
BACHELORARBEIT

Herr
Jan-Peter Knebel

**Das Medienmarketing der
Bundeswehr**

2018

BACHELORARBEIT

Das Medienmarketing der Bundeswehr

Autor:
Herr Jan-Peter Knebel

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM17sS3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Stephan Heller

Zweitprüfer:
Dipl.-Übersetzer Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mittweida, 08.01.2018

BACHELOR THESIS

The Bundeswehr's media marketing

author:

Mr. Jan-Peter Knebel

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM17sS3-B

first examiner:

Prof. Dr. Stephan Heller

second examiner:

Dipl.-Translator Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:

Mittweida, 08.01.2018

Bibliografische Angaben

Knebel, Jan-Peter:

Das Medienmarketing der Bundeswehr

The Bundeswehr's media marketing

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Diese Bachelorarbeit widmet sich dem Personalmarketing der Bundeswehr, mit besonderem Blick auf dessen Medienmarketing. Denn seitdem im Juli 2011 die Wehrpflicht ausgesetzt wurde, klagt die Bundeswehr über Nachwuchsprobleme in ihrer Freiwilligenarmee. Dadurch ist sie gezwungen Marketing zu betreiben und Nachwuchs aktiv anzuwerben. Doch die neue Aufgabe besteht nicht nur darin aktiv zu werden, es ist ein neues Gespür gefragt. Sensibilität muss großgeschrieben werden, da die Bundeswehr mit ihrer Berufsarmee, ein sehr heikles Thema verkörpert. Soldaten lernen bei der Bundeswehr, unter anderem, wie Mensch und Tier getötet und wie die eigene Überlebensfähigkeit vor allem in Krisengebieten gesteigert werden kann. Dadurch steht die Bundeswehr sinnbildlich für Leben und Tod.

Abstract

This bachelor thesis focuses in the Bundeswehr's personnel marketing, mainly highlighting it's media marketing. Since the military service was suspended in July 2011, the Bundeswehr complains about recruitment problems in their volunteer army. As a result the Bundeswehr is forced to implement marketing and to actively put effort on recruitment for it's volunteer army. But the new task isn't only to be active in recruiting, there is a new point of view required. Sensitivity has to be emphasised due to the fact that the Bundeswehr's professional army is a vital topic as well. At the Bundeswehr, soldiers learn, among other things, how humans and animals can be killed and how their own ability to survive can be increased, especially in crisis areas. For these reasons, the Bundeswehr is symbolic of life and death.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Marketing.....	3
2.1 Definitionen von Marketing.....	3
2.1.1 Das aktivitätsorientierte Marketing	4
2.1.2 Das beziehungsorientierte Marketing	4
2.1.3 Das führungsorientierte Marketing	5
2.1.4 Das integrative Marketing	5
2.2 Die Geschichte des Marketings.....	7
2.2.1 Die ersten Schritte des Marketings.....	7
2.2.2 Die Geburtsstunde des Marketings	8
2.2.3 Die Durchsetzung des Marketings.....	9
2.3 Die Entwicklungsphasen des Marketings in Deutschland	10
2.3.1 Die produktionsorientierte Phase	12
2.3.2 Die verkaufsorientierte Phase	12
2.3.3 Die kundenorientierte Phase	13
2.3.4 Die wettbewerbsorientierte Phase.....	14
2.3.5 Die umfeldorientierte Phase	15
2.3.6 Die netzwerkorientierte Phase	16
2.3.7 Die partizipationsorientierte Phase.....	17
2.4 Ziele und Funktion des Marketings.....	18
2.5 Medienmarketing.....	20
2.5.1 Medien	20
2.5.2 Massenmedien.....	20
2.6 Personalmarketing	22
2.6.1 Das interne Personalmarketing	23
2.6.2 Das externe Personalmarketing	23
3 Das Marketingkonzept	24
3.1 Marketing-Forschung	25
3.1.1 Ablauf der Marketing-Forschung	26

3.1.2	Arten der Datengewinnung	26
3.2	Marketing-Analyse	27
3.2.1	Makroanalyse	27
3.2.2	Mikroanalyse.....	28
3.2.3	SWOT-Analyse	29
3.3	Strategie	30
3.3.1	Segmenting.....	30
3.3.2	Targeting.....	31
3.3.3	Positioning	32
3.4	Umsetzung der Strategie (Marketing-Mix)	33
3.4.1	Product	33
3.4.2	Price	34
3.4.3	Place.....	35
3.4.4	Promotion	35
3.4.5	Budgetierung	38
3.5	Kontrolle.....	38
4	Die Bundeswehr	40
4.1	Die Situation der Bundeswehr	40
4.2	Das Medienmarketing der Bundeswehr.....	41
4.2.1	Das Konzept der Inneren Führung	41
4.2.2	Die Arbeitgeberkampagne	42
4.2.3	Die öffentliche Wahrnehmung der Bundeswehr	44
4.2.4	Das Guerilla-Marketing der Bundeswehr.....	46
4.2.5	Die "Bundeswehr im Dialog"	47
4.2.6	Sonstige Aktivitäten	48
5	Das Fazit	49
	Literaturverzeichnis	IX
	Anhang.....	XVI
	Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Definitionen von Marketing	3
Abbildung 2: Die Arbeitsweise von Marketing-Studenten im Vergleich zu den Ökonomie-Studenten.....	9
Abbildung 3: Die Entwicklungsphasen des Marketings in Deutschland.....	11
Abbildung 4: Grafische Darstellung der Entwicklungsphasen	11
Abbildung 5: Beispiele für Diskussionsthemen der wettbewerbsorientierten Phase.....	14
Abbildung 6: Die Dimensionen des komparativen Konkurrenzvorteils (KKV)	14
Abbildung 7: Die bekanntesten Mediengattungen	22
Abbildung 8: Beispiele für die Maßnahmen des externen Personalmarketings.....	23
Abbildung 9: Die Hauptmerkmale eines Marketingkonzeptes	24
Abbildung 10: Der operative Durchführungsplan für ein Marketingkonzept.....	25
Abbildung 11: Die Komponenten der STEPP-Analyse.....	28
Abbildung 12: Die Einflussfaktoren des Porters-Five-Forces Modells	29
Abbildung 13: Die SWOT-Analyse-Matrix am Beispiel eines Bewerbers	29
Abbildung 14: Die Sinus-Milieus	31
Abbildung 15: Die unterschiedlichen Preisklassen der konkurrenzorientierten Preisfestlegung	34
Abbildung 16: Das Sender-Empfänger-Modell.....	36
Abbildung 17: Die Kommunikationsmaßnahmen der externen Kommunikation	37
Abbildung 18: Bundeswehr LKW in tarnfarbenähnlichem Design	43
Abbildung 19: Textausschnitt (Screenshot) aus einem Chatverlauf (Privat) von Facebook	44
Abbildung 20: "Ab jetzt wird die Ernährung umgestellt", die Pizzakartons der Bundeswehr	47

Vorwort

Mit dieser Arbeit möchte ich meiner Familie und meinen Freunden, vor allem meiner Großmutter für deren jahrelange Unterstützung danken. Sie haben auch in schwierigen Situationen zu mir gehalten und an mich und meine Fähigkeiten geglaubt. Durch sie hatte ich die nötige Motivation immer mein Bestes abliefern zu wollen. Besonders meine Großmutter hat mir immer Mut zugesprochen, meinen eigenen Weg zu gehen. Ohne Sie wäre das Studium für mich finanziell nicht möglich gewesen.

Außerdem möchte ich den Professorinnen und Professoren aus Mittweida und Karlsruhe, sowie den Dozenten dafür danken, den Unterricht mit ihren Erfahrungen aus Beruf und Leben belebt zu haben. War es manchmal auch viel Arbeit, so sollten wir nie den Funken Spaß vergessen, mit dem wir diese Arbeit geleistet haben.

1 Einleitung

Aus einer wachsenden Angst heraus, dass nach dem 2. Weltkrieg erneut Kämpfe auf deutschem Boden geführt werden, entstanden am 12. November 1955 die Streitkräfte der Bundesrepublik. Anfangs ohne offiziellen Namen, wurden diese Streitkräfte, knapp ein halbes Jahr später, ab dem April 1956 als die Bundeswehr bekannt. Sie war eine Armee zu Verteidigungszwecken. Aufgrund der Ereignisse aus dem 2. Weltkrieg war die Namensfindung keine leichte Aufgabe. Es sollte eine Abgrenzung zur nationalsozialistischen Zeit gewährleistet sein, wodurch der Vorschlag "Wehrmacht" schnell verworfen wurde.

Doch schon seit geraumer Zeit hat die Bundeswehr nicht mehr nur den Auftrag der Landesverteidigung. Besonders Terrorismusbekämpfung, Krisenbewältigung und die Konfliktverhütung, auf dem ganzen Globus, stehen auf der Programmliste der heutigen Streitkräfte. Genauso wie sich der Auftrag der Bundeswehr mit der Zeit wandelt, strebt die Bundeswehr mit der Bundeswehrreform 2011 den umfangreichsten Modernisierungsprozess der Geschichte an. Mit dem Aussetzen der Wehrpflicht soll ein neues Zeitalter in der Bundeswehr beginnen. Damit stellt sie sich einer Vielzahl von neuen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt.

Mit der Bundeswehr werden oft zahlreiche Tugenden verbunden. Einige Beispiele sind Disziplin, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Kameradschaft, und vieles mehr. Doch auch lange Märsche, im Schlamm kriechen, Uniform tragen, der Einsatz an der Waffe und laute Ausbilder, sind stetige Begleiter des Bildes der Bundeswehr. Gezeichnet durch viele Negativschlagzeilen, vor allem in den Medien, und die wachsende Anzahl der Auslandseinsätze, war die Bundeswehr mit einer sinkenden Attraktivität als Arbeitgeber in den Köpfen der Bevölkerung. Um dem Ganzen entgegenzuwirken startete die Bundeswehr ein neues Projekt, die Arbeitgeberkampagne. Durch diese Kampagne erlebt die Bundeswehr einen Imagewandel. Eine neue Personalstrategie und provokante Slogans füllen die Werbekampagne voll aus.

Diese Bachelorarbeit befasst sich, unter Verwendung von Fachliteratur und Online-Quellen, mit dem Medienmarketing der Bundeswehr. Im folgenden Kapitel werden die nötigen Begrifflichkeiten erklärt, um die theoretische Gesamtheit zu verstehen. Denn Marketing beinhaltet einen riesigen Anwendungsbereich. In der Regel wird von unternehmerischem Marketing gesprochen, da hier die Relevanz am größten ist. Doch auch die Eigenvermarktung, sich selbst bei einem Unternehmen zu bewerben, kann eine Form des „Marketings“ sein. Daher müssen die Begrifflichkeiten im Vorfeld definiert sein, um die einzelnen Prozesse und deren Zusammenwirken zu verstehen. Durch die Entstehungsgeschichte des Marketings wird aufgezeigt, mit welchem Umfang das Marketing in regelmäßigen Abständen bis zum heutigen Marketing erweitert wurde. Jedoch auch, wie

sich das Verständnis von Marketing im Laufe der Zeit gewandelt hat. Außerdem klärt es die Schwerpunkte in den einzelnen Zeitphasen.

Als eine der wichtigsten Aufgaben in einem Unternehmen, ist Marketing und dessen Theorie unverzichtbar geworden. Dies hat nun auch die Bundeswehr erkannt und versucht Marketing gezielt für sich einzusetzen, um Botschaften zu kommunizieren, sich selbst der Allgemeinheit zu präsentieren, die eigenen Mitarbeiter zu binden oder neue zu gewinnen. Das dritte Kapitel widmet sich daher dem Marketingkonzept, unter Betrachtung der Grundsteine des Marketings. Es verkörpert die Festhaltung aller notwendigen Informationen, die für die Planung, Durchführung und die Kontrolle von Marketingmaßnahmen benötigt werden.

Der Hauptteil dieser Arbeit stellt den Bezug von Marketing zu der Bundeswehrkampagne, mit allen einzelnen Maßnahmen, her. Dabei wird anhand von Beispielen die Umsetzung der Kommunikation erläutert. Es werden die neuen Aufgabenbereiche der Bundeswehr aufgezeigt und die Problematiken mit entsprechenden Lösungsvorschlägen dargestellt.

Das letzte Kapitel endet mit einem Fazit. Es fasst die gewonnen Erkenntnisse zusammen und gibt einen möglichen Ausblick in die Zukunft der Bundeswehr beziehungsweise zu was sich die Bundeswehr in der Zukunft entwickeln kann.

2 Marketing

Marketing, auch Absatzwirtschaft genannt, leitet sich von „market“ (englisch für Markt bzw. vermarkten) ab (vgl. Homburg 2015, 2). Dadurch ist es ein weitreichender Begriff, der viel zusammenfasst. Es hat Schnittstellen zu den unterschiedlichsten Bereichen in einem Unternehmen, wie zum Beispiel dem Vertrieb oder der Finanzabteilung (vgl. grunderszene.de). Doch genauso davon betroffen sind einzelne Aktivitäten oder Maßnahmen für z.B. Werbezwecke. Aufgrund dessen benutzen viele Menschen den Begriff Marketing heute inflationär. Das heißt, dass viele den Ausdruck kennen, ihn oft gebrauchen, sich aber der Bedeutung des Begriffes immer weniger im Klaren sind. Als Beispiel ist hier die oft falsche Gleichstellung von Marketing und Werbung zu sehen. Die Menschen assoziieren Marketing mit Werbung. Dabei ist Werbung nur ein Teilinstrument des Marketings bzw. eines Marketingkonzeptes oder eines Marketingplans (die kleineren Einheiten des Marketings). An dieser Assoziation sind die Unternehmen schuld, da diese in den letzten Jahrzehnten vorrangig ihre Produkte bekannt gemacht haben und am Ende ihre Produkte verkaufen wollten.

Aus den obig genannten Gründen, haben sich in der Vergangenheit mehrere Betrachtungsweisen des Marketings entwickelt. Diese Betrachtungsweisen führten wiederum zu unterschiedlichen Definitionen, was Marketing den heute ist.

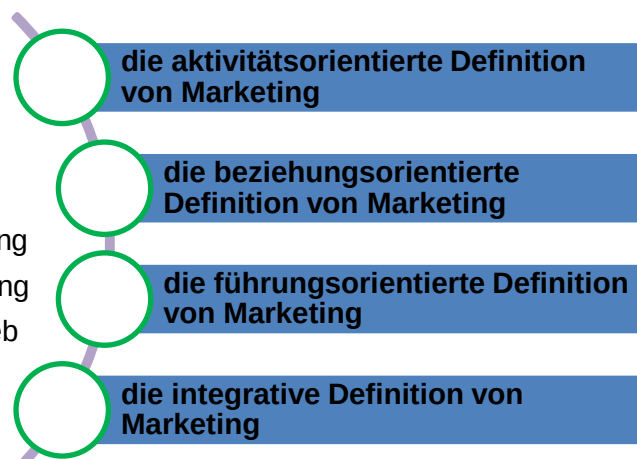
„Die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes“ (Bruhn 2016, 13) ist die einfachste Definition und damit der Grundgedanke des Marketings. Damit ist gemeint, dass sich das unternehmerische Handeln an dem vorhandenen Markt orientiert (vgl. Kirchgeorg).

2.1 Definitionen von Marketing

Es haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Definitionen entwickelt. Diese lauten wie folgt:

Abbildung 1: Die Definitionen von Marketing
(eigene Darstellung, vgl. Homburg 2015, 8 f)

In den 1970er Jahren bekam Marketing eine immer größer werdende Bedeutung für die Unternehmen. Der Vertrieb konnte verbessert, der Absatz gesteigert, Kundenbindungen geschaffen werden und vieles mehr. Doch



entwickelten sich auch die Schwerpunkte im Marketing in verschiedene Richtungen. Um dies an Beispielen fest zu machen, werden nun die Definitionen mit ihren Schwerpunkten erläutert.

2.1.1 Das aktivitätsorientierte Marketing

Die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens müssen, für ein erfolgreiches Bestehen, auf dem Markt platziert werden. Dafür wird ein sogenannter Marketing-Mix ausgearbeitet und benutzt. Ein Marketing-Mix fasst alle nötigen Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens zusammen, die zum Beispiel für das erfolgreiche Platzieren eines Produktes, auf dem entsprechenden Markt, wichtig sind. Dabei geht es um die Festlegung und die Umsetzung von konkreten Maßnahmen in der Vermarktung. Die klassische Theorie von dem Marketing-Mix befasst sich mit der Produkt-, der Preis-, der Kommunikations- und der Vertriebspolitik, die in der Marketingbranche üblicherweise unter den „4 P's“ (englische Bezeichnung für Product, Price, Promotion, Place) zusammengefasst wird. Diese müssen optimal aufeinander abgestimmt werden (vgl. Bruhn 2016, 27 ff und Bruhn / Michalski 2009, 88 ff). Dieser Marketing-Mix enthält gezielte Werbeaktivitäten, um beispielsweise das Bekannt machen von Produkten und Dienstleistungen über Massenmedien zu gewährleisten. Weitere Informationen zu dem Marketing-Mix sind unter 3.4. Umsetzung der Strategie (Marketing-Mix) (S. 33) zu finden. „Die gezielten Werbeaktivitäten spielen hierbei ebenso eine Rolle wie die Preispolitik und die strategische Ausrichtung des Unternehmens“ (Deutsche Akademie für Management 2017a).

Somit liegt der Fokus der aktivitätsorientierten Marketingdefinition in den Aktivitäten des Unternehmens, mit denen Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt platziert werden. Das Ziel ist erreicht, wenn die Wünsche von den Verbrauchern geweckt und diese durch das Produkt und die Dienstleistung befriedigt werden.

Diese Definition ist die älteste Definition von Marketing. Sie entstand in den 1970er Jahren, als Marketing eine immer größere Bedeutung in Unternehmen bekam. Sie beinhaltet die konkrete Umsetzung von Marketingstrategien auf verschiedenen Vertriebskanälen.

2.1.2 Das beziehungsorientierte Marketing

Ein Unternehmen benötigt Kunden, die das Produkt kaufen oder die Dienstleistung wahrnehmen. Je langfristiger sich die Kunden an das Unternehmen binden, desto besser. Dabei spielt es keine Rolle ob dies aus Überzeugung, weil das Produkt beispielsweise besser als das der Konkurrenz sei, oder anderen Gründen geschieht.

Das beziehungsorientierte Marketing bezieht sich somit auf die Kundenneugewinnung. Dabei liegt der Schwerpunkt im Aufbau einer Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Diese Beziehung soll langfristig halten und dadurch auch langfristig gestärkt oder intensiviert werden (Customer-Relationship-Management (CRM)). Das Unternehmen versucht dafür mit dem Kunden in einen Dialog zu treten. Dabei ist es unerheblich ob dies von Angesicht zu Angesicht (face-to-face), telefonisch oder auf eine andere Art der Kommunikationsmöglichkeit versucht wird (vgl. Homburg 2015, 8 und Deutsche Akademie für Management 2017a).

Das Ziel ist es, eine gegenseitige Vertrauensbasis zu schaffen, um Kunden zu gewinnen. Anschließend sollen die neuen und bestehenden Kunden an das Unternehmen nachhaltig und vor allem dauerhaft gebunden werden (vgl. Homburg 2015, 8 und Deutsche Akademie für Management 2017a).

Das beziehungsorientierte Marketing versteht sich als eine Erweiterung des aktivitätsorientierten Marketings (vgl. Homburg 2015, 9 und Deutsche Akademie für Management 2017a), da für das beziehungsorientierte Marketing ein Produkt oder eine Dienstleistung vorausgesetzt wird. Über dieses Produkt oder die Dienstleistung kann sich dann ausgetauscht werden. Diese Definition gewinnt seit dem Ende der 1980er Jahre eine größere Bedeutung in Unternehmen.

2.1.3 Das führungsorientierte Marketing

Parallel zu dem beziehungsorientierten Marketing entwickelte sich, ebenfalls in den 1980er Jahren, das führungsorientierte Marketing.

In diesem Fall wird das ganze Unternehmen marktorientiert geführt (vgl. Deutsche Akademie für Management 2017a). Das bedeutet, dass alle Entscheidungen, die innerhalb eines Unternehmens getroffen werden, auf die möglichen Reaktionen der Kunden abgestimmt sind. Es muss daher im Vorfeld analysiert sein, wie sich Entscheidungen im Unternehmen auf das Verhalten von Kunden auswirken können. Die Nachhaltigkeit liegt hierbei im Fokus des Unternehmens.

2.1.4 Das integrative Marketing

Integratives Marketing beschreibt den einheitlichen, in sich geschlossenen und aufeinander abgestimmten Marktauftritt, der sowohl nach außen, als auch nach innen gerichtet ist (vgl. Hochschule Fresenius Heidelberg 2017). Es kann als eine

Zusammenfassung von den voran gegangenen Definitionen betrachtet werden (vgl. Rudolph).

Nach außen hin werden verschiedene Marketingmaßnahmen durchgeführt. Dadurch sollen neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden enger an das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen gebunden werden. Um die Vorgehensweise gezielt planen und bestmöglich umsetzen zu können, holt das Unternehmen vorher systematisch Informationen über die aktuellen Bedürfnisse der Kunden ein. Der Fokus liegt auf den marktbezogenen Aktivitäten (vgl. Homburg 2015, 10).

Nach innen gerichtet ist bei einem integrierten Marketing wichtig, dass die Marketingleitung in der Unternehmensführung integriert ist. Sodass eine einheitliche Führung für alle Stellen, die Kontakt zu Kunden haben, entsteht. Der Grund dafür ist im Aufbau einer strategischen Kommunikation zu sehen. Denn es geht hierbei nicht um eine hierarchische Einordnung. So kann qualifiziertes Handeln der Mitarbeiter mit geringer Kunden- oder Marktnähe vorausgesetzt und das Image durch den einheitlichen Auftritt nach innen und außen verbessert werden. Es entsteht ein Corporate Identity (Unternehmensidentität) der Mitarbeiter, die sich in den Prozess involviert fühlen und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Diese Integration hat zusätzlich noch das Potential betriebliche Kosten zu senken. Der Fokus liegt auf einer marktorientierten Führung (vgl. Homburg 2015, 10).

