

# B Marketing – Das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV®)

## I Der KKV als Marketing-Navigator

Wenn es zukünftig verstärkt die Aufgabe des Marketing sein muss, die Weiterentwicklung von Märkten (Business Development) anzustreben, dann ist die Hauptaufgabe des Marketing umso mehr darin zu sehen, sich am Engpassfaktor Kunde zu orientieren. Denn letztlich muss es auch bei der Weiterentwicklung von Märkten das Ziel sein, Management-Aktivitäten zu initiieren, die sicherstellen, dass die Leistungen so an Kunden herangetragen werden, dass Kunden die **Leistungen des Unternehmens dem Wettbewerb vorziehen**. Hierbei ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, wie Nachfrager in wettbewerblichen Systemen ihre Kaufentscheidungen treffen. Da Nachfrager auf Käufermärkten zwischen Leistungen verschiedener Anbieter wählen können, ist davon auszugehen, dass Kaufentscheidungen grundsätzlich im Rahmen eines **Abwägungsprozesses** zwischen den verschiedenen wahrgenommenen Leistungen getroffen werden. Im Hinblick auf die Frage, welche der angebotenen Leistungen Nachfrager letztlich auswählen, liegt die Vermutung auf der Hand, dass stets diejenige Leistung gewählt wird, die aus Sicht des Nachfragers als »besser« eingestuft wird. Eine solche Einschätzung kann dabei auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Neben Preisvorteilen können ebenso Qualitätsvorteile oder auch logistische Vorteile bzw. Verfügbarkeitsvorteile exemplarisch angeführt werden. In jedem Fall besteht allerdings die zentrale entscheidungsbezogene Aufgabe des Marketing darin, sich auf den Kaufentscheidungsprozess des Kunden einzustellen und diesen so zu beeinflussen, dass die vom Unternehmen angebotenen Leistungen von relevanten Nachfragern als besser im Vergleich zu Wettbewerbsleistungen eingestuft werden.

Was dabei genau unter »besser« zu verstehen ist, war lange Zeit nicht vornehmliches Erkenntnisziel der Marketing-Wissenschaft. Die **Kaufverhaltensforschung** der 1960er- und 1970er-Jahre rückte stattdessen eine Vielzahl von **intervenierenden Variablen** (z. B. Einstellungen, Image, Kultur etc.) in den Mittelpunkt, um die Reaktion (Response) von Nachfragern auf anbieterseitige Leistungsangebote (Stimuli) zu erklären. In diesen sogenannten **Stimulus-Organism-Response (S-O-R)-Ansätzen** lag der Schwerpunkt allerdings eher auf nachfragerseitigen Prädispositionen und nicht auf dem eigentlichen Bewertungsprozess des Nachfragers. Stattdessen wurde der im Organismus ablaufende Bewertungsprozess von Nachfragern als **Black-Box** aufgefasst und nicht weiter analysiert. Erst seit den 1990er-Jahren findet sich in der Kaufverhaltensforschung des Marketing vermehrt der Versuch, den Bewertungsprozess des Nachfragers näher zu beleuchten. Ein solcher Ansatz, der darüber hinaus auch dem im Marketing seit den 1990er-Jahren beobachtbaren Trend der Rückbesinnung

---

Orientierung am Engpassfaktor »Kunde«

---

Zentrale Aufgabe von Marketing

---

Kundenverhalten als Blackbox

---

Nutzenkonstrukt zur Erklärung von Kaufverhalten

auf ökonomische Grundzusammenhänge Rechnung trägt, stellt der nachfragerseitige **Nutzen** dar. In einer Vielzahl von Arbeiten, die vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre publiziert wurden, ist herausgearbeitet worden, dass der Nutzen ein geeignetes Erklärungskonstrukt ist, um den individuellen Bewertungs- und Entscheidungsprozess von Nachfragern abbilden und erklären zu können. In Arbeiten wie denen von *Voeth* (2000), *Perrey* (1998), *Hahn* (1997) oder *Gutsche* (1995) wird unterstellt, dass Nachfrager wahrgenommene Kaufalternativen im Rahmen einer objektbezogenen Gesamtbewertung anhand des empfundenen Nutzens bewerten, durch diesen **Nutzenvergleich** Objektpräferenzen herausbilden und entsprechend den so gebildeten Präferenzrangfolgen Kaufentscheidungen treffen.

