

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. aktualisierten Auflage.....	5
Teil I: Entscheidungsverhältnisse im Mittelstand .....	21
1. Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes .....	21
2. Mittelstand versus Großunternehmen .....	23
3. Mittelstand als „Hidden Champion“-Phänomen.....	33
4. Irrationalität und Individualität der Marketinginternalisierung.....	34
Teil II: Grundlegende Sichtweisen zum Marketing im Mittelstand .....	43
1 Illusionen und Vorurteile über Marketing .....	43
2 Wesen und Aufgabe marktorientierter Führung .....	52
2.1 Marktorientierte Instrumentenperspektive .....	52
2.2 Marktorientierte Methodenperspektive .....	58
2.3 Marktorientierte Managementperspektive .....	62
3 Denkhaltungen als Handlungsmaximen .....	65
3.1 Primat der Produktions- und Beschaffungsorientierung .....	65
3.2 Primat der Produktorientierung .....	67
3.3 Primat der Verkaufsorientierung .....	69
3.4 Primat der Marktorientierung .....	71
3.5 Primat der integrativen Marketingorientierung .....	74
4 Herausforderungen und Paradigmen im Marketing.....	76
5 Megatrends für Marketing im Mittelstand.....	88
5.1 Komplexität durch Verstehen und Vertrauen reduzieren.....	88
5.2 Globalisierung durch Verortung begegnen .....	92
5.3 Dynamisierung - beschleunigt oder langsam zum Ergebnis .....	94
5.4 Individualisierung erfordert Empathie .....	96
5.5 Kontingenz – mit Möglichen und nicht Nötigem umgehen.....	99
6 Generieren von Erkenntnissen im Marketing .....	103
6.1 Ansätze zur Begründung von Wissen .....	103
6.2 Ansätze zur Gewinnung von Erkenntnissen.....	106
Teil III: Perspektiven des integrativen Marketingverständnisses .....	121
1 Schlüsselbegriffe des integrativen Marketing als Werttreiber.....	121
1.1 Kunden als effektive Quellen des Unternehmenswertes.....	123
1.1.1 Bedürfnisse und Emotionen als strategische Marketinganker.....	124
1.1.2 Wünsche, Präferenzen und Kaufverhalten als operativer Ansatz..	138
1.1.3 Kundenzufriedenheit und Nutzen .....	145

1.1.4	Kundenloyalität und Kundenwert .....	150
1.2	Kompetente Ressourcen als effiziente Schöpfer von Werten .....	153
1.2.1	Differenzierung durch Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen .....	154
1.2.2	Vorteile durch Kernkompetenzen .....	157
1.2.3	Überlegenheit durch komparativen Konkurrenzvorteil .....	160
1.3	Märkte als vernetzte Räume für Wertpotenziale .....	162
1.3.1	Identifikation relevanter Marktakteure .....	162
1.3.2	Einschätzung möglicher Marktrenditen .....	165
1.4	Marketer als interaktive Gestalter von Wertprozessen .....	168
1.4.1	Leistungswert als Basis ökonomischer Transaktionen .....	168
1.4.2	Beziehungswert als Ziel psychosozialer Transaktionen .....	171
2	Die Architektur des integrativen Marketing-Modells .....	185
2.1	Paradigmen des Entscheidungsverhaltens im Marketing .....	185
2.1.1	Komplexität und Sicherheit von Entscheidungen .....	185
2.1.2	Standpunkte und Blickwinkel von Entscheidungsmodellen .....	190
2.2	Ebenen ganzheitlich marktorientierter Geschäftsmodelle .....	197
2.2.1	Konzeptionierung eines effektiven Marketingfahrplanes .....	199
2.2.2	Generierung von nachhaltigen Erlösmechaniken .....	205
2.2.3	Konfiguration von effizienten Wertschöpfungsprozessen .....	209
2.2.4	Gestaltung einer strategiegerechten Unternehmenskultur .....	215
2.3	Entwicklung und Innovation von Geschäftsmodellen .....	222
2.3.1	Notwendigkeit eines integrativen Gestaltungsansatzes .....	222
2.3.2	Vorgehen auf der sachlich-inhaltlichen Ebene .....	235
2.3.3	Abstimmung auf der organisatorisch-prozessualen Ebene .....	238
2.3.4	Verläufe auf der psychosozialen Ebene .....	244
3	Integratives Marketing und Unternehmenserfolg .....	259
3.1	Erfolgsbeitrag ganzheitlicher Marktorientierung .....	259
3.1.1	Erfolgsgrößen .....	259
3.1.2	Erfolgsverläufe .....	260
3.1.3	Erfolgstreiber .....	262
3.2	Erfolgsfaktoren des ganzheitlichen Marketings .....	264
3.2.1	Einblick in die Erfolgsfaktorenforschung .....	264
3.2.2	Wirksame Erfolgsfaktoren im Mittelstand .....	267
3.2.3	Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung .....	273
Teil IV: Strategische Entscheidungen im Marketing .....		281
1	Diagnose der Möglichkeitsräume für das Marketing .....	283
1.1	Einflussfaktoren der relevanten Marktsituation .....	283
1.1.1	Makro-Umwelt .....	284
1.1.2	Mikro-Umwelt .....	285
1.1.3	Stellung des Unternehmens .....	287
1.2	SWOT als integratives Diagnoseverfahren .....	288

