

Marketing im Mittelstand

**Anforderungen, Strategien,
Maßnahmen**

Von

Prof. Dr. Clemens Renker

3., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	5
Inhaltsverzeichnis	11
Teil I: Grundlegende Sichtweisen des Marketings	21
1 Missverständnisse und Vorurteile	21
1.1 Marketing ist Rezeptologie: „Golden Rules“	22
1.2 Marketing ist Konzeptologie: „Business Design“	23
1.3 Marketing heißt permanent neue Produkte anbieten: „Product“	23
1.4 Marketing ist Preiskampf: „Price“	24
1.5 Marketing ist Verkaufen: „Place, Sales“	25
1.6 Marketing ist Werbung, Verkaufsförderung oder Öffentlichkeitsarbeit: „Promotion“	25
1.7 Marketing ist eine Abteilung: „Structure“	26
1.8 Marketing ist Marktforschung: „Research-Overload“	26
1.9 Marketing ist nur ein Kostenfaktor: „Cash Burner“	27
1.10 Marketing heißt alle Wünsche der Kunden erfüllen: „Customer is King“	27
1.11 Marketing ist kalter Kaffee: „Story Telling“	28
1.12 Marketing ist übervorteilende Klüngelei: „Relationshipment“	28
2 Wesen und Aufgabe marktorientierter Führung	29
3 Denkhaltungen und Handlungen	38
3.1 Produktions-/Beschaffungsorientierung	38
3.2 Produktorientierung	40
3.3 Verkaufsorientierung	42
3.4 Marktorientierung	44
3.5 Integrative Marketingorientierung	47
4 Herausforderungen und Entwicklungen	49
5 Theorien und Paradigmen	53
6 Mittelstand und Großunternehmen	59
7 Megatrends und Marketing	68
7.1 Komplexität	69
7.2 Globalisierung	73
7.3 Dynamisierung	74
7.4 Individualisierung	75
7.5 Kontingenz	78

Teil II: Perspektiven des integrativen Marketingverständnisses.....	85
1 Schlüsselbegriffe des integrativen Marketing als Werttreiber.....	85
1.1 Kunden als effektive Quellen des Unternehmenswertes.....	86
1.1.1 Bedürfnisse und Emotionen als strategische Marketinganker.....	87
1.1.2 Wünsche und Präferenzen als operativ die Nachfrage beeinflussender Ansatz	91
1.1.3 Zufriedenheitsgrad und Nutzen als empfundene Problemlösung..	92
1.1.4 Kundenloyalität und Wertbeitrag.....	95
1.1.5 Weitere Bestimmungsfaktoren des Nachfrageverhaltens.....	96
1.2 Kompetenzen als effiziente Schöpfer von Werten.....	98
1.3 Märkte als vernetzte Räume für Wertpotenziale.....	102
1.4 Marketer als interaktive Gestalter von Wertprozessen.....	106
2 Die Architektur des integrativen Marketing-Modells.....	117
2.1 Generieren von Erkenntnissen im Marketing.....	117
2.1.1 Wissenschaftliche Ansätze zur Begründung von Wissen.....	117
2.1.2 Wissenschaftstheoretische Ansätze zur Gewinnung von Erkenntnissen	120
2.2 Paradigmen des Entscheidungsverhaltens im Marketing.....	130
2.2.1 Komplexität und Sicherheit von Entscheidungen.....	130
2.2.2 Standpunkte und Blickwinkel von Entscheidungsmodellen	133
2.3 Ebenen und Prozesse des ganzheitlich marktorientierten Geschäftsmodells.....	137
2.3.1 Notwendigkeit des integrativen Managements.....	137
2.3.2 Schritte auf der konzeptionellen Ebene	144
2.3.3 Konfiguration der Strukturen und Prozesse der Wertschöpfung... 2.3.3.1 Organisation und Abläufe bei der Entwicklung eines Konzeptes	148
2.3.3.2 Strukturen und Abläufe bei der Implementierung des Konzeptes	150
2.3.4 Unternehmenskultur als psychosoziale Stoßkraft.....	153
2.3.4.1 Konzeptionierung und Implementierung als psychosozialer Veränderungsprozess.....	155
2.3.4.2 Konzeptionierung und Implementierung als psychosozialer Kooperationsprozess.....	156
2.3.4.3 Konzeptionierung und Implementierung als gruppensdynamischer Prozess	157
2.3.4.4 Partizipation als kultureller Kern des integrativen Marketingverständnisses	159
3 Integratives Marketing und Unternehmenserfolg	163
3.1 Erfolgsbeitrag ganzheitlicher Marktorientierung	163
3.1.1 Betrieblicher Erfolg	163
3.1.2 Gesellschaftlicher Erfolg	163

