

Vahlens Handbücher

Klaus Backhaus  
Markus Voeth

# Industriegüter- marketing

Grundlagen des  
Business-to-Business-Marketings

## Zum Inhalt:

Das Industriegütermarketing beschäftigt sich mit der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen an Unternehmen. Das didaktisch schlüssig aufbereitete, durchgehend zweifarbig gestaltete Werk befasst sich neben den Grundlagen insbesondere mit den Schwerpunkten:

- Besonderheiten des Industriegütermarketings
- Bestimmung der Wettbewerbsposition: Organisationales Beschaffungsverhalten, relative Konkurrenz- und Ressourcenanalyse
- Geschäftstypenspezifisches Marketing im Produkt-, Projekt-, System- und Integrationsgeschäft
- Geschäftstypenwahl und -wechsel

Diese Auflage ist vollständig überarbeitet und durchgängig aktualisiert, um zahlreiche neue aktuelle Beispiele angereichert und insgesamt sehr leserfreundlich gestaltet. Insbesondere sind die Kapitel zum Organisationalen Beschaffungsverhalten, zum Brand Management sowie die Ausführungen zu den Geschäftstypen überarbeitet und erweitert. Ein Kapitel zur Geschäftstypenwahl wurde ergänzt. Damit spiegelt diese Auflage den aktuellen Forschungsstand zum Industriegütermarketing wider.

## Zu den Autoren:

**Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus** ist Seniorprofessor und Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

**Prof. Dr. Markus Voeth** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Business Development im Institut für Marketing & Management der Universität Hohenheim.

# **Industriegüter- marketing**

Grundlagen des  
Business-to-Business-Marketings

von

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

Seniorprofessor und Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts  
für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen  
Wilhelms-Universität Münster

und

**Prof. Dr. Markus Voeth**

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

10., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

*Für  
Mütze und Max  
Theresa und Valentin*

# Vorwort zur 10. Auflage

Hiermit legen wir die 10. Auflage des Standardwerks Industriegütermarketing vor. Mit dieser Auflage erhält das Buch zum ersten Mal einen **Untertitel: Grundlagen des Business-to-Business Marketings**. Damit zollen wir einer Entwicklung Tribut, die sich darin äußert, dass auch im deutschen Sprachgebrauch zunehmend amerikanische Begriffe verwendet werden. Mittlerweile hat sich auch in Deutschland die Bezeichnung **Business-to-Business-Marketing (B2B)** durchgesetzt. Obwohl wir durchaus Unterschiede zwischen dem B2B-Marketing und dem Industriegütermarketing sehen und dies in dem Buch auch deutlich machen, folgen wir hiermit dem Mainstream.

Die zehnte Auflage des deutschsprachigen Klassikers zum Industriegütermarketing/B2B-Marketing ist gründlich überarbeitet worden und in bestimmten Teilen auch neu konzipiert worden. Wir haben uns entschieden, neue Labels für zwei der bekannten Geschäftstypen einzuführen. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die neuen Benennungen der ehemaligen Geschäftstypen Zuliefergeschäft und Anlagengeschäft. Sie heißen nun **Integrationsgeschäft** und **Projektgeschäft**. In unseren Vorlesungen zum Industriegütermarketing hat sich gezeigt, dass die Begriffe Anlagengeschäft wie auch Zuliefergeschäft oftmals falsche Assoziationen hervorrufen. Die an der unternehmerischen Praxis orientierten Begriffe sollten jedoch irreführende Interpretationen vermeiden. Deshalb verwenden wir nun die neutraleren Begriffe Projekt- und Integrationsgeschäft.

Neben diesen begrifflichen Fragen und einer durchgängigen Literaturaktualisierung haben wir auch eine Reihe von **inhaltlichen Änderungen** durchgeführt. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Punkte:

- Das Kapitel zu B2B-Marken wurde deutlich ausgebaut, da das Thema in der Praxis eine immer größere Bedeutung einnimmt.
- Wir haben das Kapitel zum organisationalen Beschaffungsverhalten auf den neuesten Stand gebracht und entsprechend ergänzt.
- Wir haben die Übersicht zu den Typologien im Industriegütermarketing um weitere Typologien ergänzt, die inzwischen in der Literatur eingeführt worden sind.
- Das Kapitel Produktpolitik wurde überarbeitet und der instrumentelle Ansatz für diesen Geschäftstyp deutlicher herausgearbeitet.
- Das Kapitel Finanzierung im Geschäftstyp Projektgeschäft wurde auf den neuesten Stand gebracht.
- Wir haben einzelne Aspekte im Geschäftstyp Systemgeschäft neu erklärt.
- Wir haben das Kapitel Geschäftstypenwechsel insofern verändert, als wir es um einen Abschnitt zur erstmaligen Geschäftstypenwahl ergänzt haben.

Insgesamt haben wir uns bemüht, die inhaltlichen Ergänzungen nicht ausufern zu lassen. Obwohl das Buch auch Nachschlagecharakter hat, wollen wir dem Leser jedoch nicht die Gelegenheit geben, allein durch den Umfang des Werkes von einer vollständigen Lektüre abgehalten zu werden.

Weiterhin bieten wir zu diesem Buch Unterstützung im Internet unter [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de).

Außerdem stehen wie gewohnt alle Charts dieses Buchs im PowerPoint Format, das Literatur- und Stichwortverzeichnis als Word Dokumente sowie beispielhafte Übungs- und Klausuraufgaben zur Verfügung. Es würde uns freuen, wenn dieses Angebot für Sie hilfreich wäre.

Da die 10. Auflage eine umfassende Überarbeitung und zum Teil eine Neukonzipierung der neunten Auflage darstellt, hat auch diese Auflage große Anstrengungen erfordert. Unser Dank gilt an erster Stelle den beiden Koordinatoren der Neuauflage, unseren Mitarbeitern Herrn *Philip Sipos* (Hohenheim) und Herrn *Sascha Witt* (Münster). Beide haben in unermüdlicher Kleinarbeit immer wieder neue Fassungen redigieren und korrigieren und das Buch im Hinblick auf die neuen Geschäftstypenbenennungen anpassen müssen. Daneben bedanken wir uns bei unseren studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Frau *Lena Heni* (Hohenheim), Frau *Eva Weinforth* und Herrn *Florian Thomsen* (beide Münster), die an der Literaturaktualisierung sowie der formalen Überarbeitung des Buches mitgewirkt haben. Frau *Monika Fielk* (Hohenheim) danken wir für das abschließende Korrekturlesen des Buches.

Alle Fehler, die sich trotz großer Sorgfalt in diese Neuauflage eingeschlichen haben, gehen aber natürlich zu unseren Lasten.

Münster und Hohenheim, im Sommer 2014

*Klaus Backhaus und Markus Voeth*

## Vorwort zur 8. Auflage

Mit der 8. Auflage des mittlerweile weit verbreiteten Buches „Industriegütermarketing“ schaffen wir eine Zäsur in der Reihenfolge der verschiedenen Auflagen. Das Buch hat nun einen Koautor und das signalisiert einschneidende Veränderungen. Das ist tatsächlich auch der Fall. Die 8. Auflage ist im Prinzip neu geschrieben worden und zeigt jetzt eine noch prägnantere Struktur als in den Voraufgaben.

Das Buch ist nun in drei große Teile untergliedert, wobei in **Teil 1** herausgearbeitet wird, dass wir das Konstrukt des **Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV)** – das übrigens als Wortmarke inzwischen im Markenregister eingetragen ist –, in das Zentrum unserer Überlegungen stellen. Dieses Konstrukt wird gegenüber verwandten Konstrukten wie dem Netto-Nutzen, Kundenvorteil, Unique Selling Proposition (USP), Value Proposition und Wettbewerbsvorteil abgegrenzt.

**Teil 2** ist dann konsequenterweise der Analyse der jeweiligen KKV-Position eines Industriegüterunternehmens gewidmet. Da sich der KKV aus der Relation von Nachfragerbedürfnissen, eigenem Angebot und Konkurrenzangeboten zusammensetzt, stehen diese drei Perspektiven im Vordergrund des zweiten Teils dieses Buches. Wie bei einem Marketing-Buch nicht anders zu erwarten, starten wir mit der Kundenperspektive, die im Industriegütermarketing ein komplexeres Phänomen darstellt, als das im Konsumgüterbereich der Fall ist. Hier wird sowohl individuelles Nachfrageverhalten in einzelnen Organisationen als auch dessen Aggregation zu Marktsegmenten beleuchtet. Ergänzt wird die Analyse des **organisationalen Beschaffungsverhaltens** durch eine relative Konkurrenzperspektive, bei der die eigene Position des Anbieters in Relation zur Konkurrenz analysiert wird. Teil 2 schließt mit der Frage, wie sich KKV-relevante Informationen gewinnen und verarbeiten lassen.

Den Schwerpunkt und auch den Kern seiner eigenständigen Konzeption bildet **Teil 3** des Buches, der einer **geschäftstypischen** Analyse der Marketing-Entscheidungen gewidmet ist. Die aus den Voraufgaben bekannten Geschäftstypen des Produkt-, Anlagen-, System- und Zuliefergeschäfts werden unter Marketing-Perspektive ausgeleuchtet und konkrete Handlungsvorschläge entwickelt. Dabei wurden die Kapitel zum Anlagen- und Zuliefergeschäft grundlegend überarbeitet, das Produktgeschäft konzeptionell neu gestaltet und das Systemgeschäft völlig neu gefasst. Der dritte Teil schließt darüber hinaus nun mit einem ebenfalls völlig neuen Kapitel, dem Geschäftstypenwechsel. Dabei geht es darum, dass die Wahl eines Geschäftstyps nicht exogen vorgegeben sein muss, sondern auch ein Entscheidungsproblem an sich darstellen kann.

Diese klare, dreigeteilte Struktur wird inhaltlich somit neben Bewährtem durch Innovatives ausgefüllt. Der Kenner der Voraufgaben wird insofern an vielen Stellen eine Reihe von neuen Erkenntnissen erfahren, die weit über den Stoff der Voraufgaben hinausgehen.

Zu diesem Buch bieten wir auch Support im Internet. Auf der Homepage

*<http://www.igm-buch.de>*

stehen u. a. alle Charts des Buches im Powerpoint-Format, das Literatur- und Stichwortverzeichnis als Word-Dokument sowie beispielhafte Übungs- und Klausuraufgaben zur Verfügung. Wir würden uns freuen, wenn dieses Angebot für Sie hilfreich wäre.

