management aufgrund von Selbstgefälligkeit und Überlegenheitsdünkel nicht angemessen auf Technologiesprünge und andere existenzbedrohende Entwicklungen reagiert. So gerieten *Cisco*, *Dell*, *Hewlett Packard*, *IBM*, *Oracle* und andere Pioniere der Computerindustrie in die Krise, weil sie den Trend zu kleinen, mobilen Endgeräten (z. B. Tabletcomputer, Smartphones) und Cloud Computing „verschließen“. Im Falle von  $\Rightarrow$  **IBM** ist dies besonders bemerkenswert. Denn zwei Jahrzehnte zuvor stand das Unternehmen aus einem vergleichbaren Grund schon einmal buchstäblich am Abgrund. Damals gelang zwar die Marktein-

führung des Personal Computer (PC). Aber „The Big Blue“ hatte es versäumt, sich die Rechte am Betriebssystem (*Microsoft*) zu sichern, was sich im Nachhinein als fataler Fehler herausstellen sollte. Offenbar verstellten die Erfolge, die *IBM* über viele Jahre mit Hardware erzielt hatte, dem Management den Blick auf die wachsende Bedeutung von Software. *Hennes & Mauritz* hat zwar den Änderungsbedarf erkannt, lange Zeit jedoch nicht dessen Ausmaß.

#### Beispiel

*H&M* „macht vor allem der Wettbewerb im Internet zu schaffen, Anbieter wie *Amazon* und *Zalando*. In den Einkaufsstrassen konkurriert *H&M* längst mit Anbietern, die ihre Kleidung noch preiswerter verkaufen oder die Trends noch schneller in die Läden bringen, etwa mit *Primark*, *Inditex*, *Asos* oder *TKMaxx*. Auch *Aldi* und *Lidl* setzen den Schweden zu. Konzernchef *Persson* weiß das, hat aber offenbar die Ausmaße des Problems unterschätzt. Er wolle den Wandel des Unternehmens nun beschleunigen, noch schneller reagieren auf das sich anscheinend rasant verändernde Kundenverhalten. Das bedeutet: mehr Läden schließen und weniger neue eröffnen. Zum Sparprogramm gehört auch, einen Teil der Produktion nach Äthiopien zu verlagern. China gilt vielen Textilhändlern inzwischen als zu teuer, und Bangladesch ist politisch umstritten. Eine weitere Strategie ist, sich breiter aufzustellen. Damit hat der Konzern vor zehn Jahren langsam begonnen, indem er neue Modelabel dazu gekauft oder selbst erschaffen hat: *COS*, *Weekday*, *Cheap Monday*, *Monki* und *&Other Stories*. Zuletzt kam die Marke *Arket* dazu, mit eher hochpreisiger Kleidung, die keinen schnellen Trends folgt, sondern auf bewährte Modelle, nüchterne Schnitte und teurere Stoffe setzt.“<sup>3</sup>

Seit den späten 1970er-Jahren, als aufgrund von gesättigten Märkten und vor allem als Folge der sog. Ölkrise die globale Wettbewerbsintensität drastisch anstieg, befassen sich Manager und Wissenschaftler verstärkt mit der Frage, wie Unternehmen **dauerhaft Erfolg** haben können. Ist es überhaupt möglich, in einem volatilen, d. h. zunehmend von Krisen und Strukturbrüchen gekennzeichneten Wettbewerbsumfeld die Unternehmensexistenz dauerhaft sichern? Gibt es eine begrenzte Anzahl an „Faktoren“ (d. h. an Umfeld-, Markt-, Unternehmens- und Personenbedingungen), die in vorhersagbarer Weise über Erfolg und Misserfolg entscheiden? Gibt es **Erfolgsfaktoren**?

**Gesättigte Märkte:** Märkte, deren Marktpotential ausgeschöpft ist (bspw. weil nahezu jeder Haushalt zumindest ein Fernsehgerät besitzt)

Als **Erfolgsfaktoren** bezeichnet man „Elemente, Determinanten oder Bedingungen [...], die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen.“<sup>4</sup>

### 3.3 Logik und Methoden des Erfolgsfaktorenkonzepts

Populär wurde dieser Denkansatz durch die Arbeiten von *Peters & Waterman*. Die beiden *McKinsey*-Unternehmensberater haben Ende der 1970er-Jahre Manager der 62 renommiertesten nordamerikanischen Großunternehmen (z. B. *Caterpillar*,  $\Rightarrow$  *IBM*,  $\Rightarrow$  *McDonald's*,  $\Rightarrow$  *Procter & Gamble*) befragt. Gemessen an Kriterien wie Gewinn, ROI, Innovationskraft und Flexibilität des Umgangs mit Marktveränderungen konnten von diesen 43 als „dauerhaft erfolgreich“ einge-

**ROI (= Return on Investment):** Rentabilität des investierten Kapitals

stuft werden. Wie die Analysen ergaben, unterschieden sich die „Erfolgreichen“ von den „Erfolglosen“ durch folgende **Grundtugenden**:<sup>5</sup>

- Primat des Handelns (= Fähigkeit und Bereitschaft, schnell, effizient und effektiv zu handeln),
- Nähe zum Kunden (= Vorrang von Serviceorientierung und anderen kundenorientierten Verhaltensweisen vor Technologieorientierung und dem Streben nach Kostenführerschaft),
- Freiraum für Unternehmertum (= innovationsfreundliches, ermunterndes „Klima“),
- Produktivität durch Menschen (= Mitarbeiter werden gefördert und gefordert),
- Sichtbar gelebtes Wertesystem (= erfolgreiche Unternehmen fühlen sich ihren Leitsätzen und den hinter diesen stehenden Werten verpflichtet),
- Bindung an das angestammte Geschäft (= Konzentration auf die Kernkompetenzen),
- Einfacher, flexibler Aufbau (= wenige Managementebenen, einfache Abläufe),
- Straff-lockere Führung (= Kombination von zentraler und dezentraler Führung).

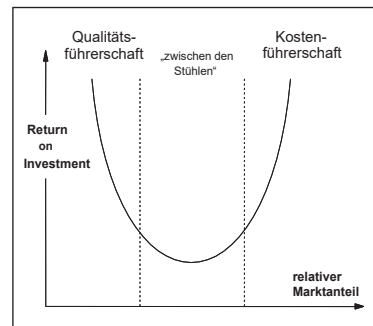
In Gestalt des  $\Rightarrow$  **7S-Modells** (bzw. *McKinsey-Modells*) fanden diese Befunde Eingang in die Lehrbücher. Besondere Beachtung fanden dabei die sog. **weichen Erfolgsfaktoren**: 'skills' = Konzentration auf die Kernkompetenzen, 'style/culture' = Unternehmenskultur, 'shared values' = explizites und von den Mitarbeitern akzeptiertes Unternehmensleitbild.

**Cash Flow:** Überschuss der regelmäßigen Einnahmen eines Betriebes über dessen regelmäßigen laufenden betrieblichen Ausgaben

**Relativer Marktanteil:** Eigener Marktanteil im Verhältnis zum summierten Marktanteil der drei größten Anbieter

Die **PIMS-Studien** repräsentieren den zweiten Meilenstein der Erfolgsfaktorenforschung: Profit Impact of Market Strategies.<sup>6</sup> Hierbei dienten Umsatzrentabilität, Cash Flow, ROI und langfristige Wertsteigerung als Erfolgsindikatoren. Rückblickend erkennt man, dass die vom *Strategic Planning Institute*, Massachusetts, durch Korrelations- und Regressionsanalysen ermittelten Erfolgsfaktoren das Managementdenken jener Zeit entscheidend beeinflusst haben. Wenn bspw. das Streben nach Marktführerschaft seit damals zu den Grundregeln erfolgsorientierter Unternehmensführung zählt, so deshalb, weil sich in den PIMS-Daten empirisch ein signifikanter Zusammenhang zwischen **relativem Marktanteil** und Unternehmenserfolg nachweisen ließ. Dass eine Steigerung des Marktanteils um X% eine durchschnittliche Erhöhung des ROI um Y% ermöglicht, ist allerdings nur ein Teil der Wahrheit. Denn nicht nur Kostenführer können sich im Wettbewerb behaupten. Auch Qualitätsführer, deren Qualitäts- bzw. Differenzierungsvorteil es ihnen ermöglicht es, ein hohes Preisniveau durchzusetzen, sind dafür bestens gerüstet. Gefahr droht primär jenen Unternehmen, die sich nicht eindeutig positionieren und weder Kosten- noch Qualitätsführerschaft anstreben. Sie sind „Gefangene des Unentschiedenen“: 'stuck in the middle' (vgl. Abb.3).

Abb. 3: Zusammenhang zwischen relativem Marktanteil und ROI





Ein drittes Standbein der Erfolgsfaktorenforschung sind **kontrollierte Experimente**. Mit ihrer Hilfe können einzelne Erfolgsfaktoren empirisch identifiziert werden. Zum Beispiel die sog. **Markenstärke**, die für die Produkt- und Markenpolitik von entscheidender Bedeutung ist: In einem Geschmackstest gaben 51% der Versuchspersonen *Pepsi* den Vorzug und 44% *Coca-Cola*, vorausgesetzt, es war ihnen nicht bewusst, um welche Marke es sich handelte (= Blindtest). Im offenen Test – d. h. unter Kenntnis der Marke – sprachen sich hingegen 65% für *Coca-Cola* und nur 23% für *Pepsi* aus (Rest = gleich gut). Der auf die Kenntnis der Marke zurückzuführende Präferenzzuwachs um 21% spricht dafür, dass *Coca-Cola* die stärkere Marke ist.<sup>7</sup> Ein weiteres Beispiel der experimentellen Erfolgsfaktorenforschung: Händler sehen sich regelmäßig mit der Frage konfrontiert, wie groß die **Auswahl** sein sollte, die sie ihren Kunden offerieren. Unter dem Schlagwort „Marmeladen-Paradox“ erlangte in diesem Zusammenhang eine Studie weltweite Aufmerksamkeit, in der sich zeigte, dass in der Sortimentspolitik nicht immer „viel“ gleich „gut“ ist. Im Gegenteil: Unter der Versuchsbedingung „begrenzte Sortiment“ (= 6 Marmeladesorten) war die Kaufbereitschaft der Befragten signifikant größer als unter der Versuchsbedingung „große Auswahl“ (= 24 Marmeladesorten).<sup>8</sup>

**Markenstärke:** Fähigkeit einer Marke, in den Köpfen der Konsumenten positive, für das Kaufverhalten bedeutsame Assoziationen auszulösen

**Blindtest:** Anonymisierter Produkttest (Versuchspersonen erhalten keine Informationen über Marke, Hersteller etc.)

### 3.4 Bedeutung des Erfolgsfaktorenkonzepts für dieses Buch

Die Erfolgsfaktorenforschung verfolgt das Ziel, mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden zu ergründen, welche Marketinginstrumente nachweislich zum Unternehmenserfolg beitragen und wie sie auszugestaltet sind. Auf diese Erfolgsfaktoren sollte sich das Management konzentrieren. Und nur diese Erfolgsfaktoren rechtfertigen Investitionen. Vor diesem Hintergrund führt dieses Buch nicht nur in die Grundlagen des Marketing ein, sondern gibt anhand von Fallbeispielen und empirischen Studien auch einen Einblick in die jeweils relevanten Erfolgsfaktoren (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Ausgewählte Erfolgsfaktoren des Marketing

Teil	Erfolgsfaktor
A Entwicklungsphasen des Marketing	-
B Strategisches Marketing	Wettbewerbsorientierung (z.B. Outpacing)
C Grundlagen des Konsumentenverhaltens	Soziales Umfeld (z.B. electronic Word-of-Mouth)
D Psychologie des Konsumentenverhaltens	Kundenorientierung (z.B. Nachkaufmarketing)
E Grundlagen der Produktpolitik	Bedürfnisorientierte Produktentwicklung (z.B. Produktklinik)
F Markenpolitik	Markenentwicklung (z.B. Markenerweiterung)
G Grundlagen der Preispolitik	Preisvariation (z.B. Skimmingstrategie)
H Psychologie der Preispolitik	Preisschwellen (z.B. gebrochene Preise)
I Grundlagen der Distributionspolitik	Multioptionalität (z.B. Multi-Channel-Vertrieb)
K Psychologie der Distributionspolitik	Verbundeffekte (z.B. Lockvogel-Angebot)
L Traditionelle Kommunikationspolitik	Emotionale Konditionierung (z.B. Kindchenschema)
M Innovative Kommunikationspolitik	Virales Marketing (z.B. E-Couponing)

