

# **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

9., überarbeitete Auflage

**Verlag Franz Vahlen München**

# 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? .....	12
II. Elemente des KKV's .....	22
III. Zusammenfassende Definition des Industriegütermarketings .....	27
Kapitel D. Zum Aufbau dieses Buches .....	31

## Teil 2: Analyse der KKV-Position

Kapitel A. Die drei Perspektiven des KKV's .....	35
I. Der industrielle Kunde: Individuum und Gruppe .....	35
1 Organisationales Beschaffungsverhalten .....	35
1.1 Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens und neuere Entwicklungen .....	37
1.2 Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens .....	41
1.2.1 Partialansätze .....	41
1.2.1.1 Phasenansätze zur Beschreibung des Beschaffungs- prozesses .....	42
1.2.1.2 Buying Center-Konzepte .....	44
1.2.1.2.1 Umfang und Struktur des Buying Centers .....	45
1.2.1.2.2 Personen, Rollen und Funktionsträger .....	47
1.2.1.2.3 Informations- und Entscheidungsverhalten .....	58
1.2.1.3 Kauftypen .....	74
1.2.1.4 Organisationsbezogene Einflussgrößen des Beschaffungs- prozesses .....	82
1.2.1.5 Umwelt als Einflussfaktor .....	86

1.2.2 Totalmodelle des Beschaffungsverhaltens .....	89
1.2.2.1 Das Webster/Wind-Modell: Ein grundlegendes Strukturmodell .....	89
1.2.2.2 Das Sheth-Modell: Ein Strukturmodell mit Prozessorientierung .....	92
1.2.2.3 Das Modell von Choffray/Lilien: Ein Prozessmodell .....	94
1.2.2.4 Das Modell von Johnston/Lewin: Eine Synopse unter Betonung des Einflusses des wahrgenommenen Risikos ...	99
1.3 Relationale Beschaffungs-/Absatzbetrachtung .....	102
1.3.1 Interaktionsansätze .....	104
1.3.2 Netzwerk- und Geschäftsbeziehungsansätze .....	111
1.3.3 Zusammenfassende Bewertung der Interaktionsforschung .....	115
<b>2 Marktsegmentierung: Aggregation der Einzelkundenbetrachtung .....</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> .....	185
<b>I. Systematik von Typologien</b> .....	185
<b>II. Angebotsorientierte Typologien</b> .....	188
<b>III. Nachfrageorientierte Typologien</b> .....	191
<b>IV. Marktseiten-integrierende Typologien</b> .....	193
<b>V. Der „Vier-Typenansatz“ als Basis für die Entwicklung von Marketing-         Programmen</b> .....	199
<b>Kapitel B. Marketing im Produktgeschäft</b> .....	209
<b>I. Merkmale und Vermarktungsbesonderheiten des Produktgeschäfts</b> .....	209
<b>1 Charakteristika des Geschäftstyps</b> .....	209
<b>2 Ableitung eines Vermarktungsansatzes für das Produktgeschäft</b> .....	211
<b>II. Vermarktungsmaßnahmen im Produktgeschäft</b> .....	215
<b>1 Produkt- und Preispolitik: eine marktspezifische Betrachtung</b> .....	215
1.1 Specialty-Märkte .....	215
1.1.1 Neuproduktkonzeption und -anpassung .....	215
1.1.1.1 Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Neuproduktplanung ..	215
1.1.1.2 Ablaufschritte der Neuproduktplanung .....	216
1.1.1.2.1 Festlegung der strategischen Stoßrichtung .....	216
1.1.1.2.2 Ideenfindung und -bewertung .....	220
1.1.1.2.3 Produktentwicklung .....	222
1.1.1.2.4 Markterprobung .....	225
1.1.1.2.5 Markteinführung .....	226
1.1.1.3 Produktpolitische Anpassungen nach der Markteinführung	226
1.1.2 Preispolitik: Zahlungsbereitschaftsmanagement .....	229
1.1.2.1 Ermittlung von Zahlungsbereitschaften und produkt- bezogenen Kosten .....	230
1.1.2.2 Preisermittlung .....	238
1.1.2.3 Gestaltung von Preissystemen .....	240
1.1.2.4 Preisdurchsetzung .....	243

1.2 Commodity-Märkte .....	255
1.2.1 Preis- und Kostenmanagement .....	255
1.2.1.1 Kostenmanagement auf Commodity-Märkten .....	255
1.2.1.1.1 Statische Kostenvergleiche: Kosten- Benchmarking .....	256
1.2.1.1.2 Dynamische Kostenentwicklungen: Die Erfahrungskurve .....	258
1.2.1.2 Dynamische Preisfestsetzung auf Commodity-Märkten ...	262
1.2.1.2.1 Pricing-Maßnahmen für Kostenführer und Kosten-Follower .....	262
1.2.1.2.1.1 Kostenführer .....	262
1.2.1.2.1.2 Kosten-Follower .....	264
1.2.1.2.2 Preisanpassungen .....	272
1.2.2 Leistungsmanagement: Schaffung von „value added“ .....	273
1.2.2.1 Ingredient Branding .....	275
1.2.2.2 Produktbegleitende Dienstleistungen .....	276
<b>2 Distributions- und Kommunikationspolitik: eine geschäftstypbezogene Betrachtung .....</b>	<b>279</b>
2.1 Distributionspolitik .....	279
2.1.1 Die akquisitorische Dimension .....	279
2.1.1.1 Alternative Absatzkanäle .....	279
2.1.1.2 Multichannel-Management .....	291
2.1.2 Die logistische Dimension .....	293
2.2 Kommunikationspolitik .....	295
2.2.1 Zielgruppe der Kommunikationspolitik .....	296
2.2.2 Kommunikationspolitische Instrumente .....	298
2.2.2.1 Werbung .....	298
2.2.2.2 Verkaufsförderung .....	306
2.2.2.3 Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Events .....	307
2.2.2.4 Messen und Ausstellungen .....	312
2.2.2.5 Direkt Marketing .....	321
<b>Kapitel C. Marketing im Anlagengeschäft .....</b>	<b>325</b>
<b>I. Charakteristika und Vermarktungsbesonderheiten des Anlagengeschäfts ..</b>	<b>325</b>
<b>II. Marketing im Anlagengeschäft: Ein phasenspezifischer Ansatz .....</b>	<b>329</b>
<b>1 Der Phasenablauf .....</b>	<b>329</b>
<b>2 Phasenspezifische Marketing-Entscheidungen .....</b>	<b>331</b>
2.1 Marketing-Entscheidungen in der Voranfragenphase .....	331
2.1.1 Passives Akquisitionsverhalten .....	331
2.1.2 Aktives Akquisitionsverhalten .....	332
2.2 Marketing-Entscheidungen in der Angebotserstellungsphase .....	334
2.2.1 Anfragenselektion .....	334
2.2.2 Anbieterorganisation .....	350
2.2.2.1 Organisationsformen der Anbietergemeinschaft .....	351
2.2.2.2 Die Wahl der Koalitionspartner .....	355

2.2.3 Preispolitik	356
2.2.3.1 Bestimmungsfaktoren der Preispolitik	356
2.2.3.2 Verfahren zur Preisfindung	357
2.2.3.2.1 Kalkulationsverfahren zur Ermittlung der Preisuntergrenze	357
2.2.3.2.2 Verfahren zur Ermittlung der Preisobergrenze	364
2.2.3.2.2.1 Nutzenorientierte Preispolitik: Value Pricing	364
2.2.3.2.2.2 Marktorientierte Preispolitik mit Submissionsmodellen	366
2.2.3.3 Preisdurchsetzung	370
2.2.3.3.1 Mitanbieterbezogene Preispolitik	370
2.2.3.3.2 Preissicherung	371
2.2.4 Finanzierung	375
2.2.4.1 Begriff und Bedeutung der Auftragsfinanzierung und des Financial Engineerings	375
2.2.4.2 Entstehung auftragsspezifischer Finanzierungsbedürfnisse	376
2.2.4.3 Deckung auftragsspezifischer Finanzierungserfordernisse	378
2.2.4.3.1 Multinationale Anbietergemeinschaften und Finanzierungskonsortien	378
2.2.4.3.2 Finanzierungsinstrumente	379
2.2.4.3.3 Finanzierungsinstitutionen	383
2.2.4.4 Risiken der Exportfinanzierung und ihre Deckung	385
2.2.4.5 Weitere Konzepte des Financial Engineerings	388
2.2.4.5.1 Projektfinanzierung	388
2.2.4.5.2 Misch- und Verbundfinanzierung	393
2.2.4.5.3 Kofinanzierung	394
2.2.4.5.4 Leasing	394
2.2.4.5.5 Kompensation	394
2.3 Marketing-Entscheidungen in der Kundenverhandlungsphase	397
2.3.1 Das Verhandlungsteam: Wer sollte verhandeln?	397
2.3.2 Der Verhandlungsprozess: Wie wird verhandelt?	398
2.3.3 Die Verhandlungsobjekte: Worüber wird verhandelt?	404
2.4 Marketing-Entscheidungen in der Projektabwicklungs- und Gewähr- leistungphase	415
<b>Kapitel D. Marketing im Systemgeschäft</b>	<b>419</b>
<b>I. Charakteristika und Vermarktungsbesonderheiten des Systemgeschäfts</b>	<b>419</b>
<b>1 Einordnung des Geschäftstyps</b>	<b>419</b>
<b>2 Vermarktungsbesonderheiten im Systemgeschäft</b>	<b>421</b>
2.1 Determinanten der Vermarktung	422
2.1.1 Beschaffungsschrittfolge	422
2.1.2 Systemarchitektur	423
2.1.2.1 Begriff	423
2.1.2.2 Konsequenzen der Systemarchitektur für den Kaufprozess: Systemnutzen und Systembindung	425
2.1.3 Kundenübergreifende Angebotsgestaltung	431
2.2 Das grundlegende Vermarktungsproblem: Nachfragerunsicherheit	431

<b>II. Der Vermarktungsansatz im Systemgeschäft</b> .....	438
<b>1 Strukturierung der Vermarktungsaktivitäten</b> .....	438
<b>2 Die Grundsatzentscheidung</b> .....	439
2.1 Entscheidungsdeterminanten .....	439
2.1.1 Anbieterbezogene Determinanten .....	439
2.1.1.1 Anbietermotive .....	439
2.1.1.2 Anbieter Risiken .....	442
2.1.2 Nachfragerseitige Durchsetzbarkeit .....	443
2.1.3 Konkurrenzumfeld .....	444
2.2 Gesamtbeurteilung .....	446
<b>3 Management der Einstiegsinvestition</b> .....	447
3.1 Überblick über Vermarktungsaufgaben .....	447
3.2 System-Gestaltung .....	449
3.2.1 Konzeption des Systems .....	449
3.2.2 System-Pricing .....	462
3.2.2.1 Preisfestlegung .....	463
3.2.2.2 Konditionen .....	474
3.3 System-Kommunikation .....	476
3.3.1 Signalling zum angebotenen System: Kommunikationspolitik .....	477
3.3.2 Signalling zukünftigen Anbieterverhaltens: Garantien .....	480
<b>4 Management der Folgeinvestitionen</b> .....	482
4.1 Systematisierung der Vermarktungsaufgaben .....	482
4.2 Intra-System-Maßnahmen .....	485
4.2.1 Dynamisches Pricing .....	485
4.2.2 Angebot zusätzlicher Systembestandteile .....	488
4.2.3 Absicherung des Folgegeschäfts im Systemzyklus .....	488
4.3 Inter-System-Maßnahmen .....	491
 <b>Kapitel E. Marketing im Zuliefergeschäft</b> .....	 493
<b>I. Charakteristika des Zuliefergeschäfts</b> .....	493
<b>1 Einzelkundenfokus</b> .....	495
<b>2 Zeitlicher Kaufverbund</b> .....	498
 <b>II. Phasenspezifisches Management von Geschäftsbeziehungen im Zuliefergeschäft</b> .....	 499
<b>1 Einstieg in die Geschäftsbeziehung</b> .....	500
1.1 Analyse der strategischen Ausgangssituation .....	500
1.2 Maßnahmen zum Einstieg in die Geschäftsbeziehung .....	506
1.2.1 Vorauswahl .....	506
1.2.1.1 Anforderungen bei der Vorauswahl .....	506
1.2.1.1.1 Die Beurteilung von produktbezogenen Leistungsmerkmalen .....	508
1.2.1.1.2 Die Beurteilung von Leistungspotenzialen .....	511

1.2.1.1.3 Abbildung der Beurteilungskriterien in Lieferantenbewertungsmodellen . . . . .	514
1.2.1.2 Marketing in der Vorauswahlphase . . . . .	517
1.2.1.2.1 Dokumentation von Leistungsmerkmalen . . . . .	517
1.2.1.2.1.1 Anpassungskonzepte . . . . .	517
1.2.1.2.1.2 Emanzipationskonzepte . . . . .	528
1.2.1.2.2 Aufbau von Vertrauen in die Potenzialeigen- schaften . . . . .	538
1.2.2 Konzeptwettbewerb . . . . .	541
<b>2 Absicherung und Ausbau der Geschäftsbeziehung . . . . .</b>	<b>543</b>
2.1 Absicherung der Geschäftsbeziehung . . . . .	543
2.1.1 Absicherungsbedarf in Geschäftsbeziehungen . . . . .	543
2.1.2 Externe Absicherungsformen . . . . .	546
2.2 Ausbau der Geschäftsbeziehung . . . . .	551
2.2.1 Definition des Koordinationsdesigns . . . . .	551
2.2.2 Spezifische Investitionen . . . . .	554
<b>3 Beendigung der Geschäftsbeziehung . . . . .</b>	<b>559</b>
3.1 Strategische Ausstiegfenster . . . . .	559
3.2 Potenziale für zukünftige Geschäftsbeziehungen . . . . .	562
<b>Kapitel F. Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>565</b>
<b>I. Gründe für einen Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>565</b>
<b>II. Ausgewählte praktische Beispiele für richtungsspezifische Geschäfts- typenwechsel . . . . .</b>	<b>568</b>
<b>III. Marketing-Konzepte zur Realisierung von Geschäftstypenwechseln . . . . .</b>	<b>572</b>
<b>1 Horizontale Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>572</b>
1.1 Individualisierung . . . . .	575
1.1.1 Maßnahmen der Leistungsindividualisierung . . . . .	577
1.1.1.1 Das Management der Kundenintegration . . . . .	577
1.1.1.2 Management der Kaufverhaltensunsicherheit . . . . .	578
1.1.2 Stufen des Individualisierungsprozesses . . . . .	580
1.2 Vereinheitlichung . . . . .	588
1.2.1 Auswirkungen der Produktvereinheitlichung auf die Komplexitätskosten . . . . .	589
1.2.2 Variantenmanagement . . . . .	591
<b>2 Vertikale Geschäftstypenwechsel . . . . .</b>	<b>592</b>
2.1 Release-Strategie . . . . .	593
2.1.1 Bedeutung von Standards . . . . .	593
2.1.2 Arten von Standards . . . . .	595
2.1.2.1 Normen . . . . .	595
2.1.2.2 De-facto-Standards . . . . .	595
2.1.3 Standard-Follower oder Standard-Setter? . . . . .	597
2.1.3.1 Das Standardisierungspotenzial . . . . .	597
2.1.3.2 Die Etablierung eines Standards . . . . .	599



2.2 Lock-In-Strategie .....	604
2.2.1 Arten von Kundenbindungen .....	605
2.2.2 Instrumente der Kundenbindung .....	607
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>611</b>
<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>673</b>