

ESV

Marketing im Mittelstand

Anforderungen, Strategien, Maßnahmen

Von
Prof. Dr. Clemens Renker

4., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 13815 9](http://ESV.info/978_3_503_13815_9)

1. Auflage 1991
2. Auflage 2007
3. Auflage 2009
4. Auflage 2012

Die 1. Auflage erschien im
Deutschen Sparkassenverlag,
die 2. Auflage erschien im
Neisse Verlag.

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13815 9
eBook: ISBN 978 3 503 13816 6

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Danuvia Druckhaus, Neuburg a. d. Donau

Vorwort zur 4. aktualisierten Auflage

Marketing überall

*„Wer Marketing lehrt, sollte vorher in der Praxis gearbeitet haben.“
Prof. Dr. Hermann Simon, führender Marketing- und Management-Consultant
absatzwirtschaft 3/2011*

*„Marketing ist heute künstlich verwissenschaftlicht, obwohl es im Ergebnis
genau dasselbe bedeutet wie vor 40 Jahren.“
Hans Staud, renommierte Delikatessenmarke seit 1883 in Wien
absatzwirtschaft 9/2010*

„to market“: Menschen brachten Waren, Produkte, Dienstleistungen oder Ideen schon seit jeher auf den „Markt“, um sie dort bekannt zu machen, anzubieten, zu tauschen oder gegen Entgelt zu verkaufen.

Die Substantivierung von bewussten Tauschhandlungen zu „Marketing“ im Sinne systematischer Vermarktung von Produkten entstammt selbst einer Vertauschung – mit Konsequenzen bis heute – der Vokale „a“ und „e“ des lateinischen Wortes für Handel mercatus zu marcetum. Im Verb mercari „Handel treiben“ stecken einerseits die Bedeutungen merx, -cis die „Ware“ als zufriedenstellendes Angebot für den Kunden und auch merces, -edis für „Einkünfte, Preis“ als Gegenwert für den Anbieter. Insofern ist der Marketer seit jeher ein Handelnder mit Werten (Kundennutzen) gegen Werte (Anbiaternutzen) unter Knappheitsverhältnissen und effizientem Ressourceneinsatz.

Die Säkularisierung des Marketings als die „Verweltlichung“ des Marketinggedankens über die Betriebswirtschaft hinaus schreitet sprunghaft weiter voran. Aber wird deswegen Marketing als ganzheitlich am Markt orientierte und dem Menschen als Kunden und der Gesellschaft dienende Unternehmensführung besser verstanden, gelebt und erforscht? Was machen Manager, Praktiker, Technokraten und Kreative vielerorts aus dem Marketing? Blicke in die Unternehmensrealitäten und die Spannungsfelder von Marketingwissenschaft und Praxis lassen einerseits verwundern; andererseits erscheinen sie uns als ein Warnsignal, uns endlich (wieder) gemeinsam auf die *irreduktible Komplexität* der Marketingrealität einzulassen. Insbesondere bei Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) gelangt der quasi zum nötigen Allgemeinwissen geprüfte Wissensvorrat von der erkenntnisgenerierenden Wissenschaft wie sie besonders auch hierin Marketing-Nestor Heribert Meffert, Philip Kotler, Manfred Bruhn, Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Christian Homburg/Harley Krohmer inzwischen auch international in Standardwerken und

zahlreiche Kollegen in schier unüberschaubaren Publikationen vermitteln noch viel zu wenig als angewandte Fertigkeiten systematisch verwirklicht in die Praxis. Hermann Simon fehlen in diesem Zusammenhang „vor allem die Missionare des Marketings, die eine Begeisterung unter Studenten und Praktikern entfachen.“ KMU-Chefs, die ein Marketingbuch ganz gelesen haben, sind uns nur sehr selten begegnet. Mit gesundem Menschenverstand und Intuition – ohne explizit die Fachbegriffe zu kennen – wenden KMU dennoch regelmäßig Marketing an.

