



wi
wirtschaft

Philip Kotler
Kevin Lane Keller
Friedhelm Bliemel

Marketing-Management

Strategien für wertschaffendes Handeln

12., aktualisierte Auflage

2.1.3	Kundenwert und Wertschöpfung	54
2.1.4	Profitabilitätsanalyse von Kunden	54
	Beispiel: Supermarkt Beispiel: Pkw-Hersteller	
	Beispiel: Kundenkapital: Cadillac und BMW	
2.2	Kundenbindung und Beziehungsmarketing	59
2.2.1	Kundenbindung als Marketingziel	59
	Beispiel: UPS	
	Exkurs 2-4: Kundenbindung von Weingenießern und Urlaubern.....	60
2.2.2	Ansätze zur Kundenbindung.....	62
	Exkurs 2-5: Bindung – Gebundenheit oder Verbundenheit?.....	63
	Exkurs 2-6: Organisatorische Schritte für die Verbundenheit von Kunden	64
2.2.3	Beziehungsmarketing als Werkzeug.....	65
	Exkurs 2-7: Customer Integration	66
	Exkurs 2-8: Erfolg mit Kundenbeziehungsmanagement.....	70
2.2.4	Verhaltensansätze zur Beziehungsförderung	71
	Zusammenfassung	73
2.3	Anmerkungen.....	74
2.4	Anhang zu Kapitel 2: Durchführungsansätze zur Werterstellung.....	75
2.4.1	Innerbetriebliche Wertkette nach Porter	75
2.4.2	Das äußere Wertverbundsystem in der Marktversorgungskette.....	77
2.4.3	Total Quality Management (TQM)	78
	Exkurs 2A-1: Qualitätsauszeichnung und Qualitätspreise	80
	Exkurs 2A-2: Hinweise für den Einsatz des Total Quality Management.....	82
2.5	Anmerkungen.....	85
Kapitel 3 Marktorientierte strategische Planung als Vorbereitung zum Erfolg		87
Ein »Schlachtplan« für jede Gelegenheit		88
3.1	Strategische Planung für Unternehmen und Unternehmensbereiche	90
3.1.1	Unternehmerischer Grundauftrag	90
	Exkurs 3-1: Fokussierung des Unternehmens auf Kernkompetenzen oder Endprodukte?	91
3.1.2	Festlegung von strategischen Geschäftseinheiten und Geschäftsfeldern ...	94
3.1.3	Ressourcenzuweisung mit Hilfe der Portfolio-Analyse	96
3.2	Planung von Wachstum und Neugeschäft sowie Rückbau alternder Geschäftszweige	104
3.3	Intensives Wachstum	105
3.3.1	Marktdurchdringung.....	106
3.3.2	Marktentwicklung.....	106
3.3.3	Produktentwicklung	106
3.4	Integratives Wachstum.....	106
3.5	Diversifiziertes Wachstum	107
3.5.1	Rückbau alternder Geschäftszweige.....	107
3.6	Strategische Planung der Geschäftseinheit	108
3.6.1	Grundauftrag für die Geschäftseinheit.....	108
3.6.2	Analyse des Umfelds (Chancen und Gefahren).....	108
3.6.3	Analyse des Leistungsvermögens (Stärken und Schwächen).....	111
	Beispiel: Honeywell	
3.6.4	Formulierung der Leistungsziele	114
3.6.5	Formulierung von Strategien.....	115
3.6.6	Strategische Allianzen	116

3.6.7	Programmplanung und Durchführung taktischer Maßnahmen	118
3.6.8	Steuerung durch Kontrolle und Feedback	118
3.7	Planung auf Produktebene: Wesen und Inhalte eines Marketingplans	119
	Beispiel: General Electric	
3.7.1	Plansynopsis (Kurzfassung).....	121
3.7.2	Analyse der aktuellen Marketingsituation.....	121
	Beispiel: Maxtron Beispiel: Marketingplan: Ziele und Vorschläge	
	Beispiel: Laptop-Markt Beispiel: Produktsituation EasyMax	
	Beispiel: Maxtrons Hauptkonkurrenten Beispiel: Absatzkanäle EasyMax	
3.7.3	Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen	125
	Beispiel: Makroumfeld Laptop-Markt	
3.7.4	Planziele	127
3.7.5	Marketingstrategie.....	128
	Beispiel: Marketingstrategie EasyMax	
	Beispiel: Verkaufsförderungsprogramm EasyMax	
3.7.6	Aktionsprogramme	130
3.7.7	Ergebnisprognose	130
3.7.8	Planfortschrittskontrollen.....	131
	Zusammenfassung	131
3.8	Anmerkungen.....	132
3.9	Anhang zu Kapitel 3: Theoretische Ansätze für den effektiven Einsatz von Marketingmitteln.....	133
3.9.1	Ertragsgleichung.....	133
3.9.2	Verkaufsmengengleichung.....	134
3.9.3	Planungsgrundlagen zur Ertragsoptimierung	134
3.9.4	Kurzfristige Ertragsoptimierung.....	136
3.9.5	Optimierung der Mitteleinteilung im Marketingmix	140
	Exkurs 3A-1: Interaktives Zusammenwirken von Elementen im Marketingmix.....	141
3.9.6	Optimierung der Mittelzuteilung auf verschiedene Märkte	142
	Beispiel: Kaiser Öl AG	
3.10	Anmerkungen.....	145

Teil II Analyse von Wertchancen

Kapitel 4	Marketinginformation und Nachfrageermittlung	149
	Schweizer mögen's süß	150
	Exkurs 4-1: Marketingforschung bei Hewlett-Packard.....	151
4.1	Konzept und Bausteine eines Marketinginformationssystems	152
4.2	Innerbetriebliches Berichtssystem	153
4.2.1	Abwicklungszyklus: Auftrag – Versand – Abrechnung.....	153
4.2.2	Verkaufsmelde- und -informationssystem	153
4.2.3	Gestaltung eines anwenderfreundlichen Systems zur Datenanalyse und Datenbereitstellung	154
4.3	Marketingnachrichtensystem	155
	Beispiel: Lufthansa – systematische Datenerfassung	
4.4	Marketingforschungssystem	158
4.4.1	Quellen der Marketingforschung	158
	Beispiel: Procter & Gamble	

