

Marketing II

Kapitel 1

Industriegütermarketing

- 1 Industriegütermarketing
 - 1.1 Bedeutung und Abgrenzung
 - 1.2 Besonderheiten
 - 1.3 Was heißt Industriegütermarketing?
 - 1.4 Marketing im Produktgeschäft
 - 1.5 Marketing im Anlagengeschäft
 - 1.6 Marketing im Systemgeschäft
 - 1.7 Marketing im Zuliefergeschäft

- 2 Interkulturelles Marketing
 - 2.1 Grundzüge des Interkulturellen Marketings
 - 2.2 Strategisches Interkulturelles Marketing
 - 2.3 Marketings-Mix
 - 2.3.1 Produktpolitik
 - 2.3.2 Markenpolitik
 - 2.3.3 Kommunikationspolitik: Werbung in verschiedenen Kulturen
 - 2.3.4 Preispolitik
 - 2.3.4.1 Internationale Preispolitik
 - 2.3.4.2 Internationale Preisdifferenzierung und Arbitrage-Handel

- 3 Dienstleistungsmarketing
 - 3.1 Gegenstand und Besonderheiten
 - 3.2 Informationsgrundlagen
 - 3.2.1 Kaufverhalten im Dienstleistungsbereich
 - 3.2.2 Marktforschung im Dienstleistungsbereich
 - 3.2.3 Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich
 - 3.3 Strategisches Dienstleistungsmarketing
 - 3.4 Operatives Dienstleistungsmarketing
- 4 eMarketing/mMarketing
 - 4.1 eMarketing
 - 4.1.1 Kennzeichnung, Erfolgsfaktoren und Ziele
 - 4.1.2 Konzeption des Online-Marketing-Einsatzes
 - 4.1.3 Instrumente des Online-Marketings
 - 4.1.4 Social-Media-Marketing
 - 4.2 mMarketing
 - 4.2.1 Vermarktungsstrategien für Apps
 - 4.2.2 Augmented Reality

- **Backhaus, K./Voeth, M. (2010):** Industriegütermarketing. Vahlen Verlag, München.
- **Backhaus, K./Voeth, M. (2010):** Internationales Marketing. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- **Kreutzer, R. T. (2012):** Praxisorientiertes Online-Marketing. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- **Mayerhofer, J. (2012):** Apps erfolgreich verkaufen. Hanser Verlag, München.
- **Meffert, H./Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- **Müller, St./Gelbrich, K. (2004):** Interkulturelles Marketing. Vahlen Verlag, München.



die Bezeichnungen Industriegütermarketing, Investitionsgütermarketing und industrielles Marketing werden in der Literatur weitgehend synonym verwendet

- die im Industriemarketing erzielten Umsätze sind in Deutschland etwa dreimal so hoch wie die auf Konsumgütermärkten erreichten Volumina
- Ursache:
 - der Konsumgütervermarktung wird allein der gegenüber dem Endkunden realisierte Umsatz zugerechnet
 - alle auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen realisierten Umsätze gehören zur Industriegütervermarktung



Wie erfolgt eine wertschöpfungsstufenbedingte Umsatzvervielfachung auf Investitionsgütermärkten?

- Industriegütermarketing darf allerdings nicht mit B-to-B-Marketing gleichgesetzt werden
- B-to-B-Marketing bezieht auch die Vermarktung an den konsumtiven Groß- und Einzelhandel mit ein



Industriegütermarketing umfasst ausschließlich die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen



Wodurch unterscheiden sich die Vermarktungsprozesse im Industriegütermarketing gegenüber dem Konsumgüterbereich?

1.3 Was heißt Industriegütermarketing?

- Industriegütermarketing bedarf eines eigenständigen Vermarktungsansatzes → stellt allerdings eine Teildisziplin des allgemeinen Marketings dar
- aktuelle Herausforderungen auf Industriegütermärkten zeigen, dass sich die Wettbewerbsspiele immer differenzierter und variantenreicher darstellen
- Wettbewerb = Suchprozess, der
 - durch die Generierung neuer Lösungen vorhandene oder latente Bedürfnisse umfassend befriedigen möchte (Effektivitätsposition), um hieraus
 - eigene ökonomische Vorteile zu erzielen
- Unternehmen die beide Positionen in einem Geschäftsfeld verwirklichen verfügen über einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV)



Was ist hierunter zu verstehen?

Marketing II

Folie 9 von 16

1.3 Was heißt Industriegütermarketing?

Die Effektivitätsposition beim KKV

- Effektivitätsbedingung kann über den Netto-Nutzen-Vorteil (NNV) operationalisiert werden
- NNV = Differenz zwischen Nutzen und Preis eines Anbieters, welcher größer sein muss als der des schärfsten Wettbewerbers



Wie kann dies dargestellt werden?

- bei der Bestimmung der Effektivitätsposition geht es immer um die Analyse relativer Positionen
- Bestimmungsfaktoren des KKV ergeben sich aus folgenden Einflussgrößen:
 - Bedürfnisse (Probleme) der potentiellen Nachfrager,
 - eigene Position in der Wahrnehmung der Nachfrager und
 - Position der relevanten Konkurrenten in der Wahrnehmung der Nachfrager

Marketing II

Folie 10 von 16

Die Effizienzbedingung beim KKV

- für die Unternehmensführung ist die Kundenperspektive um die Anbieterperspektive zu ergänzen
- Effizienzbedingung beim KKV wird durch eine isolierte Anbieterperspektive geprägt
- im Mittelpunkt steht die Frage: Reicht die Zahlungsbereitschaft der Kunden aus, um den Kundenvorteil unter Wirtschaftlichkeitsaspekten am Markt zu realisieren?

Verhältnis von Effektivitäts- und Effizienzbedingung beim KKV

- beide Bedingungen stehen bei der Ableitung von KKV-Positionen nicht selten im offenen Widerspruch zueinander
- die umfassende Erfüllung der einen Bedingung führt c. p. automatisch zu einer weniger starken Erfüllung der anderen Bedingung

- zunehmende Bedeutung der Wertorientierung in den Oberzielen in den Oberzielen → Marketing muss den Wertbeitrag der eigenen Aktivitäten belegen
- Nicht mehr Effektivitäts- sondern die Effizienzdimension ist die zu maximierende Größe



Welches Ziel ergibt sich hieraus für das Marketing?

- Risikopotentiale:
 - der notwendige Effektivitätsgrad hängt vom Verhalten Dritter ab und ist im Vorfeld schwer zu planen
 - Fehlplanung des den Kunden anzubietenden Mindest-Netto-Nutzens


Elemente des KKV

- Effektivität mit den Subdimensionen Bedeutsamkeit und Wahrnehmung

1.3 Was heißt Industriegütermarketing?

- Bedeutsamkeit:
 - nur durch die für den Kunden subjektiv bedeutsamen Kaufmerkmale lässt sich ein KKV erzielen
 - die angebotene Leistung muss daher an besonders wichtigen Leistungsmerkmalen ansetzen
 - kurzfristig weniger bedeutsame Merkmale scheiden für den KKV-Aufbau aus
- Wahrnehmung:
 - Differenzierung zwischen technisch-objektiven Gegebenheiten und der subjektiven Kundenwahrnehmung
 - Prüfung ob wirklich ein KKV definiert wird oder lediglich ein Produktvorteil
 - Produktvorteil wird aber erst zu einem Kundenvorteil, wenn dieser signifikant nutzenstiftend wahrgenommen wird

1.3 Was heißt Industriegütermarketing?

- die Effizienzdimension besteht aus den Teilaspekten Verteidigungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit
 - Verteidigungsfähigkeit:
 - um als strategischer Vorteil (KKV) gelten zu können, muss der Vorteil eine gewisse zeitliche Konstanz aufweisen
 - KKV darf nicht kurzfristig von der Konkurrenz imitierbar und somit einholbar sein
 - Wirtschaftlichkeit:
 - Marketing-Verhaltensprogramm ist effizient, wenn neben dem Kunden- auch ein (isolierter) Anbietervorteil vorliegt
 - ein relativer Kundenvorteil wird erst dann zu einem KKV, wenn er den Wirtschaftlichkeitsanforderungen gerecht wird
-  Wie kann Industriegütermarketing zusammenfassend definiert werden?

 Übungsaufgabe 1

- Inwiefern unterscheidet sich das organisationale Kaufverhalten vom Kaufverhalten der Konsumenten? Gehen Sie zunächst auf die allgemeinen Charakteristika des organisationalen Kaufverhaltens ein und nennen Sie jeweils ein Beispiel in Bezug auf den Neubau eines Einkaufszentrums!

 Übungsaufgabe 2

Sie sind Vertriebsleiter eines international tätigen Herstellers von Verpackungsmaterialien und stehen unmittelbar davor, einen Großauftrag eines Müsliherstellers zu erhalten. Vor dem entscheidenden Verkaufsgespräch machen Sie sich nun Gedanken über die beteiligten Personen, die in die Kaufentscheidung des Müsliherstellers eingebunden sind. Es liegen folgende Informationen vor:

- Dr. Ulrich Schmidt: Dr. Schmidt ist Leiter der Fertigung. Neben seiner eigentlichen Tätigkeit gilt er als international anerkannter Fachmann für Verpackungstechnologien.
- Dr. Ulrike Jüsten: Dr. Jüsten ist Mitarbeiterin der Abteilung Business Affairs und darüber hinaus mit der Abwicklung bedeutender Vergabeprojekte betraut. Sie führt einen großen Teil der Verhandlungen.
- Karsten Wölber: Herr Wölber ist Assistent von Frau Dr. Jüsten. Er arbeitet Frau Dr. Jüsten zu, steht in regelmäßigen Kontakt zu den potentiellen Anbietern und ist mit der Prüfung der Angebote auf ihre Ernsthaftigkeit und formale Genauigkeit beauftragt.

1.3 Was heißt Industriegütermarketing?

- Prof. Dr. Hans Lienen: Prof. Lienen ist Mitglied des Vorstandes von S&G. Ihm ist die gesamte Cerealien-Sparte unterstellt. Da der Verpackungsauftrag von zentraler strategischer Bedeutung ist, sind Sie davon überzeugt, dass Prof. Lienen das letzte Wort hat. In der Regel überlässt er aber Frau Dr. Jüsten und Herrn Dr. Schmidt die Entscheidung.

Um Ihr Angebot in optimaler Weise auf die beteiligten Personen abzustimmen, ziehen Sie das Konzept des Buying Centers zu Rate.

1.4 Marketing im Produktgeschäft

Charakteristika des Geschäftstyps

- Leistungen sind nicht einzelkundenspezifisch, sondern für eine Gruppe von Nachfragern - ein Marktsegment oder einen Gesamtmarkt – entwickelt worden („anonymer Markt“)
- Käufer bindet sich bei Folgekaufentscheidungen nicht an vormals getroffene Entscheidungen
- Merkmal „anonymer Markt“:
 - Leistungsangebot richtet sich an eine breite Zielgruppe
 - Leistungen sind i.d.R. vorgefertigte und in Mehrfachfertigung erstellte Produkte ➔ kommen beim Kunden isoliert zum Einsatz
 - Spezifitätsgrad der Angebote ist tendenziell gering
- Merkmal „Einzeltransaktion“:
 - Leistungen werden gekauft, ohne das weitere Kaufentscheidungen präjudiziert werden
 - abgeschlossener Kaufprozess

Commodity-Märkte

- gekennzeichnet durch einen geringen Innovationsgrad
- Produktlebenszyklus ist bereits weit fortgeschritten
- Kunde achtet daher in erste Linie auf den Preis für die im Wettbewerbsvergleich nahezu identischen Leistungen

A Preis- und Kostenmanagement

- um sich am Markt durchzusetzen, wird ein KKV in Form eines Preisvorteils benötigt
- Basis für den Preis-KKV:
 - Kostenposition (strategische Analyse) und
 - Kostenentwicklung (dynamische Analyse)

Kostenposition (strategische Analyse)

- Inhalt von strategischen Kostenvergleichen: Eruiierung der gegebenen relativen (Ausgangs-)Kostensituation
- Durchführung eines Kosten-Benchmarking ➔ hierbei stets mit der Analyse der eigenen Kostenkette beginnen, anschließend erfolgt der Wettbewerbsvergleich
- Identifikation von Kostensenkungspotentialen: Wertekette nach Porter

 Wie ist hierbei vorzugehen?

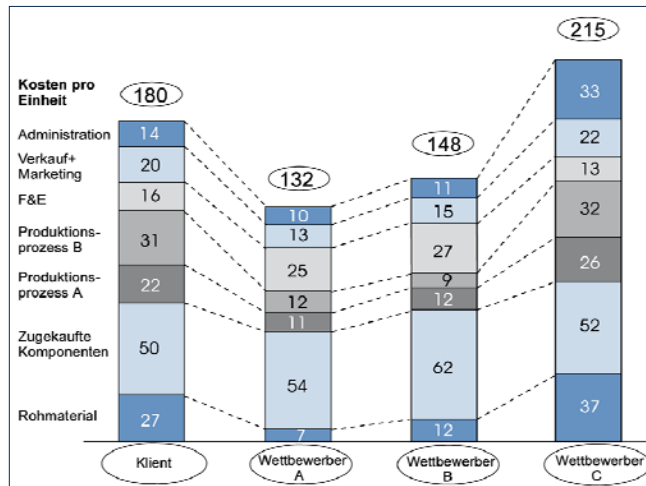


Abb. 1.22: Wettbewerbsbezogener Kostenvergleich
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 257

Marketing II

Folie 21 von 32

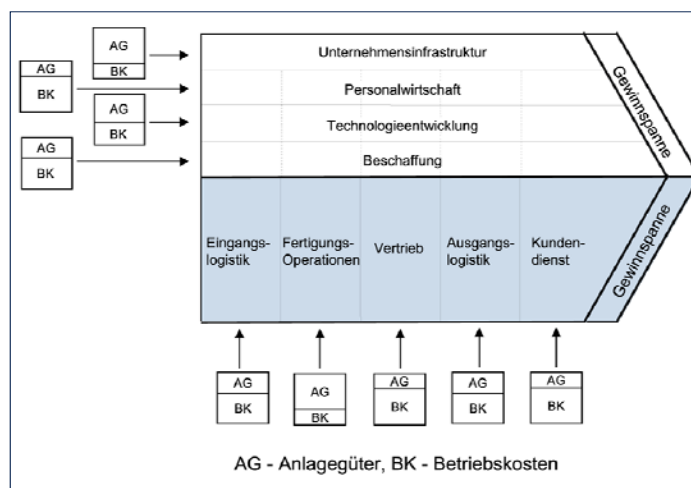


Abb. 1.23: Kostensenkungspotentiale in der Wertkette nach Porter
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 258

Marketing II

Folie 22 von 32

Kostenentwicklung (dynamische Analyse)

- für die Entwicklung eines Preis-KKV ist strategischer Kostenvorteil lediglich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung
 - es ist notwendig, im Zeitablauf einen vorhandenen Kostenvorteil zu verteidigen → Erfahrungskurve liefert wichtige Hinweise
 - Erfahrungskurve beschreibt den Effekt, dass mit jeder Verdopplung der im Zeitverlauf kumulierten Absatzmenge eines Produktes die auf den Wertschöpfungsanteil einer Leistung bezogenen Stückkosten zwischen 20% und 30% sinken
 - Erfahrungskurve beschreibt die Kostensenkungen in Bezug auf alle relevanten Kostenarten
- 👉 Auf welche Einflussfaktoren können die Kostensenkungseffekte zurückgeführt werden?

