

Philip Kotler/Friedhelm Bliemel

# Marketing-Management

Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung

7., vollständig neu bearbeitete und  
für den deutschen Sprachraum  
erweiterte Auflage

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr.:	42.803
Abstell-Nr.:	A28/1956
Sachgebiete:	S.1
	00258395

C.E. Poeschel Verlag Stuttgart

---

# Inhaltsverzeichnis

Zu den Autoren .....	XXXIII
Vorwort .....	XXXV

## Zum Verständnis des Marketing-Management

## Teil I

Grundlagen des Marketing und Marketing-Management .....	3	Kapitel 1
Grundkonzepte für das Marketing .....	6	
Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage .....	6	
Produkte .....	7	
Nutzen, Wert und Zufriedenstellung .....	8	
Austauschprozesse, Transaktionen und Beziehungen .....	9	
Märkte .....	12	
Marketing und Marketer .....	14	
Grundaufgaben des Marketing-Management .....	15	
Exkurs 1-1: Acht Nachfragesituationen und die zugehörigen Marketingaufgaben .....	17	
Grundeinstellungen des Unternehmens gegenüber dem Markt .....	19	
Produktionskonzept .....	19	
Produktkonzept .....	20	
Verkaufskonzept .....	22	
Marketingkonzept .....	24	
Fokussierung auf den Markt 25 · Orientierung am Kunden 26		
Exkurs 1-2: Das Erfolgsgeheimnis von L. L. Bean: Kunden- zufriedenheit .....	28	
Koordiniertes Marketing 28 · Gewinn durch zufriedene Kunden 30		
Exkurs 1-3: Wie Jan Carlzon die Fluggesellschaft SAS zur Marktorientierung führte .....	32	
Organisierter Widerstand 35 · Langsame Lernprozesse 36		
Exkurs 1-4: Die fünf Stufen auf dem Weg zum Marketing- verständnis im Bankwesen .....	37	
»Schnelles Vergessen« 38		
Wohlfahrtsbedachtes Marketingkonzept .....	39	

Die Verbreitung des Marketing als Managementfunktion .....	41
Verbreitung im Wirtschaftssektor .....	41
Verbreitung im Non-Profit-Sektor .....	42
Internationale Verbreitung .....	43
Zusammenfassung .....	43
Anmerkungen .....	45
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Strategische Planung als Vorbereitung zum Erfolg .....</b>	<b>47</b>
Strategische Unternehmensplanung .....	51
Der unternehmerische Grundauftrag .....	51
Portfolio-Analyse .....	57
Methode der Boston Consulting Group 57 · Multifaktoren-Methode von General Electric 60 · Kritische Anmerkungen zu den Portfolio-Methoden 64	
Plan für die Unternehmensentwicklung .....	64
Intensives Wachstum 65 · Marktdurchdringungsstrategie 66 · Marktentwicklungsstrategie 66 · Produktentwicklungsstrategie 67 · Integratives Wachstum 67 · Diversifiziertes Wachstum 68	
Strategische Planung auf Geschäftsfeldebene .....	69
Der Grundauftrag im Geschäftsfeld .....	69
Analyse des Umfeldes (Chancen und Gefahren) .....	70
Chancen 70	
Exkurs 2-1: Welches Unternehmen hätte bei der Herstellung und beim Verkauf eines Elektroautos den größten Wettbewerbsvorteil? .....	71
Gefahren 72	
Analyse der Leistungsfähigkeit (Stärken und Schwächen) .....	73
Exkurs 2-2: Gegenseitige Leistungsbeurteilung der Abteilungen eines Computerherstellers .....	76
Formulierung der Leistungsziele .....	76
Formulierung von Strategien .....	78
Exkurs 2-3: Die strategischen Gruppen in der Lkw-Industrie .....	80
Programmplanung taktischer Maßnahmen .....	81
Durchführung .....	81
Steuerung durch Kontrolle und Feedback .....	83
Zusammenfassung .....	85
Anmerkungen .....	86

Marketing-Management-Prozeß und Marketingplanung .....	89	Kapitel 3
Der Marketing-Management-Prozeß .....	89	
✗ Analyse von Marktchancen .....	91	✗ /
✗ Ermittlung und Auswahl von Zielmärkten .....	94	✗
Entwicklung von Marketingstrategien .....	95	)
Planung von Marketingprogrammen .....	97	
Organisation, Durchführung und Steuerung der Marketingaktivitäten ....	101	
Wesen und Inhalte eines Marketingplans .....	103	
Plansynopsis (Kurzfassung) .....	105	
✗ Analyse der aktuellen Marketingsituation .....	105	✗
Marktsituation 105 · Produktsituation 105 · Wettbewerbssituation 107 · Distributionsituation 108 · Makroumfeld 108		
Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen .....	109	
Analyse der Chancen und Gefahren (C/G-Analyse) 109 · Analyse von Stärken und Schwächen (S/S-Analyse) 109 · Analyse der Problemfragen 110		
Planziele .....	111	
Finanzziele 111 · Marketingziele 111		
Marketingstrategie .....	112	
Aktionsprogramme .....	114	
Ergebnisprognose .....	114	
Planfortschrittskontrollen .....	115	
Zusammenfassung .....	115	
Anmerkungen .....	116	
Anhang zu Kapitel 3: Theoretische Ansätze für den effektiven Einsatz von Marketingmitteln .....	117	
Ertragsgleichung .....	117	
Verkaufsmengengleichung .....	118	
Planung zur Ertragsoptimierung .....	119	
Kurzfristige Ertragsoptimierung .....	122	
Optimierung der Mitteleinteilung im Marketing-Mix .....	125	
Exkurs 3A-1: Interaktives Zusammenwirken von Elementen im Marketing-Mix .....	128	
Optimierung der Mittelzuteilung auf verschiedene Zielmärkte .....	129	
Anmerkungen .....	132	

## Teil II

## Zur Analyse der Marketingchancen

### Kapitel 4

<b>Marketing-Informationssysteme und Marketingforschung</b> .....	135
Konzept und Bausteine eines Marketing-Informationssystems .....	136
Innerbetriebliches Berichtssystem .....	137
Abwicklungszyklus: Auftrag – Versand – Fakturierung .....	138
Verkaufsmelde- und -informationssystem .....	138
Gestaltung eines anwenderfreundlichen Berichtssystems .....	139
<b>Marketing-Nachrichtensystem</b> .....	140
Exkurs 4-1: Eine innovative Lösung zur Deckung von Informationsbedürfnissen: die Nachrichten- und Informationszentrale ....	142
<b>Marketing-Forschungssystem</b> .....	143
Quellen der Marketingforschung .....	143
Wirkungsbereich der Marketingforschung .....	144
Marketingforschungsprozeß .....	146
Definition des Marketingproblems und der Forschungsziele 147 · Konzipierung des Forschungsplans 149	
Exkurs 4-2: Ein »fragwürdiger« Fragebogen .....	157
Erhebung der Daten 161	
Exkurs 4-3: Der Traum des Marketers: Die Analyse der Kundenreaktion auf Werbung .....	162
Analyse der Erhebungsergebnisse 162 · Darstellung der Forschungsergebnisse 163	
Eigenschaften guter Marketingforschung .....	163
Wissenschaftliche Methodik 163 · Kreativität 164 · Flexibilität im Forschungsansatz 164 · Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen Daten und Modellen 164 · Kosten-Nutzen-Analyse 165	
Anwendung der Marketingforschung durch das Management .....	165
<b>Entscheidungs-Unterstützungssystem</b> .....	166
Exkurs 4-4: Der Umgang des Marketing-Managers der 90er Jahre mit Information .....	167
<b>Zusammenfassung</b> .....	168
<b>Anmerkungen</b> .....	169
<b>Anhang zu Kapitel 4: Das Marketing-Entscheidungsunterstützungssystem und seine Komponenten</b> .....	170

