

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
A. Einführung: »Noch ein Lehrbuch zum Strategischen Marketing?«	1
B. Strategisches Marketing: »Was Sie schon immer wissen wollten, aber bisher nie zu fragen wagten«	7
1. Was ist Strategie? – Der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre.	9
1.1 Zur Genese und etymologischen Bedeutung des Strategiebegriffs	9
1.2 Intendiertes oder tatsächliches Verhalten als Ausdruck strategischen Handelns in Unternehmungen?	12
2. Wo werden strategische Entscheidungen getroffen? – Die drei Strategieebenen	16
2.1 Strategie auf Unternehmensebene: Der Handlungsrahmen ...	17
2.2 Strategie auf Geschäftsfeldebene: Der Handlungsfokus	19
2.3 Strategie auf Funktionsebene: Die Handlungsinstrumente ...	20
3. Was sind Marketing-Strategien? – Zur Unterscheidung von Handlungsrahmen und Handlungsfokus	22
3.1 Unsere Definition von Marketing	22
3.2 Strategisches Marketing auf Unternehmensebene: Marktorientierte Koordination der Geschäftsfelder und marktorientierte Shared Values	34
3.3 Strategisches Marketing auf Geschäftsbereichsebene: Das Management von KKV [®]	39
C. Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln: »Was wir vom (Leistungs-)Sport lernen können«	51
1. Die Spielarena.	55
1.1 Abgrenzung des relevanten Marktes.	55
1.1.1 Sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes	55
1.1.1.1 Konzepte zur sachlichen Abgrenzung des relevanten Marktes	59
1.1.1.2 Methoden zur sachlichen Abgrenzung des relevanten Marktes	61
1.1.2 Räumliche Abgrenzung des relevanten Marktes	62
1.1.3 Zeitliche Abgrenzung des relevanten Marktes	64

1.2	Marktsegmentierung	64
1.2.1	Kundensegmentierung: Substitutionsverhalten	65
1.2.2	Wettbewerbersegmentierung: Strategisches Gruppenverhalten	74
1.2.3	Marktsegmentbearbeitung	81
2.	Das Spielverhalten	84
2.1	Preisführer-Strategie	87
2.1.1	Was kennzeichnet eine Preisführer-Strategie?	87
2.1.2	Umsetzung einer beurteilungsorientierten Preisführer-Strategie	91
2.1.2.1	Beurteilungsorientierte Preisgestaltung	92
2.1.2.2	Beurteilungsorientierte Preiskommunikation	98
2.1.3	Umsetzung einer kostenbasierten Preisführer- Strategie	103
2.1.3.1	Situationsanalyse: Kosten-Benchmarking	103
2.1.3.2	Kostensenkungsalternativen	106
2.1.4	Fallstudie: Die Preisführer-Strategie der »Low Cost Airlines« am Beispiel von Germanwings	122
2.2	Qualitätsführer-Strategie	126
2.2.1	Was kennzeichnet eine Qualitätsführer-Strategie?	126
2.2.2	Umsetzung einer Qualitätsführer-Strategie	129
2.2.2.1	Qualitätsentwicklung	130
2.2.2.2	Qualitätssicherung und -controlling	142
2.2.3	Fallstudie: Die Qualitätsführer-Strategie von Toyota	147
2.3	Zeitführer-Strategie	149
2.3.1	Was kennzeichnet eine Zeitführer-Strategie?	149
2.3.2	Umsetzung einer Zeitführer-Strategie	150
2.3.3	Der Markteintrittszeitpunkt aus einer KKV®-Perspektive	156
2.3.4	Fallstudie: Die Zeitführer-Strategie der Deutschen Bahn AG	160
2.4	Generische oder hybride Marketing-Strategien?	164
2.4.1	Relative Kompetenzanalyse: Die Anbieterseite der Strategiewahl.	167
2.4.2	Auswahlverhalten der Kunden: Die Nachfrager- seite der Strategiewahl.	180
3.	Die Spielregeln	191
3.1	Exogene Spielregeln: Rechtseinflüsse auf Marketing-Strategien	192
3.1.1	Rechtsnormen als Organisationsmittel des Marktprozesses	193
3.1.2	Recht als Intervention in den Marktprozess	194
3.2	Endogene Spielregeln	199