Die Zäsur, die mit der 8. Auflage begründet wird, ist nicht nur strukturell und inhaltlich gegeben, sondern wird auch am Layout deutlich. So symbolisiert das farbige Layout, das die Lesefreudlichkeit des Buches nun auch weiter unterstützt, einen Neubeginn. Wir hoffen damit, dass dieses sowohl inhaltlich wie auch von der Aufmachung her neue Buch an die Erfolge der Voraufgaben anknüpfen kann.

Die Neuentwicklung der 8. Auflage hat enorme Anstrengungen gefordert. Wir bedanken uns bei allen, die uns dabei unterstützt haben. Unser Dank geht an allererster Stelle an die beiden Koordinatoren des Projektes „8. Auflage“, unsere Mitarbeiter Herrn Dipl. oec. *Christoph Sandstede* (Hohenheim) und Herrn Dipl.-Kfm. *Matthias Weddeling* (Münster). Ohne ihr persönliches Engagement und die Bereitschaft, sich auch im Detail um einzelne Fragestellungen zu kümmern, läge dieses Buch sicherlich nicht bereits jetzt in der vorliegenden Form vor. Darüber hinaus gilt unser Dank unseren Mitarbeiterinnen Frau Dipl. rer. com. *Uta Herbst*, Frau Dipl. oec. *Isabel Tobies* (jeweils Hohenheim) und Frau Dipl. rer. com. *Susanne Stingel* (Münster), die in frühen Phasen an der Konzeption mitgearbeitet oder bei einzelnen inhaltlichen, organisatorischen und formalen Fragen behilflich waren. Dr. *Robert Wilken* hat Vorschläge für die Ergänzungen in Teil 3 Kap. C. II. 2.2.1. (Anfragenselektion) geliefert. Schließlich stellt eine solche weitgehende Neugestaltung auch eine enorme operative Herausforderung dar: Wir danken hier (neben anderen) insbesondere Frau *Monika Fielk* (Hohenheim) für das (mehrmalige) Korrekturlesen des Buches, Frau Dipl. oec. *Stefanie Balbach* (Hohenheim) für die Erstellung des Literaturverzeichnisses und Herrn cand. rer. pol. *Christoph Bensberg* sowie Herrn cand. rer. pol. *Christopher Vierhaus* (jeweils Münster) für die Überarbeitung der Abbildungen des Buches.

Dank gebührt auch dem Lektor des Vahlen Verlages, Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk*. Nachdem im Hause Vahlen die Grundsatzentscheidung für eine farbliche Gestaltung des Layouts gefallen war, hat er uns nachdrücklich unterstützt und alle Hilfestellungen geleistet, die notwendig waren, ein solches Produkt vorzulegen.

Wir haben uns bemüht, so sorgfältig zu sein, wie das eben möglich war. Dennoch werden sicherlich „Ungereimtheiten“ auftreten, für die wir uns schon vorab entschuldigen. Sollten die Leser jedoch auf solche stoßen, wären wir dankbar, wenn sie uns dies mitteilen würden (E-Mail: backhaus@wiwi.uni-muenster.de oder voeth@uni-hohenheim.de). Trotz aller Hilfestellungen gehen natürlich alle Fehler zu Lasten der beiden Autoren.

Münster und Stuttgart im Herbst 2006

*Klaus Backhaus und Markus Voeth*

## Vorwort zur ersten Auflage

Der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten hat im Konsumgüter-Bereich eine weite Verbreitung und Anwendung des Marketings in Theorie und Praxis gebracht. Im Investitionsgüter-Bereich steckt das Marketing noch weitgehend in den Kinderschuhen. Das ist zum einen darin begründet, daß bisher keine umfassende theoretische Konzeption des Investitionsgüter-Marketings vorliegt und die Übertragbarkeit der Ideen des Konsumgüter-Marketings nicht ohne weiteres möglich ist. Daneben ist dies aber auch in einem Unbehagen begründet, das die seit jeher stark von der Technik geprägten Praktiker des Investitionsgüter-Geschäfts gegenüber Marketing-Ideen empfinden.

Die Entwicklung der jüngsten Vergangenheit – nicht zuletzt der Einbruch japanischer Anbieter in europäische Märkte mit umfassenden Marketing-Konzeptionen – hat gezeigt, daß die Vorbehalte gegenüber dem Investitionsgüter-Marketing wenig zweckmäßig sind. Das gilt umso mehr, als der Technologie-Vorsprung zwischen den verschiedenen internationalen Anbietern zunehmend schwindet und „Nebenleistungen“ wie die Inkaufnahme von Kompensationsgeschäften oder die Entwicklung von Finanzierungsmodellen zu einem immer wichtigeren Absatzinstrument werden.

Aus diesem Grunde gilt es auch und vor allem, im Investitionsgüter-Bereich nicht nur wie bisher eine hervorragende Technik anzubieten, sondern ein darüber hinausgehendes, in sich geschlossenes Leistungskonzept zu entwickeln, das als umfassende **Problemlösung** definiert werden kann. Der Kunde hat eben neben technischen Problemen auch Finanzierungs- oder Absatzprobleme, deren Integration in den Problemlösungsansatz notwendig ist. Diese konsequente Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Bedürfnissen der Kunden entspricht der Idee des Marketings. Marketing bedeutet ja nichts anderes als eine markt-orientierte Unternehmensführung.

Dieses Lehrbuch hat sich zum Ziel gesetzt, den bisher vernachlässigten Bereich des Investitionsgüter-Marketings aufzuarbeiten, in dem

- die Marktcharakteristika beschrieben,
- die relevanten Entscheidungsprobleme vorgestellt und
- Lösungsansätze diskutiert

werden. Um dies zu erreichen, wird die Literatur zum Investitionsgüter-Marketing systematisch ausgewertet und auf ihre Problemlösungsbeiträge hin analysiert. Das umfangreiche Literaturverzeichnis am Ende dieses Buches soll dem Leser weitere Quellen für die ihn interessierenden Teilfragen erschließen helfen. Darüber hinaus werden eigene Lösungsvorschläge vorgestellt, die zum großen Teil in enger Kooperation mit der Praxis entwickelt wurden.

In diesem Buch wird der Leser mitunter Formulierungen und Begriffe finden, die ihm fremd vorkommen mögen. Das Investitionsgüter-Marketing betrifft aber sehr heterogene Sachverhalte, die in einem Lehrbuch Verallgemeinerungen erzwingen. Daraus ergaben sich Sprachprobleme: Der Praktiker spricht zum Beispiel von Einkaufsentscheidungen der russischen Außenhandelsorganisation, einer bestimmten Behörde, des Unternehmens X. Allen diesen konkreten Beschaffungsträgern ist als gemeinsames Beschreibungsmerkmal zu eigen, daß hier **Organisationen** und nicht Konsumenten kaufen. Da Investitionsgüter aber gerade in ihren Vermarktungsprozessen dadurch gekennzeichnet sind, daß sie an Organisationen und nicht an Konsumenten abgesetzt werden, sprechen wir von organisationalem Beschaffungsverhalten als Sammelausdruck für die in der Praxis konkret vorhandenen Beschaffungsträger.

Mit dieser notwendigen verallgemeinernden Begriffsbildung wird keine „Verwissenschaftlichung“ des Textes auf sprachlicher Ebene angestrebt. Deshalb werden konkrete praxisnahe Begriffe immer dann verwendet, wenn eine sprachliche Generalisierung nicht notwendig war. An manchen Stellen ließ sich dies aber nicht umgehen.

Dieses Lehrbuch wendet sich an folgende **Zielgruppen**:

- Praktiker, die im Investitionsgüter-Bereich tätig sind, insbesondere Techniker, die sich mit Fragen der Betriebswirtschaftslehre, speziell des Marketings, vertraut machen wollen; aber auch an Spezialisten im Investitionsgüter-Bereich, die eine umfassende Darstellung des komplexen Bereichs erfahren wollen;
- Studenten der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit einem volkswirtschaftlich sehr bedeutsamen Güterbereich beschäftigen wollen;
- Marktforschungsinstitute, die sich mit Fragen des Investitionsgüter-Marketings beschäftigen.

Das Lehrbuch basiert auf der grundlegenden These, daß Investitionsgüter-Marketing die Handhabung von Transaktionsbeziehungen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen ist. Demgemäß wird bei der Behandlung der Marketing-Entscheidungen unterschieden nach

- Investitionsgütern, die als Projekte nur einmal oder sehr selten mit einem Kunden abgewickelt werden. Das klassische Beispiel hierfür ist das industrielle Anlagengeschäft, bei dem Anbieter und Kunde jeweils einmalig oder nur sehr selten in Verhandlung miteinander treten. Wir bezeichnen diesen Sektor als **Individualtransaktionen**.
- Investitionsgütern, die häufiger wiederbeschafft werden (Produkte der Serien- bzw. der Massenfertigung), wobei sich durch die Wiederholung eine gewisse Routinisierung bei der Beschaffung einstellt. Wir bezeichnen diesen Sektor als **Routinetransaktionen**.

Ein Lehrbuch läßt sich nur schreiben, wenn man vielfältige Unterstützung erfährt. An diesem Buch haben die verschiedensten Funktionsträger mitgewirkt:

- Solche, die überhaupt erst Interesse für ein neues Fachgebiet erwecken und sich damit das Unverständnis aller Beteiligten zuziehen, die aber letztlich für alles folgende ursächlich sind;
- solche, die alles schlecht finden und an allem herummäkeln, von denen aber dann einiges letztlich doch ins Buch eingeht;
- solche, die ständig neue konstruktive Ideen haben, von denen sich nur ein kleiner Teil realisieren läßt;
- solche, die mit einem abgewogenen Urteil Positiva und Negativa mit Bedacht vortragen und damit erhebliche Überarbeitungen notwendig machen;

- solche, die erst beim Lesen der Druckfahnen feststellen, daß das Buch systematische Fehler enthält;
- solche, die das Manuskript hochloben, mit ihrer Detailkritik aber so treffen, daß das Buch in wesentlichen Teilen neu konzipiert werden muß;
- solche, deren Stellungnahme zuvor dringend erbeten worden war, die sich aber nicht äußerten und damit großes Unbehagen verursachten;
- solche, die nur Rechtschreibe- und Kommafehler finden, aber zentrale Mängel übersehen.

Alle sind notwendig für das Entstehen eines neuen Lehrbuches und ich hatte das Glück, daß aus jedem Bereich einer oder mehrere an diesem Buch mitgewirkt haben, wofür ich aufrichtig danke.

Neben dieser Vielzahl „ungenannter Helfer“ möchte ich aber auch diejenigen danken, die wesentliche Teile dieses Buches beeinflußt haben, ohne in das obige Kategorienschema unmittelbar hineinzupassen.