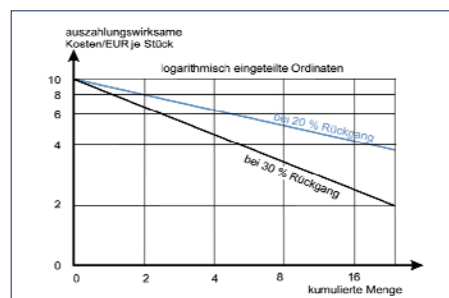
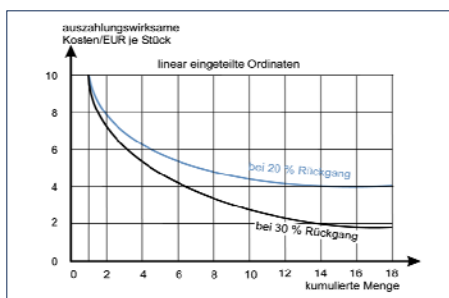



Abb. 1.24: Die Kosten-Erfahrungskurve bei linear und logarithmisch eingeteilten Ordinaten
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 259

Dynamische Preissetzung auf Commodity-Märkten

- nach der Analyse der Kosten-Ausgangssituation ➔ Preisfestlegung am Markt muss erfolgen
 - konkrete Maßnahmen hängen von der Kostenposition im Vergleich zum Wettbewerb ab
 - Unterscheidung zwischen zwei Positionen:
 - Kostenführer
 - Kosten-Follower
1. Kostenführer
- Charakteristikum Kostenführer: verfügt über eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Kostenposition
 - muss den Preiswettbewerb nur insofern scheuen, dass dieser die Margen unter Druck setzt
 - für Kostenführer besteht kein Verlustrisiko ➔ kann am ehesten den initiierten Preiskampf durchstehen

Marketing II

Folie 25 von 32

- Ziel des Kostenführers: den vorhandenen Vorteil verdeutlichen, systematisch ausnutzen und gleichzeitig ausbauen bzw. absichern
-  Welche Strategien und Maßnahmen kommen hierfür in Frage?
2. Kosten-Follower
- Ausgangssituation:
 - Unternehmen verfügen über keine überlegene Kostenposition
 - müssen Preiskämpfe am Markt fürchten
 - Preiskämpfe können im Extremfall zum Marktausstieg zwingen
 - Vorgehensweisen in der Preispolitik:
 - **Wertschöpfungsstufenübergreifendes Pricing** zur Kompensation bestehender Kostennachteile gegenüber dem Kostenführer
 - **komplexes Pricing** zur Verschleierung bestehender Kostennachteile gegenüber dem Kostenführer

Marketing II

Folie 26 von 32

Wertschöpfungsübergreifendes Pricing

- Nachteile auf der Kostenseite sollen durch den Einsatz innovativer Preisinstrumente begegnet werden
- in Anhängigkeit, ob die vor- oder die nachgelagerte Marktstufe in den Pricing-Prozess eingebunden wird, können zwei Pricing-Möglichkeiten unterschieden werden:
 1. Supply Chain Pricing (Integration vorgelagerter Wertschöpfungsstufen)
 2. Nachfragerbündelung (Integration nachgelagerter Wertschöpfungsstufen)

 Worin unterscheiden sich beide Möglichkeiten?

Intransparenz-Pricing

- direkter Preisvergleich mit dem Wettbewerber wird durch den Kosten-Follower erschwert
- instrumentelle Umsetzung: Preisdifferenzierung und hier insb. zwei Formen
 - Preisbündelung
 - nicht-lineare Preise
- 1. Preisbündelung
 - Güterbündelung = Zusammenfassung mehrerer substitutiver oder komplementärer Produkte und Dienstleistungen zu einem Bündel und Verkauf des Bündels als neues Produkt
 - zwei Arten der Preisbündelung: reine Bündelung und gemischte Bündelung

Segment Nr.	Segment-Größe	Maximalpreise: € pro Monat		
		Leasingrate	Wartung	Leasing + Wartung
1	12	1.250	990	2.310
2	23	1.450	540	1.750
3	22	1.080	1.030	2.090
4	43	1.390	870	2.350
Grenzkosten		550	470	1.020

Abb. 1.25: Preisbündelung im Maschinenbau
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 269

Leasing					Optimaler Preis
Preis	DS	x	DB	ΔDB	
1.450	900	23	20.700	20.700	
1.390	840	66	55.440	34.740	
1.250	700	78	54.600	-840	
1.080	530	100	53.000	-1.600	

Wartung					Optimaler Preis
Preis	DS	x	DB	ΔDB	
1.030	560	22	12.320	12.320	
990	520	34	17.680	5.360	
870	400	77	30.800	13.120	
540	70	100	7.000	-23.800	

Abb. 1.26: Bestimmung optimaler Einzelpreise
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 270

Segment Nr.	Segment-Größe Kunden- zahl	Maximalpreise: € pro Monat			DB?
		Leasingrate	Wartung	Leasing + Wartung	
1	12	1.250	990	2.310	4.800 €
2	23	1.450	540	1.750	19.320 €
3	22	1.080	1.030	2.090	8.800 €
4	43	1.390	870	2.350	36.120 €/17.200 €
Grenzkosten		550	470	1.020	Σ = 86.240 €

Abb. 1.27: Gewinn bei Einzelpreisstellung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 270

Leasing + Wartung

Preis	DS	x	DB	ΔDB	Optimaler Preis 2.090 €
2.350	1.330	43	57.190	57.190	
2.310	1.290	55	70.950	13.760	
2.090	1.070	77	82.390	11.440	
1.750	730	100	73.000	-9.390	

Abb. 1.28: Bestimmung des optimalen Bündelpreises
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 271

Segment Nr.	Segment-Größe Kunden- zahl	Maximalpreise: € pro Monat			DB?
		Leasingrate	Wartung	Leasing + Wartung	
1	12	1.250	990	2.310	12.840 €
2	23	1.450	540	1.750	0 €
3	22	1.080	1.030	2.090	23.540 €
4	43	1.390	870	2.350	46.010 €
Grenzkosten		550	470	1.020	Σ = 82.390 €

Abb. 1.29: Gewinn bei reiner Preisbündelung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 271

Segment Nr.	Segment-Größe Kunden- zahl	Maximalpreise: € pro Monat			DB?
		Leasingrate	Wartung	Leasing + Wartung	
1	12	1.250	990	2.310	12.840 €
2	23	1.450	540	1.750	20.700 €
3	22	1.080	1.030	2.090	23.540 €
4	43	1.390	870	2.350	46.010 €
Grenzkosten		550	470	1.020	Σ = 103.090 €
Optimaler Einzel-/Bündelpreis		1.390	870	2.090	

Abb. 1.30: Gewinn bei gemischter Preisbündelung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 271

2. Nicht-lineare Preissetzung

- Zusammenhang zwischen der Absatzmenge des Kunden und dem Erlös des Anbieters ist nicht proportional

 Wie kann dies realisiert werden?

- Vorteile für Kosten-Follower:
 - Vergleichbarkeit von Angeboten wird durch unterschiedliche Kombinationen aus Grundpreis und mengenabhängigen Stückpreis für den Nachfrager erschwert
 - Preis kann nur bei exakter Bestimmung der Gesamtnachfrage seitens der Konsumenten ermittelt werden
 - Preisvorteilhaftig ist schwierig seitens der Nachfrager vorherzusagen


B Leistungsmanagement: Schaffung von „Value Added“

- egal ob Unternehmen einen Kostenführerposition oder die Rolle des Kosten-Followers haben ➔ Märkten haben starken Margendruck
- Anbieter versuchen, neben dem Preis- und Kostenmanagement, Leistungsdifferenzierungen gegenüber dem Wettbewerb zu betreiben und die Commoditisierung zu reduzieren
- Aufbau von Value-Added Commodity-Angeboten lässt sich kaum durch Veränderung der Kernleistung schaffen
- allerdings wünschen sich die Nachfrager nicht selten die Einhaltung technischer Markenstandards
- zwei Möglichkeiten zur Schaffung eines nachfragerseitig akzeptierten Mehrwertes:
 - informatorische Differenzierung durch Marken (Ingredient Branding)
 - problemlösungsorientierte Differenzierung durch Services (produktbegleitende Dienstleistungen)

1. Ingredient Branding

- spielt sowohl im Commodity- wie auch Zuliefergeschäft eine Rolle
- Inhalte des Ingredient Branding:
 - Markierung der Leistung
 - Leistungen, die die Kunden in ihren Produkten verbauen, sollen für nachgelagerte Wertschöpfungsstufen einen Mehrwert darstellen
- damit eine Commodity einen Preis- und/oder Mengenvorteil entwickelt, ist ein mehrstufiges Marketing notwendig
- mehrstufiges Marketing = alle Maßnahmen, die auf die Bearbeitung von Wertschöpfungsstufen gerichtet sind, die der eigenen Kunden-Stufe nachgelagert sind

2. Produktbegleitende Dienstleistungen

- produktspezifische Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen,
 - die Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen ihren industriellen Nachfragern zusätzlich zur originären Leistung anbieten mit dem Ziel,
 - den Absatz der Kernleistung zu fördern
- Frage: Können Kernleistung (KL) und Dienstleistung (DL) getrennt angeboten werden?
- kann die Trennbarkeit der Leistungen zur Abgrenzung von produktbegleitenden DL'en herangezogen werden, die als untrennbarer Bestandteil der Gesamtleistung zu gelten haben
-  In welchen Erscheinungsformen können produktbegleitende DL'en auftreten?

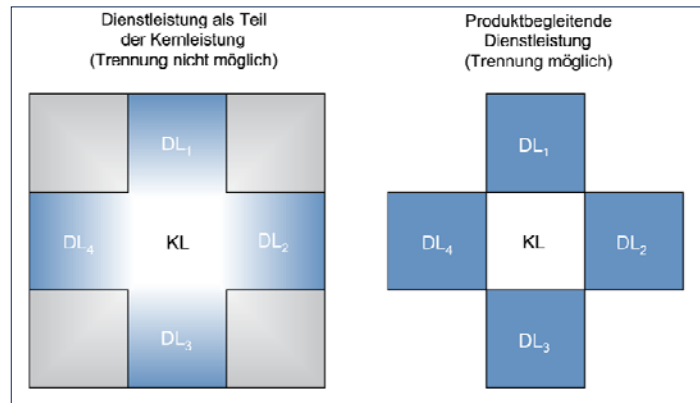


Abb. 1.31: Separierbarkeit als Abgrenzungskriterium für produktbegleitende Dienstleistungen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 276

- wenn Anbieter eine „Value-Added Commodity“ versuchen zu entwickeln ➔ Einstieg in das Performance Contracting
- Anbieter offerieren neben Planungs- und Engineeringleistungen, Installationsleistungen, Kapazitätsreservierungen, Personalschulungen, Finanzierung oder Upgrading auch komplexe Leistungsbündel
- Grundformen der Performance Contracting:
 - Leistungsverkauf bzw. Leistungsgarantie
 - garantiertes Leistungsergebnis
- Was ist der Inhalt der beiden Formen?
- Probleme des Performance Contracting:
 - Einstellung einer Deillusionierung
 - interne und marktbezogene Erfolgshemmnisse

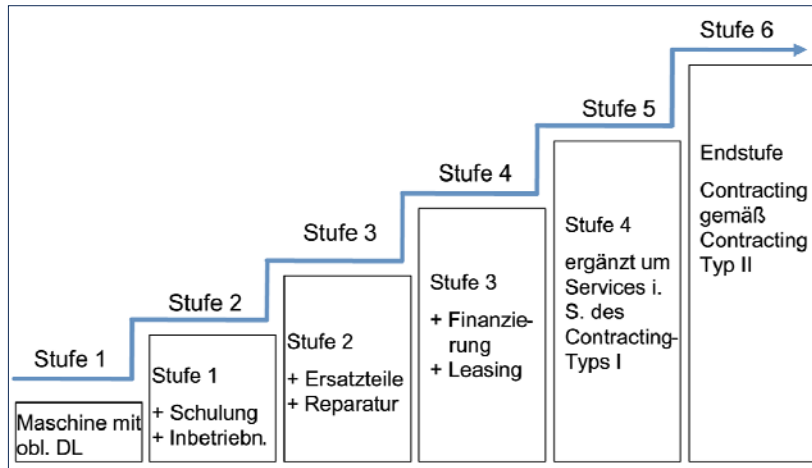


Abb. 1.32: Stufenmodell des Performance Contracting
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 278

C Distributionspolitik

- Unterscheidung in akquisitorische Dimension und die logistische bzw. physische Dimension

1. Akquisitorische Dimension

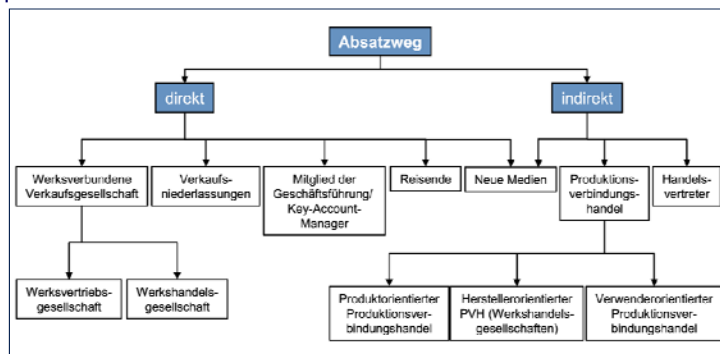


Abb. 1.33: Absatzkanal-Alternative
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 280

Verantwortungen / Unterstellungen	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Pflege und Weiterentwicklung der Schlüsselkunden • Suche nach neuen Schlüsselkunden • Erreichen der Umsatzziele und Ergebnisziele für die Kundengruppe • Herausarbeiten und Absichern von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Schlüsselkundenbetreuung und Sicherung ⇒ Erreichung von Listungen, Sicherung von Listungen ⇒ Kontraktmanagement, Jahres-, Modellgenerationsverträge ⇒ Konditionenverhandlungen, Jahresgespräche ⇒ Kundenorientierte Produktentwicklung (mit Technik und Produkt-Man.)
<ul style="list-style-type: none"> • berichtet an den Verkaufsleiter bzw. den Leiter Marketing und Vertrieb; seltener an die Geschäftsleitung • Trend: auch verantwortlich für den Flächenvertrieb zwecks besserer Koordination und Ausschöpfen von Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Prozessoptimierung zusammen mit dem Kunden ⇒ Marktforschung zusammen mit dem Kunden ⇒ Evtl. Verkaufsförderungsaktionen zusammen mit dem Kunden ⇒ Abwicklung von Beanstandungen und Reklamationen ⇒ Abstimmung mit Flächenvertrieb ⇒ Mitarbeit an strategischer und operativer Planung ⇒ Mitarbeit an Messen, Ausstellungen und Promotions ⇒ Durchführung von Kundenforen mit Großkunden

Abb. 1.34: Stelleninhalte von Key Account Manager
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 281

Marketing II

Folie 43 von 32



Abb. 1.35: Entscheidungstatbestände des persönlichen Verkaufs
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 282

Marketing II

Folie 44 von 32

- Verkaufsbudgetierung:
 - Orientierung an Wettbewerbsbudget
 - Prozent von Umsatz-Regel
- Verkaufsbezirktaufteilung
 - bestimmte regionale Nachfragergebiete einzelnen und mehreren AD-Mitarbeitern zuzuordnen
 - zunehmende Bedeutung: geographische Informationssysteme (GIS)
 - vorrangige Zielsetzung der Verkaufsbezirktaufteilung ➔ Gewinn-situation des Unternehmens verbessern
- Zahl der zur Verfügung stehenden AD-Mitarbeitern:
 - Planung bspw. über Potentialverfahren
 - 🔴 Probleme des Potentialverfahrens?

