

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

- **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.
- **Meffert, H./Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- **Müller, St./Gelbrich, K. (2015):** 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 Letztkonsumenten 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 erstellt 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?

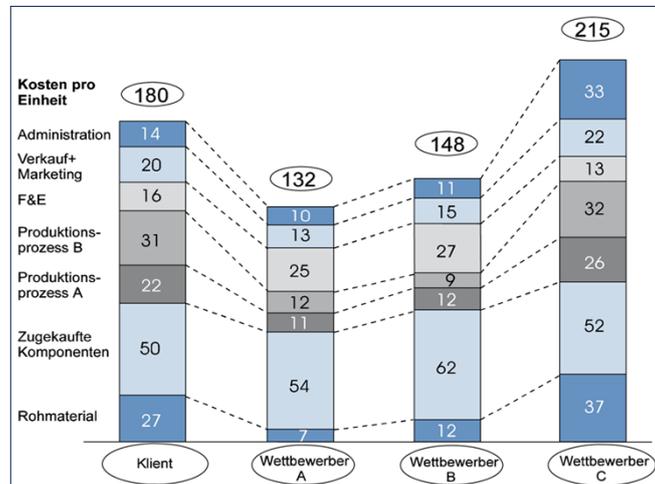


Abb. 1.22: Wettbewerbsbezogener Kostenvergleich
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 257

Marketing II

Folie 21 von 32

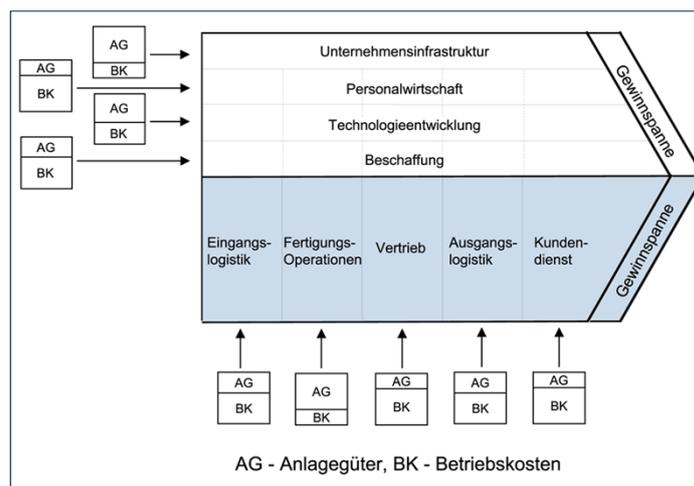


Abb. 1.23: Kostensenkungspotentiale in der Wertkette nach Porter
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 258

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?

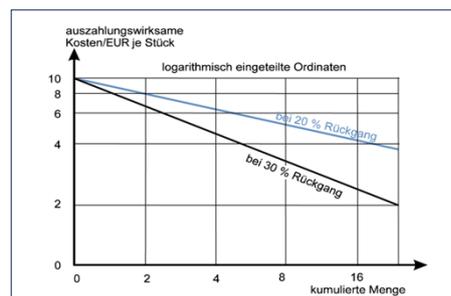
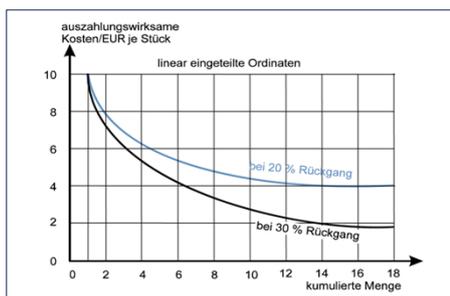


Abb. 1.24: Die Kosten-Erfahrungskurve bei linear und logarithmisch eingeteilten Ordinaten
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 259

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	Δ DB	
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	Δ DB	
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?

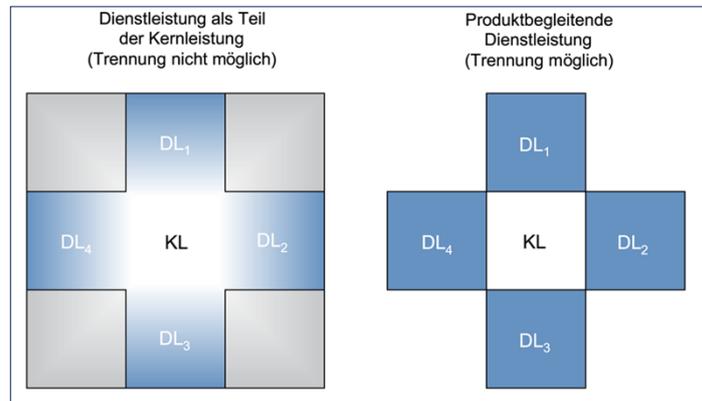


Abb. 1.31: Separierbarkeit als Abgrenzungskriterium für produktbegleitende Dienstleistungen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 276

- 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

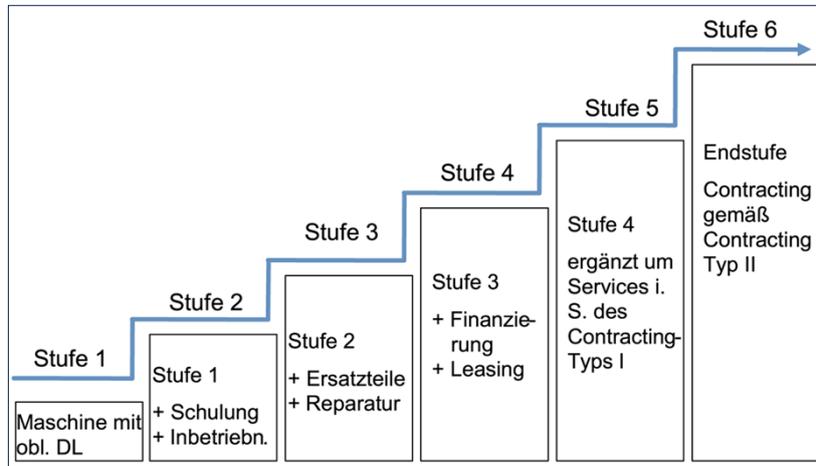


Abb. 1.32: Stufenmodell des Performance Contracting
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 278

C Distributionspolitik

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

1. Akquisitorische Dimension

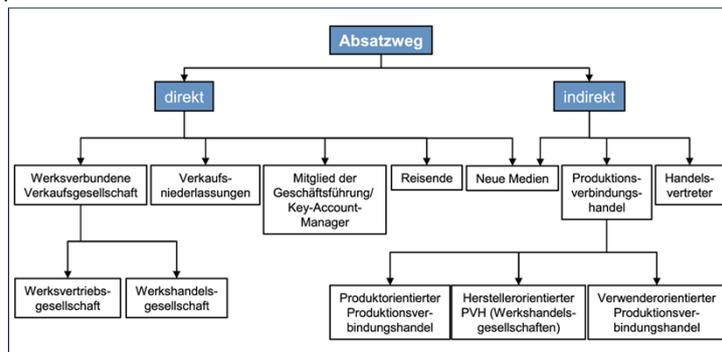


Abb. 1.33: Absatzkanal-Alternative
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 280

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.) ⇒ 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
<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 	

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

Marketing II

Folie 43 von 32

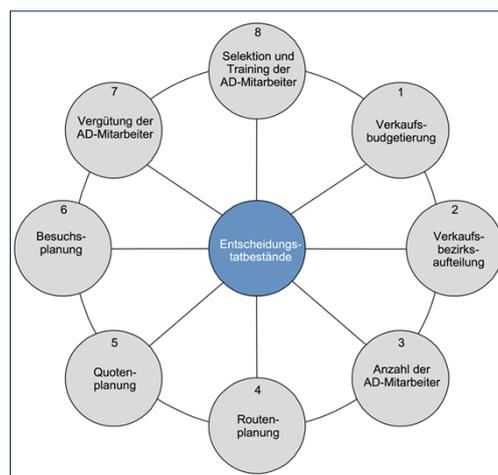


Abb. 1.35: Entscheidungstatbestände des persönlichen Verkaufs
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 282

Marketing II

Folie 44 von 32

- Verkaufsbudgetierung:
 - Orientierung an Wettbewerbsbudget
 - Prozent von Umsatz-Regel
- Verkaufsbezirksaufteilung
 - bestimmte regionale Nachfragergebiete einzelnen und mehreren AD-Mitarbeitern zuzuordnen
 - zunehmende Bedeutung: geographische Informationssysteme (GIS)
 - vorrangige Zielsetzung der Verkaufsbezirksaufteilung ➔ 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

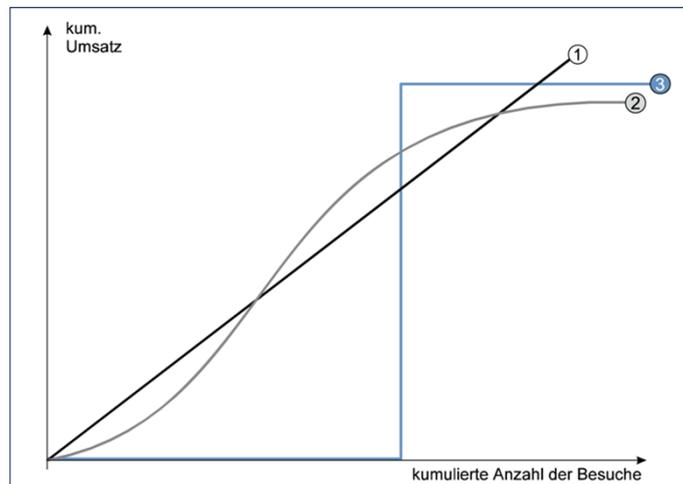


Abb. 1.36: Alternative Besuchsreaktionsfunktionen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 284

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

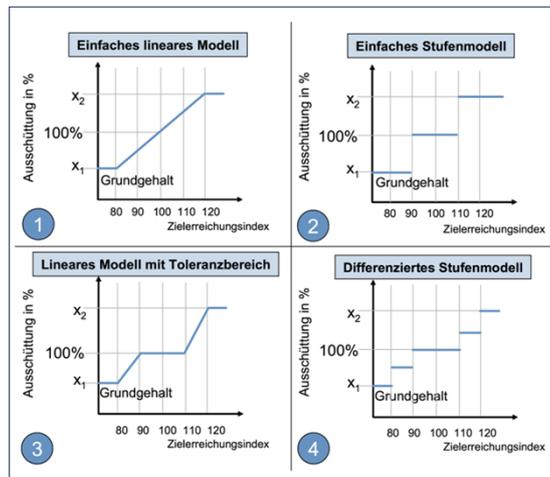


Abb. 1.37: Einkommensentwicklung von AD-Mitarbeitern
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 285

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

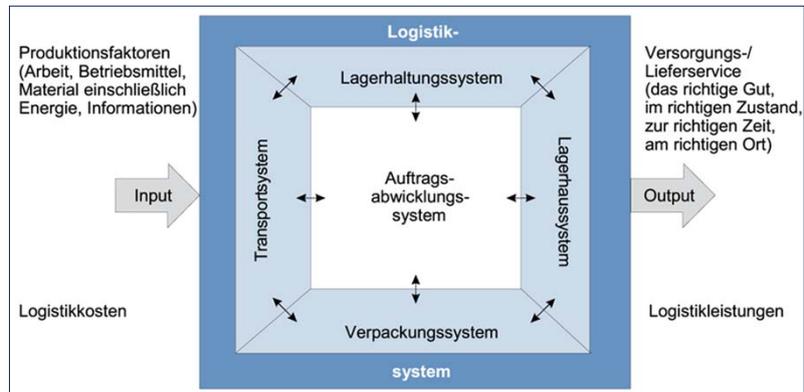


Abb. 1.38: Funktionelle Abgrenzung von Logistiksystemen nach den Inhalten von Logistikaufgaben
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 293

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

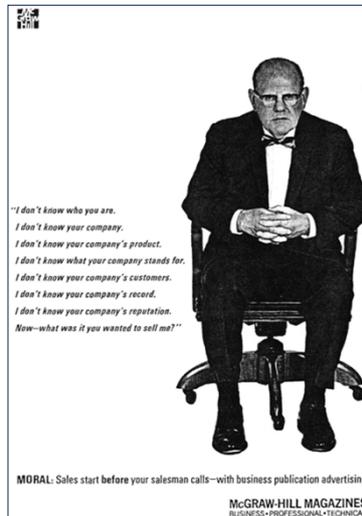


Abb. 1.40: Beispiel für eine Anzeige mit Argumenten für den Einsatz der Industriegüter-Werbung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 299

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 eingeklebeten 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?