Beim Nutzen handelt es sich allerdings allein um ein **hypothetisches Konstrukt**. Dies bedeutet, dass sich Nutzen nicht etwa empirisch beobachten, sondern letztlich allein aus dem (Wahl-)Verhalten von Individuen ableiten lässt. Darüber hinaus wird der Nutzen von Produkten nicht durch das Produkt an sich, sondern durch dessen Eigenschaften sowie dessen geplante Verwendung determiniert. Anders als von der (klassischen) mikroökonomischen Haushaltstheorie angenommen, verfügen Güter demnach nicht über einen generellen Nutzen. Stattdessen hängt der Nutzen von den nachfragerseitig wahrgenommenen Produkteigenschaften (z. B. Funktionalität, Design, Preis etc.) ab (**Eigenschaftsnutzen**). Da einige Produktmerkmale jedoch nicht zu Nutzen, sondern zu **Nutzenentgang** führen (z. B. Preis), ist zusätzlich noch zwischen **Brutto-Nutzen** und **Netto-Nutzen** zu differenzieren. Der Brutto-Nutzen einer Leistung wird durch alle nutzenstiftenden Merkmale des Angebotes hervorgerufen. Wird von diesem Brutto-Nutzen der Nutzenentgang abgezogen, der durch bestimmte Leistungsmerkmale wie Preis oder Zahlungskonditionen hervorgerufen wird, so ergibt sich der Netto-Nutzen. Diesem Nutzenverständnis folgend ist es nun Aufgabe des Marketing, dafür Sorge zu tragen, dass die Kunden angebotenen Leistungspakete zu einem positiven Netto-Nutzen führen. Damit Kunden allerdings ein Produkt nicht nur als kaufenswert einschätzen, sondern dieses auch Wettbewerbsprodukten vorziehen, muss der positive Netto-Nutzen in den Augen von Nachfragern zudem größer als bei den vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbern sein.

Allerdings ist zu beachten, dass eine alleinige Fokussierung auf die Nutzenentstehung bei Kunden nicht zwangsläufig sicherstellt, dass hiermit gesamtunternehmerische Ziele wie Gewinn- oder Wertsteigerung unterstützt werden. So würde etwa Kunden ein maximaler Nutzen verschafft, wenn ein Produkt viele nutzenstiftende Merkmale aufweist, gleichzeitig jedoch zu einem sehr geringen Preis angeboten wird, auch wenn dies für das Unternehmen nicht kostendeckend möglich ist. Daher muss mit Marketing darüber hinaus die Aufgabe der gleichzeitigen **Erreichung von gesamtunternehmerischen Zielen** verbunden sein. Verfolgen Unternehmen dabei Gewinnziele, so ist seitens des Marketing zusätzlich sicherzustellen, dass alle Versuche, sich besser bzw. nutzensstiftend in den Augen von Nachfragern zu platzieren, dazu beitragen müssen, Gewinne oder andere übergeordnete Ziele für das betroffene Unternehmen zu realisieren.

---

Beitrag zum Erreichen gesamtunternehmerischer Ziele

Abb. 2

## Ausgewählte Marketing-Definitionen in der Literatur

**Meffert/Burmann/Kirchgeorg:** Marketing bedeutet [...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden (*Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 9f.*).

**Homburg:** Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern [...]. Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten (*Homburg, 2012, S. 10.*).

**Kotler/Keller:** Marketing is a societal and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products and services of value with others (*Kotler/Keller, 2012, S. 6.*).

**American Marketing Association (AMA):** 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 (*American Marketing Association, 2007.*).

Marketing fällt demnach in Unternehmen quasi eine **Mehrfachaufgabe** zu: Zunächst muss das Marketing sicherstellen, dass Unternehmen auf Märkten tätig sind, auf denen die Chance besteht, Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen. Darüber hinaus fällt dem Marketing die Aufgabe zu, auf diesen Märkten sicherzustellen, dass **Nachfragerbedürfnisse umfassender als bei Konkurrenten befriedigt werden**. Schließlich hat das Marketing zur **Wertsteigerung von Unternehmen** beizutragen, indem mit den oben aufgeführten Aufgaben ein Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen geliefert wird. Diese Mehrfachrolle findet sich auch in Marketing-Definitionen jüngerer Datums wieder. Die in *Abbildung 2* zusammengestellten **Marketing-Definitionen** aus der Literatur verdeutlichen, dass dem Marketing zumeist nicht mehr allein die Aufgabe der kundenseitigen Bedürfnisbefriedigung zugesprochen wird.