Somit wird die optimale und systematische Abstimmung von den Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen gesichert.

Eine wachsende Zahl von klassischen und neuen Medien fordert immer mehr die Marketingabteilungen. Die Herausforderung alles im Blick zu behalten, richtig zu koordinieren und einheitlich umzusetzen stellt eine immer größer werdende Herausforderung dar.

Der Marketing-Mix ergibt sich aus den absatzpolitischen Instrumenten, die inhaltlich, zeitlich und räumlich aufeinander abgestimmt sind. Ohne die betriebswirtschaftlichen Ziele zu vernachlässigen, stehen dabei die Kundenorientierung und –zufriedenheit immer noch im Vordergrund des Unternehmens (vgl. Homburg 2015, 10f).

2.2 Geschichte des Marketings

2.2.1 Die ersten Schritte des Marketings

Marketing war zu Beginn nicht so umfangreich wie heute. Die Entstehung ist auf eine Folge von tiefgreifenden, ökonomischen und sozialen Veränderungen, um die Jahrhundertwende, etwa 1890, zurückzuführen. Zahlreiche technische Entwicklungen beschleunigten diese Veränderungen. Die Ausweitung der Massenproduktion von Gütern und die Erschließung von großen, neuen Märkten führten zu praktischen Problemen. Die damaligen ökonomischen Theorien von, zum Beispiel, Adam Smith lieferten keine Lösung. Die Annahmen waren in der Realität nicht haltbar (vgl. Tauchnitz).

Eine dieser Annahmen, über die Märkte der damaligen Zeit, beinhaltet die vollständige Konkurrenz auf lokalen Märkten. Das bedeutet, Anbieter und Nachfrager wissen von der Existenz des anderen. Doch die vorherrschenden Annahmen gingen nicht von wachsenden Märkten aus. So konnte diese Annahme durch die starke Expansion von Märkten nicht mehr aufrechterhalten werden. Ein größerer Markt ließ ein größeres Absatzvolumen zu, wodurch die Produktionsmengen größer wurden. Es traten neue, unbekannte Wettbewerber auf. Dadurch wurden neue operative Strategien für den Vertrieb entwickelt. Informationen und Werbung wurde mehr Bedeutung zugesprochen (vgl. Tauchnitz).

Die damalige, vorherrschende Theorie beschrieb den Wohlstand einer Gesellschaft anhand der zugrundeliegenden Produktion. Daraus entstand die Idee, dass der Ursprung der Nachfrage im Angebot liegt. Während der industriellen Revolution konnte nachgewiesen werden, dass die in der Produktion erworbenen Einkommen maßgeblich die effektive Nachfrage, der angebotenen Produkte am Markt, bildeten. Der französische Ökonom Jean-Baptiste Say verallgemeinerte die Aussage und beschrieb: Angebot schaffe Nachfrage (vgl. Tauchnitz).

Dass die Nachfrage aus mehr Faktoren, wie nur der Kaufkraft besteht, wurde erst Ende des 19. Jahrhunderts bemerkt. Der Wunsch nach einem Produkt, sowie die Möglichkeit dieses zu kaufen spiegelt die Nachfrage wieder. Das sich die Nachfrage auch durch andere Faktoren wie dem Angebot steuern lässt, ließ sich ebenfalls durch neue Erfahrungen mit den Verkäufern und der Werbung feststellen. In der ökonomischen Theorie war ein solches Konzept bis dahin unbekannt. Einflüsse, die Nachfrage schaffen, konnten jedoch nicht wirksam werden, da die Einkommen weitestgehend bei dem Existenzminimum lagen. Durch bessere Bildung, höheres persönliches Einkommen und schnellere Kommunikation veränderten zusätzlich sich die Märkte. Das Marktwachstum wurde in dieser Zeit besonders durch die Vergabe von Geschäftskrediten beschleunigt.

Später konnten auch private Konsumenten einen Kredit aufnehmen. Dies hatte nichts mehr damit zu tun, was frühere ökonomische Theoretiker als einen Markt beschrieben hatten. Die Unternehmen verlangten eine neue Analyse um den Zusammenhang zwischen Angebot und Nachfrage zu erklären (vgl. Tauchnitz).

Eine weitere Vorstellung befasste sich mit den sich selbst regulierenden Märkten. Dies beschreibt eine Idee, in der sich Märkte, zumindest langfristig betrachtet, in ein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage bringen. Jedoch konnte auch dieser Gedanke mit dem zunehmenden Wettbewerb nicht mehr aufrechterhalten werden (vgl. Tauchnitz).

Für Diskussionen und Uneinigkeiten sorgte besonders ein Thema. Ob Dienstleistungen, als nicht physisches Produkt, einen Beitrag zum Wohlstand der Gesellschaft liefern würden und damit Werte geschaffen werden. Adam Smith vertrat die Meinung, dass sich vergrößernde Märkte und neue Möglichkeiten für die Ausweitung der Produktion, nur indirekt über distributive Aktivitäten, zum Wohlstand der Gesellschaft beitragen. Als distributive Aktivitäten werden die Aktivitäten bezeichnet, mit deren Hilfe die Ware, über den Vertrieb, zu dem Kunden gelangt (vgl. Tauchnitz).

Auch die damaligen Preiskonzepte und Konzepte zur Preisgestaltung mussten überdacht werden. Der Preis wurde immer mehr als Mittel zum Zweck benutzt. So konnten mit niedrigen Preisen ein hoher Absatz und mit hohen Preisen eine Gewinnmaximierung, durch niedrigen Absatz, erzielt werden (vgl. Tauchnitz).

Am meisten geprägt wurde der Marketinggedanke jedoch durch die Überzeugung, dass der Konsum das Ende und das Ziel der Produktion ist (vgl. Tauchnitz).

2.2.2 Die Geburtsstunde des Marketings

Allgemein wird die Distribution als der Vorläufer des Marketings bezeichnet. Distribution wird in der Praxis mit den Begriffen Absatz, Vertrieb und Verkauf beschrieben. Dabei bezeichnet Distribution alle Prozesse, die zwischen dem Produzenten bis zum Endverbraucher im jeweiligen Absatzkanal ablaufen (vgl. Kenning). In diesen Prozessen können auch Zwischen- und Händler stehen (vgl. Tauchnitz).

1902 gab es fast zeitgleich an den amerikanischen Universitäten in Wisconsin, Michigan und Illinois Vorlesungen über Distribution. Es ist nicht bekannt, wer für diese Vorlesungen verantwortlich war, lediglich nur, dass diese oft mit Praktikern zusammengehalten wurden. Für die distributiven Probleme und Praktiken gab es kaum bis keine Literatur, somit befassten sich die Lehrveranstaltungen mit etwas Neuartigen (vgl. Homburg 2015, 6). Das Wort „Marketing“ wurde zu dieser Zeit als Verb benutzt. In der Vorlesungsbeschreibung wurde dieses Verb meistens in Verbindung mit schon vertrauten Begriffen

wie Distribution, Trade oder Commerce (beides englisch für Handel) verwendet. Der Inhalt dieser Lehrveranstaltung befasste sich mit den Prozessen, die vor dem Verkauf und der Werbung stattfanden. Die Lehrkräfte suchten bis etwa 1905 nach einer geeigneten Bezeichnung für ihre Inhalte, das war die Geburtsstunde des Marketings. Der Begriff Marketing tauchte erstmals als Substantiv auf und setzte sich mit der Zeit durch (vgl. Tauchnitz).

Den Anstoß für das Marketing, wie es heute bekannt ist, gab es durch die Lehrer an den Hochschulen und ihren Studenten, die einen höheren Bedarf nach Wissen über eine „angewandte“ Ökonomie hatten (vgl. Tauchnitz). (Als aktuelles Beispiel kann dieses Schema auf die Tee-Kampagne 2017 in Berlin übertragen werden.)

In den ersten Publikationen zu dem Thema Marketing ging es den Autoren allein um die Entwicklung einer Praxis zur Lösung von Problemen. Somit befassten sich die Publikationen weniger mit der Entwicklung eines Gedankengangs oder einer Theorie. Es wurden ausschließlich die beobachteten Marketingpraktiken beschrieben, erklärt und begründet (vgl. Tauchnitz).

Marketing steht noch sehr weit am Anfang seiner erfolgreichen Geschichte. Doch schon in den Anfangsjahren des Marketings fällt auf, dass sich die Studenten deutlich von denen der Ökonomie-Studenten unterscheiden. Dieses Phänomen lässt sich auch heute noch teilweise an den Hochschulen beobachten. Die Marketing-Studenten arbeiten:

- mehr empirisch als theoretisch

- empirisch = auf Erfahrungen beruhend, wissenschaftliche Erkenntnisse (zum Beispiel aus Versuchen) werden nachvollziehbar beschrieben und sind wiederholbar
- theoretisch = bezieht sich in der Art und Weise auf eine schon vorgegebene Theorie

- mehr deskriptiv als philosophisch

- deskriptiv = sachlich darstellend
- philosophisch = die Philosophie betreffend

- mehr praktisch als abstrakt,

- praktisch = auf die Realität bezogen beziehungsweise in der Praxis
- abstrakt = unkonkret, unanschaulich

Abbildung 2: Die Arbeitsweise von Marketing-Studenten im Vergleich zu den Ökonomie-Studenten (eigene Darstellung vgl. Tauchnitz)

2.2.3 Die Durchsetzung des Marketings

Zwischen 1900 und 1910 wurde das Marketing als solches entdeckt. Anschließend folgte eine Zeit, in der die Konzepte des Marketings gebildet und die Definitionen, sowie die Klassifizierungen von grundlegenden Begriffen erarbeitet wurde (1910-1920). Ab 1920

begannen die ersten Publikationen mit den Prinzipien des Marketings. Die "National Association of Teachers in Marketing and Advertising" (= der nationale Verband von Lehrern in Marketing und Werbung) gründete sich in dem Jahr 1924. Die "American Marketing Society" (= die Gesellschaft des amerikanischen Marketings) wurde 1930 von den Marketingpraktikern gegründet, welche ab 1934 das "American Marketing Journal" (= amerikanisches Marketing Tagebuch) herausgebracht. 1936 wurde dies in das "Journal of Marketing" (= Tagebuch des Marketings) umbenannt. Die Marketingpraktiker und Lehrer schlossen sich 1937 zur "American Marketing Association" (= Verband des amerikanischen Marketings) zusammen (vgl. Tauchnitz).

Das Marketing wurde in den folgenden Jahren immer weiterentwickelt. So konnten hypothetische Annahmen verifiziert und quantifiziert, sowie spezielle Gebiete des Marketings aufgebaut werden. Durch die Weltwirtschaftskrise und den 2. Weltkrieg war die Weiterentwicklung in den 30er und 40er Jahren nur eingeschränkt möglich (Homburg 2015, 7). Da Marketing sehr Praxisnah ist, wurde ihr die Anerkennung als wissenschaftliche Disziplin schon immer weitestgehend versagt. Dies änderte sich zwischen 1940 und 1950, als Marketing eine zunehmende Anerkennung bekam. Durch das Wachstum in der Weltwirtschaftskrise bekam das Marketing neue Impulse, dadurch wurden neue Begrifflichkeiten definiert. Ein Beispiel ist der Marketing-Mix, der das damalige Marketingverständnis von Werbung und Verkauf neu definierte. Daraus entstand ein neuer Ansatz der Marketingaktivitäten, die heute bekannten „4 P’s“ des Marketing-Mixes (Homburg 2015, 7 f). In den Jahren von 1950 bis 1960 wurde sich verstärkt mit den Managementaspekten des Marketings beschäftigt. Diese umfassten die quantitativen Analysen und die sozialen Bezugspunkte des Marketings. Dabei wurden andere wissenschaftliche Disziplinen wie Psychologie und Soziologie zunehmend in das Fachgebiet integriert.

Der erste Lehrstuhl für Marketing in Deutschland wurde 1971 mit Heribert Meffert geschaffen (vgl. Tauchnitz).

Durch die hohe Lösungskompetenz von praktischen Problemen, nicht nur im wirtschaftlichen Bereich, gilt Marketing heute als eine weltweit anerkannte wissenschaftliche Disziplin. Sogar Non-Profit-Organisationen, Verbände, staatliche Einrichtungen und die Staaten selbst übernehmen zunehmend den Marketinggedanken (= das Ganze Unternehmen konsequent auf die Bedürfnisse des Marktes auszurichten) (vgl. Tauchnitz).

2.3 Entwicklungsphasen des Marketings in Deutschland

Seit etwa 1950 stehen der Begriff und das nötige Verständnis von Marketing in einem stetigen Wandel. Die Schwerpunkte haben sich verschoben und der Umfang, sowie der

Anspruch wandeln sich im Laufe der Zeit, genauso wie die Bedeutung von Marketing. Allgemein lässt sich die Entwicklung des Marketings in 6 Phasen gliedern:

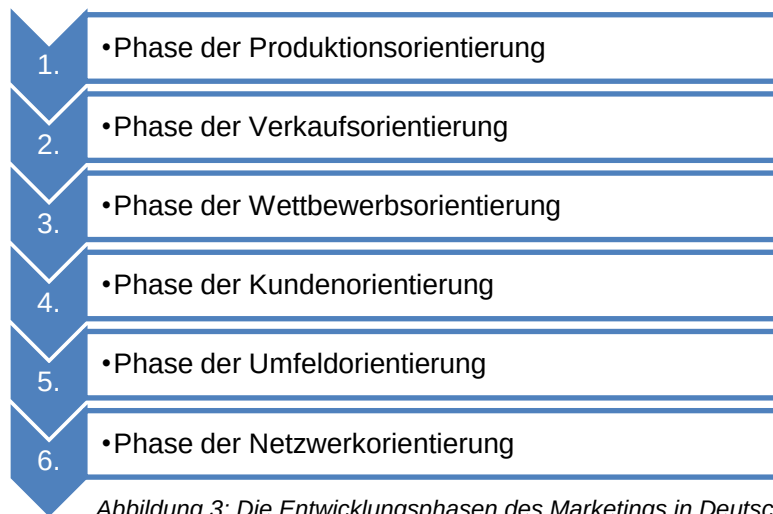


Abbildung 3: Die Entwicklungsphasen des Marketings in Deutschland (eigene Darstellung)

Jede einzelne Phase zeigt auf, wie der Anspruch des Marketingverständnisses erweitert wurde und sich die inner- und außerbetriebliche Rolle des Unternehmens veränderte. Um auf dem aktuellsten Stand zu bleiben, war die Betriebswirtschaftslehre, genauso wichtig, wie die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der eigenen Mitarbeiter.

Um die einzelnen Phasen zu verdeutlichen dient die folgende Abbildung. Dabei ist zu beachten, dass der Fokus der vorangegangenen Phase die Basis für die darauffolgende Phase ist.

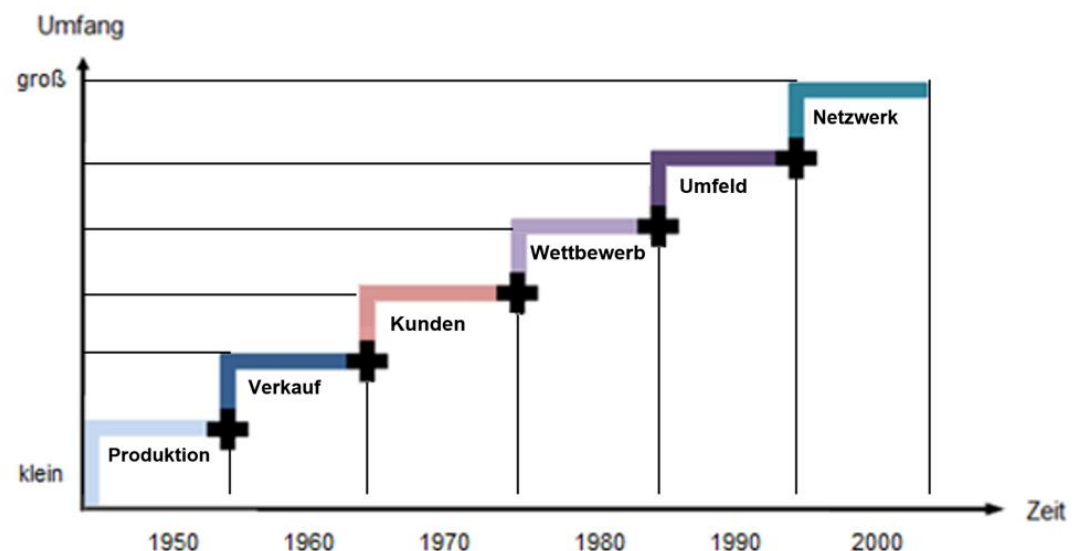


Abbildung 4: Grafische Darstellung der Entwicklungsphasen (eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn 2015, 1 und mediawandel 2013)

Ein Unternehmen oder eine Branche lässt sich zu jedem Zeitpunkt einer dieser Phasen oder dem Übergang von der einen in die nächste Phase zuordnen. Das ist besonders interessant für das Management. Rückschlüsse können gezogen, Fehler vermieden und individuelle Analysen der Phasen erstellt werden. Die Diagnose und Bewertung zeigt, je aktueller die Phase ist, desto strukturierter, zukunftsorientierter und professioneller ist

das Marketing des Unternehmens. Jedoch gibt es Ausnahmen, einige Unternehmen haben beispielsweise einen großen Marktanteil oder haben keine Konkurrenz auf ihrem Markt (Monopolstellung), sodass der betriebswirtschaftliche Erfolg sicher ist. Ein Nischenmarkt als Beispiel kann sehr risikoreich, aber auch sehr gewinnbringend sein.

Da sich die Wirtschaft, genauso wie das Leben ständig und überall weiterentwickelt, sind auch die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg des Unternehmens.

2.3.1 Die produktionsorientierte Phase

Die Phase der Produktionsorientierung begann etwa um 1950. Am 8. Mai 1945 war der zweite Weltkrieg offiziell vorbei, nachdem am Vortag Generaloberst Jodl die bedingungslose Kapitulation des Deutschen Reichs unterzeichnete (vgl. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (a)). Das zerstörte Deutschland befindet sich nun offiziell in der Nachkriegszeit. Jetzt dominierten die produzierenden Industrien die Märkte. Viele Unternehmen konzentrierten sich auf ihren Engpass in der Produktion. Ihr Kernziel war der Aufbau von Produktionskapazitäten. Mit der Massenproduktion konnte die große Anzahl der Produkte hergestellt und die Nachfrage, durch das Angebot der Produkte, zu akzeptablen Preisen, schließlich befriedigt werden. So entstand sehr schnell ein Verkäufermarkt. Es gab keine Konkurrenz, sodass sich Kunden nicht umorientieren konnten (vgl. Bruhn 2015, 1 und mediawandel 2013).

Auf dem Arbeitsmarkt waren technisch ausgebildete Werksleiter besonders gefragt. Da Marketing nur als ein Kanal für den Vertrieb der Produkte gesehen wurde. Die damalige Auffassung war, dass sich innovative und qualitativ hochwertige Produkte von allein verkaufen.

2.3.2 Die verkaufsorientierte Phase

Um etwa 1960 verschob sich der Schwerpunkt von der Produktion zum Verkauf. Der Grund ist in der wachsenden Konkurrenz zu finden. Viele Fabriken wurden wiederaufgebaut oder gründeten sich neu, sodass die nationale Konkurrenz immer größer wurde. Der Markt wandelte sich von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt, indem die Kunden verstärkt auswählen konnten, welches Produkt sie kaufen und damit benutzen möchten. Der Kunde als Nachfrager entwickelte sich zu einem Engpass (vgl. Bruhn 2015, 2). In dieser Zeit vergrößerte sich der Konkurrenzdruck erheblich. Die Unternehmen beschäftigten sich verstärkt mit ihrem Verkauf und Vertrieb der eigenen Produkte. Es fehlten eigene Verkäufer, die mit Hilfe von Handelskanälen den Endkunden mit ihren Produkten belieferten. Jedoch durfte die Konkurrenz nicht aus den Augen gelassen

werden. So waren Unternehmen, mit viel Konkurrenz in derselben Branche, dazu gezwungen, sich von der Konkurrenz durch Besonderheiten abzusetzen. Die meisten Unternehmen erweiterten daher ihr Produktsortiment. Auch Schauma, bekannt durch die Marke Schwarzkopf, erweiterte ihr Produktsortiment durch die Definition spezieller Haartypen. Außerdem entwickelten sie 1967 ihr Design, die typische Tropfenform ihrer Produkte, die bis heute ihren Wiedererkennungswert hat (vgl. mediawandel 2013).

Nun war Verkaufspersonal auf dem Arbeitsmarkt besonders gefragt. Das Ansehen von Marketing wandelte sich vom Vertriebskanal der Produkte zu einer Beeinflussungstechnik für die Verkaufsförderung.

2.3.3 Die kundenorientierte Phase

Am Anfang der 1970er Jahre wurde die Marktsegmentierung immer wichtiger. Aufgrund des Überangebotes an Produkten und der allgemeinen Marktsättigungserscheinungen, konnte nicht mehr der ganze Markt mit allen Wünschen befriedigt werden. Einen entscheidenden Engpassfaktor stellten die Konsumenten dar. Die Unternehmen begannen sich von dem gesamten Markt auf einen Teil des Marktes zu spezialisieren. Die spezifischen Kundenbedürfnisse sollten durch die gezielte Nutzung von Marketinginstrumenten befriedigt werden. Außerdem sahen sich die Unternehmen in einem noch größeren Wettbewerb zu ihrer Konkurrenz (vgl. Bruhn 2016, 16 und Bruhn 2015, 2).

Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage drohte zu kippen. Denn, aus dem Unterangebot entwickelte sich Stück für Stück ein Angebotsüberschuss. Die existenziellen Bedürfnisse der Kunden waren in dieser Zeit gedeckt und die Unternehmen konnten nicht mehr so einfach ihre Waren verkaufen. Sie brauchten neue Ideen, wie der Vertrieb in Zukunft aussehen soll. Um keine Kunden zu verlieren und im Idealfall der Konkurrenz Kunden abzuwerben, wurde nun verstärkt auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden eingegangen (mediawandel 2013). Ziel war es nicht mehr nur den Absatz zu erreichen, sondern ihr Produkt als das beste darzustellen und durch Überzeugung ihre Produkte zu verkaufen. Das Machtverhältnis, aus der verkaufsorientierten Phase, wandelte sich immer mehr zugunsten des Kunden. Dadurch bekam auch deren Stimme eine immer höhere Gewichtung. Schauma stellte daher die Schauma-Familie zusammen und bildete diese auf ihren Produkten ab. Fortan entwickelte sich Schauma zu dem beliebtesten Familienshampoo dieser Zeit.

Mit dem verschieben des Machtverhältnisses, war nun Innovation gefragt. Unternehmen strukturierten sich neu und ergänzten die Vertriebs- mit der Marketingabteilung. So wurde die Absatzfunktion in innovativen Unternehmen neu organisiert. Marketing bekam den Status einer Führungsfunktion.

2.3.4 Die wettbewerbsorientierte Phase

In den 80er Jahren, während der wettbewerbsorientierten Phase, wurde die Konkurrenz noch größer. Sowohl der nationale, als auch internationale Wettbewerb nahm zu. Da die Produkte der Unternehmen, mit den vorhandenen Marketinginstrumenten, auf die gleiche Art und Weise auf dem Markt beworben wurden, ähnelten sich die angebotenen Produkte immer mehr in ihrer Grundfunktion und dem Nutzen. Die individuelle Erkennbarkeit ging verloren. Da diese Zeit von kaufkräftigen Konsumenten geprägt war, war das oberste Ziel der Unternehmen die langfristige Existenzsicherung. Um die Existenz auf einem Markt zu sichern, reichten die Besonderheiten aus der verkaufsorientierten Phase nicht mehr aus. Um sich noch stärker von der Konkurrenz im Wettbewerb unterscheiden zu können, überlegten verstärkt Wissenschaftler und Praktiker, wie Alleinstellungsmerkmale aufgebaut werden können. Diese Alleinstellungsmerkmale schaffen ein Verkaufsversprechen. Dadurch kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben und somit einen Kundenvorteil generieren. Doch zur Diskussion stand nicht nur das USP, auch andere englische Schlagwörter wie Value Proposition oder deutsche Begriffe, wie der komparative Konkurrenzvorteil (KKV) wurden intensiv diskutiert (vgl. Markgraf und Fatseas 2013 und Bruhn 2015, 2).

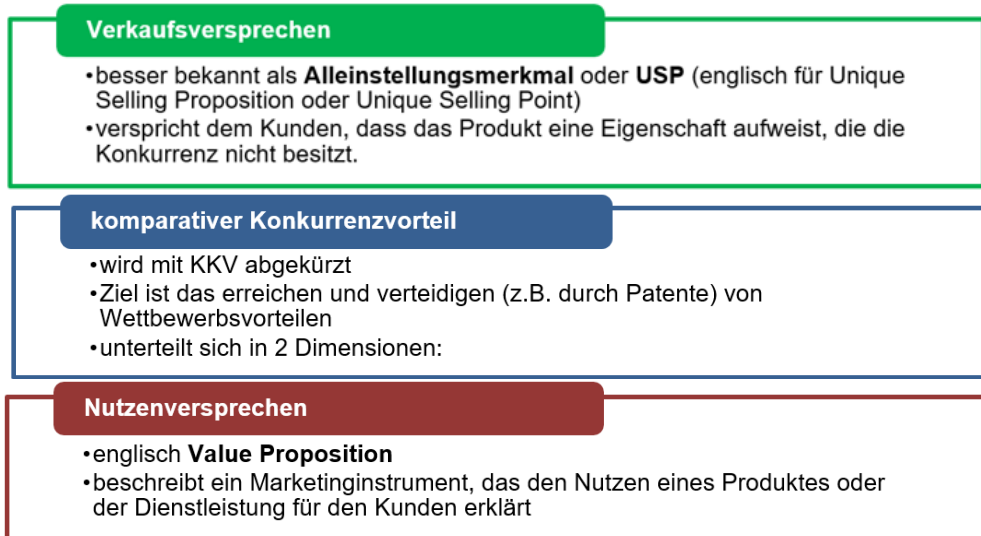


Abbildung 5: Beispiele für Diskussionsthemen der wettbewerbsorientierten Phase (eigene Darstellung)

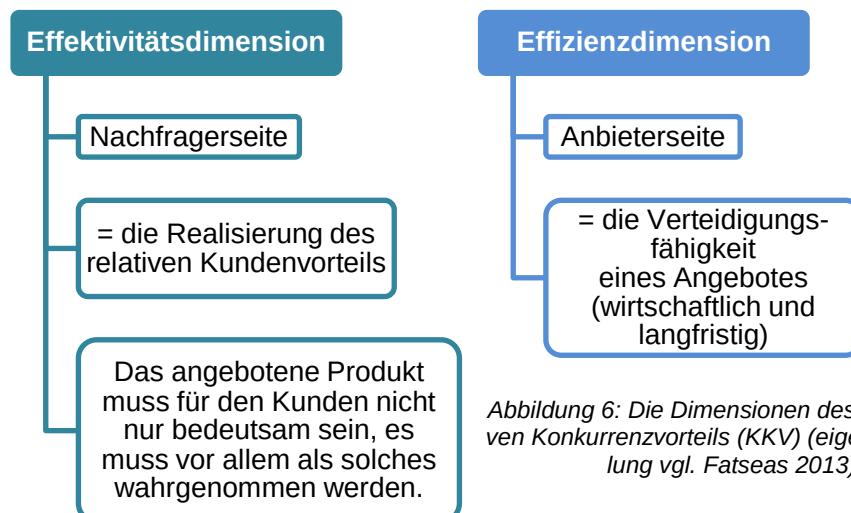


Abbildung 6: Die Dimensionen des komparativen Konkurrenzvorteils (KKV) (eigene Darstellung vgl. Fatseas 2013)

In großem Umfang wurden erstmalig Mitarbeiter zur Wettbewerbsbeobachtung gesucht oder die existierenden Stellen von Marketingmitarbeitern um solche Aufgaben ergänzt. Die Aufgabe, strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufzubauen und diese am Markt zu halten, lag nun im Fokus des Marketings.

2.3.5 Die umfeldorientierte Phase

In dem letzten Jahrzehnt des Jahrtausends gab es, innerhalb kürzester Zeit, wesentliche Veränderungen in den Bereichen des gesellschaftlichen, politischen, technischen, rechtlichen und ökologischen Umfeldes eines Unternehmens. Daraufhin waren die Unternehmen gezwungen, die Veränderungen frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Durch die negative Marktentwicklung in den 80er Jahren und dem Verlangen der Kunden nach neuen innovativen Produkten gerieten viele Unternehmen unter Zugzwang. Das Marketing richtete sich nach dem Stakeholder Ansatz (mediawandel und Bruhn 2015, 2).

Als ein Stakeholder, auch Anspruchsgruppe genannt, werden Gruppen, Institutionen oder Einzelpersonen bezeichnet. Sie sind direkt oder indirekt von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen oder verfolgen eigene Interessen an den Aktivitäten eines Unternehmens. Stakeholder versuchen Einfluss auf ein Unternehmen geltend zu machen (vgl. Thommen und Fleig 214 und Fleig 2016).

Der Stakeholder-Ansatz beschreibt ein Konzept, indem nicht nur eine Gruppe, wie zum Beispiel die Anteilseigner, berücksichtigt wird, sondern die Gesamtheit aller Anspruchsgruppen. „Ohne deren Unterstützung wäre das Unternehmen nicht überlebensfähig“ (vgl. Breuer).

Ein Stakeholder-Konzept befasst sich mit den Interessen, Erwartungen und Anforderungen des Stakeholders an das Unternehmen. Ein Unternehmen sollte ihre Stakeholder und deren Ansprüche kennen und diese in ihren Zielen und Strategien berücksichtigen. Denn ein verärgerter, wichtiger und einflussreicher Stakeholder stellt ein großes Risiko dar. (vgl. Freter 2008, 36 und Fleig 2016).

„Ein Unternehmen muss Gewinn erwirtschaften – zumindest langfristig. Das erwarten diejenigen, die ihr Geld in das Unternehmen investieren“ (Fleig 2014).

Das Anpassen an die neuen Veränderungen bestimmten die Ziele der Unternehmen. Die Ansprüche an Marketingabteilung und ihre Experten wurde vielseitiger. Neben den Faktoren Qualität und Kosten, trat nun auch die Zeit als wichtiger Faktor auf. Ein flexibles Projektmanagement, eine beschleunigte Produktentwicklung, sowie ein Frühwarn- und Szenario-System standen immer häufiger auf der Agenda vieler Marketing-Konferenzen

erfolgreicher Unternehmen. Zum Beispiel brachte Schauma zu dieser Zeit das 2in1-Shampoos und Haarkuren auf den Markt. Sie erweiterten ihr Produktsortiment um sogenannte High-Tech Produkte. Damit erschlossen sie neue Geschäftsfelder (vgl. mediawandel 2013).

2.3.6 Die netzwerkorientierte Phase

Ab etwa 2000 begann die netzwerkorientierte Phase. Sie ist durch 2 Entwicklungen geprägt.

Der Wettbewerb hat in den meisten Branchen, durch das World Wide Web oder umgangssprachlich Internet, erneut zugenommen und befindet sich damit auf dem Höhepunkt (vgl. Bruhn 2015, 2). Die nationale und internationale Konkurrenz hat größere Kapazitäten und eine umfangreichere Produktvielfalt entwickelt. Dabei trumpft die internationale Konkurrenz meistens mit der kostengünstigeren Produktion. Das Internet, als Vertriebskanal, macht die Konkurrenz schneller, kostengünstiger und aggressiver in der Vorgehensweise. Daher steht besonders die Zusammenarbeit oder Kooperation mit anderen Marktteilnehmern wie Händlern oder Konkurrenten im Vordergrund (vgl. mediawandel 2013).

Zum anderen haben sich die Interessengruppen der Unternehmen weiterentwickelt. Aufgrund des Internets haben, vor allem die Kunden, einen einfachen Zugang zu den Produkten, den Informationen eines Produktes und den Alternativenanbietern. Sie können sich mit anderen Interessengruppen austauschen, Kritik äußern, Empfehlungen aussprechen und diskutieren. Für solche Mund zu Mund Propaganda bildeten sich sogenannte Communities (Bruhn 2015, 4). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Interessengruppen anspruchsvoller geworden sind.

Unternehmen reagieren beziehungsweise agieren mit 2 Maßnahmen auf die neue Situation.

1. Der Aus- und Aufbau eines professionellen Marketing-Managements wird mit Investitionen vorangetrieben. Die Unternehmen erkennen die wichtige Bedeutung einer Marke bzw. einer Markenbildung.
2. Die Netzwerke gewinnen an Bedeutung. Das Unternehmen erkennt das Potential, über Netzwerke mit ihren Stakeholdern in Kontakt zu treten. Der Austausch von Informationen wird vereinfacht. Es entsteht ein gesellschaftliches Massenphänomen. Dieses drückt sich in der Vernetzung des Unternehmens untereinander (inner- und zwischenbetriebliche Integration) und der Vernetzung mit dem Kunden (zum Beispiel E-Commerce) aus.

Das Hauptziel dieser Phase ist der Aufbau von Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management). Durch das Marketing richtet sich das gesamte unternehmerische Handeln an dem Markt beziehungsweise den Bedürfnissen des Marktes aus. Damit gewinnt das Vertrauen der Kunden, sowie die Kundenbeziehung erneut eine wichtigere Rolle in einem Unternehmen (Bruhn 2015, 2). Parallel veränderte sich das Bild des Marketingmitarbeiters. Dieser musste sich nun mit Marken und der Beeinflussung von Beziehungspartnern auskennen (vgl. mediawandel 2013).

2.3.7 Die partizipationsorientierte Phase

Aktuell befindet sich die Wirtschaft in einer neuen Phase, die partizipationsorientierte Phase. Durch ihre Aktualität sind noch nicht viele Informationen erfasst, wodurch sie in den Geschichtsbüchern noch keine Relevanz hat, jedoch schon in der Gegenwart jedem präsent ist (vgl. mediawandel 2013).

Die sozialen Netzwerke beeinflussen das Leben vieler Menschen und es werden täglich mehr. Es besitzen mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung ein Smartphone. Alle diese Menschen nutzen, über das Smartphone, das Internet. Dabei ist die Zahl der Internetnutzer über die letzten 5 Jahre weltweit um 80% gestiegen. Allein in Amerika ist die Rede von 53 Millionen neuen Internetnutzern. Dabei handelt es sich nur um die geringe Prozentzahl von 8%. Diese Zahlen hat „We are Social“ im Jahr 2016 veröffentlicht (vgl. Daschner 2017).

Aufgrund des immer weiter und vor allem schnell und stark wachsenden Mediums ist das Internet interessant für Unternehmen. Es dient nicht nur als Vertriebs- und Kommunikationskanal, sondern auch zur Meinungsbildung, Bekanntmachung und vieles mehr bei. Menschen beschäftigen sich täglich mit dem Internet, vor allem den sozialen Netzwerken. Es ist aus dem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken. Laut „We are social“ verbringt jeder Mensch im Schnitt 2 Stunden und 19 Minuten in den sozialen Medien. Im Ranking stehen die Philippinen mit über 4 Stunden auf Platz 1. Zum Vergleich in Deutschland liegt der Schnitt bei 1 Stunde und 9 Minuten pro Person. Dadurch bildet Deutschland mit Japan das Schlusslicht im Ranking (vgl. Daschner 2017).

Jedoch verändert sich das unternehmerische Denken durch die andauernden Präsenzen der Kunden in den sozialen Netzwerken. Dies wird sich noch auf das Marketing der Zukunft auswirken (vgl. Daschner 2017).

2.4 Ziele und Funktion des Marketings

Die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes (vgl. Bruhn 2016,13), ist das Ziel des Marketings. Dadurch wird die unternehmerische Denkhaltung beeinflusst und somit ein Schwerpunkt der Unternehmensführung geschaffen. Durch die wettbewerbsintensiven Märkte müssen die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden oder anderen Zielgruppen, die das Produkt nachfragen, im Zentrum der Unternehmensführung stehen. Dabei sollten Veränderungen der Kundenbedürfnisse, die aufgrund von Marktverschiebungen entstehen, frühzeitig erkannt werden. Denn nur dann kann sich das Unternehmen, entsprechend seiner Maßnahmen, an den „neuen Markt“ anpassen, sich so früh wie möglich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz generieren und so die eigene Position auf dem Markt positiv beeinflussen. "Vor allem große, börsennotierte Konzerne überprüfen ihre Marketingmaßnahmen bereits regelmäßig auf ihren Erfolg" (Meyer 2010) Dafür hat Marketing alles, was den Absatz des Produktes oder der Dienstleistung voranbringt. Damit ist gemeint, dass sich Marketing mit den Maßnahmen der Produkt- und Preisgestaltung, sowie dem Vertrieb, der Kommunikation und verkaufsfördernden Maßnahmen beschäftigt. Diese können dann von der Marketingabteilung passgenau zugeschnitten oder verändert werden. „Heute muss das Marketing seine Legitimation nicht mehr aus bunten Bildern und emotionaler Werbung ziehen, sondern seinen Erfolg mit harten Fakten begründen" (Meyer 2010).

Um sich frühestmöglich Wettbewerbsvorteile zu sichern, muss das Marketing auch als eine unternehmerische Aufgabe gesehen werden. Denn, dem Erkennen von Bedürfnisverschiebungen der Kunden, sowie von Veränderungen am Markt gehören mit zu den wichtigsten Aufgaben im Bereich des Marketings. Eine weitere Aufgabe stellt die eigene Zielsetzung der jeweiligen Strategie. Diese muss regelmäßig gemessen und kontrolliert werden. Bei Abweichungen muss die Strategie entweder angepasst oder die Ziele neu definiert werden. Im Marketing können Beispiele für Ziele das Platzen von Produkten oder Dienstleistungen auf dem Markt, das Generieren von Aufmerksamkeit, das Schaffen von Absatzmärkten oder das Schaffen von Infrastrukturen für Absatzmärkte sein. Dabei ist ein konsequenter Planungs- und Entscheidungsprozess essentiell für das Marketing.

Jedes Produkt oder jede Dienstleistung unterliegt einem Steigerungspotential. Das heißt, dass der Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung, in Abhängigkeit von den Entwicklungstendenzen, gesteigert werden kann. Entwicklungstendenzen unterliegen dem Planungsprozess, der zu einer endgültigen Entscheidungsfindung beiträgt. Dabei wird der Markterfolg des angebotenen Produktes beziehungsweise der Dienstleistung durch die Suche nach kreativen und neuartigen Problemlösungen bestimmt. Ein solches Problem kann jederzeit entstehen (Bruhn 2016, 14 f). Ein relativ aktuelles Beispiel, das in den vergangenen Jahren für Aufsehen sorgte, war Kinderarbeit in der Textilindustrie.

Dieses Thema wurde eine Zeit lang in den Medien immer und immer wieder diskutiert. Die Modebranche geriet unter Druck. Dieses Beispiel zeigt, dass auch die Produktionsbedingungen des eigenen Unternehmens und der Zulieferer immer wichtiger werden. Sowohl für den Kunden, als auch für das Marketing. Für Kunden kann der verwendete Rohstoff, zur Produktion des Produktes, oder der Produktionsprozess ein entscheidendes Kriterium für den Kauf darstellen. Die Herstellung der Produkte, das Nutzen von nachhaltigen Rohstoffen und entsprechende Gütesiegel sind wiederum ein wunderbares Verkaufsargument für das Marketing. Ein weiterer Vorteil ist im Preis zu sehen. Die Verbraucher sind durchaus bereit etwas mehr Geld für ein Produkt zu bezahlen, wenn die entsprechenden Nachweise vorliegen. Des Weiteren ist es nur positiv für das Image des Unternehmens.

Somit ist die Voraussetzung des Markterfolges, eines erfolgreichen Marketings, das harmonische Zusammenarbeiten der internen und externen Funktionsbereiche. Ein Beispiel für das Zusammenspiel von den Funktionsbereichen sind der Vertrieb, die Werbeabteilung, die Marktforschung und das Beschwerdemanagement.

Aus diesem Grund kann Marketing auch als eine Art Führungsfunktion des Unternehmens beschrieben werden. Marketing als Führen des Unternehmens von den Märkten her und zu den Märkten hin (vgl. Bruhn 2016,13).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Marketing die Kundenorientierung eine große Rolle spielt. Das Unternehmen soll denken und handeln wie der Kunde. Jedoch gab es in den letzten Jahren einen verstärkten Wandel, dieser dominant kundenorientierten Perspektive. Es gab neue Anspruchsgruppen des Unternehmens. Es wurde z.B. um die eigenen Mitarbeiter, die Anteilseigner, den Staat, die Umwelt und viele anderen Gruppen erweitert. Somit stehen die Gestaltung des Unternehmens und die Gestaltung der Austauschprozesse zu den bestehenden Bezugsgruppen im Mittelpunkt der Betrachtung. Außerdem betont es das Marketing als Führungsfunktion der Unternehmensführung (vgl. marketing-studieren.de 2017 und Kirchgeorg).

Doch es sollte nie vergessen werden, dass das Unternehmen nur kundenorientiert handelt, um die entsprechende Vermarktung des eigenen Produktes in den Vordergrund zu stellen. Jedes Unternehmen will den Gewinnbringenden Absatz (vgl. marketing-studieren.de 2017). Somit kann der richtige Marketing-Mix über den Erfolg und die Pleite eines Unternehmens entscheiden. Der richtige Marketing-Mix ist somit wichtig, um sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren und zu etablieren. Damit verbunden ist die Identität des Unternehmens um das jeweilige Produkte. Ein Marken Branding soll entstehen. Der Kunde soll den Firmen- oder Produktnamen hören und sofort etwas damit verbinden. So können weitere Vorteile gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden (vgl. Esch 2008, 207 ff).

2.5 Medienmarketing

Medienmarketing beschreibt das Marketing, das für die Massenmedien betrieben wird.

2.5.1 Medien

Der Begriff Medien steht seit etwa 30 Jahren für alle möglichen Kommunikationsmittel. Als das Plural von Medium stammt es aus dem Lateinischen und bedeutet Mitte oder das Mittlere. Ein Medium bezeichnet im Allgemeinen einen „Vermittler“ von Inhalten. Dieser Vermittler vermittelt Informationen beispielsweise mithilfe von Texten und Bildern. Im 20. Jahrhundert wurde der Begriff auf technische Geräte übertragen, somit konnte die Kommunikation als Vermittler zwischen einem Sender und einem Empfänger etabliert werden. Doch auch die Sprache selbst, mit der sich Menschen untereinander verständigen, oder Töne, von beispielsweise Speichermedien wie CD's, können ein Medium darstellen (vgl. Strohmeier 2004, 25).

Medien können als ein Mittel oder ein Verfahren, um Informationen zu verbreiten, bezeichnet werden. Menschen können sich durch Medien informieren, bilden, unterhalten und austauschen.

