

Bruno Tietz

# Marktbearbeitung morgen

---

Neue Konzepte und ihre  
Durchsetzung

 **verlag  
moderne industrie**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Erstes Kapitel: Zukunftsbewußtsein und Zukunftsfähigkeit</b> .....	13
A. Die Voraussetzungen für die Marktbearbeitungsstrategien .....	13
B. Zur Sicherheit und Bewertung der Zukunftsaussagen .....	16
C. Szenarien und strategische Optionen .....	21
D. Strategien und ihre Durchsetzung .....	26
E. Die Einflußgrößen für Strategien .....	27
I. Zur unternehmensindividuellen Strategiefähigkeit .....	27
II. Die Ideologieabhängigkeit der Strategien .....	29
III. Das Gesetz der Ambivalenz und Polyvalenz .....	32
IV. Das Gesetz der Relativität .....	35
V. Das Gesetz der kulturellen Bindungen .....	37
VI. Die Konsequenzen für die Theorie der Marktbearbeitung .....	39
F. Die Verhaltenseinflüsse auf Strategien .....	40
I. Die Wahrnehmung und die Einstellung .....	40
II. Das Wissen und das Lernen .....	44
III. Zur Automatik von Entscheidungsabläufen .....	47
IV. Die Konsequenzen .....	50
G. Die Informationseinflüsse auf Strategien .....	53
H. Aktionismus als Risiko für die Strategiedurchsetzung .....	57
J. Der Zwang zum zweidimensionalen Denken .....	59
<b>Zweites Kapitel: Die Basisstrategien für die Marktbearbeitung</b> .....	61
A. Die Unternehmensphilosophie als Grundlage für Strategien .....	61
I. Die Abgrenzungen .....	61
II. Beispiele zur ideologischen Abstützung der Unternehmens- und Marktstrategien .....	62
III. Die strategischen Grundorientierungen .....	72
IV. Die Durchsetzungsphilosophie .....	79
V. Von der Philosophie zu den Zielen .....	79
B. Die Basisstrategien im Überblick .....	85
I. Der Gegenstand .....	85
II. Wertedynamik und Wertemarketing .....	90
III. Die kategorialen personalistischen Strategiebereiche .....	97
IV. Die generellen und situativen Strategien .....	100
V. Die invarianten und sequentiellen Strategien .....	104
VI. Die globalen und die regionalen Strategien .....	112

C. Zum Konzept der Ganzheitlichkeit .....	114
I. Der Überblick .....	114
II. Die Parallelisierung von Marktbedingungen und Marktbearbeitungsbedingungen .....	120
III. Die Parallelisierung der Faktorkombinationsstrategie und der Marktbearbeitungsstrategie .....	122
IV. Die Parallelisierung von Leistungsprogramm und Management .....	124
D. Das Problem der Prioritäten bei Strategien – Die Reihenfolge und Interdependenzen der Entscheidungen .....	133
E. Die Durchsetzung der strategischen Optionen .....	137
I. Der Gegenstand .....	137
II. Zur Simultaneität der Strategieentwicklung und der Sukzessivität der Strategiedurchsetzung .....	139
III. Daten für die Durchsetzung .....	142
IV. Zu den Durchsetzungsinstrumenten .....	144
V. Die Abläufe der Strategiedurchsetzung .....	149
<b>Drittes Kapitel: Die Unternehmensevaluation und die Strategiewahl</b> .....	159
A. Der Gegenstand .....	159
B. Die Evaluation der allgemeinen Umweltdaten .....	166
C. Die Evaluation der allgemeinen unternehmensspezifischen Daten .....	171
I. Der Überblick .....	171
II. Die Evaluation der Marktdefinition .....	175
III. Die Evaluation von Unternehmensgröße und Unternehmensphase .....	175
IV. Die Evaluation der Unternehmensphilosophie sowie der Grund- orientierung und der Ziele .....	177
D. Die Marktbearbeitungsevaluation .....	185
I. Die Konzeptevaluation .....	185
II. Die Durchsetzungsevaluation .....	189
E. Die Managementevaluation .....	190
I. Die Konzeptevaluation .....	190
II. Die Durchsetzungsevaluation .....	198
F. Die Know-how-Evaluation .....	201
G. Die Informationsevaluation .....	202
H. Zur Evaluation des Gesamtunternehmens .....	205
J. Das Konzept der Strategieentwicklung und -durchsetzung .....	214
<b>Viertes Kapitel: Die Kundenpolitik</b> .....	225
A. Der Gegenstand .....	225
B. Die Ziele der Kundenpolitik .....	229
C. Staatliche und institutionelle Daten für Konsumenten und Unternehmen .....	231