2	Normative Leitlinien unternehmerischen Verhaltens .....	293
2.1	Unternehmensphilosophie als Basis der Unternehmenskultur.....	294
2.2	Vision als leitende Vorstellung für die Zukunft.....	298
2.3	Missionen als Kardinale für strategische Konzepte .....	304
2.4	Leitbild und Unternehmensgrundsätze als Codes of Conduct .....	308
3	Positionierung im relevanten Markt.....	316
3.1	Einzigartigkeit der Unternehmensleistung .....	316
3.2	Verfahren der wahrgenommenen Positionierung.....	319
4	Formulierung und Balancierung von Unternehmenszielen .....	321
4.1	Zielarten und Art der Zielfindung .....	321
4.1.1	Inhaltsebene .....	322
4.1.2	Emotionale Ebene .....	329
4.1.3	Hierarchie-Prozess-Ebene.....	330
4.2	Wertorientierte Zielvorstellungen .....	330
4.2.1	Der Shareholder-Value-Ansatz.....	331
4.2.2	Der Stakeholder-Value-Ansatz .....	332
4.2.3	Der verhandelte Shareholder-Value-Ansatz .....	333
4.2.4	Der Customer-Value-Ansatz.....	333
4.3	Balanced Scorecard als schlüssiges Zielsystem .....	335
5	Abgrenzung relevanter Märkte als Basisentscheidung.....	339
5.1	Bildung Strategischer Geschäftsfelder .....	339
5.2	Unterteilung nach Marktsegmenten .....	347
6	Klärung der Erfolgschancen in den relevanten Märkten .....	350
6.1	Wesen und Funktionen der Portfolio-Analyse.....	350
6.2	Bewertung der Attraktivität und Rentabilität .....	354
6.3	Bewertung der Risiken und Kosten.....	356
7	Festlegung der Marketingziele in den relevanten Märkten .....	359
7.1	Psychosoziale Marketingziele .....	359
7.2	Ökonomische Marketingziele.....	360
7.3	Anforderungen an Marketingziele.....	360
8	Auswahl der Marketingstrategien in den relevanten Märkten.....	363
8.1	Wesen und Funktionen von Marketingstrategien.....	363
8.2	Marketingstrategien gegenüber Konsumenten.....	367
8.2.1	Marktfeldstrategien als Produkt-Markt-Kombination .....	367
8.2.2	Marktstimulierungsstrategien .....	369
8.2.3	Marktparzellierungsstrategien .....	371
8.2.4	Marktarealstrategien.....	372
8.3	Marketingstrategien gegenüber Absatzmittlern .....	373
8.3.1	Vertikale Machtstrategien gegenüber Absatzmittlern .....	375
8.3.2	Vertikale Beziehungsstrategien gegenüber Absatzmittlern.....	376
8.4	Marketingstrategien gegenüber Wettbewerbern .....	378
8.4.1	Vorteilsstrategien gegenüber Konkurrenten .....	378