Wird in der Mehrzahl eines Mediums gesprochen, also Medien, so sind in den meisten Fällen die technischen Kommunikationskanäle gemeint. Umgangssprachlich werden diese auch als die Massenmedien der modernen Gesellschaft bezeichnet (One-to-Many-Kommunikation). Diese können Informationen einer Vielzahl von Menschen zugänglich machen (vgl. Strohmeier 2004, 26).

2.5.2 Massenmedien

Massenmedien sind Medien, über die Massenkommunikation betrieben werden kann. Das bedeutet, dass eine Nachricht oder Information gleichzeitig an Millionen von Menschen übermittelt wird (One-to-Many-Kommunikation). Die Individualkommunikation hingegen (One-to-One-Kommunikation) befasst sich mit einem Sender und einem Empfänger oder 2 Sendern. Meistens sind Organisationen Verfasser von Nachrichten. Ein Unternehmen kann eine solche Organisation darstellen. Wenn also eine Organisation eine Nachricht verbreiten will, beispielsweise ein neues Produkt ist nun verfügbar, wird dies über Massenmedien publik gemacht. Die Empfänger solcher Nachrichten sind in der Regel viele Einzelpersonen (vgl. Strohmeier 2004, 26 f).

Das erste Massenmedium entstand Mitte des 15. Jahrhunderts, als der Goldschmied Johannes Gutenberg sein manufakturbetriebenes Drucksystem mit beweglichen,

metallenen Lettern einführte. Dieses Drucksystem führte dazu, dass Bücher nun zu einem Massenartikel wurden. Dadurch wurde eine völlig neue Form der Kommunikation geschaffen. Fehlerquellen, wie Abschreibefehler, konnten beseitigt und die Duplizierungen an viele Tausende Menschen verteilt werden. Zu Beginn wurden hauptsächlich religiöse Texte verbreitet, doch das Medium wurde immer populärer und gewann damit immer mehr an Bedeutung. Bald diente es zur Weitergabe von Neuigkeiten, unterhaltsamen Texten und gesetzlichen Schriften (vgl. Strohmeier 2004, 28 und Bundesministerium für Bildung (BMB) 2016).

Die Massenmedien haben sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und umfassen heute nicht mehr nur den Buchdruck. Im Zeitalter der Computer und des Internets entwickelten sich vor allem die digitalen Medien sehr stark (Strohmeier 2004, 27 ff). Doch es muss auch erwähnt sein, dass sich die Massenmedien nicht nur in ihrer Qualität verbessert haben. Sie sind auch sehr viel vielfältiger geworden. Heute ist nahezu alles in irgendeiner Form schriftlich oder digital festgehalten.

Massenmedien sollen in demokratischen Ländern zu der Meinungsbildung der Menschen beitragen. In Deutschland ist dies in dem Grundgesetz unter dem Artikel Nummer 5 schriftlich festgehalten (vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz). Dennoch sollen sie auch die Aufgaben der Kontrolle und der Kritik übernehmen. Damit ist im Journalismus, der Berichterstattung der Massenmedien, gemeint, dass diese nicht nur zu der Unterhaltung beitragen. Durch gezielte Recherchen sollen als Beispiel die Vorgänge in der Politik und Wirtschaft genauer untersucht und anschließend kritisch dargestellt werden. Durch ihren Einfluss auf die Meinung der Öffentlichkeit und die politischen Entscheidungen gelten die Massenmedien, in einem Land mit Gewaltenteilung, auch als die „vierte Gewalt“ (vgl. Strohmeier 2004, 73 und 87 ff).

Massenmedien können aber auch gezielt eingesetzt werden. Ein Beispiel wäre das einseitige beeinflussen der Allgemeinheit in Diktaturen. Dort wurden und werden Medien gezielt für politische Zwecke benutzt und missbraucht. Bestimmte Ideen und politische Überzeugungen werden verkündet, über bestimmte Geschehnisse oder Themen wird nicht berichtet. Ein aktuelles Beispiel ist Russland, Türkei oder Korea. Dort wird sogenannte Propaganda betrieben. Menschen haben keinen oder nur eingeschränkten Zugang zu Medien. Die Regierung wird immer positiv dargestellt und Kritik an der politischen Führung ist untersagt und wird schwer bestraft (vgl. Strohmeier 2004, 69 ff).

Da die Massenmedien aber niemals nur neutrale Vermittler einer Realität sind, wird die Realität durch sie geformt. Bei einem Beitrag werden die wesentlichen Informationen berichtet, dabei wird keine Rücksicht auf jedes noch so kleine Detail genommen. Durch diese Vorgehensweise kann dieselbe Information unterschiedlich dargestellt werden. Demokratische Länder sind daher um ein vielfältiges Medienangebot bemüht, um für

eine Ausgewogenheit zu sorgen. Mit dieser Ausgewogenheit können Menschen verschiedene Darstellungen vergleichen und sich durch mehrere Quellen informieren.

Wie über etwas berichtet wird, hängt auch von den jeweiligen Pressehäusern, Verlagen, Sendeanstalten und anderen Einrichtungen ab. Diese richten ihre Inhalte in der Regel sehr stark nach dem Publikumsgeschmack.

So entwickelten sich verschiedene Gattungen, in denen sich die Medien zusammenfassen lassen. Die bekanntesten sind:

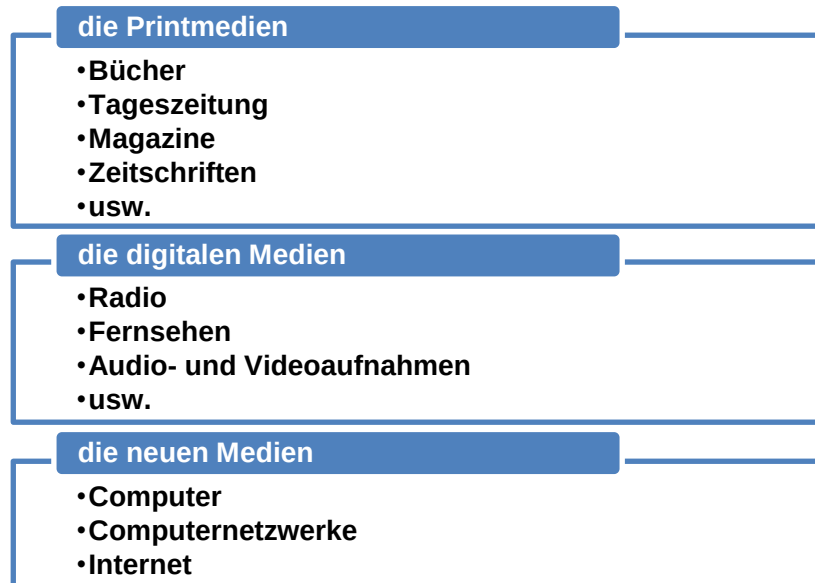


Abbildung 7: Die bekanntesten Mediengattungen (eigene Darstellung, vgl. Strohmeier 2004, 27 ff)

Aus diesen Mediengattungen entstanden dann auch neue Marketingansätze für die einzelnen Gattungen. So gibt es heute zum Beispiel Buch-, Presse-, Film-, Fernseh-, Radio-, Internet-, Online-Marketing, usw.

2.6 Personalmarketing

„Das Personalmarketing stellt den Versuch dar, den Marketinggedanken auf die Personalbeschaffung zu übertragen“ (Deutsche Akademie für Management 2017b). Unter Personalmarketing werden Maßnahmen zusammengefasst, die die Attraktivität des Unternehmens steigern sollen. Dadurch wird versucht, sich gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil im Bereich der Personalrekrutierung zu verschaffen. Durch die erhöhte Attraktivität des Unternehmens, als Arbeitgeber, soll qualifiziertes und motiviertes Personal angeworben werden. Deswegen spielt der Aufbau einer Unternehmensmarke oder eines Arbeitgeberimages (Employer Branding) eine ebenso wichtige Rolle, wie das Personalmarketing selbst. Denn für potenzielle Arbeitskräfte zählen nicht nur die Anreize des Einkommens oder der Karrierechancen, heutzutage werden die Werte, die Leitkultur und die Philosophie eines Unternehmens immer grundlegender. Der

Mitarbeiter möchte sich mit seinem Arbeitgeber identifizieren können. Durch die Identifizierung mit dem Unternehmen und der Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter können diese langfristig aneinandergebunden werden (vgl. Junker).

Ein guter Ruf beziehungsweise ein positives Image als Arbeitgeber sind von Vorteil. Es wirkt wie ein Magnet auf potentielle Bewerber. Doch ein Arbeitgeber darf nicht nur darauf vertrauen, dass die Bewerber zu ihm kommen. Sie müssen auch selbst aktiv werden und Bewerber von außen, zum Beispiel durch interessante Stellenausschreibungen, neugierig machen. Deswegen gibt es das interne und externe Personalmarketing.

2.6.1 Das interne Personalmarketing

Das interne Personalmarketing soll die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter steigern und diese somit langfristig an das Unternehmen binden. Dadurch soll die Wechselbereitschaft der eigenen Mitarbeiter zu der Konkurrenz minimiert werden. Vor allem die Nachwuchskräfte gilt es zu integrieren und weiterzubilden, diese können in der Zukunft eventuell als Führungskräfte eingesetzt werden. Der Grundstein ist die Kommunikation der Unternehmenskultur und dessen Werte. Weitere von vielen Einflussfaktoren und Maßnahmen sind Karriereprogramme mit Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen, eine Work-Life-Balance, Leistungsanreize wie eine Erfolgsbeteiligung oder die Zahlung von sozialen Leistungen (vgl. Junker).

2.6.2 Das externe Personalmarketing

Während sich das interne Personalmarketing nach innen, also an die eigenen Mitarbeiter richtet, geht es im externen Personalmarketing hauptsächlich um das Image des Unternehmens und die Gewinnung von neuem Fach- und Führungspersonal. Durch gezielte Imagekampagnen lässt sich nicht nur der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens steigern, sondern auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Wichtig ist, dass die Unternehmensphilosophie und –werte glaubwürdig an die gewünschte Zielgruppe vermittelt werden. Nur so können potenzielle Bewerber das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Dadurch lässt sich auch die aktive Mitarbeitersuche einfacher gestalten. Die Maßnahmen des externen Personalmarketings umfassen alles, was zum aktiven anwerben oder bekanntmachen einer neuen Stelle gehört (vgl. Junker). Zu den Beispielen gehören:

- die Präsenzen auf Messen
- die klassischen Stellenangebote in der Zeitung oder den Internetportalen
- die Vergabe von Praktika, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten
- das Angebot von Ausbildungs-, Studiums- und Traineeprogrammen
- und vieles mehr

Abbildung 8: Beispiele für die Maßnahmen des externen Personalmarketings (eigene Darstellung)

3 Das Marketingkonzept

Unternehmerischer Erfolg ist planbar geworden (vgl. Rudolph). Durch eine detaillierte Planung können Ziele, z.B. Gewinn- oder Umsatzsteigerung, erreicht werden und damit maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen (vgl. Becker 2000, 1ff). Die Gesamtheit eines solchen Plans nennt sich Marketingkonzept. Dieses Konzept gibt die Richtung vor. Ziele und Märkte werden bestimmt und analysiert, Strategien für die Erreichung der Ziele festgelegt und ein Marketing-Mix individuell zu den jeweiligen Strategien erarbeitet. Dieser Marketing-Mix dient zur operativen Umsetzung der Strategie. Anschließend erfolgt eine Kontrolle, ob die Ziele erreicht wurden. Jedoch ist hinzuzufügen, dass sich die Kontrolle über den ganzen Prozess zieht. Das heißt, die Kontrolle agiert als ständige Überwachung des gesamten Prozesses. Dies gewährleistet, dass das Ziel nach vorgegebener Definition erreicht wird (vgl. Bruhn / Michalski 2009, 5 und 13). Sollten dennoch Abweichungen auftreten, ist schnelles Handeln gefragt um das Ziel am Ende nicht zu verfehlen (vgl. Meyer 2010). Somit ist auch die Unterteilung des Marketingkonzeptes in seine Hauptmerkmale festgelegt. Sie lautet wie folgt:

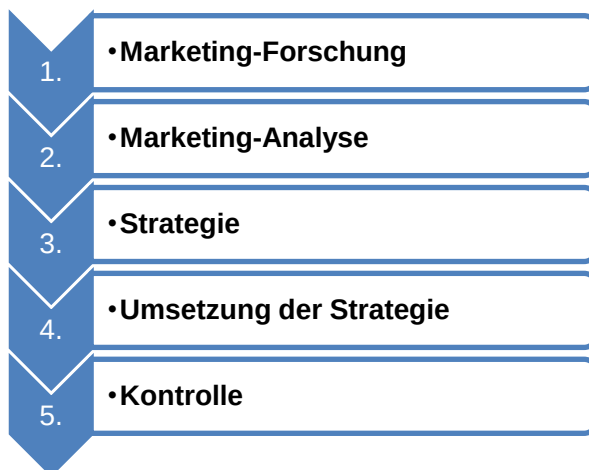


Abbildung 9: Die Hauptmerkmale eines Marketingkonzeptes (eigene Darstellung)

Das Marketingkonzept kann dadurch als ein strategisches, übergeordnetes Marketing angesehen werden. Allerdings teilt sich das Marketingkonzept nicht nur in seine Hauptmerkmale auf. Auch die Inhalte eines Marketingkonzeptes werden

in kleinere Einheiten aufgeteilt. Diese kleineren Einheiten, Marketingplan genannt, sind detaillierte Maßnahmen für die operative Umsetzung, wie das Ziel erreicht werden soll (vgl. Bruhn 2016, 37 ff).

Da die Begriffe Marketingkonzept und Marketingplan oft synonym verwendet werden, wird eine kleine Differenzierung eingefügt.

Marketingkonzept

Das Marketingkonzept dient als Basis für den Marketingplan und kann daher als strategisches, übergeordnetes Marketing angesehen werden. In ihm werden Informationen, sowie die Maßnahmen für die operative Umsetzung des Unternehmens strukturiert festgehalten. Beispiele sind: Ziel- und Marktbestimmung, Festlegung der Strategie und des

Marketing-Mixes. Es beschreibt die Gesamtheit des Vorhabens. Dabei muss jeder Prozess laufend überwacht, falls nötig, angepasst werden (vgl. Lösche 2013 und Rudolph).

Marketingplan

Ein Marketingplan ist ein Plan, der eine unterstützende Funktion hat. Aufgrund des Konzeptes, als Basis, werden konkrete und detaillierte Maßnahmen festgelegt (Terminierung, Budgetierung, Ausführung, Ressourcen). „Die Inhalte des Marketing-Konzeptes werden in einen operativen Durchführungsplan „übersetzt“: den Marketing-(Maßnahmen-)Plan“ (vgl. Lösche 2013 und Rudolph).



Abbildung 10: Der operative Durchführungsplan für ein Marketingkonzept (für-Gründer.de (b))

3.1 Marketing-Forschung

„Wir dürsten nach Wissen, aber wir ertrinken in Informationen.“ - John Naisbitt

In der Marketing-Forschung ist Wissen mit Macht gleichzusetzen. Dabei müssen Informationen streng nach Relevanz und Qualität der Information aussortiert werden. Die Marketing-Forschung befasst sich mit der systematischen Gewinnung, Auswertung und Interpretation von Informationen aus vergangenem, gegenwärtigen und zukünftigem Wissen über Märkte, Wettbewerber, Beziehungspartner, Marken, Konzepte, Marketing-Mix, Kultur, Organisation und Systemen für erfolgreiche Managemententscheidungen. Mit diesen Informationen werden die Marketingsituation und die Wirkung von Marketinginstrumenten festgestellt. Dies dient damit als Grundlage und Kriterium für die Entscheidungsfindung im Bereich Marketing (Berekoven / Eckert / Ellenrieder 2009, 19 und Weis / Steinmetz 2008, 18 f).

3.1.1 Ablauf der Marketing-Forschung

Die Marketing-Forschung verursacht durch ihren Aufwand enorme Kosten (vgl. Weis / Steinmetz 2008, 19), doch diese Kosten sind im Vergleich mit den möglichen Verlusten sehr gering. Verluste, die ohne die Ergebnisse der Marketing-Forschung entstehen können, sind die Verluste die mit unverkauften Produkten gemacht werden (Berekoven / Eckert / Ellenrieder 2009, 19 f).

Doch Marketing-Forschung ist im Umfang abhängig von dem, was untersucht werden soll. Soll der Wettbewerb, der Markt, das eigene Produkt, die Kunden, das eigenen Marketinginstrument und die Wirkung oder der Einfluss auf Kunden oder vieles mehr untersucht werden. Heutzutage kann alles untersucht werden, doch meistens rechtfertigt es das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht.

Generell kann die Forschung in 6 Prozesse gegliedert werden, die letzten Endes zu einer Entscheidung führen (vgl. Weis / Steinmetz 2008, 32 ff und Bruhn 2016, 92 ff).

1. Zuerst wird formuliert, was das Ziel der Untersuchung ist (Definitionsphase). Sie beinhaltet eine Problemformulierung.
2. Ist das Ziel der Untersuchung festgelegt, kann anschließend überlegt werden, welche Faktoren für die Untersuchung eine Rolle spielen (Designphase). Mit Faktoren ist die Auswahl der Methodik, die geplante Zeit, die Datenquellen, Kosten und vieles mehr gemeint. Gefragt ist hier wie, wo, über wen, beziehungsweise über welchen Zeitraum die Forschung betrieben werden soll.
3. Sind diese Faktoren bekannt, kann die eigentliche Forschung beginnen (Datenerhebungsphase).
4. Die gewonnenen Daten werden in der Datenanalysephase ausgewertet. Die Auswertung wird in einer Interpretation und Prognose der Daten beschrieben.
5. Zum Schluss fällt eine Dokumentation an, sodass am Ende nur die relevanten Daten festgehalten sind (Dokumentationsphase). Diese endgültigen Daten werden an den „Auftraggeber“ verteilt und dort gegebenenfalls präsentiert.
6. Aufgrund der Daten aus der Dokumentationsphase wird eine Marketingentscheidung getroffen.

3.1.2 Arten der Datengewinnung

Generell unterscheidet sich die Datengewinnung in 2 Typen. Diese heißen Sekundär- und Primärforschung.

Primärforschung

In der Primärforschung (auch Feldforschung oder englisch für Field-Research genannt) werden Daten durch eine aufwendige Untersuchung, zum Beispiel in Form einer

Umfrage, für die zuvor definierte Problemstellung erhoben. Dies bringt Vorteile mit sich, die Daten sind aktuell und aus der Gegenwart. Des Weiteren beziehen sich die erhobenen Daten auf die vorher definierte Problemstellung. Die Genauigkeit (Streuung) ist von dem Umfang der Stichprobe herstellbar und die „Qualität“ der Daten ist durch die benutzte Methodik bekannt. Der größte Nachteil besteht in den hohen Kosten, die durch das benötigte Personal, sowie die Untersuchungsdauer entstehen (vgl. Homburg 2015, 261 ff und Bruhn 2016, 97 ff).

Sekundärforschung

In der Sekundärforschung (auch Schreibtischforschung oder englisch Desk-Research genannt) werden Daten aus internen oder externen, sowie eigenen oder fremden Quellen erhoben. Diese sind bereits vorhanden und damit leicht zu beschaffen. Beispielsweise wurden in einer früheren Primärforschung Daten mit einer anderen oder ähnlichen Zielsetzung erhoben. Diese können in der Sekundärforschung genutzt werden. Sie sind in ihrer Genauigkeit möglicherweise abweichend von der Zielsetzung, ersparen jedoch Kosten und Zeit in der Beschaffung. Beispiele für interne, eigene Daten können Umsatzstatistiken, Außendienstberichte oder Kostenrechnungen sein. Externe Quellen sind Statistiken des Staates, von anderen Unternehmen, Verbänden oder Institutionen. Genauso aber auch Veröffentlichungen von Verlagen (vgl. Homburg 2015, 261 und Bruhn 2016, 109 f).

3.2 Marketing-Analyse

In der Marketing-Analyse wird die aktuelle Situation (die sogenannte IST-Situation), der Absatzmärkte, die Produkte und Leistungen, das Umfeld, sowie die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und vieles mehr analysiert (vgl. Mehlich 2013a). Dafür wird die Analyse in 2 Kernbereiche aufgespalten. Diese nennen sich die Makro- und die Mikroanalyse. Danach wird eine SWOT-Analyse (ein sogenanntes Stärken-Schwächen-Profil) erstellt. Hierfür werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens ermittelt, die mit den Wettbewerbern verglichen werden können. Zum Schluss wird ein strategischer Handlungsplan ausgearbeitet. Dieser Plan enthält Handlungsvorschläge um die Stärken und Schwächen aus der SWOT-Analyse zu vertiefen beziehungsweise zu verbessern oder zu beseitigen (vgl. Homburg 2015, 464 ff und Pepels 2015, 53 ff).

3.2.1 Makroanalyse

Die Makroanalyse befasst sich mit allen Faktoren, die nicht im Einfluss des Unternehmens sind (vgl. Mehlich 2013b).

Ein Beispiel, für die Makro-Umwelt, sind die regelmäßig entstehenden Entwicklungstrends. Diese stellen Chancen und Risiken für ein Unternehmen dar (vgl. Mehlich 2013b).

Die Makro-Umwelt wird zum Beispiel mit einer sogenannten STEPP-Analyse analysiert. Dabei werden die Chancen und Risiken für ein Unternehmen erforscht. Die STEPP-Analyse befasst sich mit folgenden Komponenten:

sozio-kulturellen Faktoren	(S)
technologischen Faktoren	(T)
ökonomischen Faktoren	(E)
politisch-rechtlichen Faktoren	(P)
physische Faktoren	(P)

Abbildung 11: Die Komponenten der STEPP-Analyse (eigene Darstellung vgl. Pepels 2007, 27)

Der STEPP-Analyse geht eine Lebenszyklus-Analyse voraus. Ein anderes Beispiel für eine Makroanalyse ist die Umfeld-Analyse. Die Ergebnisse der Makroanalyse werden in der SWOT-Analyse zusammengefasst (vgl. Pepels 2007, 27 ff).