3.2.1	Selbstbeschränkungen und akzeptierte Verhaltensweisen	199
3.2.2	Fallstudie: Ein entschiedener Standardsetzungs-Wettbewerb – HD-DVD versus Blu-ray	211
3.3	Sanktionsmechanismen von Spielregeln für Marketing-Strategien	213
D. Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln:		
	»Das einzig Beständige ist der Wandel«	219
1.	Veränderungen der Spielarena	227
1.1	Exogen bedingte Veränderungen der Spielarena	228
1.2	Endogen bedingte Veränderungen der Spielarena	233
1.2.1	Veränderung der Spielarena durch Neudefinition des Nutzenversprechens	233
1.2.2	Veränderung der Spielarena durch Bearbeitung neuer Kundengruppen	238
1.3	Mehrdimensionale Neudefinition der Spielarena	242
2.	Veränderung des Spielverhaltens	246
2.1	Grundsätzliche Spieldimensionswechsel	246
2.2	Ansatz der Outpacing Strategies	248
2.3	Grenzen des Outpacing Strategies-Ansatzes	250
2.4	Wechsel zwischen Preisführer- und Qualitätsführer-Strategie	253
3.	Veränderung der Spielregeln	258
3.1	Veränderungen exogener Spielregeln	259
3.2	Veränderungen endogener Regeln	266
E. Fallstudie: PlayStation, Xbox, Game Cube oder Wii? 275		
	Literaturverzeichnis	287
	Stichwortverzeichnis	305

Abbildungsverzeichnis

Abb. A.1:	Ausgewählte Werke zum Strategischen Marketing.	2
Abb. A.2:	Die KKV®-Raute.	3
Abb. B.1:	Strategieformen nach Mintzberg.	14
Abb. B.2:	Geplante und realisierte Reiseroute (Strategie)	15
Abb. B.3:	Die drei Hierarchieebenen von Ziel-, Strategie- und Maßnahmenentscheidungen.	17
Abb. B.4:	Ziele, Strategien und Maßnahmen auf Unternehmensebene am Beispiel Siemens	18
Abb. B.5:	Potenzialanalyse der Geschäftsfelder bei Siemens	18
Abb. B.6:	Strategien auf SBU-Ebene am Beispiel Medizintechnik bei Siemens.	19
Abb. B.7:	Bild eines Somatom Definition Computertomograf	20
Abb. B.8:	Operative Umsetzung einer strategischen Entscheidung auf Funktionsebene am Beispiel der Einkaufshilfe bei Siemens Medical Solutions.	21
Abb. B.9:	3D-Zubehör Konfigurator bei Siemens Medical Solutions	21
Abb. B.10:	Relativer Kundenvorteil/Netto-Nutzen-Differenz zweier Konkurrenzalternativen	23
Abb. B.11:	Der 3-Circles-Ansatz: Die Außensicht	24
Abb. B.12:	Der 3-Circles-Ansatz: Die Innensicht	25
Abb. B.13:	Vergleich von Netto-Nutzen-Differenz- und 3-Circles- Ansatz	26
Abb. B.14:	Deckblatt des SAP Value Calculators.	29
Abb. B.15:	Ermittlung der Value Proposition	29
Abb. B.16:	Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte.	31
Abb. B.17:	Abschöpfung des Netto-Nutzen-Vorteils	32
Abb. B.18:	Aufgabenspektrum des Strategischen Marketings auf Unternehmensebene	34
Abb. B.19:	Markenleitbilder der VW-Konzernmarken	36
Abb. B.20:	Effektivitäts-Effizienz-Matrix des KKV ^s ®.	40
Abb. B.21:	Anforderungen an einen KKV ^s ®.	40
Abb. B.22:	Verzerrte Wahrnehmung	41
Abb. B.23:	Verhältnis von sach-inhaltlichen und informatorischen Leistungsmerkmalen	43
Abb. B.24:	Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen gegen Nachahmung.	47
Abb. B.25:	Businessplan zur Effizienzbestimmung eines KKV ^s ®.	49