3.1.3	Persönlicher Erfolg	164
3.1.4	Aggregation zum Unternehmenswert	164
3.1.5	Erfolgsverläufe.....	164
3.1.6	Integratives Marketing als Erfolgstreiber	165
3.2	Erfolgsfaktoren des ganzheitlichen Marketings	167
Teil III: Strategische Entscheidungen im Marketing		181
1	Diagnose der Möglichkeitsräume für das Marketing	181
1.1	Einflussfaktoren der relevanten Marktsituation	181
1.1.1	Makro-Umwelt.....	182
1.1.2	Mikro-Umwelt	183
1.1.3	Stellung des Unternehmens.....	185
1.2	SWOT als integratives Diagnoseverfahren	186
2	Normative Leitlinie unternehmerischen Verhaltens	190
2.1	Unternehmensphilosophie und -kultur	190
2.2	Vision als „leitender Gedanke“	194
2.3	Missionen als Kardinalen für strategische Konzepte	198
2.4	Unternehmensgrundsätze als Codes of Conduct.....	201
3	Positionierung im wahrgenommenen Markt.....	205
3.1	Unvergleichliche Einzigartigkeit der Unternehmensleistung	205
3.2	Verfahren der Positionierung	206
4	Formulierung und Balancierung von Unternehmenszielen	209
4.1	Zielarten und Art der Zielfindung	209
4.1.1	Inhaltsebene	209
4.1.2	Emotionale Ebene	216
4.1.3	Hierarchie-Prozess-Ebene.....	217
4.2	Wertorientierte Zielvorstellungen	217
4.2.1	Der Shareholder-Value-Ansatz.....	217
4.2.2	Der Stakeholder-Value-Ansatz	218
4.2.3	Der verhandelte Shareholder-Value-Ansatz	219
4.2.4	Der Customer-Value-Ansatz.....	219
4.3	Balanced Scorecard als schlüssiges Zielsystem	220
5	Abgrenzung relevanter Märkte als Basisentscheidung.....	224
5.1	Bildung Strategischer Geschäftsfelder	224
5.2	Unterteilung nach Marktsegmenten	230
6	Klärung der Erfolgchancen in den relevanten Märkten	232
6.1	Wesen und Funktionen der Portfolio-Analyse.....	232
6.2	Bewertung der Attraktivität und Rentabilität	236
6.3	Bewertung der Risiken und Kosten.....	237
7	Festlegung der Marketingziele in den relevanten Märkten	240
7.1	Psychosoziale Marketingziele	240
7.2	Ökonomische Marketingziele.....	240

7.3	Anforderungen an Marketingziele.....	241
8	Auswahl der Marketingstrategien in den relevanten Märkten.....	243
8.1	Wesen und Funktionen von Marketingstrategien.....	243
8.2	Marketingstrategien gegenüber Konsumenten.....	246
8.2.1	Marktfeldstrategien als Produkt-Markt-Kombination	246
8.2.2	Marktstimulierungsstrategien	248
8.2.3	Marktparzellierungsstrategien.....	250
8.2.4	Marktarealstrategien.....	251
8.3	Marketingstrategien gegenüber Absatzmittlern	252
8.3.1	Vertikale Machtstrategien gegenüber Absatzmittlern	253
8.3.2	Vertikale Beziehungsstrategien gegenüber Absatzmittlern.....	255
8.4	Marketingstrategien gegenüber Wettbewerbern	257
8.4.1	Vorteilsstrategien gegenüber Konkurrenten	257
8.4.2	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenz.....	260
8.5	Marketingstrategien gegenüber gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.....	262
8.6	Evaluation und Selektion von Marketingstrategien	264
9	Strategisches Controlling des Marketings	267
9.1	Wesen des strategischen Controllings.....	267
9.2	Instrumente des strategischen Controllings.....	270
9.2.1	Delphi-Team als Früherkennungs-Radar.....	270
9.2.2	Findungs-Kreis für „Best-Practice“-Lösungen.....	271
9.2.3	Evaluation strategischer Alternativen.....	271
9.2.4	Stress-Controlling	273
Teil IV: Operative Entscheidungen im Marketing.....		277
1	Diagnose als Basis operativer Maßnahmen	277
2	Maßnahmen zur Gestaltung des relevanten Geschäftsfeldes.....	280
2.1	Produktpolitische Maßnahmen.....	280
2.1.1	Produkte als Wertbündel.....	280
2.1.2	Markteinführung neuer Produkte.....	286
2.1.2.1	Innovationsinitiierung	288
2.1.2.2	Innovationsgenerierung.....	288
2.1.2.3	Innovationskonkretisierung.....	289
2.1.2.4	Innovationsfokussierung	290
2.1.2.5	Innovationsevaluation, Innovationsselektion	290
2.1.2.6	Markteinführung.....	292
2.1.3	Sicherung der Produktpräsenz am Markt.....	293
2.1.3.1	Strukturierung von Produkten zur Etablierung kompetenter Sortimente.....	293
2.1.3.2	Variationen von Produkten zur Verlängerung von Produktlebenszyklen	295