An erster Stelle danke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. *Werner H. Engelhardt*, Bochum, der zu Beginn der 70er Jahre den Einstieg in den Bereich des Investitionsgüter-Marketings gewagt hat und mich erst nach anfänglichem Sträuben vom Reiz dieses Forschungsgebietes überzeugt hat. Ohne ihn gäbe es dieses Buch nicht. Nicht nur, weil er das Gebiet des Investitionsgüter-Marketings wesentlich erschlossen hat, sondern auch, weil eine Reihe von Gedanken, die in dieses Buch eingeflossen sind, von ihm entwickelt, geprägt oder durch kritische Stellungnahmen zu ihrer jetzigen Darstellung gebracht wurden. Ohne seine großzügige Unterstützung wäre dieses Lehrbuch nicht möglich gewesen.

Zu großem Dank bin ich auch meinen Freunden und ehemaligen Bochumer Kollegen Dr. *Bernd Günter* und Priv.-Dozent Dr. *Wulff Plinke* sowie den Herren Professor Dr. *Günter Specht*, Darmstadt, und Dr. *Hans-Georg Gemünden*, Kiel, verpflichtet. Sie haben verschiedene Fassungen des Manuskriptes gelesen und umfassende konstruktive Änderungsvorschläge unterbreitet, die zum großen Teil in dieses Buch eingeflossen sind.

Wertvolle Anregungen habe ich aus der Praxis des Investitionsgüter-Geschäftes erfahren. Herr *Volker Arlt*, Erlangen, hat mich mit vielen praktischen Detailproblemen des Anlagen-geschäftes vertraut gemacht und durch sein Verständnis für Fragen von wissenschaftlichem Interesse meine Sicht der Investitionsgüter-Marketingprobleme geprägt. Herr *Andreas Wordell*, München, hat in vielen Diskussionen während meiner praktischen Tätigkeit bei der SIEMENS AG und durch eine Fülle von kritischen Anmerkungen zu diesem Manuskript Schwerpunkte in diesem Buch gesetzt und meine Einstellung zu betriebswirtschaftlichen Fragen des Großanlagengeschäftes beeinflußt.

Die meiste Arbeit haben natürlich meine früheren und jetzigen Mitarbeiter mit diesem Manuskript gehabt. Ihre Arbeit beschränkte sich nicht nur auf technische Dienstleistungen. Herr Diplom-Volkswirt *Karl Heil* und Herr Diplom-Handelslehrer *Franz-Karl Koch* haben eine Reihe von konzeptionellen Änderungsvorschlägen gemacht, die das Buch erheblich verbessert haben, und ihre Kritik im Detail hat manche Ungenauigkeiten beseitigt. Herr cand. rer. pol. *Rolf Weiber* hat verschiedene Beispiele gerechnet und Fehler aufgedeckt sowie maßgebliche Literaturarbeit geleistet. Frau Diplom-Handelslehrer *Christiane Lenz* und Herr Diplom-Volkswirt *Wolfgang Molter* haben noch in der letzten Phase Widersprüche aufgedeckt und beseitigen geholfen. Frau *Erika Müllverstedt* hat trotz der großen Belastung beim Neuaufbau des Lehrstuhls in Mainz immer wieder überarbeitete Versionen des Manuskriptes mit großer Sorgfalt geschrieben. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank.

# Inhaltsübersicht

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

Kapitel A	Bedeutung und Abgrenzung des Industriegütermarketings . . . . .	3
Kapitel B	Besonderheiten des Industriegütermarketings . . . . .	7
Kapitel C	Was heißt Industriegütermarketing? . . . . .	11
Kapitel D	Zum Aufbau dieses Buches . . . . .	33

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

Kapitel A	Die drei Perspektiven des KKV's . . . . .	37
Kapitel B	Gewinnung und Verarbeitung KKV-relevanter Informationen . . . . .	161

## **Teil 3 Geschäftstypenspezifisches Marketing**

Kapitel A	Typologien im Industriegütermarketing . . . . .	195
Kapitel B	Marketing im Produktgeschäft . . . . .	219
Kapitel C	Marketing im Projektgeschäft . . . . .	351
Kapitel D	Marketing im Systemgeschäft . . . . .	449
Kapitel E	Marketing im Integrationsgeschäft . . . . .	521
Kapitel F	Geschäftstypenwahl und Geschäftstypenwechsel . . . . .	595

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
---------------	-----

## Teil 1 Industriegütermarketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings

Kapitel A Bedeutung und Abgrenzung des Industriegütermarketings .....	3
Kapitel B Besonderheiten des Industriegütermarketings .....	7
Kapitel C Was heißt Industriegütermarketing? .....	11
I. Netto-Nutzen, Kundenvorteil, USP, Value Proposition, Wettbewerbsvorteil oder KKV? .....	13
II. Elemente des KKV's .....	23
III. Zusammenfassende Definition des Industriegütermarketings .....	28
IV. Die Institutionalisierung des Marketings im Unternehmen .....	31
Kapitel D Zum Aufbau dieses Buches .....	33

## Teil 2 Analyse der KKV-Position

Kapitel A Die drei Perspektiven des KKV's .....	37
I. Der industrielle Kunde: Individuum und Gruppe .....	37
1 Organisationales Beschaffungsverhalten .....	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 .....	45
1.2.1.2.1 Umfang und Struktur des Buying Centers .....	46
1.2.1.2.2 Personen, Rollen und Funktionsträger .....	47
1.2.1.2.3 Informations- und Entscheidungsverhalten .....	60
1.2.1.3 Kauftypen .....	77

1.2.1.4 Organisationsbezogene Einflussgrößen des Beschaffungsprozesses . . . . .	85
1.2.1.5 Umwelt als Einflussfaktor . . . . .	90
1.2.2 Totalmodelle des Beschaffungsverhaltens . . . . .	92
1.2.2.1 Das Webster/Wind-Modell: Ein grundlegendes Strukturmodell . .	92
1.2.2.2 Das Sheth-Modell: Ein Strukturmodell mit Prozessorientierung . .	95
1.2.2.3 Das Modell von Choffray/Lilien: Ein Prozessmodell . . . . .	97
1.2.2.4 Das Modell von Johnston/Lewin: Eine Synopse unter Betonung des Einflusses des wahrgenommenen Risikos . . . . .	102
1.3 Relationale Beschaffungs-/Absatzbetrachtung . . . . .	105
1.3.1 Interaktionsansätze . . . . .	107
1.3.2 Netzwerk- und Geschäftsbeziehungsansätze . . . . .	115
1.3.3 Zusammenfassende Bewertung der Interaktionsforschung . . . . .	119
<b>2 Marktsegmentierung: Aggregation der Einzelkundenbetrachtung . . . . .</b>	<b>122</b>
<b>II. Die Konkurrenz: eine relative Perspektive . . . . .</b>	<b>128</b>
<b>1 Wer ist Konkurrent?</b> . . . . .	129
1.1 Die Abgrenzung des relevanten Marktes . . . . .	129
1.2 Strategische Gruppen . . . . .	134
<b>2 Das erwartete Verhalten der Konkurrenz</b> . . . . .	140
2.1 Bisher verfolgte Strategie . . . . .	141
2.2 Ziele der Konkurrenten . . . . .	143
2.3 Fähigkeiten (Ressourcen) der Konkurrenten . . . . .	144
2.4 Umwelt . . . . .	148
<b>3 Das zusammenfassende Konkurrenz-Reaktionsprofil</b> . . . . .	149
<b>III. Der Anbieter: Ressourcenausstattung und strategische Orientierung . . . . .</b>	<b>152</b>
<b>1 Die Verbindung zwischen strategischen Positionen und Ressourcenausstattung</b> . . . . .	152
<b>2 Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen als Ursachen relativer Überlegenheit</b> . . . . .	153
2.1 Potenzialunterschiede . . . . .	154
2.2 Prozessunterschiede . . . . .	155
2.3 Programmunterschiede . . . . .	157
2.4 Dynamische Fähigkeiten . . . . .	158
<b>Kapitel B Gewinnung und Verarbeitung KKV-relevanter Informationen . . . . .</b>	<b>161</b>
<b>I. Der Informationsgewinnungsprozess . . . . .</b>	161
<b>1 Informationsbeschaffung als Voraussetzung zur Erzielung von KKV's . . . . .</b>	161
<b>2 Der Marktforschungsprozess</b> . . . . .	162
2.1 Informationsbedarf . . . . .	162
2.2 Informationsträger . . . . .	163
2.3 Die Datenerhebung . . . . .	164
2.4 Datenaufbereitung und Informationsdistribution . . . . .	168

<b>II. Abbildung der KKV-Position</b> .....	170
<b>1 Produktpositionierung</b> .....	170
<b>2 Symbolisierung der KKV-Position: Die Marke</b> .....	172
2.1 Mehrwert der Marke .....	173
2.2 Strategische Grundsatzentscheidungen bei der Markeneinführung .....	177
2.3 Dimensionen des Markenmanagements .....	182
2.3.1 Strukturelles Markenmanagement .....	182
2.3.2 Buying Center-bezogenes Markenmanagement .....	189
2.3.3 Zeitliches Markenmanagement .....	191

### **Teil 3 Geschäftstypenspezifisches Marketing**

<b>Kapitel A Typologien im Industriegütermarketing</b> .....	195
<b>I. Systematik von Typologien</b> .....	195
<b>1 Angebotsorientierte Typologien</b> .....	198
<b>2 Nachfrageorientierte Typologien</b> .....	201
<b>3 Marktseiten-integrierende Typologien</b> .....	203
<b>II. Der „Vier-Typenansatz“ als Basis für die Entwicklung von Marketing- Programmen</b> .....	210
<b>Kapitel B Marketing im Produktgeschäft</b> .....	219
<b>I. Merkmale und Vermarktungsbesonderheiten des Produktgeschäfts</b> .....	219
<b>1 Charakteristika des Geschäftstyps</b> .....	219
<b>2 Ableitung eines Vermarktungsansatzes für das Produktgeschäft</b> .....	220
<b>II. Vermarktungsmaßnahmen im Produktgeschäft</b> .....	224
<b>1 Produkt-, Preis- und Distributionspolitik: eine marktspezifische Betrachtung</b> .....	224
1.1 Specialty-Märkte .....	224
1.1.1 Neuproduktkonzeption und -anpassung .....	225
1.1.1.1 Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Neuproduktplanung .....	225
1.1.1.2 Festlegung der strategischen Stoßrichtung .....	226
1.1.1.3 Ablaufschritte der Neuproduktplanung .....	228
1.1.1.3.1 Ideengenerierung und -bewertung .....	230
1.1.1.3.2 Konzeptphase .....	234
1.1.1.3.3 Produktentwicklung .....	234
1.1.1.3.4 Markterprobung .....	237
1.1.1.3.5 Markteinführung .....	239
1.1.1.4 Produktpolitische Anpassungen nach der Markteinführung .....	240
1.1.2 Preispolitik: Zahlungsbereitschaftsmanagement .....	243