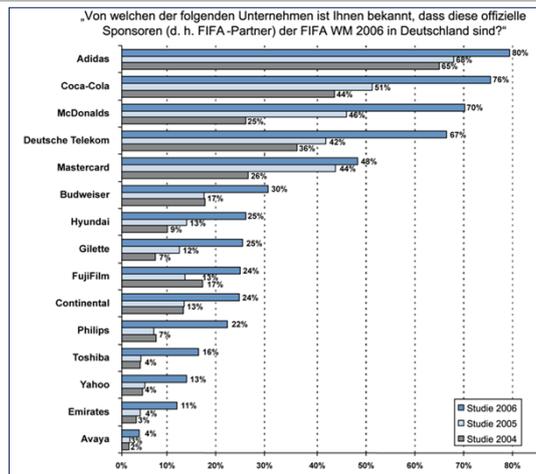


Abb. 1.43: Bekanntheitsgrad internationaler Sponsoren der FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2006 innerhalb der deutschen Bevölkerung (2004 – 2006)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 310

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

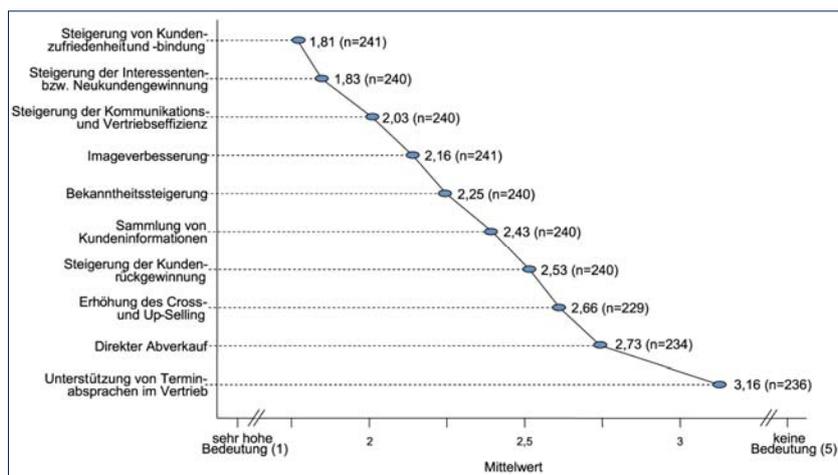


Abb. 1.44: Bedeutung einzelner Direktmarketing-Ziele
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 322

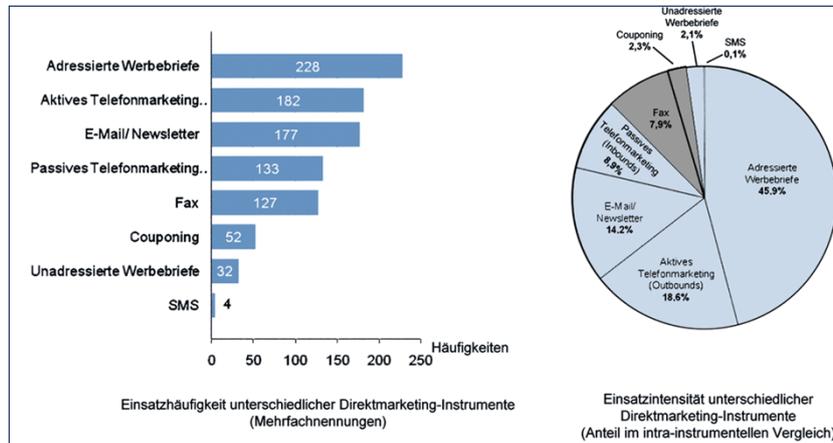


Abb. 1.45: Bedeutung unterschiedlicher Direktmarketing-Instrumente im Industriegüterbereich
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 323

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 Kaufver- bund 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

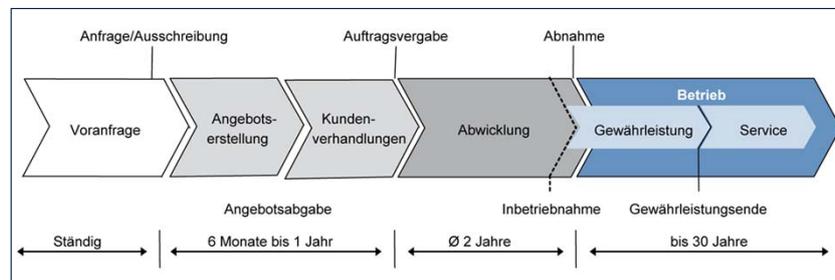


Abb. 1.46: Phasenschema der Anlagenvermarktung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 330

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)

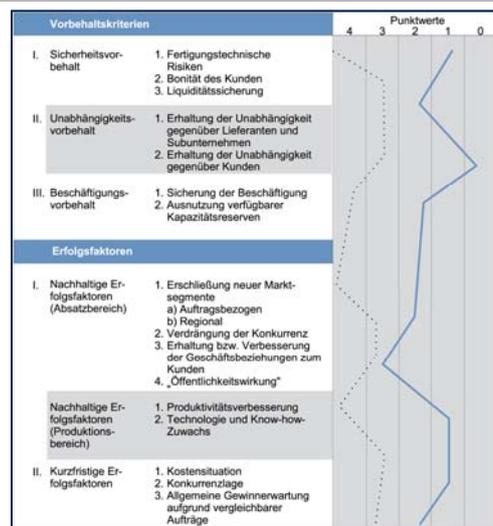


Abb. 1.48: Beispiele für einen Profilvergleich zur Anfragenselktion
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 338

1.5 Marketing im Anlagengeschäft

Ergänzende Kriterien	Politische Risiken		mittlere Angebotskapazität		Technische Kapazität		Kapitalbedarf		Personalbedarf		Preisvorgabe		Terminvorgabe		Investitionszeitraum	
	W _{K1}	W _{K2}	W _{K3}	W _{K4}	W _{K5}	W _{K6}	W _{K7}	W _{K8}	W _{K9}	W _{K10}	W _{K11}	W _{K12}	W _{K13}	W _{K14}	W _{K15}	W _{K16}
	nicht vorhanden (kein Export)	1	mit großer Wahrscheinlichkeit nicht gegeben (sehr gute zwischenstaatliche Beziehungen, stabile Verhältnisse im Empfängerland)	0,97	gering (normale zwischenstaatliche Beziehungen, stabile innenpolitische Verhältnisse im Empfängerland)	0,9	gespannte zwischenstaatliche Beziehungen u. o. labile innenpolitische Situation im Empfängerland (Unsturzgefahr)	0,65	sehr schlechte zwischenstaatliche Beziehungen u. o. anhaltende Unruhen im Empfängerland (Unsturzgefahr)	0,005	akute Kriegsgefahr bzw. Bürgerkrieg im Empfängerland und Versicherungsschutz nicht möglich	0				
	Mittlere Angebotskapazität	nicht relevant bzw. größer als benötigte Angebotskapazität	1		entspricht benötigter Angebotskapazität	0,9	keine als benötigte Angebotskapazität	0,65	Relation zur benötigten Angebotskapazität nicht abschätzbar	0,01						
	Technische Kapazität	a) Vorhandensein der Produktionsmittel	sicher gestellt	1	für alle wesentlichen Erzeugnisselemente sichergestellt	0,96	keine Aussage möglich									
	b) Verfügbarkeit der Produktionsmittel	ab Bestellzeitpunkt gegeben	kurzfristig nicht gegeben		mittelfristig nicht gegeben		langfristig nicht gegeben									
	W _{K10} (a+b)/4	a) 1 b) 3	a) - b) 2,6	a) 0,4 b) 1,2	a) - b) 0,1	a) 0,02 b) 0,06	a) - b) -									
	Fremdbezug	a) Einstandspreise	Festpreise	verbindl. Preisangaben	Katalogrichtpreis	unterliegen starken Schwankungen	keine Preisangabe erhältlich									
	b) Beschaffung	Lagenvorrat	jederzeit möglich		bekannte Lieferzeit	ständig schwierig	ungeklärt									
	W _{K11} (a+b)/2	a) 1 b) 1	a) 0,96 b) 0,96	a) 0,8 b) 0,8	a) 0,25 b) 0,25	a) 0,1 b) 0,1	a) 0 b) 0									
	Kapitalbedarf	Deckung durch Eigenfinanzierung bzw. festverzinsliche Kredite möglich			Deckung durch Kredite mit veränderlichem Zinssatz möglich		Kapitalbindung nicht abschätzbar									
	W _{K12}	1	-	0,7	-	0,01	0									
	Personalbedarf	a) Vorhandensein der Fachkräfte	sicher gestellt		aufgrund bisheriger Erfahrungen gegeben		keine Aussage möglich									
	b) Verfügbarkeit der Fachkräfte	ab Bestellzeitpunkt gegeben	kurzfristig nicht gegeben		mittelfristig nicht gegeben		langfristig nicht gegeben									
	W _{K13} (a+b)/4	a) 1 b) 3	a) - b) 2,6	a) 0,4 b) 1,2	a) - b) 0,1	a) 0,02 b) 0,06	a) - b) -									
	Preisvorgabe	besteht nicht bzw. liegt über dem Preis ähnlicher Produkte	liegt zum Teil über dem Preis ähnlicher Produkte	entspricht dem Preis ähnlicher Produkte	Erhaltung nicht möglich bzw. Preisvorgabe liegt zum Teil unter dem Preis ähnlicher Produkte	Aussage über Erhaltung nicht möglich										
	W _{K14}	1	0,96	0,8	0,5	0,4	-									
	Terminvorgabe	besteht nicht	Erhaltung bei normalem Beschäftigungsgrad wahrscheinlich	Erhaltung möglich	eventuell kurzzeitige Erhöhung des Beschäftigungsgrades oder Fremdergebnisse möglich	Aussage über Erhaltung nicht möglich										
	W _{K15}	1	0,96	0,8	0,5	0,4	-									
	Investitionszeitraum	kurzfristig bzw. keine explizite Angabe		mittelfristig	langfristig											
	W _{K16}	-	-	0,5	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

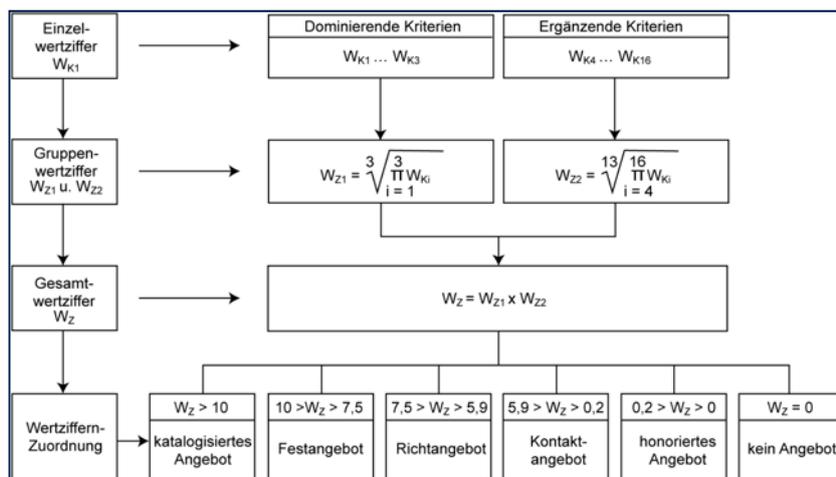


Abb. 1.50: Berechnung und Aussage der Gesamtwertziffer
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 341