Die beschriebene »doppelte« Aufgabe des Marketing fasst *Backhaus* im Konstrukt des **Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV®)** zusammen. Dieses von ihm in den 1980er-Jahren entwickelte Konstrukt, das er später mehrfach verfeinert hat, sieht die Aufgabe des Marketing darin, durch Generierung neuer Lösungen vorhandene oder latente Bedürfnisse von aktuellen oder potenziellen Nachfragern umfassender als Wettbewerber zu befriedigen, um hieraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen. *Backhaus* bezeichnet einen solchen **nachfragerseitig wahrgenommenen und anbieterseitig ökonomisch relevanten Vorteil** als KKV. Entsprechend dem oben dargestellten Nutzenkonstrukt geht er dabei davon aus, dass Nachfrager im Wettbewerb angebotene Leistungen nicht nur

---

Marketing-Definitionen  
betonen Mehrfachaufgabe

---

KKV-Ansatz von  
*Backhaus*

## Dimensionen des KKV

in ihrer Gesamtheit, sondern auch im Hinblick auf einzelne relevante Bedürfnis- und Nutzendimensionen miteinander vergleichen. Hierbei ist es entscheidend, nicht bei allen, sondern vor allem bei den für Nachfrager besonders relevanten Nutzendimensionen über Vorteile zu verfügen. Da der Anbieter zudem nur jene möglichen Vorteile für den Nachfrager verfolgen sollte, die ihm zu wirtschaftlich vertretbaren Bedingungen realisierbar erscheinen, weisen KKV folglich eine **Effektivitätsdimension** und eine **Effizienzdimension** auf.

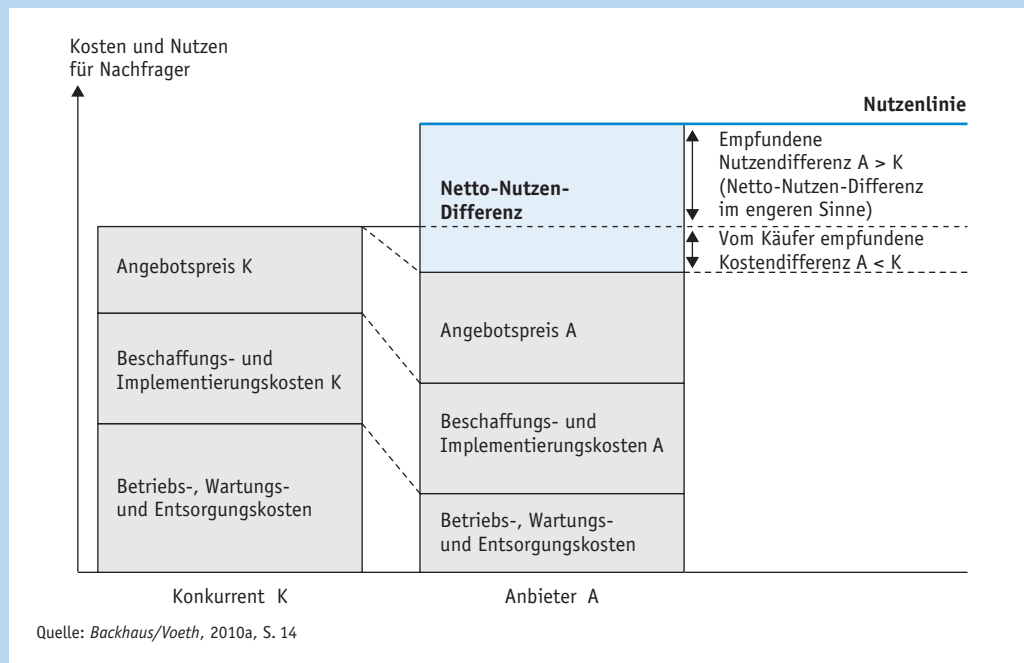
Effektivität =  
»die richtigen Dinge tun«

## Effektivitätsdimension

Damit Unternehmen über KKV auf den von ihnen definierten Märkten verfügen, ist es von zentraler Bedeutung, dass ihre Leistungen von relevanten Nachfragern als nutzenstiftender im Vergleich zu wahrgenommenen Konkurrenzangeboten eingestuft werden. Mit anderen Worten müssen Unternehmen aus Sicht der Nachfrager »**die richtigen Dinge tun**«, also im Hinblick auf die vorhandenen Nachfragerbedürfnisse effektivere Leistungen anbieten. Durch Rückgriff auf *Plinke* (2000, S. 78 ff.) wird die Effektivitätsbedingung des KKV von *Backhaus* mithilfe des bereits erwähnten Netto-Nutzenvorteils operationalisiert. Anhand der auf *Plinke* (2000, S. 80) zurückgehenden *Abbildung 3* verdeutlichen

Abb. 3

## Netto-Nutzen-Differenz zweier Kaufalternativen



Backhaus/Voeth (2010a, S. 14) das **Entscheidungsverhalten von Kunden** mithilfe von Netto-Nutzen-Überlegungen wie folgt:

»Anbieter A hat zwar einen höheren Angebotspreis als Wettbewerber K. Bei gleichen Beschaffungs- und Implementierungskosten für die Produkte von A und K zeigen sich aber erhebliche Unterschiede in den Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten. Hier hat A erhebliche Vorteile. Während K mit seiner Gesamtbelastung beim Kunden exakt den empfundenen Nutzen ›abschöpft‹ – die Life Cycle Costs als Summe aus Preis, Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten erzeugen genau den durch die blaue Nutzenlinie gekennzeichneten Nutzen [...] –, erzeugt das Leistungsangebot von A einen erheblichen Mehr-Nutzen (›empfundene Nutzendifferenz A/K‹) – und ist gleichzeitig um die ›vom Käufer empfundene Kostendifferenz A/K‹ günstiger. Der Kundenvorteil von A gegenüber K entspricht somit der [...] blau unterlegten ›Netto-Nutzen-Differenz‹. Somit kann sich – wie im vorliegenden Beispiel – der Kundenvorteil sowohl aus einem vom Nachfrager empfundenen Nutzen als auch aus einem Preisvorteil zusammensetzen. Selbst wenn A den Preis soweit anheben würde, dass die Preisdifferenz A/K negativ würde, bliebe (zumindest anfänglich) ein Netto-Nutzenvorteil erhalten« (Backhaus/Voeth, 2010a, S. 13 f.).

Zusammenfassend lässt sich die Effektivitätsdimension beim KKV durch nachfolgende (vereinfachte) **Netto-Nutzen-Formel** (1) aus Sicht von Kunden darstellen:

$$NNV = [N_A - K_A] - [N_B - K_B] \quad (1)$$

mit:

NNV = Netto-Nutzenvorteil

$N_A$  bzw.  $N_B$  = Nutzen des Angebotes A bzw. B

$K_A$  bzw.  $K_B$  = Kosten des Angebotes A bzw. B (beinhaltet die Lebenszeitkosten: den Kaufpreis, die Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten)

Im Beispiel von *Abbildung 3* ist der KKV für den Anbieter A dabei besonders deutlich ausgeprägt, da gleichzeitig  $N_A > N_B$  und  $K_A < K_B$  gilt.

Aus dem so beschriebenen Verständnis von Effektivität als Netto-Nutzenvorteil lassen sich auch **Bedingungen für Effektivitätsvorteile** beim KKV ableiten. Als Vorteile kommen im KKV-Ansatz von Backhaus nur solche Leistungs- oder Gegenleistungselemente in Frage, die zugleich

- ▶ bedeutsam (1) und
- ▶ wahrgenommen (2)

sind.

### (1) Bedeutsam

Um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und in den Augen von Nachfragern Nutzenvorteile zu generieren, müssen sich Anbieter auf solche Leistungsdimensionen oder Gegenleistungselemente konzentrieren, die für Kunden wichtig sind und die daher für diese als **Ursache für Kauf- oder Nicht-**

---

Wie unterscheiden Kunden?

---

Netto-Nutzen-Formel

---

KKVs: bedeutsam und wahrgenommen

---

Bedeutsam: wichtige Nutzendimensionen

**Kaufentscheidungen** in Frage kommen. Hingegen können kundenseitig weniger bedeutsame Merkmale bei Gleichheit der angebotenen Leistungen bei allen sonstigen Dimensionen zwar im Einzelfall durchaus als Kaufgrund dienen, sie stellen jedoch i. d. R. keine nachhaltigen KKV dar, da diese keine ausreichende Wettbewerbsdifferenzierung für Unternehmen mit sich bringen. Daher lohnt es sich bei solchen marginalen Vorteilen nicht, mittel- und langfristige Marketing-Aktivitäten auf diesen Nutzenvorteilen aufzubauen.

## (2) Wahrgenommen

Als weitere Bedingung für die Entstehung von Netto-Nutzenvorteilen ist die **kundenseitige Wahrnehmung** anzuführen. Unternehmen müssen dabei beachten, dass Kunden häufig nicht von allen im Markt angebotenen Leistungen Kenntnis nehmen (**fehlende Marktkenntnis**) oder aber nicht alle im Markt fak-

Wahrgenommen:  
Bewertungsprozesse  
sind subjektiv

## Fallbeispiel 1

### Baustoffindustrie

In vielen Branchen wird – angesichts zunehmend ähnlicher Kernleistungen im Wettbewerb – heute zunehmend über das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen nachgedacht. Um zu vermeiden, dass Kunden – angesichts mehr oder weniger vergleichbarer Kernleistungen – Kaufentscheidungen praktisch ausschließlich anhand eines Preisvergleichs treffen, versuchen viele Unternehmen durch die Ergänzung ihrer Hauptleistung durch begleitende Dienstleistungen eine Leistungsdifferenzierung gegenüber Wettbewerbern herbeizuführen.