1.1.2.1 Ermittlung von Zahlungsbereitschaften und produktbezogenen Kosten . . . . .	244
1.1.2.2 Preisermittlung . . . . .	252
1.1.2.3 Gestaltung von Preissystemen . . . . .	254
1.1.2.4 Preisdurchsetzung . . . . .	257
1.1.3 Distributionspolitik . . . . .	270
1.2 Commodity-Märkte . . . . .	278
1.2.1 Preis- und Kostenmanagement . . . . .	279
1.2.1.1 Kostenmanagement auf Commodity-Märkten . . . . .	279
1.2.1.1.1 Statische Kostenvergleiche: Kosten-Benchmarking . . . . .	279
1.2.1.1.2 Dynamische Kostenentwicklungen: Die Erfahrungskurve . . . . .	280
1.2.1.2 Dynamische Preisfestsetzung auf Commodity-Märkten . . . . .	285
1.2.1.2.1 Pricing-Maßnahmen für Kostenführer und Kosten-Follower . . . . .	285
1.2.1.2.1.1 Kostenführer . . . . .	285
1.2.1.2.1.2 Kosten-Follower . . . . .	288
1.2.1.2.2 Preisanpassungen . . . . .	296
1.2.2 Leistungsmanagement: Schaffung von „value added“ . . . . .	297
1.2.2.1 Ingredient Branding . . . . .	299
1.2.2.2 Industrielle Dienstleistungen . . . . .	299
1.2.3 Distributionspolitik . . . . .	303
<b>2 Kommunikationspolitik: eine marktübergreifende Betrachtung . . . . .</b>	<b>316</b>
2.1 Zielgruppe der Kommunikationspolitik . . . . .	317
2.2 Kommunikationspolitische Instrumente . . . . .	318
2.2.1 Werbung . . . . .	318
2.2.2 Social Media . . . . .	327
2.2.3 Verkaufsförderung . . . . .	330
2.2.4 Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Events . . . . .	331
2.2.5 Messen und Ausstellungen . . . . .	337
2.2.6 Direkt Marketing . . . . .	347
<b>Kapitel C Marketing im Projektgeschäft . . . . .</b>	<b>351</b>
<b>I. Charakteristika und Vermarktungsbesonderheiten des Projektgeschäfts . . . . .</b>	<b>351</b>
<b>II. Marketing im Projektgeschäft: Ein phasenspezifischer Ansatz . . . . .</b>	<b>355</b>
<b>1 Der Phasenablauf . . . . .</b>	<b>355</b>
<b>2 Phasenspezifische Marketing-Entscheidungen . . . . .</b>	<b>357</b>
2.1 Marketing-Entscheidungen in der Voranfragenphase . . . . .	357
2.1.1 Passives Akquisitionsverhalten . . . . .	357
2.1.2 Aktives Akquisitionsverhalten . . . . .	358
2.2 Marketing-Entscheidungen in der Angebotserstellungsphase . . . . .	359
2.2.1 Anfragenselektion . . . . .	359
2.2.2 Anbieterorganisation . . . . .	377
2.2.2.1 Organisationsformen der Anbietergemeinschaft . . . . .	377
2.2.2.2 Die Wahl der Koalitionspartner . . . . .	382
2.2.3 Preispolitik . . . . .	382
2.2.3.1 Bestimmungsfaktoren der Preispolitik . . . . .	382

2.2.3.2 Verfahren zur Preisfindung . . . . .	383
2.2.3.2.1 Kalkulationsverfahren zur Ermittlung der Preisuntergrenze . .	384
2.2.3.2.2 Verfahren zur Ermittlung der Preisobergrenze . . . . .	391
2.2.3.2.2.1 Nutzenorientierte Preispolitik: Value Pricing . . . . .	391
2.2.3.2.2.2 Marktorientierte Preispolitik mit Submissionsmodellen . .	393
2.2.3.3 Preisdurchsetzung . . . . .	397
2.2.3.3.1 Mitanbieterbezogene Preispolitik . . . . .	397
2.2.3.3.2 Preissicherung . . . . .	398
2.2.3.3.3 Preisdurchsetzungstools im Vertrieb . . . . .	402
2.2.4 Finanzierung . . . . .	403
2.2.4.1 Begriff und Bedeutung der Auftragsfinanzierung und des Financial Engineerings . . . . .	403
2.2.4.2 Entstehung auftragspezifischer Finanzierungsbedürfnisse . . . . .	404
2.2.4.3 Deckung auftragspezifischer Finanzierungserfordernisse . . . . .	406
2.2.4.3.1 Multinationale Anbietergemeinschaften und Finanzierungskonsortien . . . . .	406
2.2.4.3.2 Finanzierungsinstrumente . . . . .	407
2.2.4.3.3 Finanzierungsinstitutionen . . . . .	410
2.2.4.4 Risiken der Exportfinanzierung und ihre Deckung . . . . .	412
2.2.4.5 Weitere Konzepte des Financial Engineerings . . . . .	416
2.2.4.5.1 Projektfinanzierung . . . . .	416
2.2.4.5.2 Misch- und Verbundfinanzierung . . . . .	421
2.2.4.5.3 Kofinanzierung . . . . .	422
2.2.4.5.4 Exportleasing . . . . .	423
2.2.4.5.5 Kompensation . . . . .	425
2.3 Marketing-Entscheidungen in der Kundenverhandlungsphase . . . . .	426
2.3.1 Das Verhandlungsteam: Wer sollte verhandeln? . . . . .	427
2.3.2 Der Verhandlungsprozess: Wie wird verhandelt? . . . . .	428
2.3.3 Die Verhandlungsobjekte: Worüber wird verhandelt? . . . . .	433
2.4 Marketing-Entscheidungen in der Projektabwicklungs- und Gewähr- leistungsphase . . . . .	444
<b>Kapitel D Marketing im Systemgeschäft . . . . .</b>	<b>449</b>
<b>I. Charakteristika und Vermarktungsbesonderheiten des Systemgeschäfts . .</b>	<b>449</b>
<b>1 Einordnung des Geschäftstyps . . . . .</b>	<b>449</b>
<b>2 Vermarktungsbesonderheiten im Systemgeschäft . . . . .</b>	<b>450</b>
2.1 Determinanten der Vermarktung . . . . .	450
2.1.1 Beschaffungsschrittfolge . . . . .	450
2.1.2 Systemarchitektur . . . . .	451
2.1.2.1 Begriff . . . . .	451
2.1.2.2 Konsequenzen der Systemarchitektur für den Kaufprozess: Systemnutzen und Systembindung . . . . .	453
2.1.3 Kundenübergreifende Angebotsgestaltung . . . . .	459
2.2 Das grundlegende Vermarktungsproblem: Nachfragerunsicherheit . . . . .	460

<b>II. Der Vermarktungsansatz im Systemgeschäft</b> .....	466
<b>1 Strukturierung der Vermarktungsaktivitäten</b> .....	466
<b>2 Die Grundsatzentscheidung</b> .....	467
2.1 Entscheidungsdeterminanten .....	467
2.1.1 Anbieterbezogene Determinanten .....	467
2.1.1.1 Anbietermotive .....	467
2.1.1.2 Anbierrisiken .....	471
2.1.2 Nachfragerseitige Durchsetzbarkeit .....	472
2.1.3 Konkurrenzumfeld .....	473
2.2 Gesamtbeurteilung .....	473
<b>3 Management der Einstiegsinvestition</b> .....	475
3.1 Überblick über Vermarktungsaufgaben .....	475
3.2 System-Gestaltung .....	476
3.2.1 Konzeption des Systems .....	476
3.2.2 System-Pricing .....	490
3.2.2.1 Preisfestlegung .....	490
3.2.2.2 Konditionen .....	502
3.3 System-Kommunikation .....	504
3.3.1 Signalling zum angebotenen System: Kommunikationspolitik .....	505
3.3.2 Signalling zukünftigen Anbieterverhaltens: Garantien .....	507
<b>4 Management der Folgeinvestitionen</b> .....	509
4.1 Systematisierung der Vermarktungsaufgaben .....	509
4.2 Intra-System-Maßnahmen .....	511
4.2.1 Dynamisches Pricing .....	512
4.2.2 Angebot zusätzlicher Systembestandteile .....	515
4.2.3 Absicherung des Folgegeschäfts im Systemzyklus .....	515
4.3 Inter-System-Maßnahmen .....	519
 <b>Kapitel E Marketing im Integrationsgeschäft</b> .....	 521
<b>I. Charakteristika des Integrationsgeschäfts</b> .....	521
<b>1 Einzelkundenfokus</b> .....	522
<b>2 Zeitlicher Kaufverbund</b> .....	525
 <b>II. Phasenspezifisches Management von Geschäftsbeziehungen im Integrationsgeschäft</b> .....	 526
<b>1 Einstieg in die Geschäftsbeziehung</b> .....	528
1.1 Analyse der strategischen Ausgangssituation .....	528
1.2 Maßnahmen zum Einstieg in die Geschäftsbeziehung .....	533
1.2.1 Vorauswahl .....	534
1.2.1.1 Anforderungen bei der Vorauswahl .....	534
1.2.1.1.1 Die Beurteilung von produktbezogenen Leistungsmerkmalen .....	536
1.2.1.1.2 Die Beurteilung von Leistungspotenzialen .....	538
1.2.1.1.3 Abbildung der Beurteilungskriterien in Lieferantenbewertungsmodellen .....	541