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

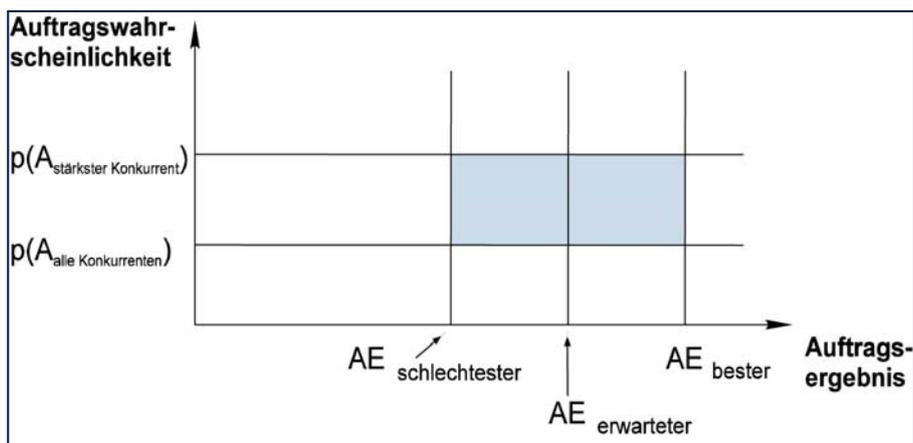


Abb. 1.51: Positionierung einer Anfrage hinsichtlich Auftragswahrscheinlichkeit ($p(A)$) und Auftragsergebnis (AE)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 347

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

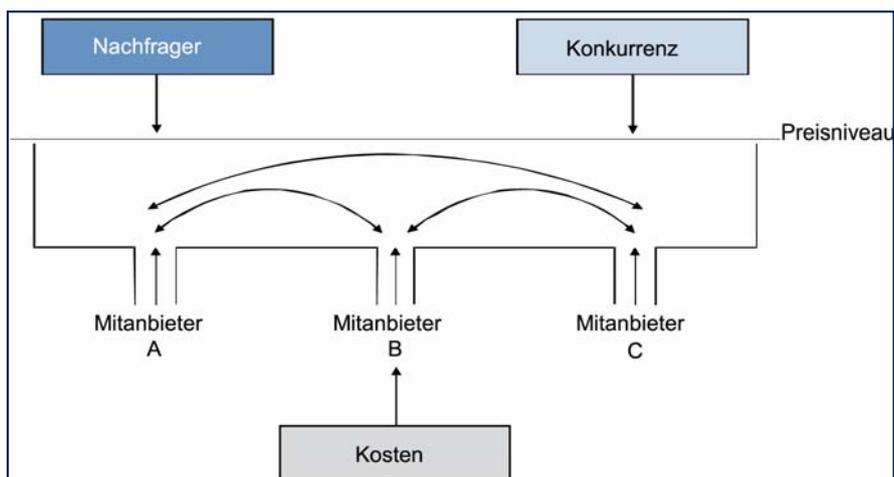


Abb. 1.52: Kräfteverhältnis im Preisbildungsprozess für Anlagen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 356

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?

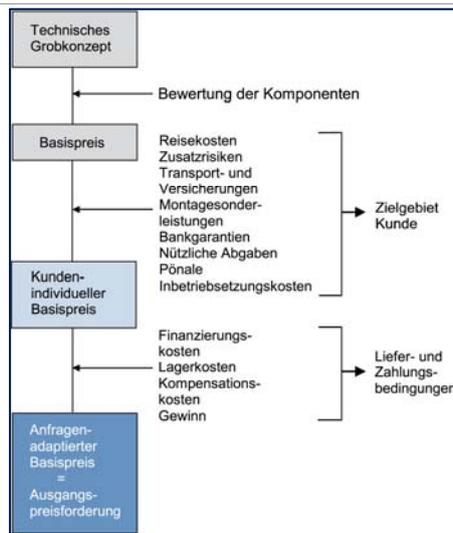


Abb. 1.53: Entwicklung einer Angebotspreisforderung bei Grobprojektierung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 361

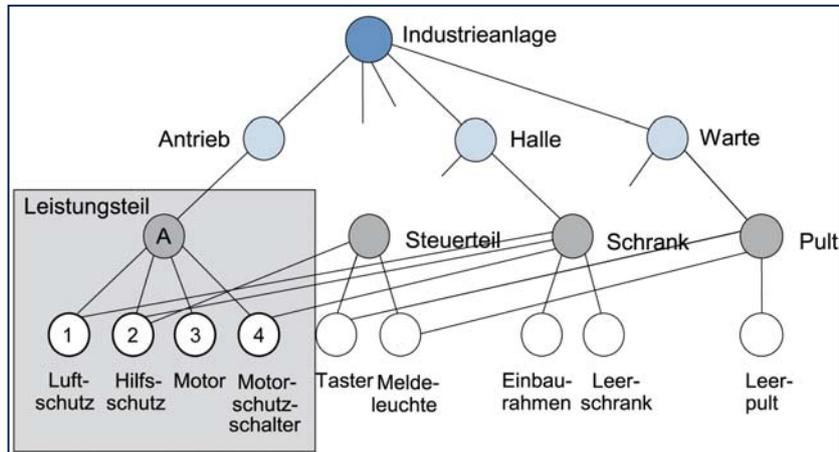


Abb. 1.54: Hierarchische Strukturierung einer Anlage
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 362

Marketing II

Folie 81 von 40

- 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

Marketing II

Folie 82 von 40

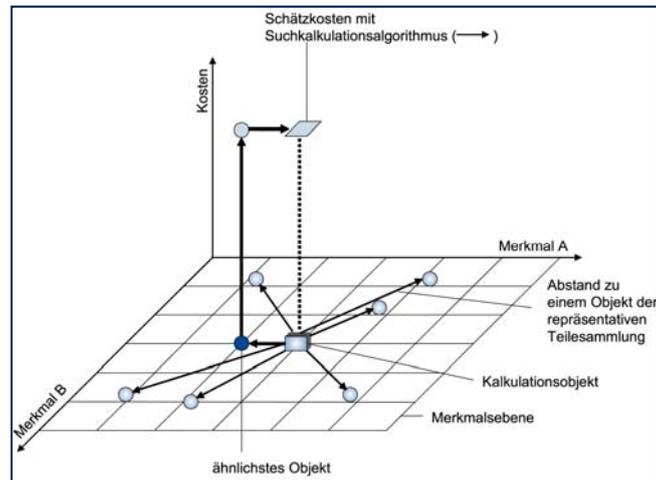


Abb. 1.55: Graphische Darstellung der Suchkalkulation
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 362

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

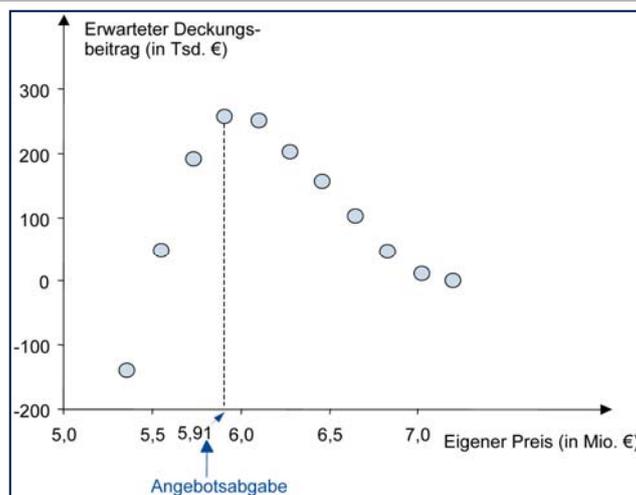


Abb. 1.58: Graphische Darstellung der erwarteten Deckungsbeiträge
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 369

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?

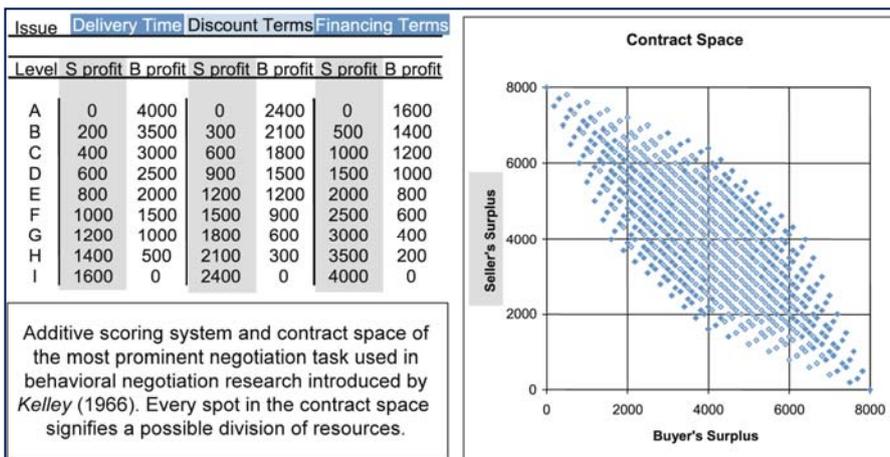


Abb. 1.59: Additives Scoring System und Verhandlungslösungen bei integrativen Verhandlungen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 399

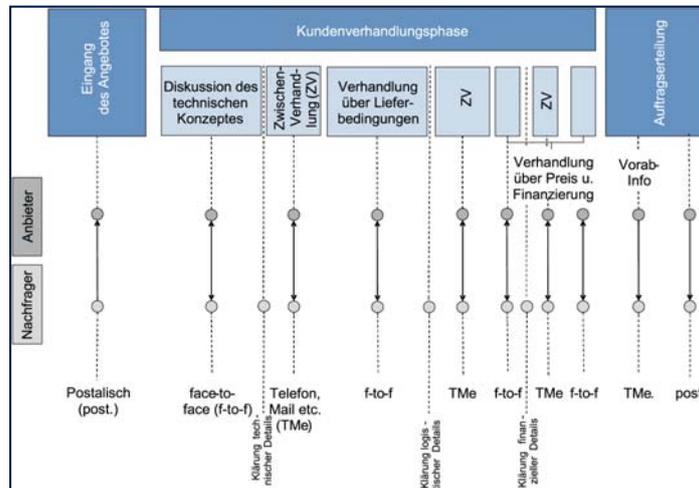


Abb. 1.60: Einsatz verschiedener Verhandlungstechniken in der Kundengewinnungsphase
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 399

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

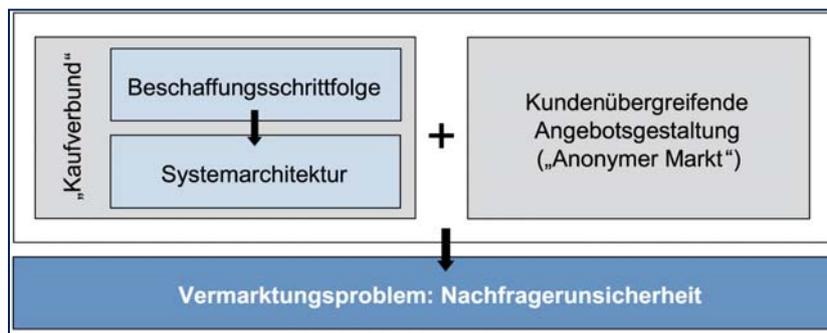


Abb. 1.61: Zusammenhang der Vermarktungsbesonderheiten im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 421

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)

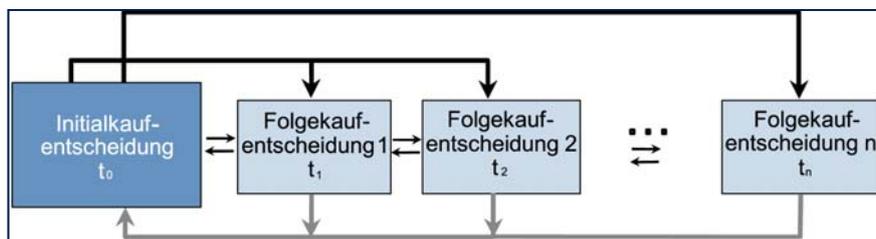


Abb. 1.62: Sukzessive Beschaffungsschrittfolge im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 422