Bank statistischer Analysemethoden .....	170	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
Multiple Regressionsanalyse 170 · Diskriminanzanalyse 170 · Faktorenanalyse 171 · Clusteranalyse 171 · »Conjoint-Measurement« (CM) 172		
Modellbank .....	172	
Deskriptive Modelle 173 · Entscheidungsmodelle 174 · Verbale Modelle 178 · Graphische Modelle 178 · Mathematische Modelle 181		
Anmerkungen .....	182	
<b>Analyse des Marketingumfeldes .....</b>	<b>185</b>	<b>Kapitel 5</b>
Mitspieler im näheren Umfeld .....	187	
Das Unternehmen selbst .....	187	
Lieferanten .....	188	
Absatzhelfer .....	189	
Absatzmittler 189 · Dienstleister für die Warenlogistik 191 · Marketingdienstleister 191 · Finanzdienstleister 191		
Kunden .....	192	
Konkurrenten .....	192	
Interessengruppen .....	194	
Exkurs 5-1: Der Einfluß der Verbraucherschutzbewegung auf die Marketingpraxis von Unternehmen .....	195	
Gestaltungskräfte im weiteren Umfeld .....	198	
Demographische Komponente .....	198	
Explosives Wachstum der Weltbevölkerung 198 · Sinkende Geburtenziffern in industrialisierten Ländern 199 · Überalterung der Bevölkerung 200 · Veränderungen der Familienstruktur 201 · Zunahme der Nichtfamilienhaushalte 202 · Geographische Bevölkerungsverlagerungen 203		
Exkurs 5-2: Die neun nordamerikanischen Nationen .....	206	
Höherer Bildungsstand und mehr Angestellte 208 · Veränderungen in der ethnischen Bevölkerungsstruktur 209 · Vom Massenmarkt zum Mikromarkt 209		
Volkswirtschaftliche Komponente .....	209	
Wachstum der Realeinkommen 210 · Veränderungen in der Verbrauchsstruktur 210 · Sparquote und Nettogeldvermögen 212		
Naturgebundene Komponente .....	213	
Exkurs 5-3: Der Einfluß der Umweltschutzbewegung auf die Marketingentscheidungen der Unternehmen .....	213	
Verknappung von Rohstoffen 214 · Schwankende Energiepreise 215 · Zunehmende Umweltverschmutzung 216 · Durchgriff des Staates beim Umweltschutz 216		
Technologische Komponente .....	217	
Beschleunigung des technischen Fortschritts 217 · Unbegrenzte Innovationschancen 218 · Hohe Forschungs- und Entwicklungsausgaben 218 · Kleine Fortschritte statt großer Entdeckungen 219 · Zunehmende Reglementierung des technischen Fortschritts 220		

Politisch-rechtliche Komponente .....	221
Exkurs 5-4: Wichtige wirtschaftsrechtliche Gesetze in der Bundesrepublik Deutschland mit Einfluß auf die Marketing-Praxis ....	223
Wachsender Einfluß des EG-Rechts 225	
Sozio-kulturelle Komponente .....	227
Beständigkeit der Grundwerte 227 · Subkulturen 227 · Wandel der Sekundärwerte 227	
Exkurs 5-5: Die zehn »Megatrends« von John Naisbitt .....	232
Zusammenfassung .....	234
Anmerkungen .....	235
Anhang zu Kapitel 5: Verknüpfung zwischen dem Umfeld, dem Marketingsystem und der Marketingstrategie eines Unternehmens ..	237
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Analyse des Käuferverhaltens in Konsumgütermärkten .....</b>	<b>245</b>
Exkurs 6-1: Ausgewählte Segmente im Konsumgütermarkt: Senioren und ausländische Arbeitnehmer .....	245
Konsumentenverhalten als Modell .....	247
Einflußfaktoren auf das Konsumentenverhalten .....	248
Kulturelle Faktoren .....	249
Kulturkreis 249 · Subkultur 250 · Soziale Schicht 250	
Soziale Faktoren .....	253
Bezugsgruppen 253 · Familie 254	
Exkurs 6-2: Frauen als wichtiger Zielmarkt bei Automobilen .....	255
Rollen und Status 256	
Persönliche Faktoren .....	256
Alter und Lebensabschnitt 257 · Beruf 257 · Wirtschaftliche Verhältnisse 257 · Lebensstil 259	
Exkurs 6-3: Klassifizierungsansätze für den Lebensstil .....	259
Persönlichkeit und Selbstbild 262	
Psychologische Faktoren .....	263
Motivation 263 · Wahrnehmung 266 · Lernen 267 · Ansichten und Einstellungen 268	
Der Kaufprozeß .....	270
Käuferrollen .....	270
Arten des Kaufverhaltens .....	270
Komplexes Kaufverhalten 271 · Dissonanzminderndes Kaufverhalten 271 · Habituelles Kaufverhalten 272 · Abwechslung suchendes Kaufverhalten 273	
Erforschung des Kaufprozesses .....	273