Wenn frei nach Karl Valentin von obigen Autoren und den weiteren Quellen alles schon gesagt ist, warum sollte man deren Erkenntnisse noch einmal wiederholen und die weiter genannten Texte im Literaturverzeichnis implizit in dieser Schrift verweben? Warum noch weitere Bücher, wo doch in vielen KMU Marketing ohnehin evident ist, ohne dass sie die wissenschaftlichen Termini der für sie plausiblen Phänomene kennen, geschweige denn die zunehmenden angelsächsischen Begriffe für gleiche Inhalte? Nun, weil deren Schrifttum sehr wertvoll ist und Anglizismen zu internationalem Austausch dienen. Weil das umfassende Wissen dort in die integrativen Marketingschlüsselbegriffe konzentriert und in KMU internalisiert schon die Qualität von notwendigen Bedingungen für KMU-Erfolg erfüllen. Weil KMU angeregt werden sollen, ihre individuellen Entscheidungen kritisch-rational, mehr als „mit gesundem Menschenverstand“ und diskursiv, mehr als nur intuitiv, zu entwickeln und konsistent umzusetzen. Weil sich das Marketingfachwissen innerhalb des dargestellten integrativen Marketingverständnisses (Abb. 32) effektiv und effizient entfalten („Roll-out“) kann. Und weil dieses Modell vom Autor über drei Jahrzehnte Marketing Erfahrung in KMU entwickelt, getestet und implementiert wurde. Weil sich in KMU Marketingwissen am schnellsten und wirkungsvollsten innerhalb eines ganzheitlichen Modells (integratives Paradigma) vermitteln, transferieren lässt und sich Vorteile erschließen lassen. Weil KMU mit personaler, psychosozialer und methodischer Kompetenz nach dem integrativen Marketingmodell überdurchschnittliche Erfolge erzielen können. Weil KMU für ihre individuellen Verhältnisse innerhalb des integrativen Marketingmodells signifikant permanent ihre Marketingkompetenz pflegen und erweitern können und erfolgstreibende Schritte kausal-logisch vernetzt zu systematisieren lernen. Und weil es schon erfolgstreibend für KMU ist, wenn der Inhaber nur die Gliederung sich selbst fragend konzentriert durcharbeitet, indem er zu den wichtigen Punkten dort kritisch für den eigenen Betrieb eine vernünftige Antwort sucht. Häufig können nämlich KMU darauf kaum plausibel antworten.

Integratives Marketingverständnis, die Erkenntnis seiner wesentlichen Zusammenhänge und deren konsequente praktische Implementierung, wie sie der Autor seit den achtziger Jahren und der ersten Auflage (Stuttgart 1991) fordert, lebt und lehrt, sind nötiger denn je in einer globalisierten Welt. Insofern ist den konstruktiv pointierten Kommentaren zum Marketing von Hermann Diller (WIGIM, 2009; Renker, FINEC-Symposium 2009) erweiternd nur zuzustimmen:

Die Vermittlung von Marketingwissen in der Breite findet zunehmend in Veranstaltungen mit möglichst hohem Eventcharakter, comedyhafter Vortragsweise

und unterhaltsamer Dramatisierung statt. „Gegoogelte“ Informationsfluten, gestylte Powerpoint-Präsentationen treten an die Stelle von nachhaltig wirksamen und echten Problemlösungen. Die Zahl der Spezialisten vom Accountmanager bis zum Webmanager, die das gesamte Marketingspektrum nicht mehr überschauen geschweige denn beherrschen, nimmt zu. Teaser, Selbstdarstellung bis zur Präsenz in der Cannes-Rolle erscheinen vielen Marketingakteuren wichtiger als echte Hingabe, Substanz und Kompetenz.