4.4.2	Wirkungsbereich der Marketingforschung.....	160
	Beispiel: Karmaloop.com	
4.4.3	Marketingforschungsprozess	163
	Beispiel: Lufthansa – Internet über den Wolken	
	Beispiel: Wertbeitrag der Forschung abschätzen	
	Exkurs 4-2: Hinweise zur Forschung mit Focus-Gruppen	170
	Beispiel: RFID	
	Exkurs 4-3: Ein »fragwürdiger« Fragebogen	175
	Beispiel: Qualitative Verbraucheraufzeichnungen	
	Exkurs 4-4: Qualitative Ansätze zur Gewinnung von Erkenntnissen über die Konsumenten	177
	Exkurs 4-5: Online Research – Einsatz des Internets in der Marktforschung.....	181
	Exkurs 4-6: Der Traum des Marketers – die Analyse der Kundenreaktion mit Single-Source-Daten.....	185
4.4.4	Merkmale guter Marketingforschung	186
	Beispiel: Wartezeit und Warenrücksendung Beispiel: Marktforschung	
	Exkurs 4-7: Ethisches Verhalten in der Marktforschung.....	188
4.4.5	Hemmnisse im Einsatz der Marketingforschung.....	190
4.5	Entscheidungssupportsystem	190
	Exkurs 4-8: Software-Programme zur Entscheidungsunterstützung.....	192
	Exkurs 4-9: Data Mining im Marketing	193
4.6	Messung und Vorhersage der Marktgröße und Nachfrage.....	194
4.6.1	Begriffliche Grundlagen und Konzepte der Nachfragemessung	194
4.6.2	Schätzung der laufenden Nachfrage	200
	Exkurs 4-10: Mikrogeografische Analyse: Verfahren zur Ermittlung chancenreicher Zielmärkte.....	205
4.6.3	Schätzung der zukünftigen Nachfrage	207
	Exkurs 4-11: Methoden zur Umfeldprognose	207
	Beispiel: Lebensversicherung	
	Zusammenfassung	212
4.7	Anmerkungen.....	214
4.8	Anhang 1 zu Kapitel 4: Das Marketing-Entscheidungssupportsystem und seine Komponenten.....	216
	4.8.1 Bank statistischer Analysemethoden	216
	4.8.2 Modellbank	218
4.9	Anmerkungen.....	226
4.10	Anhang 2 zu Kapitel 4: Bestimmungsgrößen des Marktanteils	227
Kapitel 5 Analyse des Marketingumfelds		231
Immer den Trends auf der Spur		232
5.1	Veränderungsarten im Makroumfeld.....	233
	Exkurs 5-1: Die Megatrends des Gottlieb Duttweiler Instituts.....	234
	Exkurs 5-2: Megatrends für Wirtschaft und Technik nach Arthur D. Little Inc.	236
5.2	Gestaltungskräfte im Makroumfeld	237
5.2.1	Demografische Komponente.....	237
	Exkurs 5-3: Lebenswelten der Verbraucher und deren Wandel.....	243
5.2.2	Volkswirtschaftliche Komponente	251
5.2.3	Naturgebundene Komponente.....	253
	Exkurs 5-4: Der Einfluss der Umweltschutzbewegung auf die Marketingentscheidungen der Unternehmen.....	253

5.2.4	Technologische Komponente	258
	Beispiel: Preisunterbietung – TUI	
5.2.5	Politisch-rechtliche Komponente.....	260
	Exkurs 5-5: Wichtige wirtschaftsrechtliche Gesetze in Deutschland mit Einfluss auf die Marketingpraxis	262
	Exkurs 5-6: Der Einfluss der Verbraucherschutzbewegung auf die Marketingpraxis von Unternehmen	265
5.2.6	Sozio-kulturelle Komponente	267
	Zusammenfassung	272
5.3	Anmerkungen.....	272
Kapitel 6 Analyse des Käuferverhaltens in Konsumgütermärkten		275
Wer kennt seinen Konsumenten?		276
6.1	Konsumentenverhalten als Modell	276
6.2	Einflussquellen auf das Konsumentenverhalten	277
6.2.1	Kulturkreis	277
6.2.2	Sozialkreis	278
	Beispiel: Trendsport Beispiel: GMs Chevy Venture Minivan	
6.2.3	Persönliche Gegebenheiten	281
	Beispiel: Sicher surfen mit Disney	
6.2.4	Psychologische Faktoren und Prozesse	284
	Exkurs 6-1: Produktbeurteilung nach dem Herkunftsland	289
6.3	Rollen und Arten des Kaufens.....	291
6.3.1	Käuferrollen	291
	Beispiel: Volks- und Raiffeisenbank	
6.3.2	Arten des Kaufverhaltens	292
6.3.3	Erforschung des Kaufprozesses	294
6.4	Phasen des Kaufprozesses	295
6.4.1	Problemerkennung.....	296
6.4.2	Informationssuche	296
6.4.3	Bewertung der Alternativen	298
	Exkurs 6-2: Analyse des Wertgewinns aus Sicht des Kunden.....	300
6.4.4	Kaufentscheidung	302
6.4.5	Verhalten nach dem Kauf	303
	Zusammenfassung	306
6.5	Anmerkungen.....	307
6.6	Anhang zu Kapitel 6: Verschiedene Strukturmodelle für die Bewertung von Markenalternativen durch den Konsumenten	310
Kapitel 7 Analyse des Kaufverhaltens von Organisationen		313
Unternehmen und öffentliche Institutionen als Käufer		314
7.1	Charakteristika und Aufgaben des Einkaufs durch Organisationen	314
7.1.1	Charakteristika von Industriegütermärkten	315
	Beispiel: Cisco Systems Inc.	
7.1.2	Ziele und Aufgaben beim Industriegüterkauf.....	319
	Beispiel: IBM Beispiel: Honda Beispiel: Covisint	
7.2	Arten des Kaufs	323
	Beispiel: click2procure	
7.2.1	Unterschiedliche Kaufsituationen	324

7.2.2	Systemkauf	325
	Beispiel: Systemverkauf Zementfabrik	
7.2.3	Ansätze zur Preisverhandlung	326
7.3	Beteiligte am Kaufprozess: das Buying Center und seine Funktionsträger	327
	Beispiel: Krankenhausbedarf	
7.4	Einflüsse und Trends beim Kaufprozess	329
7.4.1	Umfeldbedingte Faktoren	330
7.4.2	Organisationsspezifische Faktoren	331
7.4.3	Interpersonelle Faktoren.....	331
7.4.4	Individuelle Faktoren	331
7.4.5	Trends in der Organisation des Einkaufs.....	331
	Beispiel: Bertelsmann AG	
	Exkurs 7-1: Schlanke Produktion ändert das Kaufverhalten industrieller Kunden.....	333
7.5	Der Kaufprozess von Organisationen	336
7.5.1	Problemerkennung	337
7.5.2	Generelle Bedarfsbeschreibung	338
7.5.3	Produktspezifikation	338
	Beispiel: Hewlett-Packard	
7.5.4	Lieferantensuche	339
7.5.5	Einholen von Angeboten	339
	Exkurs 7-2: Die richtigen Fragen des Verkäufers im Dialog um Angebote.....	340
7.5.6	Wahl des Lieferanten	341
	Beispiel: Xerox Beispiel: Orica	
7.5.7	Festlegen der Auftragsmodalitäten	343
	Beispiel: »Kostensenkungsgarantie« bei Lincoln Electric	
7.5.8	Leistungsbewertung	344
7.6	Öffentliche Institutionen und ihre Besonderheiten beim Kauf	344
7.6.1	Kaufentscheidungen öffentlicher Institutionen	344
7.6.2	Beteiligte am Kaufprozess öffentlicher Institutionen	345
7.6.3	Wesentliche Einflüsse auf die staatlichen Einkäufer	345
7.6.4	Verfahrensweise öffentlicher Institutionen bei ihren Kaufentscheidungen	346
	Zusammenfassung	349
7.7	Anmerkungen	351