Abb. C.1:	Leistung Frank Busemanns im Olympischen Zehnkampf in Atlanta in Relation zu den Medaillengewinnern der zehn Einzeldisziplinen	53
Abb. C.2:	Anbieter- und Nachfragereinfluss auf die sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes am Beispiel Uhren/Mobiltelefone	59
Abb. C.3:	Komponenten der Marktsegmentierung	65
Abb. C.4:	Spektrum der Marktbearbeitung	66
Abb. C.5:	Kriterien der Marktsegmentierung	68
Abb. C.6:	Datenmatrix der Markeneinstellungen von 5 Kunden	69
Abb. C.7:	Objekt-Profile	70
Abb. C.8:	Distanzmatrix	71
Abb. C.9:	Fusion von Objekt-Clustern	71
Abb. C.10:	Weitergehende Fusionierung	72
Abb. C.11:	Die restlichen Fusionierungsschritte im Überblick	72
Abb. C.12:	Dendrogramm	73
Abb. C.13:	Elbow zur Bestimmung der Clusteranzahl	73
Abb. C.14:	Konzept der Strategischen Gruppen	75
Abb. C.15:	Strategische Variablen und Messgrößen	77
Abb. C.16:	Strategische Gruppen in der Pharma-Industrie	78
Abb. C.17:	Beschreibung der strategischen Gruppen in der Pharma- Industrie	79
Abb. C.18:	Checkliste für Mobilitätsbarrieren.	80
Abb. C.19:	Kombination von Kunden- und Wettbewerberbeurteilung . .	81
Abb. C.20:	Segmentspezifische Marktbearbeitungsstrategien.	83
Abb. C.21:	Optionsraum zur Erzeugung eines relativen Nettonutzenvorteils	86
Abb. C.22:	Zentrale Ansatzpunkte einer beurteilungsorientierten Preisführerschaft	91
Abb. C.23:	Bewertungs- und Reaktionsschwellen	93
Abb. C.24:	Wahrnehmung von Gewinnen und Verlusten	95
Abb. C.25:	Beispiel für die Dauertiefpreispolitik des dm Drogerie-Marktes	97
Abb. C.26:	Beispiele für Wettbewerbspreise als externe Referenzpreise	98
Abb. C.27:	Beispiel für Vergangenheitspreis als externer Referenzpreis .	99
Abb. C.28:	Beispiel einer Preispräsentation	99
Abb. C.29:	Preisgarantie Saturn (»Price-Matching-Guarantee«)	101
Abb. C.30:	Preisgarantie Praktiker (»Price-Beating-Guarantee«).	102
Abb. C.31:	Wettbewerbsbezogener Kostenkettenvergleich.	105
Abb. C.32:	Kostensenkungsalternativen	106
Abb. C.33:	Branchenspezifische Entwicklung der Fixkostenanteile	109
Abb. C.34:	Beeinflussbarkeit von Kosten im Lebenszyklus eines Produktes.	112
Abb. C.35:	Target Pricing bei IKEA	112