Ein solches Vorgehen führt jedoch nur dann zu KKV, wenn die zusätzlich angebotenen produktbegleitenden Dienstleistungen von Nachfragern als so bedeutsam eingestuft werden, dass Kunden aufgrund ihres Angebotes bereit sind, sich für die Kernleistungen des nun auch Dienstleistungen anbietenden Unternehmens zu entscheiden.

Im vorliegenden Fall wollte sich ein führendes Unternehmen der europäischen Baustoffindustrie durch produktbegleitende Dienstleistungen gegenüber Wettbewerbern differenzieren. Das Unternehmen bot bislang verschiedene Arten von Wandbausteinen an, die – zumindest aus Kundensicht – ein hohes Maß an Ähnlichkeit zur Wettbewerbsleistung aufwiesen. Da sich das Unternehmen an den im Markt entwickelnden Preiskämpfen nicht länger beteiligen wollte, prüfte es, inwieweit durch das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen aus Kundensicht eine bedeutsame Leistungsdifferenzierung herbeigeführt werden kann. Hierzu generierte das Unternehmen – z. B. durch umfang-

reiche Kundenbefragungen – zunächst eine Vielzahl potenzieller produktbegleitender Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Angebot von Wandbaustoffen. Da es sich bei den Kunden zumeist um kleinere Bauunternehmungen ohne eigene betriebswirtschaftliche Abteilungen handelte, hatte der Baustoffzulieferer beispielsweise festgestellt, dass den Kunden betriebswirtschaftliche Hilfestellungen angeboten werden könnten. So schätzten die Kunden etwa die Anzahl der für einzelne Bauprojekte benötigten Steine bislang zumeist allein auf Basis eines »Bauchgefühls«, anstatt diese rechnerisch aus den Bauplänen zu ermitteln. Daher plante das Unternehmen z. B. eine produktbegleitende Dienstleistung »Massenermittlung«, mit deren Hilfe dem Kunden eine genauere Berechnung der benötigten Steine-Anzahl angeboten werden sollte.

Die empirische Überprüfung der Bedeutung der im ersten Schritt durch Befragungen generierten potenziellen produktbegleitenden Dienstleistungen ergab allerdings, dass viele der geplanten produktbegleitenden Dienstleistungen für die Kunden eher unbedeutend waren. Zwar gaben die Kunden zumeist an, die produktbegleitenden Dienstleistungen durchaus einsetzen zu wollen, zugleich stellte sich jedoch heraus, dass für die Dienstleistungen keine separate Zahlungsbereitschaft vorhanden war. Da das Angebot aus Kundensicht allein »nice to have« war, stellte es keinen ausreichenden Grund dar, um sich für die Kernleistungen des Baustoffzulieferers zu entscheiden. Eine Wettbewerbsdifferenzierung über produktbegleitende Dienstleistungen war für das Unternehmen folglich nicht möglich.

## Fallbeispiel 2

### Automobilindustrie

Bei vielen Kunden im deutschen Automobilmarkt bestand in den 1990er- und 2000er-Jahren die Auffassung, dass asiatische Automobilhersteller qualitativ weniger hochwertige Pkws als deutsche Automobilhersteller produzieren. So zeigen empirische Untersuchungen aus dieser Zeit, dass etwa Klimaanlage oder Navigationssysteme, die in den Pkws asiatischer OEMs (Original Equipment Manufacturer) verbaut wurden, bei Nachfragern eine geringere Zahlungsbereitschaft erzeugten, da diese insgesamt als qualitativ geringwertiger eingestuft wurden.

Objektiv waren diese nachfragerseitigen Einschätzungen allerdings zumeist nicht haltbar. Zum einen war dies daran

ablesbar, dass die Pkws asiatischer und hier insbesondere japanischer Automobilhersteller regelmäßig in Zuverlässigkeitsuntersuchungen Spitzenwerte einnahmen. So lagen etwa in der ADAC-Pannenstatistik Erzeugnisse japanischer bzw. asiatischer Automobilhersteller noch vor den Erzeugnissen deutscher Automobilhersteller (z. B. im Hinblick auf die durchschnittliche Anzahl an Pannen). Zum anderen waren diese Einschätzungen vieler deutscher Nachfrager aber auch deshalb nicht gerechtfertigt, da – etwa im Bereich von Klimaanlage oder Navigationssystemen – in den Pkws deutscher und asiatischer OEMs häufig die gleichen Zuliefererprodukte verbaut wurden, sodass qualitative Unterschiede objektiv überhaupt nicht möglich waren.

tisch angebotenen Leistungen als Alternativen zur Lösung ihres bestehenden Bedürfnisses wahrnehmen (**fehlendes Marktinteresse**). So kann es durchaus sein, dass Leistungen objektiv weniger Nutzen stiften, von Kunden aber trotzdem ausgewählt werden, da die Kunden andere im Markt angebotene, nutzenstiftendere Leistungen nicht kannten oder aus Bequemlichkeit nicht beachtet haben. Daneben spielt die Wahrnehmung aber auch bei den beachteten Leistungen eine Rolle. Nachfrager bewerten die von ihnen berücksichtigten Leistungen so zumeist nicht anhand objektiver Kriterien. Stattdessen unterliegt auch der **Bewertungsprozess** Wahrnehmungsphänomenen. Obwohl bestimmte Leistungen im Hinblick auf die für Kunden besonders bedeutsamen Merkmalsdimensionen objektiv nutzenstiftendere Ausprägungen aufweisen, können sich diese ggf. im Wettbewerb nicht durchsetzen, wenn Kunden die Leistungsdimensionen der entsprechenden Anbieter fälschlicherweise als schlechter einstufen.

### Effizienzdimension

Mögliche Netto-Nutzenvorteile verfügen aus Sicht eines Unternehmens nur dann über KKV-Potenzial, wenn es sich lohnt, für den Aufbau dieser Vorteile mittel- und langfristige Marketing-Investitionen zu tätigen. Nur dann sind solche Vorteile für das Unternehmen zugleich auch effizient. Effizienz im Sinne von »**die Dinge richtig tun**« bedeutet dabei, dass die angestrebten Netto-Nutzenvorteile einen Beitrag zur Erfüllung übergeordneter unternehmerischer Ergebnisziele leisten.

Ein Netto-Nutzenvorteil ist für Unternehmen immer dann effizient, wenn dieser

- ▶ verteidigungsfähig (1) und
- ▶ wirtschaftlich (2)

ist.

---

Effizienz =  
»die Dinge richtig tun«

---

KKVs: verteidigungsfähig  
und wirtschaftlich

Verteidigungsfähig: nicht unmittelbar vom Wettbewerb imitierbar

### (1) Verteidigungsfähig

Da für den Aufbau von Netto-Nutzenvorteilen z. T. erhebliche Marketing-Investitionen erforderlich sind – z. B. für den Aufbau spezieller Fertigungsanlagen oder für die Durchführung spezieller Kommunikationskampagnen –, ist zwischen Netto-Nutzenvorteilen, die kurzfristig vom Wettbewerb imitiert werden können, und solchen, die eine **dauerhafte Alleinstellung** in den Augen der Nachfrager mit sich bringen (können), zu unterscheiden. Als KKV eignen sich dabei nur solche Netto-Nutzenvorteile, die nicht unmittelbar vom Wettbewerb imitiert werden können, die also verteidigungsfähig sind. Wie das nachfolgende Beispiel verdeutlicht, kann die Verteidigungsfähigkeit von KKV auch durch Veränderungen des rechtlichen Rahmens gefährdet sein.

## Fallbeispiel 3

### Deutscher Apothekenmarkt

Noch immer ist der deutsche Apothekenmarkt in hohem Maße durch staatliche Regulierungen geprägt. Ursprünglich zum Schutz der Bevölkerung gedacht, dienen viele der staatlichen Regulierungen heute eher zur Marktabschottung und damit zur Verhinderung des Markteintritts weiterer Wettbewerber. Beispielsweise sieht das deutsche Apothekenrecht das sogenannte Fremd- und Mehrbesitz-Verbot vor. Hiernach müssen zum einen die Apotheken-Betreiber zugleich auch die Apotheken-Eigentümer sein. Zum anderen ist es einem Apotheker nicht gestattet, mehr als vier Filialen parallel zu betreiben. Hierdurch werden Quereinsteiger vom Markt ferngehalten, sodass die zurzeit in Deutschland vorhandenen 21.238 Apotheken (vgl. *Aponet.de*, 2012) den gesamten Markt stabil unter sich aufteilen können. Angesichts dieses rigiden regulatorischen Rahmens war der zentrale KKV für Apotheken bislang in ihrem Standort zu sehen. Apotheken, die in unmittelbarer Nähe von Arztpraxen beheimatet waren oder im Innenstadtbereich mit einer großen Zahl von Laufkunden rechnen konnten, standen ökonomisch besser da als Apotheken ohne unmittelbare Praxennähe oder als Apotheken im ländlichen Raum.

Da der deutsche Apothekenmarkt – trotz aller anderslautender Statements von Apotheker-Verbänden und Landesorganisationen – ökonomisch sehr attraktiv ist – beispielsweise stieg der Jahresumsatz deutscher Apotheken zwischen 1992 und 2010 von 20 auf über 40 Mrd. € (vgl. *Rakau*, 2011) –, steht angesichts eines insgesamt kaum mehr finanzierbaren Gesundheitssystems auch der regulatorische Rahmen für Apotheken immer stärker in der Kritik. Internet-Apotheken wie DocMorris, Drogerieketten oder

Pharma-Großhändler streben danach, in den hochregulierten deutschen Markt einzutreten. Die dafür erforderliche Deregulierung wird dabei von Teilen der deutschen Politik durchaus gewünscht, in jedem Fall aber von europäischen Wettbewerbschützern sowie dem europäischen Gerichtshof immer vehementer gefordert.

Was eine Lockerung der Regulierung des deutschen Apothekenmarktes mit sich bringen würde, ist dabei bereits jetzt absehbar: Insbesondere verliert der bisherige KKV Standort an Bedeutung und wird durch andere KKV-Alternativen substituiert. Zu erwarten ist beispielsweise, dass sich einige Apotheken zukünftig als Preisführer im Markt positionieren werden. Durch den Aufbau von kooperativen Apothekengruppen und das damit verbundene Bündeln von Beschaffungsvolumina werden Apotheken-Kunden – im Rahmen dann bestehender preispolitischer Freiheiten – günstigere Medikamenten-Preise angeboten werden können. Wiederum andere Apotheken werden versuchen, sich durch Leistungs differenzierung vom Wettbewerb abzuheben. Indem sie ihr Leistungsspektrum vom bisher überwiegen den Medikamenten-Verkauf zum ganzheitlichen Gesundheitsdienstleister ausbauen, werden sie sich dem drohenden Preiswettbewerb durch Beratung und Produktbündelung möglicherweise entziehen können. Schließlich ist zu erwarten, dass sich eine dritte Gruppe von Apotheken auf den KKV Logistik konzentrieren wird. Diese Apotheken werden ihren Kunden eine effiziente Medikamenten-Bestellung und -Lieferung anbieten. In dieser Gruppe werden sich auch viele Internet-Apotheken ansiedeln (vgl. *Axel Springer AG*, 2011).



## (2) Wirtschaftlich

Nicht zuletzt die in den 1990er-Jahren aufkommende zunehmende **Wertorientierung** in vielen Unternehmen (nicht zu verwechseln mit der neuerdings wieder aufkommenden Werteorientierung) hat dazu geführt, dass sich praktisch alle unternehmerischen Funktionen und Aufgaben inzwischen einer tiefgehenden und permanenten Wertsteigerungsdiskussion stellen mussten. Angefangen von der Beschaffung bis hin zum Marketing steht jeweils die Frage im Vordergrund, welchen Beitrag die entsprechenden Funktionen und Aufgabenbereiche zur Wertsteigerung des Gesamtunternehmens leisten können. Im Marketing-Bereich hat diese Diskussion zu einer **stärkeren Effizienz-Orientierung** der Disziplin beigetragen. Marketing-Aktivitäten müssen demnach heute vor allem auch wirtschaftlich durchgeführt werden. Letztlich müssen die Aktivitäten dazu führen, dass nicht nur ein Kundenvorteil, sondern auch ein Anbietervorteil entsteht. Demnach wird ein aus Kundensicht bestehender Netto-Nutzenvorteil erst dann zu einem KKV, wenn dieser für das agierende Unternehmen mit einem **verbesserten Zielerreichungsgrad** verbunden ist.