Teil III Planung von Marketingstrategien

Kapitel 8 Ermittlung von Marktsegmenten und Auswahl von Zielmärkten 355

Schrotflinte oder Scharfschütze?..... 356

8.1	Marktsegmentierung	357
8.1.1	Grundmodell für die Marktsegmentierung	357
8.1.2	Konzepte für Segmentierungsgrad und -strategien	358
	Exkurs 8-1: Die heimlichen Gewinner – globale Nischenstrategien des deutschen Mittelstands.....	360
	Beispiel: ostrichonline.com Beispiel: Individuelle Massenfertigung	
8.1.3	Präferenzstruktur als Segmentierungsgrundlage.....	363
	Beispiel: Segmentierungsverfahren bei einer Fluggesellschaft	
8.1.4	Segmentierungsverfahren	364

8.1.5	Segmentierung von Konsumgütermärkten	365
	Beispiel: Bankdienstleistung für Akademiker	
	Exkurs 8-2: Die Generation 50-Plus	371
	Beispiel: Psychografische Segmentierung	
	Exkurs 8-3: Klassifizierungsansätze für den Lebensstil.....	374
8.1.6	Grundlagen für die Segmentierung von industriellen Märkten.....	380
	Beispiel: Kaufkriterien von Kunden	
	Beispiel: Segmentierungsvariablen eines Aluminiumherstellers	
8.1.7	Entwicklung des Kundensegmentprofils	384
8.1.7	Effektives Segmentieren	386
8.2	Zielmarktbestimmung.....	387
8.2.1	Bewertung der Marktsegmente.....	387
8.2.2	Auswahl der Marktsegmente.....	387
8.2.3	Weitere Überlegungen zur Marktsegmentierung	390
	Exkurs 8-4: Ethische Aspekte beim Zielgruppenmarketing	394
	Zusammenfassung	395
8.3	Anmerkungen.....	396
Kapitel 9 Differenzieren und Positionieren des Wertangebots		399
Produkte abgrenzen und in Stellung bringen		400
9.1	Grundlagen zur Differenzierung und Positionierung	400
9.1.1	Differenzierungsmöglichkeiten	400
9.1.2	Differenzieren und Positionieren aus Sicht der Käufer	401
9.1.3	Kriterien für Differenzierung und Positionierung	402
	Exkurs 9-1: Virgin Atlantic – wie sich eine Fluglinie differenziert und positioniert	404
9.2	Differenzierung und Instrumente	405
9.2.1	Differenzierung durch das Produkt	407
	Exkurs 9-2: Beispiele für Differenzierung und Positionierung bei Konsumgütern und bei High-Tech-Produkten	407
	Beispiel: Kundenzufriedenheit	
	Exkurs 9-3: Der iPod von Apple – mit Design zum globalen Bestseller	414
	Exkurs 9-4: Leitsätze für gutes Design bei Braun.....	416
9.2.2	Differenzierung durch Serviceleistungen	417
9.2.3	Differenzierung durch die Mitarbeiter	419
9.2.4	Differenzierung durch Distribution	419
9.2.5	Differenzierung durch Identitätsgestaltung	420
	Beispiel: Titus AG Münster Beispiel: Quiksilver Kalifornien	
9.3	Entwicklung der Positionierungsstrategie	422
9.3.1	Anzahl der herausgestellten Eigenschaften	424
9.3.2	Auswahl der herausgestellten Eigenschaften	426
	Exkurs 9-5: Vergleich der erreichten Positionierung von Konkurrenten mit MDS	427
	Exkurs 9-6: Das Positionierungskonzept nach Ries und Trout	428
9.4	Kommunizieren der Positionierung	431
	Beispiel: Qualitätsindikatoren Beispiel: Qualitätseinbußen	
	Zusammenfassung	432
9.5	Anmerkungen	433

Kapitel 10	Entwicklung und Einführung neuer Produkte	435
	Wachstum durch neue Produkte	436
10.1	Risikoabwägung bei der Entwicklung neuer Produkte	437
	Exkurs 10-1: Ein Streifzug durch das Gruselkabinett erfolgloser Neuprodukte	438
10.2	Führungsgrundlagen für die Produktentwicklung	440
10.2.1	Akzeptanzkriterien	440
10.2.2	Budgetierung	441
10.2.3	Führungsstruktur	442
	Exkurs 10-2: Produktentwicklung geht nicht nur die Ingenieure etwas an – Einsichten in die Arbeit funktionsübergreifender Teams.....	443
	Exkurs 10-3: 3Ms Führungskonzept bei Produktinnovationen	444
10.2.4	Ablauforganisation	445
	Exkurs 10-4: »Simultaneous Product Development« – bessere Produkte schneller auf den Markt bringen	446
10.3	Phasen bei der Entwicklung neuer Produkte	447
10.3.1	Ideengewinnung	447
10.3.2	Ideenvorauswahl	452
	Beispiel: Zwei Ablehnungsfehler	
10.3.3	Konzeptentwicklung und -erprobung	456
	Exkurs 10-5: Erprobung alternativer Produktkonzepte mit Hilfe der Conjoint Analyse	459
	Beispiel: Marketingstrategie I Beispiel: Marketingstrategie II	
10.3.4	Erarbeitung einer vorläufigen Marketingstrategie	462
10.3.5	Wirtschaftlichkeitsanalyse	463
	Beispiel: Marketingstrategie III	
	Exkurs 10-6: Drei Methodenbeispiele für die Prognostizierung der Erstkäufe von Neuprodukten.....	464
10.3.6	Produktentwicklung	468
	Beispiel: Maxfactor	
	Exkurs 10-7: Methoden zur Messung von Verbraucherpräferenzen.....	470
10.3.7	Markterprobung	471
	Exkurs 10-8: Testen, ja – aber wie? Das Fallbeispiel »New Coke«.....	471
	Exkurs 10-9: Wichtige Entscheidungen des Unternehmens zu Testmärkten.....	476
10.3.8	Markteinführung	478
	Exkurs 10-10: Sollten neue Produkte für den heimischen Markt oder den Weltmarkt konzipiert werden?	479
10.4	Prozess der Adoption und Diffusion von Innovationen	481
	Beispiel: iTunes	
10.4.1	Begriffe und Konzepte	482
10.4.2	Phasen des Adoptionsprozesses	482
10.4.3	Individuelle Unterschiede in der Innovationsfreudigkeit	482
	Beispiel: Piaggio & Nike	
10.4.4	Einfluss anderer Personen	484
10.4.5	Einfluss der Produktcharakteristika	485
10.4.6	Adoptionsrate bei Organisationen	485
	Zusammenfassung	486
10.5	Anmerkungen.....	487