3.2.2 Mikroanalyse

Die Mikroanalyse hingegen befasst sich mit dem Unternehmen und dessen Marktbedingungen, die vom Unternehmen beeinflussbar sind (vgl. Mehlich 2013c).

Ein Beispiel, für eine Mikro-Analyse, ist die Analyse unternehmensspezifischer Prozesse im Marketing des Unternehmens. Dabei gilt es die Stärken und Schwächen der eigenen Produkte, der Qualität, des Designs, der Zusatzleistungen, der Preise, dem Verkauf und vieles weitere, gegenüber der Konkurrenz aufzulisten. Einige Beispiele für solche Analysen sind Potenzial-, Branchenstruktur- und Ressourcen-Analysen.

Diese Analysen umfassen den Markt, die Branche, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und viele weitere Bereiche. Der Markt wird dabei durch die Marktabgrenzung definiert. Sie bildet eine wichtige Voraussetzung für strategische und taktische Entscheidungen im Marketing des Unternehmens.

Das Modell Porters-Five-Forces ist das bekannteste Instrument um die Mikro-Umwelt zu analysieren. Dabei bewertet Porter die Einflussfaktoren auf das Unternehmen. Seine Branchenstrukturanalyse betrachtet die Attraktivität der Branche anhand von 5 Einflussfaktoren (vgl. Mehlich 2013c).

Die 5 Einflussfaktoren des Porters-Five-Forces Modells

- die Rivalität der bestehenden Wettbewerber
- die Bedrohung durch neue Anbieter
- die Bedrohung durch gleichwertige oder ähnliche Ersatzprodukte
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer

Abbildung 12: Die Einflussfaktoren des Porters-Five-Forces Modells (eigene Darstellung vgl. Pepels 2007, 31 ff und Pepels 2015, 53 ff)

Die Ergebnisse der Mikroanalyse werden ebenfalls in der SWOT-Analyse zusammengefasst.

3.2.3 SWOT-Analyse

Die Erkenntnisse aus der Makro- und Mikro-Analyse werden in der SWOT-Analyse zusammengefasst. Somit kann die SWOT-Analyse die äußeren Einflüsse und die Unternehmensanalyse grafisch darstellen (vgl. Mehlich 2013d).

Die folgende Abbildung zeigt die SWOT-Analyse von einem Bewerber über sich selbst.

Arbeitsmarkt Bewerber		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Umfangreiche Erfahrung in der Leitung von Teams und Projekten Führungskräfte werden aktuell vermehrt gesucht Fachkompetenz in Nischenthemen Diese Nischenthemen sind momentan sehr gefragt	Keine Erfahrung mit großen Teams und internationalen Projekten Führungsposition liegt bereits länger zurück Mitbewerber haben oft ein ähnliches Profil
	Risiken	Interesse an Nischenthemen wird nachlassen, Hype ist vorbei Unternehmen setzen verstärkt auf Teamplayer	Viele ausgeschriebene Stellen bei globalen Großkonzernen Entsprechend große und internationale Projekte Sehr große Konkurrenz Nischenthemen sind hier weniger relevant

Abbildung 13: Die SWOT-Analyse-Matrix am Beispiel eines Bewerbers (Warkentin)

Diese Abbildung zeigt die SWOT-Matrix. Sie gilt als beliebtes Management-Tool um die Makro-Umwelt und die Mikro-Umwelt grafisch darzustellen. Durch diese Art der Darstellung wirkt die SWOT-Analyse übersichtlich und weniger komplex. Dabei definiert die SWOT-Analyse die Beziehung der Änderungen zwischen der externen Umwelt und der Unternehmenssituation (bezogen auf die Abbildung: ... zwischen der externen Umwelt

und dem Bewerber. ...) (vgl. Bruhn / Michalski 2009, 38). Aus der SWOT-Matrix ergeben sich anschließend mögliche Handlungsempfehlungen (vgl. Mehlich 2013d). In dem Fall von Abbildung 12 könnte der Bewerber, anhand der vorliegenden Informationen, entscheiden, ob es sich lohnt, sich bei dem einen oder anderen Unternehmen zu bewerben.

3.3 Strategie

Ist die Analyse des Marktes abgeschlossen, müssen (siehe dazu Abbildung 10 S. 25) die Ziele erfasst werden, was am Ende mit dem Marketing erreicht werden soll. Mögliche Ziele könnten die Gewinnmaximierung, das Abgrenzen zu den Mitbewerbern oder das Steigern der Kundenzufriedenheit sein (vgl. Rudolph).

Sind die zu erreichenden Ziele definiert, kann damit begonnen werden, die passende Strategie zu suchen oder zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, dass es viele verschiedene Konsumenten gibt, die viele verschiedene Bedürfnisse haben. Um diese voneinander abgrenzen und sich die, für das Unternehmen, beste Strategie erarbeiten zu können, sollte mit der STP-Strategie der Markt unterteilt werden. STP steht für die Prozesse der Segmentierung des Marktes (**S**egmenting), die Auswahl der besten Zielsegmente (**T**argeting) und Positionierung des Unternehmens oder einer Marke (**P**ositioning) (vgl. Heubel 2017). Dabei werden in der STP-Strategie zwei grundlegende Fragen geklärt (vgl. Mehlich 2013e).

1. An welche Kunden richtet sich das Produkt oder die Dienstleistung? Dies soll mit dem Segmenting und dem Targeting geklärt werden.
2. Wie schafft das Unternehmen Customer Values (Kundenwerte) für den ausgewählten Kundenkreis? Damit befasst sich das Positioning.

Sind diese Fragen beantwortet, können durch einen zielgruppenspezifischen Marketing-Mix die Customer Values an die vorher definierte Zielgruppe kommuniziert werden (vgl. Stobitzer 2013a).

3.3.1 Segmenting

Das Segmenting ist sowohl für Großkonzerne, als auch für kleine Start-Ups wichtig. Es befasst sich damit, wie das Interesse und die Kaufkraft von Kunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung erzeugt und ein Kunde durch den regelmäßigen Erwerb an das Unternehmen gebunden werden kann (vgl. Heubel 2017).

Der erste Schritt des STP-Prozesses befasst sich daher mit dem Verständnis der Zusammensetzung eines Marktes. Dabei muss segmentiert werden, welche Bereiche des

Marktes von Interesse des Unternehmens sind. Sind diese Teile des Marktes identifiziert, sollte gezielt kommuniziert werden. Dabei müssen das Produkt und die Kommunikation bis zum ganzheitlichen Marketingkonzept auf die Bedürfnisse des Zielsegmentes ausgerichtet sein (vgl. Heubel 2017 und vgl. Mehlich 2013e).

Generell können Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen nicht auf der Gesamtheit eines Marktes vertreiben. Meistens wird daher eine bestimmte Zielgruppe oder ein bestimmtes Kundensegment mit gleichen beziehungsweise ähnlichen Bedürfnissen angesprochen, indem der Marketing-Mix auf diese abgestimmt wird (vgl. Freter 2008, 53 ff). So können Kosten der Marketing-Aktivitäten durch Reduzierung der Streuverluste eingespart werden (vgl. Heubel 2017 und vgl. Mehlich 2013e).

Zur Identifizierung der Kundensegmente werden sogenannte Frameworks benutzt. Das wohl bekannteste Framework ist das sogenannte Sinus-Milieu (vgl. Heubel 2017).

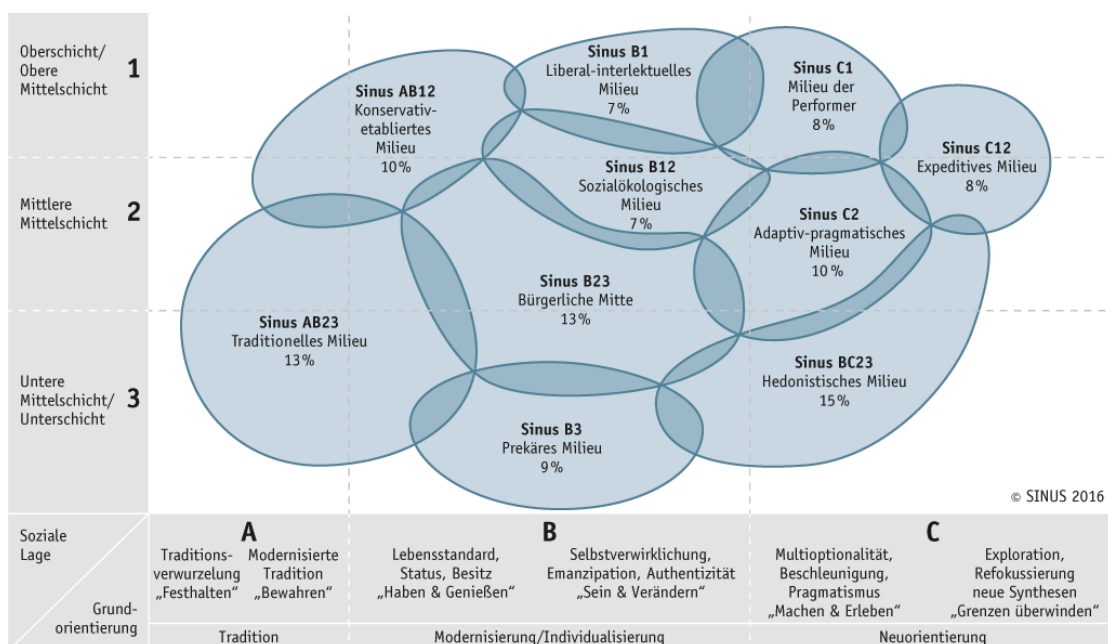


Abbildung 14: Das Sinus-Milieu (VuMA Arbeitsgemeinschaft 2016)

3.3.2 Targeting

Nach dem Segmenting folgt das Targeting. Hier müssen die Entscheidungsträger die Marktsegmente nach ihrer Attraktivität beurteilen, um daraus Rückschlüsse für das unternehmerische Handeln zu ziehen. Die Attraktivität eines Marktes wird dabei anhand der Übereinstimmung von den Zielen, der Kompetenz und den Ressourcen des Unternehmens bewertet. Faktoren wie die Kaufkraft und der Einfluss der Kunden können bei der Bewertung genauso eine Rolle spielen, wie die Größe des Marktes selbst (vgl. Heubel 2017).

Nicht jeder Teilmarkt ist attraktiv für den Geschäftserfolg. Für ein Unternehmen mag ein Nischenmarkt interessant sein, für ein anderes Unternehmen gilt dies jedoch nicht. Das andere Unternehmen spezialisiert sich beispielsweise auf einen bestimmten Teil in einem großen Markt. Das alles passiert natürlich in Abhängigkeit von dem Unternehmen beziehungsweise den Produkten die das Unternehmen anbietet (vgl. Stobitzer 2013a).

Im Idealfall kann das Unternehmen den Zielmarkt sofort ansprechen, da die nötigen Ressourcen vorhanden sind. Mit Ressourcen sind in diesem Fall das Budget, die etablierten Marketingkanäle und das Know-How der Mitarbeiter des Unternehmens gemeint (vgl. Heubel 2017).

Weniger interessante Märkte sollten eher vernachlässigt werden. Sie verbrauchen unnötig Budget und beanspruchen die Zeit der Mitarbeiter, die sinnvoller eingesetzt werden kann. In einigen Fällen werden uninteressante Märkte, zumindest kurzfristig, attraktiv. Dafür müssen jedoch triftige Gründe vorliegen. Ein taktischer oder strategischer Vorteil wäre so ein Grund. Das Erlangen von langfristiger Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten zum Beispiel, kann durch eine kurzfristige Gewinnung von Marktanteilen in bereits gesättigten Märkten angestrebt werden (vgl. Heubel 2017).

3.3.3 Positioning

Das Positioning ist der letzte Schritt des STP-Strategieprozesses. In diesem Prozess wird ein Positionierungskonzept für jeden Zielmarkt erstellt und anschließend umgesetzt. Dabei werden alle Marketingmaßnahmen gezielt auf den vorher definierten Zielmarkt ausgerichtet. Dafür muss das USP und das Value Proposition des Produktes kommuniziert werden. Je nach Wettbewerbssituation ist die Kommunikation mehr oder weniger stark. Doch generell ist diese Kommunikation entscheidend für die Zukunft (vgl. Mehlich 2013e und (vgl. Heubel 2017).

Als Beispiel positionierte sich Apple 1977 mit dem Werbespot „Here’s to the Crazy Ones“ auf dem Markt. Dieser Werbespot sollte Kunden mit Lust auf Veränderungen in ihrer Generation ansprechen. Obwohl sich die Marken- und Produktpositionierungsstrategie im Laufe der Zeit erheblich weiterentwickelt hat, profitiert Apple bis heute von dieser innovativen Positionierung (vgl. Heubel 2017).

Zwar erscheint der Aufwand für die Positionierung eines Unternehmens groß, doch ist diese gemessen an dem Erfolg für die Zukunft ausschlaggebend. Eine richtige Positionierung stellt die Weichen für zukünftige Marketing-Aktivitäten, sowohl für das Unternehmen und dessen Marke(n), als auch für die Dienstleistungen und Produkte. Somit vermeidet die richtige Positionierung Irritationen und den Vertrauensverlust bei den

Kunden, die durch uneinheitliche Kommunikationsinhalte oder Botschaften, nach innen und außen, verursacht werden könnten (vgl. Heubel 2017).

3.4 Umsetzung der Strategie (Marketing-Mix)

Um die gewählte Strategie umsetzen oder implementieren zu können und damit die Marketing-Ziele zu erreichen, wird ein sogenannter Marketing-Mix genutzt. Dieser Mix fasst alle Entscheidungen und Handlungen zusammen, die für das erfolgreiche Platzieren von Unternehmen und Produkten auf dem Markt von Nöten sind. Damit wird festgelegt, welche Maßnahmen für die Vermarktung umgesetzt werden. Die klassische Theorie von dem Marketing-Mix befasst sich mit der Produkt-, der Preis-, der Kommunikations- und der Vertriebspolitik, die in der Marketingbranche üblicherweise unter den „4 P's“ (Product, Price, Promotion, Place) zusammengefasst wird. Diese müssen optimal aufeinander abgestimmt werden (vgl. Bruhn 2016, 27 ff und Bruhn / Michalski 2009, 88 ff). Für Dienstleistungsunternehmen wurde diese Theorie weiterentwickelt, sodass von „7 P's“ gesprochen wird. Hinzukommen Personalpolitik (Personnel), Prozessmanagement (Process Management) und Ausstattungspolitik (Physical Facilities) (vgl. Bernecker 2017a). Neuerdings besteht der moderne Marketing-Mix schon aus 10 P's (vgl. Rudolph). Doch der Marketing-Mix wird sich in der Zukunft um weitere Faktoren ergänzen. Big Data, Multi-Channel- bzw. Crossmedia-Marketing, Content Marketing oder Customer-Relationship-Management (CRM) sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen. Im folgenden Verlauf wird sich nur mit den 4 P's, also den „Basics“, beschäftigt.

3.4.1 Product

Eine Grundbasis für den Marketing-Mix stellt die Produktpolitik dar. In der Regel gibt es kein Unternehmen ohne ein Produkt, das verkauft werden soll. Dieses Produkt soll den Kunden von sich überzeugen, dabei ist ein Kundennutzen genauso wichtig wie der Mehrwert des Produktes. Um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden, befasst sich die Produktpolitik zum Beispiel mit der Produkt-, Sortiments- und Servicegestaltung (vgl. Bruhn 2016, 123 ff und Homburg 2015, 494 ff und Expertennetzwerk Deutschland 2017).

Die **Produktgestaltung** fasst alle Themenbereiche wie der Name, die Verpackung, die Leistungsmerkmale oder Eigenschaften des Produktes und so weiter zusammen.

Die **Sortimentsgestaltung** beinhaltet Themenbereiche wie die Anzahl der Produktvariationen oder des Angebotes und vieles mehr.

Die **Servicegestaltung** befasst sich mit Themenbereichen wie der Beratung, dem Umtauschrecht, der Garantie und anderen Leistungsmerkmalen im Service.

3.4.2 Price

Die Preispolitik ist ein wichtiges Instrument im Marketing-Mix. Neben dem Produktpreis werden hier auch die Finanzierungsmöglichkeiten, Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen festgelegt. Dies muss von den Kunden akzeptiert und angenommen werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Bruhn 2016, 165 ff und Homburg 2015, 657 ff).

In der Regel wird der Preis aus 3 Faktoren gebildet. Die Faktoren sind nachfrage-, kosten- und konkurrenzorientiert (vgl. Expertennetzwerk Deutschland 2017).

Bei der **nachfrageorientierten Preisfestlegung** versucht das Unternehmen den Preis an die Nachfrage am Markt anzupassen. Dabei wird beobachtet, wie sich das Kaufverhalten der Kunden mit einem unterschiedlichen Preis verändert. Meistens werden bei Einführung des Produktes erhöhte Preise verlangt, die mit der Zeit durch die stetig wachsende Marktsättigung oder aufgrund neuer Technologie niedriger werden (Produktlebenszyklus). Das Verhältnis von Kunden und Gewinn ist wichtig, um keine Kunden an die Konkurrenz zu verlieren, aber auch um eine Gewinnmaximierung zu erzielen.

Die **kostenorientierte Preisfestlegung** befasst sich mit der Wirtschaftlichkeit eines Preises. Dieser sollte nicht geringer oder gleich sein, als die gesamten Kosten, die zum Beispiel für die Produktion anfallen. Der Preis eines Produktes berechnet sich daher aus:

$\text{Kosten} + \text{angemessener Gewinn} = \text{Nettopreis} + \text{Mehrwertsteuer} = \text{Bruttopreis}$

Für die **konkurrenzorientierte Preisfestlegung** muss zunächst festgelegt werden, in welcher Preisklasse das Unternehmen sein Produkt anbieten möchte. Es gibt 3 Preisklassen, die unterschiedliche Effekte auf das Image des Unternehmens oder des Produktes haben können.

hohe	Preisklasse
	• Spitzenqualität • vermittelt Prestigenutzen und Seriösität • hat Ansprüche an Design und Herstellung (neuste Technik)
mittlere	Preisklasse
	• überdurchschnittliche Qualität • der Preis ist angemessen • hat breite Anerkennung am Markt
niedrige	Preisklasse
	• hat einen niedrigen Preis • meistens mindere bis ausreichende Qualität • breite Distribution • benötigt einen aktiven Marktauftritt, um zu überzeugen

Abbildung 15: Die unterschiedlichen Preisklassen der konkurrenzorientierten Preisfestlegung (eigene Darstellung)

Ist die Preisklasse festgelegt, so kann anschließend der Durchschnittspreis aller Anbieter in derselben Preisklasse errechnet werden. Anhand des Durchschnittspreises, wird der eigene Preis festgelegt. Durch eine Preisdifferenzierung lassen sich höhere Gewinne erzielen. Dabei wird die gleiche Leistung von unterschiedlichen Anbietern zu unterschiedlichen Preisen angeboten.

3.4.3 Place

Die Distributionspolitik befasst sich mit der Aufgabe, über welche Absatzkanäle die Produkte oder die Dienstleistungen zu dem Kunden gelangen. Durch die neuen Möglichkeiten im Online-Vertrieb (Stichwort E-Commerce) veränderte sich die Bedeutung und das methodische Know-How der einzelnen Absatzkanäle (vgl. Bruhn 2008, 245). Generell lässt sich der Vertrieb in den indirekten und den direkten Vertrieb unterteilen (vgl. Bruhn 2008, 250 ff). Das Ziel ist die schnelle Verfügbarkeit der Produkte für die Kunden. Weitere Ziele, aus unternehmerischer Sicht, ist der Einfluss auf die Vermarktung und die Präsentation der Produkte, sowie das Einsparen von Lager-, Transport- und Personalkosten im Vertrieb (vgl. Expertennetzwerk Deutschland 2017).

Indirekter Vertrieb

Bei dem indirekten Vertrieb wird das Produkt über sogenannte Zwischenhändler, also Groß- und Einzelhändler, vertrieben. Dieser Vertriebsweg eignet sich besonders, wenn die Zielgruppe groß oder geographisch verstreut ist, aber auch nur kleine Mengen pro Einkauf bezieht.

Direkter Vertrieb

Im Gegensatz zu dem indirekten Vertrieb, wird bei dem direkten Vertrieb das Produkt von dem Unternehmen vertrieben. Durch zum Beispiel eigene Niederlassungen oder einen Online-Handel spielt die Logistik des Unternehmens eine wichtige Rolle. Besonders eignet sich dieser Vertriebsweg, wenn die Produkte schnellverderblich (zum Beispiel Nahrungsmittel) oder transportempfindlich sind. Doch auch für erklärungsbedürftige Produkte oder Dienstleistungen mit Serviceleistungen bietet sich dieser Vertriebsweg an.

3.4.4 Promotion

Die Kommunikationspolitik befasst sich mit der Kommunikation, die als Prozess der Übertragung einer Information zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern bezeichnet wird. „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick) (vgl. Bernecker 2017b). Daher wird bei uns Menschen zwischen einer bewussten (verbalen)

und unbewussten (nonverbalen) Kommunikation unterschieden. Doch auch kein Unternehmen kann sich der Kommunikation entziehen. Deswegen lautet die Frage nicht, ob ein Unternehmen kommuniziert, sondern wie es kommuniziert oder wie die Kommunikation des Unternehmens mit der Umwelt gestaltet sein muss. Als Grundlage dient das Sender-Empfänger Modell, dass auf einfachste Weise die Kommunikation zwischen einem Sender und Empfänger erklärt.

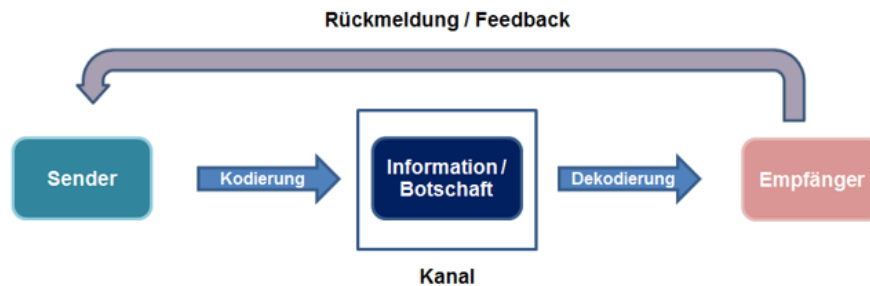


Abbildung 16: Das Sender-Empfänger-Modell (eigene Darstellung)

Aus der Sicht eines Unternehmens befasst sich die Kommunikationspolitik mit allen nötigen Maßnahmen der bewussten, nach Plänen ausgelegten Gestaltung und persönlichen/unpersönlichen Vermittlung von Informationen. Dadurch sollen das Wissen, die Einstellungen, die Erwartungen und die Verhaltensweisen der Zielgruppe im Sinne der Unternehmensziele gesteuert werden (vgl. Homburg 2015, 757 ff). Zusammenfassend stellt die Kommunikationspolitik den Kontakt zu dem Kunden her, erzeugt Emotionen beziehungsweise Interesse, vermittelt auf verständnisvolle Art und Weise die Werbebotschaft und verankert diese in den Köpfen der Kunden. Die Kommunikationspolitik gibt dabei vor, wie zum Beispiel das Produkt eines Unternehmens bekannt gemacht oder kommuniziert und mit welchem Mitteln der Kunde zum Kauf animiert wird (AIDA-Formel) (vgl. Bruhn 2016, 207).

Die Unternehmen stehen heutzutage immer seltener in einem Produktwettbewerb. Dagegen nimmt der Kommunikationswettbewerb immer mehr zu (vgl. Bernecker 2017b). Besonders in den Bereichen der externen und der internen Kommunikation. Es ist schwieriger geworden, die Werbebotschaft in den Köpfen der Kunden zu verankern. „Die Informationsfülle ist heute so hoch, dass man laut schreien muss, um gehört zu werden“ (Esch 2008, 285). In diesem Zusammenhang wird auch von einem overload an Informationen gesprochen (vgl. Pepels 2014, 31). Eine Untersuchung aus den 90er Jahren zeigt, dass durch die Informationsflut rund 98% der Informationen, einer Werbebotschaft, nicht vermittelt werden können. Das heißt, gerade einmal 2% der Informationen erreichen den Empfänger. Natürlich ist dies in Abhängigkeit davon zu sehen, in welchem Zusammenhang der Kunde mit der Werbebotschaft steht. Ist dieser involviert, ist die Werbebotschaft informativ oder emotional ergreifend und vieles mehr. Trotzdem ist jeder Mensch tagtäglich einer wachsenden Informationsflut ausgesetzt. Um dem entgegen zu wirken, werden Entscheidungen in Themenbereichen wie Werbung, Sponsoring, Messen und

Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit und vielen mehr, gezielt getroffen (vgl. Esch 2008, 27 ff und Bernecker 2017b).

In der Kommunikationspolitik muss dafür zwischen der externen und der internen Kommunikation unterschieden werden. Während sich die externe Kommunikation mit der direkten Übermittlung von Botschaften zwischen dem Unternehmen und dem Konsumenten beschäftigt (Marktkommunikation), befasst sich die interne Kommunikation zum Beispiel mit den eigenen Mitarbeitern. Die Kommunikationsmaßnahmen der externen Kommunikation lassen sich in 2 Kategorien unterscheiden (vgl. Mehlich 2013f).

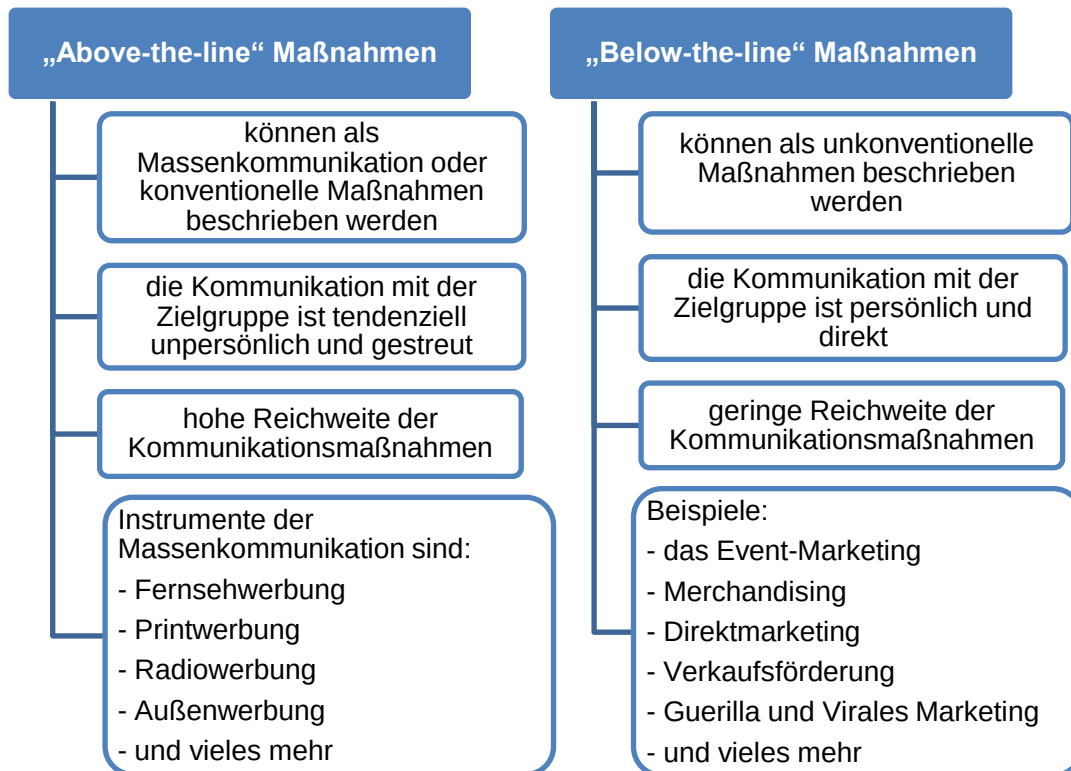


Abbildung 17: Die Kommunikationsmaßnahmen der externen Kommunikation (eigene Darstellung vgl. Expertennetzwerk Deutschland 2017)

Die in der Abbildung genannten Maßnahmen können beliebig miteinander kombiniert werden. Die einzige Voraussetzung ist, dass die Gesamtkosten innerhalb des Werbebudgets bleiben. Wichtig ist, dass ein unverwechselbares Unternehmensleitbild (Corporate Identity) entsteht. Dieses muss sowohl nach innen, als auch nach außen repräsentiert werden. Das interne Unternehmensleitbild soll die Mitarbeiter motivieren und in ihren Handlungen leiten, während das externe Unternehmensleitbild aufzeigt, wofür das Unternehmen steht. Allerdings sollte an dieser Stelle erwähnt sein, dass das in Abbildung 17 dargestellte Modell der Maßnahmen einer veralteten Denkweise unterliegt. Diese Denkweise wandelt sich, bezogen auf die Relevanz, von den klassischen („Above-the-line“) zu den innovativen („Below-the-line“) Maßnahmen (vgl. Esch 2008, 284). Franz Rudolf Esch begründet dies wie folgt: „Die Marke muss über alle Sinne erlebbar gemacht werden!“ (Esch 2008, 313 ff).

3.4.5 Budgetierung

Sind die einzelnen Maßnahmen von dem Marketing-Mix festgelegt, beginnt die Budgetierung. Das heißt, es wird bestimmt wieviel Geld für das Marketing von dem Unternehmen bereitgestellt wird. Um die Geldmenge (das Budget) festzulegen, gibt es keine allgemein anwendbare Formel. Es gibt Verfahrensweisen, mit deren Hilfe die Höhe des Marketingbudgets festgelegt und beziffert werden kann. Die bekanntesten Methoden sind die analytischen und die heuristischen Ansätze (vgl. Bruhn 2016, 214 ff und Stobitzer 2013b).

Bei der Festlegung des Budgets treten häufig Fehlkalkulationen oder Fehler auf. Diese entstehen meisten dadurch, dass entweder nicht alle Kosten berücksichtigt werden oder diese nur schlecht beziehungsweise schwer einzuschätzen sind. Auch zeitliche Verzögerungen können Kosten verursachen (vgl. Stobitzer 2013b). Ein Beispiel bildet die Marktforschung, sie ist sinnvoll, aber teuer. Doch der zeitliche Aufwand kann nicht exakt bestimmt und damit in Beträgen beziffert werden. Daher ist es notwendig, dies nach bestem Wissen und Gewissen realistisch zu schätzen. Für bessere Schätzungen sollten die tatsächlichen Ergebnisse am Ende ausgewertet werden, so lassen sich bestimmte Erfahrungswerte für die Zukunft schaffen. Grundsätzlich ist das Marketingbudget davon abhängig, in welcher Branche das Unternehmen oder welche Marktstellung gegeben ist. Zur Orientierung kann das Budget der Konkurrenz oder der eigene Umsatz / Gewinn oder andere Faktoren dienen (vgl. für-Gründer.de (a) und Stobitzer 2013b).

3.5 Kontrolle

„Marketing ist gut, Kontrolle ist besser“ (Meyer 2010). In der Marketingkontrolle wird das ganze Marketing kontrolliert. Besonders die Strukturen, die Prozesse und die Ergebnisse des Marketings werden genauer betrachtet. Dabei soll festgestellt werden, ob die Marketingziele erreicht wurden (vgl. Rudolph). Hauptaugenmerk liegt auf dem Vergleich zwischen den gesetzten Zielen und den zu beobachtenden Ergebnissen. Die Kontrolle ist jedoch ein fortlaufender Prozess, der schon in der Planung des Marketings beginnt und über die Endkontrolle hinausgeht. Denn durch die Kontrollergebnisse soll der Verkauf angekurbelt werden (Meyer 2010). Dies geschieht über die Optimierung einer Strategie (kontrollieren und anpassen, Anpassung kontrollieren und gegebenenfalls erneut anpassen). Die Anpassungen einer Strategie können jedoch nur durch die Erfahrungen, die in der Marketingkontrolle gezogen werden, erfolgen. Dafür ist es wichtig, sich schon bei der Entwicklung eines Marketingkonzeptes Gedanken darüber zu machen, wie der Erfolg am Ende kontrolliert werden soll. Denn der Erfolg von Marketingkonzepten lässt sich meistens nicht im herkömmlichen Sinne messen. Anhand von Kennzahlen oder Tendenzen kann der Erfolg bewertet werden (vgl. Reinecke).

Die Erfolgskontrolle von Formal- und Sachzielen der Marketingstrategien lassen sich einfach in einem Soll-Ist-Vergleich überprüfen (vgl. Reinecke). Dafür werden die aktuellen Kennzahlen wie Absatz, Umsatz, Gewinn oder beispielsweise Marktanteile mit dem Soll-Wert verglichen. Außerdem kann es sinnvoll sein, die Kennzahlen mit denen der Konkurrenz zu vergleichen. Die nötigen Daten können zum Beispiel von der Industrie- und Handelskammer, dem Statistisches Bundesamt oder der Berufs- und Branchenverbände erhoben werden.

Doch es gibt auch andere Maßnahmen, deren Erfolg nicht so offensichtlich zu bewerten ist. Kommunikationsmaßnahmen sind ein geeignetes Beispiel. Der Erfolg oder Misserfolg einer Kommunikationsmaßnahme ist weitaus schwieriger zu bewerten als es bei einem Soll-Ist-Vergleich der Fall ist. Es gibt keine Kennzahlen, anhand dessen der Erfolg direkt abzulesen ist. Doch es gibt Möglichkeiten, wie der Erfolg einer Marketingmaßnahme beurteilt werden kann. „Eine wichtige Funktion des Marketingcontrollings besteht darin zu entscheiden, wann welche Form der Kontrolle zu wählen ist“ (vgl. Reinecke). Um beispielsweise die Bekanntheit eines Produktes, die Zufriedenheit der Kunden oder nur die Verbesserung eines Images zu ermitteln, kann mit dem potentiellen Endverbraucher in Kontakt getreten werden. Das heißt, es kann telefonisch, schriftlich oder auf eine Art der Kommunikation bei den potentiellen Kunden selbst nachgefragt werden. Bei diesen Kundenbefragungen können auch unscheinbare Fragen ein wichtiges Detail für die Effektivität einer Werbemaßnahme aufzeigen. Jeder kennt die Frage: „Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?“. Anders formuliert wird direkt nach der Werbemaßnahme gefragt, wobei meistens die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Ein anderes Beispiel, anhand dessen die Kundenzufriedenheit bewertet werden kann, stellt die Auswertung der Reklamationen und Beschwerden dar.

In dem Zeitalter des Internets, ist die Kontrolle der digitalen Maßnahmen etwas einfacher. Bei dem Besuch einer Website werden im Hintergrund einige Daten zusammengestellt und dort gespeichert. Diese gespeicherten Daten (auch Logfiles) können abgerufen und analysiert werden. Dadurch kann das Kundenverhalten und der Traffic (Anzahl der Besucher in einem bestimmten Zeitraum) auf einer Website analysiert werden. Dies ist die genaueste Möglichkeit um Daten über Konsumenten zu erheben (vgl. Bruhn 2016, 293 ff).

Doch es gibt auch Beispiele, wie die Auswirkung von Mitarbeiterbekleidung oder Firmenwagen auf die Wahrnehmung der Kunden, die nicht zu bemessen sind.

4 Die Bundeswehr

Gezeichnet durch den 2. Weltkrieg war die Wiederbewaffnung der Bundesrepublik sehr umstritten. Alles was mit dem Militär zu tun hatte wurde vom Großteil der Bevölkerung abgelehnt. Der damalige Bundeskanzler Konrad Adenauer wollte Deutschland jedoch in dem westlichen Bündnissystem fest verankern und strebte auch die militärische Beteiligung von Deutschland an dem Nordatlantik-Pakt (NATO) an (vgl. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (b)). Diese Pläne wurden zu dieser Zeit sehr verurteilt. Es wurde immer wieder Bezug auf die vorangegangenen Ereignisse genommen. Die damalige "Ohne mich!"-Bewegung argumentierte, dass Deutschland keinen Krieg führen könne, wenn das Land keine Armee habe. Durch die Eindrücke der 1950er Jahre, aus dem Korea-Krieg und dem anhaltenden kalten Krieg, wuchsen innerhalb der deutschen Bevölkerung die Ängste um erneute Kämpfe auf deutschen Boden. Die Meinung zur Wiederbewaffnung wandelte sich. Durch die Unterzeichnung der Pariser Verträge endete die Besetzung der Bundesrepublik und der Weg für eine Mitgliedschaft in der NATO wurde geschaffen. 1955 trat die Bundesrepublik der NATO bei und durfte von nun an eigene Streitkräfte aufstellen, dies ist die Geburtsstunde der heutigen Bundeswehr. Ihren heutigen Namen bekam sie jedoch erst 1956 (vgl. Bötel 2017). In demselben Jahr wurde die Wehrpflicht eingeführt, welche 55 Jahre bis 2011 Bestand hatte (vgl. Bundesministerium der Verteidigung (a) und Neumayer 2014a).

„Ich finde das keinen Freudenakt heute, dass wir hier die Wehrpflicht aussetzen“, betont der damalige Verteidigungsminister Thomas de Maizière (CDU) vor dem Parlament (vgl. Deutscher Bundestag). Als ehemaliger Verteidigungsminister von 2011 bis 2013 war er maßgeblich an der Neugestaltung der Bundeswehr ab 2011 beteiligt. Die aktuelle Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen führt seine Aufgaben fort (vgl. Bundesministerium der Verteidigung (b)).

4.1 Die Situation der Bundeswehr

Seit dem Aussetzen der Wehrpflicht vom Juli 2011 ist die Bundeswehr offiziell eine Freiwilligenarmee (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) und Neumayer 2014b). Die Wehrpflicht sei sicherheitspolitisch nicht mehr zu begründen. Leistungsfähige und vor allem finanzierbare Streitkräfte werden in Deutschland benötigt (vgl. Deutscher Bundestag), dadurch befindet sich die Bundeswehr in einem Wandel. Plötzlich muss sie mit den Unternehmen aus der Wirtschaft um Personal konkurrieren. Damit verbunden ist die intensive Bemühung, Freiwillige für den Beruf des Soldaten zu begeistern und schließlich anzuwerben. Eine völlig neue Aufgabe für die Bundeswehr, angesichts der vorteilhaften Stellung, die die Wehrpflicht mit sich brachte. Demnach waren alle Männer mit deutscher Staatsbürgerschaft ab dem 18. Lebensjahr gezwungen, Militärdienst zu leisten.

Daher wurden, zu Zeiten der Wehrpflicht, keine eigenen Werbemaßnahmen benötigt. Beim Militärdienst folgte ein Grundwehrdienst. Die Zeit des Grundwehrdienstes betrug bei der Einführung 12 Monate (vgl. Neumayer 2014a). Durch regelmäßige Verlängerungen wurde sie bis auf 18 Monate verlängert und fand damit zwischen 1962 bis 1972 ihren Höhepunkt. Von da an begann eine kontinuierliche Verringerung dieser Zeit bis auf zuletzt 6 Monate (2011) (vgl. Statista). Wer keinen Militärdienst leisten wollte, konnte als Kriegsdienstverweigerer den Zivildienst ableisten (vgl. Krumme). Soziale Einrichtungen konnten kaum noch auf die Zivildienstleistenden verzichten (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung).

4.2 Das Medienmarketing der Bundeswehr

Die Bundeswehr möchte Personal werben und gleichzeitig den militärischen und moralischen Neubeginn kommunizieren (Bundesministerium der Verteidigung (a) und (c)). Um diese neue Aufgabe bewältigen zu können, benutzt nun auch die Bundeswehr das Marketing. Genauer gesagt nutzt sie das Medienmarketing, als Kommunikationsinstrument des Personalmarketings. Über die verschiedenen Marketinginstrumente können Informationen verbreitet, besonders junge Menschen von dem Beruf des Soldaten begeistert oder neugierig gemacht und der Kontakt zwischen dem potenziellen Bewerber und dem Karrierecenter der Bundeswehr hergestellt werden. So kann sich die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber präsentieren und geeignetes Personal langfristig sichern. Dafür ist die Personalgewinnung, -führung und -entwicklung in das Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr ausgelagert worden. Diese stellen 16 bundesweite Karrierecenter und 110 Karriereberatungsbüros für Militärinteressierte zur Verfügung. Neuerdings kann sich aber auch online beworben werden (vgl. Bundesministerium der Verteidigung (d)).

4.2.1 Das Konzept der Inneren Führung

So etablierte sich mit dem Konzept der Inneren Führung ein Leitbild der Soldatinnen und Soldaten als der „Staatsbürger in Uniform“. „Dieser ist seinem Gewissen verpflichtet und handelt selbstverantwortlich“ (Bundesministerium der Verteidigung (a)). Durch dieses Leitbild konnten die Werte und Normen der demokratischen Verfassung in der Bundeswehr verwirklicht werden (vgl. Bundesministerium der Verteidigung (a)).

Als Ziel der Neuausrichtung sollte eine Bundeswehr entstehen, die nachhaltig finanziert wird. Die Aufgaben und Funktionen leiten sich von den sicherheitspolitischen Situationen ab, damit eine kontinuierliche Modernisierung stattfinden und ausgebaut werden kann (vgl. Bundesministerium der Verteidigung (c)). Dadurch stellt sich die Frage nach den zukünftigen Aufgaben der Bundeswehr. „Die Bundeswehr muss als agile Organisation

in der Lage sein, flexibel und adaptionsfähig auf neue oder veränderte Anforderungen zu reagieren. Nur so meistert sie die Herausforderungen der kontinuierlichen Modernisierung und steigert auf diese Weise ihre Resilienz und Robustheit“ (Bundesministerium der Verteidigung c).

4.2.2 Die Arbeitgeberkampagne

Der aktuelle Modernisierungsprozess ist der umfangreichste in der ganzen Geschichte der Bundeswehr. Mit Arbeitgeberkampagnen wie „Mach, was wirklich zählt.“ oder „Wir. Dienen. Deutschland.“ will die Bundeswehr besonders durch eine neue Personalstrategie, eine stärkere Professionalisierung und mehr Familienfreundlichkeit als Arbeitgeber punkten und so ihr Image verbessern. Gleichzeitig will sie den Aufgaben des 21. Jahrhunderts gerecht werden.

Für diese anspruchsvollen Aufgaben sucht die Bundeswehr qualifiziertes Personal. Mit mehr als 50 Maßnahmen, die unter der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ zusammengefasst sind, sollen entsprechende Anreize geschaffen werden. „Dazu zählen beispielsweise die Erhöhung der Besoldung, verbesserte Karrierepfade, erstmals eine gesetzliche Arbeitszeit von 41 Stunden für Soldatinnen und Soldaten, Angebote zur Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen sowie flexiblere Arbeitszeiten. Zusätzlich wurden die Bereiche Führungs- und Organisationskultur, Gesundheitsvorsorge, Arbeitsplatzausstattung und die Modernisierung der Unterkünfte verbessert und vorangetrieben“ (Flosdorff 2016a und vgl. Bundesministerium der Verteidigung (d)).