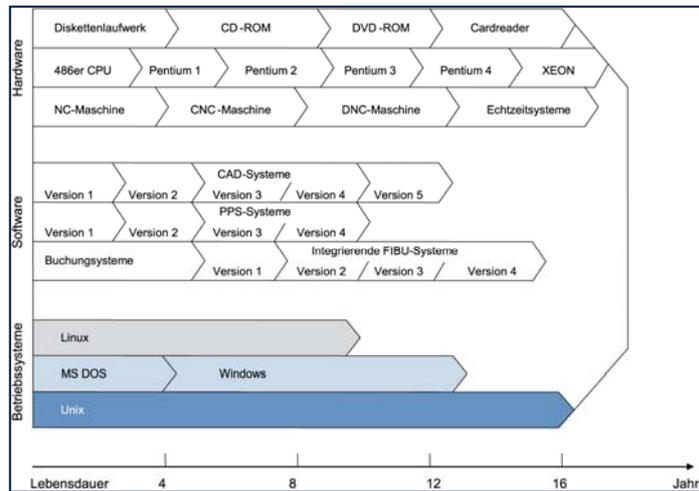


Abb. 1.63: Verhältnis der Lebensdauer von Systemarchitektur und Systembausteinen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 425

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 Entscheidungs determinanten

- 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)

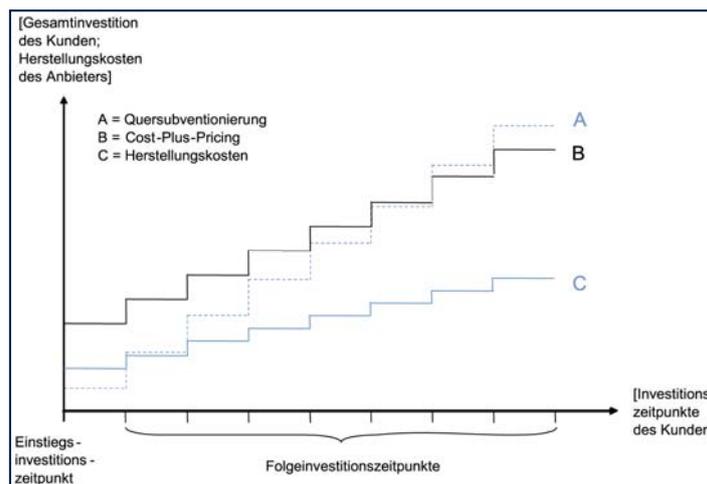


Abb. 1.64: Preispolitische Verringerung der Einstiegsbarriere
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 440



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

Marketing II

Folie 105 von 42

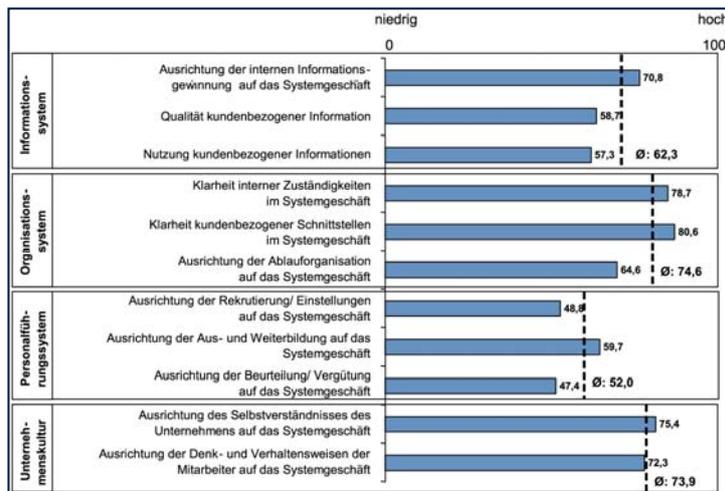


Abb. 1.66: Interne Erfolgsfaktoren im Systemgeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 444

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)

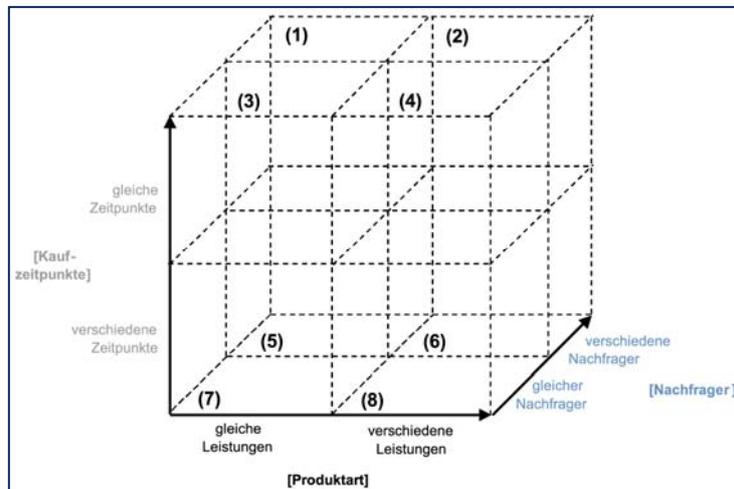


Abb. 1.67: Erscheinungsformen des Bundlings
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 464

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

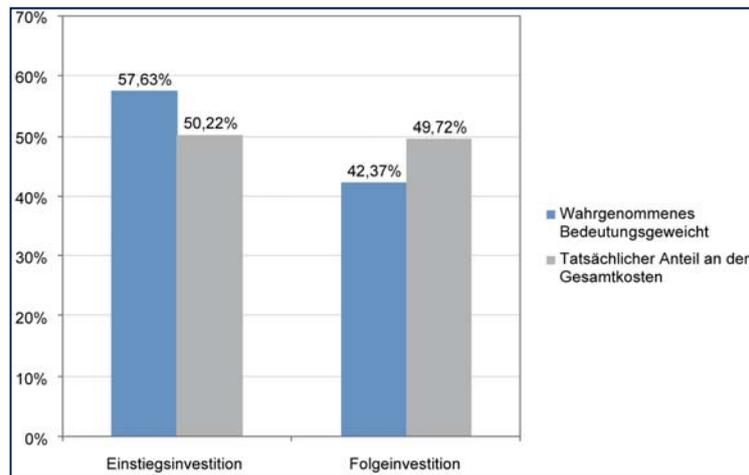


Abb. 1.68: Relative Bedeutung von Einstiegs- und Folgeinvestitionspreisbestandteilen in unterschiedlichen Industriegütermärkten
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 467

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

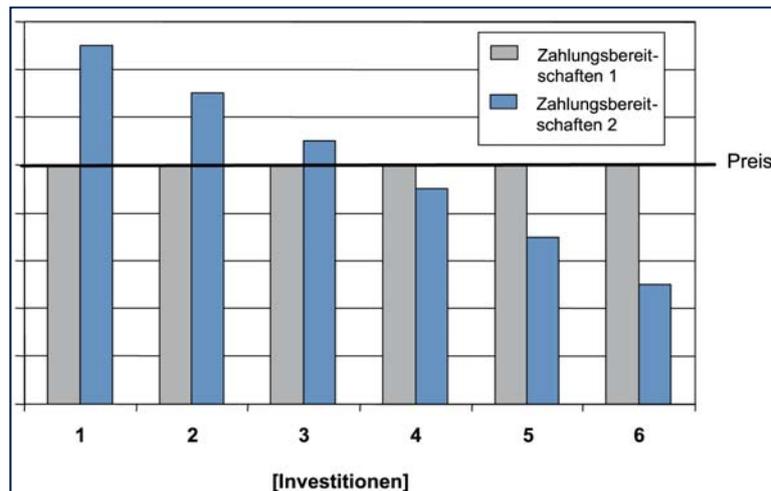


Abb. 1.69: Zahlungsbereitschaften und Preissetzung bei vollständig ausgewogenen Systemen
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 470

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

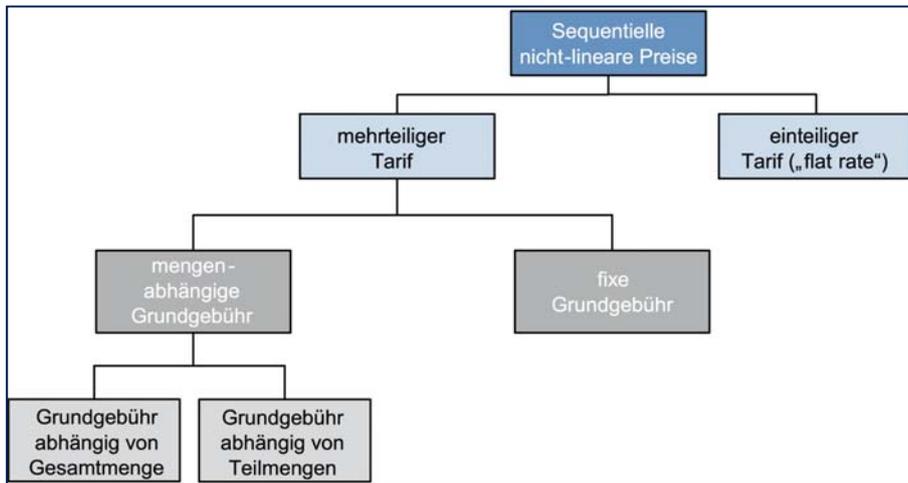


Abb. 1.70: Systematik sequentieller nicht-linearer Preise
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 471

Marketing II

Folie 115 von 42

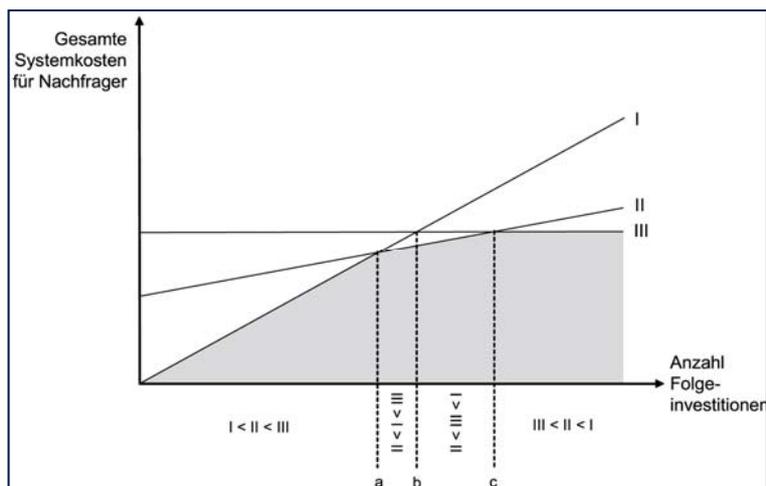


Abb. 1.71: Lineare Preise, zweiteiliger Tarif und Flatrate im Vergleich
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 472

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

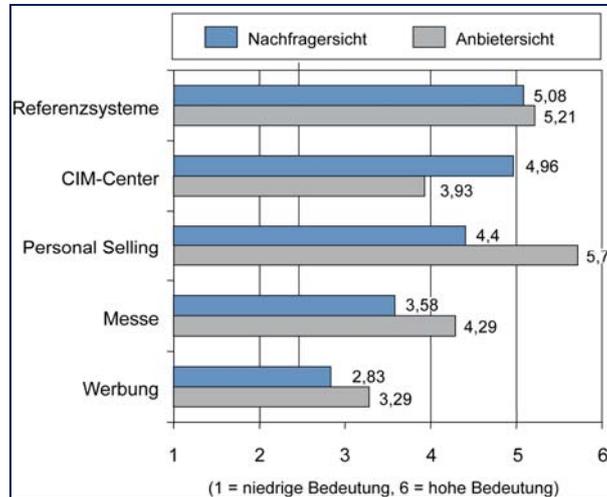


Abb. 1.72: Bedeutung von Kommunikationsträgern aus Anbieter- und Nachfragersicht
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 479
Marketing II