Kein Wunder. An den Universitäten gehen Lehre und Forschung immer mehr getrennte Wege. Lehre lenkt von der Forschung ab und erfordert zunehmenden und erheblichen Aufwand, um die unüberschaubaren Publikationen noch verständlich und durchdringend darzustellen. Viele Wissenschaftler interessieren sich zudem zu wenig für die praktischen Problemstellungen des Mittelstandes. Nicht nur die Hochschulen, auch deren Absolventen konzentrieren sich auf Großunternehmen. Junge Marketingwissenschaftler müssen mit ihren in inneren Zirkeln gerankten Forschungsarbeiten – oft nach dem Motto „Variationen einer Themavertiefung mit mathematischen Modellen“ – reüssieren. Wir erfahren Lösungen für Probleme, die so angewendet die KMU nicht erreichen, aber zur Maximierung der Publikationen für die wissenschaftliche Karriere dienen. Die Stringenz mathematisch basierter Forschungsergebnisse suggeriert ein allgemeines „Fürwahrhalten“ der Darlegungen, ohne dass die Inhalte der Aussagen oder Propositionen mit der Wirklichkeit oder den Tatsachen bei KMU übereinstimmen müssen. Die Supervenienz als erlebter Erklärungsmangel für mittelständische Marketingpraxis nimmt zu. Vernünftige Heuristiken („Daumenregeln“) generierten nach eigener langjähriger Erfahrung regelmäßig bessere Ergebnisse in KMU als aufwändige theoretische Optimierungsmodelle. Die verstandene, aber konsequente Umsetzung von allgemeinen Lehrbuchwissen macht Marketing immer noch zum Wertgenerator. Dennoch erscheint der Perfektionismus in den Forschungsmethoden, die wissenschaftliche Stringenz und formale Genauigkeit („Rigor“, Rigorismus) weiterhin vor praktischen Fragestellungen und deren Bedeutung für marktorientierte Unternehmensführung („Relevance“, Praxisrelevanz) in KMU zu rangieren. Die wissenschaftliche Spezialisierung führt zwar im Detail – ob relevant oder nicht – zu permanenter Wissensproduktion und damit zu größeren Informationsbeständen. Signifikant neue und direkt umsetzbare Erkenntnisse für KMU sind aber kaum mehr ersichtlich. Wer tief bohrt, kann in der Dunkelheit eines Themas das Tageslicht für die mittelständischen Herausforderungen verlieren. Die den marketingrelevanten Tatsachen innewohnende „Idee“ im Sinne Platons und damit das praxisrelevante Wesen der Marketingphilosophie geraten aus dem Blickfeld. Die Spezialisierung wird auch durch die nach Profilierung strebende und stark gestiegene Zahl der Marketingprotagonisten in der Wissenschaft vorangetrieben. Die damit einhergehende „Konfettisierung“ (Bruno Tietz) der Forschungen im Marketing führen zu einem „science overload“. Die Publikationen verstehen Praktiker nicht mehr. Ihre Flut ist kaum mehr effizient zu werten. Zudem macht das Lehrbuchschreiben sehr viel Mühe und

bringt den jungen Wissenschaftlern keine Reputation für ihre persönlichen Karriereewege. Praxis und Wissenschaft vergrößern ihren Abstand. Auch weil die einen die für sie zu komplizierten und als nicht hilfreich erachteten Fachaufsätze nicht lesen. Und die anderen andererseits keinen Wert darauflegen von Praktikern gelesen zu werden, weil das Praxisecho zu wenig für sie bedeutet. Hermann Simon spricht inzwischen von einem traurigen Kapitel, wenn es um die sich vergrößernde Kluft zwischen Marketingwissenschaft und Praxis geht.

Wohin Entfremdungen innerhalb und zwischen Wissenschaft und Praxis führen können, zeigen die irrationalen und fatalistischen Verhaltensweisen mit selbsttrüben und desaströsen Ergebnissen für Wirtschaft und Gesellschaft seitens vieler Kreditinstitute des Finanzsektors ab dem Jahr 2008. „Too big to fail“ kennt weder die Natur noch kann sich ein mittelständisches Unternehmen darauf berufen. Für große Banken wird aber die Systemrelevanz ausgerufen, obwohl sie gerade mit zu wenig Verantwortung grundlegend gegen ganzheitlich markt- und kundengerechte sowie risikoadjustierte Unternehmensführung verstießen – ob aus Fatalismus, Dummheit, Gier und Verbrechen gegen ökonomische und rechtliche Prinzipien; jedenfalls nicht aus Zufall und unabwendbarem Schicksal, sondern allenfalls aus Blindheit gegen „schwarze Schwäne“ (Hume, D.) als Ereignisse, mit denen statistisch gesehen nicht zu rechnen war – oder die hoffentlich nicht während der eigenen Vorstandszeit eintreten sollten – bzw. weil die mathematischen Modelle die Vergangenheit abbilden und diese Ereignisse so noch nicht erlebt wurden. Auch Großbanken hatten trotz eines Heeres von akademisch gebildeten Experten offensichtlich keine relevanten, die Marktrisiken verhindernde Modelle. Die Experten des Internationalen Währungsfonds (IWF) stellten dem Bankensektor („Moral hazards has increased,...“) und politischen Entscheidungen („The policy mix applied in the recent crisis has come at a high overall cost and has intensified moral hazard.“) hinsichtlich der Qualität risikoadjustierter Geschäftsmodelle und adäquater Geld- und Finanzpolitik ein schlechtes Zeugnis aus (HB, 10.03.2011, S.32). Trotzdem bleiben Großunternehmen stärker im Blick. Der erwiesene Beitrag von KMU als Motor und Erholung der deutschen Wirtschaft lebt nur in gelegentlichen, politischen Sonntagsreden auf.

Gemessen an einem ganzheitlichen Marketingverständnis erscheinen viele **Marketer als „unmusikalisch“**. Sie sind exzellente Musiktheoretiker, können wohl noch Noten lesen. Sie beherrschen aber das kunstvolle Handwerk, stimmig und kreativ die Sätze einer wohlklingenden Sinfonie zu komponieren, kaum mehr. Zum Dirigieren und gelungenen Orchesterspiel sind junge Akademiker für den Mittelstand schon gar nicht vorbereitet. Die integrative Marketingmethode setzt im Geiste von Aristoteles auf die Ganzheit aus verstandes- und vernunftbegründetem Verstehen („*theoretike*“) der Zusammenhänge im Marketing, die davon systematisch abgeleiteten Entwürfe („*poietike*“) für bewährtes Marketingvorgehen und deren konsequentes Umsetzen („*praktike*“) im betrieblichen Alltag. In der KMU-Praxis sind implizite Marketingkenntnisse und -fertigkeiten gegeben ohne die Lite-

ratur zu kennen. Viele Themen kommen erst später in der Wissenschaft in den Fokus. In dieser Auflage sollen KMU verstärkt zu weiterer Literatur angeregt werden. Das integrative Marketingverständnis hat sich in seiner fundierten Umsetzung in ganzheitlich marktorientierten Geschäftsmodellen seit mehr als 25 Jahren sehr gut bewährt, wenn wir es an der Entwicklung von Umsatz, Cash-Flow, Mitarbeiterzahl und Innovationen im Verhältnis zur gleichzeitigen Entwicklung wichtiger Konkurrenten messen. Wie seit den bisherigen Auflagen bleibt das Vertrauen an eine konsequent integrative und marktorientierte Unternehmensführung als Werttreiber unerschüttert. Auch in den Krisen ab dem Jahr 2008 haben betreute und befragte mittelständische Unternehmen – ob als Automobilzulieferer, Handwerker und Händler, Sparkasse, Volks- und Raiffeisenbank oder Hersteller und Dienstleister –, die das ganzheitliche Modell sinngemäß lebten, nicht nur überlebt, sondern dabei hervorragende Jahresabschlüsse vorzuweisen. Sie folgten nicht der amerikanischen Unternehmenskultur des schnellen Profits. Der traditionelle deutsche Mittelstand ist mehr von einer vernünftigen, poetischen und praktischen Handwerkskultur geprägt: mit dem Blick auf nachhaltig Bleibendes, Fürsorgliches und mit Hingabe Geschaffenes, das seinen Sinn im Wert über den Inhaber und seine Zeit hinaus hat.

Stets wurzelten in der Umsetzung der wesentlichen Bestandteile des integrativen Geschäftsmodells die Treiber für *mehr Werte, Erträge und Chancen*.

Berlin, München, Bamberg 2012

Clemens Renker

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. aktualisierten Auflage.....	5
Teil I: Entscheidungsverhältnisse im Mittelstand.....	21
1. Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes.....	21
2 Mittelstand versus Großunternehmen.....	23
3 Mittelstand als „Hidden Champion“-Phänomen.....	33
4 Irrationalität und Individualität der Marketinginternalisierung.....	34
Teil II: Grundlegende Sichtweisen zum Marketing im Mittelstand.....	43
1 Illusionen und Vorurteile über Marketing.....	43
2 Wesen und Aufgabe marktorientierter Führung.....	52
2.1 Marktorientierte Instrumentenperspektive.....	52
2.2 Marktorientierte Methodenperspektive.....	58
2.3 Marktorientierte Managementperspektive.....	62
3 Denkhaltungen als Handlungsmaximen.....	65
3.1 Primat der Produktions- und Beschaffungsorientierung.....	65
3.2 Primat der Produktorientierung.....	67
3.3 Primat der Verkaufsorientierung.....	69
3.4 Primat der Marktorientierung.....	71
3.5 Primat der integrativen Marketingorientierung.....	74
4 Herausforderungen und Paradigmen im Marketing.....	76
5 Megatrends für Marketing im Mittelstand.....	88
5.1 Komplexität durch Verstehen und Vertrauen reduzieren.....	88
5.2 Globalisierung durch Verortung begegnen.....	92
5.3 Dynamisierung - beschleunigt oder langsam zum Ergebnis.....	94
5.4 Individualisierung erfordert Empathie.....	96
5.5 Kontingenz – mit Möglichem und nicht Nötigem umgehen.....	99
6 Generieren von Erkenntnissen im Marketing.....	103
6.1 Ansätze zur Begründung von Wissen.....	103
6.2 Ansätze zur Gewinnung von Erkenntnissen.....	106
Teil III: Perspektiven des integrativen Marketingverständnisses.....	121
1 Schlüsselbegriffe des integrativen Marketing als Werttreiber.....	121
1.1 Kunden als effektive Quellen des Unternehmenswertes.....	123
1.1.1 Bedürfnisse und Emotionen als strategische Marketinganker.....	124
1.1.2 Wünsche, Präferenzen und Kaufverhalten als operativer Ansatz..	138
1.1.3 Kundenzufriedenheit und Nutzen.....	145

1.1.4	Kundenloyalität und Kundenwert.....	150
1.2	Kompetente Ressourcen als effiziente Schöpfer von Werten.....	153
1.2.1	Differenzierung durch Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen.....	154
1.2.2	Vorteile durch Kernkompetenzen.....	157
1.2.3	Überlegenheit durch komparativen Konkurrenzvorteil.....	160
1.3	Märkte als vernetzte Räume für Wertpotenziale.....	162
1.3.1	Identifikation relevanter Marktakteure.....	162
1.3.2	Einschätzung möglicher Marktrenditen.....	165
1.4	Marketer als interaktive Gestalter von Wertprozessen.....	168
1.4.1	Leistungswert als Basis ökonomischer Transaktionen.....	168
1.4.2	Beziehungswert als Ziel psychosozialer Transaktionen.....	171
2	Die Architektur des integrativen Marketing-Modells.....	185
2.1	Paradigmen des Entscheidungsverhaltens im Marketing.....	185
2.1.1	Komplexität und Sicherheit von Entscheidungen.....	185
2.1.2	Standpunkte und Blickwinkel von Entscheidungsmodellen.....	190
2.2	Ebenen ganzheitlich marktorientierter Geschäftsmodelle.....	197
2.2.1	Konzeptionierung eines effektiven Marketingfahrplanes.....	199
2.2.2	Generierung von nachhaltigen Erlösmechaniken.....	205
2.2.3	Konfiguration von effizienten Wertschöpfungsprozessen.....	209
2.2.4	Gestaltung einer strategiegerechten Unternehmenskultur.....	215
2.3	Entwicklung und Innovation von Geschäftsmodellen.....	222
2.3.1	Notwendigkeit eines integrativen Gestaltungsansatzes.....	222
2.3.2	Vorgehen auf der sachlich-inhaltlichen Ebene.....	235
2.3.3	Abstimmung auf der organisatorisch-prozessualen Ebene.....	238
2.3.4	Verläufe auf der psychosozialen Ebene.....	244
3	Integratives Marketing und Unternehmenserfolg.....	259
3.1	Erfolgsbeitrag ganzheitlicher Marktorientierung.....	259
3.1.1	Erfolgsgrößen.....	259
3.1.2	Erfolgsverläufe.....	260
3.1.3	Erfolgstreiber.....	262
3.2	Erfolgsfaktoren des ganzheitlichen Marketings.....	264
3.2.1	Einblick in die Erfolgsfaktorenforschung.....	264
3.2.2	Wirksame Erfolgsfaktoren im Mittelstand.....	267
3.2.3	Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung.....	273
Teil IV: Strategische Entscheidungen im Marketing.....		281
1	Diagnose der Möglichkeitsräume für das Marketing.....	283
1.1	Einflussfaktoren der relevanten Marktsituation.....	283
1.1.1	Makro-Umwelt.....	284
1.1.2	Mikro-Umwelt.....	285
1.1.3	Stellung des Unternehmens.....	287
1.2	SWOT als integratives Diagnoseverfahren.....	288

2	Normative Leitlinien unternehmerischen Verhaltens	293
2.1	Unternehmensphilosophie als Basis der Unternehmenskultur.....	294
2.2	Vision als leitende Vorstellung für die Zukunft.....	298
2.3	Missionen als Kardinalen für strategische Konzepte	304
2.4	Leitbild und Unternehmensgrundsätze als Codes of Conduct	308
3	Positionierung im relevanten Markt.....	316
3.1	Einzigartigkeit der Unternehmensleistung	316
3.2	Verfahren der wahrgenommenen Positionierung.....	319
4	Formulierung und Balancierung von Unternehmenszielen	321
4.1	Zielarten und Art der Zielfindung	321
4.1.1	Inhaltsebene	322
4.1.2	Emotionale Ebene	329
4.1.3	Hierarchie-Prozess-Ebene.....	330
4.2	Wertorientierte Zielvorstellungen	330
4.2.1	Der Shareholder-Value-Ansatz.....	331
4.2.2	Der Stakeholder-Value-Ansatz	332
4.2.3	Der verhandelte Shareholder-Value-Ansatz	333
4.2.4	Der Customer-Value-Ansatz.....	333
4.3	Balanced Scorecard als schlüssiges Zielsystem	335
5	Abgrenzung relevanter Märkte als Basisentscheidung.....	339
5.1	Bildung Strategischer Geschäftsfelder	339
5.2	Unterteilung nach Marktsegmenten	347
6	Klärung der Erfolgchancen in den relevanten Märkten	350
6.1	Wesen und Funktionen der Portfolio-Analyse	350
6.2	Bewertung der Attraktivität und Rentabilität	354
6.3	Bewertung der Risiken und Kosten.....	356
7	Festlegung der Marketingziele in den relevanten Märkten	359
7.1	Psychosoziale Marketingziele	359
7.2	Ökonomische Marketingziele.....	360
7.3	Anforderungen an Marketingziele.....	360
8	Auswahl der Marketingstrategien in den relevanten Märkten.....	363
8.1	Wesen und Funktionen von Marketingstrategien.....	363
8.2	Marketingstrategien gegenüber Konsumenten.....	367
8.2.1	Marktfeldstrategien als Produkt-Markt-Kombination	367
8.2.2	Marktstimulierungsstrategien	369
8.2.3	Marktparzellierungsstrategien.....	371
8.2.4	Marktarealstrategien.....	372
8.3	Marketingstrategien gegenüber Absatzmittlern	373
8.3.1	Vertikale Machtstrategien gegenüber Absatzmittlern	375
8.3.2	Vertikale Beziehungsstrategien gegenüber Absatzmittlern.....	376
8.4	Marketingstrategien gegenüber Wettbewerbern	378
8.4.1	Vorteilsstrategien gegenüber Konkurrenten	378

8.4.2	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenz.....	381
8.5	Marketingstrategien gegenüber öffentlichen Anspruchsgruppen	383
8.6	Evaluation und Selektion von Marketingstrategien	387
9	Strategisches Controlling des Marketings	391
9.1	Wesen des strategischen Controllings	391
9.2.1	Delphi-Team als Früherkennungs-Radar.....	394
9.2.2	Findungs-Kreis für „Best-Practice“-Lösungen.....	395
9.2.3	Evaluation strategischer Alternativen.....	396
9.2.4	Stress-Controlling	398
Teil V: Operative Entscheidungen im Marketing		401
1	Diagnose als Basis operativer Maßnahmen	401
2	Maßnahmen zur Gestaltung des relevanten Geschäftsfeldes.....	404
2.1	Produktpolitische Maßnahmen.....	405
2.1.1	Produkte als Wertbündel.....	405
2.1.2	Überlegenheit durch integratives Produktmanagement.....	413
2.1.3	Einführung neuer Produkte in den Markt	417
2.1.3.1	Innovationsinitiierung	421
2.1.3.2	Innovationsgenerierung	422
2.1.3.3	Innovationskonkretisierung	423
2.1.3.4	Innovationsfokussierung	424
2.1.3.5	Innovationsevaluation und Innovationsselektion.....	425
2.1.3.6	Markteinführung.....	427
2.1.4	Sicherung bestehender Produkte im Markt.....	431
2.1.4.1	Strukturierung zur Etablierung kompetenter Sortimente	432
2.1.4.2	Variationen zur Verlängerung von Produktlebenszyklen	434
2.1.4.3	Differenzierung zur individuellen Kundensicherung.....	434
2.1.4.4	Immunisierung gegenüber dem Wettbewerb	435
2.1.4.5	Produktprofilierung mit Added-Value zur Marke.....	435
2.1.4.6	Konkurrenzdifferenzierung durch Value-Added-Services	442
2.1.5	Entfernung bestehender Produkte aus dem Markt.....	445
2.1.5.1	Auseinandersetzung mit Produkteliminationen.....	445
2.1.5.2	Vorgehensweisen bei der Produktentnahme	446
2.1.6	Wiedereinführung entnommener Produkte in den Markt	449
2.1.6.1	Relaunch als Quasi-Innovation.....	449
2.1.6.2	Bestimmung des Relaunch-Nutzens durch Conjoint- Measurement	450
2.2	Preispolitische Maßnahmen.....	454
2.2.1	Preise als Wertentgeltung	454
2.2.2	Verfahren der Preisbildung.....	456
2.2.2.1	Kostenorientierte Preisberechnung.....	460
2.2.2.2	Nachfragegerechte Preisherleitung.....	463

2.2.2.3	Wettbewerb als preislicher Benchmark.....	465
2.2.3	Konditionelle Modifikationen.....	466
2.2.4	Preistaktiken.....	469
2.2.4.1	Preisdifferenzierung	469
2.2.4.2	Preisvariationen	471
2.2.4.3	Auswirkungen von Preisänderungen.....	472
2.3	Vertriebspolitische Maßnahmen.....	476
2.3.1	Vertrieb als integrative Wertschöpfungsstrecke	476
2.3.2	Sales Performance als zentraler Vertriebsanspruch	483
2.3.3	Gestaltung eines Vertriebsportfolios	488
2.3.3.1	Direkter oder indirekter Vertriebsweg	490
2.3.3.2	Vertikale Strukturierung des Vertriebsweges.....	490
2.3.3.3	Horizontale Strukturierung des Vertriebsweges	491
2.3.3.4	Vertriebsintensität auf dem Vertriebsweg	491
2.3.3.5	Individuelle Strukturierung des Vertriebsweges	492
2.3.3.6	Multi-Kanal-Strukturierung.....	495
2.3.4	Vertriebsorganisation und Einsatz von Vertriebsakteuren	498
2.3.4.1	Effektivität und Effizienz der Vertriebsorganisation	499
2.3.4.2	Arten und Auswahl von Vertriebsorganen.....	503
2.3.4.3	Inhalte von Vertriebsaktivitäten	509
2.3.4.4	Vertriebliche Erfolgstreiber	511
2.3.5	Logistik als Wert-/Versorgungskette	516
2.4	Kommunikationspolitische Maßnahmen.....	521
2.4.1	Aufmerksamkeit als ökonomischer Wert	521
2.4.2	Denkmuster des Ablaufes kommunikativer Entscheidungen	525
2.4.3	Vertrauens- und Aktivierungskommunikation	532
2.4.3.1	Öffentlichkeit gewinnen	532
2.4.3.2	Werbend Zielgruppen aktivieren.....	535
2.4.4	Verkaufsfördernde Kommunikation.....	543
2.4.4.1	Sales Promotion.....	543
2.4.4.2	Visual Merchandising.....	544
2.4.4.3	Direct Marketing	545
2.4.4.4	Messeauftritt	546
3	Maßnahmen zur Gestaltung relevanter Kundenbeziehungen	548
3.1	Akquisitionen von Neukunden.....	550
3.1.1	Auslöser, Erfolgsbeitrag und -treiber.....	551
3.1.1.1	Auslöser der Akquise von Neukunden.....	551
3.1.1.2	Erfolgsbeitrag neuer Kunden.....	552
3.1.1.3	Treiber des Akquisitionserfolges.....	554
3.1.2	Systematische Vorgehensweise	555
3.1.2.1	Diagnose der Akquisitionssituation und -perspektive.....	556
3.1.2.2	Identifizierung der zu akquirierenden Zielkunden	557