Die Kernzielgruppe hat ein Alter von 17 – 35 Jahren. Soviel verrät die Bundeswehr in einem Magazin der Bundeswehr. Die Magazinreihe nennt sich „im Visier“ (Ausgabe 01, Frühjahr 2016) (vgl. Flosdorff 2016a). In dieser Kernzielgruppe hat die Bundeswehr ein gutes Image und verkörpert einen sicheren Arbeitsplatz, sowie gute Versorgungsleistungen. Doch das allein reicht nicht aus, um konkurrenzfähig zu bleiben. Besonders die Bereiche IT, Technik und Medizin sind Wirtschaftsbereiche, die stark umkämpft sind. Auf wenige Talente kommt eine große Anzahl an möglichen Arbeitgebern, daher will die Bundeswehr stärker in das Blickfeld dieser Zielgruppe rücken (vgl. Flosdorff 2016a).

Besonders den Soft Skills, den weichen Faktoren der Personalgewinnung, wird ein entscheidender Einfluss zugesprochen. Die Bewerber sind auf der Suche nach der Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe, der Identifikation mit der Tätigkeit und den guten Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, sowohl persönlich, als auch fachlich. Dabei sollte diese Arbeit auch gesellschaftlich anerkannt sein (vgl. Flosdorff 2016a).

Mit vor allem TV-Spots antwortet die Bundeswehr auf die obig genannten Wünsche der Bewerber. Die gesamte Kommunikation in den neuen Kampagnen wird danach

ausgerichtet. Die Nachwuchskräfte geben der Bundeswehr ein Gesicht, „indem Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter authentisch über ihre persönliche und fachliche Entwicklung sowie ihren Berufsalltag berichten“ (Flosdorff 2016a). Dadurch vermittelt die Kampagne mit dem Motto „Mach, was wirklich zählt.“ 2 grundlegende Kernbotschaften (vgl. Flosdorff, Jens 2016a):

1. Die Arbeit bei der Bundeswehr ist eine sinnstiftende Tätigkeit: Jeder angehörige der Bundeswehr übernimmt Verantwortung für das Gemeinwohl.
2. Die Bundeswehr bietet zahllose Möglichkeiten, sich fachlich und charakterlich weiterzuentwickeln.

Bei Ihren Maßnahmen ist die Bundeswehr manchmal auch bewusst provokant. So regte sie mit dem Slogan „Wir kämpfen auch dafür, dass du gegen uns sein kannst.“ bewusst die Debatte über die Bundeswehr als Arbeitgeber an. Doch das Ergebnis ist ein steigendes Interesse für die Bundeswehr. Somit können die Kampagnen „Mach, was wirklich zählt.“ und „Wir. Dienen. Deutschland.“ als ein Grundstein der neuen Arbeitgeberkommunikation gesehen werden. Die nächste Phase der Kampagne soll durch das Projekt „Digitale Kräfte“ gekennzeichnet sein (vgl. Flosdorff 2016a).

Weitere Slogans der Arbeitgeberkampagne

Während der Kampagne „Mach, was wirklich zählt.“ Wurde verstärkt Plakatwerbung eingesetzt. Auf den Plakaten waren als Beispiel Slogan wie:

- „Kannst du in 7 Monaten fürs Leben lernen?“
- „Nur wenn du deine Grenzen suchst, kannst du deine Stärken finden.“
- „Bei uns geht es ums weiterkommen. Nicht nur ums stillstehen.“
- „Deutschlands Freiheit wird auch im Cyberraum verteidigt.“
- und viele mehr

Abbildung 18: Bundeswehr LKW in tarnfarbenähnlichem Design (Bundeswehr 2017)



4.2.3 Die öffentliche Wahrnehmung der Bundeswehr

Dokumentationen wie „Härtetest extrem“ waren der Bundeswehr nicht mehr genug. Aufgrund der starken Präsenzen von vor allem Jugendlichen (Teil der Zielgruppe) in den sozialen Netzwerken, begann die Bundeswehr auch in diesem Bereich aktiv zu werden. So erstellte die Bundeswehr eine eigene Website über die sich, zeitlich unabhängig, informiert oder direkt Kontakt aufgenommen werden kann (vgl. Pepels 2014, 32). Broschüren oder andere Printmedien wurden in dem gleichen tarnfarbenähnlichen Design wie dem LKW gehalten. Außerdem wurde die Bundeswehr Teil der Community von Facebook.

Dort werden unter anderem aktuelle Neuigkeiten, bezogen auf die Bundeswehr, in sogenannten Posts veröffentlicht. Dabei ist darauf zu achten, dass es mittlerweile viele Seiten in Facebook über die Bundeswehr gibt. Es haben sich dort spezielle Communities, also Gruppen, zum Beispiel für Reservisten gebildet. Auch eine direkte Kontaktaufnahme über Facebook mit den Karriereberatern der Bundeswehr ist, während der üblichen Geschäftszeiten, möglich. Bei Anfragen außerhalb der Geschäftszeiten wird spätestens in den folgenden Tagen geantwortet. Dabei unterliegt der „Chat“ (das virtuelle Gespräch) sogar einer Sicherheitsstufe, wie der folgende Textausschnitt zeigt.

alles was bei uns hier geschrieben liegt im
Schutzbereich 3, dass heißt Ihre Nachricht wird und
darf nicht an dritte weiter gegeben werden.

Alles was Sie uns mitteilen wird nicht gegen Sie
verwendet werden können.

Wenn Sie Fragen haben können Sie sich an uns
wenden.

Mit freundlichen und kameradschaftlichen Grüßen

Abbildung 19: Textausschnitt (Screenshot) aus einem Chatverlauf (Privat) von Facebook (Quelle siehe Anlagen)

Ebenfalls eine andere Art, der Bundeswehr, mit der vor allem jungen Zielgruppe zu kommunizieren, ist der Youtube-Kanal der Bundeswehr. Die erste Serie, die für diesen Kanal erstellt wurde, nennt sich „Die Rekruten“. Dabei begleitet ein Kamerateam 12 Rekrutinnen und Rekruten durch die Phase der Bewerbung (Eignungsfeststellung) bis zum Ende der 3-monatigen Grundausbildung. Täglich wurden auf diesem Kanal die Highlights des Tages veröffentlicht. Die zielgruppengerechte Aufbereitung des Filmmaterials, sowie das Wechselspiel aus Information, Aufklärung und Doku-Soap bescherten der Bundeswehr innerhalb kürzester Zeit viel Aufmerksamkeit. In etwa 45 Millionen Mal wurden die Videos angeklickt und angeschaut. Die Gesamtkosten Bundeswehr für den Youtube-Kanal belaufen sich auf rund 8 Millionen Euro. Allein die Produktion des Youtube-Kanals „die

Rekruten“ kostete die Bundeswehr rund 1,7 Millionen Euro. Den Rest machten begleitende Werbungen, inklusive Spots im Internet, Radio und die Plakate für den Youtube-Kanal aus (vgl. Hanfeld 2016 und Floddorff 2016b).

Für die Bundeswehr war dies ein mutiger Schritt, der sich gelohnt hat. Bisher war sie zu verschlossen, um umfassende Informationen, über zum Beispiel die Grundausbildung, an die breite Masse zu gewähren. Der Sales Director von Google Germany, Markus Hinz, kommentierte den Kanal mit folgender Aussage: „Die Bundeswehr hat mit 'Die Rekruten' einen äußerst erfolgreichen YouTube-Kanal gestartet und eindrucksvoll bewiesen, dass sie verstanden hat, was Inhalte für YouTube-Nutzer relevant macht. Die rege Diskussion um die Serie spricht für sich. Der Kanal ist einer der am schnellsten wachsenden Branded Channels der letzten Jahre“ (Presse- und Informationszentrum Personal 2016 und vgl. Floddorff 2016b).

Mit ihrer neuen Offenheit wurden jedoch auch Probleme geschaffen. Stimmen von Kritikern wurden immer lauter. Diese waren mit der Art und Weise wie geworben wurde und der Höhe des Budgets nicht einverstanden. Da sensible Themen, wie die Schießausbildung oder die Versorgung von Verwundeten, mit den nötigen Ernst behandelt wurden, verstummten die Stimmen der Kritiker schnell wieder. Beispielsweise setzten sich die Rekruten in verschiedenen Episoden mit dem „Handwerk“ und dem Leben eines Soldaten auseinander. Dabei lagen die Schwerpunkte in der Veranschaulichung, was es bedeutet ein Soldat zu sein, in den Krieg zu ziehen, Verantwortung für sein eigenes Leben und das der Kameraden zu übernehmen (vgl. Floddorff 2016b).

Seit dem Start der Serie ist ein Anstieg von Zugriffen auf die Internetseite, das sogenannte Bewerbungsportal der Bundeswehr, „bundeswehrkarriere.de“ um 40 % zu verzeichnen. Bei der Karrierehotline ist die Anzahl der Anrufe um über 25 % gestiegen. Durch diesen angedeuteten Erfolg, konnte das Werbebudget, noch während der Kampagne, um 1 Million Euro gekürzt werden. Das Projekt wurde als Selbstläufer bezeichnet. Eine Analyse ergab, dass sich die Serie in der Zielgruppe im Alter von 17 – 25 Jahren fest etabliert hat (vgl. Floddorff 2016b).

Aufgrund des Erfolges, soll der Youtube-Kanal fester Bestandteil des Medienmarketings bleiben. Es wurde sogar schon eine neue Serie in Auftrag gegeben. Sie nennt sich „Mali“. Sie handelt von den Soldatinnen und Soldaten, die in Westafrika, in dem Binnenstaat Mali, ihren Auslandseinsatz vollziehen. In diesem Youtube-Kanal soll es bewusst um den Auslandseinsatz gehen. So sollen die Eindrücke und die Situation der UN-Friedensmission „MINUSMA“ dargestellt werden. Das Land wurde durch die vorherrschende Armut, bürgerkriegsähnliche Zustände und Terrorismus destabilisiert. Somit ist das Ziel dieser Mission die Stabilisierung des geschwächten Landes und der Schutz der Bevölkerung (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2017). Wie in Mali leisten auch

viele andere Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr täglich an vielen anderen Orten der Welt einen unverzichtbaren Beitrag für Frieden und Sicherheit. „Ihr Engagement ist mehr als ein Job: Es ist die Überzeugung, einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Es ist eine Aufgabe, die eine jahrelange Ausbildung, eine gute physische und mentale Verfassung, Charakterstärke und Verantwortungsbereitschaft erfordert. Und es ist die Bereitschaft, in letzter Konsequenz auch Gesundheit und Leben einzusetzen“ (Flosdorff 2016d). Mali steht mit seinen extremen Bedingungen, wie Temperaturen bis zu 50 Grad, Wüstenstürmen, giftigen Tiere wie Schlangen oder Skorpione und knappen Wasserressourcen symbolisch für alle Auslandseinsätze. So ein Einsatz erfordert eine intensive Vorbereitung. Dabei spielt die Aus- und Weiterbildung der Soldatinnen und Soldaten eine tragende Säule für die Leistungsfähigkeit der Bundeswehr. Nur durch eine hohe Leistungsfähigkeit kann die Sicherheit im Auslandseinsatz gewährleistet werden. „Kein Angehöriger der Bundeswehr wird ohne umfassende Ausbildung und Vorbereitung ins Ausland entsendet. Vom Eintritt in die Grundausbildung bis zum Einsatz vergehen mindestens 3,5 Jahre. Die Soldatinnen und Soldaten fühlen sich auf die Teilnahme an Auslandseinsätzen gut vorbereitet und wissen, was auf sie zukommt“ (Flosdorff 2016d). Mehr Auslandseinsätze bedeutet mehr Verantwortung. Die dadurch gestiegene Fürsorgepflicht für das Personal wird von der Bundeswehr sehr ernst genommen (vgl. Flosdorff 2016d).

Die Arbeitgeberkampagnen „Mach, was wirklich zählt.“ und „Wir. Dienen. Deutschland“ wurde natürlich auch durch die klassischen Medien wie Fernsehen und Radio publiziert. So waren die Spots Tag ein und Tag aus im Fernsehen zu sehen und im Radio zu hören. Sie beinhalteten dieselbe Botschaft, lediglich die Gestaltung in Sprache und Bild unterschieden sich von den anderen Spots.

4.2.4 Das Guerilla-Marketing der Bundeswehr

Die Bundeswehr wagt sich auch an außergewöhnliche Formen des Marketings. Im Guerilla-Marketing geht es um die Erzeugung von Überraschungseffekten. Davon lebt diese innovative Kommunikationsstrategie. Kreative Ideen werden aufmerksamkeitsstark inszeniert. Die Werbebotschaft soll durch unkonventionelle Maßnahmen vermittelt werden. Dadurch wird oft ein überschaubares Budget genutzt, aus dem die bestmögliche Wirkung erzeugt werden soll (vgl. Textbroker.de).

Die Bundeswehr hat dafür Pizzakartons, wie die Broschüren und andere Printmedien auch, in tarnfarbenähnlichem Design bedrucken lassen. 725.000 Pizzakartons wurden so deutschlandweit an Pizzabäcker verteilt. Die Pizzakartons waren für die Pizzabäcker kostenlos. Mit dem Slogan „Ab jetzt wird die Ernährung umgestellt“ wurde die Youtube-Serie „Die Rekruten“ beworben. Diese Aktion hat die Bundeswehr 202.000 Euro gekostet (vgl. Semsrott 2017). Das folgende Bild zeigt einen solchen Pizzakarton.

Abbildung 20: "Ab jetzt wird die Ernährung umgestellt", die Pizzakartons der Bundeswehr (Thorwarth 2017)



4.2.5 Die „Bundeswehr im Dialog“

Die Bundeswehr ist natürlich auch auf den unterschiedlichsten Messen vertreten oder veranstaltet einen Tag der offenen Tür, um Einblicke in die Truppengattungen und deren Fähigkeiten zu geben. Termine können unter der Internetseite bundeswehrkarriere.de unter dem Punkt 4 - Termine eingesehen werden.

Ein Beispiel ist der 17. Mai 2015. Hamburg feiert den 826. Hafengeburtstag Hamburgs. Natürlich war auch die deutsche Marine vertreten. Unter dem Motto „Bundeswehr im Dialog“ standen Soldaten und zivile Mitarbeiter der Streitkräfte den Besuchern für Fragen in den verschiedensten Themenbereichen zur Verfügung (vgl. Bundeswehr-Journal 2015).

Ein anderes Beispiel ist die Bundeswehr auf der Gamescom. Die Gamescom ist die Messe für die Gamer-Szene und Spielebegeisterte aus aller Welt. Sie findet in Köln statt und verzeichnet neue Rekorde in der Szene. In diesem Jahr (2017) wurden etwa 355.000 Besucher aus aller Welt gezählt. Das ist ein Besucherrekord. 919 Unternehmen aus 54 verschiedenen Ländern waren vor Ort und präsentierten ihre neuesten Games, aktuelle Software und innovatives Zubehör (vgl. gamescom.de). Mittendrin ist die Bundeswehr. Im einem Interview stellt Oberleutnant und Messestandleiter Nils Feldhoff klar „Wir sind im Zuge der Nachwuchsgewinnung in der Öffentlichkeitsarbeit hier am Bundeswehrstand ... auf der Gamescom vertreten“ (Hoffmann-Schoenborn 2017). Der Schwerpunkt würde dabei bei den digitalen Kräften liegen. Es seien auf dieser Messe viele junge Menschen mit einer gewissen IT-Affinität unterwegs. Diese können sich dann mit den Informatikern der Bundeswehr austauschen und dabei erfahren, was die Bundeswehr schon im Bereich Cyberabwehr leistet. Die Gespräche seien reine Informationsgespräche, die zur Aufklärung beitragen sollen (vgl. Hoffmann-Schoenborn 2017). Dennoch wird die Bundeswehr für diesen Messestand stark kritisiert und verwirrt den einen oder anderen Besucher. Durch die Bemühungen der Bundeswehr, die Cyberabwehr ganz klar von den Ego-Shootern als Realität zu trennen, erntet die Bundeswehr ein positives Feedback von den Besuchern. Die Bundeswehr habe dafür extra einen

Platz in der Familien- und Freizeithalle des Geländes. Dort gehen sie auf Bundeswehr-Interessierte in Gesprächen bewusst ein und klären auf. „Hör mal, das sind zwei grundverschiedene Welten in denen du dich gerade bewegst. Ein Shooter hat mit dem Soldatenleben nichts gemein. Die Bundeswehr ist kein Spiel“ (Hoffmann-Schoenborn 2017).

4.2.6 Sonstige Aktivitäten

Um die Bundeswehr besonders für Frauen als Arbeitgeber attraktiv zu machen, rüstet die Bundeswehr auf. Derzeit sind rund 11 % aller deutschen Soldaten weiblich. Die Tendenz ist steigend. Jedoch war das deutsche Militär nicht immer für Frauen zugänglich. In der Vergangenheit war es eine reine Männerdomäne. Daher war die Kleidung auf den männlichen Körper zugeschnitten. „Ratlosigkeit vor dem Kleiderschrank“ war für die Soldaten ein Fremdwort (Focus online 2016). Denn, die Bekleidung, vom Kampfanzug bis zur Unterwäsche, unterliegt strengen, militärischen Normen, die es zu erfüllen gilt. Doch diese Männerdomäne soll sich nun ändern, mit einem „Bekleidungskonzept für die Frau“. Darin enthalten sind Handtaschen, Pumps und Unterwäsche. Damit soll besonders auf die weiblichen Rekruten eingegangen werden. „Geplant sei eine Überarbeitung der Dienst- und Ausgehbekleidung, zum Beispiel neue, zeitgemäße Schnitte und Materialien für Dienstjacken, -hosen und -röcke“ (Focus online 2016). Dies teilte das zuständige Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) mit.

Die Handtasche soll, wie die Pumps auch, Teil der Ausgehbekleidung für die Soldatinnen werden. Das Aussehen ist noch unbekannt, aber es wird davon ausgegangen, dass es ein schlichtes Modell werden wird. Die Pumps werden voraussichtlich schwarz und mit einer Absatzhöhe von mindesten 4,5 cm bestückt sein. Der Lieferant steht diesbezüglich unter Schweigepflicht und darf keine Auskünfte geben. Bekannt ist nur, dass das Familienunternehmen Beheim International Brands aus Obertshausen die Kleidungsstücke produzieren wird (vgl. Focus online 2016).

Auch an die schwangeren Soldatinnen wurde gedacht. Die aktuell etwa 500 schwangeren Frauen durften aufgrund der fehlenden Bekleidung für die Frau, ihre zivile Kleidung in der Truppe tragen. Doch zukünftig soll es Dienst-, Ausgeh- und sogenannte Feldbekleidung mit speziellen Schnitten und Materialien für schwangere Frauen geben (vgl. Focus online 2016).

5 Das Fazit

Die Wehrpflicht war in ihrer Zeit eine sinnvolle Maßnahme um Personal mit wenig Aufwand zu gewinnen. Doch stellte es nicht nur für das Militär ein wichtiges Standbein dar. Auch im Zivildienst fallen die fehlenden Zivildienstleistenden auf. Doch die Bundeswehr meistert ihre Aufgaben gut. Hatte sie zu Beginn der Bundeswehrreform 2011 noch nicht das Wissen, um Marketing zu betreiben, so kann sie heute mit einem wirtschaftlichen Unternehmen konkurrieren. Durch den technischen Fortschritt kann die Leistung der Bundeswehr unterstrichen werden. Das Internet als Beispiel stellt heute einen sehr wichtigen Faktor dar. Mit ihm begann eine Medienrevolution. Jederzeit über eine Internetseite des „Word Wide Webs“ abrufbar zu sein, bringt einige Vorteile mit sich. Vor allem der Vorteil einer zeitlichen Einschränkung, Unternehmen nur innerhalb ihrer Geschäftszeiten zu erreichen, ist wie aufgelöst. Die notwendigen Informationen sind immer abrufbar. Das hilft der Bundeswehr besonders bei ihren Youtube-Serien „Die Rekruten“ und „Mali“. Die Kehrseite der Medaille bildet die Gründung einer neuen Abteilung. Damit sind die digitalen Kräfte gemeint, die sich in der Zukunft mit den möglichen Cyberangriffen auseinandersetzen müssen. Ein Diskussionsthema liefert an dieser Stelle die Frage nach dem Verhältnis von Freiheit und Sicherheit (auch im World Wide Web). Gleichzeitig wird es immer schwieriger für die Bundeswehr, die Zielgruppe über geeignete Werbeträger effizient zu erreichen.

Doch auch der Kalender auf ihrer Website ist ein kluger Schachzug. Bundeswehrinteressierte können dort nachsehen, wann in ihrer Nähe ein Event oder eine Messe mit Anwesenheit der Bundeswehr stattfindet. So können die Besucher frühzeitig planen und zu dem passenden Zeitpunkt die Veranstaltungen aufsuchen. Dies schafft eine Nutzerfreundlichkeit. Viele Menschen haben es gerne komfortabel und bequem.

Macht die Bundeswehr auch Fehler, so kann insgesamt gesagt werden, dass noch kein Meister vom Himmel gefallen ist und wir Menschen eben auch nicht perfekt sind. Die Bundeswehr hat noch einiges aufzuholen, aber sie befindet sich in einem Lernprozess, indem ihr eben viele Unternehmen, aufgrund deren Erfahrungen, schon einen Schritt voraus sind. Doch die Bundeswehr holt auf. Sie probiert sich neu zu erfinden und diese Neuerfindung nach außen zu kommunizieren. Damit passt sich die Bundeswehr der heutigen Zeit an. Innovation und der Drang auch mal unkonventionelle Wege zu gehen, sind heute zeitgemäß. Außerdem zeigt es auf, „aus welchem Holz die Bundeswehr geschnitzt ist“. Wichtig ist, dass Aufmerksamkeit erzeugt wird und die Bundeswehr ein Gesprächsthema bleibt, bei dem der Gesprächsstoff nicht ausgeht. Guerilla-Aktionen wie zum Beispiel mit den Pizzakartons sind ein neuartiger Ansatz, der genau dazu beitragen kann. Doch auch die lockere und zugleich, provokante, freche Art der Bundeswehr lässt sich sehr authentisch über die Slogans kommunizieren. Manche Slogans regen zum Nachdenken an und erzeugen auf diese Weise ein Branding in den Köpfen der Menschen.

