

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE  
HANDELSFAKULTÄT  
Lehrstuhl für Marketing

**Birgit Hufen**

# **Marketing-Strategien**

der deutschen und rumänischen Stahlindustrie  
- eine komparative Studie -

betreuender Professor:  
Univ.-Prof. Dr. Oek. Nicolae Al. Pop

Bukarest  
2002

## **sverzeichnis**

	Seite
<b>je und Strukturen der Untersuchung</b>	<b>1</b>
<b>^ Wissenschaftstheoretische und empirische Grundlagen er strategischen und komparativen Analyse</b>	<b>7</b>
<b>p 3.1. Problemstellungen und Methoden des strategischen Marketing</b>	<b>7</b>
2.1.1. Strategisches versus taktisches und operatives Marketing	8
2.1.2. Die qualitative Analyse als angemessene Methode im strategischen Marketing	11
2.1.3. Strategische Gruppen: Die deutsche und rumänische Stahlindustrie	13
<b>IXX. Objekte der komparativen Studie:</b>	
<b>Die Stahlbranchen in Deutschland und Rumänien</b>	15
2.2.1. Stahlproduktion und Stahlprodukte	15
2.2.2. Strukturen und Strukturveränderungen in der deutschen und rumänischen Stahlindustrie	20
2.2.3. Die Relevanz zentraler volks- und betriebswirt- schaftlicher Faktoren für die Stahlbranchen	23
<b>t £ 3. Die theoretische Aufbereitung von Einzelaspekten und ihre Bündelung zu einem integrierten Stahl-Marketing</b>	<b>27</b>
2.3.1. Entwicklungslinien der Marketing-Wissenschaft: Vom Konsumgüter-Marketing zum Stahl-Marketing	27
2.3.2. Unternehmens- und Marketingziele der Stahlbranchen im Wandel	30
2.3.3. Die Integration des internen und externen Marketing unter Betonung der Kundenorientierung der Stahlunternehmen	32
2.4. Mehrdimensionale Marktanalysen als Basis von Marketing-Strategien in der Stahlindustrie	37
2.4.1. Marketingforschung und Marktanalysen in Stahlbranchen	37
2.4.2. Wettbewerb auf den direkten Absatzmärkten von Stahlfirmen: Differenzierende Analysen und Hauptabnehmergruppen	39
2.4.3. Reaktives und proaktives Verhalten der Stahlbranche im Substitutionsgüterwettbewerb	43
2.4.4. Nachgelagerte Märkte als neue Analysefelder: Konsumgütermärkte der stahlverarbeitenden Industrie	47

<b>2.5. Lebenszyklus- und Portfolioanalysen in mehrdimensionalen Stahlmärkten</b>	<b>49</b>
2.5.1. Der Produktlebenszyklus bei Stahlprodukten	49
2.5.2. Die Portfolioanalyse im Stahl-Marketing: Normstrategien und Positionierungen von Stahlprodukten und Stahlunternehmen	53
<b>3. Aktuelle und potentielle Marketing-Strategien auf Stahlmärkten</b>	<b>57</b>
<b>3.1. Klassische und moderne Marketing-Strategien im Überblick</b>	<b>58</b>
3.1.1. Marketing-Strategien nach Becker und ihre Anwendungreichweite im Stahl-Marketing	58
3.1.2. Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien von Stahlfirmen	62
3.1.3. Sicherungs- und Wachstumsstrategien	67
<b>3.2. Innovationsstrategien als Kern des strategischen Stahl-Marketing</b>	<b>70</b>
3.2.1. Ideengewinnung und Ideenprüfung als Voraussetzungen erfolgreicher Innovationsstrategien	71
3.2.2. Marketingstrategische Überlegungen bei Prozeßinnovationen	73
3.2.3. Neuprodukt-Strategien von Stahlunternehmen	77
3.2.4. Ideenrealisation und Produkttests in Direktmärkten und in nachgelagerten Konsumgütermärkten der Stahlindustrie	78
3.2.5. Ökologische Aspekte bei Prozeß- und Produktinnovationen als strategische Orientierungspunkte	81
<b>3.3. Globalisierungs- und Internationalisierungsstrategien auf dem Weltstahlmarkt</b>	<b>85</b>
3.3.1. Internationale Handelshemmnisse und Liberalisierungstendenzen auf dem Weltstahlmarkt	86
3.3.2. Die Überwindung internationaler Marktbarrieren durch Absatz- und Beschaffungsorgane und Joint Ventures	88
3.3.3. Konzentrationsbewegungen und neue Netzwerke im Welt- Stahlmarkt: Akquisitionen, Fusionen und strategische Allianzen	94
3.3.4. Deutsche und rumänische Stahlfirmen im Gesamtspektrum international tätiger Unternehmen	98
3.3.5. Vorgehensweise und Vorteile weltweiter Aktivitäten von Stahlunternehmen	102
<b>3.4. Zwischenfazit der Strategie-Analyse: Strategische Optionen der deutschen und rumänischen Stahlunternehmen</b>	<b>105</b>

<b>4. Restrukturierungen und Marktpositionierungen der deutschen und rumänischen Stahlproduzenten</b>	<b>109</b>
<b>4.1. Restrukturierung als Basis und Ziel von Marketing-Strategien</b>	<b>109</b>
4.1.1. Märkte und Standorte als zentrale Orientierungspunkte für Restrukturierungen	109
4.1.2. Technische Restrukturierungen und ihre finanz- und personalwirtschaftlichen Konsequenzen	111
<b>4.2. Die Restrukturierung und Marktorientierung der gesamten west- und ostdeutschen Stahlindustrie im Überblick</b>	<b>114</b>
4.2.1. Die Restrukturierung der westdeutschen Stahlindustrie im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl	114
4.2.2. Restrukturierungsergebnisse und Reorganisationen bei westdeutschen Herstellern von Flach- und Langprodukten	118
4.2.3. Die ostdeutsche Stahlbranche auf dem Weg von der Plan- zur Marktwirtschaft	123
<b>4.3. Fallbeispiel I: Der größte ostdeutsche Stahlproduzent EKO Stahl als potentielles Vorbild für rumänische Stahlfirmen</b>	<b>127</b>
4.3.1. Die Ausgangssituation bei EKO und die Herausforderungen durch die Märkte seit 1990	127
4.3.2. Sanierungs- und Privatisierungskonzepte	130
4.3.3. Produkt- und Umweltpolitik und das Qualitätsmanagement	137
4.3.4. Internes Marketing bei EKO: Führungs- und Personalkonzepte nach der Übernahme durch ein ausländisches Unternehmen	140
4.3.5. Marketingkonzeptionen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten	142
4.3.6. Hauptziele und Strategien von EKO Stahl im neuen Konzernverbund Arcelor	150
<b>4.4. Die Restrukturierung und Marktorientierung der gesamten rumänischen Stahlindustrie im Überblick</b>	<b>152</b>
4.4.1. Entstehungsgeschichte und Strukturschwächen der rumänischen Stahlindustrie	152
4.4.2. Die Stahlpolitik des rumänischen Staates im Transformationsprozess: Restrukturierung vor Privatisierung	154
4.4.3. Spezifische Personalstrukturen und Personalprobleme der rumänischen Stahlbranche in der Transformationsphase	156
4.4.4. Die einzelnen Sektoren der rumänischen Stahlindustrie: Strukturen und Restrukturierungsprozesse	162
4.4.5. Export-Import-Relationen und aktuelle Problemstellungen beim rumänischen Stahl-Außenhandel	169

<b>4.5. Fallbeispiel II:</b>	
<b>Der führende rumänische Stahlproduzent Sidex / Galati vor und nach der Privatisierung</b>	<b>174</b>
4.5.1. Die gesamt- und regionalwirtschaftliche Bedeutung von Sidex	174
4.5.2. Die Privatisierung von Sidex und das Unternehmens- und marketingstrategische Grundkonzept von Ispat	177
4.5.3. Innovationsstrategien der Vergangenheit und Zukunft: Anlagenkonfigurationen und Produktpaletten bei Sidex	181
4.5.4. Absatzstrategische Optionen bei Unsicherheit: Die rumänischen Inlandsmärkte von Sidex in den Transformationskrisen	184
4.5.5. Standortfragen und strategische Positionierungen von Sidex in internationalen Stahlmärkten	186
<b>4.6. Zwischenfazit des Unternehmens- und Branchenvergleiches: Wettbewerbsfähige Marketing-Strategien in der rumänischen Stahlindustrie durch Restrukturierung und Marktorientierung</b>	<b>189</b>
<b>5. Weiterentwicklungen und operative Anwendungen strategischer Überlegungen in der deutschen und rumänischen Stahlindustrie</b>	<b>193</b>
<b>5.1. Innovative Produktpolitik: Prozeß- und Produktinnovationen in der Stahlindustrie Deutschlands und Rumäniens</b>	<b>194</b>
5.1.1. Verfahrenstechnische Entwicklungen	194
5.1.2. Innovationswirkungen und Imageverbesserungen	196
5.1.3. Inlandsversorgung und Außenhandel mit Stahlprodukten	201
<b>5.2. Kontrahierungspolitik: Preispolitik und zukunftsorientierte Konditionenpolitik</b>	<b>205</b>
5.2.1. Grundlinien der Preispolitik in den Stahlbranchen	206
5.2.2. Konditionen und vertragliche Bindungen	208
5.2.3. Besonderheiten der Preis- und Konditionenpolitik der deutschen und rumänischen Stahlunternehmen	210
<b>5.3. Distributionspolitik und logistische Innovationen der deutschen und rumänischen Stahlunternehmen</b>	<b>215</b>
5.3.1. Die Komplexität von Logistik und Distribution	215
5.3.2. Vertriebswege und Absatzorgane der Stahlbranchen	217
5.3.3. Erhöhung des Kundennutzens durch Supply Chain Management	223
5.3.4. Distributionsinnovationen und organisatorische Veränderungen durch SAP	225

<b>5.4. Klassische und virtuelle Kommunikationspolitik der Stahlunternehmen und Image-Kampagnen der Stahlindustrie</b>	<b>230</b>
5.4.1. Die klassische Kommunikationspolitik und ihre Weiterentwicklung	230
5.4.2. Innovationen in der Kommunikationspolitik: Internet-Potentiale und E-Business in den Stahlbranchen	233
5.4.3. Virtuelle Marktplätze der Gegenwart und Zukunft: E-Commerce führender deutscher und rumänischer Stahlunternehmen	239
5.4.4. Image-Kampagnen der Stahlindustrie in Europa	245
<b>6. Ergebnisse der komparativen Studie und Perspektiven der deutschen und rumänischen Stahlindustrie</b>	<b>251</b>