

Inhaltsverzeichnis

Erstes Kapitel Einführung und Grundproblem

1. Herausforderungen und Anspruchsspektrum der marktorientierten Unternehmensführung	3
1.1 Entwicklungslinien des Marketing	3
1.2 Kritik am Marketingkonzept	4
1.3 Herausforderungen an die marktorientierte Unternehmensführung in den 90er Jahren	7
1.31 Politisch-gesellschaftliche Herausforderungen	7
1.32 Wirtschaftliche Herausforderungen	9
1.33 Technologische Herausforderungen	10
1.34 Ökologische Herausforderungen	10
1.35 Auswirkungen auf das Verhalten der Marktteilnehmer	11
1.4 Spannungsfelder der marktorientierten Unternehmensführung in den 90er Jahren	14
2. Entwicklung des strategischen Marketing	17
2.1 Ansätze der Strategiediskussion in der Marketing-Wissenschaft	17
2.2 Entwicklungsstufen des strategischen Marketing	18
2.3 Evolutorisches Marketing-Management	21
3. Planung des strategischen Marketing	24
3.1 Gegenstand der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung	24
3.2 Phasen der strategischen Marketingplanung	29
3.21 Analyse und Prognosephase	29
3.22 Geschäftsfeldziele und -strategien	31
3.23 Festlegung der Marktteilnehmerstrategien	33
3.24 Strategiebewertung und -auswahl	34
3.25 Budgetierung	34
3.26 Strategieimplementierung	35
3.27 Strategiekontrolle	35
3.3 Ausblick zur Bedeutung der Unternehmens- und Marketingplanung	36

Zweites Kapitel Informationsgrundlagen der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung

1. Definition des Betätigungsfeldes und strategische Planungskonzepte	41
1.1 Abgrenzung des relevanten Marktes und Bildung strategischer Geschäftsfelder	41

1.2 Strategische Planungskonzepte	45
1.21 Lückenplanung	45
1.22 Lebenszyklusplanung	46
1.23 Diskontinuitätenplanung	48
1.24 Portfolioplanung	49
1.25 Wertkettenanalyse	51
1.26 Analyse strategischer Gruppen	52
1.3 Kritische Würdigung der Konzepte	54
2. Das PIMS-Programm	57
2.1 Das PIMS-Programm im Überblick	57
2.2 Die PIMS-Prinzipien – Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung ..	58
2.21 Das PIMS-Paradigma der Wettbewerbsstrategie	58
2.22 Marktposition und Profitabilität	60
2.23 Relative Produktqualität und Profitabilität	62
2.24 Kapitalintensität und Profitabilität	63
2.25 Vertikale Integration und Profitabilität	65
2.26 Kritische Einwände gegen die PIMS-Forschung	66
2.3 Der Beitrag des PIMS-Programms als Instrument der strategischen Planung	68
2.31 Das PAR-Modell	68
2.32 Report on Look-Alikes	70
2.33 Das Strategie-Simulations-Modell	72
2.4 Schlußbemerkung	73
3. Strategische Marketingziele	78
3.1 Konzeptionsebene der Marketingzielsetzungen	78
3.2 Unternehmensphilosophie, Unternehmensziele und Corporate Identity als Ausgangspunkt	79
3.21 Unternehmensphilosophie und Unternehmensgrundsätze als Leitlinien der strategischen Zielplanung	79
3.22 Bestimmung der Unternehmensidentität	85
3.23 Festlegung strategischer Unternehmensziele	88
3.231 Prozeß und Bedeutung der strategischen Zielplanung	88
3.232 Basisinhalte strategischer Unternehmensziele	89
3.3 Marketingziele im Zielsystem der Unternehmung	93
3.31 Integration und Funktion von Marketingzielen	93
3.32 Dimensionen der Marketingziele	95
3.321 Systematisierung der Marketingziele	95
3.322 Psychographische und ökonomische Marketingziele	96
3.33 Zielbeziehungen und strategische Zielsysteme im Marketing	102