---

Wirtschaftlich:  
Generierung von  
Anbietervorteilen

### Zum Verhältnis der KKV-Dimensionen

Die oben genannten KKV-Dimensionen stehen in einem **wechselseitigen Zusammenhang**. So hängt die Marketing-Effektivität von der Marketing-Effizienz ab. Bei dem Versuch, für Kunden Netto-Nutzenvorteile zu realisieren, sind Unternehmen durch die Marketing-Effizienz-Bedingung enge Grenzen gesteckt. Kunden möglichst qualitativ hochwertige und gleichzeitig preisgünstige Leistungen anzubieten, ist für Unternehmen aus Effizienzgründen häufig nur eingeschränkt möglich. Daher müssen sie sich auf einzelne Effektivitätsaspekte fokussieren (z. B. Qualität oder Preiseffektivität). Schließlich hängt auch die Marketing-Effizienz von der Marketing-Effektivität ab. Da nicht alle Arten von Netto-Nutzenvorteilen, und schon gar nicht jeder Umfang von Netto-Nutzenvorteilen, mit gleichen wirtschaftlichen Konsequenzen verbunden sind, hängt die Marketing-Effizienz beim KKV naturgemäß von Art und Umfang der den Kunden anzubietenden Netto-Nutzenvorteilen ab. Ist ein Unternehmen beispielsweise gezwungen, seine Preise deutlich zu senken, da es Konkurrenten inzwischen gelungen ist, eine modernere Technologie in den Markt einzuführen, so geht dies automatisch zulasten der Effizienz.

---

Effektivität und Effizienz  
als gleichberechtigte  
Bedingungen

Insgesamt ist also festzuhalten, dass die KKV-Dimensionen Effektivität und Effizienz **gleichberechtigt** nebeneinander stehen. Unternehmen müssen im Marketing versuchen, zugleich effektiv und effizient zu sein.

## II Zusammenfassendes Marketing-Verständnis

Entsprechend dem im Vorkapitel beschriebenen Ansatz verstehen wir mit *Backhaus* unter Marketing das **Management von KKV**s. Aufbauend auf der im Unternehmen vorherrschenden Führungsphilosophie, die Gesamtunternehmung nicht

---

Definition »Marketing«

allein ressourcenorientiert, sondern zugleich auch in gleichberechtigter Weise kunden- und marktorientiert zu führen, widmet sich das Marketing der Aufgabe, alle strategischen und operativen Voraussetzungen zu schaffen, um auf **relevanten Märkten kundenseitig bedeutsame und wahrgenommene** sowie **anbieterseitig verteidigungsfähige** und **wirtschaftliche KKV**s zu realisieren. Dieses Aufgabenverständnis beinhaltet dabei eine

- ▶ innen- sowie außengerichtete Teilperspektive (1) und
- ▶ horizontale sowie vertikale Teilperspektive (2).

### (1) Innen- und außengerichtete Teilperspektive des Marketing

Die **Außenorientierung** des beschriebenen Marketing-Verständnisses ergibt sich unmittelbar daraus, dass das Marketing direkt an den Besonderheiten von Märkten und der Wahrnehmung von Kunden ansetzt. Entscheidend ist so, dass KKV's nicht allein von Unternehmen definiert werden, sondern stattdessen vor allem in der Wahrnehmung von relevanten Kundengruppen bestehen. Daneben muss Marketing allerdings auch **Innenorientierung** aufweisen. Die Ursachen oder Quellen von KKV's liegen so nicht selten in marktfernen Unternehmenseinheiten (z. B. Beschaffung, Fertigung, Entwicklung, Logistik etc.) begründet. Nur wenn es gelingt, auch diese, nicht unmittelbar im Marktkontakt stehenden Unternehmenseinheiten in das KKV-Management einzubeziehen, ist eine größtmögliche Effektivität und Effizienz bei Ableitung und Umsetzung von KKV's möglich.

### (2) Horizontale und vertikale Teilperspektive des Marketing

KKV-Management weist auch eine starke Konkurrenz- und Wertschöpfungskettenorientierung auf. Die **Konkurrenzorientierung (horizontale Perspektive)** ergibt sich dabei aus der Tatsache, dass in der Wahrnehmung von Kunden bestehende KKV's stets durch Tradeoffs zwischen den vom Unternehmen angebotenen Leistungen und den Leistungen wahrgenommener Wettbewerber entstehen. Vor diesem Hintergrund schließt KKV-Management eine systematische Konkurrenzbeobachtung und -Analyse mit ein.

In einer bereits jetzt in hohem Maße und zukünftig noch stärker arbeitsteilig organisierten Wirtschaft können KKV's darüber hinaus immer häufiger nur noch dann realisiert werden, wenn auch **vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen** in den KKV-Prozess integriert werden (**vertikale Perspektive**). Nur wenn Zulieferer und/oder nachgelagerte Hersteller- bzw. Handelsstufen bei der Ausgestaltung von KKV's berücksichtigt und eingebunden werden, können Unternehmen angestrebte Marktpositionen erreichen bzw. konsequent durchsetzen. Daher ist Marketing nicht allein eine Aufgabe zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Zugleich müssen auch eigene Zulieferer, deren Vorlieferanten, aber auch der Handel oder die Kunden eigener Kunden mit in die Überlegungen aufgenommen werden.

---

KKV-Management:  
Einbeziehung des gesamten Unternehmens

---

KKV-Management:  
Einbeziehung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen