
Praxisorientiertes Marketing

Ralf T. Kreutzer

Praxisorientiertes Marketing

Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele

7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Ralf T. Kreutzer
Königswinter, Deutschland

ISBN 978-3-658-51721-2 ISBN 978-3-658-51722-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51722-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2013, 2017, 2022, 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*„Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen,
ein Werdender wird immer dankbar sein.“
Johann Wolfgang von Goethe*

Vorwort zur 7. Auflage

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Herausforderungen, Chancen und Rahmenbedingungen im Marketing verändern sich heute schneller denn je. Seit der Veröffentlichung der 6. Auflage im Jahr 2022 haben sich für das Marketing eine Reihe tiefgreifender Veränderungen ergeben: veränderte Konsumentenerwartungen, neue Technologien, veränderte Rechts- und Ethik-Bedingungen sowie wachsender Fokus auf Nachhaltigkeit und ganzheitliche Customer-Experience-Strategien. Gleichzeitig bleibt die Kernaufgabe des Marketings unverändert: Wert für Kunden schaffen und damit Wert für das Unternehmen generieren.

Die digitale Transformation schreitet weiter voran. Mit ihr entstehen neue Kanäle, Messgrößen und Interpretationsmöglichkeiten. Plattform-getriebene Ökosysteme, daten-getriebene Entscheidungsprozesse und KI-unterstützte Personalisierung haben das Potenzial, die Wirkung von Marketing-Maßnahmen deutlich zu erhöhen – vorausgesetzt, die Verantwortlichen beherrschen die Balance zwischen Relevanz, Transparenz und Privatsphäre.

Diese 7. Auflage nimmt die daraus resultierenden Implikationen auf und bietet praxistaugliche Modelle, wie Unternehmen Kundenzentrierung konsequent verankern, ohne dabei Geschäftsziele aus den Augen zu verlieren.

Gleichzeitig zeigt sich häufiger als zuvor, dass Marketing nicht isoliert wirken kann. Silo-Strukturen, die in vielen Unternehmen weiterhin verankert sind, müssen überwunden werden. Die neue Praxis heißt „No-Line“: Denken und handeln Sie ganzheitlich über alle Berührungspunkte hinweg – online wie offline, im Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Personal-Mix. Nur so lassen sich konsistente Markenversprechen, nahtlose Customer Journeys und robuste Geschäftsmodelle realisieren.

Die veränderte Marktlogik verlangt darüber hinaus eine engere Verzahnung von Marketing mit Vertrieb, Produktentwicklung und Kundensupport. Statt gegeneinander zu arbeiten, sollten diese Funktionen gemeinsam Wert schaffen: schnelleres Lernen, intensivere Kundenrückmeldungen und eine agilere Reaktion auf Marktveränderungen.

In dieser Auflage werden bewährte Ansätze weiterentwickelt, neue Kooperationsmodelle vorgestellt und konkrete Handlungsfelder skizziert, wie Marketing als Kerntreiber für Wertschöpfung fungieren kann – sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen.

Die Rolle der Marketers hat sich zu einer zentralen Brückenfunktion weiterentwickelt: Als Strategen, Forscher, Kreativpartner und Moderatoren von Customer-Insights tragen sie maßgeblich dazu bei, werthaltige Entscheidungen in der gesamten Organisation zu ermöglichen. Dabei stehen Ethik, Transparenz und nachhaltige Wertschöpfung im Mittelpunkt des Handelns – denn langfristiger Erfolg basiert auf Vertrauen.

Ziel dieser 7. Auflage bleibt unverändert die Vermittlung des Kerns des Marketings – seine Ziele, Strategien und Maßnahmen – für alle Leistungsträger im Unternehmen. Gleichzeitig erweitert sie dieses Fundament um neue Erkenntnisse aus der Praxis, akademischen Entwicklungen und aktuellen Trendlinien, damit Leserinnen und Leser auch künftig handlungsfähig bleiben.

Mein Dank geht, wie auch zuvor, an alle Leserinnen und Leser, die mich mit ihrem Feedback, neuen Fallbeispielen und konstruktiven Anregungen unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt meiner Lektorin Mareike Teichmann sowie dem Springer Gabler Verlag. Ihr unermüdlicher Einsatz, Präzision und Herz haben diese Neuauflage erst möglich gemacht.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierte Lektüre, klare Erkenntnisse und viele Anregungen, wie Marketing heute nicht nur reagiert, sondern aktiv die Zukunft gestaltet – zielgerichtet, verantwortungsvoll und erfolgreich.

Mit den besten Wünschen

Königswinter
Mai 2026

Ralf T. Kreutzer

Vorwort zur 1. Auflage

Am Anfang der Entwicklung dieses Lehrbuchs stand eine Idee: ein Buch nicht nur für, sondern auch mit den Lernenden, d. h. der im Fokus stehenden Zielgruppe zu verfassen. Ausgehend von einem intensiven Gespräch mit *Rolf-Günther Hobbeling*, Marketingleiter des *Gabler Verlages*, Wiesbaden, und vertieft durch gute Gespräche mit der mich betreuenden Lektorin, *Barbara Roscher*, wurde diese Idee innerhalb eines Jahres immer weiter verfeinert und konkretisiert.

Deshalb wurden, nachdem der Titel „Praxisorientiertes Marketing“ den Fokus dieses Lehrbuchs gesetzt hatte, Studierende an der *Fachhochschule für Wirtschaft*, Berlin (seit 1.4.2009: *Hochschule für Wirtschaft und Recht*, Berlin), zu ihren Erwartungshaltungen bzgl. eines Marketing-Lehrbuchs befragt. Denn dieses Werk soll nicht nur die relevante Marketing-Substanz transportieren, sondern idealerweise beim Studium auch Spaß bereiten – sicherlich ein ehrgeiziger Anspruch an ein Lehrbuch.

Orientiert an mehr als 300 Fragebögen, die mit wertvollen Anregungen für Konzeption und Ausgestaltung bestückt von den Studenten zurück kamen, wurde das Buch entwickelt. Dies war allerdings nur der erste Teil, die Zielgruppe in den Entstehungsprozess einzubinden. Zusätzlich wurden alle Teile des Buches von *Katharina Burgdorff*, *Stefanie Jägerling* und *Steffen Grunwald*, Studenten der *Fachhochschule für Wirtschaft*, Berlin, hinsichtlich Verständnis, Motivationskraft und Lesespaß überprüft. Außerdem haben sie intensiv an der Recherche von überzeugenden Praxisbeispielen mitgewirkt. Ihnen möchte ich an dieser Stelle meinen besonderen Dank aussprechen, weil ich durch sie viele wichtige Anregungen erhalten habe. Schließlich wurden in meinen Vorlesungen viele der integrierten Fallbeispiele und Fragestellungen diskutiert, um deren Aussagekraft und Transferleistung kritisch zu hinterfragen. Mein Dank gilt deshalb meinen Studenten, die durch die kritische Diskussion der vielfältigen Aspekte des Marketings immer wieder neue Anregungen zur Weiterentwicklung und Präsentation des Stoffs gegeben haben.

Basierend auf dem vielfältigen Austausch mit den Studenten wurden jedem Kapitel nicht nur Lernziele vorangestellt, sondern auch Kontrollfragen erarbeitet. Auf diese Weise erhalten Sie die Möglichkeit, den erlernten Stoff zu rekapitulieren. Auf Musterlösungen

habe ich bewusst verzichtet, weil Sie den Austausch über die „optimale“ Lösung mit anderen Studenten suchen sollten. Ein Stoff wie Marketing, zu dem jeder aufgrund seines individuellen Erfahrungsschatzes viel beitragen kann, erschließt sich nicht durch stures Auswendiglernen – und auch nicht, wenn – wie geschehen – der Stoff zum regelmäßigen Wiederholen auf MP3 gesprochen wird. Um Marketing verstehen, verinnerlichen und anwenden zu können, bedarf es des Dialogs. Dazu sollen die Wiederholungsfragen Anregung liefern.

Eine besondere Dankbarkeit empfinde ich gegenüber meinen akademischen Lehrern Prof. Dr. *Hans Raffée* und Prof. Dr. *Erwin Dichtl*, Universität Mannheim, die meine Begeisterung für das Marketing geweckt haben, die noch heute anhält ...

Ein herzliches Dankeschön gilt auch meiner Frau *Sabine*, die über viele Monate dafür Verständnis zeigte, dass ich auch unzählige Abend-, Nacht- und Wochenendschichten für dieses Werk eingelegt habe.

Es stellt sich bei einem Lehrbuch wie diesem die Frage, wie ein korrekter Umgang mit dem Thema „Gender“ erfolgen soll? Muss jedes Mal vom Kunden und der Kundin, vom Entscheidungsträger und der Entscheidungsträgerin gesprochen werden? Ich hoffe, meine Leser und – an dieser Stelle auch – Leserinnen verzeihen mir, wenn ich auf derartige Lesebremsen verzichte und auch die Varianten KundenInnen oder Mitarbeiter/in nicht einsetze, weil eine saubere Deklination den Text m. E. unnötig holprig machen würde. Ebenfalls verzichte ich auf die Variante „Studierende“, die häufig eingesetzt wird, um scheinbar elegant die Genderfrage zu umgehen. Diese Form ist zwar sehr geläufig, nur leider grammatikalisch falsch. Denn ein Studierender ist nur so lange Studierender, wie er tatsächlich studiert, sei es den *Wöhe*, ein Vorlesungsskript oder die Speisekarte. Davor und danach ist er oder sie Student, aber kein Studierender. So ist ein Schwimmender auch nur so lange Schwimmender, solange er/sie schwimmt. Folglich ist auch der beste Student einmal Relaxender, Tanzender, Lesender, Chattender, SMS-Verfassender etc. Wie schwer sich selbst der Gesetzgeber mit der Genderfrage tut, zeigt § 1 UWG: „Dieses Gesetz dient dem Schutz der Mitbewerber, der Verbraucherinnen und der Verbraucher sowie der sonstigen Marktteilnehmer vor unlauterem Wettbewerb ...“ Warum nicht auch Mitbewerberinnen, Marktteilnehmerinnen etc.?

Ich hoffe, meinen Respekt und meine Hochachtung gegenüber dem weiblichen Geschlecht auf andere Weise ausdrücken zu können als durch die Endung „Innen“ an allen möglichen Begriffen dieses Lehrbuchs.

Bei den Literaturhinweisen habe ich mich – neben zentralen Ursprungsquellen – schwerpunktmäßig auf solche Werke konzentriert, die für den Leser weitere Hintergrundinformationen bereitstellen, eine hohe Aktualität aufweisen und eine große Verbreitung gefunden haben. Ein Anspruch, alle Autoren oder Werke zu zitieren, die zu den jeweiligen Themen bereits einmal etwas veröffentlicht haben, wird nicht erhoben.

Ob sich meine Mühe insgesamt gelohnt hat, können Sie, lieber Leser, liebe Leserin, selbst entscheiden. Für einen konstruktiven Dialog mit Ihnen finden Sie bei mir immer ein offenes Ohr.

Herzlichst Ihr

Königswinter – Berlin
Oktober 2006

Ralf T. Kreutzer

Interessenskonflikt Der/die Autor*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Stimmen zum Buch

„Praxisorientiertes Marketing“ zeigt eindrucksvoll, wie sich klassische Marketingkonzepte mit aktuellen Entwicklungen wie agilem Management, KI, Marketing-Automation, Generative AI und GEO-Daten produktiv verknüpfen lassen. Professor Kreutzer bleibt dabei konsequent anwendungsorientiert und übersetzt Trends in konkrete Vorgehensmodelle und Entscheidungshilfen für die Praxis wie wir sie vielfach im Unternehmenskontext genauso nutzen. Leserinnen und Leser erhalten nicht nur einen Überblick über moderne Werkzeuge, sondern vor allem klare Hinweise, wie diese im operativen und strategischen Marketingalltag eingesetzt werden können. So wird das Buch zu einem Leitfaden für alle, die ihr Marketing zukunftssicher aufstellen wollen.

Professor Kreutzer verbindet in diesem Werk aktuelles Anwender-Know-how zu KI, Generative AI, GEO und Automation mit erprobten Grundlagen des Marketings. Dadurch entsteht ein praxisnahes Handbuch, das Orientierung und Umsetzungsimpulse gleichermaßen bietet.

Niels Trapp, Inhaber von Inxelerate GmbH und Digital Marketing Enthusiast

Was dieses Buch besonders auszeichnet, ist die klare Sprache und die konsequente Ausrichtung auf Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag. Ob es um die Einführung agiler Strukturen, den Einsatz von KI-gestützter Personalisierung oder die Nutzung von GEO-Daten für gezieltes Targeting geht – Professor Kreutzer zeigt jeweils konkrete Anwendungsszenarien und Erfolgsfaktoren. Die Leser werden Schritt für Schritt an die Frage herangeführt, wie moderne Technologien in ein integriertes Marketing- und Markenführungskonzept eingebettet werden können. Damit bietet „Praxisorientiertes Marketing“ einen fundierten, praxisorientierten Rahmen, um Marketing in Zeiten digitaler Transformation neu zu denken und zu gestalten.

„Praxisorientiertes Marketing“ macht deutlich, wie Unternehmen durch den gezielten Einsatz von agilen Methoden, KI, Automation, Generative AI und GEO ihre Marktleistung verbessern können. Professor Kreutzer liefert dafür einen gut strukturierten, leicht anschlussfähigen Werkzeugkoffer für moderne Marketingverantwortliche.

Prof. Dr. Avo Schönbohm, Professor der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Ein Buch, das zeigt, wie Marketing Mehrwert schafft – und selbst welchen liefert!

Professor Kreutzer formuliert bereits in der Einleitung eine ebenso einfache wie zentrale Leitidee: Die Kernaufgabe des Marketings besteht darin, „Wert für Kunden zu schaffen und damit Wert für das Unternehmen zu generieren.“ Dieses Prinzip prägt das gesamte Buch – und das Werk selbst folgt diesem Anspruch konsequent, indem es auch seinen Leserinnen und Lesern einen hohen praktischen Mehrwert bietet. Agiles Management, KI-basierte Analysen, Generative AI und Marketing-Automation werden stets im Kontext der Frage diskutiert, wie sie echten Nutzen für Kunden stiften können. Anhand zahlreicher Beispiele und Fallstudien zeigt das Buch, wie Unternehmen Silos überwinden, No-Line-Marketing etablieren und Customer Journeys über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent gestalten. Dabei wird deutlich: Moderne Technologien entfalten ihren Nutzen erst dann wirklich, wenn sie in ein durchdachtes und praxisnahes Marketingkonzept eingebettet sind. Dass das Buch gemeinsam mit Studenten entwickelt wurde, merkt man ihm positiv an. Die Inhalte sind nah an der aktuellen Praxis, zugleich klar strukturiert und angenehm zu lesen. Komplexe Zusammenhänge werden verständlich erklärt, ohne an fachlicher Tiefe einzubüßen – eine Kombination, die die Lektüre ebenso informativ wie kurzweilig macht. So zeigt das Buch anschaulich, wie Technologie, Organisation und Kundenerlebnis im modernen Marketing zusammenspielen. Professor Kreutzer liefert dafür einen klar strukturierten, praxisorientierten Fahrplan, der sich unmittelbar in Unternehmen anwenden lässt.

Martin Nitsche, Präsident des Deutschen Dialogmarketing Verbandes

Mit der vollständig überarbeiteten 7. Auflage hat Professor Kreutzer sein Standardwerk konsequent an die neuesten Entwicklungen im Marketing angepasst. Neue Technologien, veränderte Konsumentenerwartungen, rechtliche Rahmenbedingungen und Nachhaltigkeitsaspekte werden integriert, ohne die klare, praxisnahe Struktur des Buches aufzugeben. Die Behandlung von Themen wie Generative AI, GEO-Intelligence und Marketing-Automation bleibt nie theoretisch, sondern ist stets mit konkreten Anwendungsbeispielen und Handlungsempfehlungen verbunden. Damit eignet sich das Werk gleichermaßen als Einstieg in das Marketing wie als Update für erfahrene Praktiker, die ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen wollen.

Die 7. Auflage von „Praxisorientiertes Marketing“ zeigt, wie sich aktuelle Entwicklungen – von KI bis Marketing-Automation – gezielt für eine moderne Marketing-Praxis nutzen lassen. Professor Kreutzer verbindet Aktualität und Praxisnähe zu einem kompakten, anwendungsorientierten Gesamtbild des Marketing-Managements.

Anja Olsok, Geschäftsführerin, Bitkom Servicegesellschaft mbH und Mitglied der Geschäftsleitung Finanzen & Organisation im Bitkom e. V.

„Praxisorientiertes Marketing“ ist bewusst als Arbeits- und Lehrbuch konzipiert, das Studierende wie Praktiker beim strukturierten Kompetenzaufbau unterstützt. Jedes Kapitel verknüpft zentrale Marketing-Inhalte mit anschaulichen Beispielen, Lernzielen und Reflexionsfragen und erleichtert damit die direkte Übertragung in Projekte und Kampagnen. Aktuelle Entwicklungen – von Generative AI über Marketing-Automation bis hin zu GEO-basierten Anwendungen – werden nicht isoliert behandelt, sondern in das Gesamtverständnis eines integrierten Marketings eingebettet. Damit schafft Professor Kreutzer eine Brücke zwischen theoretischer Fundierung und handlungsorientierter Umsetzung in einer zunehmend datengetriebenen Marketing-Welt.

Professor Kreutzer zeigt, wie sich klassische Marketing-Instrumente mit modernen Technologien wie KI, Automation und GEO-Konzepten zu einem schlagkräftigen Werkzeugkasten verbinden lassen. Das Ergebnis ist ein hochgradig praxisorientiertes Standardwerk für zeitgemäßes Marketing-Management.

Dr. Ralf Strauß, Managing Partner MarketingTechLab GmbH, Chairman European Marketing Confederation (EMC)

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Grundlagen des Marketings	1
1.1	Begriffliche Grundlagen des Marketings	2
1.1.1	Was ist Marketing?	2
1.1.2	Wie hat sich die Bedeutung des Marketings im Laufe der Zeit verändert?	10
1.1.3	Definition des Marketings	17
1.1.4	Arten des Marketings	20
1.1.4.1	Differenzierung nach der Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen	20
1.1.4.2	Differenzierung nach dem fokussierten Markt	21
1.1.4.3	Differenzierung gemäß der internen oder externen Ausrichtung des Marketings	24
1.1.5	Tauschobjekte im Marketing	25
1.1.5.1	Differenzierung der Tauschobjekte nach Inhalt bzw. Verwendungsart	25
1.1.5.2	Differenzierung der Tauschobjekte nach Art der Informationsbeschaffung	26
1.1.5.3	Differenzierung der Tauschobjekte nach Kaufverhalten	28
1.1.5.4	Differenzierung der Tauschobjekte nach dem Grad des Produktinteresses	30
1.1.5.5	Differenzierung der Tauschobjekte nach Markierung bzw. Branding	31
1.1.6	Kategorien von Kaufentscheidungen	37
1.1.7	Kaufverhalten von Organisationen	40
1.2	Marketing-relevantes Umfeld	45
1.2.1	Kennzeichnung von Märkten	45
1.2.2	Makro-Umwelt des Unternehmens	51
1.2.2.1	Faktoren der politischen, rechtlichen Umwelt	51

1.2.2.2	Faktoren der sozialen, kulturellen und ökologischen Umwelt	52
1.2.2.3	Faktoren der ökonomischen Umwelt	53
1.2.2.4	Faktoren der technologischen Umwelt	53
1.2.3	Mikro-Umwelt des Unternehmens.	57
1.3	Verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren des Marketings	58
1.3.1	Soziologische Einflussfaktoren des Kaufverhaltens	59
1.3.2	Psychologische Einflussfaktoren des Kaufverhaltens	63
1.3.2.1	Aktivierung und Information Overload	63
1.3.2.2	Erkenntnisse des Neuro-Marketings.	71
	Literatur.	79
2	Marketing-Planung und Marketing-Forschung	81
2.1	Grundlagen der Marketing-Planung	82
2.1.1	Kennzeichnung von Planung und Planungsprozessen.	82
2.1.2	Bildung von strategischen Geschäftseinheit	85
2.1.3	Strategische und operative Planung	88
2.2	Aufgabenstellung und Methoden der Marketing-Forschung.	91
2.2.1	Das 5-D-Konzept der Marketing-Forschung	92
2.2.1.1	Definitionsphase	92
2.2.1.2	Designphase	94
2.2.1.3	Datengewinnungsphase	99
2.2.1.4	Datenanalysephase	112
2.2.1.5	Dokumentationsphase.	113
2.2.2	Erkenntnisziele der Marketing-Forschung.	114
2.2.3	Übergreifende Methoden der Marketing-Forschung	120
2.2.3.1	SWOT-Analyse	120
2.2.3.2	Portfolio-Analyse	134
2.2.3.3	Benchmarking.	141
2.2.3.4	Wertkettenanalyse.	145
2.2.3.5	Customer Journey Map.	150
2.2.4	Marketing-Forschung im Vorfeld von Produkt- einführungen und/oder Kommunikationsmaßnahmen.	155
2.2.4.1	Konzepttests und Produkttests	155
2.2.4.2	Blickregistrierung	158
2.2.4.3	Testmarktuntersuchungen	160
2.2.5	Laufende Marketing-Forschung.	160
2.2.5.1	Kundenbefragungen	160
2.2.5.2	Mystery Market Research.	162
2.2.5.3	Panel-Untersuchungen	164
2.2.5.4	Spezielle Marktforschungs-Konzepte.	168
	Literatur.	173

3	Marketing-Ziele	177
3.1	Relevanz und Funktionen von Zielen	178
3.2	Anforderungen an die Formulierung von Zielen	180
3.3	Unternehmens- und Marketing-Ziele	186
3.4	Markenwertschöpfungskette als Ausgestaltung eines vernetzten Marketing-Zielsystems	191
3.4.1	Kennzeichnung der Markenwertschöpfungskette	191
3.4.2	Phasen der Markenwertschöpfungskette	199
3.4.2.1	Phase 1: Aided Recall	199
3.4.2.2	Phase 2: Unaided Recall	199
3.4.2.3	Phase 3: Kaufinteresse	201
3.4.2.4	Phase 4: Kaufbereitschaft	203
3.4.2.5	Phase 5: Nachfrage	204
3.4.2.6	Phase 6: Erstkauf	206
3.4.2.7	Phase 7: Nutzung	208
3.4.2.8	Phase 8: Nachkauf	209
3.4.2.9	Phase 9: Empfehlung	212
3.5	Einbettung der Marketing-Ziele in eine Balanced Scorecard	215
3.5.1	Grundkonzept der Balanced Scorecard	215
3.5.2	Marketing-Scorecard	218
	Literatur	222
4	Marketing-Strategie	223
4.1	Kennzeichnung von Strategie	223
4.2	Kategorien von strategischen Konzepten im Marketing	224
4.2.1	Wettbewerbsorientierte Strategien	224
4.2.2	Kundenorientierte Strategien	233
4.2.2.1	Marktfeldstrategie	234
4.2.2.2	Marktstimulierungsstrategie	241
4.2.2.3	Marktsegmentierungsstrategie	246
4.2.2.4	Marktarealstrategie	270
4.3	Business Model Canvas zur Strategieentwicklung	277
	Literatur	283
5	Marketing-Instrumente	285
5.1	Produkt- und Programmpolitik	285
5.1.1	Entscheidungsfelder der Produkt- und Programmpolitik	286
5.1.2	Erweiterter Produktlebenszyklus als Orientierungsrahmen	290
5.1.2.1	Konzept des Produktlebenszyklus	290
5.1.2.2	Entstehungsphase: Produktinnovationsprozess	293
5.1.2.3	Marktpräsenzphase: Produktlebenszyklus im engeren Sinne	316
5.1.2.4	Marktpräsenzphase: Produktmodifikationsprozess	320
5.1.2.5	Entsorgungsphase: Produkteliminationsprozess	322

5.1.3	Marken-Management	323
5.1.3.1	Markenstrategien	323
5.1.3.2	Marken-Konzepte und Markennamen	327
5.1.3.3	Produkt-Marken-Portfolio	328
5.1.4	Servicestrategien	330
5.2	Preis- und Konditionenpolitik	335
5.2.1	Entscheidungsfelder der Preis- und Konditionenpolitik	335
5.2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen der Preis- und Konditionenpolitik	339
5.2.3	Konzepte zur Preisfestlegung	344
5.2.3.1	Kostenorientierte Preisgestaltung	344
5.2.3.2	Nachfrageorientierte Preisgestaltung	347
5.2.3.3	Konkurrenzorientierte Preisgestaltung	356
5.2.4	Statische Preisstrategien	357
5.2.4.1	Instrumente der statischen Preis- und Konditionengestaltung	358
5.2.4.2	Preisdifferenzierung als Spezialinstrument der statischen Preis- und Konditionengestaltung	365
5.2.4.3	Kalkulatorischer Ausgleich als Spezialinstrument der statischen Preis- und Konditionengestaltung	372
5.2.4.4	Sonderformen der statischen Preis- und Konditionengestaltung	374
5.2.5	Dynamische Preisstrategien	376
5.2.6	Produktübergreifende Aspekte der Preis- und Konditionenpolitik	382
5.3	Distributionspolitik	387
5.3.1	Entscheidungsfelder der Distributionspolitik	387
5.3.2	Absatzwege und Absatzorgane	388
5.3.2.1	Direktvertrieb	389
5.3.2.2	Indirekter Vertrieb	393
5.3.2.3	Bedeutungsverschiebungen in den Vertriebskanälen	403
5.3.2.4	Multi-Channel- bzw. Omni-Channel-Vertrieb	405
5.3.3	Absatzwege- und Absatzorgane-Management	409
5.3.4	Distributionslogistik	413
5.4	Kommunikationspolitik	418
5.4.1	Kennzeichnung der Kommunikationspolitik	418
5.4.2	Ziele, Zielgruppen und Informationsfelder der Kommunikationspolitik	424
5.4.3	Instrumente und Medien der Kommunikationspolitik	431
5.4.3.1	Übergreifende Begrifflichkeiten der Kommunikationspolitik	431
5.4.3.2	Werbung	450
5.4.3.3	Public Relations	464

5.4.3.4	Verkaufsförderung	466
5.4.3.5	Dialog-Marketing, Direkt- bzw. Dialogkommunikation	468
5.4.3.6	Online-Kommunikation	487
5.4.3.7	Sponsoring	495
5.4.3.8	Messen, Ausstellungen, Events und Marken- inszenierungen	499
5.4.3.9	Lobbyismus	500
5.4.4	Budgetierung der Kommunikation	501
5.4.5	Systeme der Kommunikationspolitik	504
5.4.5.1	Corporate Identity	504
5.4.5.2	Kundenbindungssysteme	508
5.5	Personalpolitik	519
5.5.1	Plädoyer für das „5. P“ im Marketing-Mix	519
5.5.2	Konzept zur	530
5.5.2.1	Grundüberlegungen	530
5.5.2.2	Führung	533
5.5.2.3	HR-Management	541
5.5.2.4	Kommunikation nach innen	548
5.5.2.5	Wirkungsanalyse des Internal Branding	556
	Literatur	562
6	Entwicklung einer geschlossenen Marketing-Konzeption	569
6.1	Erstellung eines strategischen und operativen Marketing-Plans	570
6.2	Zuordnung von Aktivitäten zum Produktlebenszyklus	573
7	Marketing-Controlling	577
7.1	Kennzeichnung und Ziele des Marketing-Controllings	578
7.2	Strategisches Marketing-Controlling	584
7.3	Operatives Marketing-Controlling	586
	Literatur	594
8	Marketing-Organisation	595
8.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation	596
8.2	Unternehmerische Ablauf- und Aufbauorganisation	596
8.3	Ausgestaltung der Marketing-Organisation	607
	Literatur	612
	Glossary	613
	Literatur	663
	Stichwortverzeichnis	665

Über den Autor



Ralf T. Prof. Dr. Kreutzer Professor für Marketing, Trainer, Coach und Marketing-/Management-Consultant

war von 2005 bis 2023 Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht/Berlin School of Economics and Law. Parallel ist er nach wie vor als Trainer, Coach sowie als Marketing und Management Consultant tätig. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann (letzte Position Direktor des Auslandsbereichs einer Tochtergesellschaft), Volkswagen (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) und der Deutschen Post (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Keynote-Vorträge (u. a. in Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich, Belgien, Singapur, Indien, Japan, Russland, USA) maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, Social-Media-Marketing, Digitaler Darwinismus, Digital Branding, Dematerialisierung, Change-Management, digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, Agiles Management, Nachhaltigkeits-Management, Green Marketing, Green Branding, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten. Zusätzlich ist Prof. Kreutzer als Trainer und Coach im Einsatz.

Seine **jüngsten Buchveröffentlichungen** sind „B2B-Online-Marketing und Social Media“ (2. Aufl., 2020, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Die

digitale Verführung“ (2020), „Kundendialog online und offline“ (2021), „Digitale Markenführung“ (2022, zusammen mit Karsten Kilian), „Metaverse kompakt – Begriffe, Konzepte, Handlungsoptionen“ (2023, zusammen mit Sonja Klose), „Next Stop Metaverse“ (2023, zusammen mit Sonja Klose), „Practice-Oriented Marketing – Basics, Instruments, Case Studies“ (2023), „Künstliche Intelligenz verstehen“ (2. Aufl., 2023), „Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung“ (2023), „Kreislaufwirtschaft“ (2023), „Die Rollen des Chief Sustainability Officers“ (2023), „Toolbox für Marketing und Management“ (2. Aufl., 2024), „Voice-Marketing“ (2. Aufl., 2025, zusammen mit Franziska Jäger), „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (5. Aufl., 2025, zusammen mit Sonja Klose), „Social-Media-Marketing kompakt“ (3. Aufl., 2025, zusammen mit Sonja Klose), „E-Mail-Marketing kompakt“ (3. Aufl., 2025, zusammen mit Sonja Klose), „Online-Marketing – Studienwissen kompakt“ (4. Aufl., 2025, zusammen mit Sonja Klose) sowie „Green Marketing – Green Branding“ (2026).

Professor Kreutzer wurde im Jahr 2023 in **Hall of Fame des Deutschen Dialogmarketing Verbandes** aufgenommen.

Abkürzungsverzeichnis

ag.ma	Arbeitsgemeinschaft Mediaanalyse
AOV	Average Order Value
AI	Artificial Intelligence
AR	Augmented Reality
ATL	Above the Line
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschusses der deutschen Wirtschaft
AWA	Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse
AWS	Amazon Web Services
B2B	Business-to-Business
B2B2B	Business-to-Business-to-Business
B2B2C	Business-to-Business-to-Consumer
B2C	Business-to-Consumer
BDD	Bundesverband Direktvertrieb Deutschland
BNPL	Buy-now-pay-later
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	bspw.
BTL	Below the Line
B-to-B	Business-to-Business
B-to-B-to-B	Business-to-Business-to-Business
B-to-B-to-C	Business-to-Business-to-Consumer
B-to-C	Business-to-Consumer
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C2C	Consumer-to-Consumer
CB	Corporate Behavior
CC	Corporate Communications
CD	Compact Disc
CD	Corporate Design
CDP	Customer-Data-Plattform
CI	Corporate Identity

CLV	Customer Lifetime Value
CM	Category-Management
CMO	Chief Marketing Officer
CoC	Code of Conduct
CPC	Cost per Coupon
CPI	Cost per Interest
CPL	Cost per Lead
CPM	Cost per Mille
CPO	Cost per Order
CPR	Cost per Redemption
CRM	Customer-Relationship-Management
CRR	Customer-Retention-Rate
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
C-to-C	Consumer-to-Consumer
CTOR	Click-to-Open-Rate
d. h.	das heißt
d. V.	der Verfasser
D-to-C	Direct-to-Consumer
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DDV	Deutscher Dialogmarketing Verband
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DMA	Digital Market Act
DMP	Data Management Platform
DR	Direct Response
DAS	Digital Services Act
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EA	Efficient Assortment
EBIT	Earnings before Interest, Tax
EBITDA	Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation
EBT	Earnings before Tax
ECR	Efficient Consumer Response
EDR	Elektrodermale Reaktion
EEG	Elektroenzephalogramm
EP	Efficient Promotions
EPC	Elektronische Produktcodes
EPI	Efficient Product Introduction
ERP	Efficient Replenishment
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environment, Social und Governance

EU	Europäische Union
F&E	Forschung & Entwicklung
FAS	Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FMCG	Fast Moving Consumer Good
FMOT	First Moment of Truth
fMRT	funktionelle Magnetresonanztomographie
FTD	Financial Times Deutschland
GAFA	<i>Google, Amazon, Facebook und Apple</i>
GenAI	Generative Artificial Intelligence
GEO	Generative Engine Optimization
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
GSR	Galvanische Hautreaktion
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resource
i. d. R.	in der Regel
i. d. S.	in dem Sinne
i. S.	im Sinne
insb.	insb.
IoT	Internet-of-Things
IPO	Initial Public Offering
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
KEK	Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
LAE	Leseranalyse Entscheidungsträger
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
M&A	Mergers & Acquisitions
m. E.	meines Erachtens
MStV	Medienstaatsvertrag
o. V.	ohne Verfasser
OEM	Original Equipment Manufacturer
OKR	Operational Key Results
OTT	Over-The-Top
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PAngV	Preisangabenverordnung
PET	Positronen-Emissions-Tomographie
PF	Purchase Frequency

PGR	psychogalvanische Reaktion
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
PPO	Profitability per Order
PR	Public Relations
QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
RMN	Retail Media Network
ROAS	Return on Advertising-Spend
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROMI	Return on Marketing Invest
ROS	Return on Sales
RPV	Revenue per Visit
RPV	Revenue per Visitor
RR	Redemption-Rate
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RTB	Realtime Bidding
SAF	Sustainable Aviation Fuel
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SMOT	Second-Moment-of-Truth
SoA	Share of Advertising
SOEP	Sozio-ökonomisches Panel
SoV	Share of Voice
SPI	Strategic Planning Institute
SWYN	Share with your network
TCO	Total Cost of Ownership
TEM	Talent Experience Management
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
u. Ä.	und Ähnliches
u. a.	und andere
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UAP	Unique Advertising Proposition
UPP	Unique Passion Proposition
URL	Uniform Resource Locator
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
UX	User Experience

VDZ	Verband Deutscher Zeitschriftenverleger
vfa	Verband forschender Arzneimittelhersteller
vgl.	vergleiche
VKF	Verkaufsförderung
VMI	Vendor Managed Inventory
VR	Virtual Reality
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VuMA	Verbrauchs- und Medienanalyse
WTO	World Trade Organization
XAI	Explainable AI/erklärbare Künstliche Intelligenz
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZMOT	Zero Moment of Truth

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Kennzeichnung von Verkäufer- und Käufermärkten	6
Abb. 1.2	Mikro- und Makro-Umwelt des Unternehmens	8
Abb. 1.3	Prozess des Marketing-Managements	9
Abb. 1.4	Entwicklung der Bedeutung des Marketings.	11
Abb. 1.5	Pyramide des Marketings. (Quelle: Nach Becker, 2019, S. 5)	19
Abb. 1.6	Marketing-Diamant	20
Abb. 1.7	C2M-Konzept	23
Abb. 1.8	Typologie von Produkten und Dienstleistungen nach Art der Informationsbeschaffung	27
Abb. 1.9	Kennzeichnung von Angeboten nach Kaufverhalten.	29
Abb. 1.10	Kennzeichnung von Angeboten nach Produktinteresse.	31
Abb. 1.11	Kennzeichnung von Markenartikeln, Handelsmarken und No-Names . . .	33
Abb. 1.12	Relative Qualitäts- und Preis-Positionierung verschiedener Markenkonzepte	35
Abb. 1.13	Vom Bedürfnis zum Kaufakt	37
Abb. 1.14	Phasen eines extensiven Kaufentscheidungsprozesses	38
Abb. 1.15	Buying Center des Kaufverhaltens in Organisationen.	43
Abb. 1.16	Begriffe zur Beschreibung von Märkten	46
Abb. 1.17	Schema der Marktformen	49
Abb. 1.18	VUCA-Welt.	55
Abb. 1.19	BANI-Welt.	56
Abb. 1.20	Schema des S-O-R-Modells – Stimulus, Organismus, Response	58
Abb. 1.21	Einflussfaktoren des Kaufverhaltens von Konsumenten	60
Abb. 1.22	Sinus-Milieus in Deutschland 2025 – Soziale Lage und Grundorientierung. (Quelle: Sinus-Institut, 2026)	60
Abb. 1.23	Beziehung zwischen Aktivierung und Leistung	64
Abb. 1.24	Buchcover mit erotischen Reizen. (Quelle: © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH)	66
Abb. 1.25	Information Overload als Einflussfaktor des Käuferverhaltens.	67
Abb. 1.26	Aufmerksamkeitsspanne im Vergleich	70

Abb. 1.27	Funktionsweisen von Pilot und Autopilot. (Quelle: Scheier, 2008, S. 310)	73
Abb. 1.28	Emotions- und Motiv-Systeme. (Quelle: In Anlehnung an Häusel, 2019b, S. 52 f.)	74
Abb. 2.1	Mindset des agilen Managements	84
Abb. 2.2	Bildung von strategischen Geschäftseinheiten	87
Abb. 2.3	5-D-Konzept der Marketing-Forschung	93
Abb. 2.4	Grundkonzept des Net Promotor Scores	101
Abb. 2.5	Delphi-Methode.	104
Abb. 2.6	Arten der Stichprobenziehung.	110
Abb. 2.7	Grundansatz der Erfolgsfaktorenforschung.	115
Abb. 2.8	Erfahrungskurveneffekt	116
Abb. 2.9	Weitere erklärende Faktoren der ROI-Entwicklung	119
Abb. 2.10	Grundkonzept der SWOT-Analyse	121
Abb. 2.11	Ergebnis der Stärken-Schwächen-Analyse im Wettbewerbsvergleich	123
Abb. 2.12	Johari-Fenster zur Selbst- und Unternehmensanalyse.	124
Abb. 2.13	Grundkonzept der 5-Forces-Analyse von <i>Porter</i>	126
Abb. 2.14	SWOT-Matrix – Synthese der externen und internen Perspektive im Rahmen der SWOT-Analyse	132
Abb. 2.15	Beispiel einer SWOT-Synthese aus dem Konsumgütermarkt	133
Abb. 2.16	Grundkonzept der Portfolio-Analyse.	134
Abb. 2.17	Unterschiedliche Produkt-Portfolios als Trigger der Unternehmensentwicklung	136
Abb. 2.18	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	137
Abb. 2.19	Technologie-Portfolio	140
Abb. 2.20	Stufenkonzept eines Benchmarking-Ansatzes.	143
Abb. 2.21	Grundkonzept einer Wertkette.	146
Abb. 2.22	Beispiel einer Customer Journey – von online und offline zu noline	152
Abb. 2.23	Grundkonzept einer Customer Journey Map.	153
Abb. 2.24	Alltagsstudio. (Quelle: Concept M 2026)	157
Abb. 2.25	Blickregistrierung am Beispiel eines Mailings	159
Abb. 3.1	Kreislauf des OKR-Konzepts	185
Abb. 3.2	Start with the „Why“!	186
Abb. 3.3	Hierarchisches Zielsystem eines Unternehmens	189
Abb. 3.4	Visualisierung von Zielbeziehungen	190
Abb. 3.5	Marketing-Zielsystem	191
Abb. 3.6	Trigger für und Aktivitäten der Nutzer im Conversion Funnel	192
Abb. 3.7	Kernphasen der Markenwertschöpfungskette	192
Abb. 3.8	Dominante Faktoren entlang der Markenwertschöpfungskette.	195
Abb. 3.9	Positionierung des ZMOT	196
Abb. 3.10	Markenidentität und Markenimage. (Quelle: Inspiriert durch Burmann et al. 2024).	197

Abb. 3.11	Marken-Steuerrad. (Quelle: Nach Esch 2019)	198
Abb. 3.12	Beziehungsgeflecht innerhalb des Awareness Sets	200
Abb. 3.13	Abbau von „Passivität“ zugunsten von „Aktivität“ entlang der Markenwertschöpfungskette.	205
Abb. 3.14	Gewinnsteigerungspotenzial durch Stammkunden. (Quelle: In Anlehnung an Reichheld und Sasser 2003).	210
Abb. 3.15	Operationalisierung der Kundenbindung. (Quelle: In Anlehnung an Homburg und Krohmer 2003)	210
Abb. 3.16	Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma zur Ermittlung von Zufriedenheitswerten. (Quelle: Nach Homburg 2020).	211
Abb. 3.17	Motivierende und demotivierende Faktoren entlang der Markenwertschöpfungskette	213
Abb. 3.18	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.	214
Abb. 3.19	Grundkonzept der Balanced Scorecard für ein Unternehmen.	216
Abb. 3.20	Balanced Scorecard mit Sustainability-Modul	217
Abb. 3.21	Marketing-Scorecard für das Customer-Relationship-Management.	219
Abb. 4.1	Strategietypen nach <i>Porter</i>	226
Abb. 4.2	Stoßrichtung einer wettbewerbsstrategischen Überholstrategie	233
Abb. 4.3	Kundenorientierte Strategien.	234
Abb. 4.4	Produkt-Markt-Matrix – <i>Ansoff</i> -Matrix.	235
Abb. 4.5	Formen der Diversifikation	241
Abb. 4.6	Klassisches Schichtenmodell eines Marktes	242
Abb. 4.7	Raster zur Ausgestaltung der Marktstimulierungsstrategie.	243
Abb. 4.8	Ausgestaltungsformen der Marktsegmentierung.	247
Abb. 4.9	Ausgewählte Kriterien der Marktsegmentierung im B2C-Markt	252
Abb. 4.10	Ausgewählte Kriterien der Marktsegmentierung im B2B-Markt	255
Abb. 4.11	Persona-Gründungsdokument	260
Abb. 4.12	Konzept des Kundenbeziehungslebenszyklus.	262
Abb. 4.13	Kernprozesse der Marketing-Automation	263
Abb. 4.14	Dreiklang der Kundenbetreuung	264
Abb. 4.15	Ausgewählte Merkmale zur Beschreibung der eigenen Interessenten und Kunden im B2C-Markt.	267
Abb. 4.16	Entscheidungsfelder der Marktarealstrategie	271
Abb. 4.17	Strategien für die internationale Expansion.	272
Abb. 4.18	Wasserfall-Strategie zur internationalen Produkteinführung.	275
Abb. 4.19	Sprinkler-Strategie zur internationalen Produkteinführung.	276
Abb. 4.20	Konzept des Business Model Canvas	278
Abb. 5.1	Prozess zur Ausgestaltung der Produkt- und Programmpolitik.	286
Abb. 5.2	Konzept des erweiterten Produktlebenszyklus	290
Abb. 5.3	Klassifizierung von Innovationen	294
Abb. 5.4	Ausgewählte Trigger und Quellen des Innovationsprozesses	296
Abb. 5.5	Wasserfall-Konzept	298

Abb. 5.6	Mindset des agilen Managements	299
Abb. 5.7	Time-to-Market	300
Abb. 5.8	Time-to-Value	300
Abb. 5.9	Zusammenführung von Design Thinking, Lean Start-up und Scrum . . .	302
Abb. 5.10	Attribute Listing zur Entwicklung eines Fachbuches	304
Abb. 5.11	Subjektive Bewertung der Vor- und Nachteile von Innovationen	305
Abb. 5.12	Analyseraster für Innovationen	306
Abb. 5.13	Closed-Innovation-Modell.	307
Abb. 5.14	Open-Innovation-Modell.	308
Abb. 5.15	Unternehmens-Kunden-Interaktion im Innovationsprozess	309
Abb. 5.16	Trichtermodell zur Bewertung und Auswahl von Neuproduktideen . . .	310
Abb. 5.17	Scoring-Modell zur Neuproduktbewertung.	312
Abb. 5.18	Break-even-Analyse	314
Abb. 5.19	Diffusionsmodell bei Innovationen	317
Abb. 5.20	Entscheidungsfaktoren bei einer Angebotsmodifikation bzw. -elimination – Bewertung aus Performance-, Portfolio- und Nachhaltigkeitsperspektive.	322
Abb. 5.21	Primäre und sekundäre Markenelemente. (Quelle: Orientiert an Kilian & Kreutzer, 2022)	324
Abb. 5.22	Vorteile von Einmarken- und Mehrmarken-Strategien	325
Abb. 5.23	Ausgestaltungsoptionen der Markenstrategien. (Quelle: Orientiert an Kilian & Kreutzer, 2022)	325
Abb. 5.24	Markenhierarchie bei <i>Beiersdorf</i> . (Quelle: Kilian & Kreutzer, 2022). . .	327
Abb. 5.25	Orientierungspunkte für die Findung von Markennamen	328
Abb. 5.26	Produkt-Marken-Portfolio am Beispiel von <i>Alphabet</i>	329
Abb. 5.27	Serviceleistungen als Teil der Produkt- und Programmpolitik	331
Abb. 5.28	Einflussfaktoren und Gestaltungsfelder der Preis- und Konditionenpolitik	336
Abb. 5.29	Idealtypische Preis-Absatz-Funktion.	348
Abb. 5.30	Preisveränderung im elastischen Bereich der Preis-Absatz-Funktion. . .	350
Abb. 5.31	Preisveränderung im unelastischen Bereich der Preis-Absatz-Funktion.	351
Abb. 5.32	Auswirkungen des Preises auf die Kaufwahrscheinlichkeit	355
Abb. 5.33	Konkurrenzorientierte Preisgestaltung – längerfristige Ausrichtung . . .	356
Abb. 5.34	Rabattarten.	359
Abb. 5.35	Ausgestaltungsmöglichkeiten des Couponings	360
Abb. 5.36	Arten der Preisdifferenzierung	366
Abb. 5.37	Servitization: vom Produkt zum Service – vom Service zum Service . . .	375
Abb. 5.38	Dynamische Preisstrategien.	377
Abb. 5.39	Einflussfaktoren und Entscheidungsfelder der Distributionspolitik . . .	388
Abb. 5.40	Grundformen des Vertriebs	389
Abb. 5.41	Funktionen des Handels	392