Drittes Kapitel
Generische Marketingstrategien

1. Überblick: Zur Systematisierung von Marketingstrategien	109
1.1 Einleitung	109
1.2 Partialansätze in der Literatur	109
1.21 Ansoff (1966)	109
1.22 Kotler (1988)	112
1.23 Porter (1983)	113
1.24 Gilbert und Strebel (1985)	116
1.3 Integrative Strategieansätze in der Literatur	118
1.31 Becker (1992)	119
1.32 Backhaus (1992)	120
1.33 Haedrich und Tomczak (1990)	121
1.4 Anforderungen und Konzept einer Strategiesystematik	122
1.41 Anforderungen an eine Strategiesystematik	122
1.42 Konzept einer Strategiesystematik	123
2. Abnehmergerichtete Wettbewerbsstrategien	126
2.1 Dimensionen abnehmergerichteter Wettbewerbsstrategien	126
2.2 Ausgestaltung und Erfolgsvoraussetzungen abnehmergerichteter Wettbewerbsstrategien	127
2.21 Innovationsorientierung	127
2.22 Qualitätsorientierung	129
2.23 Markierungsorientierung	134
2.24 Programmbreite	134
2.25 Kostenorientierung	135
2.3 Ausblick	138
3. Konkurrenzgerichtete Strategien	141
3.1 Bestimmungsfaktoren des Wettbewerbs	141
3.11 Strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität	141
3.111 Triebkräfte des Wettbewerbs	141
3.112 Marktform	147
3.113 Marktstadium	148
3.114 Wettbewerbsgleichgewicht	150
3.12 Unternehmensbezogene Determinanten der Wettbewerbsintensität ...	151
3.121 Ressourcen und Fähigkeiten der Wettbewerber	152
3.122 Ziele und Verhalten der Wettbewerber	153
3.2 Unternehmensverhalten im Wettbewerb	155
3.21 Typologisierung des Unternehmensverhaltens	155
3.22 Konkurrenzgerichtetes Verhalten	157
3.221 Kooperationsstrategien	157
3.222 Konfliktstrategien	159
3.223 Ausweich- und Anpassungsstrategien	160

4.	Absatzmittlergerichtete Strategien	164
4.1	Strategische Problemfelder im Verhältnis „Hersteller-Handel“	164
4.2	Grundtypen absatzmittlergerichteter Strategien	166
4.21	Anpassungsstrategien	167
4.22	Konfliktstrategien	168
4.23	<u>Kooperationsstrategien</u>	168
4.24	Umgehungs- und Ausweichstrategien	169
4.3	Umsetzungskonzepte absatzmittlergerichteter Strategien	171
4.31	Entscheidungstatbestände absatzmittlergerichteter Strategieumsetzungen	171
4.311	Selektionskonzept	171
4.312	Stimulierungskonzept	173
4.313	Kontraktkonzept	174
4.32	Vertriebskonzepte zur Umsetzung ausgewählter absatzmittlergerichteter Strategien	176
4.321	Umsetzung von Kooperationsstrategien	176
4.3211	Kommissionsvertrieb	176
4.3212	Vertriebsbindungs- und Alleinvertriebssysteme	178
4.3213	Vertragshändlersysteme	179
4.3214	<u>Franchisesysteme</u>	180
4.322	Direktvertriebskonzepte zur Umsetzung der Umgehungsstrategien	182
4.4	Bewertung und Perspektiven absatzmittlergerichteter Strategien	183
5.	Anspruchsgruppengerichtete Strategien	188
5.1	Die Bedeutung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen für den Unternehmenserfolg	188
5.2	Entstehung und Artikulation gesellschaftlicher Ansprüche	188
5.21	Kennzeichnung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	188
5.22	Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche	191
5.23	Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit	193
5.3	Unternehmensverhalten gegenüber Anspruchsgruppen	194
5.31	Grundtypen anspruchsgruppengerichteter Strategien	194
5.32	Der Einfluß situativer Faktoren auf die Strategiewahl	196