- Routenplanung:
 - mathematische Modelle mit gesetzten Annahmen
 - neben Optimierungsmodellen, Einsatz von Heuristiken
- Quotenplanung:
 - Verkaufsquoten, die einzelne Mitarbeiter erreichen müssen
 - Vorgabe von Volumenquoten als auch aktivitätsbezogene Quoten
 - Quoten dienen der langfristigen Sicherung der Verkaufsposition im Markt
- Besuchsplanung
 - Problematik: Schätzung des Besuchsreaktionserfolgs
 - Denkbare und diskutierte Reaktionskurven ➔ siehe Abb. 1.36

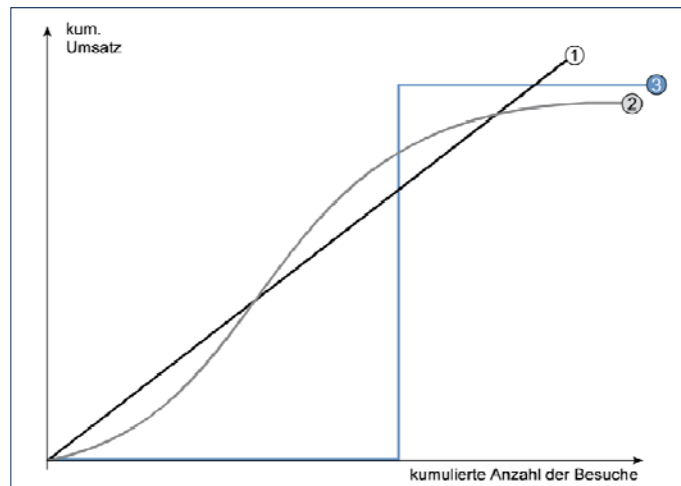


Abb. 1.36: Alternative Besuchsreaktionsfunktionen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 284

Marketing II

Folie 47 von 32

- Entlohnung:
 - Instrument zur Steuerung und Motivation
 - zentrales Problem: Bestimmung des Anteils von fixer (Grundgehalt) und variabler Entlohnung (Prämie und Provision)
 - mögliche Modelle ➔ Abb. 1.37
- Selektion und Schulung:
 - guten Verkäufer an sich gibt es nicht
 - erst, wenn die vom AD-Mitarbeiter zu bearbeitende Zielgruppe festgelegt ist, lässt sich Anforderungsprofil festlegen
 - Verkäufer müssen gefunden werden, die zu den Partnern auf der Nachfragerseite passen
 - Verkaufstrainings haben wichtige Bedeutung für die Effizienzverbesserung beim Personal Selling

Marketing II

Folie 48 von 32

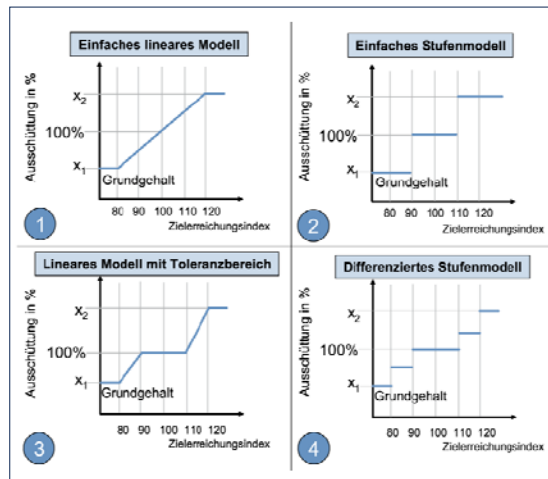


Abb. 1.37: Einkommensentwicklung von AD-Mitarbeitern
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 285

Marketing II

Folie 49 von 32

- indirekter Vertrieb:
 - Handelsvertreter: rechtlich selbständiger Gewerbetreibender, der permanent für mindestens ein Unternehmen Geschäfte vermittelt und abschließt
 - Handel spielt eine zentrale Rolle ➔ Produktionsverbindungshandel (PVH)
- 🔴 Welche für PVH-Typen können unterschieden werden?

2. Logistische Dimension

- neben der Entscheidung über das Absatzkanal-System ➔ Lieferservice hat zunehmende Bedeutung für die Schaffung von KKV
- Lieferservicegrad wird bestimmt durch Lieferzeit, Liefertreue bzw. -zuverlässigkeit sowie Liefergenauigkeit
- heutiges Verständnis der Marketing-Logistik: Denken in In- und Outputgrößen eines Logistiksystems

Marketing II

Folie 50 von 40

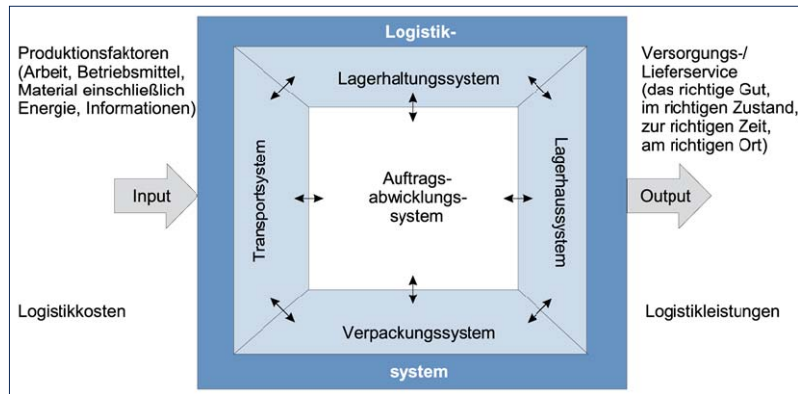


Abb. 1.38: Funktionelle Abgrenzung von Logistiksystemen nach den Inhalten von Logistikaufgaben
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 293

D Kommunikationspolitik

- Aufgabe: vorhandene Leistungspotentiale im Wahrnehmungsraum der Nachfrager zu verankern
- steigender Stellenwert der Kommunikationspolitik im Industriegütermarketing → Tendenz der Commoditisierung in diesem Geschäftstyp
- Welche Zielgruppen ergeben sich für das Produktgeschäft?
- als kommunikationspolitische Instrumente kommen im Produktgeschäft in Frage:
 - Werbung
 - Verkaufsförderung
 - Öffentlichkeitsarbeit/Sponsoring
 - Messen/Ausstellungen und
 - Direkt Marketing



Abb. 1.39: Beispiel für Printwerbung als Maßnahme des mehrstufigen Marketings
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 297

Marketing II

Folie 53 von 40

1. Werbung

- Aufgaben im Produktgeschäft:

- Schaffen eines positiven Klimas für das persönliche Verkaufsgespräch
- Stimulierung der Nachfrage auf Folgestufen des Absatzprozesses
- Ansprache von Personen, die zwar den Kauf beeinflussen, aber durch den persönlichen Verkauf auch nicht erreicht werden können
- Erreichen von unbekanntem Kaufbeeinflussern
- Initiierung von Anfragen

🔴 Welche unterschiedlichen Werbeziele werden im Produktgeschäft verfolgt?

Marketing II

Folie 54 von 40

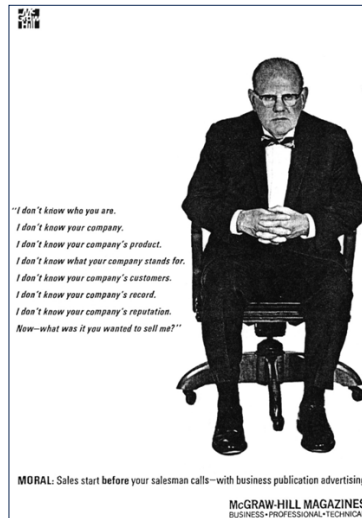


Abb. 1.40: Beispiel für eine Anzeige mit Argumenten für den Einsatz der Industriegüter-Werbung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 299

Marketing II

Folie 55 von 40

- Werbebotschaft:
 - im kognitiven Bereich, Verwendung zielgruppenspezifisch kauf-relevanter Argumente ➔ Abb. 1.41
 - affektive Komponente für die zielentsprechende Aufnahme und Verarbeitung der Werbebotschaft ➔ emotional stimulierende Werbebotschaften
- Was ist hierbei zu beachten?
- Mediaselektion:
 - Einsatz von Werbeträgern, deren Empfänger möglichst optimal mit den relevanten Mitgliedern der anzusprechenden Buying Center übereinstimmen ➔ Abb. 1.42
 - Fachzeitschriften sind hierbei die am häufigsten genutzte Informationsquelle ➔ Wirtschaftspresse und Messen haben vergleichsweise geringe Bedeutung

Marketing II

Folie 56 von 40

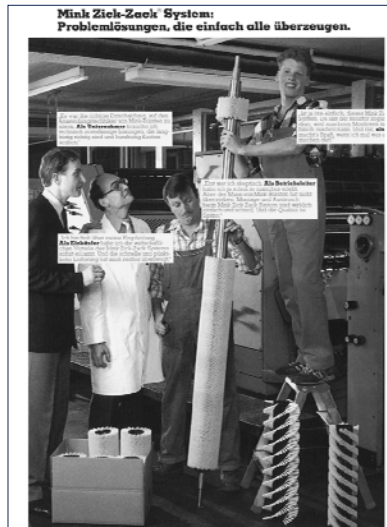


Abb. 1.41: Anzeige mit zielgruppen-spezifischer Argumentation
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 302

Marketing II

Folie 57 von 40

Kommunikationsinstrumente	Kurzcharakterisierung	Beispiele	Einsatzbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Tages- und Wirtschaftspresse 	Zeitungen oder Zeitschriften, die täglich oder wöchentlich bzw. monatlich erscheinen und allgemeine sowie wirtschaftliche Themen zum Gegenstand haben	FAZ, Handelsblatt, Wirtschaftswoche	<ul style="list-style-type: none"> – i. d. R. hohe Streuverluste – stärkere Betonung des Firmen-Images
<ul style="list-style-type: none"> • Fachzeitschriften – Allgemeine Fachzeitschriften – Kennziffer-fachzeit-schrift 	Fachzeitschriften sind solche Zeitschriften, die durch Inhalt und Aufmachung eine bestimmte branchen- oder funktionsbestimmte Zielgruppe ansprechen. Fachzeitschrift, bei der jeder redaktionelle Beitrag bzw. jede Anzeige mit einer Kennziffer versehen ist. Auf einer eingetragenen Beilage werden die jeweiligen Kennziffern von Interessenten angekreuzt und an den Verlag zurückgesandt. Das hierdurch bekundete Leserinteresse wird an Inserenten oder Verfasser des Artikels weitergeleitet.	VDI-Zeitschrift Technische Revue	<ul style="list-style-type: none"> – relativ geringe Streuverluste – hoher Verfügbarkeitsgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Direktwerbung 	Werbemedium, das sich direkt an ausgewählte Empfänger richtet	Prospekte, Kataloge, Industriefilm, Werbung im Internet	<ul style="list-style-type: none"> – Beim Film können Abläufe dargestellt werden

Abb. 1.42: Typische Medien für die Industriegüter-Werbung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 303

Marketing II

Folie 58 von 40

2. Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und Events

- Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relation (PR) ist immer dann angebracht, um das Firmenimage zu verbessern
- Einsatz folgender Instrumente:
 - Herstellung guter Kontakte zu Presse und Rundfunk
 - Abhalten von Pressekonferenzen
 - Einsatz attraktiv gestalteter Geschäftsbereiche
 - Aufstellung von Sozialbilanzen und Verwertung der Ergebnisse in Sozialbereichen
 - Herausgabe von Jubiläumsschriften
 - Durchführung von Betriebsbesichtigungen
 - Bau von Kultur- und Sportstätten

📌 Worin unterscheiden sich Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit?

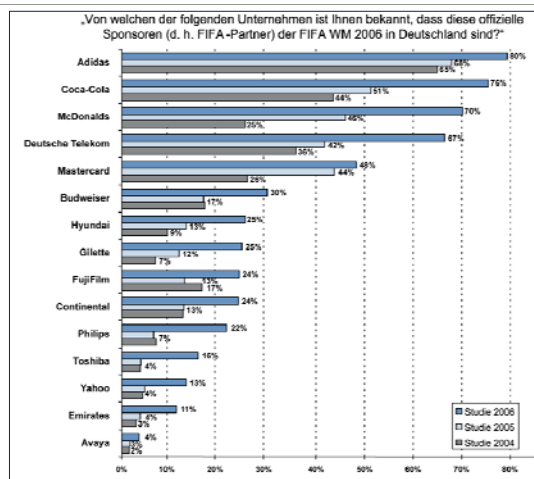


Abb. 1.43: Bekanntheitsgrad internationaler Sponsoren der FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2006 innerhalb der deutschen Bevölkerung (2004 – 2006)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 310

3. Direkt Marketing

- Maßnahmen zur Steigerung der Wirkung kommunikationspolitischer Instrumente kommt hohe Bedeutung zu
- besonders erfolgversprechend: Direktmarketing
- bezieht sich insb. auf die Gestaltung der Kommunikation gegenüber dem Kunden → zunehmend Eingang bei Industriegüterunternehmen
- Instrument hat größte Bedeutung im Produktgeschäft → homogenes Leistungsangebot
- Ziele die verfolgt werden → Abb. 1.44
- bei Identifikation, Motivanalyse und Auswahl von Direktmarketing-Instrumenten sollen Buyingcenter-Mitglieder vorgeschaltet werden
- Bedeutungsgrad unterschiedlicher Direktmarketing-Instrumente → Abb. 1.45

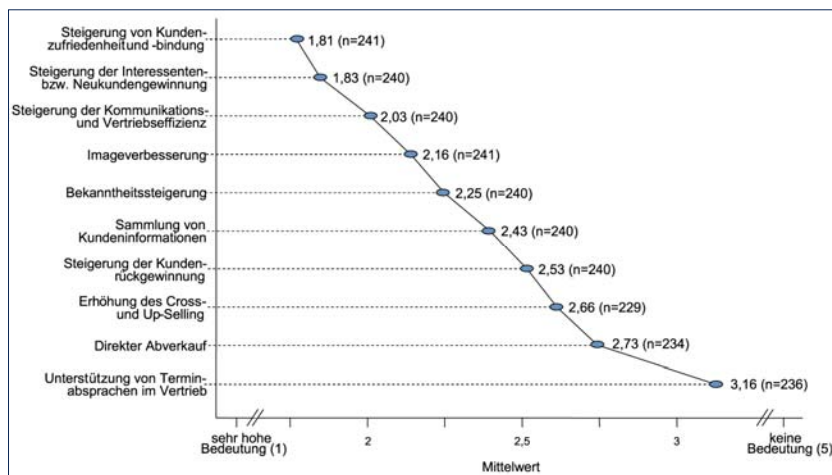


Abb. 1.44: Bedeutung einzelner Direktmarketing-Ziele
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 322

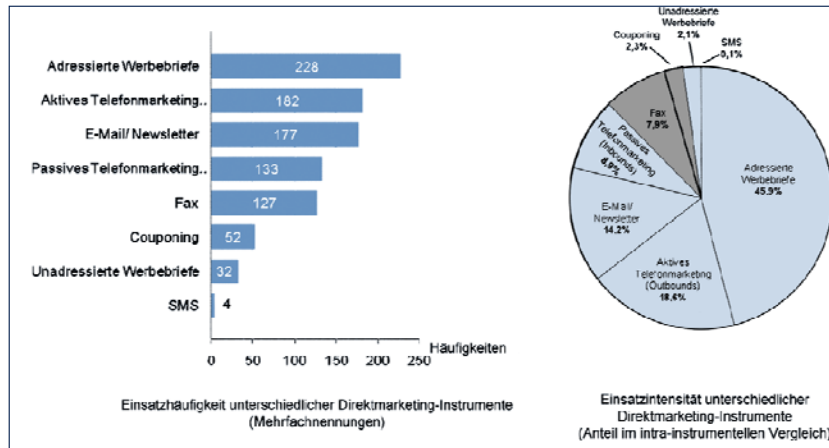


Abb. 1.45: Bedeutung unterschiedlicher Direktmarketing-Instrumente im Industriegüterbereich
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 323

Charakteristika des Geschäftstyps

- Anbieterperspektive wandelt sich von der Betrachtung anonymer Märkte zum Einzelkunden
- Zielgruppe sind einzelne bzw. wenige Kunden
- die vermarkteten Leistungen sind durch keinen zeitlichen Kaufverbund zu anderen Leistungen gekennzeichnet
- vermarktete Produkte auf Seiten der Anbieter = kundenindividuelle Leistungen (Projekte)
- Vermarktungsprozess erfolgt vor dem Herstellungsprozess

👉 Was sind typische Leistungen im Anlagengeschäft?

