

Vorwort

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert vollendet am 10. Mai 2007 sein 70. Lebensjahr. Dies ist ein gebührender Anlass, eine zweite Festschrift zu seinen Ehren zusammenzustellen. Bereits zu seinem 60. Geburtstag wurden nahezu dreißig Jahre seines Lebenswerkes mit der Schrift „Marktorientierte Unternehmensführung – Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven“ gewürdigt. Wer Heribert Meffert als akademischen Lehrer und Marketingwissenschaftler, gepaart mit seiner Begeisterungsfähigkeit für neue Forschungsfragen und seinem Gespür für relevante Probleme der Unternehmenspraxis kennt, den wird es nicht überraschen, dass der Jubilar auch in den vergangenen zehn Jahren wieder richtungsweisende Akzente in Wissenschaft und Praxis gesetzt hat. Dieses unermüdliche Engagement des Jubilars soll mit dieser Schrift eine besondere Würdigung erfahren.

In Gesprächen mit Heribert Meffert haben wir in den letzten Jahren seine zunehmende Begeisterung für die Erweiterung des Marketings auf neue institutionelle Felder vernommen. Gleichzeitig bewegte es ihn in besonderer Weise, den Grundgedanken der marktorientierten Unternehmensführung trotz vermeintlich konkurrierender Konzepte und einer rasanten Umfelddynamik zukunftsfähig zu gestalten und zu erhalten. Die globale Entwicklung in der Markt- und Makro-Umwelt definiert heute in besonderer Weise neue Anforderungen und Anpassungsnotwendigkeiten. Die marktorientierte Führung kann dabei – ausgehend von Kunden- und Wettbewerbsvorteil – Impulsgeber und Change Agent sein. Insbesondere hierfür steht auch das Lebenswerk von Heribert Meffert. In dieser schnelllebigen Zeit besteht jedoch gleichsam die Gefahr, dass marktorientierte Führung zu einem reaktiven Ansatz verkümmert. Dies ist der Fall, wenn Kundenorientierung und Innovationskraft nicht mit strategischer Weitsicht der Unternehmensentwicklung gepaart werden. Somit war es uns für die inhaltliche Gestaltung der Festschrift ein Anliegen, die Möglichkeiten wie auch Grenzen der marktorientierten Unternehmensführung in unterschiedlichen situativen und institutionellen Kontexten beleuchten zu lassen.

Motiviert durch seine Tätigkeit als Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung sowie eine Vielzahl von ihm initiierten Veranstaltungen im Kreise der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. beschäftigte sich Heribert Meffert in der letzten Dekade mit einem breiten Spektrum an interessanten Problemstellungen. Dabei setzte er sich aber nicht nur mit Fragestellungen des „Broadening“ auseinander. Gemäß seiner beliebten Metapher des „Zehnkämpfers“ waren seine Forschungs- und Promotionsprojekte ebenso vertiefend im Kern der

marktorientierten Unternehmensführung angesiedelt. Aus der Retrospektive der letzten zehn Jahre resultiert, dass es vor allem Ausführungen zum „Deepening“ und „Broadening“ des Marketings sind, die dem betonten Wirken des Jubilars besonders gerecht werden können.

Die Festschrift zum Thema *„Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel“* vereint somit Autoren, die sich mit der Leistungsfähigkeit der marktorientierten Unternehmensführung in einem sich wandelnden nationalen und internationalen Kontext auseinandersetzen. Auf der Grundlage des Markt-Lebenszykluskonzeptes können unterschiedliche Märkte und Entwicklungsstadien identifiziert werden, in denen sehr differenzierte Anforderungen an die Ausgestaltung und Umsetzung der marktorientierten Führung gestellt werden. Wissenschaftliche wie auch praxisbezogene Beiträge zu den Herausforderungen des Marketings in unterschiedlichen Marktstadien sollen im ersten Teil die Leistungsfähigkeit des kommerziellen Marketings im wirtschaftlichen Wandel aufzeigen und kritisch würdigen.

Der zweite Teil der Festschrift ist der zunehmenden Bedeutung des „Broadening“ im Marketing gewidmet. Differenziert nach verschiedenen nicht-kommerziellen Institutionen, die als Promotoren oder relevante Akteure des gesellschaftlichen Wandels begriffen werden können, wird der Beitrag der marktorientierten Führung für diese Institutionen gewürdigt.