D. Die Konsumentenstrategien .....	232
I. Die Konsumentendynamik als Datum für Unternehmen .....	232
II. Die Zielgruppenstrategien gegenüber Konsumenten .....	239
1. Die Zielgruppenabgrenzung .....	239
2. Die Egalisierung oder die Segmentierung von Kunden .....	241
3. Die Leistungsdimensionierung .....	243
III. Das Konzept der zeitlich begrenzten oder dauerhaften Kundenbetreuung .....	247
IV. Die Kommunikationsdynamik und Kundenstrategien .....	251
V. Die Kundenanalysen und die Kundenpotentialanalysen .....	253
E. Die Strategien für gewerbliche Kunden .....	265
I. Zur Kundenpolitik nach Wirtschaftsstufen und Wirtschaftssektoren ..	265
II. Zur Dynamik der gewerblichen Kunden .....	268
III. Die Zielgruppenstrategien .....	270
1. Die Zielgruppenabgrenzung .....	271
2. Die Leistungsdimensionierung .....	272
IV. Die Kundenanalysen und die Kundenpotentialanalysen .....	278
F. Die mehrstufige Kundenstrategie .....	288
I. Der Überblick .....	288
II. Die Profilierung bei zweistufigem Absatz .....	289
III. Die Strategie der kombinierten Absatzwegepolitik – Die Großhandels- und Einzelhandelsstrategie .....	292
IV. Die Strategie des Absatzes über Niederlassungen und Handelspartner	296
<b>Fünftes Kapitel: Die Lieferantenpolitik .....</b>	<b>301</b>
A. Der Gegenstand .....	301
B. Die Ziele der Lieferantenpolitik .....	304
C. Ausgewählte Daten .....	306
D. Die Strategien gegenüber Lieferanten .....	309
E. Die Lieferantenanalysen .....	312
<b>Sechstes Kapitel: Die Konkurrentenpolitik .....</b>	<b>323</b>
A. Der Gegenstand .....	323
B. Die Beschaffungskonzurrenz und die Absatzkonzurrenz .....	327
C. Die Ziele der Konkurrentenpolitik .....	328
D. Die allgemeinen Konkurrentendaten .....	332
I. Gesellschaftliche und technische Einflüsse .....	332
II. Allgemeine Wettbewerbsbedingungen .....	336
E. Die unternehmensspezifischen Konkurrentendaten .....	341
F. Zu den Absatzkonzurrenzstrategien .....	346
G. Zu den Beschaffungskonzurrenzstrategien .....	355
H. Die Konkurrentenanalyse .....	356
I. Die relevanten Fragen .....	356
II. Zur Bewertung von Wettbewerbsbedingungen .....	366
III. Die Konkurrentenreaktionsanalyse .....	370

<b>Siebentes Kapitel: Die Partnerpolitik</b> .....	373
A. Der Gegenstand .....	373
B. Die Ziele der Partnerpolitik .....	376
C. Die Daten für die Partnerpolitik .....	378
D. Ausgewählte Kooperationsstrategien .....	381
I. Der Überblick .....	381
II. Die Dominanzstrategien .....	383
III. Die Verpflichtungsstrategien .....	384
IV. Die Partnersegmentierungsstrategien .....	388
V. Die Partnererhaltungsstrategien .....	392
VI. Ausgewählte Kooperationssystemstrategien .....	392
E. Die Kooperationsanalyse .....	398
<b>Achtes Kapitel: Die Kapitalgeberpolitik</b> .....	405
A. Der Gegenstand .....	405
B. Die Ziele der Kapitalgeberpolitik .....	407
C. Die Kapitalgeberdaten .....	408
D. Die Kapitalgeberstrategien .....	410
I. Der Überblick .....	410
II. Zur Marktbearbeitung für Kapitalgeber .....	414
III. Eigentumsoptionen in Familienunternehmen .....	419
IV. Zu Stiftungsunternehmen .....	421
V. Zur Mitarbeiterbeteiligung .....	421
VI. Zur Kundenbeteiligung .....	426
E. Die Kapitalgeberanalysen .....	426
<b>Neuntes Kapitel: Die Politik der Öffentlichkeitsbeziehungen</b> .....	431
A. Der Gegenstand .....	431
B. Die Daten der Öffentlichkeitsarbeit .....	438
C. Die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit .....	440
D. Die Öffentlichkeitsstrategien .....	449
E. Die Öffentlichkeitsanalysen .....	449
<b>Zehntes Kapitel: Die Mitarbeiterpolitik und die Managerpolitik</b> .....	453
A. Der Gegenstand .....	453
B. Die Ziele der Mitarbeiterpolitik .....	455
C. Die Daten für die Mitarbeiterpolitik .....	461
I. Die Umweltdaten .....	461
II. Individualpsychologische und sozialpsychologische Mitarbeiterdaten .....	467
III. Unternehmensspezifische Daten .....	473
D. Die Mitarbeiterstrategien .....	476
I. Die Mehrschichtigkeit der Mitarbeiterstrategien .....	476
II. Die Orientierungsstrategien .....	477
1. Die Dienstleistungsbereitschaftsstrategie .....	477

2. Die Kundenkontaktstrategie .....	478
3. Die Qualitätsstrategie .....	480
III. Die primären Mitarbeiterstrategien .....	481
1. Die Mitarbeiterselektions- und -bindungsstrategien .....	481
2. Die Ausbildungsstrategien .....	484
3. Die Mitarbeiterinformationsstrategien .....	487
4. Die Mitarbeiteraktivierungsstrategien .....	495
5. Aktivierungsprogramme aufgrund von Mitarbeiterunterschieden ..	501
6. Die Vergütungsstrategien .....	503
IV. Die sekundären Mitarbeiterstrategien .....	507
1. Die Konfliktstrategien .....	507
2. Zentralisierungs- und Hierarchisierungsstrategien .....	513
3. Strategien der Aktivitätenbündelung, Abteilungsgliederung und Institutionalisierung .....	517
4. Routine- und Projektstrategien .....	518
5. Die Produktlinien- und die Produktorganisation .....	525
6. Zur Marketingabteilung .....	532
7. Zur Symbiose von Produktmanagement und Kundenmanagement .....	539
E. Die Mitarbeiteranalyse – die Mitarbeiterevaluation .....	540
F. Komplexe Mitarbeiterstrategien – Das Beispiel der Außendienststrategien .....	555
I. Die Ausgangsbedingungen .....	555
II. Die Ziele .....	558
III. Die Strategieelemente .....	560
IV. Die Durchsetzungsstrategie .....	566
V. Die Außendienstevaluation .....	570
VI. Zur Selektion der Außendienstmitarbeiter .....	572
VII. Das Außendiensttraining .....	574
VIII. Ein Beispiel: Die Außendienstoptimierung .....	577
<b>Elftes Kapitel: Ausgewählte Aspekte der Eigentümer- und Managerpolitik .....</b>	<b>581</b>
A. Der Gegenstand .....	581
B. Ausgewählte Daten für die Managerpolitik .....	582
C. Zur Selektion von Managern .....	586
D. Managementstrategien im Familienunternehmen .....	588
I. Der Überblick .....	588
II. Die Strategien zur Vermeidung grundsätzlicher Familienkonflikte .....	590
III. Die Strategien zur Vermeidung von Entscheidungskonflikten .....	592
E. Die Außenstehenden als Manager im Unternehmen .....	595
I. Die Strategien der Mitwirkung durch Außenstehende .....	595
II. Zur Eigenbestimmung oder Fremdbestimmung des Management bei Mitwirkung Außenstehender .....	601
III. Zur Kompetenz der Mitwirkung Außenstehender .....	603

<b>Zwölftes Kapitel: Komplexe Marktbearbeitungsstrategien</b> .....	607
A. Der Gegenstand .....	607
B. Zur Eignung von Handlungsprinzipien und Normstrategien .....	608
I. Die Handlungsprinzipien .....	608
II. Die Normstrategien in Portfolios als Entscheidungsgrundlage .....	611
III. Die Normstrategien und die Grundorientierungen .....	622
IV. Die strategischen Hauptfaktoren in komplexen Modellen .....	623
C. Zur Kombination der Marktpartnerstrategien .....	626
I. Der Überblick .....	626
II. Die Analyse der Ausgangsbedingungen – Das Beispiel Obst, Gemüse- und Sauerkonserven .....	628
III. Komplexe Marktpositionierungsstrategien .....	630
IV. Langfriststrategien – Zur Marktbearbeitung für Automobile im Jahre 2000 .....	642
D. Marktbearbeitungsstrategien nach Marktphasen oder Unternehmensphasen .....	649
I. Der Überblick .....	649
II. Die Unternehmensphasen .....	653
III. Die Entwicklungsschwellen .....	665
IV. Die Phase der Revitalisierung – Das Herumdrehen eines Unternehmens .....	674
E. Das Konzept der Superstrategien .....	677
I. Der Gegenstand .....	677
II. Die Machtsteuerungsstrategien .....	687
III. Strategien zur Steuerung der inneren Kraft .....	694
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	699
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	711