Viertes Kapitel

Marketingstrategien in unterschiedlichen situativen Kontexten

1.	Strategien in jungen Märkten	203
1.1	Kennzeichnung der Marktsituation	203
1.2	Die Bedeutung der Technologie als strategischer Erfolgsfaktor in jungen Märkten	204
1.3	Planung von Marketingstrategien in jungen Märkten	205
1.31	Zielplanung des Markteintritts	205

1.32	Planung von Markteintrittsstrategien	206
1.33	Planung des Markteintrittszeitpunktes (Timing-Strategie)	207
1.34	Planung von Marktbehauptungsstrategien in jungen Märkten	210
1.341	Marktbehauptungsstrategien des Pioniers	212
1.342	Marktbehauptungsstrategien des frühen Folgers	216
1.343	Marktbehauptungsstrategien des späten Folgers	219
1.4	Implikationen für das Technologie-Marketing	223
2.	Strategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	227
2.1	Merkmale und Ursachen der Marktschrumpfung und Marktstagnation	227
2.2	Anpassung der Zielsysteme	229
2.3	Grundtypen von Wettbewerbsstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	229
2.31	Marktbehauptungsstrategien	230
2.311	Strategien im Erfolgscluster	234
2.312	Strategien starker Geschäftsbereiche in problematischen Märkten	235
2.313	Strategien schwacher Geschäftsbereiche in Erfolgsmärkten	236
2.314	Strategien schwacher Unternehmensbereiche in Problemmärkten	237
2.32	Ausweich- oder Rückzugsstrategie	238
2.33	Kooperationsstrategie	241
2.4	Implikationen für den Einsatz der Marketinginstrumente in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	242
3.	Strategien in rezessiven Märkten	246
3.1	Rezession als Herausforderung an die marktorientierte Unternehmensführung	246
3.2	Strategisches Unternehmensverhalten in der Rezession	249
3.3	Operatives Unternehmensverhalten in der Rezession	253
3.4	Barrieren bei der Maßnahmenumsetzung in der Rezession	257
3.5	Implikationen für die marktorientierte Unternehmensführung in der Rezession	259
4.	Strategien auf globalen Märkten	264
4.1	Einführung in die Problemstellung	264
4.2	Wettbewerbsvorteile durch Globalisierungsstrategien	265
4.21	Globalisierungs-Pull und Globalisierungs-Push	265
4.22	Ziele von Globalisierungsstrategien	267
4.23	Einflußfaktoren und Barrieren von Globalisierungsstrategien	269
4.3	Strategische Optionen auf globalen Märkten	270
4.31	Internationalisierungsstrategien	270
4.311	Internationale Marketingstrategie	270
4.312	Multinationale Marketingstrategie	271
4.313	Globale Marketingstrategie	271
4.314	Entwicklungspfade der Internationalisierung	273
4.32	Wettbewerbsstrategische Ausrichtung	274

4.321	Marktabdeckung	274
4.322	Kostenorientierung	275
4.323	Qualitätsorientierung	277
4.324	Innovationsorientierung	278
4.33	Standardisierung des Marketing	279
4.331	Standardisierung von Marketing-Programmen	279
4.332	Standardisierung von Marketing-Prozessen	284
4.4	Implementierung von Globalisierungsstrategien	287
4.41	Wahl geeigneter Organisationsstrukturen	287
4.42	Anpassung der Systeme im globalen Wettbewerb	290
4.43	Ausrichtung der Unternehmenskultur auf eine globale Geschäftstätigkeit	292
4.44	Management des geplanten Wandels	295
5.	Strategien auf Dienstleistungsmärkten	305
5.1	Stellenwert des Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis	305
5.2	Zur Abgrenzung und Systematisierung des Absatzobjektes Dienstleistung	307
5.21	Problematik einer allgemeingültigen Dienstleistungsdefinition	307
5.22	Konzeption einer umfassenden Dienstleistungstypologie	309
5.3	Besonderheiten des strategischen Marketing von Dienstleistungsunternehmen	313
5.31	Anpassungen im Zielsystem	313
5.32	Realisierung von Wettbewerbsvorteilen	315
5.321	Differenzierungsvorteile	315
5.322	Kostenvorteile	318
5.33	Ausgestaltung von Wettbewerbsstrategien	319
5.34	Erweiterung der Instrumentestrategien und Notwendigkeit einer funktionsübergreifenden Optimierung	320
5.4	Implementierung von Strategien im Dienstleistungsmarketing	323
5.41	Integration und Koordination als Schlüsselprobleme der Implementierung	323
5.42	Typenspezifische Ausgestaltung von Integrations- und Koordinationskonzepten	325
5.421	Gestaltung der Strukturen und Anpassung des Führungssystems	325
5.422	Funktionserweiterung der Unternehmenskultur	327
5.423	Unterstützender Einsatz der Informations- und Kontrollsysteme	329
5.5	Ausblick und abschließende Thesen zur Entwicklung des Dienstleistungsmarketing	330
6.	Marktorientierte Umweltschutzstrategien	335
6.1	Ökologische Problemstellungen als Herausforderung an die marktorientierte Unternehmensführung	335
6.2	Bedeutung der Ökologie als Wettbewerbsfaktor	339