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

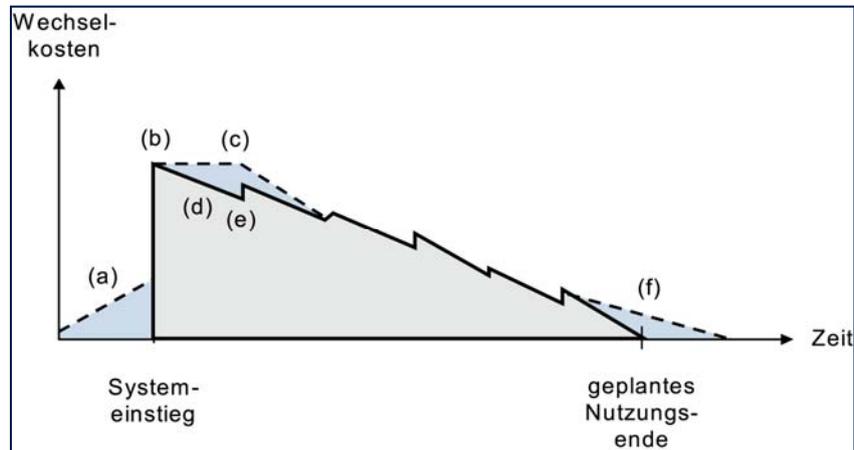


Abb. 1.73: Entwicklung von Folgekosten im Zeitablauf
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 483

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

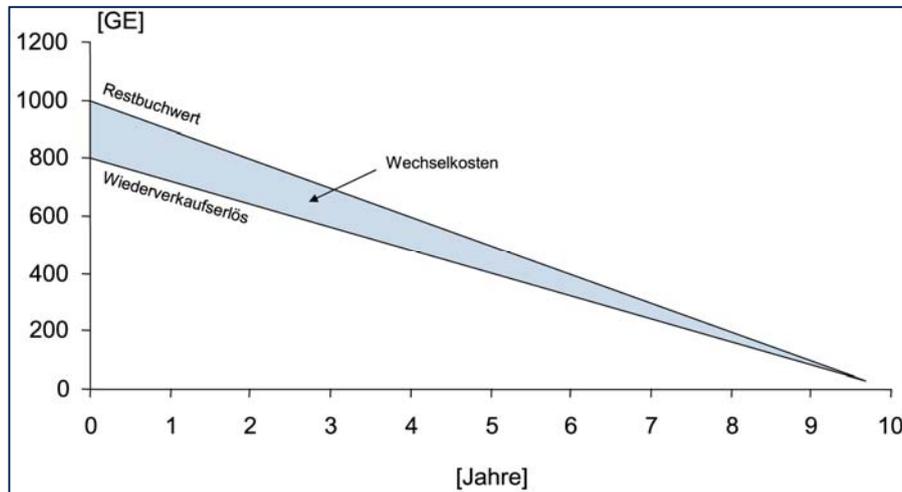


Abb. 1.74: Wechselkosten als Differenz zwischen Restbuchwert und Wiederverkaufserlös
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 486

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

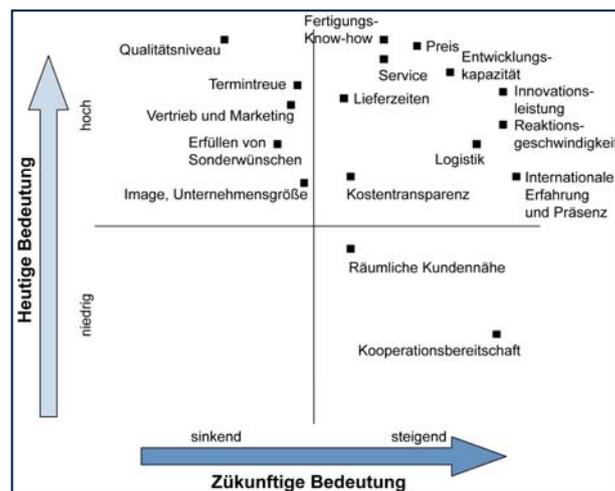


Abb. 1.77: Bedeutung und Entwicklung der Merkmale der Lieferantenbewertung
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 507

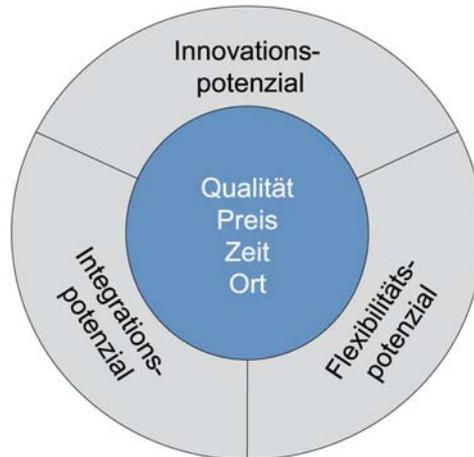


Abb. 1.78: Merkmale einer Lieferantenbewertung im Zuliefergeschäft
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 508

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
 - Flexibilitätspotential
- Beurteilung der Potentiale bspw. durch Verfahren mit Gesamtbewertung ➔ vgl. Abb. 1.80

Marketing II

Folie 132 von 22

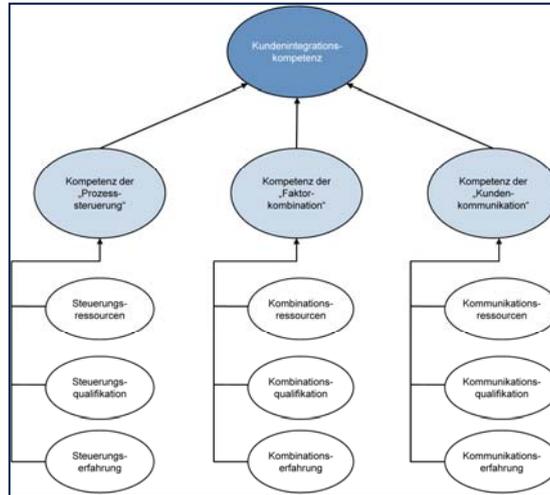


Abb. 1.79: Determinanten der Kundenintegrationskompetenz
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 513

Marketing II

Folie 133 von 22

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

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

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

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

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

Beispiele für die Errechnung von Wertzahlen:

Beispiel 1:	Beispiel 2:
Von Lieferant A wurden 100 Lieferungen geprüft. Davon waren: 100 mit guter Qualität 82 termingerechtliefert	Von Lieferant B wurden 100 Lieferungen geprüft. Davon waren: 76 mit guter Qualität 98 termingerechtliefert
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 Lieferantkategorien 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 Gesamtbewertung
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

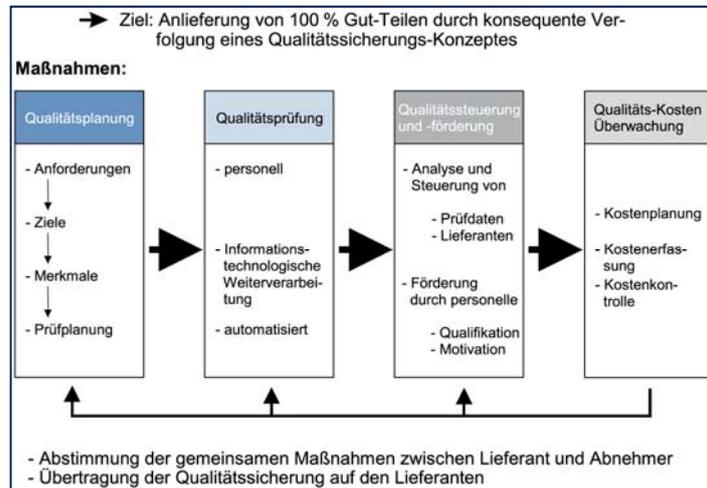


Abb. 1.81: Qualitätssicherungsfunktion
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 518

Marketing II

Folie 137 von 22

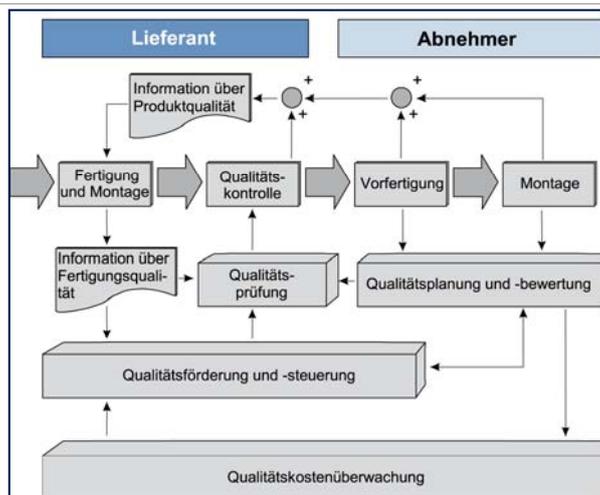


Abb. 1.82: Aufteilung der Qualitätssicherung zwischen Lieferant und Abnehmer
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 520

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

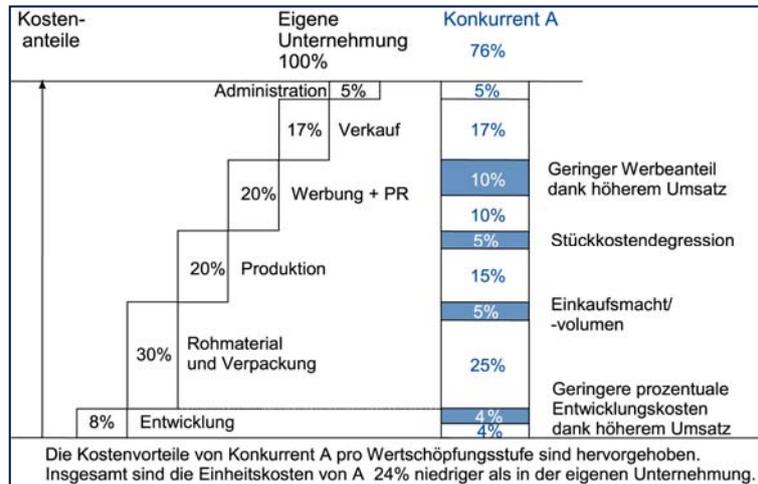


Abb. 1.84: Analyse der Kostenstruktur
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 525

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

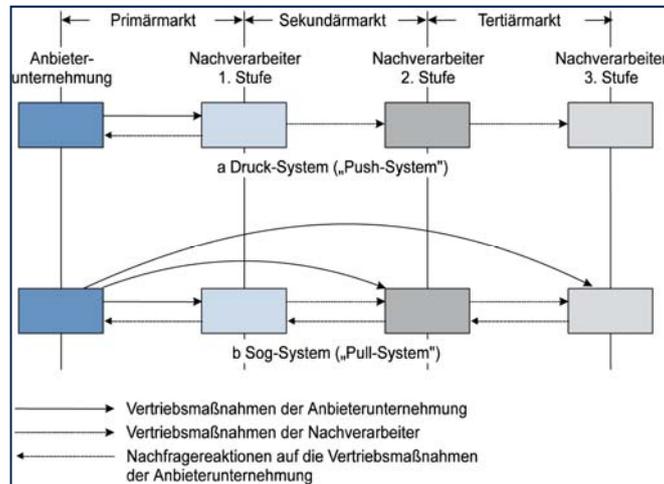


Abb. 1.85: Push- und Pull-Strategie
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 531

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

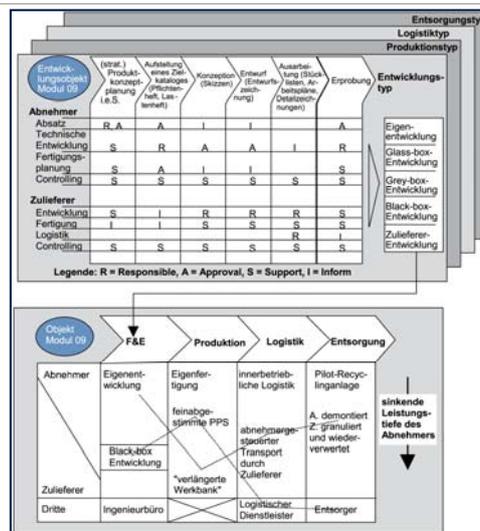


Abb. 1.86: Wertschöpfungsdiagramm für das Process-Sourcing
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 552