- typische marketingrelevante Charakteristika im Anlagengeschäft:
 - Auftrags-(Einzel-)fertigung
 - Variabilität des Lieferumfangs und Auftragsinhalts
 - Know-How-Gefälle
 - Diskontinuität
 - kooperative Anbietergemeinschaften

A Marketingentscheidungen in der Voranfragenphase

- Vermarktungsprozess erstreckt sich aufgrund der Komplexität über einen relativ langen Zeitraum ➔ Abb.1.46
- Voranfragenphase ist Bindeglied zwischen strategischen und projektbezogenen Entscheidungen

Marketing II

Folie 65 von 40

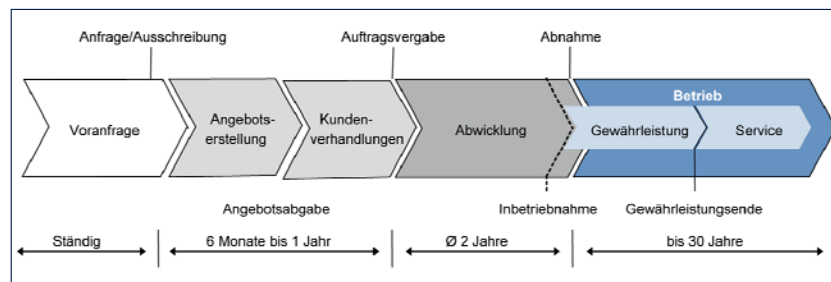



Abb. 1.46: Phasenschema der Anlagenvermarktung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 330

Marketing II


Folie 66 von 40

- Unterscheidung der Akquisition in der Voranfragenphase:
 - Marktpassivität
 - Marktaktivität
 - 1. Passives Akquisitionsverhalten
 - durch hohe Markttransparenz, die kennzeichnend für das komplexe Anlagengeschäft ist ➤ in Praxis häufig Marktpassivitätsverhaltensweisen
 - Kauf komplexer Anlagen oft mit hohem Risiko verbunden ➤ Nachfrager versuchen den Wettbewerb auf der Anbieterseite aufrechtzuerhalten
 - Resultat: potentielle Lieferanten erfahren trotz großer geographischer Streubreite weltweit von geplanten Objekten ➤ glauben deshalb, in der Voranfragenphase nicht aktiv absatzpolitisch tätig zu werden
-  Unter welchen Prämissen ist dieses Verhalten sinnvoll und zweckmäßig?

2. Aktives Akquisitionsverhalten
 - Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ist primär durch Akquisitionsbemühungen seitens der Anbieter gekennzeichnet
 - Ziel: bei potentiellen Kunden die Identifikation von Problemen zu erreichen
 - grundsätzlich kommen alle Instrumente des Kommunikations-Mixes in Frage
 - Faktor Image hat eine zentrale Bedeutung ➤ Vermarktung von sog. Quasi-Vertrauensgütern
 - Firmen können auch über eigene Business Development-Abteilungen verfügen ➤ Hauptaufgabe ist die Stimulierung des Bedarfs nach Industrieanlagen

B Marketingentscheidungen in der Angebotserstellungsphase

1. Anfragenselektion

- Entscheidung über die Beteiligung an einer Ausschreibung bzw. die Erstellung eines Angebots auf eine Anfrage zieht kostenmäßige Konsequenzen mit sich
-  Mit welchen Angebotskosten müssen Unternehmen rechnen?
- um Angebotskosten zu begrenzen ➔ selektive Auftragsbearbeitung
- Angebotsselektionsprozess ist zu systematisieren, um den Planungs- und Entscheidungsprozess transparent zu machen
- Anfragenbewertungsverfahren werfen folgende Fragen auf:
 - Welche Kriterien können zur Beurteilung von Anfragen herangezogen, um Anfragen in bearbeitungswürdige und chancenlose zu untergliedern?
 - Wie können diese Kriterien zu einem Entscheidungsmodell verdichtet werden?

Angebots- formen	Kontaktangebot	Richtangebot	Festangebot
Merkmale			
Verbindlichkeit	uneingeschränkt	uneingeschränkt	uneingeschränkt
Genauigkeit	hohe	sehr hohe	höchste
Informationsgehalt	begrenzt	umfangreich	umfassend
Aufwand	gering	durchschnittlich	sehr hoch

Abb. 1.47: Charakteristische Merkmale der Angebotsformen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 335

Scoringmodelle:

- Ermittlung eines Gesamtpunktwertes für eine Anfrage ➔ verschiedene Anfragen können direkt in eine Rangfolge gebracht werden
- Checklisten müssen alle für die Beurteilung einer Anfrage relevanten Kriterien enthalten
- zunehmende Merkmalsausprägung ➔ Gefahr, dass die Forderung nach Überschneidungsfreiheit und Unabhängigkeit der Kriterien nicht erfüllt wird
- Unterscheidung von zwei Gruppen von Kriterien: dominierende und ergänzende Kriterien
- Was ist deren Inhalt? (vgl. auch Abb. 1.49)
- Verdichtung der anfragebezogenen Einzelwertkennziffern zu einer anfragebezogenen Gesamtwertkennziffer ➔ Aggregationsregeln notwendig (Abb. 1.50)

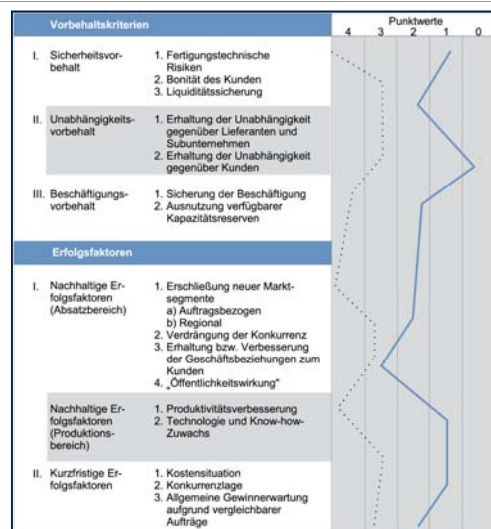


Abb. 1.48: Beispiele für einen Profilvergleich zur Anfragenselektion
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 338

1.5 Marketing im Anlagengeschäft

Ergänzende Kriterien	Politische Risiken		Mittlere Angebotskapazität		Technische Kapazität		Preisrisiko		Kapitalbedarf		Preisrisiko		Yieldvorgabe		Investitionszeitraum	
	nicht vorhanden (kein Export)	mit großer Wahrscheinlichkeit nicht gegeben (sehr gute zwischenstaatliche Beziehungen, stabile Verhältnisse im Empfängerland)	0,97	0,9	entspricht benötigter Angebotskapazität	kleiner als benötigte Angebotskapazität	0,65	0,005	0	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich	keine Aussage möglich
W _{K1}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K2}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K3}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K4}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K5}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K6}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K7}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K8}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K9}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K10}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K11}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K12}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K13}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K14}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K15}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005
W _{K16}	1	0,97	0,9	0,65	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005	0	0,005

Abb. 1.49: Schema zur Anfragenbewertung (Ausriss)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 339

Marketing II

Folie 73 von 40

1.5 Marketing im Anlagengeschäft

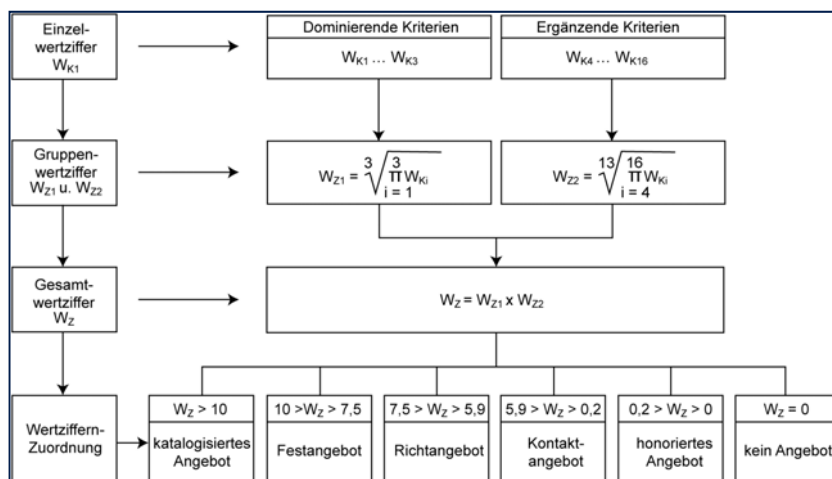


Abb. 1.50: Berechnung und Aussage der Gesamtwertziffer
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 341

Marketing II

Folie 74 von 40

Quantitative Konzepte zur Anfragenselektion:

- strategische Aspekte: Prüfung, ob die Anfrage zum definierten Geschäftsfeldportfolio passt und zur Erreichung der strategischen Marketing-Ziele beitragen kann
 - operative Aspekte: Anfragen tragen zur Erreichung der operativen Unternehmensziele bei, die gegebenen Angebotskosten bzgl. des Zielausmaßes bei Auftragswahrscheinlichkeit und Deckungsbeitrags dem Anspruchsniveau entsprechen
 - unternehmensindividuelles Anspruchsniveau hängt von exogenen Faktoren (z. B. Markt- und Konjunkturlage) sowie endogen von den Angebotskosten ab
- 👉 Wie kann das Anspruchsniveau zur operativen Anfragenbewertung formuliert werden?
- Prognose von Auftragswahrscheinlichkeit, Auftragserlöse und Angebotskosten ➔ Prüfung, ob konkrete Anfrage bearbeitet werden soll

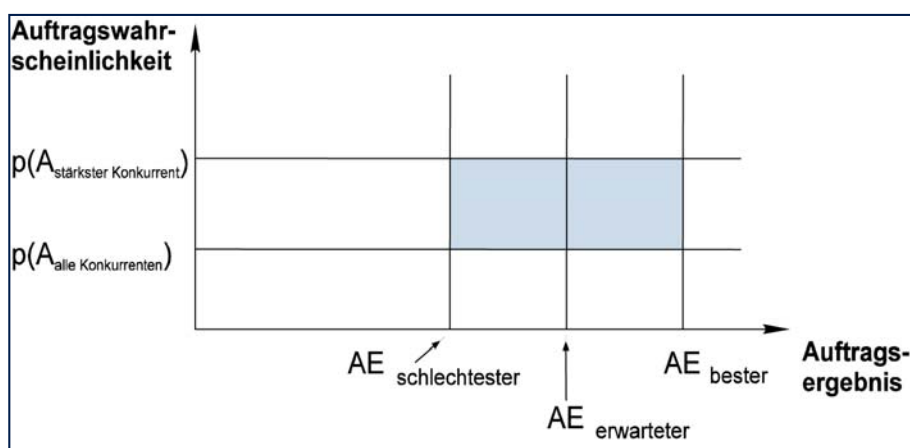


Abb. 1.51: Positionierung einer Anfrage hinsichtlich Auftragswahrscheinlichkeit ($p(A)$) und Auftragsergebnis (AE)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 347

2. Preispolitik

- Preispolitik bewegt sich im Dreieck zwischen Kosten, Konkurrenz und Nachfrage ➔ Abb. 1.52
- Probleme bei der Formulierung eines Angebotspreises:
 - Anbieter muss wegen der Individualität des Angebots zunächst an internen Informationen zur Preisfindung orientieren
 - gewonnene Preisvorstellung ist abzustimmen mit den Teilpreisen der Mitanbieter
 - Abdeckung von Preisrisiken ➤ Langfristigkeit des Anlagengeschäfts
 - Abstimmung des intern gewonnenen Preises auf die aktuellen Marktgegebenheiten

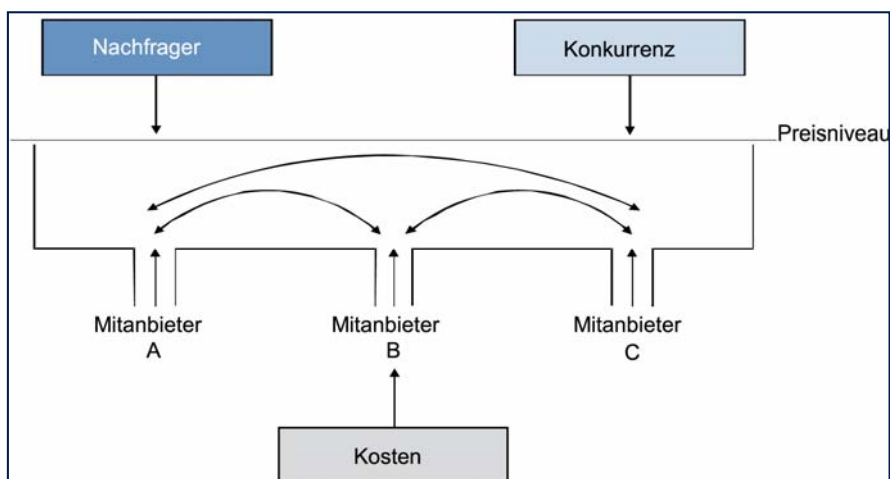


Abb. 1.52: Kräfteverhältnis im Preisbildungsprozess für Anlagen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 356

Verfahren zur Ermittlung der Preisuntergrenze auf Basis eines Mengengerüsts

- Angebotskalkulation bei einem Grobprojektierung ➔ Abb. 1.53
- Aussagefähigkeit der Grobprojektkalkulation hängt ab von:
 - der Qualität der Grobprojektierung und
 - der Genauigkeit der Kostenschätzungen
- an der Undifferenziertheit des Mengengerüsts bei der Grobprojektierung setzt der Lernansatz an ➔ verzichtet ebenfalls auf eine detaillierte komplette Neuprojektierung (Abb. 1.54)

🔴 Welche Grundgedanken stecken hinter dem Lernansatz?

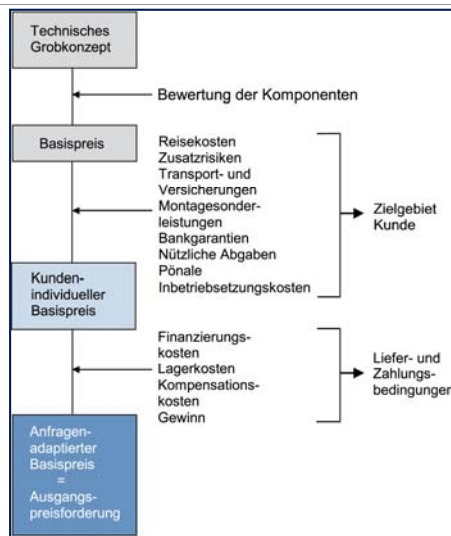


Abb. 1.53: Entwicklung einer Angebotspreisforderung bei Grobprojektierung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 361

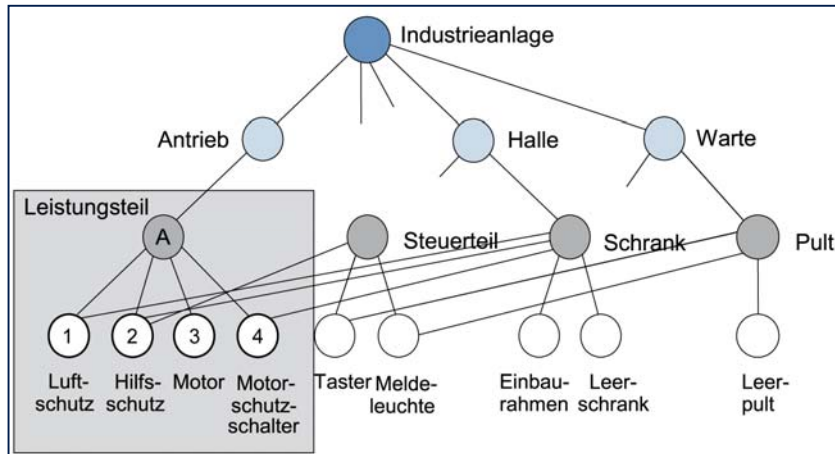


Abb. 1.54: Hierarchische Strukturierung einer Anlage
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 362

- weiterer Möglichkeit: Suchkalkulation (Abb. 1.55)
- greift nicht auf konkrete technische Lösungen zurück, sondern verwendet nur ausgewählte Ähnlichkeitsmerkmale zur Bestimmung von vergleichbaren Projekten
- zur Angebotspreisbestimmung wird dann das anhand der Kriterien ermittelte ähnlichste Projekt herangezogen
- Kalkulationsverbesserungen hängen davon ab:
 - wie schnell sich der technische Fortschritt in einzelnen Bereichen entwickelt und somit der Datenpool veraltet
 - wie sorgfältig der Preisdatenpool gepflegt wird
 - wie groß die Ähnlichkeit zwischen den Projekten ist

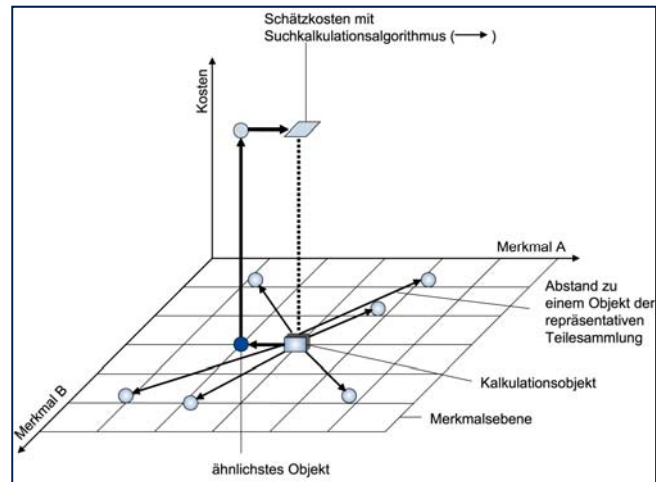


Abb. 1.55: Graphische Darstellung der Suchkalkulation
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 362

Marketing II

Folie 83 von 40

Verfahren zur Ermittlung der Preisobergrenze

1. Nutzenorientierte Preispolitik: Value Pricing

- Preispolitik orientiert sich am Nutzen, den das Leistungsangebot für den Kunden stiftet
- konsequente Nachfragerorientierung erfordert eine Preispolitik nach dem Trägheitsprinzip ➔ dreistufige Vorgehensweise
 - Ermittlung der relevanten Konkurrenzangebote
 - Bestimmung des Betrags, um den die eigene angebotene Problemlösung dem Kunden Nutzenvorteile bringt
 - konkurrenzspezifische Überlegenheitsprämie wird den erwarteten Konkurrenzpreisen hinzuaddiert ➔ Bestimmung der nachfragerbezogenen Preisobergrenze
- da Langfristigkeit des Projektes ➔ Ansatz über dynamische Investitionsrechnung

Marketing II

Folie 84 von 40

- Value Pricing-Ansatz gibt allerdings eher Ansatzpunkte für Grundüberlegungen als für exakt quantifizierbare Differenzgrößen:
 - Die Preise der Konkurrenzprodukte sind im Angebotsstadium nicht oder nur näherungsweise bekannt.
 - Die Schätzung der laufenden Auszahlungen für die Nutzungsdauer wirft erhebliche Probleme beim eigenen Angebot auf. Für die Konkurrenzangebote sind sie noch erheblich größer.
 - Der Nutzenvorteil muss dem Kunden glaubhaft gemacht werden, was häufig Schwierigkeiten bereiten wird.