3.1.2.3	Ziele der Neukundenakquisition	558
3.1.2.4	Strategien der Neukundenakquisition	558
3.1.2.5	Marketingmaßnahmen der Neukundenakquisition	559
3.1.2.6	Vorgehen bei der Kontaktaufnahme.....	560
3.1.2.7	Vom Follow-up zu Abschluss und Sozialisation	562
3.1.2.8	Erfolgsmessung	562
3.1.3.	Informationsbereitstellung	563
3.1.4	Organisation der Neukundenakquisition	563
3.2	Loyalisierung von Stammkunden.....	565
3.2.1	Determinanten der Qualität von Geschäftsbeziehungen.....	565
3.2.1.1	Bestimmungsfaktoren der fachlichen Relationship-Qualität	568
3.2.1.2	Bestimmungsfaktoren der persönlichen Relationship-Qualität..	570
3.2.2	Identifikation werthaltiger Kunden.....	575
3.2.3	Intensivierung der Verbundenheit und Gebundenheit.....	579
3.3	Umgang mit Reklamationen von Kunden.....	583
3.3.1	Arten, Chancen und Risiken von Reklamationen.....	583
3.3.2	Gestaltung von Reklamationszufriedenheit.....	587
3.3.3	Schritte der Reklamationsbehandlung	589
3.3.3.1	Analyse der Reklamationsituation	590
3.3.3.2	Aktives Reklamationsmanagement in den Unternehmensgrundsätzen	590
3.3.3.3	Festlegung der Zielsetzung des Reklamationsmanagements	591
3.3.3.4	Stimulierung der Kunden zur Reklamationsäußerung	591
3.3.3.5	Annahme der Reklamation der Kunden	591
3.3.3.6	Erfassung der Reklamation	592
3.3.3.7	Bearbeitung und Lösung der Reklamation.....	592
3.4	Rückgewinnung von verlorenen Kunden.....	593
3.4.1	Wertverlust und Wertchance.....	593
3.4.2	Treiber des Return on Recovery	595
3.4.3	Schritte der Rückgewinnung.....	598
4	Optimierung und Controlling der Maßnahmen	601
4.1	Interaktives und integriertes Marketing	601
4.1.1	Funktionale Interaktionen und Interdependenzen	602
4.1.2	Finalhierarchisierte Interdependenzen	603
4.2	Operative Steuerungen des Einsatzes der Marketinginstrumente	607
4.2.1	Wesen des operativen Controllings im Marketing	607
4.2.2	Operative Instrumente des Marketing-Controllings	611
4.2.3	Operatives Stress-Controlling.....	616
Teil VI:	Führungs- und Mitarbeiterverhalten.....	619
1	Handlungskompetenz des Marketers	620
1.1	Selbstvertrauen als Basis kompetenten Handelns	620

1.2	Nachhaltige Qualifikationen für Herausforderungen im Marketing	623
1.2.1	Wesen von Schlüsselqualifikationen	623
1.2.2	Fachkompetenz zur Reduktion der Komplexität	626
1.2.3	Methodenkompetenz zur Bewältigung der Dynamisierung	627
1.2.4	Sozialkompetenz zum Umgang mit Individualisierung	628
1.2.5	Personale Kompetenz als Basis selbstvertrauenden Handelns	629
1.2.6	Interkulturelle Kompetenz zur Gestaltung der Globalisierungsanforderungen.....	629
2	Markt- und Kundenorientierung der Mitarbeiter	630
3	Motivation und marktorientiertes Führen	633
3.1	Verständnis erfolgreichen Führens.....	633
3.2	Mächtige Führung als mittelständische Wertquelle	643
3.3	Strategische Führungsansätze.....	655
3.4	Operative Führungsansätze	658
4	Markterfolg und Mitarbeiterbeteiligung	659
4.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung.....	660
4.2	Beteiligung am periodischen Erfolg.....	661
4.3	Beteiligung am Kapital.....	662
4.4	Immaterielle Mitarbeiterbeteiligungen	663
4.5	Praktische Ergebnisse von Mitarbeiterbeteiligungen	664
	Zum Schluss: „Dekalog des Wirtschaftens“ – die 10 Gebote für KMU.....	668
	Abbildungsverzeichnis	667
	Literaturverzeichnis.....	673
	Stichwortverzeichnis	687
	Zum Autor	699