Andere Slogans sind provokant und prägen sich durch die ungewohnte Methode der Kommunikation oder Formulierung ein, wodurch auch die Werbebotschaften, die mit der Kampagne „Mach, was wirklich zählt.“ und „Wir. Dienen. Deutschland.“ sehr glaubwürdig vermittelt werden. Durch junge Menschen in den Spots, wird die Zielgruppe direkt angesprochen.

Ich könnte mir vorstellen, dass die Bundeswehr in Zukunft mit einem Erlebnispark der Bundeswehr, die durchaus interessanten Facetten des Militärs aufzeigt. Dadurch hätten sie eine Monopolstellung. Dort könnten Survival oder Outdoor Touren Bundeswehrinteressierte unterhaltsam an das Thema Soldat sein heranführen. Überlebenstechniken oder allgemeines Wissen über die Natur könnte vermittelt werden. Eventuell lässt sich dadurch eine Bindung im Sinne des Customer Relationships oder eine Beziehung zu der Bevölkerung oder der Gesellschaft generieren. Eine Vorbildfunktion könnte die USA einnehmen. Das Ziel wäre ein gemütliches Zusammenkommen. Bei zum Beispiel einem Lagerfeuer am Abend könnten dann weitere Informationen oder Interessen ausgetauscht werden, ganz nach dem Sinn der Bundeswehr im Dialog. Vielleicht ergeben sich daraus auch neue Möglichkeiten, wie Soldaten mit posttraumatischen Belastungsstörungen wieder in die Gesellschaft integriert werden können. Ein weiterer Gedanke befasst sich mit einem Panzer, der zu einem Transportmittel für Interessierte umgebaut wird. Eine Runde über das Trainingsgelände fahren oder mitfahren wäre ein Beispiel für ein Erlebnis voller Action. Um die Bundeswehr in weiteren Facetten erlebbar zu machen, könnte die Bundeswehr auch als Lehrer im richtigen Umgang mit einer Handfeuerwaffe (Pistole) auftreten. Es gibt viele Menschen, die eine Waffe abfeuern möchten oder einfach nur lernen wollen, mit einer Waffe umzugehen. Diese muss nicht scharf geschossen werden. Übungsmunition oder andere Möglichkeiten wie Paintball oder Softair wären ebenso denkbar. Denn, die meisten Menschen wollen keine Waffen besitzen, lediglich um die Erfahrung reicher werden. So könnte auch taktisches oder strategisches Vorgehen vom Militär aufgezeigt und das Gefühl der Kameradschaft simuliert werden. Jedoch ist zu erwähnen, dass diese Gedankengänge reine Theorie sind und daher mögliche Gesetzesänderungen, Altersbeschränkungen oder ähnliche Voraussetzungen nicht Inhalt meiner Beispiele sind. Auf diese Art und Weise könnten die einzelnen Soldaten und Truppengattungen mit ihren Fähigkeiten der Allgemeinheit, durch reales Erleben, präsentiert werden. Das Leitbild der Soldaten, würde in den Fokus rücken und das Ansehen der Soldaten in der Gesellschaft als normalen Staatsbürger, mit einem gefährlichen Job, integrieren. Je nachdem, wie groß das Interesse in der Bevölkerung ist, kann es zum Beispiel für Geld oder für umsonst angeboten werden. Dies wäre von anderen Faktoren abhängig.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Bundeswehr aufgrund ihrer neuen Erfahrungen und den Aktivitäten beim aktiven Anwerben schon einen guten Marketingansatz und -Mix für die Bundeswehr gefunden hat. An diesem muss jetzt nur noch etwas

gefeilt werden, damit aus gut optimal wird. Schließlich freut sich auch der Steuerzahler, wenn die Steuergelder nicht verschwendet, sondern dort verwendet werden, wo sie am dringendsten gebraucht oder am sinnvollsten eingesetzt werden können. Beispielsweise kann das Geld auch sehr gut bei den Soldatinnen und Soldaten, sowie deren Equipment investiert werden. Neuentwicklungen, Weiterentwicklungen oder generell die Rüstungsausgaben sind teuer. Wer weiß wo sich die Bundeswehr in der Zukunft, im Bereich der Technik, positioniert. Vielleicht gibt es dann ja den Soldaten von heute nicht mehr. Durch Drohnen oder andere Maschinen ersetzt, sitzen diese nur noch hinter Bildschirmen und steuern die Gerätschaften aus sicherer Entfernung. Für Außenstehende wird es wie ein Computerspiel wirken, nur ist der Einsatz des eigenen Lebens real.

Literaturverzeichnis

Becker, Jochen (2000): Marketing-Strategien. Systematische Kursbestimmung in schwierigen Märkten, München.

Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, Wiesbaden.

Bernecker, Michael (2017a): Marketing-Mix – Der Klassiker des operativen Marketing!. URL: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/marketing-mix/> (Stand 12.12.2017)

Bernecker, Michael (2017b): Kommunikationspolitik – Das Herz des Marketing. URL: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/kommunikationspolitik/> (Stand 12.12.2017)

Breuer, Claudia: Stakeholder-Ansatz. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/stakeholder-ansatz.html> (Stand 02.12.2017)

Bruhn, Manfred (2016): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2015): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 4. Auflage, München.

Bruhn, Manfred / Michalski, Silke (2009): Marketing als Managementprozess, 3. Auflage, Zürich.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Art 5. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_5.html (Stand 05.12.2017)

Bundesministerium der Verteidigung (2017): Die Stabilisierungsmission in Mali (MINUSMA). URL: http://www.einsatz.bundeswehr.de/portal/a/einsatzbw/start/aktuelle_einsaetze/mali/info/!ut/p/z1/hU7JDolwFPwWD1z7CrigN5TESihLMAq9mAK1YG-plSgU_X4wnE4lzmzUDBBIgkrYVp6ZSkoqep2R6WXrRMXLmjhMEeIU3293p4AWRvXZtOP8LkN7GA_AxxAWDtN-YDW6EY4iBALnRIj5RrbQRzCCavx9CWIJZCLZXuf8RQiBcqOxz3ZeZ63Egml2ZZho9dC-XxtT-NwsIW7roOcaW4YKhgFv7VKFVJlPKKQn1POuxORBv5oxfZqQVq/dz/d5/L2dBI-SEvZ0FBIS9nQSEh/#Z7_B8LTL2922DD0C0INOVQ8DL1GJ4 (Stand 17.12.2017)

Bundesministerium der Verteidigung (a): Geschichte. URL: <https://www.bmvg.de/de/themen/verteidigung/die-parlamentsarmee/geschichte> (Stand 16.12.2017)

Bundesministerium der Verteidigung (b): Ehemalige Verteidigungsminister. URL: <https://www.bmvg.de/de/ministerium/geschichte-des-verteidigungsministeriums/ehemalige-verteidigungsminister> (Stand 16.12.2017)

Bundesministerium der Verteidigung (c): Neuausrichtung. URL: <https://www.bmvg.de/de/themen/verteidigung/die-parlamentsarmee/geschichte/neuausrichtung> (Stand 16.12.2017)

Bundesministerium der Verteidigung (d): Trendwende Personal. URL: <https://www.bmvg.de/de/themen/personal/trendwende-personal> (Stand 16.12.2017)

Bundesministerium für Bildung (BMB) (2016): Die Massenmedien. URL: <https://www.mediamanual.at/mediamanual/workshop/kommunikation/bedeutung/medien01.php> (Stand 23.11.2017)

Bundeswehr (2017): Die Bundeswehr präsentiert sich auf der Oberland-Ausstellung. URL: <http://www.orla-weilheim.de/news/item/die-bundeswehr-praesentiert-sich-auf-der-oberland-ausstellung> (Stand 18.12.2017)

Bundeszentrale für politische Bildung: Wehrpflicht und Zivildienst. URL: <http://www.bpb.de/apuz/59648/wehrpflicht-und-zivildienst> (Stand 16.12.2017)

Bundeswehr-Journal (2015): Hamburger Hafen feierte Geburtstag mit einer Millionen Gäste. URL: <http://www.bundeswehr-journal.de/2015/hamburger-hafen-feierte-geburtstag-mit-einer-million-gaeste/#more-5090> (Stand 17.12.2017)

Bötel, Frank (2017): Die Geschichte der Bundeswehr. URL: https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/streitkraefte/grundlagen/geschichte/!ut/p/z1/hU69DoIwGHwWB9Z-tSigG6iDBhMMJEIXU6AWTKWkVPDxxTCZaLztfnNAIQXasL4WzNSqYXLkGXUugRcmIVkRkkSbLd4f7SCYnwjxFi6c_wXoaOMf8DHEJYds3HB_bSQ7B2KgQG-sZ0_UKm0kN4gV74eQVawpJY9U4U_CAaiQKp-u-01uewKo5leuuUYPPcqVMW23trC_Fh2FAQikhOSq_5hb81KtUZSD-C0N7TAdtL2Yf-7AU5Q8kf/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#Z7_B8LTL2922TPCD0IM3BB1Q22TE6 (Stand 15.11.2017)

Daschner, Marina (2017): So viel Zeit verbringen wir täglich mit Facebook, Twitter und Co. URL: <https://www.galileo.tv/weltweit/so-viel-zeit-verbringen-wir-taeglich-mit-facebook-twitter-und-co/> (Stand 02.12.2017)

Deutsche Akademie für Management (2017a): Begriffsbestimmung. URL: <http://www.fernstudium-marketing.org/begriffsbestimmung/> (Stand 27.11.2017)

Deutsche Akademie für Management (2017b): Personalmarketing. URL: <http://www.fernstudium-marketing.org/personalmarketing/> (Stand 27.11.2017)

Deutscher Bundestag: Aussetzung der allgemeinen Wehrpflicht beschlossen. URL: https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33831649_kw12_de_wehrdienst/204958 (Stand 16.12.2017)

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Auflage, München.

Expertennetzwerk Deutschland (2017): Der Marketing-Mix. URL: <https://www.deutschland-startet.de/marketing-und-vertrieb/marketing-mix/> (Stand 12.12.2017)

Fatseas, Alexander (2013): Der Komparative Konkurrenzvorteil (KKV). URL: <http://www.alexander-fatseas.com/2013/05/29/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/> (Stand 02.12.2017)

Fleig, Jürgen (2014): Stakeholder. Managen nach dem Stakeholder-Ansatz. URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/stakeholder-managen-nach-dem-stakeholder-ansatz/> (Stand 02.12.2017)

Fleig, Jürgen (2016): Stakeholder erkennen und analysieren. Was sind Stakeholder und was bedeutet das Stakeholder-Konzept?. URL: <https://www.business-wissen.de/hb/was-sind-stakeholder-und-was-bedeutet-das-stakeholder-konzept/> (Stand 02.12.2017)

Flosdorff, Jens (2016a): Arbeitgeber Bundeswehr im Visier. URL: <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/113444/b57da69f481ad0aa6460ab1ea1db7747/im-visier-01-2016-barr-data.pdf> (Stand 17.12.2017)

Flosdorff, Jens (2016b): Arbeitgeber Bundeswehr im Visier. URL: <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/113388/41c51fa55a3d390317a871415668c2cd/im-visier-04-2017-ans-data.pdf> (Stand 17.12.2017)

Flosdorff, Jens (2016c): Arbeitgeber Bundeswehr im Visier. URL: <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/113446/714218ab7199feb2e63581ab67ea3517/im-visier-05-2017-spezial-barr-data.pdf> (Stand 17.12.2017)

Flosdorff, Jens (2016d): Arbeitgeber Bundeswehr im Visier. URL: <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/117810/878133ce223266ddbed24f8d5ae3bbf3/im-visier-06-mali-data.pdf> (Stand 17.12.2017)

Focus online (2016): Bundeswehr rüstet mit Handtaschen, Pumps und Umstandsmode auf. URL: https://www.focus.de/politik/deutschland/neues-bekleidungskonzept-bundeswehr-ruestet-mit-handtaschen-pumps-und-umstandsmode-auf_id_6077918.html (Stand 19.12.2017)

Freter, Hermann (2008): Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Auflage, Stuttgart.

für-Gründer.de (a): Marketingbudget: Effiziente Werbeplanung. URL: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/marketingmix/marketingbudget/> (Stand 30.11.2017)

für-Gründer.de (b): So erstellen Sie ein optimales Marketingkonzept. URL: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/marketing/marketingkonzept/> (Stand 30.11.2017)

gamescom.de: gamescom 2018. URL: <http://www.gamescom.de/gamescom/index-8.php> (Stand 17.12.2017)

gruenderszene.de: Marketing. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/marketing> (Stand 29.11.2017)

Hanfeld, Michael (2016): Ich glaub', mein Schwein pfeift. URL: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/bundeswehr-webserie-die-rekruten-kein-grund-zur-aufregung-14511202.html> (Stand 17.12.2017)

Heubel, Martin (2017): Der STP-Strategieprozess: Segmentation, Targeting und Positioning. URL: <https://smartmarketingbreaks.eu/stp-strategie-prozess/> (Stand 11.12.2017)

Hochschule Fresenius Heidelberg (2017): Integriertes Marketing. URL: <https://www.himh.de/lexikon/integriertes-marketing> (Stand 28.11.2017)

Hoffmann-Schoenborn, Gudrun / Hoffmann-Schoenborn, Marcus (2017): „Was hat die Bundeswehr eigentlich auf der gamescom zu suchen?“ Im Interview. URL: <http://friedphoenix.de/2017/08/15/was-hat-die-bundeswehr-eigentlich-auf-der-gamescom-zu-suchen-im-interview/> (Stand 17.12.2017)

Homburg, Christian (2015): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung. 5. Auflage, Mannheim.

Junker, Denis: Personalmarketing: Ziele und Instrumente. URL: <https://unternehmensberater scout.de/magazin-personalmarketing-ziele-und-instrumente-802/> (Stand 15.12.2017)

Kenning, Peter: Distribution. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/distribution.html> (Stand 03.12.2017)

Kirchgeorg, Manfred: Marketing. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html> (Stand 09.11.2017)

Krumme, Jan-Hendrik: Zivildienst. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zivildienst.html> (Stand 16.12.2017)

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (a): Der 8. Mai 1945 – Kriegsende. URL: <https://www.lpb-bw.de/kriegsende.html> (Stand 30.11.2017)

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (b): 1945 und heute. URL: https://www.lpb-bw.de/kriegsende_1945undheute.html (Stand 30.11.2017)

Lösche, Rita (2013): Wozu eigentlich ein Marketingkonzept?. URL: http://www.marketingblog-mittelstand.de/2013/07/24/konzept_vs_plan/ (Stand 30.11.2017)

marketing-studieren.de (2017): Was ist Marketing?. URL: <https://www.marketing-studieren.de/infos/was-ist-marketing/> (Stand 29.11.2017)

Markgraf, Daniel: Unique Selling Proposition (USP). URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unique-selling-proposition-usp.html> (Stand 02.12.2017)

mediawandel (2013): Marketing im Wandel: Das Beispiel Schauma. URL: <https://mediawandel.wordpress.com/2013/01/16/vom-distributionsinstrument-zur-unternehmensf/> (Stand 30.11.2017)

Mehlich, Matthias (2013a): Marketinganalyse. URL: <http://www.marketing-theorie.de/marketinganalyse/> (Stand 10.12.2017)

Mehlich, Matthias (2013b): Makro-Umwelt. URL: <http://www.marketing-theorie.de/makro-umwelt/> (Stand 10.12.2017)

Mehlich, Matthias (2013c): Mikro-Umwelt. URL: <http://www.marketing-theorie.de/mikro-umwelt/> (Stand 10.12.2017)

Mehlich, Matthias (2013d): Swot-Analyse. URL: <http://www.marketing-theorie.de/swot-analyse/> (Stand 10.12.2017)

Mehlich, Matthias (2013e): STP-Strategie. URL: <http://www.marketing-theorie.de/stp-strategie/> (Stand 11.12.2017)

Mehlich, Matthias (2013f): Kommunikationspolitik. URL: <http://www.marketing-theorie.de/kommunikationspolitik/> (Stand 12.12.2017)

Meyer, Florian Paulus (2010): Marketing ist gut, Kontrolle ist besser. URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/kommunikationsstrategie-marketing-ist-gut-kontrolle-ist-besser/3544114.html> (Stand 14.12.2017)

Neumayer, Ingo (2014a): Die Geschichte der Bundeswehr: 1945 bis 1962. URL: https://www.planet-wissen.de/geschichte/deutsche_geschichte/die_geschichte_der_bundeswehr/index.html (Stand 16.12.2017)

Neumayer, Ingo (2014b): Die Geschichte der Bundeswehr: 1990 bis 2013. URL: https://www.planet-wissen.de/geschichte/deutsche_geschichte/die_geschichte_der_bundeswehr/pwiediegeschichtederbundeswehribis102.html (Stand 16.12.2017)

Pepels, Werner (2007): Der Marketingplan, 2. Auflage, Heidelberg.

Pepels, Werner (2014): Kommunikationsmanagement. Die Kommunikations- und Identitätspolitik im Marketing, 5. Auflage, Berlin.

Pepels, Werner (2015): Strategisches Markt-Management, 3. Auflage, Berlin.

Presse- und Informationszentrum Personal (2016): "Die Rekruten" bricht YouTube-Rekorde Mehr als 200.000 Abonnenten zwei Wochen nach Serienstart!. URL: <https://www.presseportal.de/pm/116137/3485810> (Stand 17.12.2017)

Reinecke, Sven: Marketingcontrolling. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketingcontrolling.html> (Stand 14.12.2017)

Rudolph, David: 5 geheime Fakten warum du ohne Marketingkonzept keinen Erfolg haben wirst. URL: <http://neuvolution.de/marketing-konzept-und-strategie/> (Stand 30.11.2017)

Semsrott, Arne (2017): Fast Food: Bundeswehrbung auf Pizzapackungen kostet 202.000 Euro. URL: <https://netzpolitik.org/2017/fast-food-bundeswehrbung-auf-pizzapackungen-kostet-202-000-euro/> (Stand 17.12.2017)

Statista: Dauer des Grundwehrdienstes bei der Bundeswehr in Deutschland in Monaten von 1957 bis 2011. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71965/umfrage/entwicklung-der-dauer-des-grundwehrdienstes/> (Stand 16.12.2017)

Stobitzer, Christian (2013a): STP Marketingstrategie Prozess. URL: <http://www.wirtschafts-lehre.de/stp-marketingstrategie-prozess.html> (Stand 11.12.2017)

Stobitzer, Christian (2013b): Werbebudgetierung - Methoden im Überblick. URL: <http://www.wirtschafts-lehre.de/werbebudgetierung.html> (Stand 11.12.2017)

Strohmeier, Gerd (2004): Politik und Massenmedien, Baden- Baden.

Tauchnitz, Jürgen: Die Entstehung des Marketing. URL: <http://www.marketing-tauchnitz.de/de/marketing/geschichte.html> (Stand 03.12.2017)

Textbroker.de: Guerilla Marketing. URL: <https://www.textbroker.de/guerilla-marketing> (Stand 17.12.2017)

Thommen, Jean-Paul: Anspruchsgruppen. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html> (Stand 02.12.2017)

Thorwarth, Katja (2017): Weg von der Pizza - hin zu den „Rekruten“. URL: <http://www.fr.de/politik/meinung/kolumnen/bundeswehr-weg-von-der-pizza-hin-zu-den-rekruten-a-736188> (Stand 18.12.2017)

VuMA Arbeitsgemeinschaft (2016): Sinus-Milieus. URL: <https://www.vuma.de/zielgruppen/sinus-milieus/> (Stand 11.12.2017)

Warkentin, Nils: SWOT Analyse: Stärken und Schwächen nutzen. URL: <https://karriere-bibel.de/swot-analyse/> (Stand 10.12.2017)

Weis, Christian (Hrsg.) / Steinmetz, Peter (2008): Marktforschung. Modernes Marketing für Studium und Praxis, 7. Auflage, Ludwigshafen (Rhein).

Anlagen

Screenshot aus einem Chatverlauf (Privat) von Facebook

The screenshot shows a Facebook interface with a private chat window open. The chat header displays the contact name 'Bundeswehr Wir.Dienen.Deutschland' and the platform 'Facebook'. The chat history includes two messages:

- Message 1 (Received):** Dated 07.08.2014 11:07. The text reads: "Sehr geehrter Herr Knebel, alles was bei uns hier geschrieben liegt im Schutzbereich 3, dass heißt Ihre Nachricht wird und darf nicht an dritte weiter gegeben werden. Alles was Sie uns mitteilen wird nicht gegen Sie verwendet werden können. Wenn Sie Fragen haben können Sie sich an uns wenden. Mit freundlichen und kameradschaftlichen Grüßen". The sender is identified as 'Stabsunteroffizier'.
- Message 2 (Sent):** Dated 07.08.2014 16:30. The text reads: "Das finde ich schonmal klasse. Also es ist so, dass ich eine Leidenschaft für die Bundeswehr entwickelt hab, dich ich mir nicht richtig erklären kann. Angefangen".

On the right side of the chat window, there is a sidebar for the contact 'Bundeswehr Wir.Dienen.Deutschland'. It includes a profile picture, the name, and a settings gear icon. Below this, there are 'Optionen' (Options) such as 'Suche in Unterhaltung' (Search in conversation) and 'Benachrichtigungen' (Notifications). At the bottom of the sidebar, it shows the 'Facebook-Seite' (Facebook page) with the URL <https://facebook.com/bundeswehrfanofficial/>.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname