

# Industriegütermarketing

von

**Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus**

Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster  
und Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin

und

**Prof. Dr. Markus Voeth**

o. Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der  
Universität Hohenheim

8., vollständig neu bearbeitete Auflage

0400 07172

**Verlag Franz Vahlen München**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	VII
----------------------	-----

## **Teil 1: Industriegütermarketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings**

<b>Kapitel A. Bedeutung und Abgrenzung des Industriegütermarketings</b> .....	3
<b>Kapitel B. Besonderheiten des Industriegütermarketings</b> .....	9
<b>Kapitel C. Was heißt Industriegütermarketing?</b> .....	13
<b>I. Netto-Nutzen, Kundenvorteil, USP, Value Proposition, Wettbewerbsvorteil oder KKV?</b> .....	15
<b>II. Elemente des KKV's</b> .....	25
<b>III. Zusammenfassende Definition des Industriegütermarketings</b> .....	28
<b>Kapitel D. Zum Aufbau dieses Buches</b> .....	33

## **Teil 2: Analyse der KKV-Position**

<b>Kapitel A. Die drei Perspektiven des KKV's</b> .....	37
<b>I. Der industrielle Kunde: Individuum und Gruppe</b> .....	37
<b>1. Organisationales Beschaffungsverhalten</b> .....	37
1.1. Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens und neuere Entwicklungen .....	39
1.2. Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens .....	43
1.2.1. Partialansätze .....	43
1.2.1.1. Phasenansätze zur Beschreibung des Beschaffungsprozesses .....	44
1.2.1.2. Buying Center-Konzepte .....	46
1.2.1.2.1. Umfang und Struktur des Buying-Centers .....	47
1.2.1.2.2. Personen, Rollen und Funktionsträger .....	49
1.2.1.2.3. Informations- und Entscheidungsverhalten .....	60
1.2.1.3. Kauftypen .....	75
1.2.1.4. Organisationsbezogene Einflussgrößen des Beschaffungsprozesses .....	83
1.2.1.5. Umwelt als Einflussfaktor .....	87

1.2.2. Totalmodelle des Beschaffungsverhaltens . . . . .	90
1.2.2.1. Das Webster/Wind-Modell: Ein grundlegendes Strukturmodell . . . . .	90
1.2.2.2. Das Sheth-Modell: Ein Strukturmodell mit Prozessorientierung . . . . .	93
1.2.2.3. Das Modell von Choffray/Lilien: Ein Prozessmodell . . . . .	95
1.2.2.4. Das Modell von Johnston/Lewin: Eine Synopse unter Betonung des Einflusses des wahrgenommenen Risikos . . . . .	100
1.3. Relationale Beschaffungs-/Absatzbetrachtung . . . . .	103
1.3.1. Interaktionsansätze . . . . .	105
1.3.2. Netzwerk- und Geschäftsbeziehungsansätze . . . . .	112
1.3.3. Zusammenfassende Bewertung der Interaktionsforschung . . . . .	116
<b>2. Marktsegmentierung . . . . .</b>	<b>118</b>
<b>II. Die Konkurrenz: eine relative Perspektive . . . . .</b>	<b>125</b>
<b>1. Wer ist Konkurrent? . . . . .</b>	<b>125</b>
1.1. Die Abgrenzung des relevanten Marktes . . . . .	125
1.2. Strategische Gruppen . . . . .	130
<b>2. Das erwartete Verhalten der Konkurrenz . . . . .</b>	<b>135</b>
2.1. Bisher verfolgte Strategie . . . . .	136
2.2. Ziele der Konkurrenten . . . . .	138
2.3. Fähigkeiten (Ressourcen) der Konkurrenten . . . . .	141
2.4. Umwelt . . . . .	144
<b>3. Das zusammenfassende Konkurrenz-Reaktionsprofil . . . . .</b>	<b>145</b>
<b>III. Der Anbieter: Ressourcenausstattung und strategische Orientierung . . . . .</b>	<b>148</b>
<b>1. Die Verbindung zwischen strategischen Positionen und Ressourcenausstattung . . . . .</b>	<b>148</b>
<b>2. Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen als Ursachen relativer Überlegenheit . . . . .</b>	<b>149</b>
2.1. Potenzialunterschiede . . . . .	150
2.2. Prozessunterschiede . . . . .	151
2.3. Programmunterschiede . . . . .	154
2.4. Dynamische Fähigkeiten . . . . .	154
<b>Kapitel B. Gewinnung und Verarbeitung KKV-relevanter Informationen . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>I. Der Informationsgewinnungsprozess . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>1. Informationsbeschaffung als Voraussetzung zur Erzielung von KKV's . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>2. Der Marktforschungsprozess . . . . .</b>	<b>158</b>
2.1. Informationsbedarf . . . . .	158
2.2. Informationsträger . . . . .	159
2.3. Die Datenerhebung . . . . .	160
2.4. Datenaufbereitung und Informationsdistribution . . . . .	163

<b>II. Abbildung der KKV-Position</b> .....	165
<b>1. Produktpositionierung</b> .....	165
<b>2. Symbolisierung der KKV-Position: Die Marke</b> .....	171
2.1. Mehrwert der Marke .....	171
2.2. Die Grundsatzentscheidung: Aufbau einer Marke? .....	173
2.3. Dimensionen der Markenführung .....	176

### **Teil 3: Geschäftstypenspezifisches Marketing**

<b>Kapitel A. Typologien im Industriegütermarketing</b> .....	181
<b>I. Systematik von Typologien</b> .....	181
<b>II. Angebotsorientierte Typologien</b> .....	184
<b>III. Nachfrageorientierte Typologien</b> .....	187
<b>IV. Marktseiten-integrierende Typologien</b> .....	189
<b>V. Der „Vier-Typenansatz“ als Basis für die Entwicklung von Marketing-         Programmen</b> .....	195
<b>Kapitel B. Marketing im Produktgeschäft</b> .....	205
<b>I. Merkmale und Vermarktungsbesonderheiten des Produktgeschäfts</b> .....	205
1. Charakteristika des Geschäftstyps .....	205
2. Ableitung eines Vermarktungsansatzes für das Produktgeschäft .....	207
<b>II. Vermarktungsmaßnahmen im Produktgeschäft</b> .....	211
<b>1. Produkt- und Preispolitik: eine marktspezifische Betrachtung</b> .....	211
1.1. Specialty-Märkte .....	211
1.1.1. Neuproduktkonzeption und -anpassung .....	211
1.1.1.1. Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Neuproduktplanung ..	211
1.1.1.2. Ablaufschritte der Neuproduktplanung .....	212
1.1.1.2.1. Festlegung der strategischen Stoßrichtung .....	213
1.1.1.2.2. Ideenfindung und -bewertung .....	215
1.1.1.2.3. Produktentwicklung .....	217
1.1.1.2.4. Markterprobung .....	220
1.1.1.2.5. Markteinführung .....	221
1.1.1.3. Produktpolitische Anpassungen nach der Markteinführung .	222
1.1.2. Preispolitik: Zahlungsbereitschaftsmanagement .....	225
1.1.2.1. Ermittlung von Zahlungsbereitschaften und produktbezoge- nen Kosten .....	225
1.1.2.2. Preisermittlung .....	233
1.1.2.3. Gestaltung von Preissystemen .....	235

1.2. Commodity-Märkte .....	242
1.2.1. Preis- und Kostenmanagement .....	243
1.2.1.1. Kostenmanagement auf Commodity-Märkten .....	243
1.2.1.1.1. Statische Kostenvergleiche: Kosten-Bench- marking .....	243
1.2.1.1.2. Dynamische Kostenentwicklungen: Die Erfah- rungskurve .....	245
1.2.1.2. Preisdurchsetzung auf Commodity-Märkten .....	249
1.2.1.2.1. Pricing-Maßnahmen für Kostenführer .....	249
1.2.1.2.2. Pricing-Maßnahmen für Kosten-Follower .....	251
1.2.1.2.2.1. Wertschöpfungsstufenübergreifendes Pricing .....	252
1.2.1.2.2.2. Intransparenz-Pricing .....	255
1.2.2. Leistungsmanagement: Schaffung von „value added“ .....	259
1.2.2.1. Ingredient Branding .....	260
1.2.2.2. Produktbegleitende Dienstleistungen .....	260
<b>2. Distributions- und Kommunikationspolitik: eine geschäftstypbezogene Betrachtung .....</b>	<b>263</b>
2.1. Distributionspolitik .....	263
2.1.1. Die akquisitorische Dimension .....	264
2.1.1.1. Alternative Absatzkanäle .....	264
2.1.1.2. Multichannel-Management .....	275
2.1.2. Die logistische Dimension .....	276
2.2. Kommunikationspolitik .....	279
2.2.1. Kommunikationspolitische Instrumente .....	280
2.2.1.1. Werbung .....	280
2.2.1.2. Verkaufsförderung .....	289
2.2.1.3. Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Events .....	290
2.2.1.4. Messen und Ausstellungen .....	294
2.2.2. Erweiterung des kommunikationspolitischen Instrumentariums durch Direktmarketing-Maßnahmen .....	301
<b>Kapitel C. Marketing im Anlagengeschäft .....</b>	<b>305</b>
<b>I. Charakteristika und Vermarktungsbesonderheiten des Anlagengeschäfts ..</b>	<b>305</b>
<b>II. Marketing im Anlagengeschäft: Ein phasenspezifischer Ansatz .....</b>	<b>309</b>
<b>1. Der Phasenablauf .....</b>	<b>309</b>
<b>2. Phasenspezifische Marketing-Entscheidungen .....</b>	<b>311</b>
2.1. Marketing-Entscheidungen in der Voranfragenphase .....	311
2.1.1. Passives Akquisitionsverhalten .....	311
2.1.2. Aktives Akquisitionsverhalten .....	312
2.2. Marketing-Entscheidungen in der Angebotserstellungsphase .....	313
2.2.1. Anfragenselektion .....	313
2.2.2. Anbieterorganisation .....	330
2.2.2.1. Organisationsformen der Anbietergemeinschaft .....	330
2.2.2.2. Die Wahl der Koalitionspartner .....	335
2.2.3. Preispolitik .....	335

2.2.3.1. Bestimmungsfaktoren der Preispolitik .....	335
2.2.3.2. Verfahren zur Preisfindung .....	336
2.2.3.2.1. Kalkulationsverfahren .....	336
2.2.3.2.2. Preissicherung .....	342
2.2.3.2.3. Mitanbieterbezogene Preispolitik .....	346
2.2.3.2.4. Nutzenorientierte Preispolitik: Value Pricing ....	347
2.2.3.2.5. Marktorientierte Preispolitik mit Submissions- modellen .....	349
2.2.3.3. Integration der Verfahren zur Preisfindung .....	353
2.2.4. Finanzierung .....	353
2.2.4.1. Begriff und Bedeutung der Auftragsfinanzierung und des Financial Engineerings .....	353
2.2.4.2. Entstehung auftragsspezifischer Finanzierungsbedürfnisse .	355
2.2.4.3. Deckung auftragsspezifischer Finanzierungserfordernisse .	357
2.2.4.3.1. Multinationale Anbietergemeinschaften und Finanzierungskonsortien .....	357
2.2.4.3.2. Finanzierungsinstrumente .....	357
2.2.4.3.3. Finanzierungsinstitutionen .....	362
2.2.4.4. Risiken der Exportfinanzierung und ihre Deckung .....	362
2.2.4.5. Innovative Konzepte des Financial Engineerings .....	366
2.2.4.5.1. Projektfinanzierung .....	366
2.2.4.5.2. Misch- und Verbundfinanzierung .....	371
2.2.4.5.3. Kofinanzierung .....	372
2.2.4.5.4. Leasing .....	372
2.2.4.5.5. Kompensation .....	374
2.3. Marketing-Entscheidungen in der Kundenverhandlungsphase .....	376
2.3.1. Das Verhandlungsteam: Wer sollte verhandeln? .....	376
2.3.2. Der Verhandlungsprozess: Wie wird verhandelt? .....	377
2.3.3. Die Verhandlungsobjekte: Worüber wird verhandelt? .....	384
2.4. Marketing-Entscheidungen in der Projektabwicklungs- und Gewährleis- tungsphase .....	395
<b>Kapitel D. Marketing im Systemgeschäft .....</b>	<b>401</b>
<b>I. Charakteristika und Vermarktungsbesonderheiten des Systemgeschäfts ..</b>	<b>401</b>
<b>1. Einordnung des Geschäftstyps .....</b>	<b>401</b>
<b>2. Vermarktungsbesonderheiten im Systemgeschäft .....</b>	<b>403</b>
2.1. Determinanten der Vermarktung .....	403
2.1.1. Beschaffungsschrittfolge .....	403
2.1.2. Systemarchitektur .....	404
2.1.2.1. Begriff .....	404
2.1.2.2. Konsequenzen der Systemarchitektur für den Kaufprozess: Systemnutzen und Systembindung .....	406
2.1.3. Kundenübergreifende Angebotsgestaltung .....	413
2.2. Das grundlegende Vermarktungsproblem: Nachfragerunsicherheit .....	414
<b>II. Der Vermarktungsansatz im Systemgeschäft .....</b>	<b>420</b>
<b>1. Strukturierung der Vermarktungsaktivitäten .....</b>	<b>420</b>

<b>2. Die Grundsatzentscheidung</b>	421
2.1. Entscheidungsdeterminanten	421
2.1.1. Anbieterbezogene Determinanten	421
2.1.1.1. Anbietermotive	421
2.1.1.2. Anbieterrisiken	424
2.1.2. Nachfragerseitige Durchsetzbarkeit	425
2.1.3. Konkurrenzumfeld	426
2.2. Gesamtbeurteilung	427
<b>3. Management der Einstiegsinvestition</b>	430
3.1. Überblick über Vermarktungsaufgaben	431
3.2. System-Gestaltung	431
3.2.1. Konzeption des Systems	431
3.2.2. System-Pricing	444
3.2.2.1. Preisfestlegung	445
3.2.2.2. Konditionen	455
3.3. System-Kommunikation	457
3.3.1. Signalling zum angebotenen System: Kommunikationspolitik	457
3.3.2. Signalling zukünftigen Anbieterverhaltens: Garantien	460
<b>4. Management der Folgeinvestitionen</b>	462
4.1. Systematisierung der Vermarktungsaufgaben	462
4.2. Intra-System-Maßnahmen	465
4.2.1. Dynamisches Pricing	465
4.2.2. Angebot zusätzlicher Systembestandteile	468
4.2.3. Absicherung des Folgegeschäfts im Systemzyklus	468
4.3. Inter-System-Maßnahmen	471
<b>Kapitel E. Marketing im Zuliefergeschäft</b>	473
<b>I. Charakteristika des Zuliefergeschäfts</b>	473
1. Einzelkundenfokus	475
2. Zeitlicher Kaufverbund	478
<b>II. Phasenspezifisches Management von Geschäftsbeziehungen im Zuliefergeschäft</b>	479
1. Einstieg in die Geschäftsbeziehung	480
1.1. Analyse der strategischen Ausgangssituation	480
1.2. Maßnahmen zum Einstieg in die Geschäftsbeziehung	486
1.2.1. Vorauswahl	486
1.2.1.1. Anforderungen bei der Vorauswahl	486
1.2.1.1.1. Die Beurteilung von produktbezogenen Leistungsmerkmalen	488
1.2.1.1.2. Die Beurteilung von Leistungspotenzialen	491
1.2.1.1.3. Abbildung der Beurteilungskriterien in Lieferantenbewertungsmodellen	493
1.2.1.2. Marketing in der Vorauswahlphase	496
1.2.1.2.1. Dokumentation von Leistungsmerkmalen	496
1.2.1.2.1.1. Anpassungskonzepte	496

1.2.1.2.1.2. Emanzipationskonzepte .....	507
1.2.1.2.2. Aufbau von Vertrauen in die Potenzialeigenschaften .....	517
1.2.2. Konzeptwettbewerb .....	520
<b>2. Absicherung und Ausbau der Geschäftsbeziehung .....</b>	<b>522</b>
2.1. Absicherung der Geschäftsbeziehung .....	522
2.1.1. Absicherungsbedarf in Geschäftsbeziehungen .....	522
2.1.2. Externe Absicherungsformen .....	525
2.2. Ausbau der Geschäftsbeziehung .....	530
2.2.1. Definition des Koordinationsdesigns .....	530
2.2.2. Spezifische Investitionen .....	533
<b>3. Beendigung der Geschäftsbeziehung .....</b>	<b>538</b>
3.1. Strategische Ausstiegfenster .....	538
3.2. Potenziale für zukünftige Geschäftsbeziehungen .....	541
 <b>Kapitel F. Geschäftstypenwechsel .....</b>	 <b>543</b>
<b>I. Gründe für einen Geschäftstypenwechsel .....</b>	<b>543</b>
<b>II. Ausgewählte praktische Beispiele für richtungsspezifische Geschäftstypenwechsel .....</b>	<b>545</b>
<b>III. Marketing-Konzepte zur Realisierung von Geschäftstypenwechseln .....</b>	<b>550</b>
<b>1. Horizontale Geschäftstypenwechsel .....</b>	<b>550</b>
1.1. Individualisierung .....	553
1.1.1. Maßnahmen der Leistungsindividualisierung .....	554
1.1.1.1. Das Management der Kundenintegration .....	554
1.1.1.2. Management der Kaufverhaltensunsicherheit .....	555
1.1.2. Stufen des Individualisierungsprozesses .....	558
1.2. Vereinheitlichung .....	565
1.2.1. Auswirkungen der Produktvereinheitlichung auf die Komplexitätskosten .....	566
1.2.2. Variantenmanagement .....	568
<b>2. Vertikale Geschäftstypenwechsel .....</b>	<b>569</b>
2.1. Release-Strategie .....	570
2.1.1. Bedeutung von Standards .....	570
2.1.2. Arten von Standards .....	572
2.1.2.1. Normen .....	572
2.1.2.2. De-facto-Standards .....	573
2.1.3. Standard-Follower oder Standard-Setter? .....	574
2.1.3.1. Das Standardisierungspotenzial .....	575
2.1.3.2. Die Etablierung eines Standards .....	577
2.2. Lock-In-Strategie .....	581
2.2.1. Arten von Kundenbindungen .....	582
2.2.2. Instrumente der Kundenbindung .....	584
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>589</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>647</b>