An dieser Stelle möchten wir den Autoren dieser Festschrift unseren ganz besonderen Dank aussprechen, dass sie ihre wissenschaftlichen und praxisbezogenen Expertisen für den Jubilar in das Werk eingebracht haben. Dank ihrer Mitwirkung war es überhaupt möglich, eine interessante und so perspektivenreiche Kombination von Beiträgen zusammenzustellen.

Die Durchführung der vielfältigen Redaktionsarbeiten konnten wir in die Hände von Frau Nadine Horbas, Frau Mareike Dueber, Frau Verena Batt und Herrn Gunnar Markert legen. Ihnen gebührt ein weiterer Dank.

Die Herausgeber und Autoren würdigen mit dieser Festschrift einen beispiellosen Erfolgspfad des Jubilars. Seine exzellenten fachlichen Expertisen, die er sowohl als akademischer Lehrer wie auch als Sparringpartner der Unternehmensführung mannigfaltig unter Beweis stellte, sowie sein Gespür für innovative Forschungsfelder können als Wegbereiter dieses Erfolges verstanden werden. Mit Blick auf diese herausragenden Leistungen freuen wir uns auf viele weitere Jahre mit dem Jubilar und wünschen ihm neben Schaffensfreude auch das verdiente Maß an Muße und Gelassenheit.

Manfred Bruhn
Manfred Kirchgeorg
Johannes Meier

Philip Kotler

Geleitwort

Heribert Meffert is one of the pioneers of European marketing scholarship – a man whose life work merits singular acclaim. Meffert founded Germany's first Institute of Marketing at the University of Münster in 1969. I came to know Heribert personally in 1974 when he made a trip to the USA. We have maintained a lively and productive interaction ever since.

Since the early 1970s, it has been an article of faith for Meffert that marketing is a management philosophy. He has devoted his entire career to deepening and broadening people's understanding of marketing as an academic discipline, penning hundreds of publications in the process. In 2006, the 100th Ph.D. was awarded to a member of the „Meffert School“ – telling evidence that Heribert Meffert's seminal ideas have brought forth an abundance of good fruit.

Heribert Meffert has rendered outstanding service not only as a scientist and lecturer, but also as an ambassador who has anchored modern marketing in corporate practice. Because he viewed marketing as a critical management function, he recognized the importance of linking marketing scholars with practitioners—marketing executives and top corporate managers. Thus, and most notably, in 1981 he founded the „Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.“ (Scientific Society for Marketing and Management) as a platform for regular dialogues between practitioners and scholars. In German-speaking Europe Heribert Meffert has been second to none in shaping the evolution of marketing both in corporate practice and in the academic community.

Since retiring from academe, Heribert Meffert has lost none of his creative energy and enthusiasm. Upon leaving his University of Münster professorship, Meffert took on the assignment of Chairman of the Bertelsmann Foundation. The zeal he invested on behalf of the Foundation provides further proof positive of his dedication to the marriage of theory and practice.

Traces of Heribert Meffert's potent blend of theory and practice appear repeatedly in the articles in this commemorative publication. Leading academics and practitioners have joined to consider the changing face of marketing in both the commercial and non-profit realms. Globalization, a growing commitment to creating shareholder value, new communication technologies (such as the Internet, digital television, personal digital assistants, and the cellular phone) and ever shorter innovation cycles

confront today's marketing managers with huge new challenges. In the fast-moving age in which we live, it is increasingly important to remain focused on one's customers – to understand them, to share in their lives in a very literal sense. This understanding, of course, is at the very root of marketing doctrine. At the same time, however, it is equally vital never to lose sight of the value that marketing can add in terms of tangible profitability. It is precisely this tension between entrepreneurial and financial constraints on the one hand and the demands and wants of customers on the other that presents such tremendous challenges to marketing today – and that underscore the need for viable marketing strategies in the future.

The non-profit sector of our society is also experiencing radical change on many levels. The most successful non-profits have learned that marketing must be a key strategic focus. Part Two of this *Festschrift* is devoted to marketing in the context of non-profit organizations. The articles in this section provide revealing insights into the strategic management of foundations, universities, public authorities and political parties, even touching on aspects of marketing in ecclesiastical settings.

The spectrum of articles compiled in this commemorative publication reflects significant stations in the life and career of Heribert Meffert. I have the greatest respect for this man, and for the contributions he has made to the field of marketing and business. I wish him many, many more years of creative endeavor and recreational enjoyment.

Philip Kotler
Professor of International Marketing at
the Kellogg School of Management of
Northwestern University

Geleitwort

Die Entwicklungsdynamik in heimischen und insbesondere Weltmärkten führt zu neuen aktiven (Impuls- und Taktgeber-Funktionen) und re-aktiven (Assimilierungs- und Turn-around-Prozesse) Anforderungen an eine marktorientierte Führung. Führungsphilosophie und Führungsfunktionen müssen den sich ändernden Situationen dynamisch und flexibel gerecht werden, mit sich ständig steigender Professionalität, in sich ständig veränderndem Kontext, mit immer weniger konturen-klaren Perspektiven. Dies postuliert erhöhte Anforderungen an das Marketing – im strategischen Ansatz, genauso wie im Einsatz des Marketing-„Werkzeugkastens“.

Vorrangig ist in diesem Prozess die Analyse der Wertschöpfungsketten als zentraler Ansatzpunkt marktorientierter Führung. Primäre Aufgaben der Führung sind die Initiierung, die Aktivierung und das Controlling integrativer Prozesse in Konzentration auf die Wertsteigerung und in Fokussierung auf zielgruppenspezifische Aktivitäten. Einen Führungsvorteil hat dabei, wer über einzigartige Kompetenzen verfügt, um Ziele zu verfolgen und zu erreichen, die strategisch wertvoll, nicht substituierbar und nicht imitierbar sind. Diese Kernkompetenzen sind Garant für effizienten Mitteleinsatz und realisierten Erfolg bei zielstrebigem Fortschreiten auf strategischen Pfaden. Dies gilt für im Markt operierende Wirtschaftsunternehmen genauso wie z.B. für gut geführte Universitäten oder Theater.

Strategische Positionierung, Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind Parameter marktbezogenen, zielgruppenspezifischen Agierens. Das Streben nach und das Erreichen von Win-Win-Situationen ist eine Zielorientierung des Marketings, in der der Vertrauenskomponente eine gleiche, wenn nicht sogar höhere Bedeutung zukommt, wie der vertraglichen Partnerschaft.

Kooperatives Marketing ist der Schlüssel, Vernetzung und Netzwerke sind die Instrumente, die in einem horizontal und vertikal integrierten Prozess marktorientierter Führung erfolgreich sind. Markenparameter in diesem Prozess sind honoriertes Absendersignal, Qualitätssicherung und Qualitätsgarantie.

Diese Perspektive erfolgreicher marktorientierter Führung postuliert, dem Trend entgegen zu wirken, dass Marketing und marktorientierte Führung sich auf Funktionen, auf Spezialisten in Funktionen, zurückbilden. Marketing- und Führungsaufgaben verlangen nach Generalisten oder zumindest Multi-Spezialisten. Das Plädoyer lautet, dass sich die integrative Kraft von Marketing und marktorientierter Führung nur

entfalten, wenn beide ihren Anspruch auf einen integrativen Ansatz geltend machen, erhalten und sichern. Konsequenter Verfolg des Gedankens der übergeordneten integrativen Führungsstruktur und -qualität sowie der Glaube an die Wirkung eines ganzheitlichen Ansatzes von Marketing und marktorientierter Führung können den Nachweis führen, das beide eine Investition sind, deren Erfolg in Markenwert, Kundenwert und langfristigem Wert des Unternehmens besteht.

Mit Heribert Meffert wird – im Verfolg der hier dargelegten Gedanken – ein Wissenschaftler geehrt, der in ständig steigender Professionalität, im Verfolg integrierter, zielorientierter Prozesse Erfolg auf Erfolg verbuchte: In der Wissenschaft, im unternehmerischen und gesellschaftlichen Umfeld. Seine Kompetenzen sind einzigartig, nicht substituierbar, nicht imitierbar. Sie zu kopieren allerdings ist ein Postulat – schließlich ist er Hochschullehrer. Seine Kompetenz, gepaart mit der Meffert immanenten Vertrauenskomponente, ist Garant für das Wissen um den Wert der integrierenden Kraft des Marketings und die Maxime eines integrativen Führungsansatzes.

Über seine Funktion als Hochschullehrer des Marketings hinaus hat Heribert Meffert im Rahmen seiner Tätigkeit für die Bertelsmann-Stiftung die gesellschaftliche Relevanz markt- orientierter Perspektiven entscheidend voran getrieben und dadurch maßgebende Impulse gesetzt.

Ad multos annos!

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus E. Goehrmann
Präsident des Deutschen Marketing-
Verbandes

Guido Sandler

Geleitwort

Professor Meffert hatte den Mut, 1969 bei seinem Wechsel von der Ludwig-Maximilians-Universität München an die Westfälische Wilhelms-Universität nach Münster als erster Wissenschaftler in Deutschland einen Marketing-Lehrstuhl zu beantragen und die Genehmigung auch erhalten. Heute gibt es an Universitäten und Fachhochschulen unseres Landes nicht weniger als 95 solcher Lehrstühle. Das ist ein deutlicher Beweis dafür, dass Marketing von Anfang der 1960er Jahre an mit Kraft und Erfolg in die wissenschaftliche Lehre drängte.

Werbeagenturen, namentlich solche, deren Mütter in den USA ihre Heimat hatten, waren in ihrer Praxis längst von bloßer Anzeigengestaltung zu einer breit angelegten Markt- und Werbeforschung übergegangen. Kampagnen wurden breit getestet und Psychologen zugezogen. Die Zeit war reif, dass sich die Wissenschaft mit dem Thema Marketing befasst. In den Firmen führte diese Neuorientierung häufig zu erheblichen Spannungen. Die eingesessenen Reklame- und Werbeabteilungen verteidigten ihr Feld und ließen sich nur mit erheblichem Widerstand auf das neue, weniger bekannte Pferd des Marketings setzen.

Dem neuen Lehrstuhl-Inhaber in Münster war von vornherein klar, dass Marketing mit all seinen wissenschaftlichen Facetten ohne intensiven Praxisbezug nicht leben und gedeihen konnte. So war Professor Meffert gleich am Anfang seines Wirkens viel unterwegs, um den wichtigen Markenartiklern im Lande näher zu bringen, dass sich erfolgreiches Marketing nur aus einer fruchtbaren Synthese zwischen Theorie und Praxis entfalten konnte. Das Ziel war nicht leicht zu erreichen und Professor Meffert merkte bald, dass seine Zeit nicht reichte, um die vielen, häufig mehrfachen Besuche bei ein und derselben Adresse zu bewältigen. Die Idee, potentielle und die wenigen schon Marketing praktizierenden Firmen in einer „Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung“ zusammenzufassen, war die ideale Lösung das Zeitproblem einerseits und einen stimulierenden Gedankenaustausch andererseits unter einen Hut zu bringen.

In kurzer Zeit fanden sich die bedeutendsten Markenartikler der Konsum- und Gebrauchsgüter-Branche zusammen. In zwei Führungsgesprächen pro Jahr kamen namhafte Wissenschaftler und erfahrene Praktiker zu Wort. Dokumentations-Schriften und Arbeitspapiere, bisher knapp 200 an der Zahl, gaben weitere Anregungen, Bundesbahn und Post ließen in Grundsatzarbeiten die Lösung ihrer Kernprobleme auf-

greifen. Studienreisen unter anderem nach Russland, USA und nach dem Fall der Mauer in die Ostländer ergänzten die stets aktuellen Programme. Professor Meffert stand bis zur Gegenwart mit vollem Engagement hinter der Wissenschaftlichen Gesellschaft, die seiner Erfahrung und seinen internationalen Kontakten wichtige Impulse verdankt.

Wo befindet sich die Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung nun heute? Die jüngsten Themen, mit denen sie sich befasste, lauteten: „Corporate Responsibility – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen!“ mit Liz Mohn, dann „25 Jahre Wissenschaftliche Gesellschaft – Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung“, mit Prof. John Quelch (Havard Business School) und „Made in Germany East – Strategie für den Wettbewerb“ mit dem sächsischen Ministerpräsident Prof. Dr. Georg Milbradt. Man sieht, dass die Kombination von Praxis, Politik und international anerkannten Wirtschaftswissenschaftlern gut gelungen ist und für die Mitglieder eine anregende Grundlage für eine Diskussion bedeutet, bei der kein Teilnehmer ein Blatt vor den Mund nimmt, da es als ungeschriebenes Gesetz gilt, dass die Öffentlichkeit, auch die Presse, keinen Zutritt haben.

So entwickelte der Lehrstuhl Professor Mefferts nicht nur wegen seiner wissenschaftlichen Bedeutung stets große Ausstrahlung im Mitgliederkreis. Auch die über all die Jahre jung und dynamisch gebliebene Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung hat unter der engagierten wissenschaftlichen Leitung des Jubilars weithin Anerkennung gefunden: Ein erfreuliches Resümee nach 25 Jahren Bestand.

Dr. Dr. h.c. Guido Sandler
Ehrenvorsitzender der Wissenschaftlichen
Gesellschaft für Marketing und
Unternehmensführung e.V.

Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und
gesellschaftlichen Wandel

Bruhn, M.; Kirchgeorg, M.; Meier, J. (Hrsg.)

2007, XXIV, 494 S. 57 Abb., 1 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4751-2