8.4.2	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenz.....	381
8.5	Marketingstrategien gegenüber öffentlichen Anspruchsgruppen .....	383
8.6	Evaluation und Selektion von Marketingstrategien .....	387
9	Strategisches Controlling des Marketings .....	391
9.1	Wesen des strategischen Controllings .....	391
9.2.1	Delphi-Team als Früherkennungs-Radar.....	394
9.2.2	Findungs-Kreis für „Best-Practice“-Lösungen.....	395
9.2.3	Evaluation strategischer Alternativen .....	396
9.2.4	Stress-Controlling .....	398
 Teil V: Operative Entscheidungen im Marketing .....		401
1	Diagnose als Basis operativer Maßnahmen .....	401
2	Maßnahmen zur Gestaltung des relevanten Geschäftsfeldes.....	404
2.1	Produktpolitische Maßnahmen.....	405
2.1.1	Produkte als Wertbündel.....	405
2.1.2	Überlegenheit durch integratives Produktmanagement.....	413
2.1.3	Einführung neuer Produkte in den Markt .....	417
2.1.3.1	Innovationsinitiierung .....	421
2.1.3.2	Innovationsgenerierung .....	422
2.1.3.3	Innovationskonkretisierung.....	423
2.1.3.4	Innovationsfokussierung .....	424
2.1.3.5	Innovationsevaluation und Innovationsselektion .....	425
2.1.3.6	Markteinführung.....	427
2.1.4	Sicherung bestehender Produkte im Markt.....	431
2.1.4.1	Strukturierung zur Etablierung kompetenter Sortimente .....	432
2.1.4.2	Variationen zur Verlängerung von Produktlebenszyklen .....	434
2.1.4.3	Differenzierung zur individuellen Kundensicherung.....	434
2.1.4.4	Immunisierung gegenüber dem Wettbewerb .....	435
2.1.4.5	Produktprofilierung mit Added-Value zur Marke .....	435
2.1.4.6	Konkurrenzdifferenzierung durch Value-Added-Services .....	442
2.1.5	Entfernung bestehender Produkte aus dem Markt.....	445
2.1.5.1	Auseinandersetzung mit Produkteliminationen.....	445
2.1.5.2	Vorgehensweisen bei der Produktentnahme .....	446
2.1.6	Wiedereinführung entnommener Produkte in den Markt .....	449
2.1.6.1	Relaunch als Quasi-Innovation.....	449
2.1.6.2	Bestimmung des Relaunch-Nutzens durch Conjoint- Measurement .....	450
2.2	Preispolitische Maßnahmen.....	454
2.2.1	Preise als Wertentgeltung .....	454
2.2.2	Verfahren der Preisbildung .....	456
2.2.2.1	Kostenorientierte Preisberechnung.....	460
2.2.2.2	Nachfragegerechte Preisherleitung.....	463

2.2.2.3	Wettbewerb als preislicher Benchmark .....	465
2.2.3	Konditionelle Modifikationen.....	466
2.2.4	Preistaktiken.....	469
2.2.4.1	Preisdifferenzierung .....	469
2.2.4.2	Preisvariationen .....	471
2.2.4.3	Auswirkungen von Preisänderungen.....	472
2.3	Vertriebspolitische Maßnahmen.....	476
2.3.1	Vertrieb als integrative Wertschöpfungsstrecke .....	476
2.3.2.	Sales Performance als zentraler Vertriebsanspruch .....	483
2.3.3	Gestaltung eines Vertriebsportfolios .....	488
2.3.3.1	Direkter oder indirekter Vertriebsweg .....	490
2.3.3.2	Vertikale Strukturierung des Vertriebsweges.....	490
2.3.3.3	Horizontale Strukturierung des Vertriebsweges .....	491
2.3.3.4	Vertriebsintensität auf dem Vertriebsweg .....	491
2.3.3.5	Individuelle Strukturierung des Vertriebsweges .....	492
2.3.3.6	Multi-Kanal-Strukturierung.....	495
2.3.4	Vertriebsorganisation und Einsatz von Vertriebsakteuren .....	498
2.3.4.1	Effektivität und Effizienz der Vertriebsorganisation .....	499
2.3.4.2	Arten und Auswahl von Vertriebsorganen.....	503
2.3.4.3	Inhalte von Vertriebsaktivitäten .....	509
2.3.4.4	Vertriebliche Erfolgstreiber .....	511
2.3.5	Logistik als Wert-/Versorgungskette .....	516
2.4	Kommunikationspolitische Maßnahmen.....	521
2.4.1	Aufmerksamkeit als ökonomischer Wert .....	521
2.4.2	Denkmuster des Ablaufes kommunikativer Entscheidungen .....	525
2.4.3	Vertrauens- und Aktivierungskommunikation .....	532
2.4.3.1	Öffentlichkeit gewinnen .....	532
2.4.3.2	Werbend Zielgruppen aktivieren.....	535
2.4.4	Verkaufsfördernde Kommunikation .....	543
2.4.4.1	Sales Promotion.....	543
2.4.4.2	Visual Merchandising.....	544
2.4.4.3	Direct Marketing .....	545
2.4.4.4	Messeauftritt .....	546
3	Maßnahmen zur Gestaltung relevanter Kundenbeziehungen .....	548
3.1	Akquisitionen von Neukunden.....	550
3.1.1	Auslöser, Erfolgsbeitrag und -treiber.....	551
3.1.1.1	Auslöser der Akquise von Neukunden.....	551
3.1.1.2	Erfolgsbeitrag neuer Kunden.....	552
3.1.1.3	Treiber des Akquisitionserfolges.....	554
3.1.2	Systematische Vorgehensweise .....	555
3.1.2.1	Diagnose der Akquisitionssituation und -perspektive.....	556
3.1.2.2	Identifizierung der zu akquirierenden Zielkunden .....	557

3.1.2.3	Ziele der Neukundenakquisition .....	558
3.1.2.4	Strategien der Neukundenakquisition .....	558
3.1.2.5	Marketingmaßnahmen der Neukundenakquisition .....	559
3.1.2.6	Vorgehen bei der Kontaktaufnahme.....	560
3.1.2.7	Vom Follow-up zu Abschluss und Sozialisation .....	562
3.1.2.8	Erfolgsmessung .....	562
3.1.3.	Informationsbereitstellung .....	563
3.1.4	Organisation der Neukundenakquisition .....	563
3.2	Loyalisierung von Stammkunden.....	565
3.2.1	Determinanten der Qualität von Geschäftsbeziehungen.....	565
3.2.1.1	Bestimmungsfaktoren der fachlichen Relationship-Qualität ....	568
3.2.1.2	Bestimmungsfaktoren der persönlichen Relationship-Qualität..	570
3.2.2	Identifikation werthaltiger Kunden.....	575
3.2.3	Intensivierung der Verbundenheit und Gebundenheit .....	579
3.3	Umgang mit Reklamationen von Kunden .....	583
3.3.1	Arten, Chancen und Risiken von Reklamationen.....	583
3.3.2	Gestaltung von Reklamationszufriedenheit .....	587
3.3.3	Schritte der Reklamationsbehandlung .....	589
3.3.3.1	Analyse der Reklamationssituation .....	590
3.3.3.2	Aktives Reklamationsmanagement in den Unternehmensgrundsätzen .....	590
3.3.3.3	Festlegung der Zielsetzung des Reklamationsmanagements ....	591
3.3.3.4	Stimulierung der Kunden zur Reklamationsäußerung .....	591
3.3.3.5	Annahme der Reklamation der Kunden .....	591
3.3.3.6	Erfassung der Reklamation .....	592
3.3.3.7	Bearbeitung und Lösung der Reklamation.....	592
3.4	Rückgewinnung von verlorenen Kunden.....	593
3.4.1	Wertverlust und Wertchance.....	593
3.4.2	Treiber des Return on Recovery .....	595
3.4.3	Schritte der Rückgewinnung.....	598
4	Optimierung und Controlling der Maßnahmen .....	601
4.1	Interaktives und integriertes Marketing .....	601
4.1.1	Funktionale Interaktionen und Interdependenzen .....	602
4.1.2	Finalhierarchisierte Interdependenzen.....	603
4.2	Operative Steuerungen des Einsatzes der Marketinginstrumente .....	607
4.2.1	Wesen des operativen Controllings im Marketing .....	607
4.2.2	Operative Instrumente des Marketing-Controllings .....	611
4.2.3	Operatives Stress-Controlling .....	616
Teil VI: Führungs- und Mitarbeiterverhalten.....	619	
1	Handlungskompetenz des Marketers .....	620
1.1	Selbstvertrauen als Basis kompetenten Handelns .....	620

1.2	Nachhaltige Qualifikationen für Herausforderungen im Marketing ....	623
1.2.1	Wesen von Schlüsselqualifikationen .....	623
1.2.2	Fachkompetenz zur Reduktion der Komplexität .....	626
1.2.3	Methodenkompetenz zur Bewältigung der Dynamisierung .....	627
1.2.4	Sozialkompetenz zum Umgang mit Individualisierung .....	628
1.2.5	Personale Kompetenz als Basis selbstvertrauenden Handelns .....	629
1.2.6	Interkulturelle Kompetenz zur Gestaltung der Globalisierungsanforderungen .....	629
2	Markt- und Kundenorientierung der Mitarbeiter .....	630
3	Motivation und marktorientiertes Führen .....	633
3.1	Verständnis erfolgreichen Führens .....	633
3.2	Mächtige Führung als mittelständische Wertquelle .....	643
3.3	Strategische Führungsansätze .....	655
3.4	Operative Führungsansätze .....	658
4	Markterfolg und Mitarbeiterbeteiligung .....	659
4.1	Ziele der Mitarbeiterbeteiligung .....	660
4.2	Beteiligung am periodischen Erfolg .....	661
4.3	Beteiligung am Kapital .....	662
4.4	Immaterielle Mitarbeiterbeteiligungen .....	663
4.5	Praktische Ergebnisse von Mitarbeiterbeteiligungen .....	664
	Zum Schluss: „Dekalog des Wirtschaftens“ – die 10 Gebote für KMU .....	666
	Abbildungsverzeichnis .....	667
	Literaturverzeichnis .....	673
	Stichwortverzeichnis .....	687
	Zum Autor .....	699