Kapitel 11 Management von Produkten und Marken	491
Das wichtigste Werkzeug im Marketingmix: das Produkt	492
11.1 Was ist ein Produkt?.....	492
11.1.1 Fünf Konzeptionsebenen für das Produkt	493
11.1.2 Produkthierarchien	494
Beispiel: Siemens Medizintechnik	
11.1.3 Produkttypologien	495
11.2 Produktmixentscheidungen.....	499
Beispiel: Bosch	
11.3 Produktlinienentscheidungen	501
11.3.1 Analyse der Produktlinie.....	501
11.3.2 Umfang der Produktlinie.....	503
Beispiel: Mercedes Beispiel: Henkell & Söhnlein Beispiel: Texas Instruments	
11.3.3 Modernisierung der Produktlinie	507
Beispiel: Ford Edsel	
11.3.4 Herausstellen bestimmter Artikel der Produktlinie	508
11.3.5 »Bereinigung« der Produktlinie	508
11.4 Grundlagen zur Markenführung.....	509
11.4.1 Was ist eine Marke?	509
11.4.2 Markenmanagement.....	511
11.4.3 Markenstärke und Marktgeltung	514
Exkurs 11-1: Rechtsschutz für Marken.....	514
11.4.4 Markenbewertung	516
Beispiel: Camel	
11.5 Markenentscheidungen.....	519
11.5.1 Markenartikelentscheidung.....	520
11.5.2 Markierungselemente	523
Exkurs 11-2: Lizenzieren von Markennamen.....	524
Exkurs 11-3: Markenbildung im Electronic Commerce	528
11.5.3 Markenstruktur	530
11.5.4 Markenrepositionierung	532
Exkurs 11-4: Repositionierung erfolgreicher Marken.....	532
11.6 Strategien zur strukturierten Weiterentwicklung von Produkt- und Markenmix ...	533
11.6.1 Linienausweitung	533
11.6.2 Markenbereichsausweitung	534
Beispiel: Nivea: Von der Monomarkte zur Dachmarke mit über 300 Produkten	
Beispiel: Virgin	
11.6.3 Parallelmarkeneinführung	536
11.6.4 Entwicklung neuer Marken und Produktlinien.....	537
11.7 Entscheidungen zur Verpackungsgestaltung.....	537
Beispiel: Tetra Pak: Verpackung sollte mehr sparen, als sie kostet	
Zusammenfassung	540
11.8 Anmerkungen.....	542

Kapitel 12 Management von Dienstleistungen	545
Dienstleistungen sind überall	546
12.1 Wesen und Unterteilung von Dienstleistungen	547
Exkurs 12-1: Neue Geschäftsmöglichkeiten mit Dienstleistungen	548
12.2 Besonderheiten von Dienstleistungen und ihre Auswirkungen für das Marketing	552
12.2.1 Immaterialität	552
12.2.2 Integrativität	552
12.2.3 Qualitätsschwankungen	553
Beispiel: Qualitätsüberwachung der Dienstleistungen bei Lufthansa	
12.2.4 Fehlende Lagerfähigkeit	555
Beispiel: Kapazitätsauslastung durch Sonderangebote	
12.3 Marketingstrategien für Dienstleistungsunternehmen	556
Beispiel: Radford Community Hospital	
Beispiel: Internes Marketing bei Singapore Airlines	
Beispiel: High-Tech und High-Touch bei Banken	
Beispiel: High-Tech und High-Touch bei Aramark	
12.3.1 Differenzierungsgrad der Leistung	558
Beispiel: Deutsche Post	
Beispiel: Lufthansa: Zusatzleistungen für Vielflieger	
Beispiel: American Express setzt auf Image	
12.3.2 Qualität der Leistung	561
Exkurs 12-2: Wie können Kundenerwartungen übertroffen werden?	561
Exkurs 12-3: Beurteilung der Servicequalität im Online-Geschäft	564
Exkurs 12-4: Empfehlungen zur Verbesserung der Servicequalität	566
Beispiel: Falsche und richtige Fragen zur Leistungsüberwachung bei UPS	
Exkurs 12-5: Kundenbewertung der Dienstleistungsqualität	568
Beispiel: Hyatts Reaktion auf Kundenbeschwerden	
Beispiel: Safeway und Arten der Mitarbeitermotivation	
12.3.3 Produktivität der Leistung	572
12.4 Warenbegleitende Dienstleistungen	573
Beispiel: San Diego Medical Center und Cisco – produktivere Mitarbeiter mit besserer Technologie	
Exkurs 12-6: Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung warenbegleitender Dienstleistungen	575
12.4.1 Dienstleistungen als Zusatzgeschäft	577
Exkurs 12-7: Garantiedienste als Verkaufsförderungsmittel	578
12.4.2 Dienstleistungen zur Verkaufsförderung	578
12.4.3 Dienstleistungen nach dem Verkauf	581
Zusammenfassung	582
12.5 Anmerkungen	583
Kapitel 13 Preismanagement	587
Wie Preise »gemacht« werden	588
13.1 Erstmalige Preisbildung	589
Exkurs 13-1: Preispolitik im Internet erfordert die Festlegung des Erlösmodells	592
13.1.1 Preispolitische Zielsetzung	592
Beispiel: Intel: Preispolitik für Computerchips	
Exkurs 13-2: Preisbildungsmodell zur kurzfristigen Gewinnmaximierung	596
Exkurs 13-3: Power Pricer – wie kluge Unternehmen den Preis als ein strategisches Instrument nutzen	597

13.1.2	Nachfrageermittlung	599
13.1.3	Kostenschätzung	602
	Beispiel: Compaq: Target Costing	
13.1.4	Analyse der Konkurrenzpreise und -angebote	606
13.1.5	Auswahl eines Preisbildungsverfahrens	606
	Exkurs 13-4: Methoden zur Schätzung des empfundenen Werts	611
	Exkurs 13-5: Ein Ansatz zur Preisbildung nach dem empfundenen Wirtschaftlichkeitswert des Kunden	613
	Beispiel: Value Pricing	
	Exkurs 13-6: Discounting – wie werden Dauerniedrigpreise möglich?	616
13.1.6	Preisentscheidung.....	620
	Exkurs 13-7: Gesetzliche und ethische Probleme bei der Preisbildung	622
	Exkurs 13-8: Fünf geografische Preisstrategien	624
13.2	Programmatische Preismodifizierung	624
13.2.1	Geografische Preismodifizierung.....	624
13.2.2	Preismodifizierung durch Rabatte und Nachlässe.....	626
13.2.3	Preismodifizierung zur Absatzförderung.....	627
13.2.4	Diskriminierende Preismodifizierung.....	628
	Exkurs 13-9: Die digitale Preisrevolution	630
13.2.5	Preisabstufungen im Produktverbund	632
13.3	Preisänderungen.....	635
13.3.1	Preissenkungen	635
	Beispiel: Preisbündelung Beispiel: Clean Car	
	Exkurs 13-10: Handlungsalternativen zur Preisgestaltung und zum Marketing-Mix in Rezessionsphasen	636
13.3.2	Preiserhöhungen	638
	Exkurs 13-11: Preiserhöhungen ohne Preistreiberei.....	639
13.3.3	Reaktionen auf Preisänderungen.....	640
	Beispiel: Preiswettbewerb zwischen Mercedes und BMW	
	Zusammenfassung	644
13.4	Anmerkungen	646

Teil IV Kommunizieren und Übertragen von Wertangeboten

Kapitel 14	Management integrierter Marketingkommunikation	651
	Der absatzfördernde Promotions-Mix	652
14.1	Instrumente der absatzfördernden Kommunikation	652
14.2	Kommunikationsprozess	654
14.3	Planungsschritte für ein wirksames Kommunikations- und Absatzförderungsprogramm	657
14.3.1	Ermittlung des Zielpublikums und seines Bezugs zum Kommunikationsobjekt	658
14.3.2	Bestimmung der Wirkungsziele	660
	Exkurs 14-1: Ermittlung des Zielpublikums und der zu erzielenden Wirkung	663
14.3.3	Gestaltung der Botschaft	664
	Exkurs 14-2: Was bringt der Appell an das Angstmotiv?	666

14.3.4	Wahl der Kommunikationswege	671
	Beispiel: Arzneimittelvertrieb	
	Exkurs 14-3: Die Bedeutung von persönlichen Empfehlungen und Referenzgebern.....	672
14.3.5	Budgetierung der gesamten Kommunikation und Absatzförderung	676
14.3.6	Budgeteinteilung im Kommunikations- und Absatzförderungsmix	679
	Beispiel: Verkaufsförderungsprogramme McDonald's & Dr. Oetker	
	Exkurs 14-4: Wie bestimmen Unternehmen ihr Kommunikations- und Absatzförderungsbudget in der Praxis?	680
	Exkurs 14-5: Das ADVISOR-Projekt – wie Industriegüter-Marketer das Gesamtbudget für Marketingaufwendungen und das Werbebudget festlegen	685
14.3.7	Ergebnismessung der absatzfördernden Kommunikation	690
14.3.8	Management und Koordination einer integrierten Marketingkommunikation	692
	Beispiel: Umfassender Service für Allergiker	
	Beispiel: Integrationsträger der Wells Fargo Bank	
	Zusammenfassung	695
14.4	Anmerkungen	696
Kapitel 15 Management effektiver Werbeprogramme		699
Ein Blick auf Bedeutung und Praxis der Werbung		700
	Exkurs 15-1: Wie arbeitet eine Werbeagentur und was kosten ihre Dienste?	702
15.1	Festlegung der Werbeziele	703
	Beispiel: Vergleichende Werbung	
15.2	Bestimmung des Werbebudgets	706
15.3	Entscheidungen zur Werbebotschaft	709
15.3.1	Entwicklung von Werbebotschaften.....	709
	Beispiel: Wirksame Werbung – Milka & Taco Bell	
	Beispiel: Schotts Probleme mit Ceran in den USA	
15.3.2	Bewertung und Auswahl der Werbebotschaft	711
15.3.3	Gestaltung der Werbebotschaft.....	712
	Beispiel: Werbestrategie Prodigal	
15.3.4	Einhaltung sozialer und gesetzlicher Standards	717
	Beispiel: Benetton: Hart an der Grenze	
15.4	Entscheidungen zur Medienbelegung	719
15.4.1	Reichweite, Frequenz und Eindrucksqualität der Werbedarbietung.....	719
15.4.2	Mediengattungswahl.....	722
	Exkurs 15-2: Fernsehwerbung – das Massenmedium Nummer eins?.....	729
	Beispiel: 120 Filme für den VW-Passat	
15.4.3	Detaillierte Medienwahl	734
15.4.4	Timing des Medieneinsatzes	740
	Beispiel: Timing und Einsatzwege	
15.5	Beurteilung der Werbewirkung	743
	Beispiel: Pulsierende Werbung von Anheuser-Busch	
	Exkurs 15-3: Mikrotestmärkte zur Beurteilung der Werbewirkung	743
15.5.1	Beurteilung der kommunikativen Wirkung.....	744
	Exkurs 15-4: Messverfahren der kommunikativen Werbewirkung für Printmedien und TV	747

15.5.2	Verkaufswirkung	749
	Zusammenfassung	752
15.6	Anmerkungen	753

Kapitel 16 Management von Verkaufsförderung, Public Relations, Sponsoring und Eventmarketing 757

Wettbewerbsvorteile sichern		758
16.1	Verkaufsförderung	758
	Beispiel: Anreize überall	
16.1.1	Bedeutung der Verkaufsförderung.....	759
16.1.2	Zweck der Verkaufsförderung	759
	Beispiel: Verkaufsförderung mit Stützung des Markenimage	
	Exkurs 16-1: Instrumente der verbrauchergerichteten Verkaufsförderung	763
	Beispiel: Verkaufsförderungsinstrumente	
	Exkurs 16-2: Instrumente der handelsgerichteten Verkaufsförderung.....	767
	Exkurs 16-3: Instrumente zur Förderung der Außendienstarbeit.....	768
16.2	Public Relations – Öffentlichkeitsarbeit	774
	Beispiel: Intel und der fehlerhafte Pentiumchip	
	Beispiel: Microsoft und die Einführung von Windows 95	
16.2.1	Entscheidungen zum Einsatz von Marketing-PR.....	777
	Exkurs 16-4: Instrumente der Marketing-PR.....	777
	Beispiel: PR-Initiative der chemischen Industrie Beispiel: Lurchie	
	Beispiel: ADAC Deutschland Rallye Beispiel: »Bierkrieg« bei der Fußball-WM	
16.2.2	Zielsetzung von Sponsoring und Eventmarketing	785
16.2.3	Planung und Durchführung von Sponsoring- und Eventmarketing-Aktivitäten	786
	Zusammenfassung	787
16.3	Anmerkungen.....	788

Kapitel 17 Management von Verkauf und Verkaufsorganisation 791

Von »aalglatten« Strahlmännern und seriösen Vertretern		792
17.1	Gestaltung der Verkaufsorganisation.....	794
17.1.1	Arbeitsziele für die Verkaufsorganisation.....	794
17.1.2	Einsatzstrategien für die Verkaufsorganisation.....	795
17.1.3	Strukturierung der Verkaufsorganisation.....	796
	Beispiel: Getrennte Verkaufsorganisation bei Sebapharma	
	Exkurs 17-1: Das »Key Account Management« – seine Ziele und Funktionen	799
17.1.4	Größe der Verkaufsorganisation	802
	Beispiel: Restrukturierung der IBM-Verkaufsorganisation	
17.1.5	Entlohnungssystem für das Verkaufspersonal	803
	Beispiel: Direktmarketing der Mettler-Toledo AG	
	Exkurs 17-2: Grundformen der Entlohnung und andere Aufwendungen für den Verkauf.....	804
17.2	Management der Verkaufsorganisation	806
17.2.1	Gewinnung und Auswahl von Verkaufspersonal	806
	Exkurs 17-3: Bewertungsleitlinien zu einem zweistufigen Verkäuferauswahlverfahren.....	808
17.2.2	Schulung des Verkaufspersonals.....	811
	Beispiel: Lernsystem »Info-Window« Beispiel: Whirlpools Trainingsfarm	

17.2.3	Anleitung zur Produktivität im Verkauf	816
	Beispiel: Business TV zur schnellen Verkäuferschulung bei Mercedes nach Elchtestkrise der A-Klasse Beispiel: Verkaufseffizienz bei Bell Telephone	
	Exkurs 17-4: Der Einsatz von Computern für die produktive Verkaufsarbeit	818
17.2.4	Motivierung des Verkaufspersonals	820
	Beispiel: Im President's-Club von OKI	
17.2.5	Beurteilung des Verkaufspersonals	824
17.3	Grundlagen für das persönliche Verkaufen.....	827
17.3.1	Vorgehensschritte beim professionellen Verkaufen	828
	Exkurs 17-5: Unterschiede in den Verhaltensweisen von Käufern und Verkäufern.....	828
	Beispiel: John Deere: Erfahrung macht glaubwürdig	
	Beispiel: Bitburger: multimedialer Verkauf	
17.3.2	Verhandlungsführung	833
	Exkurs 17-6: Die Strategie der prinzipienbestimmten Verhandlungsführung.....	836
17.3.3	Management der Kundenbeziehungen	839
	Beispiel: Beziehungsmanagement	
	Exkurs 17-7: Beziehungsmarketing – wann und wie?	841
	Zusammenfassung	843
17.4	Anmerkungen.....	843
Kapitel 18 Management des Distributionssystems		847
Externe Ressource mit Schlüsselcharakter		848
18.1	Wesenszüge von Distributionssystemen	849
18.1.1	Distributionspartner und Marktstrategie	849
18.1.2	Warum Absatzmittler und Zwischenhandel?	850
18.1.3	Funktionen im Distributionssystem.....	852
	Exkurs 18-1: Bedroht, doch nicht hoffnungslos – Was passiert, wenn E-Commerce traditionelle Funktionsträger ausschaltet?	853
18.1.4	Stufen im Distributionssystem	855
	Beispiel: Nespresso-»Recycling«	
	Exkurs 18-2: Neue Distributionssysteme und Wettbewerber bei Bankdienstleistungen	858
18.1.5	Distributionssysteme für Dienstleistungen.....	858
18.2	Planung des Distributionssystems.....	860
18.2.1	Analyse des Kundenbedarfs nach Distributionsleistungen	860
18.2.2	Distributionsziele und -einschränkungen.....	861
18.2.3	Gestaltungsalternativen für das Distributionssystem.....	863
	Exkurs 18-3: Ermittlung des optimalen Partners für die Ausführung der Distributionsfunktion	863
	Beispiel: Vertriebspartnerschaft von Avon und Bank One	
	Beispiel: Entscheidung für unkonventionelle Distributionssysteme	
	Beispiel: Exklusive Audi-Auftritte Beispiel: Selektive Distribution bei Puma	
	Beispiel: Calvin Klein klagt markengerechtes Verhalten ein	
	Beispiel: Distributionsalternativen eines Möbelhändlers	
18.2.4	Bewertung der Alternativen	868
18.3	Management des Distributionssystems	870
18.3.1	Gewinnung von Distributionspartnern	870
	Exkurs 18-4: Der Aufbau eines Händlernetzes für die Produkte von Epson.....	871
18.3.2	Schulung und Zertifizierung von Distributionspartnern	872

18.3.3	Motivierung von Distributionspartnern.....	872
	Exkurs 18-5: Fünf Grundlagen der Machtausübung im Management von Distributionsbeziehungen.....	873
	Beispiel: Funktionale Rabattstruktur	
	Exkurs 18-6: Wie man Industrievertreter als Marketingpartner behandelt	875
	Beispiel: Kraft Foods: maßgeschneiderte Merchandising-Programme	
18.3.4	Bewertung der Distributionspartner	876
18.3.5	Modifizierung des Distributionsystems.....	877
	Exkurs 18-7: Anpassung des Distributionsystems an den Produktlebenszyklus.....	877
18.4	Systemkonzepte zur Integration von Distributionspartnern	879
18.4.1	Vertikale Marketingsysteme.....	879
	Beispiel: Apple-Stores: Modifizierung der Distributionsstrategie	
	Exkurs 18-8: Hauptformen vertikaler Marketingsysteme	881
18.4.2	Horizontale Marketingsysteme.....	883
18.4.3	Multikanal-Marketingsysteme.....	883
	Beispiel: Symbiotisches Marketing Beispiel: Möglichst viele Kunden erreichen	
	Exkurs 18-9: Die negative Seite des Multikanalmarketing – Distributionskanalkonflikt bei IBM.....	884
	Exkurs 18-10: Vertikaler Distributionskanalkonflikt in der Lebensmittelbranche.....	888
18.5	Kooperation, Konflikt und Konkurrenz im Distributionssystem	888
18.5.1	Konfliktarten	888
18.5.2	Konfliktgründe	891
18.5.3	Konfliktlösung.....	892
	Exkurs 18-11: Ethische und rechtliche Probleme bei Handelsbeziehungen.....	893
	Zusammenfassung	894
18.6	Anmerkungen.....	895
Kapitel 19 Management von Einzelhandel, Großhandel und Warenlogistik		897
Marketingentscheidungen von Handelsunternehmen		898
19.1	Einzelhandel.....	898
19.1.1	Wesen und Bedeutung des Einzelhandels	898
19.1.2	Betriebsformen des Einzelhandels	899
	Exkurs 19-1: Wichtige Betriebsformen des ladengebundenen Einzelhandels.....	900
	Exkurs 19-2: Die wichtigsten Formen des ladenlosen Einzelhandels	907
	Exkurs 19-3: Einkaufserlebnis und Freizeit im Einkaufszentrum	914
19.1.3	Marketingentscheidungen des Einzelhandels	916
	Beispiel: Ikeas und Benetton's Zielmärkte	
	Exkurs 19-4: Der »Extra« Future Store in Rheinberg.....	918
19.1.4	Trends im Einzelhandel.....	923
	Beispiel: Wal-Mart's Rückzug aus Deutschland	
	Exkurs 19-5: Hybrides Kaufverhalten und seine Folgen für den Handel – das Verschwinden der Mitte	929
19.2	Großhandel.....	931
19.2.1	Wesen und Bedeutung des Großhandels	931
19.2.2	Betriebsformen des Großhandels	932
19.2.3	Marketingentscheidungen des Großhandels.....	936
	Beispiel: »Partnerschaftskonzept« der Gehe AG	

19.2.4	Trends im Großhandel	937
	Beispiel: Elektro-Großhandel: vom Vollsortiment zum Spezialisten	
	Beispiel: Großhändler als Mittler zwischen Handwerker und Endverbraucher	
19.3	Warenlogistik.....	940
	Exkurs 19-6: Basisstrategien von leistungsfähigen Großhändlern	940
19.3.1	Wesen der Warenlogistik	941
	Beispiel: Wal-Mart: Digitale Logistik	
	Exkurs 19-7: Fortschrittliche Ansätze zur koordinierten und effizienten Marktversorgung	943
19.3.2	Zielsetzung der Warenlogistik.....	947
	Beispiel: Strategische Zielsetzung	
19.3.3	Komponenten der Warenlogistik.....	948
	Beispiel: Auftragsabwicklungen bei der Gehe AG, VW und GE	
	Zusammenfassung	953
19.4	Anmerkungen.....	955
Kapitel 20 Management von Direkt- und Online-Marketing		959
Kunden mühelos und überall erreichen		960
20.1	Wachstum und Vorteile von Direkt- und Online-Marketing.....	961
20.1.1	Konzepte des Direktmarketing	961
20.1.2	Ausbreitung von Direkt- und Online-Marketing	962
20.1.3	Vorteile des Direktmarketing.....	963
20.2	Hauptentscheidungen im Direktmarketing.....	964
20.2.1	Ziele.....	964
20.2.2	Zielgruppe	964
	Exkurs 20-1: Das Pareto/NBD-Modell zur Kundenaktivitätsprognose	965
	Exkurs 20-2: Direktmarketing für Buying-Center.....	966
20.2.3	Angebotsstrategie	968
20.2.4	Einsatztests	968
	Exkurs 20-3: Direktmarketing bei Schwäbisch Hall	969
20.2.5	Erfolgsbeurteilung.....	970
20.3	Die Kundendatenbank, Kernelement im Direktmarketing	971
	Beispiel: Langfristige Erfolgsbeurteilung	
	Exkurs 20-4: Database Marketing und Computer Aided Selling als Hilfsmittel des Direktmarketing.....	973
	Beispiel: Kundendatenbank	
20.4	Klassisches Direktmarketing.....	976
20.4.1	Persönlicher Verkauf.....	976
20.4.2	Katalogversand.....	977
	Beispiel: Eddie Bauers virtuelle Umkleidekabine	
20.4.3	Kundenansprache per Anschreiben.....	979
20.4.4	Kundenansprache per Telefon.....	980
20.4.5	Kundenansprache per TV, Radio, Zeitschriften und Zeitungen	981
20.5	Online-Marketing	982
20.5.1	Der Online-Konsument.....	982
	Beispiel: Verbraucherfreundlicher Autokauf im Internet	
20.5.2	Vorteile der Kundenansprache per Internet	984
20.5.3	Der Auftritt in Online-Medien	985
	Exkurs 20-5: Sechs Geschäftsmodelle von Werbeträgern für das Internet	986
	Beispiel: Vorbildlich: Amazon & Spiegel Beispiel: Virtuelle Chemiebörse	

20.5.4	Das Internet – Herausforderung und Chance im Direktmarketing	990
	Beispiel: Power-Shopping: Je mehr Käufer, desto billiger	
	Exkurs 20-6: Electronic Commerce	992
20.6	Ethische Probleme beim Direktmarketing.....	995
20.6.1	Belästigung	995
20.6.2	Übervorteilung/Ausnutzung.....	995
20.6.3	Täuschungstechniken	995
20.6.4	Eindringen in die Privatsphäre	995
	Zusammenfassung	996
20.7	Anmerkungen.....	997

Teil V Wertstrategie auf Nachhaltigkeit anlegen

Kapitel 21	Strategien für die Phasen im Produktlebenszyklus	1001
	Kein Produkt lebt ewig	1002
21.1	Konzept des Produktlebenszyklus	1002
21.1.1	Nachfrage- und Technologielebenszyklus	1002
21.1.2	Produktlebenszyklus	1003
21.1.3	Lebenszyklen von Produktkategorien, Produktformen und Marken.....	1005
21.1.4	Unterschiedliche Formen des Produktlebenszyklus	1006
	Exkurs 21-1: Ein Ansatz zur Prognose der Form und Länge des Produktlebenszyklus für ein neues Produkt.....	1007
21.1.5	Begründung für das Produktlebenszyklus-Konzept	1010
	Exkurs 21-2: Internationaler Produktlebenszyklus	1011
21.2	Phasen und Strategien über den Produktlebenszyklus	1012
21.2.1	Einführungsphase und der Vorteil des Ersten	1012
21.2.2	Strategien in der Einführungsphase	1013
	Exkurs 21-3: Ist der Vorteil des Ersten nachhaltig?	1016
21.2.3	Wachstumsphase	1019
21.2.4	Marketingstrategien in der Wachstumsphase	1019
21.2.5	Reifephase	1020
21.2.6	Marketingstrategien in der Reifephase	1021
	Beispiel: Leica Camera AG	
	Exkurs 21-4: Neue Chancen für »reife Produkte«	1025
21.2.7	Rückgangphase	1026
21.2.8	Marketingstrategien in der Rückgangphase	1026
	Beispiel: Erdal: wiederbelebter »Schuh-Pflege-Glanz«	
	Beispiel: Das Revival der »Creme 21«	
	Exkurs 21-5: Fünf Schritte zur Verjüngung eines Produkts.....	1029
21.3	Zusammenfassung und Kritik am Produktlebenszyklus-Konzept	1030
21.4	Konzept der Marktevolution	1033
21.4.1	Phasen der Marktevolution	1033
	Beispiel: Die »Einkreisungsstrategie« von Procter & Gamble	
21.4.2	Dynamik des Wettbewerbs durch neue Leistungsmerkmale	1036
	Zusammenfassung	1038
21.5	Anmerkungen	1040

Kapitel 22 Strategien für globale Märkte **1043**

Wie wird man »Exportweltmeister«?..... 1044

22.1 Entscheidung zum Eintritt in das Auslandsgeschäft..... 1048
Exkurs 22-1: Vorsicht vor Fehlern bei der Globalisierung..... 1049
Exkurs 22-2: Chancen und Risiken des internationalen E-Commerce 1050

22.2 Entscheidung zur Wahl der Auslandsmärkte 1050
Beispiel: Expansionsstrategien von Tyco Toys und Kärcher
Beispiel: Bewertung von Länderkandidaten

22.3 Entscheidung zur Art des Markteinstiegs 1056
22.3.1 Indirekter Export 1057
22.3.2 Direkter Export 1057
Exkurs 22-3: Gestaltungshinweise für eine internationale Website..... 1058
22.3.3 Lizenzvergabe 1059
22.3.4 Joint Ventures 1060
22.3.5 Direktinvestitionen 1061
22.3.6 Prozess der Internationalisierung 1061
Beispiel: CPC setzt auf lokale Experten

22.4 Entscheidung zum Marketingprogramm 1062
Exkurs 22-4: Globale Standardisierung oder Adaptation des Marketingmix?..... 1063
22.4.1 Produktanpassung 1066
Beispiel: Berücksichtigung regionaler Sitten und Gebräuche
22.4.2 Kommunikationsanpassung 1068
Beispiel: Regionale Besonderheiten in der Werbung beachten
22.4.3 Preisanpassung 1070
Beispiel: Transferpreise für Güter
Beispiel: »Grauimporte« bei Minolta und VW
Beispiel: Alternativen zu Preissenkungen
Exkurs 22-5: Formen des Kompensationshandels..... 1073
22.4.4 Vertriebsweganpassung 1074

22.5 Entscheidung zur Marketingorganisation 1075
22.5.1 Exportabteilung als Führungsstelle 1075
22.5.2 Internationale Sparte als Führungsstelle 1075
Beispiel: Matrix-Organisation von Westinghouse
Exkurs 22-6: Sollen international operierende Unternehmen ihre Organisation global, lokal oder »glokal« ausrichten?..... 1077
22.5.3 Globale Organisationsführung 1078
Zusammenfassung..... 1079

22.6 Anmerkungen..... 1080

Kapitel 23 Strategien für den Wettbewerb **1083**

Wo steht die Konkurrenz?..... 1084

23.1 Analyse des Wettbewerbs 1084
Beispiel: Latente Konkurrenz um den gleichen Kundennutzen

23.1.1 Kategorien des Substitutionswettbewerbs 1085
23.1.2 Horizontale und vertikale Konkurrenz 1087
23.1.3 Wettbewerbskräfte und Attraktivität einer Branche..... 1087
23.1.4 Wettbewerbskenngrößen einer Branche..... 1089
23.1.5 Anzahl der Anbieter und Differenzierungsgrad 1091
Exkurs 23-1: Fünf Branchenstrukturformen 1091

23.1.6	Eintritts- und Mobilitätsbarrieren	1092
23.1.7	Austritts- und Schrumpfungbarrieren	1093
23.1.8	Kostenstrukturen	1093
23.1.9	Vertikale Integration	1093
23.1.10	Globalisierung.....	1093
23.2	Analyse der Wettbewerber.....	1093
	Beispiel: Einstieg neuer Wettbewerberin den US-Automobilmarkt	
23.2.1	Ziele der Konkurrenten	1097
	Beispiel: Unterschiedliche Ziele amerikanischer und japanischer Firmen	
23.2.2	Stärken und Schwächen der Konkurrenten.....	1098
	Beispiel: Bewertung von Wettbewerbern	
	Exkurs 23-2: Benchmarking.....	1099
	Exkurs 23-3: Die Rentabilitätsanalyse von Du Pont.....	1103
23.2.3	Reaktionsprofil der Konkurrenten.....	1104
23.2.4	Informationssystem für die Konkurrenzanalyse.....	1105
23.2.5	Wen bekämpfen und wen meiden?.....	1107
	Exkurs 23-4: Die Kundennutzenanalyse – der Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen	1108
23.3	Strategien für Marktführer	1110
	Exkurs 23-5: Was tun, wenn die Konkurrenz für weniger Geld mehr als bisher bietet?.....	1111
23.3.1	Erweiterung des Gesamtmarkts	1113
23.3.2	Verteidigung des Marktanteils.....	1114
	Exkurs 23-5: Defensivstrategien.....	1117
23.3.3	Erweiterung des Marktanteils.....	1118
	Exkurs 23-6: Wie zwei Großunternehmen – Procter & Gamble und Caterpillar – ihre Marktführerschaft behaupten	1120
23.4	Strategien für Herausforderer	1124
	Beispiel: Boeings Herausforderer Airbus	
23.4.1	Bestimmung des strategischen Ziels und der möglichen Gegner	1125
23.4.2	Wahl der Angriffsstrategie	1125
23.4.3	Realisierung der Angriffsstrategien.....	1127
23.5	Strategien für Mitläufer.....	1128
23.6	Strategien für Nischenbesetzer	1129
23.7	Ausgewogene Orientierung an Kunden und Konkurrenten.....	1131
	Beispiel: Vom Nischen- zum Gesamtmarkt	
	Zusammenfassung	1133
23.8	Anmerkungen.....	1135

Teil VI Organisation und Steuerung

Kapitel 24 Marketingorganisation	1139	
Kontrollieren, Steuern und Verwirklichen	1140	
24.1 Organisation des Unternehmens	1140	
	Beispiel: Pumas weltweites Netzwerk	
24.2 Organisation der Marketingfunktion	1142	
24.2.1 Entwicklung der Marketingfunktionsträgerschaft	1142	
	Exkurs 24-1: Marketing- und Verkaufspersonal – unterschiedliche Welten	1145

24.2.2	Alternativen zur Organisation des Marketingressorts	1146
	Beispiel: Für jeden Großkunden ein eigener Betreuer	
	Beispiel: Vom Produkt- zum Kategoriemanagement	
	Exkurs 24-2: Kosten senken und Marken profilieren – eine organisatorische Herausforderung in der Automobilindustrie.....	1153
	Beispiel: Matrix-Organisation bei Du Pont	
24.2.3	Beziehungen des Marketing zu den anderen Abteilungen	1158
	Beispiel: Mit sachlichen Argumenten überzeugen	
24.2.4	Schritte zum Aufbau einer unternehmensweiten Marktorientierung	1164
24.3	Umsetzung von Marketingprogrammen.....	1167
	Beispiel: SAPs Wandel vom produkt- zum kundenorientierten Unternehmen	
	Beispiel: Versäumnisse bei der Umsetzung von Strategien	
24.3.1	Geschick in der Diagnose	1168
24.3.2	Sitz des Problems in der Systemstruktur.....	1168
24.3.3	Geschick in der Durchführung und Bewertung von Marketingaktivitäten.....	1168
	Zusammenfassung	1170
24.4	Anmerkungen.....	1171
24.5	Anhang zu Kapitel 24: Umfassendes Modell des Hochleistungsunternehmens.....	1174
24.5.1	Stakeholder	1174
24.5.2	Prozessmanagement.....	1176
24.5.3	Ressourcen	1176
24.5.4	Organisation und Organisationskultur	1177
24.6	Anmerkungen.....	1179
Kapitel 25 Marketingcontrolling und Marketingaudit		1181
Strategien und Maßnahmen überprüfen		1182
25.1	Operatives Marketingcontrolling.....	1182
25.1.1	Jahresplankontrolle.....	1184
	Exkurs 25-1: Definitionen und Messmodelle für den Marktanteil	1186
	Exkurs 25-2: Umsatzmaximierung oder Gewinnmaximierung? Auf die richtige Balance kommt es an	1190
25.1.2	Aufwands- und Ertragsanalyse.....	1192
	Beispiel: Der Einsatz von Scorecards im Unternehmen	
25.1.3	Effizienzanalyse	1198
	Beispiel: Medienresonanzanalyse und Journalistenbefragung bei TNT	
	Beispiel: Effiziente Distribution bei Dell	
	Beispiel: Optimierung des Bestandsmanagements bei Mercedes	
25.2	Strategisches Marketingcontrolling.....	1202
25.2.1	Effektivitätsprüfung	1202
	Beispiel: Herausforderung bei der Beurteilung effektiven Marketings	
25.2.2	Selbstprüfung auf Spitzenleistungsvermögen	1206
25.2.3	Selbstprüfung auf ethische und soziale Verantwortung.....	1207
	Beispiel: Ethische Standards werden vom Kunden honoriert	
	Exkurs 25-3: Europäischer Kodex der Verhaltensgrundsätze in der Öffentlichkeitsarbeit (Kodex von Lissabon).....	1210
25.3	Marketingaudit	1213
25.3.1	Vorgehensweise beim Marketingaudit	1214
25.3.2	Komponenten des Marketingaudits	1214

25.3.3	Beispiel eines Marketingaudits	1220
	Exkurs 25-4: Zehn Todsünden, ihre Indikatoren und Gegenmaßnahmen	1222
	Zusammenfassung	1224
25.4	Anmerkungen.....	1225
	Sachregister	1227
	Personenregister	1245
	Firmenregister	1255
	Abbildungsverzeichnis	1260