Phasen des Kaufprozesses .....	275	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
Problemerkennung 275 · Informationssuche 276 · Bewertung der Alternativen 278 · Kaufentscheidung 281 · Verhalten nach dem Kauf 282		
Zusammenfassung .....	286	
Anmerkungen .....	287	
Anhang zu Kapitel 6: Verschiedene Strukturmodelle für die Bewertung von Markenalternativen durch den Konsumenten .....	290	
Idealabstandsmodell 290 · Konjunktives Modell 291 · Disjunktives Modell 291 · Lexikographisches Modell 291 · Determinanzmodell 292 · Folgerungen für das Marketing 292		
<b>Analyse des Kaufverhaltens von Organisationen .....</b>	<b>293</b>	<b>Kapitel 7</b> ↓
Industrielle Abnehmer .....	294	
Wer gehört zum industriellen Markt? .....	294	
Weniger Käufer 294 · Größere Käufer 294 · Enge Beziehung zwischen Lieferanten und Kunden 295 · Geographische Käuferkonzentration 295 · Abgeleitete Nachfrage 295 · Preisunelastische Nachfrage 295 · Unbeständige Nachfrage 296 · Professionelles Beschaffungsmanagement 296 · Multiple Kaufeinflüsse 296 · Weitere Merkmale 296		
Welche Kaufentscheidungen treffen industrielle Abnehmer? .....	297	
Wichtige Kaufsituationen 297 · Wichtige Teilentscheidungen im Kaufprozeß 298 · Systemkäufe und -verkäufe 298		
Wer ist am industriellen Beschaffungsprozeß beteiligt? .....	299	
Welchen wesentlichen Einflüssen sind industrielle Käufer ausgesetzt? ...	302	
Umfeldbedingte Faktoren 302 · Organisationsspezifische Faktoren 303		
Exkurs 7-1: Das Just-in-Time-Konzept verändert das Kaufverhalten von Organisationen .....	304	
Interpersonelle Faktoren 307 · Individuelle Faktoren 307		
Wie treffen industrielle Abnehmer ihre Kaufentscheidungen? .....	308	
Problemerkennung 308 · Generelle Bedarfsbeschreibung 309 · Produktspezifizierung 309 · Lieferantensuche 309 · Einholen von Angeboten 310 · Wahl des Lieferanten 311 · Festlegen der Auftragsmodalitäten 312 · Leistungsbewertung 313		
Exkurs 7-2: Anpassung der Marketingstrategie an unterschiedliche Gruppen industrieller Abnehmer am Beispiel des Mikroprozessormarktes .....	314	↓
Wiederverkäufer .....	315	
Wer gehört zum Markt der Wiederverkäufer? .....	315	
Welche Kaufentscheidungen treffen die Wiederverkäufer? .....	316	
Wer ist am Kaufprozeß des Wiederverkäufers beteiligt? .....	317	
Welchen wesentlichen Einflüssen sind Wiederverkäufer beim Einkauf ausgesetzt? .....	318	
Wie treffen Wiederverkäufer ihre Kaufentscheidungen? .....	318	
Exkurs 7-3: Direkte Produktprofitabilität (DPP) – Ein neues Verfahren für Wiederverkäufer .....	319	

Öffentliche Institutionen .....	320
Kaufentscheidungen öffentlicher Institutionen? .....	320
Wer ist am Kaufprozeß der öffentlichen Institutionen beteiligt? .....	322
Welchen wesentlichen Einflüssen sind die staatlichen Einkäufer ausgesetzt? .....	323
Wie verfahren die öffentlichen Institutionen bei ihren Kaufentschei- dungen? .....	323
Zusammenfassung .....	327
Anmerkungen .....	328
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Analyse der Konkurrenten .....</b>	<b>331</b>
Identifizierung der Konkurrenten .....	332
Branchenkonzept .....	333
Anzahl der Anbieter und Differenzierungsgrad 334	
Exkurs 8-1: Fünf Branchenstrukturformen .....	334
Eintritts- und Mobilitätsbarrieren 336 · Austritts- und Schrumpfungsbarrie- ren 336 · Kostenstrukturen 336 · Vertikale Integration 337 · Globalisierung 337	
Marktkonzept .....	337
Strategien der Konkurrenten .....	338
Ziele der Konkurrenten .....	341
Stärken und Schwächen der Konkurrenten .....	343
Exkurs 8-2: Die Rentabilitätsanalyse von Du Pont .....	345
Reaktionsprofil der Konkurrenten .....	347
Informationssystem für die Konkurrentenanalyse .....	348
Exkurs 8-3: Informationssammlung zur Konkurrenzermittlung ...	349
Wen bekämpfen und wen vermeiden? .....	352
Starke und schwache Konkurrenten .....	352
Exkurs 8-4: Die Kundennutzen-Analyse: der Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil .....	352
»Enge« oder »entfernte« Konkurrenten .....	354
»Gute« oder »böse« Konkurrenten .....	354
Berücksichtigung von Kunden und Konkurrenten .....	355
Zusammenfassung .....	357
Anmerkungen .....	358

**Anhang zu Kapitel 8: Marketingstrategien für Marktführer, Herausforderer, Mitläufer und Nischenbesetzer** ..... 359

    Strategien für Marktführer ..... 360  
         Erweiterung des Gesamtmarktes 360 · Verteidigung des Marktanteils 361 ·  
         Erweiterung des Marktanteils 364

    Exkurs 8A-1: Wie zwei Großunternehmen – Procter & Gamble und Caterpillar – ihre Marktführerschaft behaupten ..... 365

    Strategien für Herausforderer ..... 369  
         Bestimmung des strategischen Ziels und der möglichen Gegner 370 · Wahl der  
         Angriffsstrategie 370 · Realisierung der Angriffsstrategien 372

    Strategien für Mitläufer ..... 373

    Strategien für Nischenbesetzer ..... 375

    Zusammenfassung ..... 375

    Anmerkungen ..... 376

**Untersuchung und Auswahl von Zielmärkten**

**Teil III**

**Messung und Vorhersage der Marktgröße und Nachfrage** ..... 381

Begriffliche Grundlagen und Konzepte der Nachfragemessung ..... 381

    Dimensionierung von Marktgröße und Nachfrage ..... 382

    Grundbegriffe zur Marktgröße ..... 383

    Grundbegriffe zur Nachfragemessung ..... 385  
         Gesamtnachfrage des Marktes 385 · Vorhersage der Gesamtnachfrage 386 ·  
         Marktpotential 386 · Unternehmensspezifische Nachfrage 387 · Vorhersage  
         der unternehmensspezifischen Nachfrage 387 · Unternehmensspezifisches  
         Umsatzpotential 388

    Schätzung der laufenden Nachfrage ..... 389  
         Ausschöpfbares Gesamtpotential ..... 389

    Teilpotentiale ..... 390  
         Branchenbezogene Aufbaumethode 390 · Indexmethoden 392

    Exkurs 9-1: Mikrogeographische Datenbanken: Neue Verfahren zur Ermittlung der chancenreichsten Zielmärkte ..... 394

    Schätzung der Branchenumsätze und Marktanteile ..... 396

    Schätzung der zukünftigen Nachfrage ..... 396  
         Exkurs 9-2: Methoden zur Umfeldprognose ..... 397