Abb. 5.42	Betriebsformen des Absatzgroßhandels	395
Abb. 5.43	Betriebsformen des Einzelhandels	397
Abb. 5.44	Betriebsformate des stationären Einzelhandels – I	397
Abb. 5.45	Betriebsformate des stationären Einzelhandels – II	398
Abb. 5.46	Grundkonzept der Multi-Channel-Vertrieb	405
Abb. 5.47	Beispielhafte Zuordnung von Kanälen zu den einzelnen Phasen eines Kauf- und Nutzungszyklus im Omni-Channel-Konzept	408
Abb. 5.48	Kriterien zur Auswahl von Absatzkanälen und Absatzorganen.	410
Abb. 5.49	Zielkonflikte im Absatzkanal.	411
Abb. 5.50	Strategien des Efficient Customer Response.	412
Abb. 5.51	Wertschöpfungskette der Logistik.	414
Abb. 5.52	Prozess zur Ausgestaltung der Kommunikationspolitik	419
Abb. 5.53	Entscheidungsfelder der Kommunikationspolitik	422
Abb. 5.54	Prozess der Kommunikation	423
Abb. 5.55	Abgrenzung von Marketing, Kommunikation und Werbung	424
Abb. 5.56	AISDAS-Formel – die weiterentwickelte AIDA-Formel	426
Abb. 5.57	Zielgruppen der unternehmerischen Kommunikation.	426
Abb. 5.58	Push- und Pull-Strategie	427
Abb. 5.59	Ausgewählte Werbeträger und ihre Werbemittel (Auswahl).	432
Abb. 5.60	Muster von Kommunikationsstrategien – Beispiel Fernsehen – I.	440
Abb. 5.61	Muster von Kommunikationsstrategien – Beispiel Fernsehen – II.	441
Abb. 5.62	Multisensorisches Marketing.	444
Abb. 5.63	Markenaufbau durch Markierung und markenbezogene Kommunikation	447
Abb. 5.64	Arten der Verkaufsförderung	467
Abb. 5.65	Einsatzfelder des Mobile Marketings aus Unternehmenssicht	472
Abb. 5.66	Erfassung des QR-Codes.	475
Abb. 5.67	Content-Marketing – „Kommunikation über Bande“	491
Abb. 5.68	Handlungsfelder und Wirkungsdimensionen des Rating- und Review-Managements	493
Abb. 5.69	Einflussfaktoren von durch Unternehmen initiierten viralen Kampagnen.	494
Abb. 5.70	Bereiche der Corporate Identity	506
Abb. 5.71	Treiber der Kundenbindung.	509
Abb. 5.72	Kernfragen zur Entwicklung einer Kundenbindungsstrategie.	513
Abb. 5.73	Konzept des Internal Branding zur Erreichung eines Brand Behavior ...	520
Abb. 5.74	Paradigmenwechsel in der Personalführung	522
Abb. 5.75	Einordnung der <i>Gallup</i> -Fragen in eine Bedürfnispyramide	524
Abb. 5.76	Sicherstellung einer Balance zwischen Vertriebs- und Kundenorientierung bei Mitarbeitern und Führungskräften	525
Abb. 5.77	Ansatzpunkte zur Erreichung von Uniqueness	526
Abb. 5.78	Passiongetriebene Marketing-Excellence-Turbine	527

Abb. 5.79	Angestrebter Gleichklang des Brand Behavior	528
Abb. 5.80	Strategische Qualifizierungslücke	529
Abb. 5.81	SIIR-Modell eines marken- und menschenorientierten Veränderungsprozesses	532
Abb. 5.82	Guidelines zum Aufbau eines Brand Behavior	534
Abb. 5.83	Wirkungsweisen transaktionaler und transformationaler Führung	536
Abb. 5.84	Ausprägungen des Brand Citizenship Behavior	539
Abb. 5.85	Eisberg-Modell der Leistungserbringung	540
Abb. 5.86	Einsatz von KI-Werkzeugen in den ersten Phasen der Talent Journey	542
Abb. 5.87	Einsatz von KI-Werkzeugen in den weiteren Phasen der Talent Journey	543
Abb. 5.88	Dialogaufbau muss auf zwei Ebenen erfolgen	544
Abb. 5.89	Faktoren der Sach- und Beziehungsebene im HR-Management.	545
Abb. 5.90	Faktoren der Sach- und Beziehungsebene im Marketing	545
Abb. 5.91	Portfolio zur Analyse der Kundenorientierung von Mitarbeitern	546
Abb. 5.92	Wirkungskette der internen Kommunikation	551
Abb. 5.93	Ausgestaltung der dialogischen Kommunikation im Unternehmen	552
Abb. 5.94	Instrumente der internen Kommunikation.	553
Abb. 5.95	Flywheel der Arbeits- und Markenkultur	555
Abb. 5.96	Marken-Identifikations-Portfolio.	558
Abb. 5.97	Engagement-Portfolio zur Beziehung zwischen Employee Engagement und Customer Engagement.	559
Abb. 6.1	Grobstruktur eines strategischen Marketing-Plans	570
Abb. 6.2	Grobstruktur eines operativen Marketing-Plans	572
Abb. 6.3	Idealtypische Zuordnung von Aktionsbausteinen eines Marketing-Plans in Abhängigkeit von den jeweils erreichten Phasen des Produktlebenszyklus.	574
Abb. 7.1	Funktionen des Marketing-Controllings	578
Abb. 7.2	Konzepte eines umfassenden Controlling-Ansatzes	581
Abb. 7.3	Closed Loop des Marketing-Controllings	588
Abb. 7.4	Ausgewählte Fragestellungen eines Instrument-Audits des Marketing-Diamanten	589
Abb. 7.5	ABC-Analyse des Angebotsprogramms	590
Abb. 7.6	Altersstrukturanalyse eines Produktprogramms (in den Balken „Anzahl der Produkte“)	592
Abb. 8.1	Organigramm eines Unternehmens	597
Abb. 8.2	Einflussfaktoren und Entscheidungsfelder der Organisationsentwicklung	599
Abb. 8.3	Grundform einer produktbezogenen Organisation	600
Abb. 8.4	Grundform einer funktionalen Organisation	601
Abb. 8.5	Grundform einer kundenbezogenen Organisation.	602
Abb. 8.6	Grundform einer Matrixorganisation.	603

Abb. 8.7	Holakratie: Unternehmen als „Maschine“ werden zu Unternehmen als „Organismus“	605
Abb. 8.8	Kreise als Grundelemente der Holakratie	605
Abb. 8.9	Grundform einer funktionalen Marketing-Organisation	607
Abb. 8.10	Grundform einer produktorientierten Marketing-Organisation.	608
Abb. 8.11	Grundform einer kundenorientierten Marketing-Organisation	608
Abb. 8.12	Grundform einer Marketing-Matrixorganisation.	609