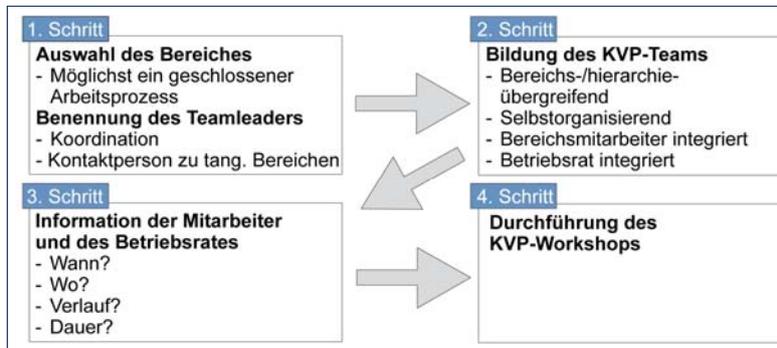


Abb. 1.87: Verlauf des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
Quelle: Backhaus, K./Voeth, M. (2010), S. 553

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

Marketing II

Folie 151 von 22

Marketing II

Kapitel 2

Interkulturelles Marketing

! Interkulturelles Marketing: Unternehmen die in mehreren Ländern agieren, treffen auf Institutionen und Individuen, die in einem bst. Kulturraum mit spezifischen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen verwurzelt sind

- Ethno-Marketing:
 - hierbei stehen kulturelle Unterschiede, die innerhalb eines Landes auftreten, im Mittelpunkt der Betrachtung
 - Berücksichtigung von relevanten Werten, Lebensstilen und Konsum-gewohnheiten
- Interkulturelles Marketing ist einsetzbar, wenn:
 - kulturell homogene Absatzmärkte als Cluster zu betrachten und gleichartig zu behandeln sind
 - in kulturell heterogenen Ländern, Angehörige verschiedener Kulturkreise mehr oder minder gut „zusammenleben“

1. Identifikation relevanter Zielgruppen

- Homogene Kultur-Cluster:
 - Menschen unter kulturell vergleichbaren Lebensbedingungen entwickeln ein „kollektives Bewusstsein“
 - handeln unter dessen Einfluss in Kaufsituationen ähnlich
 - Identifikation homogener Kultur-Cluster, die sich standardisiert bearbeiten lassen
- Transnationale Zielgruppen:
 - Angehörige ein und derselben Gesellschaft können sich unterschiedlich verhalten
 - über Kulturen hinweg lassen sich Personen identifizieren, die sich in ihren Werten und Verhaltensweisen mehr ähneln als den Angehörigen ihres Kulturraums

2. Identifikation homogener Kultur-Cluster

- aus informations-ökonomischen Gründen bieten sich leicht zugängliche Merkmale an

 Welche sind hierfür geeignet?

- Kultur als Segmentierungskriterium ➔ Länder werden anhand der „kollektiven mentalen Programmierung“ ihrer Angehörigen segmentiert

- Industrieländer als Kultur-Cluster: quantitatives Kriterium ist deren ökonomische Stärke

 Welche unterschiedlichen Kultur-Cluster können abgeleitet werden und welche Konsequenzen ergeben sich für die Kommunikationspolitik?

3. Identifikation transnationaler Zielgruppen

- sind Gruppen von Verbrauchern, die in verschiedenen Ländern leben, aber ähnliche Bedürfnisse, Lebensstile etc. haben

- über Ländergrenzen hinweg verbindet sie mehr als mit anderen Angehörigen der eigenen Kultur

- bei transnationalen Zielgruppen wird üblicherweise von kosmopolitischen Verbrauchern, Konsumenten, Kunden etc. gesprochen

- Eigenschaften ➔ Sie:

➤ identifizieren sich mit der eigenen Kultur nur wenig und sind ausländischen Anbietern, Produkten etc. positiv eingestellt,

➤ leben in einem urbanem Umfeld

➤ besitzen einen hohen Bildungsgrad und ein überdurchschnittliches Einkommen

➤ sind international mobil und haben zahlreiche Erfahrungen im Umgang mit anderen Kunden gesammelt

- Segmentierungsmöglichkeiten:
 - Ad hoc-Segmentierung (wenn nur wenige Kriterien genutzt werden können bzw. sollen)
 - analytische Verfahren wie das Entscheidungsbaumverfahren oder die Clusteranalyse (wenn viele Merkmale simultan verarbeitet werden müssen)
 - Segmentierung auf Basis von Means End-Ketten (benötigt werden spezielle Analysemethoden, die probabilistische Informationen verarbeiten können)

 Wie erfolgt die Segmentierung auf Basis von Means-End-Ketten?

- einige Produkte werden in manchen Kulturen nicht oder selten gebraucht bzw. verwendet
- in Industrieländern rückt auch der Grundnutzen häufig in den Vordergrund bzw. wird als selbstverständlich vorausgesetzt
- kaufentscheidend ist in Industrieländern zumeist der Zusatznutzen
- Marketing für Märkte in Industrienationen: emotionaler, symbolischer Nutzen von Produkten in den Vordergrund stellen
- Entwicklungsländer: utilitaristische Funktionen sind meist maßgeblich ➔ Produkte werden häufig ihrer Nützlichkeit wegen gekauft

 Welchen Einfluss haben Religiosität und Konfession auf die Produktpolitik?

- eine Differenzierung, ob ein Produkt kulturfrei oder kultursensibel ist, hängt von fünf Kriterien ab:
 - kulturelle Zentralität
 - Homogenität der Bedürfnisse
 - Tradition
 - Produktkategorie
 - Konsumkontext

 Wie sind diese fünf Kriterien charakterisiert?

- die interkulturelle Produktentwicklung ist Abhängig von der Landeskultur
-  Wie sind hierbei die Initiierungsphase und die Implementierungsphase ausgestaltet?

- auf internationalen Märkten erfüllen Marken prinzipiell dieselbe Funktionen wie auf nationalen Märkten ➔ Abgrenzung von Wettbewerbern
-  Welche kulturspezifischen Einflüsse wirken auf Marken und welche globalen Markentypen können unterschieden werden?
- Mega-Marken sind eine besondere Kategorie Globaler Marken mit folgenden Kriterien:
 - Distributionsquote: Mega-Marken werden in mindestens 15 jener 50 Länder angeboten, die 95% des weltweiten Bruttoinlandsproduktes erwirtschaften
 - Markennamen: Mega-Marken werden unter dem gleichen Namen in mindestens drei Warengruppen in mindestens drei Regionen angeboten (als Dachmarke)

- Vertriebslinie: Mega-Marken finden sich hauptsächlich in Verbrauchermärkten, Lebensmittelgeschäften, Drogerien oder Apotheken
- Positionierung: Mega-Marken signalisieren Kompetenz, Vertrauen und Logik
- nicht jedes „label“ besitzt in jedem Land dasselbe Image
- Zielgruppe macht sich auf Basis der vorhandenen Informationen ein Gesamtbild von der Marke
- selbst wenn Markenkern vermeintlich universell gültige Symbole und Zeichen enthält ➔ Interpretation von Empfängern häufig unterschiedlich
- Markenname sollte leichtaussprechbar sein, gut klingen und eine positive Bedeutung haben

- Werbung soll zum Verkaufserfolg beitragen ➔ unterschiedlich ist aber die jeweilige Art und Weise
 - Einstellungen gegenüber Werbung variieren interkulturell
 - Mitglieder verschiedener Kulturen halten unterschiedliche Kommunikationskanäle für wünschenswert
 - je nach kultureller Prägung der Zielgruppe müssen international tätige Unternehmen Werbeziele und Botschaften anpassen
 - grundsätzlich wird Werbung in den meisten Kulturen allgemein akzeptiert
 - eher positive Tendenz in Ländern wie USA oder Indien, skeptische Grundstimmung in Neuseeland oder Dänemark
-  Was bedeutet dies für die zu verfolgenden Werbeziele?

- interkulturelle Werbeforschung beschäftigt sich mit folgenden Fragen:
 - Welche **Werte** thematisieren die Werbebotschaften?
 - Wie werden die **Geschlechterrollen** dargestellt?
 - Wie ist es um den **Informationsgehalt** bestellt?
 - Werden **Symbole** eingesetzt und – falls ja – welche?
-  Welche Tendenzen sind bzgl. der Wertevermittlung vorhanden?
 - Geschlechterrollen ➔ hängen vom jeweiligen Lebens- und Kulturraum ab
 - Informationsgehalt:
 - generell wird informativer Werbung eine geringere Bedeutung zugesprochen als emotionalen Kampagnen
 - Irrglaube: rational-informative Werbung sei kulturfrei

 Wie variiert der Informationsgehalt interkulturell?

- Symbole sind Bilder, die kurz und prägnant Emotionen transportieren können
- Symbole werden im Verlauf des Hereinwachsens in eine Kultur gelernt
- Tierfiguren haben häufig einen religiösen Ursprung

- internationale Preispolitik bedient sich kostenorientierter kalkulatorischer Methoden
 - Verzicht auf aufwändige Preisbereitschaftstests in ausländischen Märkten
 - vergleichsweise leichte unternehmensinterne Durchsetzbarkeit kostendeckender Preise
 - Öffentlichkeitsarbeit zusätzlicher Kosten (z. B. für Lager und Transport) und Risiken (z. B. Währungsrisiken)
- da im Exportgeschäft zusätzliche Kosten anfallen und Risiken zu managen sind ➔ im Zweifel eher zu hohe als zu geringe Kostenaufschläge und Risikozuschläge ansetzen
- Entscheidungshilfen leisten s. g. INCOTERMS

 Was ist darunter zu verstehen?

- Teil der Vertragsfreiheit ist die Wahl der Währung ➔ impliziert ein mehr oder minder großes Wechselkursrisiko
- Maßnahmen i. S. eines Risikomanagements:
 - Wahl einer Währung, die wenig anfällig auf Wechselkurschwankungen ist
 - vertragliche Vorsorge (z. B. Kurssicherungsklauseln, Währungsoptionsrecht)
 - Versicherung (HERMES-Deckung)
 - Handel mit Forderungen
 - Termingeschäfte

- Instrument der internationalen Preisdifferenzierung ➔ Preisdifferenzierung dritten Grades
 - PD 1. Grades: bei jedem einzelnen Kunden exakt jenen Preis zu erzielen, der sich aus dessen individueller Preisbereitschaft ergibt
 - PD 2. Grades: Verkauf der Leistungen zu unterschiedlichen Preisen i. Abh. der spezifischen Randbedingungen (gekaufte Menge, Zeitpunkt des Kauf bzw. der Bestellung, Verbundkauf)
 - PD 3. Grades: keine Wahlmöglichkeiten für den Kunden ➔ Anbieter trennt selbst die Kundengruppen und fordert von jeder spezielle Preise
- aus länder- bzw. kulturvergleichender Sicht interessieren die leistungsbezogene bzw. regionale/internationale Preisdifferenzierung

 Wie werden diese Formen umgesetzt?

- Arbitrage-Handel: gewinnbringende Ausnutzung von Preisdifferenzen zwischen verschiedenen Märkten
- Entstehung von „Grauen Märkten“, wenn identische oder ähnliche Produkte in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden
- Händler oder Konsumenten haben den Anreiz, diese Produkte aus dem preiswerteren Markt in das Herstellerland zu re-importieren
-  Warum werden „Graue Märkte“ durch Angebotsengpässe in den autorisierten Märkten begünstigt und welche Auswirkungen haben „Graue Märkte“ auf die Marktparteien?
- einer regionalen, d. h. nicht leistungsbezogenen PD steht alles im Wege, was für Transparenz auf internationalen Märkten sorgt

- Internet → Abrufen von (Preis-)Informationen von Herstellern, Händlern oder Verbraucherschutzorganisationen
-  Warum werden Preisunterschiede dennoch nicht zwischen einzelnen Ländermärkten vollständig verschwinden?
- Macht den Handels:
 - nutzt die Nachfragermacht, um Konditionen und Preise europaweit auf niedrigem Niveau auszuhandeln
 - Handel ist allerdings auch selbst im internationalen Arbitragegeschäft aktiv
- Produktgestaltung: je nach Grad der internationalen Differenzierung, können einzelnen Produkte stark von Arbitrage betroffen sein
- Unterscheidung von „Zwillingen“, „Brüdern“ und „Cousins“

- Wegfall von Handelsbarrieren:
 - Wirtschaftsgemeinschaften und einheitliche Währungszone sorgen für Preistransparenz und Angleichung der Preise
 - Reform der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) ist gesetzliche Basis für die „Europäisierung“ der Automobilbranche
- Definition von Preiskorridors:
 - in Ländern, wo die Preise für ein bst. Produkt besonders niedrig sind, werden diese angehoben
 - in Ländern mit überproportional hohem Preisniveau gesenkt

Marketing II

Kapitel 3

Dienstleistungsmarketing

- Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs anhand von drei Gruppen möglich:
 - Erfassung des Dienstleistungsbegriffs durch die Aufzählung von Beispielen (enumerative Definition)
 - Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs über eine Negativdefinition zu Sachgütern
 - explizite Definition des Dienstleistungsbegriffs durch konstitutive Merkmal
- sinnvoll ist es, Dienstleistungen nur anhand von konstitutiven Merkmalen abzugrenzen
-  Wie können die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen in einem phasenbezogenen Zusammenhang abgebildet werden?