Abb. C.36:	Schritte des Target-Costing-Prozesses	113
Abb. C.37:	Zielkostenspaltung nach der Funktionenmethode	114
Abb. C.38:	Die Kosten-Erfahrungskurve bei linear und logarithmisch eingeteilten Ordinaten	117
Abb. C.39:	Grenzkostenverlauf bei Gültigkeit der Erfahrungskurve	117
Abb. C.40:	Verdoppelungszeit	118
Abb. C.41:	Unterschiedliche Wachstumsraten von A und B	120
Abb. C.42:	Beispiel für Preisführerschaft der Billigfluggesellschaften.	122
Abb. C.43:	Kostenführerschaft der »Billigfluggesellschaften«.	123
Abb. C.44:	Beispiel einer Qualitätsbeurteilung der Stiftung Warentest	128
Abb. C.45:	Zweistufiges Prozessmodell zur Entwicklung und Kontrolle der Qualitätsführerschaft.	130
Abb. C.46:	Qualitätsbeurteilung, Differenzen und Defizite	131
Abb. C.47:	Ablaufschritte 1 und 2 der Conjoint-Analyse: Beispiel Modelleisenbahn.	133
Abb. C.48:	Ablaufschritte 3 und 4 der Conjoint-Analyse: Beispiel Modelleisenbahn.	134
Abb. C.49:	Ablaufschritt 5 der Conjoint-Analyse: Beispiel Modelleisenbahn.	134
Abb. C.50:	House of Quality: Anwendungsbeispiel Modelleisenbahn	136
Abb. C.51:	House of Quality: Vor- und Nachteile	137
Abb. C.52:	Werte für Verbesserungsraten.	138
Abb. C.53:	Qualitätsmerkmalsabhängige Mindestinvestitionen	139
Abb. C.54:	Optimale Investitionslevel	139
Abb. C.55:	Abhängigkeit der Qualität von den Investitionen.	141
Abb. C.56:	Qualitätssicherungselemente: Bausteine eines Qualitätssicherungssystems	143
Abb. C.57:	Rahmenbedingungen eines Projektes im Bereich der Qualitätssicherung.	144
Abb. C.58:	Phasenübergreifende Qualitätssicherung: Beispiel Schweinefleischproduktion	145
Abb. C.59:	Toyota Prius mit Hybridantrieb	148
Abb. C.60:	Ansatzpunkte einer Zeitführer-Strategie im Überblick	151
Abb. C.61:	Ansatzpunkte zur Senkung zeitbasierter Opportunitäts- kosten.	153
Abb. C.62:	Optimierung versus Minimierung der Integration von Kunden bei verschiedenen Dienstleistungen.	153
Abb. C.63:	Die Pionierposition unter Bedeutsamkeitsgesichts- punkten	157
Abb. C.64:	Die Bedeutung der Reisezeit im Personenfernverkehr	162
Abb. C.65:	Zeitwahrnehmung der DB AG im Personenfernverkehr	163
Abb. C.66:	Beispiel für eine Hybrid-Strategie	165
Abb. C.67:	Ergebnisse empirischer Studien zu hybriden Wettbewerbsstrategien.	166

Abb. C.68:	Wertkette nach Porter	168
Abb. C.69:	Systematisierung von Kernkompetenzen in der Wertkette . .	170
Abb. C.70:	Input-Output-Daten des Beispiels	172
Abb. C.71:	Berechnung relationsspezifischer Reisedauern (jeweils in min)	173
Abb. C.72:	Berechnung der Qualität aus mehreren Qualitäts- indikatoren	174
Abb. C.73:	Datensituation und Ermittlung des effizienten Randes. . . .	175
Abb. C.74:	Ermittlung des Referenzpunktes für das ineffiziente Angebot 4U_CGN	176
Abb. C.75:	Ermittlung von überproportionaler Verbesserungs- notwendigkeit	177
Abb. C.76:	Ergebnisse (konstante Skalenerträge, Inputorientierung) . .	178
Abb. C.77:	Ryanair hat insbesondere ein Zeitproblem	179
Abb. C.78:	Bewertung »by brand« vs. Bewertung »by attribute«	181
Abb. C.79:	Klassifizierung von Entscheidungsregeln kognitiver Kaufentscheidungsprozesse	181
Abb. C.80:	Beurteilung von Qualitätsmerkmalen im Airline-Business	183
Abb. C.81:	Angebotsbeurteilung im Hinblick auf kaufrelevante Eigenschaften	184
Abb. C.82:	Subjektive Bewertung der Leistungsangebote	184
Abb. C.83:	Beurteilung auf Basis eines Multiattributmodells.	185
Abb. C.84:	Beurteilung auf Basis eines additiven Abstandsmodells. . . .	186
Abb. C.85:	Beurteilung auf Basis eines konjunktiven Entscheidungsmodells	187
Abb. C.86:	Beurteilung auf Basis eines disjunktiven Entscheidungsmodells	188
Abb. C.87:	Beurteilung auf Basis eines lexikografischen Entscheidungsmodells	188
Abb. C.88:	Ergebnisse der alternativen Entscheidungsmodelle	189
Abb. C.89:	Exogene Spielregeln: Rechtseinflüsse auf Marketing- entscheidungen	192
Abb. C.90:	Die Kooperationsspielräume des GWB	197
Abb. C.91:	Ansatzpunkte des Nachfrager- und Wettbewerberschutzes .	198
Abb. C.92:	Verhaltenscodes für die Werbung mit und vor Kindern	200
Abb. C.93:	Kumulierter Absatz des iPods.	206
Abb. C.94:	Beispiel für Standardsetzung durch den iPod	206
Abb. C.95:	Beispiel für das Standardisierungsproblem	208
Abb. C.96:	Das dezentrale Standardisierungsproblem.	210
Abb. C.97:	Spielregel-Verletzungen und Sanktionen auf die übrigen Dimensionen einer Marketing-Strategie.	213
Abb. C.98:	Das ALDI-Prinzip	218
Abb. D.1:	Multifunktionales iPhone	221

Abb. D.2:	Auswirkungen der Punktregeländerung auf das Spielverhalten in der Fußball-Bundesliga	223
Abb. D.3:	Beispiele für den KKV®-Bezug exogener Wettbewerbsregeln	224
Abb. D.4:	Von der Straddle-Technik zum Fosbury-Flop	226
Abb. D.5:	Sprunghöhen (in cm) der Goldmedaillengewinner (Männer) bei den Olympischen Spielen seit 1896	227
Abb. D.6:	Technologie-bedingte Neudefinition eines Geschäftsfeldes	228
Abb. D.7:	Auszug aus einem TV-Werbespot der Deutschen Telekom AG	229
Abb. D.8:	Beispiele für Allianzen auf zusammenwachsenden Märkten	230
Abb. D.9:	Produzent, dienstleistender Produzent und produzierender Dienstleister im Überblick	236
Abb. D.10:	Das Eisberg-Phänomen	237
Abb. D.11:	Das Lesezirkel-Prinzip	240
Abb. D.12:	Familienangebot des Lesezirkels	241
Abb. D.13:	Hörfunk-Spot des Lesezirkels	242
Abb. D.14:	Ertragsstruktur einer Aral-Tankstelle	243
Abb. D.15:	Veränderung der Aral-Tankstellen	244
Abb. D.16:	Fahrradfahrer als Kunden einer Aral-Tankstelle in Münster	245
Abb. D.17:	Strategiewechsel-Möglichkeiten bei den generischen Wettbewerbsdimensionen	247
Abb. D.18:	Der »Outpacing Strategies«-Ansatz	249
Abb. D.19:	Hybride Wettbewerbsstrategien	250
Abb. D.20:	Verschiebung der Grenzen einer Präferenzstrategie im Rahmen des »Outpacing Strategies«-Konzepts	252
Abb. D.21:	Risiko und Zeitbedarf der Einzelmaßnahmen beim Wechsel zur Qualitätsführerschaft	254
Abb. D.22:	Beispielhafte Kommunikation der Preisführerschaft durch E-Plus	255
Abb. D.23:	Angepasste Kommunikation nach dem Strategiewechsel	256
Abb. D.24:	Mehrmarkenstrategie von E-Plus	257
Abb. D.25:	Denkmodell der Szenario-Technik in Form des Szenario-Trichters	261
Abb. D.26:	Die acht Schritte der Szenario-Analyse	262
Abb. D.27:	Mögliche Deskriptorenentwicklungen	263
Abb. D.28:	Das Prinzip Regelbruch	268
Abb. D.29:	Effektivität und Effizienz als Denkprinzipien des KKV®-Managements	269
Abb. D.30:	Ähnlichkeiten bei der Vermarktung von Non-Food-Aktionsartikeln	272
Abb. D.31:	Verhaltensstandards bei der Vermarktung von Non-Food-Aktionsartikeln	273