2.1.3.3	Differenzierung von Produkten zur individuellen Kundensicherung.....	295
2.1.3.4	Immunisierung gegenüber dem Wettbewerb	296
2.1.3.5	Marke als Marktstabilisierung (Added-Value).....	296
2.1.3.6	Etablierung durch Profilierung gegenüber Wettbewerb (Value-Added-Services).....	298
2.1.4	Einstellung und Wiedereinführung von Produkten	301
2.2	Preispolitische Maßnahmen.....	305
2.2.1	Preise als Wertentgeltung	305
2.2.2	Verfahren der Preisbildung.....	306
2.2.2.1	Kostenorientierte Preisberechnung.....	310
2.2.2.2	Nachfragegerechte Preisherleitung.....	311
2.2.2.3	Wettbewerb als preislicher Bench-Mark	312
2.2.3	Konditionelle Modifikationen.....	314
2.2.4	Preistaktiken.....	317
2.2.4.1	Preisdifferenzierung	317
2.2.4.2	Preisvariationen	319
2.2.4.3	Auswirkungen von Preisänderungen.....	320
2.3	Vertriebspolitische Maßnahmen.....	324
2.3.1	Vertrieb als Wertschöpfungsstrecke	324
2.3.2	Gestaltung eines Vertriebsportfolios	329
2.3.2.1	Direkter oder indirekter Vertriebsweg	331
2.3.2.2	Vertikale Strukturierung der Länge bzw. Tiefe des Vertriebsweges	332
2.3.2.3	Horizontale Strukturierung der Breite eines Vertriebsweges.....	332
2.3.2.4	Vertriebsintensität innerhalb der absatzmittelnden Betriebsformen	332
2.3.2.5	Individuelle Auswahl der Absatzmittler innerhalb der absatzmittelnden Betriebsformen	333
2.3.2.6	Multi-Kanal-Strukturierung.....	336
2.3.3	Vertriebsorganisation und Einsatz von Vertriebsakteuren	337
2.3.3.1	Ausprägungen der Vertriebsorganisation.....	338
2.3.3.2	Arten und Auswahl von Vertriebsorganen.....	340
2.3.3.3	Inhalte von Vertriebsaktivitäten	344
2.3.4	Logistik als Wert-/Versorgungskette	345
2.4	Kommunikationspolitische Maßnahmen.....	350
2.4.1	Aufmerksamkeit als ökonomischer Wert	350
2.4.2	Denkmuster des Ablaufes kommunikativer Entscheidungen	354
2.4.3	Vertrauens- und Aktivierungskommunikation	359
2.4.3.1	Öffentlichkeit gewinnen	359
2.4.3.2	Werbend Zielgruppen aktivieren.....	362
2.4.4	Verkaufsfördernde Kommunikation	369

2.4.4.1	Sales Promotion	369
2.4.4.2	Visual Merchandising	370
2.4.4.3	Direct Marketing	370
2.4.4.4	Messeauftritt	371
3	Maßnahmen zur Gestaltung relevanter Kundenbeziehungen	374
3.1	Akquisitionen von Neukunden	375
3.1.1	Auslöser, Erfolgsbeitrag und -treiber	375
3.1.1.1	Auslöser der Akquise von Neukunden	376
3.1.1.2	Erfolgsbeitrag neuer Kunden	376
3.1.1.3	Treiber des Akquisitionserfolges	378
3.1.2	Systematische Vorgehensweise	380
3.1.2.1	Diagnose der Akquisitionssituation und -perspektive	380
3.1.2.2	Identifizierung der zu akquirierenden Zielkunden	381
3.1.2.3	Ziele der Neukundenakquisition	382
3.1.2.4	Strategien der Neukundenakquisition	382
3.1.2.5	Marketingmaßnahmen der Neukundenakquisition	383
3.1.2.6	Vorgehen bei der Kontaktaufnahme	383
3.1.2.7	Vom Follow-Up zu Abschluss und Sozialisation	384
3.1.2.8	Erfolgsmessung	385
3.1.3	Informationsbereitstellung	385
3.1.4	Organisation der Neukundenakquisition	385
3.2	Loyalisierung von Stammkunden	388
3.2.1	Determinanten der Qualität von Geschäftsbeziehungen	388
3.2.1.1	Bestimmungsfaktoren der fachlichen Relationshipqualität	390
3.2.1.2	Bestimmungsfaktoren der persönlichen Relationshipqualität	391
3.2.2	Identifikation werthaltiger Kunden	393
3.2.3	Intensivierung der Verbundenheit und Gebundenheit	396
3.3	Umgang mit Reklamationen von Kunden	400
3.3.1	Arten, Chancen und Risiken von Reklamationen	400
3.3.2	Gestaltung von Reklamationszufriedenheit	404
3.3.3	Schritte der Reklamationsbehandlung	405
3.3.3.1	Analyse der Reklamationssituation	406
3.3.3.2	Aktives Reklamationsmanagement in den Unternehmensgrundsätzen	406
3.3.3.3	Festlegung der Zielsetzung des Reklamationsmanagements	407
3.3.3.4	Stimulierung der Kunden zur Reklamationsäußerung	407
3.3.3.5	Annahme der Reklamation der Kunden	407
3.3.3.6	Erfassung der Reklamation	407
3.3.3.7	Bearbeitung und Lösung der Reklamation	408
3.4	Rückgewinnungen von verlorenen Kunden	409
3.4.1	Wertverlust und Wertchance	409
3.4.2	Treiber des Return on Recovery	411

3.4.3	Schritte der Rückgewinnung.....	413
4	Optimierung und Controlling der Maßnahmen	416
4.1	Interaktives und integriertes Marketing	416
4.1.1	Funktionale Interaktionen/Interdependenzen	417
4.1.2	Finalhierarchisierte Interdependenzen	418
4.2	Operative Steuerungen des Einsatzes der Marketinginstrumente	421
4.2.1	Wesen des operativen Controllings im Marketing	421
4.2.2	Operative Instrumente des Marketing-Controllings	425
4.2.3	Operatives Stress-Controlling.....	430
Teil V: Führungs- und Mitarbeiterverhalten.....		433
1	Handlungskompetenz des Marketers	433
1.1	Selbstvertrauen als Basis kompetenten Handelns	433
1.2	Nachhaltige Qualifikationen für Herausforderungen im Marketing	434
1.2.1	Wesen von Schlüsselqualifikationen	434
1.2.2	Fachkompetenz zur Reduktion der Komplexität	436
1.2.3	Methodenkompetenz zur Bewältigung der Dynamisierung	438
1.2.4	Sozialkompetenz zum Umgang mit Individualisierung	438
1.2.5	Personale Kompetenz als Basis selbstvertrauenden Handelns	439
1.2.6	Interkulturelle Kompetenz zur Gestaltung der Globalisierungsanforderungen.....	440
2	Markt- und Kundenorientierung der Mitarbeiter	440
3	Motivation und marktorientiertes Führen	443
3.1	Verständnis erfolgsorientierten Führens	443
3.2	Operative Führungsansätze	448
4	Markterfolg und Mitarbeiterbeteiligung	450
4.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung.....	450
4.2	Beteiligung am periodischen Erfolg.....	451
4.3	Beteiligung am Kapital.....	453
4.4	Immaterielle Mitarbeiterbeteiligungen.....	454
4.5	Praktische Ergebnisse von Mitarbeiterbeteiligungen.....	454
Abbildungsverzeichnis.....		457
Literaturverzeichnis.....		461
Stichwortverzeichnis		466
Zum Autor		477