- Systematisierung von Dienstleistungen in Form von Dienstleistungstypologien ➤ Identifikation verschiedener Dienstleistungstypen
- eindimensionale Dienstleistungstypologien ➤ Differenzierung anhand eines Unterscheidungsmerkmals
 - komplementäre vs. substitutive Dienstleistungen
 - persönliche vs. automatisierte Dienstleistungen (Ersteller der Dienstleistung)
 - Gegenstand der Dienstleistung: Nutzenstiftung am Objekt vs. Menschen
 - ergebnis- vs. phasenorientierung der Dienstleistung
- zweidimensionale Dienstleistungstypen ➤ Wahl von zwei Unterscheidungsmerkmalen woraus eine sinnvolle Differenzierung von Dienstleistungstypen entsteht

- Bsp. transaktionsbezogene Typisierung: Unterscheidung zwischen tangiblen und intangiblen Prozessen sowie Mensch- bzw. Objektbezug
- Klassifizierung liefert Antwort auf die Fragen der physischen und geistigen Präsenz des Kunden während der Dienstleistungserstellung oder der Initiierung/Beendigung des Prozesses
-  Wie kann eine derartige Klassifizierung aussehen?
- Bei mehrdimensionalen Dienstleistungstypologien: Wahl von mindestens drei Merkmalen
- Differenzierung in induktive und deduktive Typologien
- induktive Typologien: Heranziehen mehrerer eindimensionaler Kriterien ➔ Ableitung von Eigenschaftsprofilen

- deduktive Typologien: Bestimmung von Differenzierungsmerkmalen auf Basis theoretisch fundierter Überlegungen ➔ Identifizierung einer spezifischen Problemstruktur

Besonderheiten der Produktion von Dienstleistungen

- Simultanität von Produktion und Konsumtion erfordert Anwesenheit und Integration des Nachfragers ➔ Differenzierung nach internen und externen Produktionsfaktoren
- interne Produktionsfaktoren:
 - volkswirtsch. Produktionsfaktoren: Boden und Arbeit sowie der sekundäre Faktor Kapital
 - betriebswirtsch. Produktionsfaktoren: Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe

- große Bedeutung bei der Produktion von Dienstleistungen ➔ externe Faktoren
- Erscheinungsformen des externen Faktors:
 - menschliche Arbeitsleistung
 - materielle Objekte (z. B. Auto)
 - immaterielle Objekte (z. B. Nominalgüter, Rechte, Informationen)
- der Abnehmer kann passiv oder aktiv an der Leistungserstellung beteiligt sein

 Durch was sind die beiden Formen gekennzeichnet?

Prozess der Dienstleistungsproduktion

- Produktion von Dienstleistungen erfolgt in zwei Phasen: Vorkombination und Endkombination
- Vorkombination:
 - Aufbau der notwendigen Leistungspotentiale
 - generelles Leistungspotential = Kapazität
 - sofort verfügbares Leistungspotential = Leistungsbereitschaft
 - Nutzenstiftung der Leistungsbereitschaft: Beanspruchungsnutzen und Bereitstellungsnutzen
- Endkombination: Zusammenspiel von Leistungsbereitschaft, weiteren internen Produktionsfaktoren sowie die Integration des externen Faktors ➔ Erstellung der Absatzleistung

- Notwendigkeit der Einbeziehung des externen Faktors ➔ Unsicherheitskomponente für die Endkombination
 - Produktion von Dienstleistungen verfügt über eine geringe produktionswirtschaftliche Elastizität ➔
 - Effekt wird noch verstärkt durch die Ausrichtung der Leistungsbereitschaft an den zu erwartenden Spitzenbedarf
- 📌 Welche Dimensionen werden zur Steuerung der Leistungsbereitschaft herangezogen?

Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen

- ausgehend von den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen ➔ Ableitung von Besonderheiten für das Dienstleistungsmarketing
- 📌 Welche Implikationen haben die Besonderheiten von Dienstleistungen für das Dienstleistungsmarketing?

Kaufentscheidungsprozess

- während der Kaufentscheidungsphase nimmt der Kunde eine Bewertung alternativer Dienstleistungen vor
- Unterteilung in drei Phasen mit jeweils zwei Verhaltensschwerpunkten:
 1. Vorkonsumphase mit Informationsaufnahme und Entscheidung
 2. Konsumphase mit Kauf- und Nutzungsverhalten
 3. Nachkonsumphase mit Ergebnisbewertung und –reaktion
- Aktivitäten des Dienstleistungsmarketings lösen beim Kunden psychologische Wirkungen aus
- diese führen zu konkreten Verhaltensänderungen und bestimmen den ökonomischen Erfolg des Dienstleistungsanbieters

1. Psychologische Wirkung: Kundenzufriedenheit

- Kundenzufriedenheit = Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses
 - Kunden vergleichen die subjektiven Erfahrungen, die mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbunden waren, mit den Erwartungen
- Kundenbegeisterung entsteht, wenn eine Übererfüllung der Erwartungen eintritt
- Welche möglichen Reaktionen entstehen auf Un-/Zufriedenheit?
- Kundenzufriedenheit oft Gegenstand empirischer Untersuchungen ➤ Kundenbarometer
- hohe Kundenzufriedenheit wird oft als Indikator für die Existenz von Kundenorientierung erachtet

2. Psychologische Wirkung: Image

- Image = aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einer Dienstleistung ➤ wesentlicher Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung
- Image trägt dazu bei, dass mit der Kaufentscheidung verbundene Risiko deutlich zu senken
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung?

3. Psychologische Wirkung: Wahrgenommene Dienstleistungsqualität

- Dienstleistungsqualität = Fähigkeit des Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund der Kundenerwartungen auf einem best. Anspruchsniveau zu erstellen

- Qualitätsurteil ist maßgebend für den Unternehmenserfolg
-  Wie ist der Zusammenhang von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit darstellbar?
- relevante Dimensionen der Dienstleistungsqualität:
 - Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension
 - technische und funktionale Dimension
 - Routine- und Ausnahmekomponente
 - Such-, Erfahrungs- und Glaubenskomponente
- 4. Psychologische Wirkung: Beziehungsqualität
- Beziehungsqualität = wahrgenommene Güte der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden als Ganzes ➤ Grundlage bildet das Vertrauen und die Vertrautheit mit dem Anbieter

- Beziehungsqualität stellt zentrale Größe zur Beurteilung einer Beziehung durch den Kunden dar
- hohe Beziehungsqualität:
 - reduziert die Komplexität der Transaktionen
 - erhöht die Interaktionseffizienz
 - stellt einen wichtigen Treiber der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung dar
-  Welche Gegenstandsbereiche umfasst die Beziehungsqualität?
- generell lassen sich zwei Dimensionen der Beziehungsqualität differenzieren:
 - Vertrauen des Kunden in das Unternehmen
 - Vertrautheit zwischen Kunde und Unternehmen

5. Psychologische Wirkung: Commitment

- Commitment = ist der starke Glaube eines Kunden an die Wichtigkeit der Beziehung zum Unternehmen, dass er alle Anstrengungen unternimmt, die Beziehung aufrecht zu erhalten
- Commitment ist zentrales beziehungsrelevante Konstrukt und bezieht sich stets auf den Anbieter
- drei Dimensionen von Commitment:
 - affektives Commitment: bezieht sich auf die emotionale Verbundenheit des Kunden
 - Fortsetzungscommitment: bezeichnet den Willen des Kunden, die Beziehung fortzusetzen
 - Verpflichtungscommitment: stellt eine Art erzwungenes Commitment dar

- Marktforschung eines Dienstleistungsunternehmens ist die Analyse des Kundenverhaltens, der Wirkung von Marketingaktivitäten des Dienstleistungsanbieters sowie der innerbetrieblichen Sachverhalte
-  Welche Schwerpunkte verfolgt die Marktforschung aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen?
- im Hinblick auf die Methoden der Marktforschung kann auch hier zwischen Sekundär- und Primärforschung differenziert werden
- Informationsquellen der Sekundärforschung: interne und externe Quellen
- interne Quellen:
 - Kunden-/Außendienstberichte
 - Beschwerde-, Auftrags-, Umsatz-, Lager- oder Produktionsstatistiken
 - Kundendateien

- externe Quellen:
 - Amtliche Statistiken, Branchenstatistiken, Statistiken von Wirtschaftsorganisationen
 - Institutsberichte
 - Datenbankrecherchen
 - Fachpublikationen
- 👉 Welche Methoden der Primärforschung werden i. Abh. der unterschiedlichen Untersuchungsobjekte eingesetzt?

- Marktsegmentierung: Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene, untereinander jedoch heterogene Untergruppen verstanden
- Zweck der Marktsegmentierung ➔ Offenlegung von Unterschieden zwischen den Abnehmern und die Ableitung von Implikationen für die Marktbearbeitung
- guter Informationsstand bzgl. des Marktes ➔ proaktive Anpassung der Dienstleistungspotentiale und –angebote an die Erwartungen der Kunden
- Merkmal der Integration des externen Faktors: Anforderungen an den Verlauf von DSL-Prozessen zu erkennen und umzusetzen
- 👉 Welche Segmentierungskriterien lassen sich für konsumtive und welche für investive Dienstleistungen heranziehen?

A Strategische Analyse- und Planungskonzepte

Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiko-Analyse (SWOT-Analyse)

- Marktchancen: Wachstumsmöglichkeiten, ungenutzte Vertriebskanäle oder ein Bedarf an neuen Dienstleistungen
- Marktrisiken: Preisverfall, neue Wettbewerber oder technologische Entwicklungen
- Welche konkreten Chancen/Risiken können für Dienstleistungsunternehmen abgeleitet werden?
- Stärken sind gleichzusetzen mit den Fähigkeiten eines Unternehmens, Marktchancen besonders gut zu nutzen bzw. den Marktrisiken zu begegnen
- Schwächen: Situation vice versa

- Wie kann eine vereinfachte SWOT-Analyse für eine Fluggesellschaft dargestellt werden?

Positionierungsanalyse

- Positionsbestimmung von Dienstleistungsmarken/-unternehmen aufgrund der Ausprägung von Eigenschaften in einem mehrdimensionalen Merkmalsraum
- Ziel: Unternehmensleistung so gestalten, dass die vom Kunden wahrgenommenen Eigenschaften mit den gewünschten SOLL-Eigenschaften in Übereinstimmung gebracht werden
- fünf Phasen der Positionierungsanalyse:
 - Bestimmung des zu positionierenden Objektes
 - Festlegung der relevanten Leistungsmerkmale

- Erstellung der IST-Positionierung
- Vergleich der IST-Position mit der SOLL-Position aus Kundensicht
- Ableitung von strategischen Stoßrichtungen

 Wie könnte ein Positionierungsmodell für ausgewählte Reiseveranstalter aussehen?

