

## Gliederung

	Seite
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2. Strategische Planung als Instrument der Strategieentwicklung	5
• 2.1 Komponenten des strategischen Planungsbegriffs	5
2.2 Merkmale der Planung	6
2.2.1 Der Planungsbegriff	6
2.2.2 Die Umwelt als Bestimmungsfaktor für die Planung	10
2.2.3 Funktionen der Planung in einer dynamischen und komplexen Umwelt	14
• 2.3 Merkmale der Unternehmensstrategie	17
• 2.3.1 Der Strategiebegriff	17
• 2.3.2 Strategieebenen	20
2.4 Merkmale der strategischen Planung	22
2.4.1 Der Begriff der strategischen Planung	22
2.4.2 Strategisches Marketing als Kern der strategischen Planung	26
3. Inhalt der Wettbewerbsstrategie	29
• 3.1 Grundlagen für die Diskussion von Wettbewerbsstrategien	29
3.1.1 Strategische Geschäftseinheiten	29
3.1.2 Bestimmung der Arbeitsgebiete einer Strategischen Geschäftseinheit	33
3.1.3 Portfolioplanung als Rahmenplanung für die Wettbewerbsstrategie	36
• 3.2 Zielvorgaben für Strategien	39

3.2.1 Monetäre Unternehmensziele als Rahmenziele	39
3.2.2 Zielinhalte der Wettbewerbsstrategie	42
3.2.2.1 Wettbewerb als Restriktion für die Zielerreichung	42
3.2.2.2 Marktstellung als Marktziel	47
3.2.2.3 Die Strategische Erfolgsposition als Bestimmungsfaktor der Marktstellung	49
3.3 Strategische Erfolgsfaktoren	51
3.3.1 Erfolgsfaktoren der PIMS-Studien	51
3.3.1.1 Der Marktanteil als zentraler Erfolgsfaktor	58
3.3.1.2 Die Erfahrungskurve als Begründung für die Funktion des Marktanteils als Erfolgsfaktor	61
3.3.2 Generierung von Erfolgsfaktoren aus der Analyse des Wertschöpfungsprozesses	72
3.3.3 Generierung von Erfolgsfaktoren aus der Analyse der Wettbewerbsstruktur	77
4. Marktlebenszyklen als situativer Kontext für Strategieentscheidungen	80
4.1 Interdependenzen zwischen Marktstruktur, -verhalten und -ergebnissen	80
4.2 Vorstellung des Marktlebenszykluskonzepts	83
4.2.1 Grundgedanke des Lebenszyklus	83
4.2.2 Bestimmung des Marktlebenszyklus	85
4.2.3 Der Marktlebenszyklus als Erklärungs- und Prognosemodell	87
4.2.4 Die Marktlebenszyklusphase als strategische Ausgangssituation	91

### III

	Seite
4.3 Die Phasen im Marktlebenszyklus	94
4.3.1 Phaseneinteilung des Marktlebenszyklus	94
4.3.2 Junge Märkte	96
4.3.3 Reife Märkte	103
4.3.3.1 Einordnung reifer Märkte in den Marktlebenszyklus	103
4.3.3.2 Veränderung der Marktsituation beim Übergang von jungen zu reifen Märkten	106
4.3.3.3 Marktaustritt oder Marktbe- hauptung als strategische Ent- scheidung in reifen Märkten	110
4.3.3.4 Zielsetzungen für Strategische Geschäftseinheiten in der Reife- phase	114
4.3.4 Schrumpfende Märkte	118
4.4 Strategieableitungen aus dem Marktlebens- zyklus anhand von Portfoliomodellen	123
4.4.1 Das Marktanteils-/Marktwachstums-Port- folio	123
4.4.1.1 Darstellung des Grundmodells	123
4.4.1.2 Ableitung der Normstrategien	128
4.4.2 Das Lebenszyklus-/Wettbewerbsstärken- Portfolio	134
4.4.2.1 Darstellung des Grundmodells	134
4.4.2.2 Ableitung der Normstrategien	137
5. Der Aufbau Strategischer Erfolgspositionen	140
5.1 Überblick	140
5.2 Vorgehensweise beim Aufbau Strategischer Erfolgspositionen	141
5.3 Grundstrategien als vorstrukturierte Strate- gische Erfolgspositionen	145

5.3.1	Dichotomisierung der möglichen Erfolgspositionen	145
5.3.2	Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit der Grundstrategien	148
5.3.3	Abhängigkeit der Grundstrategien von der Marktsituation	156
5.3.4	Marktsegmentierung als Kontext für die Grundstrategie	161
5.3.5	Die Bedeutung der Grundstrategien in der Marktreifephase	169
5.3.6	Einordnung der Grundstrategien in das System des Strategischen Spielbretts nach Mc Kinsey	172
5.4	Die Marketingstrategie als Ausdruck einer Strategischen Erfolgsposition	181
5.4.1	Überblick	181
5.4.2	Marketing-Mix als Rahmen für Erfolgsfaktor-Kombinationen	182
5.4.3	Grundstrategien als Ergebnis bestimmter Marketing-Mix-Ausprägungen	186
6.	Empirische Untersuchung zu Wettbewerbsstrategien in der Marktreifephase	191
6.1	Vorbemerkungen	191
6.1.1	Ausgangspunkt der Untersuchung	191
6.1.2	Bestimmung der Strategischen Erfolgsfaktoren	193
6.1.3	Bestimmung reifer Märkte	195
6.2	Untersuchungshypothesen	196
6.2.1	Formulierung der Hypothesen	196
6.2.2	Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungshypothesen	204

	Seite
6.2.3 Operationalisierung der Hypothesen	206
6.3 Durchführung der Untersuchung	218
6.4 Überprüfung der Hypothesen	222
6.5 Zusammenfassung und Erläuterung der Untersuchungsergebnisse	242
6.5.1 Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Marktanteils und des Deckungsbeitrags / Stück im Vergleich zum Wettbewerb	242
* 6.5.2 Verfolgen einer Grundstrategie	242
6.5.3 Bedeutung der SEF im Rahmen der Strategie und Wirkung der SEF im Vergleich zum Wettbewerb	243
6.5.4 Zum Wettbewerb alternative Gestaltung der SEF	246
6.5.5 Quantitative Ausstattung der SEF im Vergleich zum Wettbewerb	249
6.5.6 Beeinflussungsfaktoren der Wirkung von SEF	250
6.5.7 Grad der Alleinstellung bei der Definition des Marktsegmentes	256
6.5.8 Alternative Abgrenzung des Marktsegmentes	257
6.5.9 Entwicklung der Marketingausgaben	257
6.5.10 Entwicklung der Herstellkosten	258
7. Fallstudie Kupferberg Gold	259
7.1 Vorbemerkungen	259
7.2 Das Traditionsmarkensegment im bundesdeutschen Sektmarkt	260
7.3 Die Marke Kupferberg Gold im Wettbewerbsumfeld	266

	Seite
7.4 Neukonzeptionierung der Marke Kupferberg Gold	268
7.5 Bestimmung der für den Erfolg relevanten Faktoren	273
7.3 Primäre SEF auf der Ebene der Marketing- instrumente	275
7.6.1 Ausstattung, Verpackung	275
7.6.1 Werbung	286
7.7 Strategieerfolg	299
8. Fazit	301
Anhang	304
Anschreiben	304
Fragebogen	305
Literaturverzeichnis	309