1.2.1.2 Marketing in der Vorauswahlphase . . . . .	544
1.2.1.2.1 Dokumentation von Leistungsmerkmalen . . . . .	544
1.2.1.2.1.1 Anpassungskonzepte . . . . .	544
1.2.1.2.1.2 Emanzipationskonzepte . . . . .	555
1.2.1.2.2 Aufbau von Vertrauen in die Potenzialeigenschaften . . . . .	566
1.2.2 Konzeptwettbewerb . . . . .	568
<b>2 Absicherung und Ausbau der Geschäftsbeziehung . . . . .</b>	<b>570</b>
2.1 Absicherung der Geschäftsbeziehung . . . . .	570
2.1.1 Absicherungsbedarf in Geschäftsbeziehungen . . . . .	570
2.1.2 Externe Absicherungsformen . . . . .	574
2.2 Ausbau der Geschäftsbeziehung . . . . .	578
2.2.1 Definition des Koordinationsdesigns . . . . .	578
2.2.2 Spezifische Investitionen . . . . .	581
<b>3 Beendigung der Geschäftsbeziehung . . . . .</b>	<b>585</b>
3.1 Strategische Ausstiegsfenster . . . . .	585
3.2 Strategien zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen . . . . .	589
<b>Kapitel F Geschäftstypenwahl und Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>595</b>
<b>I. Geschäftstypenwahlentscheidungen . . . . .</b>	<b>595</b>
<b>II. Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>597</b>
<b>1 Gründe für einen Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>597</b>
<b>2 Marketing-Konzepte zur Realisierung von Geschäftstypenwechseln . . . . .</b>	<b>599</b>
2.1 Horizontale Geschäftstypenwechsel . . . . .	600
2.1.1 Individualisierung . . . . .	603
2.1.1.1 Maßnahmen der Leistungsindividualisierung . . . . .	605
2.1.1.1.1 Das Management der Kundenintegration . . . . .	605
2.1.1.1.2 Management der Kaufverhaltensunsicherheit . . . . .	606
2.1.1.2 Stufen des Individualisierungsprozesses . . . . .	608
2.1.2 Vereinheitlichung . . . . .	615
2.1.2.1 Auswirkungen der Produktvereinheitlichung auf die Komplexitätskosten . . . . .	615
2.1.2.2 Variantenmanagement . . . . .	617
2.2 Vertikale Geschäftstypenwechsel . . . . .	618
2.2.1 Release-Strategie . . . . .	620
2.2.1.1 Bedeutung von Standards . . . . .	620
2.2.1.2 Arten von Standards . . . . .	621
2.2.1.2.1 Normen . . . . .	621
2.2.1.2.2 De-facto-Standards . . . . .	621
2.2.1.3 Standard-Follower oder Standard-Setter? . . . . .	622
2.2.1.3.1 Das Standardisierungspotenzial . . . . .	623
2.2.1.3.2 Die Etablierung eines Standards . . . . .	625
2.2.2 Lock-In-Strategie . . . . .	630
2.2.2.1 Arten von Kundenbindungen . . . . .	631
2.2.2.2 Instrumente der Kundenbindung . . . . .	633

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	637
<b>Sachverzeichnis</b> .....	709

## **Teil 1**

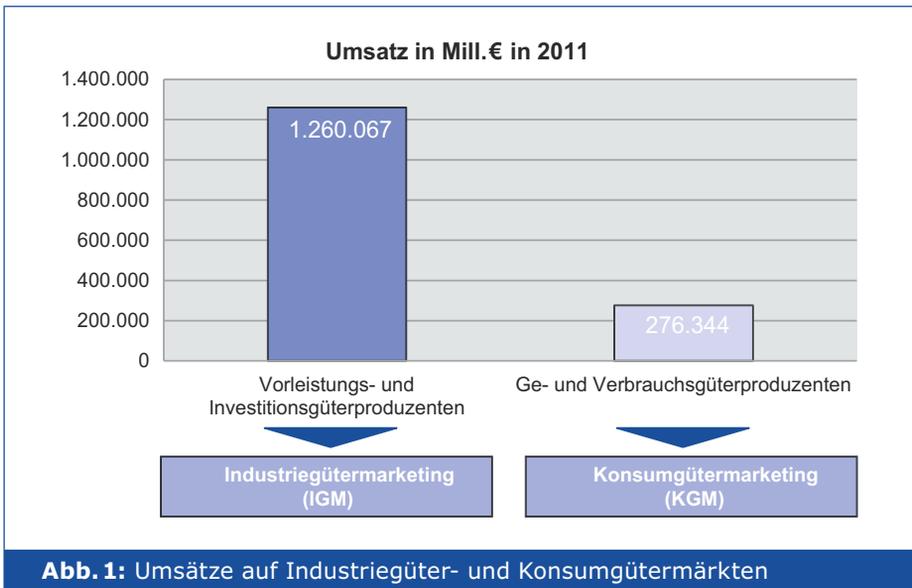
---

# **Industriegütermarketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings**

## Kapitel A

# Bedeutung und Abgrenzung des Industriegütermarketings

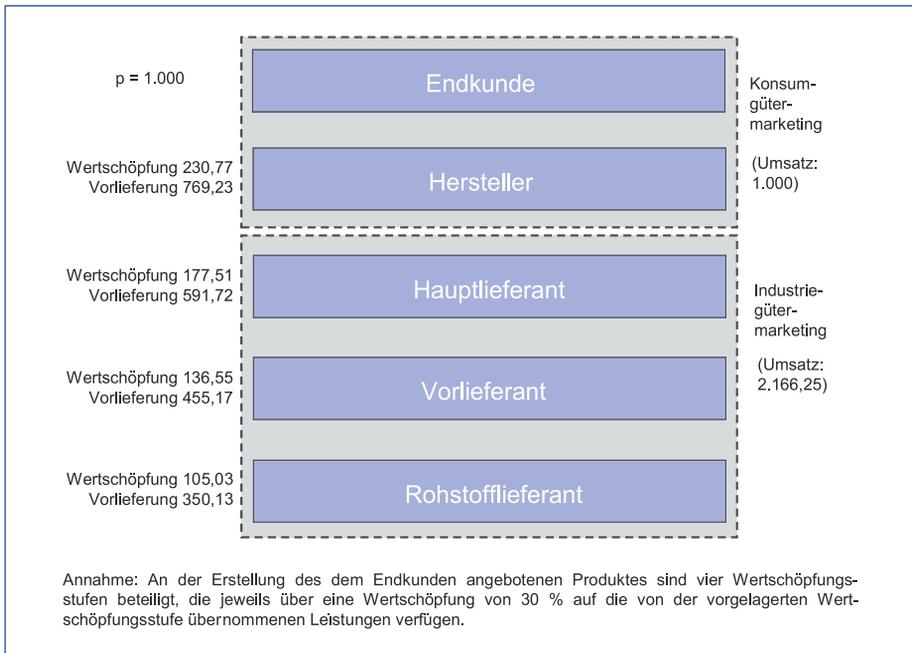
Mit „Marketing“ werden im allgemeinen Sprachgebrauch zumeist noch immer klassische Markenartikel wie Milka, Nivea, Coca-Cola oder Marlboro assoziiert. Dies ist insofern bemerkenswert, da gemessen am Umsatz Markttransaktionen, bei denen der Kunde Letzt-konsument ist (**Konsumgütermarketing**), quantitativ eine geringere Rolle spielen als solche Transaktionen, bei denen ein Unternehmen bzw. allgemeiner eine Organisation Kunde ist, die mit der beschafften Leistung weitere Leistungen erstellen will (**Industriegütermarketing**). So sind die auf Industriegütermärkten erzielten Umsätze etwa in Deutschland mehr als viermal so hoch wie die auf Konsumgütermärkten erreichten Volumina (vgl. *Abbildung 1*).



**Abb. 1:** Umsätze auf Industriegüter- und Konsumgütermärkten

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012.

Ursächlich für die quantitativ große **Bedeutung**, die Industriegütermärkten im Vergleich zu Konsumgütermärkten zukommt, ist die Tatsache, dass der Konsumgütervermarktung allein der gegenüber dem Endkunden realisierte Umsatz zuzurechnen ist. Hingegen gehören alle auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen realisierten Umsätze zur Industriegütervermarktung. Das in *Abbildung 2* wiedergegebene Beispiel illustriert den Effekt, wonach dem auf Konsumgütermärkten erzielten Umsatz häufig ein Vielfaches an vorgelagerten Umsätzen auf Industriegütermärkten zugrunde liegt.



**Abb. 2:** Wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf Industriegütermärkten

Quelle: Backhaus/Voeth, 2004, S. 6.

In dem in *Abbildung 2* dargestellten Beispiel resultiert der um den Faktor 2,17 höhere Umsatz auf Industriegütermärkten allein aus der Tatsache, dass nur die zwischen Hersteller und Endkunde gehandelten Leistungen der Konsumgütervermarktung, hingegen die zwischen Hersteller und Hauptlieferant, zwischen Hauptlieferant und Vorlieferant sowie zwischen Vorlieferant und Rohstofflieferant gehandelten Umsätze gleichermaßen der Industriegütervermarktung zuzurechnen sind.

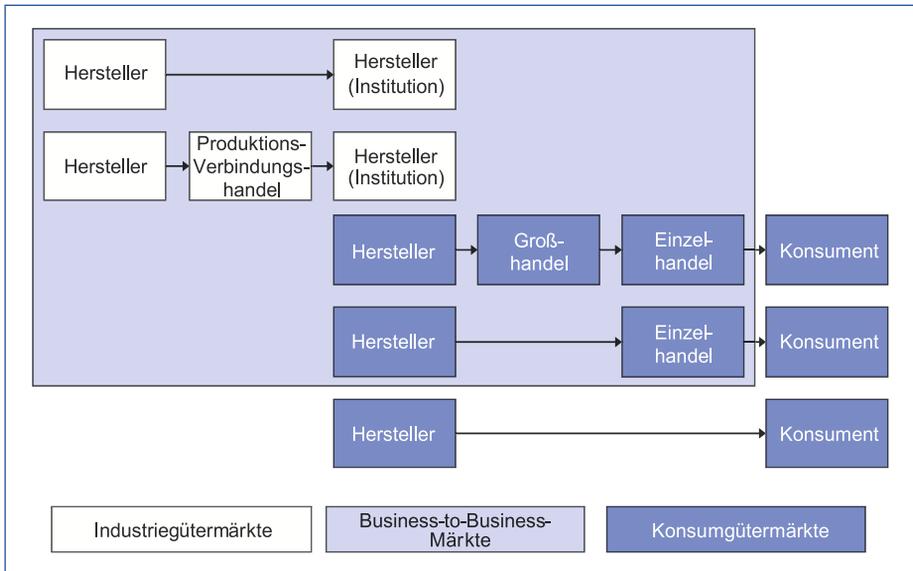
Das große Gewicht, das Industriegütermärkte in der Praxis einnehmen, einerseits und die lange Zeit stärker technologische und weniger marktbezogene Ausrichtung vieler Industriegüterunternehmen andererseits haben in den letzten Jahren zu einem **Bedeutungszuwachs** von Marketing-Fragen in diesen Märkten und Branchen geführt (vgl. hierzu auch *Büschken et al., 2007; LaPlaca/Katrichis, 2009* oder *Meffert/Bongartz, 2000*). Dies spiegelt sich zum einen darin wider, dass in immer mehr Industriegüterunternehmen entweder bestehende Vertriebsabteilungen zunehmend mit Marketing-Aufgaben betraut werden oder eigene Marketing-Abteilungen geschaffen werden, die organisatorisch zudem nicht selten unmittelbar unterhalb der Unternehmensleitung aufgehängt werden.