2. Marktorientierte Preispolitik mit Submissionsmodellen

- bei Ausschreibungen ohne Nachverhandlungen ➔ Orientierung am Pricing des Wettbewerbs
- Möglichkeit: systematische Nutzung aller gegebenen Informationen und deren Integration in ein Submissionsmodell (Competitive Bidding-Modell)

(Preisangaben in Mio. €)

Eigene Preise	Konkurrenzpreise											
	5,50	5,63	5,76	5,89	6,02	6,15	6,28	6,41	6,54	6,67	6,80	
5,36	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
5,55	0,49	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,9555
5,73	0,12	0,36	0,73	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,8329
5,91	0,00	0,06	0,24	0,55	0,94	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,6255
6,10	0,00	0,00	0,00	0,16	0,43	0,81	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,4167
6,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,31	0,60	0,96	1,00	1,00	1,00	0,2595
6,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,20	0,48	0,87	1,00	1,00	0,1635
6,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,37	0,68	0,98	0,0894
6,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,27	0,54	0,0347
7,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,18	0,0079
7,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
	0,07	0,11	0,13	0,21	0,13	0,12	0,05	0,05	0,05	0,05	0,03	
	Eintrittswahrscheinlichkeiten der Konkurrenzpreise											

Abb. 1.56: Relevante Informationen für ein Competitive Bidding-Modell
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 367

Eigener Preis (in Mio.)	Deckungsbeitrag	Zuschlagswahrscheinlichkeit	Erwarteter Deckungsbeitrag
5,36	-140.000	1,0000	-140.000
5,55	50.000	0,9555	47.775
5,73	230.000	0,8329	191.567
5,91	410.000	0,6255	256.455
6,10	600.000	0,4167	250.020
6,28	780.000	0,2595	202.410
6,46	960.000	0,1635	156.960
6,65	1.150.000	0,0894	102.810
6,83	1.330.000	0,0347	46.151
7,02	1.520.000	0,0079	12.008
7,20	1.700.000	0,0000	0

Abb. 1.57: Erwartete Deckungsbeiträge
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 368

Marketing II

Folie 87 von 40

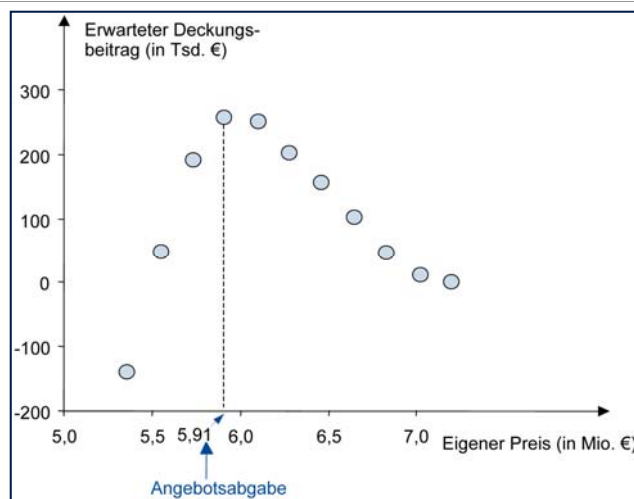


Abb. 1.58: Graphische Darstellung der erwarteten Deckungsbeiträge
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 369

Marketing II

Folie 88 von 40

- Kritische Beurteilung des Modells:
 - Das Modell setzt Risikoneutralität voraus.
 - Es werden keine Projektverbunde berücksichtigt.
 - Im Sinne einer praxisgerechten Entscheidungsfindung ist es daher notwendig, nicht ein Projekt isoliert, sondern auch Verbunde zu anderen Projekten zu betrachten.
 - Ein Abstellen auf diskontierte Zahlungsgrößen kann evtl. zu besseren Ergebnissen führen.
 - Bei unsicheren Erwartungen kann es zu systematischen Fehlern kommen. Es entsteht möglicherweise der sog. „Winner's Curse-Effekt“.

3. Kommunikations-/Verhandlungspolitik

- Aufgrund der hohen Komplexität im Anlagengeschäft verhandeln auf Kunden- und Anbieterseite i. d. R. mehrere Personen ➤ Wer sollte verhandeln?
- Verhandlungen dauern häufig relativ lange ➤ Wie wird verhandelt?
- Verhandlungen sind i. d. R. Mehr-Themen-Verhandlungen ➤ Worüber wird verhandelt?

Das Verhandlungsteam: Wer sollte verhandeln?

- hoher Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf das Verhandlungsergebnis

 Welchen Persönlichkeitsmerkmalen kann ein isolierter Einfluss bescheinigt werden?

Der Verhandlungsprozess: Wie wird verhandelt?

- Verhandlungstaktik:
 - Präferenzen sind oft nicht symmetrisch entgegengesetzt
 - bei ungleichen Präferenzen ➔ integrative Verhandlungen (vgl. Abb. 1.59)
 - Verhandlungstechnik:
 - Akteure müssen aufgrund der Entwicklungen im IuK-Bereich nicht nur die richtige Auswahl auf erfolversprechende Verhandlungstaktiken treffen ➔ auch Angebot unterschiedlicher Verhandlungstechniken
- 📌 Wann sollte welche Technik – in Abb. 1.60 dargestellt – Anwendung finden?

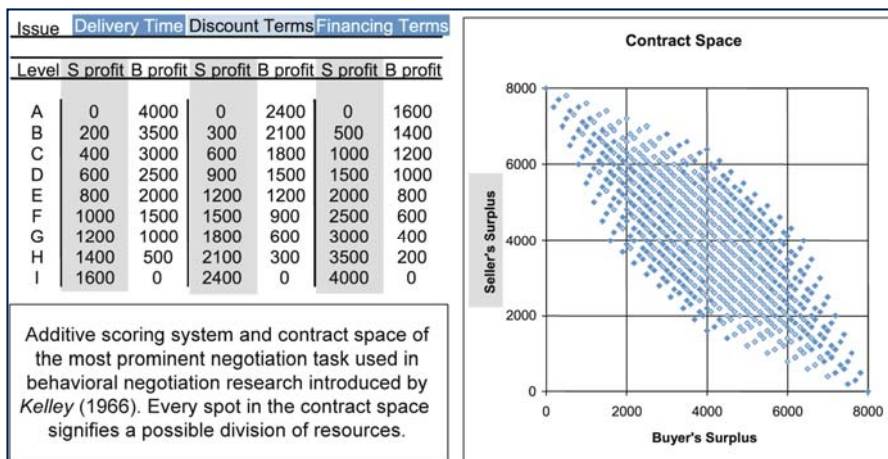


Abb. 1.59: Additives Scoring System und Verhandlungslösungen bei integrativen Verhandlungen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 399

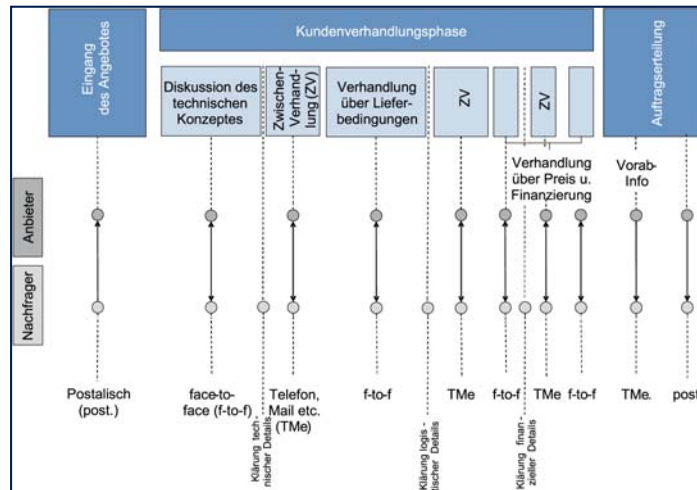


Abb. 1.60: Einsatz verschiedener Verhandlungstechniken in der Kundengewinnungsphase
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 399

Marketing II

Folie 93 von 42

Verhandlungsobjekte: Worüber wird verhandelt?

- technische Leistungsmodifikationen
- kommerzielle Konditionen
- Projektabwicklung
- Vertragsstörungen und Konsequenzen

Marketing II

Folie 94 von 42

Charakteristika des Geschäftstyps

- einerseits werden Leistungen für den anonymen Markt konzipiert
- andererseits werden die nachgefragten Leistungen zeitlich versetzt im Verbund mit anderen Leistungsangeboten erworben

A Vermarktungsbesonderheiten im Systemgeschäft

- nachfragerseitige Sukzessivbeschaffung auf Basis einer vom Anbieter vorgegebenen Systemarchitektur und einer kundenübergreifenden Angebotsgestaltung
- typische einseitige Abhängigkeit des Nachfragers vom Anbieter ➔ Nachfragerunsicherheit im Vorfeld des Systemeinstiegs

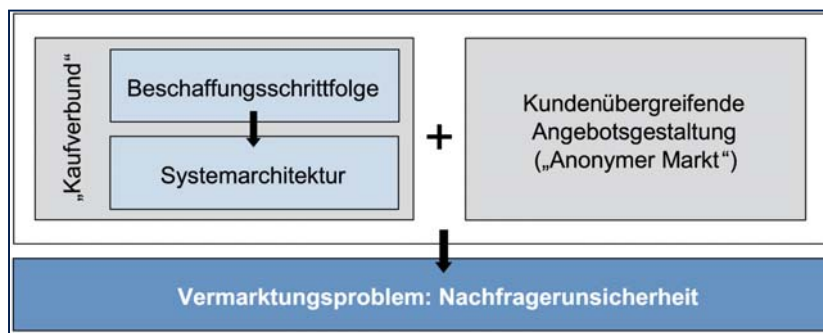


Abb. 1.61: Zusammenhang der Vermarktungsbesonderheiten im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 421

1. Determinanten der Vermarktung

- Vermarktungsprozesse sind durch eine best. Beschaffungsschrittfolge gekennzeichnet (vgl. Abb. 1.62)
- Unterscheidung zwischen Initialkauf (Einstiegsinvestition) und Folgekäufen (Folgeinvestition)

🔴 Worin unterscheiden sich beide?

- Systemgeschäft kann auch dadurch entstehen, dass Nachfrager Leistungsbündel in separaten Teilbeschaffungen beziehen ➔ nachfragerseitig initiierte Systemgeschäfte
- weitere Besonderheit des Systemgeschäfts: zwischen Einstiegsinvestition und Folgekäufen besteht eine enge Verbindung
- erste Investition: Festlegung auf Systemarchitektur bzw. Systemphilosophie ➔ für Anbieter steht der Entscheidungsprozess bis zum Zeitpunkt der Erstinvestition im Mittelpunkt (vgl. Abb. 1.63)

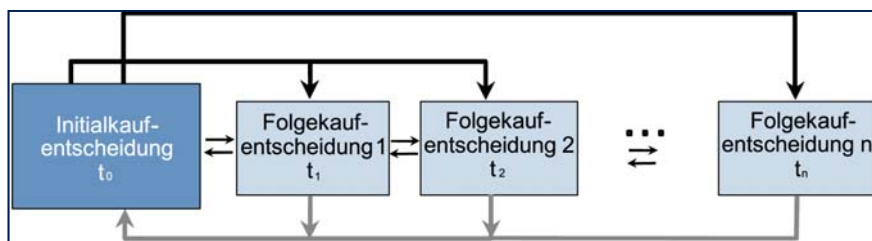


Abb. 1.62: Sukzessive Beschaffungsschrittfolge im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 422

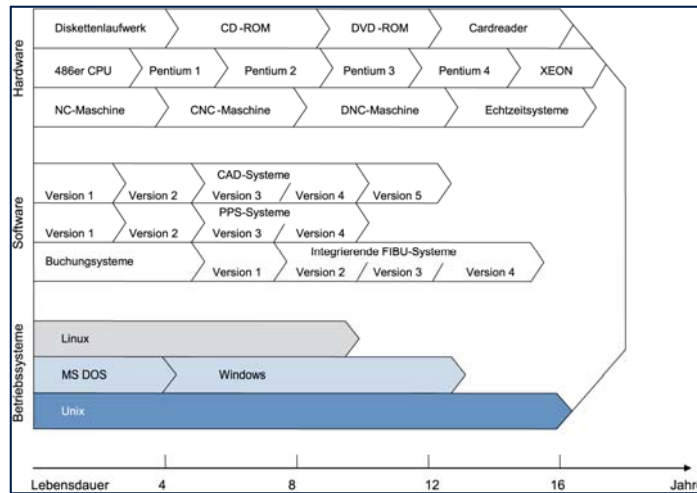



Abb. 1.63: Verhältnis der Lebensdauer von Systemarchitektur und Systembausteinen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 425

Marketing II

Folie 99 von 42

- Verbindung zwischen Initialkauf und Folgeinvestition ist für den Nachfrager mit zwei – häufig entgegengesetzten – Effekten verbunden:
 - Entstehung eines Nutzenzuwachses
 - Systemarchitektur kann auch als Beschaffungsrestriktion wirken
-  Wie wirken beide Effekte beim Nachfrager?
- Systembindung macht Nachfrager mehr oder weniger stark vom einmal System abhängig
- Umfang hängt davon ab, ob Erstinvestition weitere Folgekäufe
 - anstößt (keine system- und anbieterbezogene Abhängigkeitsverhältnisse ➔ Folgekäufe werden lediglich durch vorhandene Technologien angeregt)
 - limitiert (nach Festlegung der Systemarchitektur ist nur noch eine begrenzte Anzahl möglicher Alternativen zur Ergänzung des Systems zulässig)
 - determiniert (nur Angebote des Lieferanten passen zur Systemerweiterung)

Marketing II

Folie 100 von 42

2. Das grundlegende Vermarktungsproblem: Nachfragerunsicherheit

- Nachfragerseitige Unsicherheit setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:
 - verhaltensbezogene Unsicherheit
 - nutzungsbezogene Unsicherheit

 Worin unterscheiden sich die beiden Unsicherheitsformen?

Initialkauf: Nutzungsvorteil versus Lock-in-Effekt

- grundlegende Annahme beim Initialkauf im Systemgeschäft: Festlegung auf eine Systemarchitektur
- mit der Systementscheidung werden erstmals auch Gefährdungspotentiale umfangreich begründet
- Gefährdung ist immer dort zu sehen, wenn vertragliche Vereinbarungen enden oder wegen fehlender Spezifikation zukünftige Leistungsmerkmale enden müssen

Marketing II

Folie 101 von 42

- aus dem Lock-in-Effekt resultierender Nutzenentgang bei einem System, wird vom Nachfrager mit dem Nutzenvorteil dieses Systems verglichen
- zwei Verhaltensrichtungen sind möglich:
 - systemimmanenter Vergleich
 - systemübergreifender Vergleich

 Welche Aktivitäten nehmen die Nachfrager hierbei jeweils vor?

Folgekauf: Wechselkosten als Ausdruck der Abhängigkeit

- durch Lock-in-Effekt verbleiben dem Nachfrager nur eingeschränkte Investitionsalternativen
- Preissetzung für Folgekaufentscheidungen ist an die „Schmerzgrenze“ des Nachfragers gekoppelt
- Erreichung bzw. Überschreitung der Schmerzgrenze ➔ bisherige Systementscheidung wird mit anderen Systemen in Frage gestellt

Marketing II

Folie 102 von 42

B Vermarktungsansatz im Systemgeschäft

1. Anbieterbezogene Entscheidungsdeterminanten

- Systemgeschäft können Anbieter aus unterschiedlichen Motiven anstreben
 - Wettbewerbseinschränkungen bei Folgeinvestitionen
 - verringerte Barrieren beim Systemeinstieg (siehe Abb. 1.64)
 - F&E-Vorteile
 - Dynamische Preisanpassungen
- neben Vorteilen im Systemgeschäft, birgt dieser Geschäftstyp auch spezifische Risiken ➔ Abb. 1.65
- wesentlicher Erfolgsfaktor des Systemgeschäfts ➔ interne Ausrichtung des Unternehmens auf die Belange des Systemgeschäfts (siehe auch Abb. 1.66)

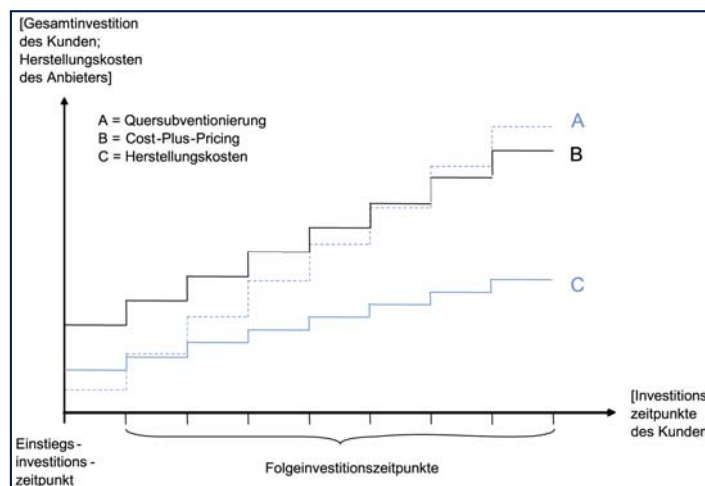


Abb. 1.64: Preispolitische Verringerung der Einstiegsbarriere
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 440

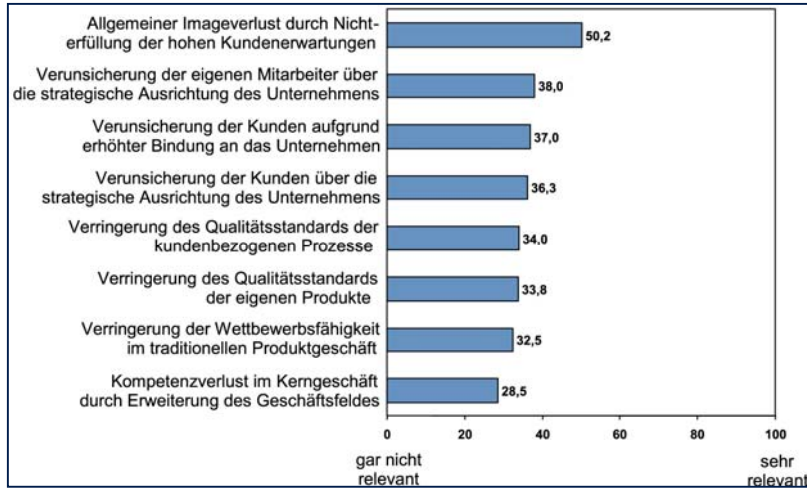


Abb. 1.65: Risiken von Anbietern im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 443

Marketing II

Folie 105 von 42

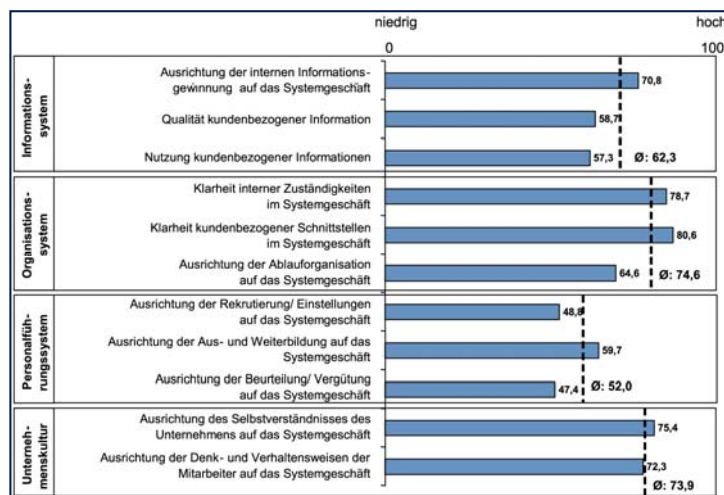


Abb. 1.66: Interne Erfolgsfaktoren im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 444

Marketing II

Folie 106 von 42

2. Nachfragerseitige Durchsetzbarkeit

- Geschäfts(beziehungs-)modell muss sich beim Nachfrager in ausreichendem Maße durchsetzen
- aufgrund der vorhandenen Unsicherheitsposition beim Nachfrager kann dieser folgende Verhaltensweisen aufweisen:
 - Kundenabwanderung
 - Kaufverzögerung
 - Kaufzurückhaltung
 - Kundenausstieg
 - Kaufverschiebung

C Management der Einstiegsentscheidung

1. Preispolitik

- Preise für Einstiegs- und Folgeinvestition müssen simultan geplant werden ➤ Bundling-Phänomen
- Unterscheidung des Bundling-Phänomens danach, ob:
 - Sich das Bundling auf gleiche Leistungen oder verschiedene Leistungen bezieht (Leistungsdimension)
 - die gebündelte Leistung zum gleichen Zeitpunkt oder zu verschiedenen Zeitpunkten erworben werden (Zeitdimension)
 - die Bündelung von einzelnen Nachfragern oder nachfragerübergreifend vorgenommen wird (Nachfragerdimension)

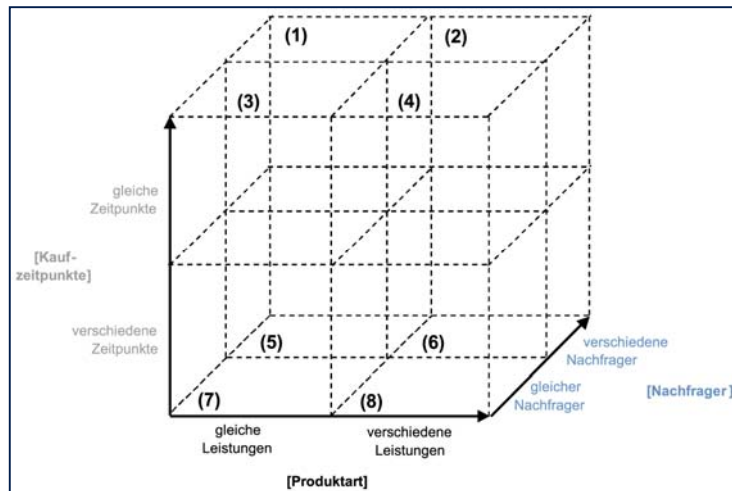


Abb. 1.67: Erscheinungsformen des Bundlings
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 464

Marketing II

Folie 109 von 42

Pricing bei Leistungsunterschieden zwischen den Systembestandteilen

- Preise müssen für die verschiedenen Komponenten simultan festgelegt werden ➔ „tie-in Sales Pricing“
- zentrale Herausforderung: unterschiedliche Zahlungsbereitschaften für die inhaltlich divergierenden Systembestandteile
- Möglichkeit der Preisbündelung ist gegeben, muss aber nicht die beste Lösung sein
- weitere Möglichkeit: gezielte Quersubventionierung zwischen den Systembestandteilen
- Einstiegsinvestitionen wird eine sehr viel höhere Bedeutung als Folgeinvestitionen innerhalb der Beurteilung von Preissystemen beigemessen ➔ siehe Abb. 1.68
- Extremform der Quersubventionierung von Einstiegs- durch Folgeinvestitionen ➔ Follow-the-Free-Pricing

Marketing II

Folie 110 von 42

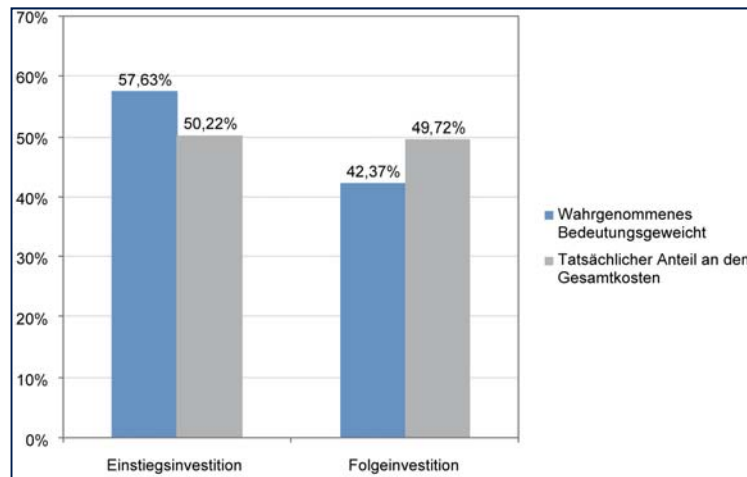


Abb. 1.68: Relative Bedeutung von Einstiegs- und Folgeinvestitionspreisbestandteilen in unterschiedlichen Industriegütermärkten
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 467

Marketing II

Folie 111 von 42

Pricing für Systembestandteile ohne Leistungsunterschiede

- bei vollständig ausgewogenen Systemen, wo das Gesamtsystem aus inhaltlich identischen Systembestandteilen besteht, sind zwei Preissetzungsmöglichkeiten möglich:
 - lineares Pricing
 - nicht-lineares Pricing
- a) Lineares Pricing
 - Anbieter legt einen Preis für die Systemkomponenten fest
 - Preissetzung orientiert sich nicht nur an den üblichen relevanten Preisinformationen, sondern auch der Veränderung der Preisparameter

👉 Welche sind dies beim linearen Pricing?

Marketing II

Folie 112 von 42

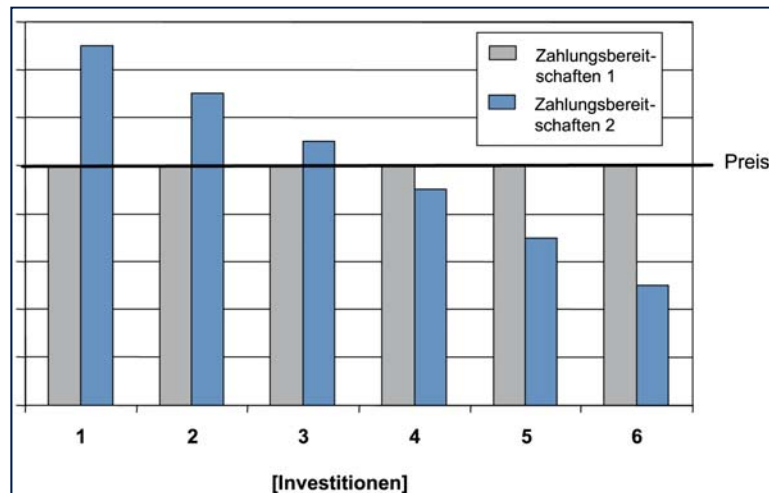


Abb. 1.69: Zahlungsbereitschaften und Preissetzung bei vollständig ausgewogenen Systemen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 470

Marketing II

Folie 113 von 42

b) Nicht-lineares Pricing

- Durchschnittspreis pro Einheit sinkt mit zunehmender Anzahl erworbener Systemkomponenten
- nicht-lineares Pricing = Instrument zur quantitativen Preisdifferenzierung
- Erscheinungsformen:
 - zeitpunktbezogene nicht-lineare Preise
 - sequentielle nicht-lineare Preise ➔ siehe Abb. 1.70

🔴 Welche Risiken können sich durch Flaterate-Angebote ergeben (vgl. auch Abb. 1.71)?

- da Flaterates zu einer Abschwächung des Systemgeschäftskarakters führen ➔ eher Wahl eines zweiteiligen Tarifs

Marketing II

Folie 114 von 42

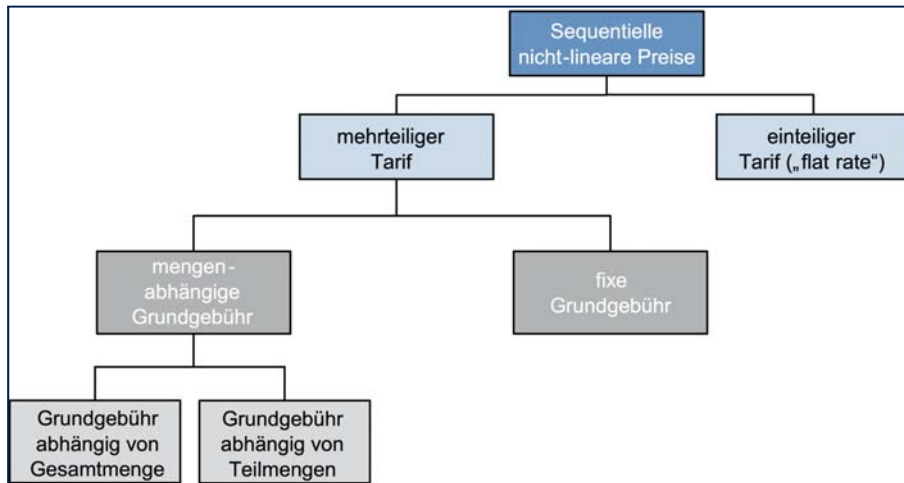


Abb. 1.70: Systematik sequentieller nicht-linearer Preise
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 471

Marketing II

Folie 115 von 42

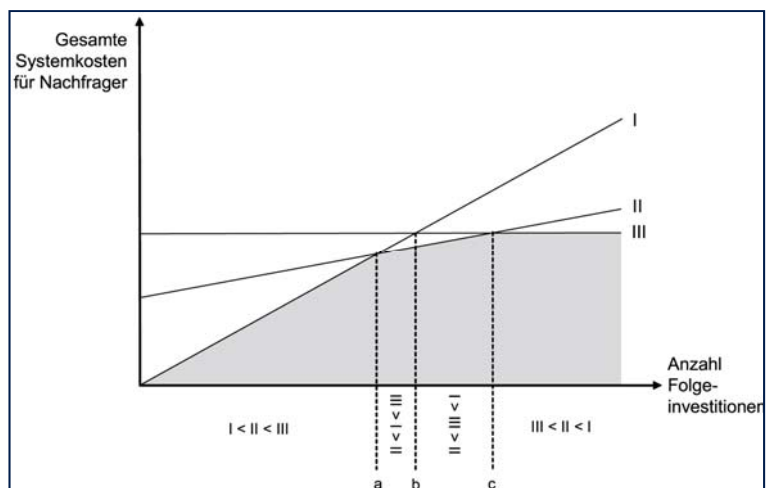



Abb. 1.71: Lineare Preise, zweiteiliger Tarif und Flaterate im Vergleich
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 472

Marketing II

Folie 116 von 42

2. Kommunikationspolitik

- um Nachfragerunsicherheiten zu reduzieren, müssen Anbieter Signale bzgl. der Leistungsfähigkeit des Systems und ihres zukünftigen Verhaltens aussenden
- Gegenstand der Kommunikationspolitik:
 - bewusste Steuerung der an den Markt gerichteten Signale
 - Beeinflussung der Wahrnehmung der entwickelten Konzeption
 - gezielte Übermittlung von Signalen über das angebotene System sowie das gezielte Verhalten des System-Anbieters
- Signalling zur Leistungsfähigkeit des angebotenen Systems ➔ betrifft Kommunikationsobjekt, -träger sowie -inhalte
- Kommunikationsobjekt: Kommunikationsintegration aufgrund von Spill-over-Effekten

- Kommunikationsträger muss auf segment- oder markenbezogen-standardisierte Leistungen ausgerichtet sein ➔ siehe Abb. 1.72
- Kommunikationsinhalt: Frage nach Art und Umfang der Kommunikation der Systemarchitektur
- ob Systemarchitektur im Rahmen der System-Kommunikation aufgegriffen wird, hängt von der Systemkonzeption ab
-  Welche können hierbei unterschieden werden?
- Signalling des zukünftigen Anbieterverhaltens: Garantien
 - Funktionsgarantien
 - Erfüllungsgarantien mit/ohne Konditionenfixierung

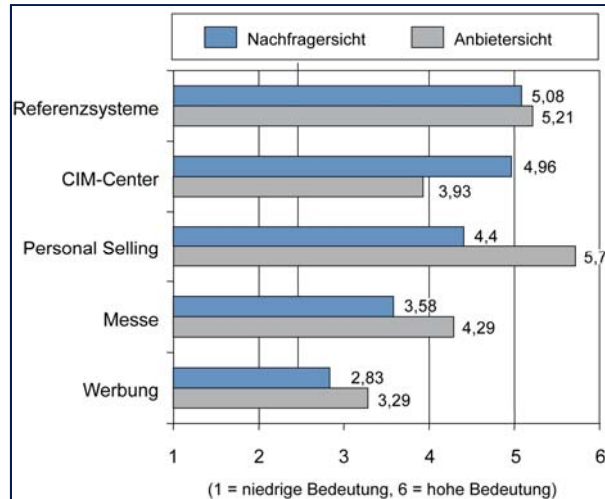


Abb. 1.72: Bedeutung von Kommunikationsträgern aus Anbieter- und Nachfragersicht
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 479
Marketing II

Folie 119 von 42

C Management der Folgeinvestitionen

- Ansatz: Anbieter versucht die Wechselkosten der Nachfrager abzuschöpfen bzw. für seine Zwecke zu nutzen
- Beachtung einiger Limitationen:
 - Veränderungen der Höhe der Wechselkosten ➔ siehe Abb. 1.73
 - Nutzungsintensität des Systems
 - Markteintritt von Wettbewerbern
 - Überführung in Folgesysteme

1. Intra-System-Maßnahmen

- dies sind Maßnahmen, die innerhalb eines Systemzyklus ergriffen werden ➔ Ausnutzung der Lock-in-Situation der Systemteilnehmer
- Maßnahmen: dynamisches Pricing und Absicherung des Folgegeschäfts

Marketing II

Folie 120 von 42

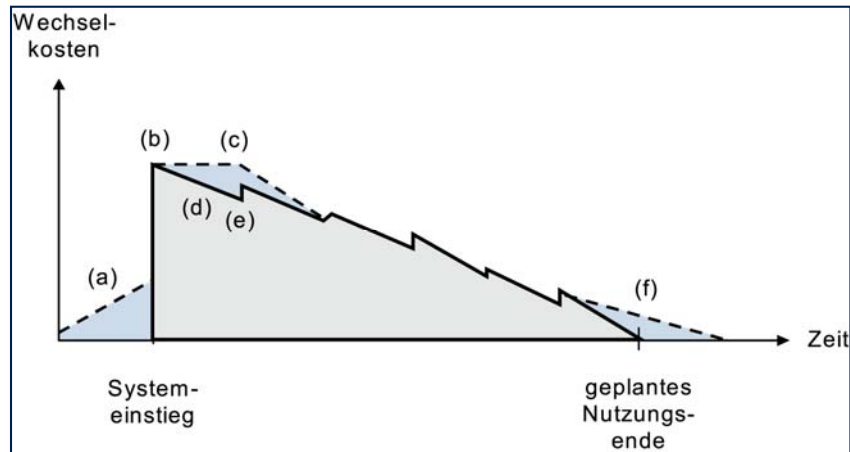



Abb. 1.73: Entwicklung von Folgekosten im Zeitablauf
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 483

Dynamisches Pricing

- Penetration-Pricing: Anbieter verzichtet bewusst auf die Möglichkeit, Wechselkosten der Nachfrager auszunutzen zu wollen
-  Wie wird eine derartige Strategie realisiert?
- Skimming-Pricing: Anbieter versucht, die max. Zahlungsbereitschaft für Folgeinvestitionen bei System-Nutzern abzugreifen
- Preis der Folgeinvestition wird genau soweit erhöht, dass der System-Nutzer gerade noch vom Systemausstieg abgehalten wird
- Preis hängt von folgenden Variablen ab:
 - Ausmaß der Systembindung bzw. der Wechselkosten
 - verbleibende Systemnutzungszeit

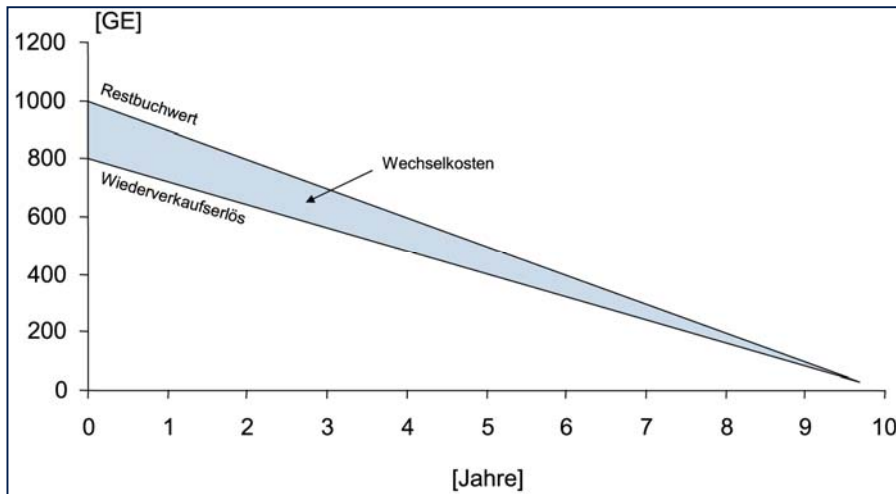


Abb. 1.74: Wechselkosten als Differenz zwischen Restbuchwert und Wiederverkaufserlös
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 486

Marketing II

Folie 123 von 42

Periode	Restbuchwert	Verkaufserlös	Wechselkosten	Abzinsungsfaktor	Kumulierter Abzinsungsfaktor	Preiserhöhungspotenzial
1	900	720	180	0,23	4,82	37,34
2	800	640	160	0,28	4,59	34,86
3	700	560	140	0,33	4,31	32,48
4	600	480	120	0,40	3,98	30,15
5	500	400	100	0,48	3,58	27,93
6	400	320	80	0,58	3,10	25,81
7	300	240	60	0,69	2,52	23,81
8	200	160	40	0,83	1,83	21,86
9	100	80	20	1,00	1,00	20,00

Abb. 1.75: Beispiel für zeitpunktbezogene Preissteigerungsmöglichkeiten beim Skimming-Pricing
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 487

Marketing II

Folie 124 von 42

Absicherung des Folgegeschäfts im Systemzyklus

- bei einer verborgenen oder geschlossenen Systemkonzeption → Gefahr, dass Wettbewerber in die bestehende Systembeziehung einbrechen
- Wettbewerb im bestehenden System-Fall: Wettbewerber entwickeln Systembestandteile, die zur Systemarchitektur des Anbieters kompatibel sind
- Möglichkeiten, um Barrieren für Wettbewerber aufzubauen:
 - Patente
 - Betonung von Leistungsvorteilen → siehe Abb. 1.76

HP Photosmart 7550

Tintenanbieter	HP	Der Drucker-shop	Peach	Pelikan Hardcopy
Internetadresse	www.hp.com/de	www.der-drucker-shop.de	www.peach.info	www.pelikan-hardcopy.de
Ersetzt folgende Originaltinte	Nr. 56, 57, 58	Nr. 56, 57, 58	Nr. 56, 57, 58	Nr. 56, 57
Preis (kompletter Tintensatz)	81,00 Euro	62,70 Euro	40,00 Euro	70,00 Euro
Praxis				
Farbabweichung vom Original (max. 10 P.)	10 Punkte	10 Punkte	9 Punkte	10 Punkte
Tintenkosten je DIN-A4-Foto	1,18 Euro	0,80 Euro	0,59 Euro	1,02 Euro
Punkte Druckkosten (max. 15 P.)	0 Punkte	3 Punkte	6 Punkte	0 Punkte
Durchschnittlicher Farbverlust nach 100 Stunden Beleuchtung mit 20 000 Lux	7 Delta Lab	7 Delta Lab	5,5 Delta Lab	7 Delta Lab
Punkte Farbverlust (max. 15 P.)	8 Punkte	8 Punkte	9,5 Punkte	8 Punkte
Handhabung (max. 5 P.)	5 Punkte	5 Punkte	5 Punkte	5 Punkte
Summe Praxis (max. 45 Punkte)	23 Punkte	26 Punkte	29,5 Punkte	23 Punkte
Druckqualität				
Testpapier	HP Premium PP	HP Premium PP	HP Premium PP	HP Premium PP
Auflösung (max. 8 P.)	6 Punkte	6 Punkte	7 Punkte	7 Punkte
Farbsättigung (max. 10 P.)	9,5 Punkte	9,5 Punkte	9,5 Punkte	9,5 Punkte
Hauttöne (max. 12 P.)	11 Punkte	10 Punkte	9 Punkte	11 Punkte
Fotoeindruck (max. 18 P.)	17 Punkte	16 Punkte	15 Punkte	17 Punkte
Neutralität Grautreppe (max. 7 P.)	5 Punkte	3,5 Punkte	3 Punkte	4,5 Punkte
Summe Druckqualität (max. 55 Punkte)	48,5 Punkte	45 Punkte	43,5 Punkte	49 Punkte
Gesamt (max. 100 Punkte)	71,5 Punkte	71 Punkte	73 Punkte (TESTSIEGER)	72 Punkte

Abb. 1.76: Ergebnisse eines Druckpatronen-Vergleichstests
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 491

2. Inter-System-Maßnahmen

- für System-Anbieter kann es sinnvoll sein, bei nachfolgenden Technologie-Generationen erneut Systemangebote zu erstellen
- Nachfragern wird Systemüberführung ermöglicht
- hohe Bedeutung haben hierbei Kritische-Masse-Systeme
- Überführung in Folgesysteme kann bei oder vor Beendigung der Nutzungszeit des bisherigen Systems erfolgen
- bei Beendigung der Nutzungszeit: Anbieter verfügt über keinen In-Supplier-Vorteil mehr ➔ daher Überführung vor Beendigung der Nutzungszeit
- Allerdings muss der Anbieter den Nachfragern einen Vorteil in Aussicht stellen

 Welche können dies sein?

Charakteristika des Geschäftstyps

- Zulieferer beliefern Handelsunternehmen mit industriellen Vorprodukten und/oder Dienstleistungen
- Herstellerunternehmen = Erstausrüster und organisationale Nachfrager, die Produkte als Teile oder Module bei Zulieferern beschaffen, um sie in ihre (End-)Produkte einzubauen
- es werden Leistungen vermarktet, die sich auf der Anbieterseite durch eine einzelkundenspezifische Gestaltung auszeichnen und in identischer Ausführung immer wieder verkauft werden
- Zuliefergeschäft = Kombination aus einzelbezogenen Transaktionen und gleichzeitiger Existenz eines zeitlichen Kaufverbunds
- Anbieter- und Nachfragerorganisationen haben aufgrund des individualisierten Leistungsangebots eine längerfristige Geschäftsbeziehung
- Besonderheiten des Geschäftstyps: Kombination von Einzelkundenfokus und Kaufverbund

A Einstieg in die Geschäftsbeziehung

1. Anforderungen bei der Vorauswahl

- im Mittelpunkt steht das Auffinden und die Selektion vorhandener oder potentieller Zulieferer durch Handelsunternehmen
- Systematisierung der Auswahlkriterien ➔ siehe Abb. 1.77
- potentialorientierten Aspekte sind hierbei besonders bedeutsam
- Zulieferer müssen bei einer Angebotserstellung die in Abb. 1.78 dargestellten Faktoren nachweisen und berücksichtigen

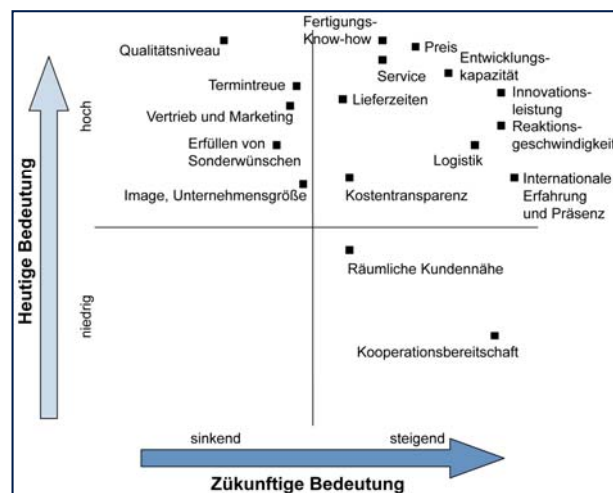


Abb. 1.77: Bedeutung und Entwicklung der Merkmale der Lieferantenbewertung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 507

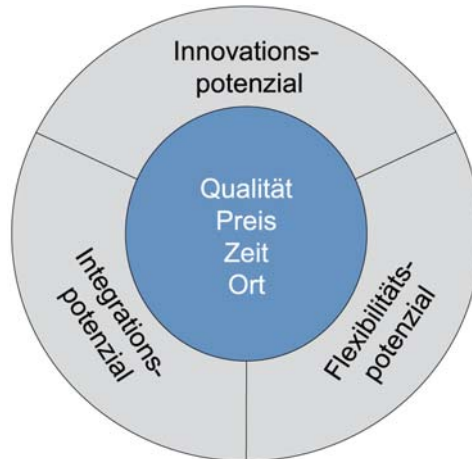


Abb. 1.78: Merkmale einer Lieferantenbewertung im Zuliefergeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 508

Marketing II

Folie 131 von 42

2. Beurteilung von Leistungspotentialen

- Ziel der Geschäftsbeziehung im Zuliefergeschäft: Verbesserung der Wettbewerbstätigkeit in Bezug auf die komplette Wertkette
- Bedeutung der Leistungspotentiale steigt umso mehr, je ausgefallener die Beschaffungsobjekte und die Anforderungen an die Kooperationen sind
 - Innovationspotential
 - Integrationspotential, insb. Kundenintegrationskompetenz ➔ siehe Abb. 1.79
 - Flexibilitätpotential
- Beurteilung der Potentiale bspw. durch Verfahren mit Gesamtbewertung ➔ vgl. Abb. 1.80

Marketing II

Folie 132 von 22

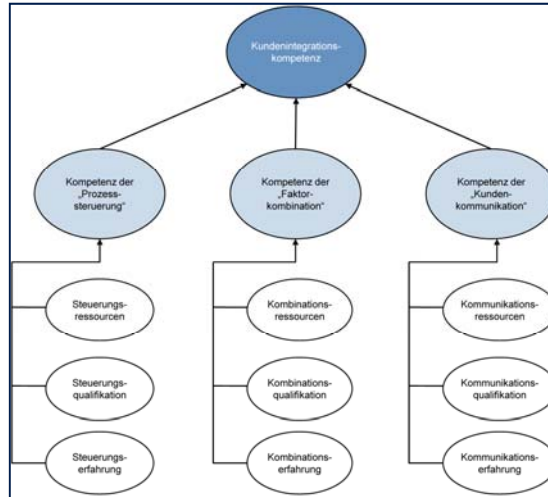


Abb. 1.79: Determinanten der Kundenintegrationskompetenz

Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 513
Marketing II

Folie 133 von 22

Im ersten Schritt wird für die Qualität und für die Terminerfüllung jeweils eine Wertzahl ermittelt:

Qualitätswertzahl $W_Q = \frac{\text{Anzahl der Lieferungen mit guter Qualität}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}}$

Terminwertzahl $W_T = \frac{\text{Anzahl der Lieferungen innerhalb der Lieferfrist}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}}$

Im zweiten Schritt wird eine verdichtete Wertzahl zur Bewertung der Lieferantengüte errechnet. Sie ergibt sich aus dem Produkt von Qualitäts- und Terminwertzahl:

Gesamtwertzahl $W = \text{Qualitätswertzahl } W_Q \cdot \text{Terminwertzahl } W_T$

Beispiele für die Errechnung von Wertzahlen:

Beispiel 1:	Beispiel 2:
Von Lieferant A wurden 100 Lieferungen geprüft. Davon waren: 100 mit guter Qualität 82 termingerecht geliefert	Von Lieferant B wurden 100 Lieferungen geprüft. Davon waren: 76 mit guter Qualität 98 termingerecht geliefert
Auswertung: Qualitätswertzahl $W_Q = \frac{100}{100} = 1$ Terminwertzahl $W_T = \frac{82}{100} = 0,82$ Gesamtwertzahl $W = 1 \cdot 0,82 = 0,82$	Auswertung: Qualitätswertzahl $W_Q = \frac{76}{100} = 0,76$ Terminwertzahl $W_T = \frac{98}{100} = 0,98$ Gesamtwertzahl $W = 0,76 \cdot 0,98 = 0,74$

Anhand der Gesamtwertzahlen werden die folgenden Lieferantenkategorien gebildet:

Lieferantenkategorie	Gesamtwertzahl W	Erläuterung	Freigabe?
1	$W \geq 0,95$	Lieferanten mit hervorragender Eigenschaft	für alle Teile, auch QA- und QB-Teile
2	$0,95 < W \leq 0,85$	Lieferanten mit guter und zufriedenstellender Leistung	für alle Teile, außer QA- und QB-Teile
3	$0,85 < W \leq 0,75$	Lieferanten mit bedingt annehmbarer, zu verbessernder Leistung; Qualitätshilfe erforderlich	bedingt für alle Teile, außer QA- und QB-Teile
4	$W < 0,75$	Lieferanten, deren Leistung nicht mehr berücksichtigt werden kann	nicht freigegeben

Abb. 1.80: Lieferantenbewertungsverfahren mit Gesamtwertung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 516

Marketing II

Folie 134 von 22

3. Marketing in der Vorauswahlphase

- es sind grundsätzlich zwei Strategiekonzepte zu unterscheiden, die ein Zulieferer verfolgen kann:
 - Anpassungsstrategie oder
 - Emanzipationsstrategie

📌 Worin unterscheiden sich beide?

Anpassungskonzepte

- bei einem reinen Anpassungskonzept versteht sich der Zulieferer als eine externe Spezialabteilung
- vier Instrumente haben eine zentrale Marketingbedeutung: Qualitätssicherung, Logistikintegration, reaktive F&E-Kooperation und Preispolitik

a) Qualitätssicherung

- Unterscheidung zwischen aktiven und passiven Maßnahmen
- passive Maßnahmen:
 - Handlungen, die sich ausschließlich auf die Identifikation von Qualitätsmängeln konzentrieren
 - Prüfvorgänge ➔ Vollkontrolle und Stichprobenkontrolle
- aktives Qualitätsmanagement: Maßnahmen, die auf die Beseitigung der Fehlerquellen abzielen ➔ Verringerung der Ausschussquoten und Erhöhung des Qualitätsniveaus (siehe Abb. 1.81)
- oberstes Ziel: Qualitätssicherung über die gesamte Wertkette ➔ vgl. Abb. 1.82

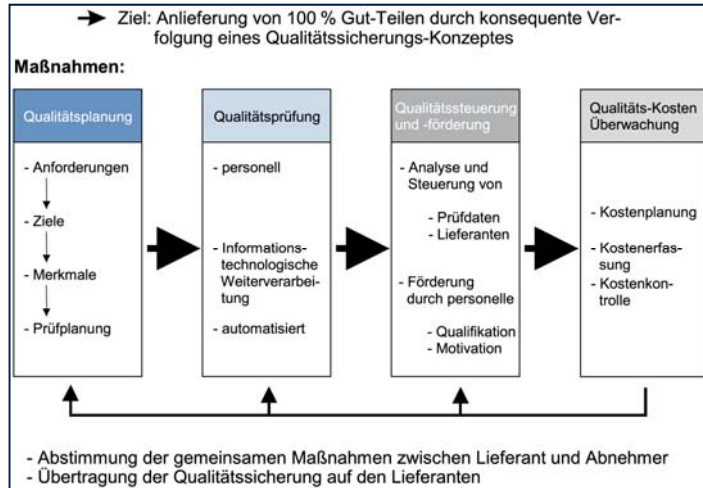


Abb. 1.81: Qualitätssicherungsfunktion
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 518

Marketing II

Folie 137 von 22

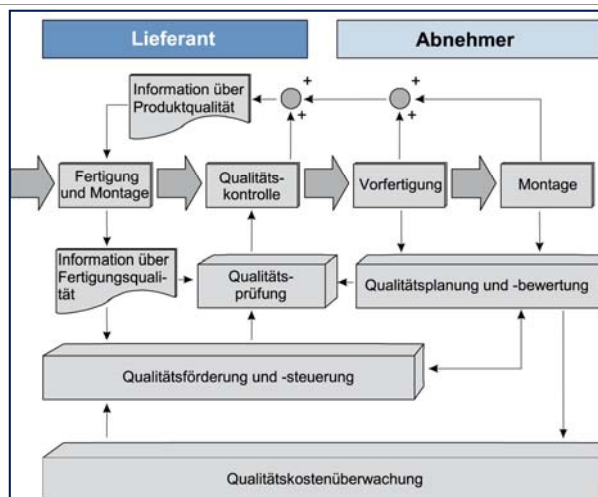


Abb. 1.82: Aufteilung der Qualitätssicherung zwischen Lieferant und Abnehmer
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 520

Marketing II

Folie 138 von 22

b) Logistikintegration

- je nachdem, ob die Bereitstellung von Gütern mit oder ohne Vorratshaltung erfolgt, lassen sich vier Konzepte für die Logistikintegration unterscheiden (vgl. Abb. 1.83):
 - Fall A: Konzept der doppelten Lagerhaltung
 - Fall B: Konzept der anbieterbezogenen Sicherheitsreserve
 - Fall C: Konzept der bestandsgesteuerten Lieferung
 - Fall D: Konzept der zweiseitigen JIT-Lieferung

c) reaktive F&E-Kooperation

- Unternehmen, die auf den Absatzmärkten Produktinnovationen verfolgen ➔ Sicherstellung, dass auch die Zulieferer Innovationen realisieren
- enge Kooperation im F&E-Bereich auf vertikaler Basis

Abnehmer Lieferant	mit Vorratshaltung	ohne Vorratshaltung
mit Vorratshaltung	A	B
ohne Vorratshaltung	C	D

Abb. 1.83: Logistik-Integrationsalternativen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 521

- klare Ausrichtung der F&E-Aktivitäten der Zulieferer an den absatzpolitischen Maßnahmen der Kunden

 Welche Gefahren wohnen F&E-Kooperationen inne?

d) Preispolitik

- bei der Gestaltung der Preispolitik für Zulieferteile ist der Anbieter einem intensiven internationalen Preis-Wettbewerb ausgesetzt
- Zulieferer kann drei konzeptionelle Richtungen verfolgen:
 - er kann versuchen, seine Kostenstruktur dem herrschenden Preisniveau anzupassen (passive Preispolitik)
 - das Preisniveau selbst beeinflussen (aktive Preispolitik)
 - eine Kombination aus passiver und aktiver Preispolitik wählen

- passive Preispolitik:
 - Anpassung der Kostenstruktur an das bestehende Preisniveau
 - kostenbezogene Ressourcenanalyse, die auf die Untersuchung der kostentreibenden Faktoren gerichtet ist ➔ siehe Abb. 1.84
 - Maßnahmen zur Realisierung von Kostensenkungspotentialen: Fertigungsrationalisierung, Standortverlagerung, Verringerung der Fertigungstiefe und horizontale Kooperation
- aktive Preispolitik:
 - Anbieter versucht, dass das herrschende Preisniveau unterschritten wird
 - Umsetzung über Target-Coisting
 - Zulieferer kann dem Nachfrager auch Supply Chain Pricing anbieten

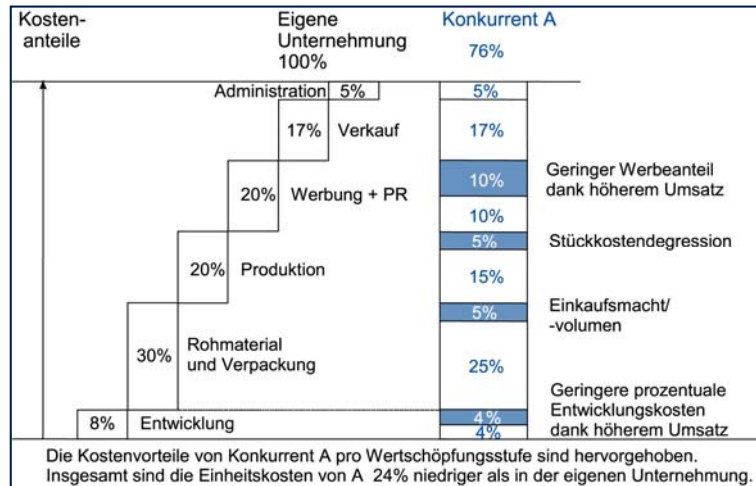


Abb. 1.84: Analyse der Kostenstruktur
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 525

Marketing II

Folie 143 von 22

Emanzipationskonzepte

- Zulieferer versuchen die Marktchancen für zukünftige Geschäftsbeziehungen dadurch zu verbessern, dass sie eigenständig Marktangebote entwickeln
 - Innovationskonzepte
 - Mehrstufiges Marketing
 - Mehrstufiges Marketing
 - Gesamtheit aller absatzpolitischen Maßnahmen, die auf eine den gegenüber den unmittelbaren Abnehmern nachfolgende Marktstufe(n) gerichtet sind
 - Vorgehensweise: Push- oder Pull-Effekt (vgl. Abb. 1.85)
 - immer eine Ergänzung zur einstufigen Marktbearbeitung
- 🔴 Welche Ziele verfolgt das mehrstufige Marketing?

Marketing II

Folie 144 von 22

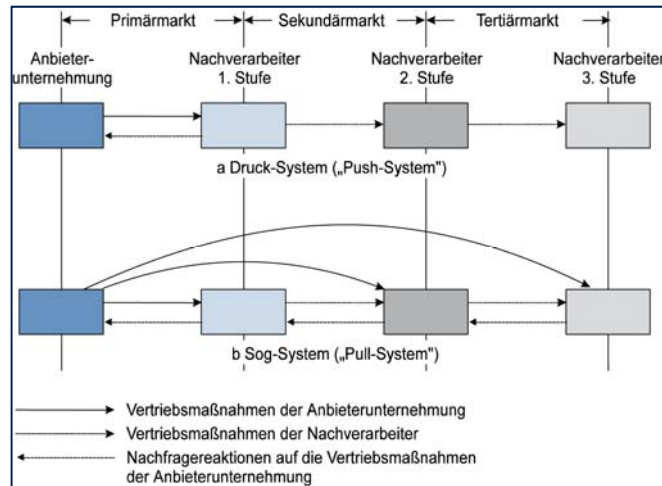


Abb. 1.85: Push- und Pull-Strategie
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 531

Marketing II

Folie 145 von 22

B Absicherung und Ausbau der Geschäftsbeziehung

1. Absicherung der Geschäftsbeziehung

- aus Sicht des Zulieferers hat das behutsame Management der Geschäftsbeziehung eine hohe Bedeutung
- Absicherungsmaßnahmen bestehen i. d. R. im Abschluss von Verträgen
- Stabilitätssituation einer Geschäftsbeziehung lässt sich durch das Ausmaß spezifischer Investitionen beschreiben:
 - Sachkapitalspezifität
 - Humankapitalspezifität
- Geschäftsbeziehung ist intern instabil und bedarf externer Absicherungsmaßnahmen, wenn eine Ungleichverteilung der spezifischen Investitionen auf die Partner vorliegt

Marketing II

Folie 146 von 22

2. Ausbau der Geschäftsbeziehung

- nach Vertragsabschluss ➔ Definition eines Koordinationsdesigns für die Gestaltung der Geschäftsbeziehung
- Koordinationsdesign soll die Einhaltung der definierten Leistungsversprechen sicherstellen
- Planungsinstrumente: Wertschöpfungstiefen- und Prozessketten-diagramme (siehe Abb. 1.86)
- Verlauf des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ➔ vgl. Abb. 1.87
- Ausbau der Geschäftsbeziehungen über spezifische Investitionen in Sachkapital:
 - Incourcingmaßnahmen
 - Maßnahmen zur informationstechnischen Vernetzung

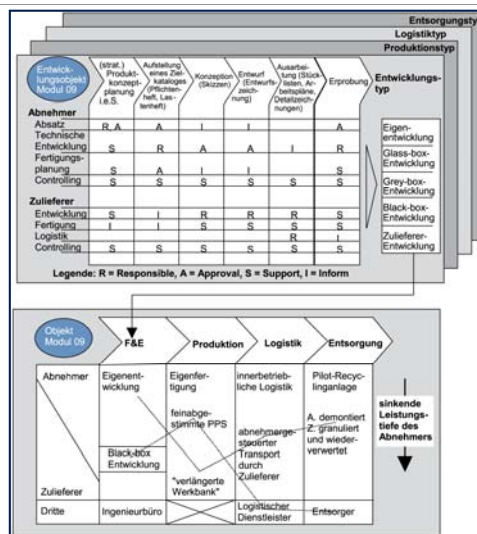


Abb. 1.86: Wertschöpfungsdiagramm für das Process-Sourcing
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 552

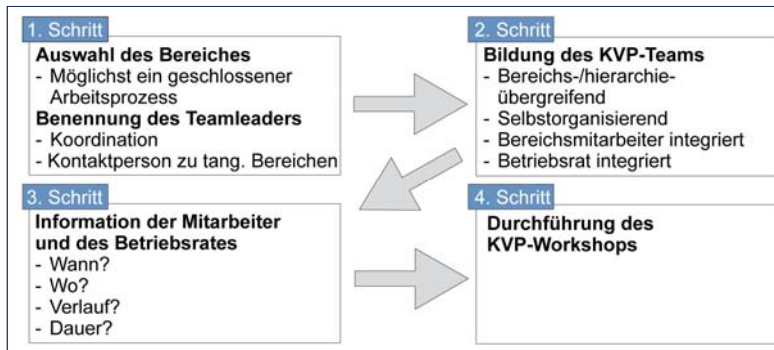


Abb. 1.87: Verlauf des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 553

C Beendigung der Geschäftsbeziehung

Strategische Ausstiegsfenster

- Beendigung der Geschäftsbeziehung ➔ Desinvestitionsproblem
- Zeitpunkt sollte möglichst so gewählt werden, dass wenige wirtschaftliche Nachteile entstehen
- strategisches Ausstiegsfenster: wenn Lebenszyklus des Herstellerproduktes erreicht wird oder wenn Konflikte/Risiken auftreten
- Zulieferer sollten daher regelmäßig die Zufriedenheit der Geschäftsbeziehung evaluieren
- Ansatz über ein einfaches Scoring-Modell ➔ siehe Abb. 1.88

Einflussfaktor:	Sehr gering		Zufriedenheit			Sehr groß		Gewichtung (Faktor)	Teilergebnis
	1	2	3	4	5	6			
Interaktionsbereitschaft							0,17	(von 1,02)	
Verteilungsgerechtigkeit							0,20	(von 1,20)	
Flexibilität							0,11	(von 0,66)	
Abhängigkeit							0,27	(von 1,62)	
Sonstige Aspekte							0,25	(von 1,50)	
Gesamtzufriedenheit							1,00	(von 6,00)	

Abb. 1.88: Scoring-Modell zur Ermittlung von Anbieterzufriedenheit
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 561