## 4 Vom analogen zum digitalen Marketing

In der vergangenen Dekade, seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches, haben sich die Bedingungen, unter denen Marketing betrieben wird, grundlegend geändert. Motor des dritten Paradigmenwechsels ist die zunehmend flächendeckende Verbreitung und Leistungsfähigkeit des Internet. Anfänglich ermöglichte es diese Art von **technischer** und **sozialer Vernetzung** den Nutzern primär, buchstäblich weltweit zu kommunizieren. Später wurde das Internet vermehrt auch dazu genutzt, Leistungen aller Art zu kreieren, zu erwerben oder zu teilen. Überdies erlaubt die Digitalisierung es den Konsumenten, sich untereinander und mit den Unternehmen zu vernetzen. Man spricht daher auch von der entstehenden **Ko-Konsumgesellschaft**, in der Konsum durch die zunehmende Vernetzung zum „geteilten Erlebnis“ wird.<sup>9</sup> In dieser 'sharing economy' ermöglichen soziale Netzwerke, Blogs etc. individuelles, multioptionales Beziehungsmarketing und brechen damit die bisherige Informationshoheit der Unternehmen. Jeder Kunde ist sprichwörtlich „nur noch einen Mausklick entfernt“, und kommunikative Maßnahmen können gezielter eingesetzt werden als jemals zuvor.

Gleichzeitig wächst die Gefahr von **Kommunikationskrisen**, ausgelöst durch negative Stimmen im Netz, die sich rasend schnell verbreiten können.“<sup>10</sup> So sammelte eine leicht übergewichtige junge Britin, nachdem sie auf der Pinwand von *H&M* ein Ganzkörperbild von sich gepostet und die unrealistischen Kleidergrößen des Unternehmens wortreich kritisiert hatte, in kürzester Zeit mehr als 80.000 'likes' und mehr als 10.000 'shares'. Obwohl sie normalerweise Größe 14 trage (= Größe 42 in Deutschland), passte der Kundin selbst die größte

H&M-Größe (= 16) nicht im Entferntesten.<sup>11</sup> Ihre Beschwerde über die an „Magermodellen“ orientierten Kleidergrößen des Unternehmens verlieh offenbar vielen verärgerten Kunden eine Stimme.

Systematisch betrachtet lief und läuft die weltweite Vernetzung in bislang vier Phasen ab. Während im **Web 1.0** die Nutzer die von vergleichsweise wenigen Akteuren (bspw. Unternehmen) eingestellten Inhalte konsumierten – d. h. eine überwiegend passive Rolle spielten, ist das **Web 2.0** interaktiv angelegt: als Medium der Vielen. Nunmehr wurde das Internet zunehmend als Plattform verstanden und die Nutzer als Prosumenten, die mit Hilfe von ‘social software’ (Wikis, Blogs etc.) selbst entwickelte bzw. bearbeitete Inhalte einstellen und verteilen. Immer mehr Entscheidungen werden auf der Basis von Algorithmen automatisiert. Im noch etwas utopischen **Web 3.0** sind die Inhalte so niedergelegt, dass Maschinen dank künstlicher Intelligenz ihren Sinn verstehen können. Da Semantik die Lehre von der Bedeutung sprachlicher Zeichen ist, wird das Web 3.0 auch als “denkendes, semantisches Web” bezeichnet. Während Suchanfragen im Web 2.0 zu zahllosen Treffern von vielfach zweifelhafter Relevanz führten, verspricht das Web 3.0 dank ‘smart targeting’ (intelligente Informationsverarbeitung und intelligente Suchmaschinen) eine sehr begrenzte Anzahl sinnhafter Antworten – im Idealfall die eine richtige Antwort. Eine weitere Besonderheit ist die Integration virtueller Lebenswelten (in Gestalt virtueller Computerspielwelten, ‘virtual workplace’ etc.). Das **Web 4.0** schließlich wird häufig als „Internet der Dinge“ bezeichnet, aber auch als „allgegenwärtiges Web“ (‘ubiquitous web’). Denn nunmehr „verschmelzen Realität und virtuelle Welt, und das Internet wird zum Outernet, das sich über die reale Welt legt. Die ‘virtual reality’ wird zur ‘augmented reality’, die online die passenden Informationen zum Geschehen in der realen Welt einblendet. Smartphones mit ihren „Apps“ sind ein Teil der Realisation des Outernet. Gleiches gilt für Brillen mit Projektionen, die sowohl für „Infotainment“ als auch im Beruf genutzt werden können.“<sup>12</sup>

Die wachsende Vernetzung aller Marktteilnehmer hat zahlreiche, nicht zuletzt für das Marketing bedeutsame **Strukturbrüche** ausgelöst bzw. gefördert, z. B.:

- **Desintermediation.** Dieses Schlagwort bezeichnet den Bedeutungsverlust, den zahlreiche Intermediäre aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten hinnehmen mussten. Wer ein Buch veröffentlichen will, ist nun nicht mehr auf die Dienste eines Verlages und des Buchhandels angewiesen. Reisen, Hotelzimmer etc. können im Internet gebucht werden, ohne eine Reiseagentur einzuschalten. Crowdfunding, Fintech und Nearbanks bedrohen das Geschäftsmodell der klassischen Finanzindustrie. Und im Zeitalter von Blogging, *YouTube*, *Twitter* und *Instagram* sind die klassischen Medien nicht mehr als Informations- und Werbeträger unverzichtbar.
- **Shared Economy.** Dass immer mehr Nachfrager bereit sind, Leistungen gemeinsam zu nutzen sowie auf den Erwerb und dauerhaften Besitz von Produkten aller Art zu verzichten, stellt ganze Wirtschaftszweige und Wirtschaftsmodelle in Frage. *Uber* bspw. bedroht das Taxigewerbe, *Airbnb* das Hotel- und Gaststättengewerbe, Carsharing die Automobilhersteller und *Wikipedia* die Hersteller von Nachschlagewerken.