Im Rahmen der vom Verein deutscher Ingenieure (VDI) e. V. ausgerichteten „Düsseldorfer Führungsgespräche“ über die Bedeutung von Marketing in Industriegüterunternehmen zeigte sich bspw., dass ca. 80 % der in den Unternehmen bestehenden Marketing-Abteilungen direkt an die erste Führungsebene im Unternehmen berichten. Ergebnis der Gesprächsrunde war aber zugleich auch, dass das Marketing in Industriegüterunternehmen mitunter über Image-Probleme verfügt, da der „Wertschöpfungsbeitrag“ dieser Unternehmensaufgabe nicht immer transparent ist (vgl. *Schulze, 2005, S. 70*). *Voeth/Herbst (2008a)* sehen dabei einen der zentralen Gründe für diese Image- und Akzeptanzprobleme darin, dass viele Marketing-Verantwortliche in Industriegüterunternehmen dazu neigen, Marketing-Ansätze, die zuvor für Konsumgütermärkte entwickelt wor-

den sind, ohne Anpassung auf Industriegütermärkte zu übertragen. Da eine „Werkzeugmaschine jedoch kein Schokoriegel“ sei, dürfe man sich nicht wundern, wenn das Industriegütermarketing in der Praxis bislang noch keine sehr große Wertschätzung erfahre.

Die zunehmende Bedeutung, die dem Industriegütermarketing zuzusprechen ist, wird auch in einer immer umfangreicheren **wissenschaftlichen Literatur** zum Industriegüter-, Investitionsgütermarketing bzw. Business-to-Business-, Business- oder industriellen Marketing deutlich. Die Auseinandersetzung mit Vermarktungsproblemen in industriellen Transaktionsbeziehungen hat sich mittlerweile zu einem viel beachteten Schwerpunkt in der Marketing-Forschung und -Lehre entwickelt. Internationale wie nationale Lehrbücher belegen dies (vgl. international z. B.: *Anderson et al.*, 2009; *Bingham*, 1998; *Brierty et al.*, 1998; *Eckles*, 1990; *Haas*, 1995; *Hutt/Speth*, 2004; *Webster*, 1995 und national z. B. grundlegend *Engelhardt/Günter*, 1981; *Kleinaltenkamp/Plinke*, 2002; *Kleinaltenkamp et al.*, 2011, *Richter*, 2001; eher pragmatisch *de Zoeten et al.*, 1999, *Pförtisch/Godefroid*, 2013; *Verani*, 2012 und weniger als klassisches Lehrbuch, sondern vielmehr praktische Tipps gebend *Klein*, 2004; für eine umfassende Lehrbuchliste vgl. auch *Backhaus et al.*, 2007a; *Weiber/Kleinaltenkamp*, 2013).

Auch wenn Vermarktungsprobleme auf Industriegütermärkten unter verschiedenartigen Bezeichnungen diskutiert werden (Industriegütermarketing, Business-to-Business-Marketing etc.), darf nicht übersehen werden, dass hier z. T. sehr ähnliche Aspekte behandelt werden. So werden die Bezeichnungen **Industriegütermarketing**, **Investitionsgütermarketing** und **industrielles Marketing** in der Literatur weitgehend synonym verwendet (vgl. *Backhaus/Voeth*, 2004, S. 6). Hingegen besteht zwischen Industriegüter-/Investitionsgütermarketing bzw. industrielles Marketing auf der einen Seite und **Business-to-Business-Marketing** auf der anderen Seite streng genommen keine Deckungsgleichheit. Wie *Abbildung 3* verdeutlicht, bezieht das Business-to-Business-Marketing auch die Vermarktung an den kon-



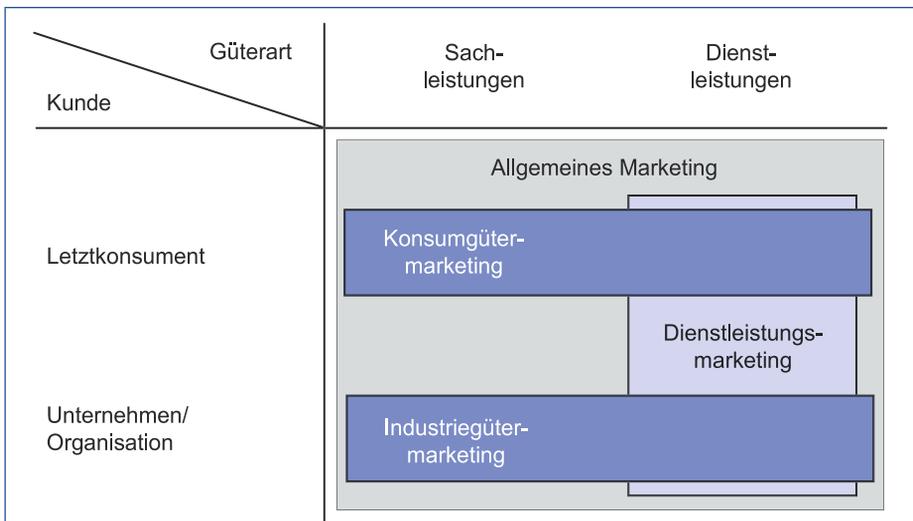
**Abb. 3:** Unterschiede zwischen Industriegütermarketing und Business-to-Business-Marketing

Quelle: *Plinke*, 1999.

sumtiven Groß- und Einzelhandel mit ein. Hingegen umfasst das Industriegütermarketing bzw. Investitionsgüter- oder industrielle Marketing ausschließlich die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen (vgl. Engelhardt/Günter, 1981, S.24). Diese Einschränkung wird im Industriegütermarketing bewusst vorgenommen, da die Herausforderungen des Absatzkanalmanagements traditionell einen zentralen Stellenwert im allgemeinen Marketing gefunden haben (vgl. Ahlert et al., 2003) und deshalb nicht erneut aufbereitet werden müssen (vgl. Backhaus/Voeth, 2004, S.7). Allerdings hat sich im internationalen Sprachgebrauch der Begriff Business-to-Business-Marketing als Synonym für den Begriff Industriegütermarketing durchgesetzt, sodass wir im folgenden die Begriffe synonym verwenden, ohne jedoch die Probleme des Groß- und Einzelhandels im vertikalen Konsumgütermarketing zu betrachten.

Schließlich ist das Industriegütermarketing nicht nur im Verhältnis zum Konsumgütermarketing oder anderen mehr oder weniger synonym bezeichneten Feldern des Marketings, sondern auch im Vergleich zum **Dienstleistungsmarketing** abzugrenzen, das sich ebenfalls im Laufe der Zeit vom allgemeinen Marketing gelöst hat. Diese Abgrenzung ist notwendig, da in der Literatur mitunter die Auffassung vertreten wird, dass sich das Industriegütermarketing ausschließlich auf die Vermarktung von Sachleistungen und das Dienstleistungsmarketing allein auf die Vermarktung an Letztconsumenten (hierzu z. B. Pförtsch/Schmid, 2005, S. 11) bezieht.

Wird hingegen der in *Abbildung 4* dargestellten Charakterisierung des Industriegüter- und Dienstleistungsmarketings gefolgt, wonach das Hauptmerkmal des Industriegütermarketings in der Vermarktung von Leistungen an Unternehmen/Organisationen und das des Dienstleistungsmarketings in der Vermarktung immaterieller Leistungen zu sehen ist, dann lassen sich das Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing nicht überschneidungsfrei voneinander abgrenzen. So wird die Vermarktung von Dienstleistungen an Unternehmen/Organisationen sowohl innerhalb des Industriegüter- als auch innerhalb des Dienstleistungsmarketings thematisiert (so z. B. letztlich auch Pförtsch/Schmid, 2005, S. 10 ff.).



**Abb. 4:** Abgrenzung Industriegüter-, Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing

## Kapitel B

# Besonderheiten des Industriegütermarketings

Die **Abgrenzung des Industriegütermarketings** hat deutlich gemacht, dass Transaktionsprozesse auf Industriegütermärkten Besonderheiten im Vergleich zum Konsumgütermarketing aufweisen, die eigenständige Ansätze innerhalb der Vermarktung notwendig machen. Um diese Besonderheiten zu veranschaulichen, betrachten wir ein konkretes Marketing-Problem bei der Beschaffung eines Industriegutes. Dabei handelt es sich um ein Beispiel aus einem besonders typischen Industriegüterbereich: dem industriellen Anlagen- bzw. Projektgeschäft. Aus dieser Perspektive gehen die Unterschiede zum Konsumgütermarketing besonders deutlich hervor.

### Fallstudie LISTECO

Zwischen 1998 und 2008 ist der Rohölpreis praktisch kontinuierlich angestiegen. Lag er 1998 bei nur 13 US\$ pro Barrel, so stieg er anschließend über 29 US\$ im Jahr 2003 auf 133 US\$ im Juli 2008. Ursache für diesen dramatischen Preisanstieg im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts war zum einen eine stark anwachsende weltweite Nachfrage nach dem Rohstoff „Rohöl“. Vor allem die fortschreitende Industrialisierung in China und Indien ließ die weltweite Rohölnachfrage, aber auch die Rohölpreise explodieren. Zum anderen machte sich in den vergangenen Jahren bemerkbar, dass in den 1990er Jahren vergleichsweise wenig Investitionen für die Erschließung neuer Fördergebiete aufgewandt worden waren. Durch die ansteigenden Rohölpreise konnten viele erdölexportierende Länder hohe Zahlungsbilanzüberschüsse erzielen. Daher wurden in fast allen diesen Ländern Überlegungen darüber angestellt, wie diese liquiden Mittel am besten verwandt werden könnten. Die meisten Ölländer entschieden sich dafür, dieses Geld für Industrialisierungsmaßnahmen einzusetzen. Umso mehr traf die erdölexportierenden Länder im Jahr 2008 der Preisverfall im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise. Innerhalb weniger Monate (Juli bis Dezember 2008) sackte der Barrel-Preis von 133 US\$ auf 40 US\$. Da viele Länder die Situation im Vorfeld nicht richtig eingeschätzt hatten und daher von dem Preisverfall völlig überrascht wurden, kamen sie plötzlich in Liquiditätsengpässe.

In dieser Phase hatte die LISTECO (Libya Steel Corporation), die unter starkem staatlichen Einfluss steht, über die libysche Außenhandelsorganisation ein komplettes Kaltwalzwerk ausgeschrieben, das nicht weit von der Küste entfernt in Libyen entstehen sollte.

Wegen der engen Beziehungen französischer Anlagenbauer zu libyschen Kunden hatte sich auch die französische Maschinenbaufirma Jaubert um das Projekt beworben. Herr Démont, Cheftechniker von Jaubert, kannte sowohl den Leiter der entsprechenden Außenhandelsabteilung, Herrn Fawzi, wie auch die leitenden Direktoren der LISTECO, die Herren Ahmad, Khadat und Ben What, recht gut.

Die Auftragslage der Firma Jaubert war derzeit extrem schlecht, da man in der Vergangenheit wenig erfolgreich gewesen war. Wenn die Beschäftigungslage bei Jaubert in kurzer Zeit nicht entscheidend verbessert werden konnte, war man zu Kurzarbeit und sogar Entlassungen gezwungen, was mit Sicherheit Streiks zur Folge hätte. Aus all diesen Gründen war der Erhalt des Großauftrags aus Libyen fast zu einer Existenzfrage für Jaubert geworden; dies galt umso mehr, als sich andere Walzwerkprojekte derzeit nicht anboten.

Insbesondere auf dem Kaltwalzsektor hatte Jaubert in den letzten Jahren sehr eng mit der EGD (Elektrizitätsgesellschaft Deutschland) als Lieferant der elektrischen Ausrüstung von Walzwerken zusammengearbeitet. Die letzten Aufträge wurden nahezu alle mit der EGD konsortial abgewickelt. Dadurch hatte sich auch ein sehr gutes Verhältnis auf allen Ebenen zwischen den beiden Firmen entwickelt.

Die EGD befand sich in einer wesentlich besseren Beschäftigungslage als Jaubert, da sie im Hinblick auf Abnehmerbranchen stärker diversifiziert war und insbesondere auf dem Chemiesektor ein gutes Auftragspolster besaß. Darüber hinaus war es der EGD in jüngster Zeit gelungen, im Rahmen internationaler Konsortien auch an größeren Walzwerkaufträgen beteiligt zu werden. Von Streiks war die EGD weitgehend verschont geblieben.

In der Projektierungsabteilung für Kaltwalzwerke der EGD gab es derzeit insofern Probleme, als man gerade eine Pilotanlage (Anlage mit hohem Innovationsgrad) in Afrika mit großem Verlust abgeschlossen hatte. Angesichts dieses Verlustes sollten in nächster Zeit keine stark risikobehafteten Aufträge mehr angenommen werden.

Der inländische französische Markt wurde durch staatliche Maßnahmen im Rahmen eines gegen die Finanz- und Wirtschaftskrise gerichteten Konjunkturförderungsprogramms gegen ausländische Konkurrenz relativ stark abgeschirmt. Die französische Hütten- und Walzwerkindustrie befindet sich direkt oder indirekt fast vollständig unter staatlicher Kontrolle. Allerdings wurden im Inland zu dieser Zeit nur Rationalisierungs-, Modernisierungs- und Ersatzinvestitionen durchgeführt, durch die die Beschäftigungslage der Hersteller bei weitem nicht gesichert werden konnte.

Auch der französische Export wurde staatlich stark unterstützt. Dies geschah zum einen durch den Abschluss einer Reihe von bilateralen Handelsabkommen, insbesondere mit östlichen Staaten und Ölstaaten – so auch mit Libyen –, und zum anderen durch die Gewährung zinsgünstiger direkter und indirekter Kredite an Abnehmerländer. Angesichts der weltweit geringen Nachfrage nach Walzwerken und des harten internationalen Konkurrenzkampfes hatten jedoch alle diese Maßnahmen nicht zu einer befriedigenden Auslastung des gesamten französischen Walzwerkbaus geführt.

Als Jaubert die Ausschreibungsunterlagen erhalten hatte, wandte man sich sofort an die EGD, um sie zu bitten, ein Angebot für die elektrische Ausrüstung des Kaltwalzwerkes auszuarbeiten. Bei der EGD war man von der Anfrage nicht sehr begeistert, da man relativ gut ausgelastet war und es sich wiederum um ein Kaltwalzwerk handelte, bei dem mit einem schlechten Preis und hohem kommerziellen Risiko zu rechnen war.

Herr Toelle, Leiter der Abteilung „Elektroausrüstungen für Walzwerke“ bei EGD, der mit Herrn Démont von Jaubert zu der ersten Prebid-Konferenz nach Tripolis gereist war, hatte bereits erfahren, dass sich neben dem französischen Konsortium auch eine chinesische Anbietergruppe um das Projekt bewarb. Auf dieser Prebid-Konferenz sickerten bereits erste Preisvorstellungen durch, wonach die Chinesen offenbar eine aggressive Preisstrategie betrieben. Schon jetzt lagen die angedeuteten Preise der Chinesen 30 % unter dem überschlägig ermittelten Preis der französisch/deutschen Anbietergemeinschaft, wobei die Chinesen vermutlich einen Festpreis fordern und nicht – wie die Franzosen – auf Abschluss eines Gleitpreises bestehen werden. Wegen der verschlechterten Finanzlage der Libyer war auch bekannt geworden, dass nicht nur eine langfristige Finanzierung für den Auftrag zu beschaffen war; darüber hinaus sollten auch die An- und Zwischenzahlungen durch Öllieferungen seitens der Libyer kompensiert werden. Zudem waren sogar Risk Sharing- Modelle im Gespräch, wonach die Lieferanten der Anlage erst aus den Erlösen des Betriebs der Anlage bezahlt werden sollten.

Auf dem Heimflug von Tripolis nach Paris verabredeten Herr Démont und Herr Toelle ein Gespräch über den Stand des Projektes, in dem die Probleme und das gemeinsame Vorgehen bei den weiteren Verhandlungen mit den Repräsentanten von LISTECO und der staatlichen Außenhandelsorganisation besprochen werden sollten.

Welches sind die **Charakteristika** des geschilderten Vermarktungsproblems im Fall LISTECO und wodurch unterscheiden sich diese von Vermarktungsprozessen im Konsumgüterbereich?

Betrachten wir zunächst die **Nachfrageseite**. Es wird deutlich, dass die Nachfrage nach dem Walzwerk eine **abgeleitete** (derivative) Nachfrage ist: Da Walzstahl in Libyen benötigt wird, entsteht Nachfrage nach Hütten- und Walzwerken.

Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich handelt es sich bei Nachfragern im Industriegüterbereich um **Organisationen**. LISTECO ist ein Industrieunternehmen, das ein neues Walzwerk kaufen möchte. Als Nachfrager von Industriegütern kommen aber nicht nur – wie im dargestellten Fall – Industrieunternehmen in Frage, sondern auch Behörden oder Verbände (vgl. *Hutt/Speth*, 2004, S. 18). Verallgemeinernd sprechen wir daher von **organisationalen Nachfragern**.

Da Organisationen durch Repräsentanten handeln (LISTECO wird z. B. durch die drei Direktoren Ahmad, Khadat und Ben What vertreten, die Außenhandelsorganisation durch Herrn Fawzi), sind Beschaffungsprozesse von Industriegütern häufig auch als **multipersonal** zu kennzeichnen.

Im Fall LISTECO ist zwar letztlich die Libya Steel Corporation die eigentlich beschaffende Einheit, aber offenbar ist sie gezwungen, in den Beschaffungsprozess eine weitere Organisation (mit durchaus eigenständigen Zielen) einzubeziehen: die staatliche Außenhandelsorganisation. Es zeigt sich somit, dass Industriegüter-Beschaffungsprozesse auch durch **Multiorganisationalität** gekennzeichnet sein können: Mehrere Organisationen sind in den Beschaffungsprozess eingeschaltet. Die Einschaltung weiterer Organisationen in den Beschaffungsprozess auf Seiten des Kunden muss dabei nicht wie im vorliegenden Beispiel unbedingt aus regulatorischen Gründen erfolgen. Ebenso können ökonomische Gründe dafür verantwortlich sein, wenn Unternehmen horizontale Beschaffungsk Kooperationen aufbauen, um durch die Bündelung ihres Bedarfs mit anderen Unternehmen günstigere Einkaufskonditionen und damit Beschaffungskostenvorteile zu realisieren (vgl. *Voeth*, 2003, S. 39; *Arnold*, 2004, S. 289).

LISTECO kann den Beschaffungsentscheidungsprozess nicht alleine durchführen, sondern muss bei der Auftragsvergabe die staatliche Außenhandelsorganisation mit einschalten. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass der Beschaffungsprozess nach bestimmten formalisierten Richtlinien zu erfolgen hat. Dieser **formalisierte Prozess** der Auftragsvergabe dokumentiert sich i. d. R. auch darin, dass die Vergabe in Form einer Ausschreibung erfolgt.

Bei Industriegütern wie z. B. Kaltwalzwerken ist es darüber hinaus üblich, für die Beschaffung nicht nur nationale, sondern auch internationale Anbieter zu berücksichtigen. Dies ist schon allein deshalb häufig unumgänglich, wenn auf dem Weltmarkt nur eine begrenzte Anzahl von Anbietern vorhanden ist, die wegen der technischen Komplexität des Produkts über das Know-how verfügen, um ein entsprechendes Angebot abgeben zu können. Aus diesem Grunde wird in der Literatur davon ausgegangen, dass das Industriegütermarketing i. d. R. **internationale Marketing-Probleme** mit einschließt (vgl. *Backhaus/Voeth*, 1995a; *Adler/Klein*, 2004; *Voeth/Gawantka*, 2004).

Wegen der häufig relativ hohen Wertdimension von Industriegütern geht der Problemlösungsbedarf der beschaffenden Organisation oftmals weit über die enge technische Lösung hinaus. Der Wunsch nach Auftragsfinanzierung und Kompensationen, um Liquiditäts- und/oder Devisenengpässe zu überbrücken, ist die zwangsläufige Folge. Industriegütermarketing heißt daher häufig auch Befriedigung eines umfangreichen Problembedarfs, so dass **Dienstleistungen** im Industriegütermarketing eine wichtige Rolle spielen (vgl. *Kleinaltenkamp et al.*, 2004, S. 628).

Auch auf der **Anbieterseite** ergeben sich beim Industriegütermarketing Besonderheiten. Im Fall Listeco versucht Jaubert, das Projekt nicht alleine zu realisieren. Vielmehr wendet sich Herr Démont unmittelbar an seinen Kollegen bei der EGD, um ihn zu bitten, auf konsortialer Basis ein gemeinsames Vorgehen zur Auftragsertelung zu beschließen. Projektspezifische

**Anbiertgemeinschaften** zur Erlangung eines Auftrages, die häufig internationale Partner umfassen, sind kennzeichnend für diesen Industriegüterbereich. Damit wird auch der Vermarktungsprozess auf der Anbieterseite multiorganisational und multipersonal (Konsortium Jaubert mit EGD, Zusammenarbeit von Herrn Démont mit Herrn Toelle).

Daneben werden ökonomische Entscheidungen oft durch **staatliche Einflussnahme** verändert, sei es, dass der Staat die Lieferung von High Tech-Produkten in bestimmte Länder unterbindet oder – wie im Fall Listeco –, dass der Staat den Export durch Finanzierungsunterstützung bzw. Übernahme von Kreditrisiken fördert.

Ein weiteres Charakteristikum für die Anbieterseite ist die Tatsache, dass sich das Angebot von Jaubert und EGD an einen **identifizierten Markt** richtet: Die gesamten Marketing-Anstrengungen werden im Hinblick auf **einen Kunden** gebündelt. Das gilt zwar nicht für alle Industriegüter, ist aber bei Industriegütern häufiger als bei Konsumgütern zu beobachten, da die Anzahl von Anbietern und Nachfragern hier tendenziell geringer ist.

Industriegüter werden häufig **interaktiv** vermarktet: Leistung und Gegenleistung werden unter gegenseitiger Einflussnahme von Nachfrager- und Anbieterorganisationen ausgehandelt. Damit gewinnt z. B. das Personal Selling im Industriegütermarketing eine herausragende Bedeutung (vgl. auch *Albers*, 1989; *Frenzen/Krafft*, 2004, S. 865; *Heger*, 1984; *Johnston/Kim*, 1994, S. 68; *Weis*, 1983, S. 240 f.; *Weis*, 2009).

Häufig finden die einzelnen Transaktionsprozesse auch nicht isoliert voneinander statt. Vielmehr rückt die Betrachtung ganzer **Geschäftsbeziehungen** in den Vordergrund, deren Handhabung ein wichtiges Entscheidungsfeld darstellt (vgl. z. B. *Diller*, 1995, S. 442 ff.; *Diller/Kusterer*, 1988a; *Kaas*, 1992a, S. 884 ff.; *Plinke*, 1997a; *Plinke*, 1989, S. 305 ff.; *Diller*, 2003; *Kleinaltenkamp/Ehret*, 2006).

Anhand der Fallstudie LISTECO wird deutlich: Das Marketing von Industriegütern kann sich in seinen einzelnen Ausprägungen sehr deutlich von den Problemen im Konsumgüterbereich unterscheiden. Unterschiede ergeben sich zum einen in Bezug auf das Kaufverhalten von Kunden. Anders als auf Konsumgütermärkten, auf denen das individuelle Kaufverhalten überwiegt, sind industrielle Kaufentscheidungen durch **Multipersonalität** und **Multiorganisationalität** geprägt. Da dies zudem zu einer gruppenbedingten „Rationalisierung“ von industriellen Kaufentscheidungsprozessen führt, lassen sich viele Überlegungen der für die Belange von Konsumgütermärkten entwickelten **Kaufverhaltensforschung** auf das Kaufverhalten von Unternehmen bzw. Organisationen nicht ohne weiteres übertragen. Zum anderen macht der interaktive Vermarktungsprozess die Verwendung eines neuen Analyseparadigmas notwendig. Die aus dem Konsumgütermarketing bekannten SR-(Stimulus-Response) bzw. SOR-(Stimulus-Organism-Response)Modelle, bei denen der Anbieter mit seinem Marketing-Mix einen Stimulus setzt, auf den der Nachfrager reagieren kann, ohne dass eine direkte, verkaufsaktspezifische Rückkopplung erfolgt, ist für den Industriegüterbereich häufig nicht zweckadäquat. Interaktiv verhandelte Leistungs- und Gegenleistungspakete unter Mitwirkung von Drittparteien (z. B. staatlichen Organen) erfordern einen anderen Analyseansatz: ein **Interaktionsparadigma**. Schließlich zeigt die Fallstudie LISTECO auch die **Mehrstufigkeit** des Investitionsgütermarketings. Sofern sich der Kunde mit dem von ihm gewünschten Risk Sharing durchsetzen kann, hängt der wirtschaftliche Erfolg der Anbieter vom Markterfolg des Kunden ab. Gegebenenfalls müssen die Anbieter daher zur Absicherung ihrer wirtschaftlichen Interessen ihrem direkten Kunden bei dessen Vermarktungsbemühungen behilflich sein. Zusammengenommen können die Probleme des Industriegütermarketings nicht nur als Besonderheiten und Varianten des Konsumgütermarketings diskutiert werden. Es bedarf eines eigenständigen Ansatzes.

## Kapitel C

### Was heißt Industriegütermarketing?

Auch wenn das Industriegütermarketing eines eigenständigen Vermarktungsansatzes bedarf, stellt es zugleich eine **Teildisziplin des allgemeinen Marketings** dar und unterliegt daher auch (zumindest in weiten Teilen) den Strömungen, die diese Disziplin insgesamt prägen. Für ein umfassendes Verständnis des Industriegütermarketings ist es daher erforderlich, sich zunächst mit dem **Grundverständnis** des Marketings auseinanderzusetzen. Dies ist umso wichtiger, da dieses Grundverständnis noch immer keineswegs eindeutig oder gar unstrittig ist. „What the Hell is Market Oriented?“ lautet so bspw. die Überschrift eines Artikels in der *Harvard Business Review* (vgl. *Shapiro*, 1988), der deutlich macht, dass das Selbstverständnis des Marketings immer hinterfragt worden ist. Elf Jahre später fragt *Day* in seinem Artikel über „Misconceptions about Market Orientation“: „Given the benefits of a market orientation, why do so many organisations fail to become market-driven? One reason is confusion over what it means to be market-driven“ (vgl. *Day*, 1999, S. 5). Das liegt nicht zuletzt daran, dass der **Begriff** des Marketings im Laufe der Zeit erheblichen Wandlungen unterlegen war (vgl. *Meffert et al.*, 2012, S. 7 ff.). Zunächst wurde Marketing sehr stark **funktional** interpretiert und stand neben anderen Unternehmensfunktionen wie Finanzen, F&E, Produktion und Vertrieb. Befragungen von Praktikern und Studenten belegen, dass in nicht wenigen Fällen Marketing immer noch als eine klassische Unternehmensfunktion begriffen wird, wobei Marketing häufig sogar mit Werbung, Vertrieb oder Verkaufsförderung gleichgesetzt wird (vgl. *Meffert*, 2002).

Aber auch in der Literatur besteht keine Einigkeit darüber, was den Kern des Marketings ausmacht. Dem Marketing werden die verschiedensten Tatbestände subsumiert. *Abbildung 5* gibt einen Überblick über gängige **Marketing-Definitionen**.

Die angeführten Definitionen betonen dabei z. T. unterschiedliche Tatbestände des Marketings: Während *Kotler et al.* sowie die *American Marketing Association (AMA)* die *Wertescheidung in den Mittelpunkt stellen (Value Generating Processes)*, macht *Meffert* die Idee der umfassenden Befriedigung von Kundenbedürfnissen (Kundenorientierung) zum Kern seiner Definition. *Homburg/Krohmer* betonen schließlich, dass dem Marketing auch eine unternehmensinterne Aufgabe zukommt, da auch die Schaffung der internen Voraussetzungen für effektive und effiziente Aktivitäten am Markt zum Aufgabenspektrum des Marketings gehört. Insofern lässt sich konstatieren: Was den Kern des Marketings genau ausmacht, ist durchaus umstritten und damit klärungsbedürftig. Einigkeit besteht – wenn überhaupt – darin, dass Marketing nicht allein als Unternehmensfunktion (Absatz bzw. Vertrieb), sondern auch aus einer **funktionsübergreifenden Perspektive** zu sehen ist. In diesem Sinne hat Marketing die Aufgabe, die Funktionen eines Unternehmens produktspezifisch auf die (Absatz-)Markterfordernisse auszurichten, um auf diese Weise im Wahrnehmungsfeld der Nachfrager besser als die relevanten Konkurrenzangebote beurteilt zu werden. Marketing kommt im so verstandenen Sinne eine *Koordinierungsaufgabe* zu. Es geht um die produktspezifische Koordination von Unternehmensfunktionen (z. B. F&E, Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Finanzierung) im Hinblick auf die Erfordernisse des (Absatz-)Marktes.

**Meffert et al. (2012, S. 9f):** Marketing bedeutet ...die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durcheinanderdauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.

**American Marketing Association (AMA) (2004):** Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customers relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

**Homburg (2012):** Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern [...] Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten.

**Kotler et al. (2012, S. 8):** Marketing is a customer focus that permeates organizational functions and processes and is geared towards making promises through value propositions, enabling the fulfillment of individual expectations created by such promises and fulfilling such expectations through support to customers' value-generating processes, thereby supporting value creation in the firm's as well as its customers' and other stakeholders' processes.

**Abb. 5: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Marketing“**

Quelle: Homburg 2012; Kotler/Keller 2011; Meffert et al. 2012.

Wir bezeichnen dies als **integratives Marketing-Konzept**, da in allen am Wertschöpfungsprozess beteiligten Funktionen eines Unternehmens Quellen für Differenzierungsdimensionen liegen können. Eine vom Kunden gewünschte schnelle Lieferzeit kann durch eine effiziente Beschaffungsmaßnahme, durch eine Umorganisation der Fertigung wie auch durch ein effizientes Distributionssystem erreicht werden. Insofern umfasst Marketing *mehr* als nur die klassische Absatzfunktion, bei der es lediglich um den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente zur Leistungsverwertung geht.

Ein solches Verständnis von Marketing führt dann auch zu einer klaren Zielfokussierung: Die konkrete **Umsetzung** der Marketing-Konzeption erfolgt immer **geschäftsfeldbezogen**; denn nicht ein Unternehmen verfügt über einen Differenzierungsvorteil – es sei denn, es handelt sich um ein Einprodukt-Unternehmen –, sondern ein Differenzierungsvorteil kann nur bei einem konkreten Leistungsangebot bestehen. Um es an einem Beispiel zu demonstrieren: Nicht die Firma Siemens besitzt einen Differenzierungsvorteil, sondern z.B. der Geschäftsbereich Magnet-Resonanz-Tomographie – oder auch nicht. Auf Gesamtunternehmensebene spielt Marketing aber insofern eine Rolle, als die Unternehmensführung **Marktorientierung als Denkprinzip** verankern kann (muss), um das Potenzial der funktionsübergreifenden Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Markt ausschöpfen zu können. Diese Sichtweise entspricht in vielen Unternehmen nicht der Realität. Marketing wird dort immer noch (oder inzwischen schon wieder) instrumentell interpretiert. Aufgabe des Marketings ist es demnach hier sich ausschließlich mit den „4 Ps“ (Price, Product, Promotion, Place) und hier vor allem mit der Kommunikationspolitik (Promotion) zu beschäftigen. Dieser instrumentelle Ansatz verfehlt jedoch das Ziel, Marketing in Unternehmen als einen Prozess zu verankern, der alle Mitarbeiter auf den Markt ausrichtet.