**Kapitel 9**

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	Ermittlung der Käuferabsichten .....	399
	Zukunftsschätzungen des Vertriebspersonals .....	400
	Expertenmeinungen .....	400
	Markttest-Methode .....	401
	Zeitreihen-Analyse .....	401
	Statistische Nachfrageanalyse .....	403
	Zusammenfassung .....	404
	Anmerkungen .....	405
	Anhang zu Kapitel 9: Bestimmungsgrößen des Marktanteils .....	406
<b>Kapitel 10</b>	<b>Ermittlung von Marktsegmenten und Auswahl von Zielmärkten .....</b>	<b>409</b>
	<b>Marktsegmentierung .....</b>	<b>411</b>
	Grundansatz für die Marktsegmentierung .....	411
	Exkurs 10-1: Das kundenindividuelle Marketing wird wiederentdeckt .....	412
	Marktsegmente und Marktnischen .....	414
	Präferenzstruktur als Segmentierungsgrundlage .....	414
	Segmentierungsverfahren .....	415
	Grundlagen für die Segmentierung von Konsumgütermärkten .....	418
	Geographische Segmentierung 420 · Demographische Segmentierung 420 · Psychographische Segmentierung 423 · Verhaltensbezogene Segmentierung 425	
	Grundlagen für die Segmentierung von industriellen Märkten .....	431
	Entwicklung des Kundensegmentprofils .....	433
	Erfordernisse für effektives Segmentieren .....	435
	<b>Zielmarktbestimmung .....</b>	<b>436</b>
	Bewertung der Marktsegmente .....	436
	Größe und Wachstum des Segments 436 · Strukturelle Attraktivität des Segments 436 · Zielsetzungen und Ressourcen des Unternehmens 438	
	Auswahl der Marktsegmente .....	439
	Konzentration auf ein einzelnes Segment 439 · Selektive Spezialisierung 440 · Produktspezialisierung 440 · Marktspezialisierung 440 · Vollständige Markt- abdeckung 441	
	Weitere Überlegungen zur Bewertung und Auswahl von Marktsegmenten .....	444
	Segmentübergreifende Wechselbeziehungen und Übersegmente 444 · Segmentweises Vordringen 445 · Detaillierte Segmentanalyse 446	
	Zusammenfassung .....	448
	Anmerkungen .....	449

# Planung von Marketingstrategien

## Teil IV

✓	Differenzierung und Positionierung als Grundlage der Marketingstrategie .....	453	Kapitel 11	↓
(	Wertauffassung und Bezugsquellenwahl aus Sicht der Käufer .....	453	)	
✗	Ermittlung möglicher Wettbewerbsvorteile .....	457	✗ → Parler	
✗	Ansätze der Wettbewerbsdifferenzierung .....	459	✗	
	Differenzierung durch das Produkt .....	459		
	Produktausstattungs-elemente 460 · Produktleistung 461 · Konformität 463 · Haltbarkeit 463 · Zuverlässigkeit 463 · Instandsetzbarkeit 464 · Styling 464 · Produktdesign als integrative Kraft 465			
	Differenzierung durch Serviceleistungen .....	466		
	Zustellung 466 · Installation 466 · Kundens Schulung 466 · Kundenberatung 467 · Instandsetzung und Instandhaltung 467 · Verschiedene andere Dienstleistungen 468			
	Exkurs 11-1: Turbomarketing – schnelles Handeln als Waffe im Wettbewerb .....	468		
	Differenzierung durch die Mitarbeiter .....	470		
	Differenzierung durch das Unternehmens- oder Markenimage .....	470		
	Symbole 471 · Printmedien und audiovisuelle Medien 471 · Atmosphärische Gestaltung 471 · Ereignis-Sponsoring 472			
✗	Entwicklung der Positionierungsstrategie .....	472		↳
	Anzahl der herausgestellten Unterschiede .....	474		
	Auswahl der herausgestellten Unterschiede .....	476		
	Exkurs 11-2: Positionierung von Computeranwendungen im Büro .....	477		
	Exkurs 11-3: Das Positionierungskonzept nach Ries und Trout ...	479		
	Kommunizieren der Positionierung .....	482		
	Zusammenfassung .....	483		
	Anmerkungen .....	483		
✗	Entwicklung und Einführung neuer Produkte .....	485	Kapitel 12	✗
✗	Risikoabwägung bei der Entwicklung neuer Produkte .....	487	✗	
(	Führungsstruktur für die Produktentwicklung .....	489	)	
	Exkurs 12-1: Wichtige Erkenntnisse zum Produktentwicklungsmanagement .....	491		
	Exkurs 12-2: 3M's Führungskonzept bei Produktinnovationen ....	493		
✗	Ideengewinnung .....	494	✗	

Quellen für neue Produktideen .....	494
Techniken der Ideengewinnung .....	496
Merkmalsauflistung 496 · Gegenstandsverknüpfung 496 · Morphologische Analyse 497 · Bedürfnis- und Problemanalyse 497 · Brainstorming 498 · Synektik 498	
X Ideenvorauswahl .....	499 <del>X</del>
Bewertungsmethoden für Produktideen .....	501
X Konzeptentwicklung und -erprobung .....	503 <del>X</del>
Konzeptentwicklung .....	503
Konzepterprobung .....	505
Exkurs 12-3: Messung von Verbraucherpräferenzen für alternative Produktkonzepte mit Hilfe der Conjoint Analyse .....	506
Erarbeitung einer vorläufigen Marketingstrategie .....	510
Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	511
Umsatzschätzung .....	511
Prognose der Erstkäufe 512	
Exkurs 12-4: Drei Methodenbeispiele für die Prognostizierung der Erstkäufe von Neuprodukten .....	512
Prognose der Ersatzkäufe 514 · Prognose der Wiederholungskäufe 514	
Kosten- und Gewinnschätzung .....	514
Materielle Produktentwicklung .....	517
Exkurs 12-5: Methoden zur Messung von Verbraucher- präferenzen .....	518
Markterprobung .....	519
Markterprobung von Konsumgütern .....	520
Verkaufswellenforschung 520 · Einkaufslabor 521 · Kontrollierter Markttest, Store-Test 521 · Testmärkte 522	
Exkurs 12-6: Wichtige Entscheidungen des Unternehmens zu Testmärkten .....	522
Exkurs 12-7: Testen, ja – aber wie? Das Fallbeispiel New Coke ...	524
Markterprobung von Industriegütern .....	526
Markteinführung .....	528
Wann? – Das »Timing« .....	528
Wo? – die geographische Strategie .....	529
Wer? – die Zielkunden .....	529
Wie? – der Handlungsablauf .....	530

	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
Prozeß der Annahme und Ausbreitung von Innovationen bei den Verbrauchern .....	530
Begriffe und Konzepte .....	532
Phasen des Adoptionsprozesses .....	532
Individuelle Unterschiede in der Innovationsfreudigkeit .....	533
Einfluß anderer Personen .....	534
Einfluß von Produktcharakteristika auf die Adoptionsrate .....	535
Zusammenfassung .....	536
Anmerkungen .....	537
<b>Marketingstrategien für die Phasen im Produkt-Lebenszyklus ..</b>	<b>539</b>
<b>Konzept des Produkt-Lebenszyklus .....</b>	<b>539</b>
Nachfrage- und Technologie-Lebenszyklus .....	539
Produkt-Lebenszyklus .....	541
Lebenszyklen von Produktkategorien, Produktformen und Marken .....	543
Unterschiedliche Formen des Produkt-Lebenszyklus .....	543
Exkurs 13-1: Ein Ansatz zur Prognose der Form und Länge des Produkt-Lebenszyklus für ein neues Produkt .....	544
Lebenszyklus von Stil, Mode und Modeerscheinungen .....	546
Begründung für das Produkt-Lebenszyklus-Konzept .....	547
Einführungsphase .....	548
Marketingstrategien in der Einführungsphase .....	549
Exkurs 13-2: Der »Vorteil des Ersten« .....	552
Wachstumsphase .....	553
Marketingstrategien in der Wachstumsphase .....	553
Reifephase .....	554
Marketingstrategien in der Reifephase .....	556
Marktmodifikation 556 · Produktmodifikation 557 · Modifikationen im Marketing-Mix 558	
Exkurs 13-3: Neue Chancen für »reife Produkte« .....	559
Rückgangsphase .....	560
Marketingstrategien in der Rückgangsphase .....	561
Ermittlung schwacher Produkte 561 · Entscheidung über die Marketing- strategie 562 · Eliminierung eines Produkts 564	
Zusammenfassung und Kritik am Produkt-Lebenszyklus-Konzept ....	564
Konzept der Marktevolution .....	567

**Kapitel 13**

	Phasen der Marktevolution .....	567
	Entstehungsphase 567 · Wachstumsphase 568 · Phase der Marktreife 569 · Rückgangphase 570	
	Dynamik des Wettbewerbs über neue Leistungsmerkmale .....	571
	Zusammenfassung .....	573
	Anmerkungen .....	574
<b>Kapitel 14</b>	<b>Marketingstrategien für globale Märkte .....</b>	<b>577</b>
	Einleitung .....	577
	Exkurs 14-1: Global tätige Industrien und Unternehmen .....	579
	Exkurs 14-2: Einige Fehlschläge im globalen Marketing .....	581
	Internationales Marketingumfeld .....	582
	Internationales Handelssystem .....	582
	Volkswirtschaftliches Umfeld .....	584
	Politisch-rechtliches Umfeld .....	585
	Einstellungen gegenüber internationalen Anlegern 585 · Politische Stabilität 585 · Währungsbestimmungen 585 · Staatliche Bürokratie 586	
	Exkurs 14-3: Internationaler Tauschhandel ist wieder im Kommen .....	586
	Exkurs 14-4: Megamarketing: Einstieg in blockierte Märkte .....	588
	Kulturelles Umfeld .....	589
	Geschäftliches Umfeld .....	589
	Entscheidungen zum Eintritt ins Auslandsgeschäft .....	590
	Exkurs 14-5: Internationaler Produkt-Lebenszyklus .....	591
	Entscheidung zur Wahl der Auslandsmärkte .....	592
	Exkurs 14-6: Sollten die multinationalen Unternehmen ihre Handelsaktivitäten auf die Märkte der Triade beschränken? .....	593
	Exkurs 14-7: Bewertung des Länderrisikos .....	596
	Entscheidung zur Art des Markteinstiegs .....	597
	Indirekter Export .....	597
	Direkter Export .....	598
	Lizenzerteilung .....	598
	Joint Ventures .....	600
	Direktinvestition .....	600
	Prozeß der Internationalisierung .....	600
XX	Entscheidung zum Marketingprogramm .....	602

Exkurs 14-8: Globale Standardisierung oder Adaption des Marketing-Mix? .....	602
Produktanpassungen .....	605
Kommunikationsanpassung .....	606
Preisanpassungen .....	608
Vertriebsweganpassung .....	610
<b>Entscheidung zur Marketingorganisation .....</b>	<b>611</b>
Exportabteilung als Führungsstelle .....	611
Internationale Sparte als Führungsstelle .....	611
Globale Organisationsführung .....	612
Exkurs 14-9: Weltmeister im globalen Marketing: die Japaner? ..	613
Zusammenfassung .....	615
Anmerkungen .....	616

## **Planung von Marketingprogrammen**

## **Teil V**

<b>Management von Produkten und Marken .....</b>	<b>621</b>	<b>Kapitel 15</b>
Was ist ein Produkt? .....	621	
Fünf Konzeptionsebenen für das Produkt .....	622	
Produkt Hierarchien .....	624	
Produkttypologien .....	625	
Exkurs 15-1: Produkttypologien und die marketingstrategischen Folgerungen .....	625	
Produktmixentscheidungen .....	629	
Produktlinienentscheidungen .....	632	
Analyse der Produktlinien .....	632	
Produktlinienumsatz und -gewinn 633 · Marktprofil der Produktlinie 633		
Umfang der Produktlinie .....	635	
Strecken der Produktlinie 635 · »Ausfüllen« einer Produktlinie 638		
Modernisierung der Produktlinie .....	639	
Herausstellen bestimmter Artikel der Produktlinie .....	640	
»Bereinigung« der Produktlinie .....	640	
Markenpolitische Entscheidungen .....	641	
Markenartikelentscheidung .....	642	
Absenderzuordnung .....	645	
Exkurs 15-2: Lizenzieren von Markennamen .....	646	

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	Markenstrukturentscheidungen .....	648
	Markenbereichsausweitung .....	651
	Parallelmarkenentscheidung .....	652
	Markenrepositionierung .....	653
	Entscheidungen zur Verpackungsgestaltung .....	655
	Zusammenfassung .....	658
	Anmerkungen .....	660
<b>Kapitel 16</b>	<b>Dienstleistungsmanagement .....</b>	<b>661</b>
	Wesen und Unterteilung von Dienstleistungen .....	662
	Besonderheiten von Dienstleistungen und ihre Auswirkungen für das Marketing .....	664
	Immaterialität der Dienstleistung .....	664
	Enger Transaktionsverbund; personell, zeitlich, räumlich .....	665
	Hohe Schwankungsbreite der Ausführung .....	666
	Fehlende Lagerfähigkeit .....	667
	Marketingstrategien für Dienstleistungsunternehmen .....	668
	Exkurs 16-1: Wie Mitarbeiter dazu motiviert werden, die Kunden freundlich und gut zu versorgen; Illustration am Beispiel eines Krankenhauses .....	669
	Differenzierung der Leistung .....	671
	Qualität der Leistung .....	673
	Exkurs 16-2: Kundenbewertung der Dienstleistungsqualität .....	676
	Exkurs 16-3: Walt Disney Enterprises – ein Unternehmen von besonderer Sensibilität .....	678
	Produktivität der Leistung .....	680
	Produktbegleitende Dienstleistungen .....	681
	Dienstleistungen vor dem Verkauf .....	683
	Dienstleistungen nach dem Verkauf .....	684
	Zusammenfassung .....	685
	Anmerkungen .....	686
<b>X Kapitel 17</b>	<b>Preismanagement .....</b>	<b>689</b>
	Erstmalige Preisbildung .....	690
<b>XXII</b>	Preispolitische Zielsetzung .....	691

Fortbestand des Unternehmens 692 · Kurzfristige Gewinnmaximierung 693 ·  
 Kurzfristige Umsatzmaximierung 693 · Maximales Absatzwachstum 693 ·  
 Maximale Marktabschöpfung 694

Exkurs 17-1: Preisbildungsmodell zur kurzfristigen  
 Gewinnmaximierung ..... 694

    Qualitätsführerschaft 694

Nachfrageermittlung ..... 695

    Einflußfaktoren auf die Preissensibilität der Kunden 696 · Berücksichtigung  
 der Preiselastizität der Nachfrage 696 · Methoden zur Ermittlung der Nach-  
 fragefunktion 698

Kostenschätzung ..... 699

    Fixe und variable Kostenstruktur 699 · Größenordnungsabhängige Kosten-  
 strukturen 699 · Erfahrungsabhängige Kostenstrukturen 700

Analyse der Konkurrenzpreise und -angebote ..... 702

Auswahl eines Preisbildungsverfahrens ..... 702

    Zuschlagsverfahren 703 · Kapitalrenditeverfahren 705 · Preisbildung nach  
 dem Wertempfinden der Kunden (»Perceived-Value-Pricing«) 706

Exkurs 17-2: Methoden zur Schätzung des empfundenen Wertes ..... 707

Exkurs 17-3: Ein Ansatz zur Preisbildung nach dem  
 Wertempfinden ..... 709

    Preisbildung nach den Leitpreisen der Konkurrenz 711 · Preisbildung bei  
 Ausschreibungen 711

Preisentscheidung ..... 712

    Berücksichtigung psychologischer Auswirkungen 712 · Einfluß anderer Elemente  
 im Marketing-Mix 713 · Preispolitische Grundsätze des Unternehmens 714 · Aus-  
 wirkungen der Preisentscheidung auf andere Beteiligte 714

Programmatische Preismodifizierung ..... 714

    Geographische Preismodifizierung ..... 714

Exkurs 17-4: Fünf geographische Preisstrategien ..... 715

Preismodifizierung durch Rabatte und Nachlässe ..... 717

    Skonto 717 · Mengenrabatte 717 · Funktionsrabatte 718 · Saisonrabatte 718 ·  
 Sondernachlässe 718

Preismodifizierung zur Absatzförderung ..... 718

Diskriminierende Preismodifizierung ..... 720

Preisabstufungen im Produktverbund ..... 721

    Preisabstufungen in der Produktlinie 721 · Preisabstufungen bei Sonderaus-  
 stattungen 722 · Preisabstufung für Folgeprodukte in Funktionssystemen 723 ·  
 Abstufung in Grund- und Nutzungspreise 723 · Einbindung von Beiprodukten  
 in die Preisbildung 724 · Preisabstufung für Angebotspakete 724

Preisänderungen ..... 724

    Preissenkungen ..... 724

Exkurs 17-5: Handlungsalternativen zur Preisgestaltung und zum Marketing-Mix in Rezessionsphasen .....	725
Preiserhöhungen .....	727
Reaktionen der Käufer .....	730
Reaktionen der Konkurrenten .....	730
Exkurs 17-6: Entscheidungsstützende Folgeabschätzung der Reaktionshaltungen von Konkurrenten auf eine beabsichtigte Preissenkung eines großen Chemieunternehmens .....	731
Reaktionen auf Preisänderungen der Konkurrenz .....	733
Zusammenfassung .....	735
Anmerkungen .....	736
<b>Kapitel 18</b> <b>Planung und Management des Distributionssystems .....</b>	<b>739</b>
Wesenszüge von Distributionssystemen .....	740
Warum Absatzmittler und Zwischenhandel? .....	740
Funktionen im Distributionssystem .....	742
Stufen im Distributionssystem .....	744
Distributionssysteme für Dienstleistungen .....	747
Planung des Distributionssystems .....	747
Analyse des Kundenbedarfs nach Distributionsleistungen .....	748
Distributionsziele und -einschränkungen .....	749
Einschränkungen durch das Produkt 749 · Einschränkungen durch den Distributionspartner 749 · Einschränkungen durch die Konkurrenten 750 · Einschränkungen durch unternehmensinterne Charakteristika 750 · Einschränkungen im Umfeld 750	
Gestaltungsalternativen für das Distributionssystem .....	751
Welche Distributionspartner? 751 · Wie viele Distributionspartner? 752 · Welche Konditionen und wechselseitigen Verpflichtungen? 753	
Bewertung der Gestaltungsalternativen .....	754
Wirtschaftlichkeit 754 · Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit 756 · Modifizierbarkeit 756	
Management des Distributionssystems .....	756
Gewinnung von Distributionspartnern .....	756
Exkurs 18-1: Der Aufbau eines Händlernetzes für die Produkte von Epson .....	757
Motivierung von Distributionspartnern .....	758
Exkurs 18-2: Fünf Grundlagen der Machtausübung im Management von Distributionsbeziehungen .....	759
Exkurs 18-3: Wie man Industrievertreter als Marketingpartner behandelt .....	761



Bewertung der Distributionspartner .....	762	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
Modifizierung des Distributionssystems .....	763	
Exkurs 18-4: Flexible Unternehmen passen ihr Distributions- system an den Produkt-Lebenszyklus an .....	764	
<b>Dynamische Systemveränderungen und neuere Distributionssysteme</b>	<b>765</b>	
Vertikale Marketingsysteme .....	766	
Eigentumsgebundene vertikale Marketingsysteme 766 · Machtstellungsgebun- dene vertikale Marketingsysteme 767 · Vertragsgebundene vertikale Marketing- systeme 767		
Horizontale Marketingsysteme .....	769	
Multikanal-Marketingsysteme .....	770	
Exkurs 18-5: Ein Beispiel für Multikanalsysteme .....	771	
Verhaltensrollen von Systemteilnehmern .....	773	
<b>Kooperation, Konflikt und Konkurrenz im Distributionssystem</b> .....	<b>773</b>	}
Konfliktarten .....	774	
Konfliktgründe .....	775	
Konfliktlösung .....	775	
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>776</b>	
<b>Anmerkungen</b> .....	<b>778</b>	
<b>Management von Einzelhandel, Großhandel und Warenlogistik</b>	<b>779</b>	<b>Kapitel 19</b>
<b>Einzelhandel</b> .....	<b>779</b>	
Wesen und Bedeutung des Einzelhandels .....	779	
Betriebsformen des Einzelhandels .....	780	
Einzelbetrachtung der Betriebsformen 780		
Exkurs 19-1: Wichtige Betriebsformen des ladengebundenen Einzelhandels .....	782	
Verbundsysteme des organisierten Einzelhandels 788		
Exkurs 19-2: Einkaufserlebnis und Freizeit im Einkaufszentrum ...	792	
Marketing-Entscheidungen des Einzelhandels .....	795	
Zielmarkt 795 · Produktleistung 796 · Preis 798 · Absatzförderung 798 · Standort 799		
Trends im Einzelhandel .....	800	
<b>Großhandel</b> .....	<b>802</b>	
Wesen und Bedeutung des Großhandels .....	802	
Betriebsformen des Großhandels .....	803	
Großhändler als eigenständige Kaufleute 803 · Großhandelsvermittler 806 · Großhandelsorganisation als Unternehmensangliederung 808 · Sonstige Großhandelseinrichtungen 808		

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	Marketing-Entscheidungen des Großhändlers .....	808
	Zielmarkt 808 · Produktleistung 809 · Preis 809 · Absatzförderung 810 · Standort 810	
	Trends im Großhandel .....	811
	Exkurs 19-3: Basisstrategien von leistungsfähigen Großhändlern ..	813
	Warenlogistik .....	815
	Wesen der Warenlogistik .....	815
	Zielsetzung der Warenlogistik .....	817
	Auftragsabwicklung .....	818
	Lagereinrichtung .....	818
	Lagerbestandshaltung .....	820
	Transport .....	822
	Zusammenfassung .....	823
	Anmerkungen .....	824
<b>Kapitel 20</b>	<b>Planung des Kommunikations- und Absatzförderungsmix .....</b>	<b>827</b>
	Instrumente der absatzfördernden Kommunikation .....	828
	Kommunikationsprozeß .....	829
	Planungsschritte für ein wirksames Kommunikations- und Absatzförderungsprogramm .....	833
	Ermittlung des Zielpublikums und seines Bezuges zum Kommunikationsobjekt .....	833
	Imageanalyse 833	
	Bestimmung der Wirkungsziele .....	836
	Bekanntheit 838 · Wissen 838 · Empfinden 838 · Präferenz 839 · Überzeugung 839 · Kauf 839 · Zufriedenstellung 839	
	Exkurs 20-1: Ermittlung des Zielpublikums und der zu erzielenden Wirkung .....	840
	Gestaltung der Botschaft .....	841
	Inhalt der Botschaft 842 · Appell der Botschaft 842	
	Exkurs 20-2: Was bringt der Appell an das Angstmotiv? .....	843
	Aufbau der Botschaft 844 · Ausdrucksform der Botschaft 845 · Überbringer der Botschaft 846	
	Wahl der Kommunikationswege .....	847
	Kommunikationswege von Person zu Person 847	
	Exkurs 20-3: Wie Dienstleister durch Mund-zu-Mund-Werbung Kunden gewinnen können .....	847
	Mediengebundene Kommunikationswege 849	
	Budgetierung der gesamten Kommunikation und Absatzförderung .....	851

Budgetierung entsprechend der Finanzkraft 851 · Budgetierung anhand des Umsatzes 851 · Budgetierung orientiert am Wettbewerb 852 · Budgetierung anhand von Zielen und Aufgaben (»Ziele- und Aufgaben-Methode«) 853	
Budgeteinteilung im Kommunikations- und Absatzförderungsmix .....	854
Wesensart der einzelnen Absatzförderungsinstrumente 855 · Einflußfaktoren auf die Budgeteinteilung im Absatzförderungsmix 857	
Exkurs 20-4: Die Rolle der institutionellen Imagewerbung im Industriegütermarketing .....	859
Exkurs 20-5: Das ADVISOR-Projekt: Wie Industriegüter-Marketer das Gesamtbudget für Marketingaufwendungen und das Werbebudget festlegen .....	860
Ergebnismessung der absatzfördernden Kommunikation .....	864
Management und Koordination der absatzfördernden Kommunikation ...	865
Zusammenfassung .....	866
Anmerkungen .....	867
<b>Planung effektiver Werbeprogramme .....</b>	<b>869</b>
	<b>Kapitel 21</b>
Exkurs 21-1: Wie arbeitet eine Werbeagentur, und was kosten ihre Dienste? .....	871
Festlegung der Werbeziele .....	873
Bestimmung des Werbebudgets .....	875
Entscheidungen zur Werbebotschaft .....	878
Entwicklung von Werbebotschaften .....	878
Bewertung und Auswahl der Werbebotschaft .....	880
Gestaltung der Werbebotschaft .....	881
Entscheidungen zur Medienbelegung .....	885
Reichweite, Frequenz und Eindrucksqualität der Werbedarbietung .....	885
Mediengattungswahl .....	888
Exkurs 21-2: Die unaufhörliche Suche nach neuen Werbeträgern ..	895
Detaillierte Medienwahl .....	896
Timing des Medieneinsatzes .....	899
Makroplanung 899 · Mikroplanung 901	
Beurteilung der Werbewirkung .....	903
Exkurs 21-3: Mikrotestmärkte zur Beurteilung der Werbewirkung	903
Beurteilung der kommunikativen Wirkung .....	904
Exkurs 21-4: Meßverfahren der kommunikativen Werbewirkung für Printmedien und TV .....	908

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	Verkaufswirkung .....	910
	Zusammenfassung .....	913
	Anmerkungen .....	914
<b>Kapitel 22</b>	<b>Direktmarketing-, Verkaufsförderungs- und Public-Relations- Programme .....</b>	<b>917</b>
	Direktmarketing .....	917
	Konzept, Wachstum und Vorteile von Direktmarketing .....	919
	Exkurs 22-1: Die gebräuchlichsten Elemente des Direktmarketing .....	919
	Integriertes Direktmarketing .....	926
	Exkurs 22-2: Das »Maximarketing«-Modell für integriertes Marketing .....	927
	Datenbanksysteme für das Direktmarketing .....	928
	Hauptentscheidungen im Direktmarketing .....	929
	Ziele 929 · Zielgruppe 930 · Angebotsstrategie 931 · Einsatztests des Direkt- marketing 932 · Erfolgsmessung 932	
	Verkaufsförderung .....	933
	Bedeutung der Verkaufsförderung .....	934
	Zweck der Verkaufsförderung .....	935
	Verkaufsförderungsentscheidungen .....	937
	Bestimmung der Verkaufsförderungsziele 937 · Wahl der Verkaufsförderungs- instrumente 937	
	Exkurs 22-3: Instrumente der verbrauchergerichteten Verkaufs- förderung .....	938
	Exkurs 22-4: Instrumente der handelsgerichteten Verkaufs- förderung .....	942
	Exkurs 22-5: Instrumente zur allgemeinen Verkaufsbelebung ....	944
	Entwicklung des Verkaufsförderungsprogramms 945 · Vortesten des Verkaufs- förderungsprogramms 947 · Durchführung und Kontrolle des Verkaufsförde- rungsprogramms 947 · Bewertung der Ergebnisse 948	
	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) .....	949
	Entscheidungen zum Einsatz von Marketing-PR .....	951
	Bestimmung der zu unterstützenden Marketingziele 951 · Auswahl der PR-Botschaften und der PR-Träger 952	
	Exkurs 22-6: Instrumente der Marketing-PR .....	953
	Durchführung des Marketing-PR-Plans 956 · Bewertung der Ergebnisse von PR-Maßnahmen 956	

Zusammenfassung .....	958	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
Anmerkungen .....	959	
<b>Verkaufsmanagement .....</b>	<b>961</b>	<b>Kapitel 23</b>
Gestaltung der Verkaufsorganisation .....	963	
Arbeitsziele für die Verkaufsorganisation .....	963	
Einsatzstrategien für die Verkaufsorganisation .....	965	
Strukturierung der Verkaufsorganisation .....	966	
Exkurs 23-1: Einrichtung einer neuen Verkaufsorganisation: Der Fall Wilkinson Sword USA .....	966	
Territoriale Struktur 967 · Struktur nach Produkten 969 · Struktur nach Kundentypen 969 · Komplexe Strukturen 970		
Exkurs 23-2: Das »Key Account Management«: seine Ziele und Funktionen .....	971	
Exkurs 23-3: Komplexe Restrukturierung der Verkaufs- organisation: Das Beispiel Knorr/Maizena .....	973	
Größe der Verkaufsorganisation .....	975	
Entlohnungssystem für das Verkaufspersonal .....	976	
Exkurs 23-4: Grundformen der Entlohnung und andere Aufwendungen für den Verkauf .....	977	
Management der Verkaufsorganisation .....	979	
Gewinnung und Auswahl von Verkaufspersonal .....	979	
Bedeutung der Auswahl 979 · Eignungskriterien 980 · Anwerbungs- verfahren 981 · Verfahren zur Beurteilung von Bewerbern 981		
Exkurs 23-5: Bewertungsleitlinien zu einem zweistufigen Verkäuferauswahlverfahren .....	982	
Schulung des Verkaufspersonals .....	984	
Anleitung des Verkaufspersonals .....	987	
Exkurs 23-6: Wie wirkungsvoll führen Unternehmen ihre Verkaufsorganisation? .....	987	
Normwerte für die Intensität der Kundenbesuche 988 · Normen für den Besuchsaufwand bei potentiellen Kunden 988 · Effizienter Zeiteinsatz 988		
Exkurs 23-7: Der Einsatz von Computern für die produktive Verkaufsarbeit .....	990	
Motivierung der Verkäufer .....	991	
Umsatzvorgaben (Verkaufsquoten, Verkaufsvorgaben) 993 · Weitere Motivationsmittel 993		

Beurteilung der Verkäufer .....	994
Informationsquellen 994 · Formale Leistungsbeurteilung 995	
Grundlagen für das persönliche Verkaufen .....	999
Vorgehensschritte beim Verkaufen .....	999
Exkurs 23-8: Unterschiede in den Verhaltensweisen von Käufern und Verkäufern .....	1000
Suche nach geeigneten Kunden 1001 · Vorannäherung 1002 · Annäherung 1002 · Verkaufspräsentation und Unterbreitung des Angebots 1003 · Entkräften von Einwänden 1004 · Abschluß 1004 · Nachbetreuung 1005	
Verhandlungsführung .....	1005
Grundelemente des Verhandlungsprozesses 1005 · Voraussetzungen zur Verhandlungsaufnahme 1006 · Verhandlungsstrategie 1007	
Exkurs 23-9: Die Strategie der prinzipienbestimmten Verhandlungsführung .....	1008
Verhandlungstaktik 1009	
Exkurs 23-10: Ausgewählte taktische Verhaltensweisen bei der Verhandlungsführung .....	1010
Management der Kundenbeziehungen .....	1011
Exkurs 23-11: Beziehungsmarketing: Wann und Wie? .....	1013
Zusammenfassung .....	1015
Anmerkungen .....	1016

## Teil VI

### Organisationelle Umsetzung und Steuerung von Marketingprogrammen

#### Kapitel 24

Organisation und Umsetzung von Marketingprogrammen .....	1021
Organisation des Unternehmens .....	1021
Organisation des Marketing .....	1024
Entwicklung der Marketingabteilung als Funktionsträger .....	1024
Marketing als Assistentenstelle bei der Verkaufsleitung 1025 · Marketing als Unterabteilung im Verkauf 1025 · Marketing als Hauptabteilung neben dem Verkauf 1025 · Marketing als Ressort im Vorstand oder in der Geschäftsleitung 1027 · Integriertes Marketing im fortschrittlichen Unternehmen 1027	
Alternativen zur Organisation des fortschrittlichen Marketingressorts ....	1027
Funktionale Gliederung 1027 · Geographische Gliederung 1028 · Produkt- management 1029	
Exkurs 24-1: Was bringt die Zukunft für das Produktmanagement	1033
Marktmanagement 1036 · Produkt- und Marktmanagement als Matrix- organisation 1037 · Zentrale oder dezentrale Marketingorganisation 1038	

Beziehungen des Marketing zu den anderen Abteilungen .....	1040	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
Forschungs- und Entwicklungsabteilung 1041 · Konstruktionsabteilung (Engineering) 1043 · Einkaufsabteilung 1043 · Produktionsabteilung 1043 · Finanzabteilung 1045 · Rechnungsabteilung 1045 · Kreditabteilung 1046		
Strategien zum Aufbau einer unternehmensweiten Marketing- orientierung .....	1046	
Umsetzung von Marketingprogrammen .....	1048	
Geschick in der Diagnose .....	1049	
Sitz des Problems in der Systemstruktur .....	1050	
Geschick in der Durchführung von Marketingaktivitäten .....	1050	
Geschick in der Bewertung von Durchführungsarbeiten .....	1051	
Zusammenfassung .....	1051	
Anmerkungen .....	1053	
<b>Marketingsteuerung durch Kontrolle und Feedback .....</b>	<b>1055</b>	<b>Kapitel 25</b>
Jahresplankontrolle .....	1056	
Umsatzvergleich .....	1057	
Marktanteilsvergleich .....	1058	
Exkurs 25-1: Definitionen und Meßwerte für den Marktanteil ....	1058	
Aufwandsvergleich .....	1061	
Finanzzahlenvergleich .....	1063	
Beobachtung der Kundeneinstellung .....	1064	
Steuerungsmaßnahmen .....	1064	
Aufwands- und Ertragskontrolle .....	1066	
Methodische Schritte zur Aufwands- und Ertragsanalyse im Marketing ...	1066	
Festlegung geeigneter Korrekturmaßnahmen .....	1069	
»Direct Costing«: Teilkosten- oder Vollkostenrechnung .....	1070	
Effizienzkontrolle .....	1071	
Effizienz im Verkauf .....	1071	
Effizienz in der Werbung .....	1072	
Effizienz in der Verkaufsförderung .....	1072	
Effizienz in der Distribution .....	1073	
Strategiekontrolle .....	1073	
Wirksamkeitsbewertung des Marketing .....	1073	
Marketingrevision .....	1077	
Vorgehensweise bei der Marketingrevision 1078 · Komponenten der Marketing- revision 1078 · Beispiel einer Marketingrevision 1082		

---

*Inhaltsverzeichnis*

<b>Marketing-Controller</b> .....	1084
<b>Zusammenfassung</b> .....	1085
<b>Anmerkungen</b> .....	1086
<b>Sachregister</b> .....	1089
<b>Personenregister</b> .....	1108
<b>Firmenregister</b> .....	1117