**Intermediär:**  
lat. = dazwischenliegend

**Intermediäre:**  
Vermittler (Händler bspw. „vermitteln“ zwischen Herstellern und Konsumenten)

**Prosument:**  
Personalunion von Produzent und Konsument

- **E-Commerce.** Wer es nicht möchte, muss seine Wohnung nicht mehr verlassen – jedenfalls nicht fürs Einkaufen. Kaum ein Produkt ist vorstellbar, das man nicht in einem Online-Shop erwerben und sich nach Hause liefern lassen könnte. Der etablierte Handel reagiert auf diese existentielle Herausforderung u. a. mit der Multi Channel-Strategie (bspw. der Kombination stationärer mit virtuellen Vertriebskanälen).
- **Augmented Reality.** Die computergestützte Erweiterung realer Phänomene um virtuelle Elemente ist geeignet, Kommunikationspolitik und Produktpräsentation zu revolutionieren.<sup>13</sup>
- **Verbraucher Macht und Ohnmacht.** Noch nie waren Verbraucher so mächtig wie heute, zugleich aber auch so ohnmächtig. In Sekundenschnelle können sie buchstäblich der ganzen Welt ihre positiven oder negativen Erfahrungen mit einem Produkt bzw. einem Unternehmen mitteilen, und ein Bild von skandalösen Produktionsbedingungen, mit Millionen von Menschen über *Instagram* geteilt, kann die Existenz des betroffenen Unternehmens gefährden. Die Kehrseite der Medaille ist der gläserne Konsument, der aufgrund der Spuren, die er im Netz hinterlässt, leichter beeinflussbar ist als jemals zuvor – bspw. durch personalisierte Werbung.
- **Vierte Industrielle Revolution:** Die durchgängige Automatisierung und IT-Vernetzung der Produktionsprozesse („Industrie 4.0“) wird aufgrund erheblicher Optimierungspotentiale in Produktion und Logistik den bisherigen Kostenvorteil der Niedriglohnstandorte entwerten und die Rückverlagerung von Produktionsstandorten in die Hochlohnländer beschleunigen.<sup>14</sup> Und im „Smart Home“ der Zukunft werden die Menschen dank kabelloser Datenübertragung wesentlich sicherer und komfortabler wohnen als bisher und nicht zuletzt klimaneutral.
- **3D-Druck.** Noch wird die als „additive Fertigung“ bezeichnete Produktionstechnik in nur wenigen speziellen Anwendungsgebieten ohne große Marktbedeutung erprobt. Aber es ist absehbar, dass dieses Verfahren die Produktion technischer Güter revolutionieren wird und damit auch die Produktpolitik.

## 5 Literaturempfehlung

- *Esch, F.-R.; Herrmann, A.; Sattler, H. (2017): Marketing. Eine managementorientierte Einführung, 5. Aufl., München: Vahlen.*
- *Kollmann, T. (2013): Online-Marketing, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.*
- *Kreutzer, R.T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.*
- *Lingenfelder, M. (1999): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München: Vahlen.*
- *Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Gabler.*

## Endnoten

1. Bruhn (2014, S. 14)
2. American Marketing Association (AMA) 7/2013
3. Bigalke/Kläsger (2017)
4. Kreilkamp (1987, S. 176)
5. Peters/Waterman (1982)
6. Buzzell/Gale (1989); Venohr (2013)
7. de Chernatony/McDonald (1992)
8. Iyengar/Lepper (2000)
9. <https://reset.org/knowledge/sharing-caring-%E2%80%93-liegt-die-zukunft-im-kollektiven-konsum>
10. Esch et al. (2018, S. 3)
11. <http://www.bento.de/gefuehle/h-m-erntet-shitstorm-wegen-laecherlich-kleiner-kleidergroessen-644008/#ref=ressortblock> (18.06.2016)
12. [http://www.web-tourismus.de/tips/tip\\_10\\_11.aspx](http://www.web-tourismus.de/tips/tip_10_11.aspx) (30.06.2016)
13. Schneider (2015); <http://augmented-reality-fhfl.jimdo.com/augmented-reality/> (12.06.2016)
14. <http://www.msn.com/de-de/finanzen/top-stories/die-speedfactory-ist-f%C3%BCr-adidas-eine-revolution/ar-BBtsd1j?ocid=spartandhp> (17.07.2016)

## B. Strategisches Marketing



Am 15. Mai 1940 gründeten die Brüder *Richard* und *Maurice McDonald* in Kalifornien ihr erstes Restaurant. Es wurde zur Keimzelle der weltweit größten Fast Food-Kette. Deren Erfolgsgeschichte beruht auf der konsequenten Umsetzung einer damals ausgesprochen innovativen Marketingstrategie: Kostenvorteile dank Rationalisierung

der Produktion (= standardisierte Zubereitung von Hamburgern) und Distribution (= Selbstbedienung). Weil das Unternehmenskonzept kontinuierlich an die sich ständig wandelnden Marktbedingungen angepasst wurde, blieb *McDonald's* dauerhaft wettbewerbsfähig. Das bis in die 1990er-Jahre hinein gültige Unternehmensleitbild gab den Mitarbeitern fünf Jahrzehnte lang folgende Corporate Mission vor: „Wir bieten der zunehmend mobilen Kundschaft außer Haus schnell und bequem ein preiswertes Essen an.“ Da gerade auch in den USA die Zahl fettleibiger Menschen dramatisch wuchs und deshalb die Kritik an dem überwiegend fett- und zuckerreichen Fast Food immer lauter wurde, vollzog *McDonald's* in den 2000er-Jahren einen Strategiewechsel. Zur Umsetzung der neuen Corporate Mission „Balanced, Active Lifestyles“<sup>1</sup> wurde 2003 der *I'm lovin' it*-Claim eingeführt. Umgesetzt werden sollte der Strategiewechsel durch mehrere Teilstrategien:

- Im Fokus der Marktfeldstrategie<sup>2</sup> steht **Marktentwicklung**: Eintritt in neue Märkte mit etablierten Produkten (z. B. Übernahme des Catering bei der *Deutschen Bahn*).
- Die Marktstimulierungsstrategie wurde lange Zeit von der **Preis/Mengen-Strategie** dominiert: Standardprodukte preisgünstig anbieten, um dank hoher Absatzmengen im gesamten Leistungsprozess ⇒ Skaleneffekte generieren zu können. Auf die veränderten Ernährungsgewohnheiten vieler Kunden reagierte *McDonald's* mit dem vermehrten Einsatz der **Präferenzstrategie** (z. B. „gesunde Produkte“ wie Bioapfelschorle, frisches Obst und Salatteller sowie Kaffeespezialitäten der Marke *McCafé*).
- Als Marktparzellierungsstrategie favorisiert der Fast Food-Konzern die **nicht-selektive Marktsegmentierungsstrategie**: Die Kernprodukte *Big Mac*, Pommes Frites und Softdrinks werden zielgruppenspezifisch (z. B. vegetarische Produkte, *Happy Meal* für Kinder) und länderspezifisch (z. B. koschere Speisen in Israel, Lammfleisch in Indien) ergänzt bzw. modifiziert.
- **Internationalisierung** ist der Kern der Marktarealstrategie. Hauptsächlich mit Franchise-Partnern wird das Filialnetz immer dichter geknüpft und auf bislang noch nicht erschlossene Länder ausgedehnt (⇒ Franchising).