6.3	Ansatzpunkte zur ökologieorientierten Profilierung im Wettbewerb	342
6.31	Ziele und Ansatzpunkte ökologieorientierter Strategien	342
6.32	Ökologieorientierte Basisstrategien	346
6.321	Ökologieorientierte Differenzierungsstrategien	349
6.322	Ökologieorientierte Kostenführerstrategien	352
6.323	Ökologieorientierte Timingstrategien	353
6.4	Zusammenfassende Thesen	356

Fünftes Kapitel
Implementierung von Marketingstrategien

1.	Grundlagen der Strategieimplementierung	361
1.1	Die Implementierung von Strategien als Herausforderung an das Marketing-Management	361
1.11	„Implementierungslücke“ als strategisches Dilemma	361
1.12	Begriff und Inhalt der Strategieimplementierung	362
1.2	Ziele und Gegenstand der Implementierung von Marketingstrategien	363
1.21	Ziele der Strategieimplementierung	363
1.22	Durchsetzung von Marketingstrategien	365
1.23	Spezifizierung von Marketingstrategien	366
1.24	Anpassung der Unternehmenspotentiale	368
1.241	Anpassung der Unternehmensstruktur	368
1.242	Anpassung der Unternehmenssysteme	370
1.243	Anpassung der Unternehmenskultur	371
1.25	Implementierungsprinzipien des Total Quality Management	372
1.3	Durchführung und Erfolgsvoraussetzungen der Strategieimplementierung	374
1.31	Identifikation relevanter Implementierungsträger	374
1.32	Anwendung adäquater Führungsstile	375
1.33	Einsatz einer effizienten Implementierungsorganisation	377
1.4	Ausblick	378
2.	Computergestützte Systeme in der strategischen Marketingplanung	380
2.1	Die Bedeutung computergestützter Systeme zur Entscheidungsunterstützung in der strategischen Marketingplanung	380
2.2	Informationsorientierte Systeme der Entscheidungsunterstützung	381
2.21	Begriff und Aufbau informationsorientierter Systeme	381
2.22	Executive Information Systems als moderne Informationsinstrumente	383
2.23	Die Eignung informationsorientierter Systeme für die strategische Marketingplanung	384
2.3	Modellorientierte Systeme der Entscheidungsunterstützung	385
2.31	Begriff und Aufbau modellorientierter Systeme	385
2.32	STRATPORT – Ein modellorientiertes System zur Portfolioplanung	387

27.

2.33	WARNPLAN – Ein modellorientiertes System zur strategischen Früherkennung	388
2.34	Die Eignung modellorientierter Systeme für die strategische Marketingplanung	389
2.4	Wissensorientierte Systeme der Entscheidungsunterstützung	391
2.41	Begriff und Aufbau wissensorientierter Systeme	391
2.42	STRATEX – Ein wissensorientiertes System zur Portfolioplanung ...	393
2.43	EXSTRABS – Ein wissensorientiertes System zur Wettbewerbsanalyse	394
2.44	Die Eignung wissensorientierter Systeme für die strategische Marketingplanung	396
2.5	Integrierte Systeme der Entscheidungsunterstützung	397
3.	Controlling im Marketing	402
3.1	Entwicklungsstand und Konzeption des Marketing-Controlling	402
3.11	Aktuelle Entwicklungen des Marketing-Controlling	402
3.12	Marketing-Controlling als ergebnisorientierte Steuerungs-Konzeption	403
3.2	Funktionen des Marketing-Controlling	404
3.21	Ansatzpunkte der funktionalen Ausgestaltung	404
3.22	Art und Gegenstand der Marketing-Controlling-Funktionen	404
3.3	Strategisches und operatives Marketing-Controlling	406
3.31	Strategisches Marketing-Controlling	407
3.32	Operatives Marketing-Controlling	410
3.4	Kontrollgrößen und Instrumente des Marketing-Controlling	413
3.41	Ökonomische und psychographische Kontrollgrößen	413
3.42	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	414
3.43	Marketing-Audit	416
3.5	Implementierung und Organisation des Marketing-Controlling	419
3.51	Träger des Marketing-Controlling	419
3.52	Organisatorische Einbindung des Marketing-Controlling	420
4.	Unternehmens- und Marketingkultur	425
4.1	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der marktorientierten Unternehmensführung	425
4.2	Marktorientierte Ausprägungen der Unternehmenskultur	426
4.21	Abgrenzung der Unternehmenskultur	426
4.22	Merkmale von Unternehmenskulturen	428
4.23	Unternehmenskultur-Typologien	430
4.24	Abgrenzung von Marketingkulturen	433
4.25	Dynamische Aspekte der Unternehmens- und Marketingkultur	434
4.3	Einfluß der Unternehmenskultur auf die Marketingkonzeption	438
4.31	Unternehmenskultur im Zielbildungsprozeß	438
4.32	Beziehung zwischen strategischer Grundhaltung und Unternehmenskultur	440
4.33	Kulturelle Aspekte bei der Bestimmung von Marketingstrategien	445

4.34 Kulturorientierter Einsatz der Marketinginstrumente	447
4.4 Ausblick	449
5. Flexibilität als Erfolgsfaktor der Unternehmung	452
5.1 Wachsender Flexibilitätsbedarf als Herausforderung an die Unternehmensführung	452
5.2 Ziel, Strategie- und Situationsabhängigkeit der Flexibilität	453
5.3 Ausprägungen der Flexibilität	453
5.31 Aktionsflexibilität zur Sicherung von Handlungsspielräumen	456
5.32 Prozeßflexibilität zur Sicherung der Handlungsschnelligkeit	458
5.33 Strukturflexibilität zur Sicherung der Handlungsbereitschaft	460
5.4 Bestimmung der optimalen Flexibilität	463
5.5 Integration des Flexibilitätsmix der Unternehmung	464
5.6 Ausblick	466

Sechstes Kapitel
Zukunftsperspektiven des Marketing

Zehn abschließende Thesen	471
Stichwortverzeichnis	481

Abbildungsverzeichnis

Erstes Kapitel Einführung und Grundproblem

1. Herausforderungen und Anspruchsspektrum der marktorientierten Unternehmensführung

Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Marketing	3
Abbildung 2: Marketing als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung	5
Abbildung 3: Herausforderungen an die marktorientierte Unternehmensführung in den 90er Jahren	8
Abbildung 4: Spannungsfelder der marktorientierten Unternehmensführung in den 90er Jahren	14

2. Entwicklung des strategischen Marketing

Abbildung 1: Entwicklungsstufen des strategischen Marketing	19
---	----

3. Planung des strategischen Marketing

Abbildung 1: Gegenstand der strategischen Unternehmensplanung sowie der strategischen und operativen Marketingplanung	26
Abbildung 2: Interdependenzen zwischen strategischer Unternehmensplanung, strategischer und operativen Marketingplanung	28
Abbildung 3: Vergleich ausgewählter Konzepte zur strategischen Marketingplanung	30

Zweites Kapitel Informationsgrundlagen der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung

1. Definition des Betätigungsfeldes und strategische Planungskonzepte

Abbildung 1: Strategischer Suchraum zur Bestimmung und Auswahl strategischer Geschäftsfelder im Markt für elektronische Wirtschaftsinformationen	43
Abbildung 2: Nachfrage-Technologie-Produktzyklus	47
Abbildung 3: Modifiziertes Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	50
Abbildung 4: Modell einer Wertkette nach Porter	51
Abbildung 5: Vergleichende Darstellung der strategischen Planungsinstrumente	55

2. Das PIMS-Programm

Abbildung 1: Das PIMS-Programm im Überblick	58
Abbildung 2: Das PIMS-Paradigma der Wettbewerbsstrategie	59
Abbildung 3: Zusammenhänge zwischen Marktanteil und ROI	61
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen wahrgenommener Produktqualität und Erfolg	62
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Marktanteil, Produktqualität und ROI ..	63
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Investitionsintensität und Erfolg	64
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen vertikaler Integration, Marktposition und ROI	65
Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Investitionsintensität, vertikaler Integration, und ROI	66
Abbildung 9: Das PAR-Modell	69
Abbildung 10: Das Konzept der Look-Alikes	70
Abbildung 11: Strategisch relevante Merkmale von Look-Alikes	71
Abbildung 12: Das PIMS-Strategie-Simulations-Modell	73

3. Strategische Marketingziele

Abbildung 1: Hierarchie der Zielebenen	79
Abbildung 2: Beispiele zur Formulierung von Unternehmensgrundsätzen ...	82 – 84
Abbildung 3: Ansätze der Corporate Identity-Politik	86
Abbildung 4: Prozeß der strategischen Zielplanung	89
Abbildung 5: Prioritäten im Zielsystem der Unternehmen	91
Abbildung 6: Deduktiv orientiertes Mittel-Zweck-Schema der wichtigsten Unternehmensziele	93
Abbildung 7: Zielebenen im Marketingbereich	94
Abbildung 8: Zielgrößen im Marketing	96
Abbildung 9: Beispiele für Instrumenteziele im Marketing	101
Abbildung 10: Einfluß der Qualität auf Rentabilität und Wachstum	102

Drittes Kapitel Generische Marketingstrategien

1. Überblick: Zur Systematisierung von Marketingstrategien

Abbildung 1: Produkt-Markt-Matrix	110
Abbildung 2: Wettbewerbsstrategien nach Porter	114
Abbildung 3: Zusammenhang von Rentabilität und Marktanteil	116
Abbildung 4: Der Outpacing-Strategieansatz nach Gilbert und Strebel	117
Abbildung 5: Strategiesystematik nach Becker	120
Abbildung 6: Systematisierung der Strategiedimensionen im Rahmen des strategischen Marketing	124

2. Abnehmergerichtete Wettbewerbsstrategien

Abbildung 1: Degressionspotentiale ausgewählter Prozesse bei der Automobilproduktion	136
--	-----

3. Konkurrenzgerichtete Strategien

Abbildung 1: Triebkräfte des Wettbewerbs	142
Abbildung 2: Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens	157

4. Absatzmittlergerichtete Strategien

Abbildung 1: Herausforderungen an das absatzmittlergerichtete Marketing in den 90er Jahren	165
Abbildung 2: Strategien im vertikalen Marketing	167
Abbildung 3: Beziehungskorridor von Funktionsverteilung und absatzmittlergerichteter Strategie	170
Abbildung 4: Entscheidungstatbestände bei der Umsetzung absatzmittlergerichteter Strategien	172
Abbildung 5: Intensitätsskala der rechtlichen Umsetzung von absatzmittlergerichteten Strategien	175
Abbildung 6: Vertriebsbindungssysteme im Überblick	179
Abbildung 7: Typische Leistungen und Pflichten beim Franchising	180
Abbildung 8: Formen des Direktvertriebs	183
Abbildung 9: Kriterien der Strategiewahl im vertikalen Marketing	184

5. Anspruchsgruppengerichtete Strategien

Abbildung 1: Anspruchsgruppen der Unternehmung	189
Abbildung 2: Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche	192
Abbildung 3: Anspruchsgruppengerichtete Strategien im situativen Kontext	197

Viertes Kapitel

Marketingstrategien in unterschiedlichen situativen Kontexten

1. Strategien in jungen Märkten

Abbildung 1: Interdependenzen der Markteintrittsplanung (Regelkreis)	206
Abbildung 2: Systematisierung alternativer Markteintrittsstrategien	208
Abbildung 3: Abgrenzung von Timing-Strategien	209
Abbildung 4: Systematisierung strategischer Optionen der Marktbehauptungsstrategien	211
Abbildung 5: Markteintrittsbarrieren und Markteintrittszeitpunkt	217
Abbildung 6: Systematisierung von Konfrontationsstrategien des frühen bzw. späten Folgers	220
Abbildung 7: Besonderheiten des High-Tech Marketing	224

2. Strategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten

Abbildung 1: Typologisierung von Marktbehauptungsstrategien 231
Abbildung 2: Normstrategien in den Situationsclustern 233
Abbildung 3: Einsatz der Marketinginstrumente in stagnierenden und schrumpfenden Märkten bei unterschiedlichen Schwerpunkten der Wettbewerbsstrategie 243

3. Strategien in rezessiven Märkten

Abbildung 1: Typisches Reaktionsmuster in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Dauer und Intensität der rezessiven Entwicklungen . 247
Abbildung 2: Problemfelder der Betroffenheitscluster in der Rezession 248
Abbildung 3: Strategieanpassung bei den „Rezessions-Betroffenen“ in der Rezession 250
Abbildung 4: Strategieanpassung bei den „Stagnations-Betroffenen“ in der Rezession 251
Abbildung 5: Strategieanpassung bei den „Stagnations-/Rezessions-Betroffenen“ in der Rezession 251
Abbildung 6: Strategieanpassung bei den „Wenig-Betroffenen“ in der Rezession 252
Abbildung 7: Durchgeführte Anpassungsmaßnahmen von den Unternehmen in der Rezession 254
Abbildung 8: Bedeutung der Anpassungsmaßnahmen für die Betroffenheitscluster in der Rezession 256
Abbildung 9: Barrieren der Maßnahmenumsetzung für die Betroffenheitscluster in der Rezession 258

4. Strategien auf globalen Märkten

Abbildung 1: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien 272
Abbildung 2: Internationalisierungsstrategien ausgewählter Produkte und Branchen 273
Abbildung 3: Grundtypen internationaler Organisationsformen 287
Abbildung 4: Internationale Unternehmenskultur-Grundtypen 293
Abbildung 5: Bedeutung von Struktur, Systemen und Kultur bei der Durchsetzung von Globalisierungsstrategien in ausgewählten Ländern 297
Abbildung 6: Anteil von Struktur-, System- und Kultursteuerung am Globalisierungserfolg im Zeitablauf 298
Abbildung 7: Steuerungsmechanismen bei ausgewählten Unternehmungen 299

5. Strategien auf Dienstleistungsmärkten

Abbildung 1: Leistungstypologie nach Engelhardt 310
Abbildung 2: Erweiterte Leistungstypologie 312
Abbildung 3: Kundenbindung im Zielsystem der Unternehmung 314

Abbildung 4:	Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen und Möglichkeiten ihrer Beeinflussung	316
Abbildung 5:	Erweiterung des absatzpolitischen Instrumentariums im Dienstleistungsmarketing	321
Abbildung 6:	Funktionsübergreifende Integration von Wertaktivitäten im Dienstleistungsmarketing	322
Abbildung 7:	Ebenen der Integration und Koordination	323
Abbildung 8:	Eignung von Koordinationskonzepten	324
Abbildung 9:	Leitbild der Organisation und Führung von Dienstleistungsunternehmen	326
Abbildung 10:	Merkmale einer kundenorientierten Intrapreneurkultur in Dienstleistungsunternehmen	327
Abbildung 11:	Ursachen und Konsequenzen der Rollenvielfalt in Dienstleistungsunternehmen	328
Abbildung 12:	Erfolgreiches Dienstleistungsmarketing in den 90er Jahren	330

6. Marktorientierte Umweltschutzstrategien

Abbildung 1:	Spannungsfelder der ökologieorientierten Unternehmensführung	336
Abbildung 2:	Ökologieorientierte Chancen-Risiken-Analyse	338
Abbildung 3:	Branchenbezogene Betroffenheitspositionierung der Unternehmen	341
Abbildung 4:	Beziehung zwischen ökologischen und ökonomischen Unternehmenszielen	344
Abbildung 5:	Markt- und Kostenvorteile durch umweltorientierte Prozeß- und Produktinnovationen am Beispiel von Schmelzklebern	345
Abbildung 6:	Ausprägung ökologieorientierter Strategietypen	347
Abbildung 7:	Beispielhafte Kumulationskurven der Immission unterschiedlicher Produkte	351

Fünftes Kapitel Implementierung von Marketingstrategien

1. Grundlagen der Strategieimplementierung

Abbildung 1:	Ursachen für das Scheitern von Strategien	362
Abbildung 2:	Prozeß der Implementierung von Marketingstrategien	363
Abbildung 3:	Ziele der Strategieimplementierung	364
Abbildung 4:	Rollenverteilung im Implementierungsprozeß	375

2. Computergestützte Systeme in der strategischen Marketingplanung

Abbildung 1:	Aufbau eines Decision Support Systems	386
Abbildung 2:	Beziehungen zwischen Schlüsselgrößen des Erfolgs im Stratport-Modell	387

Abbildung 3: Aufbau eines Expertensystems	391
Abbildung 4: Vereinfachte Regeln eines Expertensystems zur Portfolioanalyse .	392
Abbildung 5: Strategiebildung im Planungsmodell STRATEX	394
Abbildung 6: Ergebnisdarstellung der Wettbewerbskräfte mit Erläuterungen zu Bedrohungen und möglichen Strategien	395

3. Controlling im Marketing

Abbildung 1: Situative Kontextfaktoren des Marketing-Controlling	404
Abbildung 2: Funktionen des Marketing-Controlling	405
Abbildung 3: Gegenüberstellung von operativem und strategischem Marketing- Controlling	407
Abbildung 4: Prozeß des strategischen Marketing-Controlling	408
Abbildung 5: ROI-Kennzahlensystem („Du Pont System of Financial Rations“)	416
Abbildung 6: Komponenten des Marketing-Audit	417

4. Unternehmens- und Marketingkultur

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung der Unternehmenskultur	428
Abbildung 2: Kulturtypologie in Anlehnung an Deal, Kennedy	431
Abbildung 3: Beschreibung von Unternehmenskulturtypen auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung	432
Abbildung 4: Ausgewählte Kulturprofile im Marketing	434
Abbildung 5: Lebenszyklus der Unternehmenskultur	435
Abbildung 6: Entwicklungspfade von Marketingkulturen	437
Abbildung 7: Beziehungsstruktur des Kultur-Strategie-Fit	441
Abbildung 8: Merkmale der strategischen Grundhaltung nach Miles, Snow	442
Abbildung 9: Kontingenzmodell der strategischen Unternehmenskultur	444
Abbildung 10: Einfluß der Unternehmenskultur auf das Marketing-Mix	449

5. Flexibilität als Erfolgsfaktor der Unternehmung

Abbildung 1: Flexibilitätsdimensionen	454
Abbildung 2: Marktphasenabhängigkeit des Flexibilitätsbedarfs	457
Abbildung 3: Reaktionszeit bei sukzessiver und paralleler Umsetzung der Planung	459
Abbildung 4: Portfolioabhängigkeit der Organisationsstruktur	461
Abbildung 5: Strategische Positionierung von Managertypen	462
Abbildung 6: Schwerpunkte der Flexibilität bei abnehmender Prognostizier- barkeit der Entwicklungen	465