Die neue Ausrichtung lässt sich als ⇒ Outpacing-Strategie interpretieren. Zwar wäre *McDonald's* als **Kostenführer** jederzeit in der Lage, in einem Preiskampf

**Strategie:**  
Mittel- bis langfristige Planung des zur Zielerreichung erforderlichen Vorgehens

**Corporate Mission:**  
Schriftlich formuliertes, häufig idealisiertes Unternehmensleitbild

**Unternehmensleitbild:**  
Schriftlich formuliertes Selbstverständnis (Strategien, Ziele, gesellschaftliche Funktion etc.)

die Oberhand zu behalten. Davon hätten aber alle Beteiligten nur Nachteile. Deshalb zieht das Management es vor, sich mit Hilfe der anderen Marketinginstrumente **Differenzierungsvorteile** zu verschaffen: produktpolitisch etwa durch „Product-Heros“ wie Big Mac, McFlurry und Apfeltasche, distributionspolitisch durch die Inszenierung einer Event-Atmosphäre am Point-of-Sale (z. B. Spielplatz, *Ronald McDonald*, hochwertige Einrichtung) und kommunikationspolitisch durch emotionale Leitbildwerbung unter dem Slogan „Ich liebe es“, soziale Initiativen (*McDonald's* Kinderhilfe) sowie Sportsponsoring.

## 1 Wichtigkeit von Zielen für den Unternehmenserfolg

Ziel: Anzustrebende Ausprägung des Zielgegenstandes

Unternehmen sind Institutionen, in denen zahlreichen Menschen zusammenwirken. Um deren Tätigkeit **koordinieren** und chaotische Entscheidungsprozesse, Verhaltensweisen etc. vermeiden zu können, benötigen Management und Mitarbeiter eine möglichst präzise Vorstellung davon, wie die Zukunft des Unternehmens gestaltet werden soll und welchen Beitrag sie dazu zu leisten haben. Wie aus folgendem fiktiven Beispiel ersichtlich wird, erfüllen ⇒ **Unternehmensziele** diese Koordinationsfunktion.

Proaktiv: „Durch zielgerichtetes Handeln ein Geschehen selbst bestimmen und vorantreiben“ (Duden)

### Beispiel

Angenommen, die Geschäftsleitung macht als eine Ursache des unbefriedigenden Quartalsergebnisses eine unverhältnismäßig hohe Kundenabwanderung aus. Deshalb gibt sie das Ziel vor, den Anteil zufriedener Kunden am gesamten Kundenstamm innerhalb von zwei Jahren von 60 auf 80 % zu erhöhen. In einer Reihe von Meetings diskutieren die einzelnen Abteilungen sodann, welche Maßnahmen sie im Tagesgeschäft ergreifen können, um diesem Vorhaben zum Erfolg zu verhelfen. Die Marketingabteilung verständigt sich darauf, dass ihr Beitrag eine Verbesserung des Beschwerdemanagements sein könnte: eine Abkehr von dem bislang praktizierten reaktiven Ansatz und Entwicklung einer proaktiven Strategie.

Unternehmensziele erfüllen im Wesentlichen **drei Funktionen**:

- Orientierungs- und Lenkungsfunktion: Unternehmensziele leiten Mitarbeiter an und steuern den Ressourceneinsatz.
- Motivationsfunktion: Realistische Ziele (z. B. von 60 auf 80 %) motivieren zum zweckorientierten Handeln; unerreichbare Vorgaben (z. B. von 50 auf 100 %) demotivieren.
- Kontrollfunktion: Je exakter Ziele formuliert werden, desto leichter lässt sich überprüfen, ob sie erreicht wurden.

Anders als es traditionelle Lehrbücher über Strategische Unternehmensführung und Innovationsmanagement nahe legen, steht am Anfang so mancher Erfolgsgeschichte der **Zufall**. Die überaus nützlichen Post-its etwa verdanken wir dem letztlich gescheiterten Versuch des Chemikers *S. Silver*, einen Superklebstoff zu entwickeln. Und anstelle eines neuen Kältemittels für Kühlschränke erfand *R. Plunkett* Teflon, das legendäre Pfannenbeschichtungsmittel.

Auch wenn in diesen Mythen der Innovationsforschung bisweilen der Zufall eine entscheidende Rolle spielt, dürfte unstrittig sein, dass Unternehmen sich darauf nicht verlassen können. Wer Verantwortung trägt für Arbeitsplätze und Unternehmenswerte, möchte **vorausschauend entscheiden** und **handeln**, d.h. planvoll. Dazu bedarf es einer Marketingkonzeption. Intuition alleine genügt zumeist nicht.

**Intuition:** Gefühlsmäßiges Erfassen eines Sachverhaltes

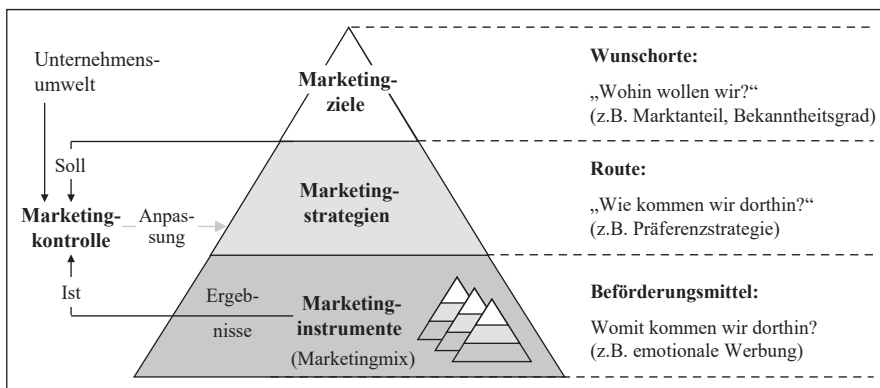
„Marketing als markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung lässt sich nur konsequent umsetzen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine schlüssig abgeleitete, unternehmensindividuelle **Marketingkonzeption** zugrunde gelegt wird. Die Markt- und Unternehmenskonstellationen sind viel zu komplex und die Möglichkeiten des operativen Marketinginstrumenten-Einsatzes zu vielfältig, als dass ein nicht bewusst gesteuerter Marketingprozess möglich bzw. ökonomisch sinnvoll wäre.“<sup>3</sup>

## 2 Grundzüge einer Marketingkonzeption

J. Becker vergleicht die Marketingkonzeption mit einem „Fahrplan“, welcher die angestrebten Ziele („Wunschorte“) auflistet und geeignete Strategien („Route“) sowie Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) beschreibt (vgl. Abb. 5).<sup>4</sup>

- Aus den umfassenden, allgemeiner formulierten Unternehmenszielen werden konkrete **Marketingziele** abgeleitet: Was wollen wir erreichen? Welchen Beitrag soll die Marketingabteilung leisten?
- **Marketingstrategien** legen fest, wie diese Vorgaben umgesetzt werden sollen.
- Aus den Strategien folgt, welche **Marketinginstrumente** wie eingesetzt werden sollen. Zusammengekommen bilden sie den Marketingmix. Für jedes Instrument sind bereichsspezifische Ziele, Strategien und Maßnahmen zu definieren (u. a. ein realistischer Zeitplan). Anstelle von „Marketinginstrument“ spricht man häufig auch von „Politik“ (z. B. Kommunikationspolitik).

Abb. 5: Struktur und Elemente der Marketingkonzeption



Quelle: in Anlehnung an Becker (2013, S. 4).



**Rollierende Planung:** Aktualisierung und Konkretisierung der Planung in regelmäßigen Zeitintervallen

Es hat sich bewährt, die zumeist mit einem **Zeithorizont** von drei bis fünf Jahren formulierte  $\Rightarrow$  Marketingkonzeption **schriftlich zu dokumentieren**. Dies zwingt die Verantwortlichen, Ziele und Strategien unmissverständlich zu formulieren und verbindlich festzulegen. Auch sorgt die Schriftform dafür, dass allen Entscheidern innerhalb des Unternehmens die gleiche Planungsgrundlage vorliegt.

**Erfolgskontrollen** sollten nicht einmalig, erst am Ende des Planungs- oder Berichtszeitraums durchgeführt werden, sondern möglichst fortwährend. Dazu ist das jeweils Erreichte mit den Zielvorgaben zu vergleichen (bspw. im Rahmen von sog. Marketingklausuren). Sollte sich dabei herausstellen, dass bestimmte Ziele deutlich übertroffen bzw. deutlich verfehlt werden, sind die von dieser Abweichung betroffenen Strategien und Instrumente entsprechend anzupassen. Rollierende Planung der Marketingkonzeption und Erfolgskontrolle sind Aufgabe des **Marketingcontrolling**.

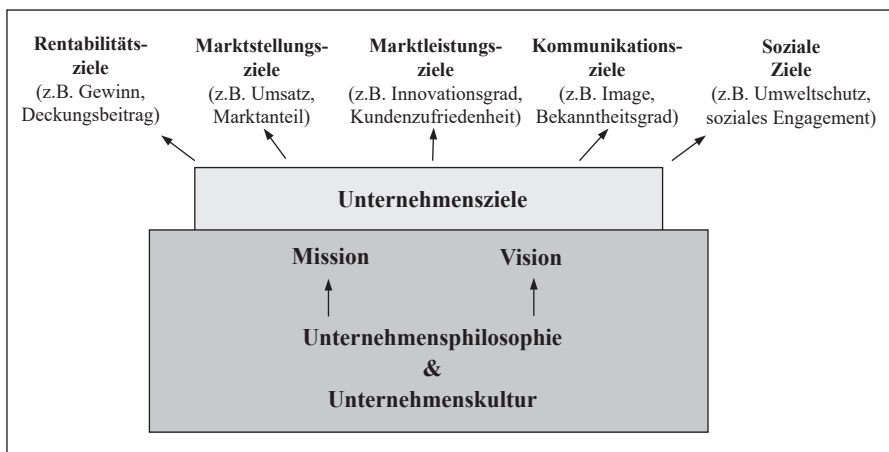
## 3 Definition der Marketingziele

### 3.1 Grundlagen

**Paradigma:** Grundlegende, von den Vertretern eines Wissensgebietes geteilte Leitidee

Der neoklassischen Richtung der Theorie der Unternehmung lag ein einfaches Weltbild zugrunde. So begriff sie **Gewinnmaximierung** als oberstes und letztlich entscheidendes Unternehmensziel. <sup>5</sup> Die moderne, zunehmend verhaltenswissenschaftlich beeinflusste Richtung postuliert ein komplexeres Zielsystem: Da Unternehmen die nicht selten widersprüchlichen Bedürfnisse der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen (z.B. Aktionäre, Kunden und Öffentlichkeit) bestmöglich erfüllen müssen, sollten sie nicht den maximalen, sondern einen **zufrieden stellenden Gewinn** anstreben. Als Konsequenz des neuen  $\Rightarrow$  Paradigmas vom 'satisfying profit' fanden nun auch „weiche Ziele“ wie Kundenzufriedenheit, soziale Absicherung der Mitarbeiter, Wissensaufbau und

Abb. 6: Strategisches Fundament der Marketingziele



umweltverträgliches Wirtschaften Eingang in Theorie und Praxis der Unternehmensführung (vgl. Abb. 6). Zwar tragen diese selten direkt zum Unternehmenserfolg bei, sind aber nicht weniger wichtig als die „harten Ziele“.

Als sog. Bereichsziele fußen die Marketingziele auf den allgemeinen Unternehmenszielen (z. B. Eigenkapitalquote, Wettbewerbsfähigkeit, gesellschaftliche Verantwortung). Sie wiederum reflektieren die **Unternehmensphilosophie** (z. B. BMW: „Freude am Fahren“) und die ⇒ **Unternehmenskultur** (z. B. „VW hat nicht nur den Menschen im Fokus, sondern steht auch für eine Nachhaltigkeit wirtschaftlicher und sozialer Ziele, für Corporate Social Responsibility“). Beide ⇒ Konstrukte sind Gegenstand der **Corporate Mission**. Sie beschreibt in prägnanter Weise, wofür das Unternehmen steht (z. B. ProSieben: „We love to entertain you!“). Während die Corporate Mission den ‘status quo’ abbildet, richtet die **Corporate Vision** den Blick in die Zukunft: als ehrgeizige, aber nicht unrealistische Vorstellung dessen, was das Unternehmen z. B. in den kommenden zehn Jahren erreichen möchte.

**Unternehmensphilosophie:** Übergeordnetes Konzept, aus dem Kultur, Leitbild und Strategie des Unternehmens abgeleitet werden

**Unternehmenskultur:** Grundlegende, dem Unternehmen wichtige Werte und Überzeugungen

### Vision 2020 der Siemens AG

#### 1. A clear mission

A mission expresses a company's self-understanding and defines its aspirations. "We make real what matters." That's our aspiration. That's what we stand for. That's what sets us apart. A reflection of our strong brand, it's the mission that inspires us to succeed.

#### 2. A lived ownership culture

One engine of sustainable business is our ownership culture, in which every employee takes personal responsibility for our Company's success. "Always act as if it were your own Company" – this maxim applies to everyone at Siemens, from Managing Board member to trainee.

#### 3. A consistent strategy

With our positioning along the electrification value chain, we have knowhow that extends from power generation to power transmission, power distribution and smart grid to the efficient application of electrical energy. And with our outstanding strengths in automation, we're well equipped for the future and the age of digitalization. Vision 2020 defines an entrepreneurial concept that will enable our Company to consistently occupy attractive growth fields, sustainably strengthen our core business and outpace our competitors in efficiency and performance. It's our path to long-term success. And we're measuring our progress: seven overarching goals support this aim.

We'll be working on the three areas outlined above. They describe the key factors that are enabling us to lead Siemens into a successful future. Throughout this process, we will gear all our actions to the requirements of our customers, our owners and our employees as well as to the values of society. I personally intend to ensure that the next generation will inherit a better Company. That's my vision. That's my responsibility. That's my promise.

Sincerely yours,



Joe Kaeser,  
President and CEO of Siemens AG

Quelle: <http://www.siemens.com/about/en/strategic-overview.htm> (29.3.2016)

Aus Sicht des Managements sind Ziele „Richtgrößen unternehmerischen Handelns“, u. a. dazu bestimmt, die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Orientierungshilfe zu geben. Dies setzt voraus, dass Ziele möglichst **konkret** und **präzise** formuliert werden:

- Wie viel (= Zielausmaß)
- wovon (= Zielinhalt) soll
- bis wann (= Zieltermin)
- wo (= Zielraum)
- bei welcher Zielgruppe erreicht werden?

Da Ziele weiterhin **relevant** und **kontrollierbar** sein sollten, würde es bspw. nicht genügen, als Ziel „Erhöhung des Bekanntheitsgrades“ auszugeben. Denn es wäre nicht relevant, da angesichts einer so unspezifischen Vorgabe bereits ein geringfügiger, für den Unternehmenserfolg aber unwesentlicher Zuwachs des Bekanntheitsgrades genügen würde, um Zielerreichung attestieren zu können. Sachgerecht wäre hingegen folgende beispielhafte Zielvorgabe: Die ungestützte Bekanntheit der Unternehmensmarke (= Zielinhalt) soll im deutschen Geschäftskundensegment (= Zielraum und Zielgruppe) innerhalb von fünf Jahren (= Zieltermin) von 50 auf 65 % (= Zielausmaß) gesteigert werden.

## 3.2 Zielhierarchie und Wechselwirkungen

Das Zielsystem der Unternehmen ist **hierarchisch organisiert**. Wer bspw. den Marktanteil eines Produktes steigern möchte, wird dieses Ziel nur erreichen können, wenn es ihm gelingt, das Kaufverhalten der Zielgruppe zu beeinflussen. Daraus folgt die Notwendigkeit, gleichzeitig mehrere bereichsspezifische Ziele zu verfolgen:

- kommunikationspolitische Ziele (Bekanntheitsgrad steigern, Markenimage verbessern etc.),
- distributionspolitische Ziele (Distributionsgrad erhöhen, Fehlmengenquote senken etc.),
- produktpolitische Ziele (wahrgenommenen Nutzen erhöhen etc.),
- preispolitische Ziele (wahrgenommene Preisgünstigkeit steigern etc.).

**c.p.:** ceteris paribus (lat. = unter der Bedingung, dass alle anderen außer den genannten Variablen gleich bleiben)

Außerdem ist zu prüfen, ob die angestrebten Ziele miteinander vereinbar sind: **Komplementäre Ziele** unterstützen sich wechselseitig. So spricht nichts dagegen, gleichzeitig die Produktionskosten und den Verkaufspreis zu senken. **Konkurrierende Ziele** hingegen beeinträchtigen sich wechselseitig. Einem Anbieter, der seine Werbekosten reduzieren möchte (= Ziel 1), wird es c.p. schwer fallen, mehr neue Kunden zu gewinnen (= Ziel 2). Schließlich gibt es auch **unvereinbare Ziele**: z. B. hoher Marktanteil und exklusives Image.

### 3.3 Zielfindung

Um geeignete Ziele festlegen zu können, benötigt das Management Informationen, die teils unternehmensintern und teils extern verfügbar sind. Per **Umweltanalyse** (= extern) werden die bestehenden und die zukünftigen Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit ermittelt (z. B. mit Hilfe der ⇒ Szenario-Technik). Dabei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden:

- **Makroebene:** Auf welche Ressourcen (z. B. Rohstoffe, Patente) und Technologien (z. B. Tiefseefördertechnik) kann bspw. ein Energieunternehmen zurückgreifen? Und welche ökonomischen (z. B. Ölpreis, Wechselkurs), politischen (z. B. Subventionen für erneuerbare Energien), rechtlichen (z. B. Patentrecht), gesellschaftlichen (z. B. demographischer Wandel) und Umweltbedingungen (z. B. Klimawandel) sind entscheidungsrelevant?
- **Mikroebene:** Welche Merkmale der Zielgruppe, der Konkurrenten und des Handels sind zu beachten? Lassen sich die Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden verlässlich prognostizieren? Welche Geschäftspolitik betreiben aktuelle und potenzielle Konkurrenten?

Gegenstand der **Unternehmensanalyse** (= intern) sind Marktstellung und Merkmale der angebotenen Produkte (= Ist-Position) sowie das Potential des Unternehmens. Darunter fallen die Fähigkeiten der einzelnen Abteilungen bzw. Funktionen (z. B. Marketing) wie auch die verfügbaren sachlichen, finanziellen und personellen Ressourcen. Die dabei gewonnenen Informationen werden im Zuge des Benchmarking mit denen der relevanten Wettbewerber verglichen, wobei besonders erfolgreiche Konkurrenten als Best Practices dienen. Ergebnis der Unternehmensanalyse ist eine Bestandsaufnahme der Stärken (z. B. bekannteste Marke) und Schwächen des Unternehmens (z. B. geringe Kundenorientierung).

Visualisiert werden die Ergebnisse der Unternehmensanalyse häufig mit Hilfe der **Portfolioanalyse**. Dabei vergleicht man Objekte (zumeist Märkte, Unternehmensbereiche oder Produkte) anhand von zwei oder drei Erfolgskriterien und leitet daraus Ziele, Maßnahmen etc. ab. Das wohl bekannteste Beispiel ist das **Marktanteils/Marktwachstums-Portfolio** der *Boston Consulting Group* (vgl. Abb. 7). Im Regelfall werden damit die analysierten Märkte bzw. Geschäftsfelder vier Segmenten zugeordnet, für die standardisierte Handlungsempfehlungen gelten:

- **Stars** sind stark wachsende Märkte, in denen das Unternehmen einen großen relativen Marktanteil hat. Da sie überdurchschnittlich profitabel sind, liegt es nahe, auch weiterhin in Star-Märkte zu investieren (Ziel = Wachstum).
- In dem gleichfalls zukunftssträchtigen Segment der **Question Marks** ist der Anbieter bislang nur wenig präsent. Daraus folgt: entweder die für die Eringung eines angemessenen Marktanteils nötigen Investitionen vornehmen oder das Engagement in diesem Markt beenden (Ziel = Wachstum oder Desinvestition).
- **Cash Cow-Märkte** sind zwar profitabel, stagnieren oder schrumpfen aber. Die hier erzielte Rendite sollte in die längerfristig rentablen Star- oder Question Mark-Märkte investiert werden (Ziel = Abschöpfung).

**Szenario-Technik:**  
Leitet aus der Ist-Analyse Einfluss- und Störfaktoren der künftigen Entwicklung ab und sodann Zukunftsszenarien sowie Eventualstrategien

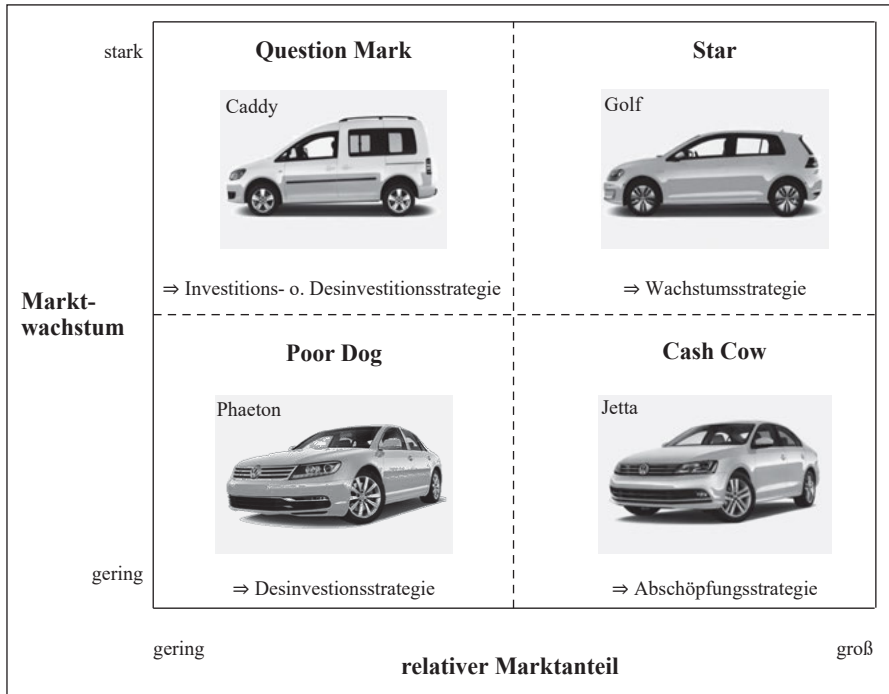
**Benchmarking:**  
Vergleich der eigenen Leistungsmerkmale mit denen relevanter Wettbewerber

**Best Practices:**  
Vorbilder, an denen sich ein Anbieter orientieren kann

**Relativer Marktanteil:** Eigener Marktanteil im Verhältnis zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten

- Aus den als **Poor Dogs** klassifizierten Geschäftsfeldern sollte sich der Anbieter eher früher als später zurückziehen (Ziel = Desinvestition). Im Falle des *Phaeton* geschah dies sehr spät, obwohl die Wolfsburger jedes Exemplar nur mit einem Verlust von ca. 28.000 € verkaufen konnten. Offensichtlich werden derart weitreichende Entscheidungen (hier: Aufnahme eines Luxuswagens in die Produktpalette) nicht ausschließlich auf Basis von ökonomischen Kriterien gefällt, sondern bspw. auch mit Blick auf die Imagewirkung.<sup>6</sup>

Abb. 7: Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio von VW



Bewährt hat es sich auch, die Ergebnisse von Umwelt- und Unternehmensanalyse in der ⇒ **SWOT-Analyse** zusammenzuführen. Dazu werden aus der Unternehmensanalyse die Stärken (**Strengths**) und Schwächen (**Weaknesses**) des eigenen Unternehmens übernommen sowie aus der Umweltanalyse die Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) der Märkte. Trifft eine Stärke des Anbieters (z. B. Kundennähe) auf eine passende Umweltveränderung (z. B. zunehmendes Anspruchsdenken der Verbraucher), so erwächst daraus eine Marktchance, die es durch entsprechende Angebote zu nutzen gilt (z. B. Kundenbindungsprogramm). Umgekehrt können einschlägige Schwächen des Unternehmens den Markterfolg bedrohen, sofern keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden. So hängt angesichts der Umbrüche am weltweiten Automobilmarkt die Zukunft der deutschen Automobilindustrie vermutlich davon ab, ob bzw. wie schnell es ihr gelingen wird, ihre Schwächen (Elektroantriebe, preisgünstige Produktion von Kleinwagen) zu beheben.