Lebenszyklusanalyse

- Identifikation von Gesetzmäßigkeiten im Verlauf des Untersuchungsgegenstandes, um daraus Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung zu ziehen
- Unterscheidung: Marktlebenszyklus und Dienstleistungslebenszyklus
- Marktlebenszyklus: einige normative Aussagen für das Dienstleistungsmarketing ableitbar

- Dienstleistungslebenszyklus: bezieht sich auf die Gesamtheit angebotener Dienstleistungen in einem Markt
- strategische Marktüberlegungen aus dem Marktlebenszyklus werden jetzt weiter ausdifferenziert

 Wie geschieht dies konkret?

Portfolioanalyse

- dient der Positionierung von dienstleistungsbezogenen Analyseobjekten nach internen und externen Erfolgsfaktoren in einer zweidimensionalen Matrix
- Ziel: Ableitung von Normstrategien für eine strategische Neuausrichtung der Marketingprogramme

 Anwendbarkeit der Portfolioanalyse und Konzept der Erfahrungskurve ➔ Integration externer Faktor?

- Portfolioanalyse erfolgt idealtypisch anhand von vier Schritten:
 - Festlegung der Analyseobjekte
 - Generierung der relevanten Informationen, damit sich die zu analysierenden Objekte im Portfolio positionieren lassen
 - Positionierung der Objekte in die Portfoliomatrix
 - Ableitung von Normstrategien
- 👉 Wie kann eine Portfoliomatrix für ein Hotel aussehen?

B Ziele im Dienstleistungsmarketing

- Zielformulierung erfüllt im Wesentlichen eine Kontroll-, Koordinations- und Motivationsfunktion
- zwei Zielarten können im Dienstleistungsbereich unterschieden werden:
 - Basiskategorien von Zielen
 - potential-, prozess- und ergebnisorientierte Ziele
- 👉 Worin unterscheiden sich diese beiden Zielkategorien?

Unternehmensgerichtete Ziele

- sind diejenigen Ziele, die den ökonomischen Erfolg eines Dienstleistungsanbieters widerspiegeln und deren Erfüllung die Voraussetzung für den Unternehmensfortbestand ist

- die bedeutenden unternehmensgerichteten Ziele gehören zu den Basiskategorien der ökonomischen und Marktstellungsziele:

➤ Absatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Umsatz und Gewinn

 Wie kann bei Dienstleistungen die Absatzmenge ausgedrückt werden?

Kundengerichtete Ziele

- Sind sämtliche Ziele, die bei den aktuellen sowie potentiellen externen Zielgruppen des Dienstleistungsanbieters angestrebt werden
- Differenzierung in psychologische, verhaltensbezogene und ökonomische Ziele
- kundenbezogene psychologische Ziele: Bekanntheit und Image, Qualitätswahrnehmung, Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität

- verhaltensbezogene kundengerichtete Ziele: Wiederkaufsverhalten, Weiterempfehlungsverhalten, Cross- und Up Selling
- kundenbezogene ökonomische Ziele: Größen zur Steigerung des Kundenwertes

Mitarbeitergerichtete Ziele

- zielen im Wesentlichen auf die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch extrinsische und intrinsische Leistungsanreize
 - Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation, Leistungsfähigkeit/Produktivität der Mitarbeitenden, Mitarbeiterakzeptanz, -bindung
- Neben Festlegung der strategischen Ziele ➔ Konkretisierung der operativen Ziele notwendig

 Wie können operative Ziele konkret aussehen?

C Strategien im Dienstleistungsbereich

- Strategien stellen einen bedingten, langfristigen und globalen Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele dar
- sind auf Basis der Unternehmens- und Marketingziele zu entwickeln
- dienen der Kanalisierung von Maßnahmen und einzelnen Marketingmixbereichen eines Dienstleistungsunternehmens

Marktfeldstrategie

- grundsätzliche Unterscheidung in vier Basisstrategien: Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungsstrategie, Dienstleistungsentwicklung, Diversifikationsstrategie

 Worin unterscheiden sich diese vier Strategietypen?

Marktabdeckungsstrategie

- zielt auf die Fragenach dem sinnvollen Grad der Abdeckung und Bearbeitung des relevanten Marktes von einem Dienstleistungsunternehmen
- zwei Optionen:
 - Gesamtmarktstrategie
 - Teilmarktstrategie

 Wie kann die Ausgestaltung beider Optionen für Reiseveranstalter aussehen?

Timingstrategie

- kennzeichnet die Planung und Realisation des Markteintrittszeitpunktes eines Unternehmens

- Grundtypen von Timingstrategien:
 - Pionierstrategie ➔ derjenige Anbieter, der eine Dienstleistungsinnovation als erster vermarktet
 - Frühe Folgerstrategie ➔ Anbieter, der kurze Zeit nach dem Pionier in den Markt eintritt
 - Späte Folgerstrategie ➔ Anbieter der vergleichsweise spät in den Markt eintritt

 Was sind die Grundcharakteristika dieser Grundtypen?

Marktteilnehmerstrategien

- dienen der Klärung, welche marktteilnehmerübergreifende Marktbearbeitung vorzunehmen ist und wie sich der Dienstleistungsanbieter innerhalb dieser Marktbearbeitungsstrategie optimal verhält

1. Marktbearbeitungsstrategie

- Unterscheidung von vier Strategiealternativen:
 - Undifferenzierte Marktbearbeitung
 - Differenzierte Marktbearbeitung
 - „Segment-of-One-Approach“
- undifferenzierte Marktbearbeitung: sieht die Bearbeitung sämtlicher Marktsegmente bzw. Kundengruppen mit einem einheitlichen Marketinginstrumenteinsatz vor
- Differenzierte Marktbearbeitung: Bearbeitung ausgewählter Marktsegmente bzw. Kundengruppen durch den zielgruppenspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente
- „Segment-of-One-Approach“: zielt auf die Forderung, jede Leistung und jede Ansprache gezielt auf einen bestimmten Kunden zuzuschneiden

2. Kundenstrategie

- Unterscheidung von drei alternativen Strategien:
 - Kundenakquisitionsstrategie
 - Kundenbindungsstrategie
 - Kundenrückgewinnungsstrategie

 Was sind die Kernelemente dieser drei Strategietypen?

3. Abnehmergerichtete Verhaltensstrategie

- ist ein langfristiger Verhaltensplan, der die Steigerung des Kundennutzens durch Realisierung eines oder mehrerer Wettbewerbsvorteile im relevanten Markt zum Inhalt hat

- echter Wettbewerbsvorteil liegt vor, wenn:
 - Der Vorteil wird vom Kunden wahrgenommen.
 - Es handelt sich um ein für den Kunden wichtiges Merkmal.
 - Der Vorteil ist von der Konkurrenz kurzfristig nicht einholbar.
- je nach Wettbewerbsvorteil werden unterschiedliche Verhaltensweisen sinnvoll, die sich auf zwei Strategieansätze zurückführen lassen:
 - Präferenzstrategie
 - Preis-Mengen-Strategie

4. Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie

- legt die spezifischen Verhaltensweisen gegenüber seinen (Haupt-) Konkurrenten fest

 Welche unterschiedlichen Verhaltensstrategien können Dienstleistungsunternehmen durchführen?

5. Absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategie

- sind auf den Handel bzw. Vertriebspartner ausgerichtete Konzepte und Verhaltensweisen
- zielen darauf ab, die eigene Position bei den Absatzmittlern zu stärken → dient indirekt der Absatzförderung der über die Absatzmittler angebotenen Leistungen

 Welche vier absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategien sind existent?

A Leistungs politik

 Welche Besonderheiten sind an die Leistungs politik für Dienstleistungsunternehmen gestellt?

1. Instrumente der Leistungs politik

- Leistungsprogramm politik beschäftigt sich mit der Umsetzung der geplanten Leistungsprogrammgestaltung
- Marken politik trägt zur Implementierung der festgelegten Strategien bei
- E-Services kommt eine wachsende Bedeutung zu

Leistungsprogramm politik

- folgende Ansatzpunkte stehen im Vordergrund: materielle und personelle Ausstattung, Verrichtungs- bzw. Ablaufprogramme sowie räumliche und zeitliche Planung der Dienstleistungskapazitäten

- Optionen zur Leistungsprogrammgestaltung:
 - Leistungsvariation: Veränderung einer bestehenden Dienstleistung, durch Verbesserung einzelner Teileigenschaften ➤ Verkürzung der Flugzeit durch neue Überflugrechte
 - Modifikation: Reduktion des Leistungsumfangs aus Rationalisierungsgründen ➤ Verringerung der Bordverpflegung in der Economy Class bei gleichzeitiger Senkung der Flugpreise
 - Leistungsdifferenzierung: besser der Heterogenität der Kunden gerecht werden ➤ Einführung unterschiedlicher Flugklassen (First, Business und Economy Class)
 - Leistungsinnovation: Neuentwicklung von Leistungen ➤ neue Flugstrecken
 - Eliminierung: Dienstleistungen aus dem Programm nehmen ➤ Streichung bestimmter Flugstrecken

- durch zunehmende Austauschbarkeit der Kernleistung in vielen Branchen, gewinnt das Angebot an Zusatzleistungen zur Wettbewerbsdifferenzierung an Bedeutung
-  Welche unterschiedlichen Zusatzleistungen können bspw. im Automobilbereich angeboten werden?
- Differenzierung von Zusatzleistungen bzgl. der zu erfüllenden Funktionen:
 - obligatorisch ergänzende Leistungen
 - unmittelbar fakultativ ergänzende Dienstleistungen
 - Mischformen
- Zusatzleistungen setzen an drei Dimensionen an: Potentialdimension (z. B. Reservierung eines Hotelzimmers), Prozessdimension (TV-Geräte in der 1. Klasse der Deutschen Bahn) und Ergebnisdimension (Garantien)

- zentrale Herausforderung: Schaffung geeigneter Leistungs- bzw. Preisbündel aus Kern- und Zusatzleistung
- Welche drei Strategien stehen hierfür zur Auswahl?
- weitere grundlegende Option der Ausgestaltung des Leistungsprogramms → zeitliche Veränderung des Dienstleistungsprozesses
- Zeit stiftet beim Dienstleistungskonsum bei den Kunden heterogenen Nutzen
 - Dienstleistungen, deren primärer Nutzen der Zeitvertreib ist (Besuch eines Freizeitparks)
 - Dienstleistungen, deren zentraler Nutzen in der Zeitersparnis zu sehen ist (Kurierdienst)
 - Dienstleistungen, bei denen die subjektive Einschätzung der Zeit stark heterogen ist (Besuch des Friseurs)

- Ziel des Zeitmanagements: Minimierung der als negativ empfundenen Transfer-, Abwicklungs- und Wartezeiten
 - Welche Zeitstrategien können Dienstleistungsunternehmen umsetzen?
- Markenpolitik*
- Marke, ist
 - eine unterscheidungs-fähige Markierung, die durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen gibt,
 - die eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und
 - bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg am Markt realisiert bzw. realisieren kann

- drei Problemstellungen im Dienstleistungsbereich, zu deren Lösung sich Marken eignen:
 - Marken machen intangible Angebote greifbar, indem sie das Risiko minimieren ➤ Übernahme einer Garantiefunktion
 - Folge der Intangibilität ist ein erhöhtes Risiko des schnellen Vergessens ➤ markenbezogene Kommunikationsmaßnahmen erhöhen die Kontakthäufigkeit und die Erinnerungswirkung
 - Risiko einer Multiplikation von Angebotsideen ➤ Marken schützen vor Nachahmungen
- Welche Funktionen haben Dienstleistungsmarken bei den Marktbeteiligten?

- Klassifizierung von Dienstleistungsmarken:
 - Wortmarken (Burger King, MTV, Credit Suisse, Yahoo!)
 - Bildmarken (Schrägstrich der Deutschen Bank, lachendes Gesicht von TUI)
 - Kombinationsmarken (Name „Starebucks Coffee“ im Logo der Bildmarke, Hilton als Wortmarke im „H“ als Logo)
- Unterteilung nach Wirtschaftssektor des Markenträgers:
 - Dienstleistungsmarke des Dienstleisters (Lufthansa)
 - Dienstleistungsmarke des Handelsunternehmens (PAYBACK Card von Galeria Kaufhof)
 - Dienstleistungsmarke des Konsumgüterherstellers (Camel Reisen)

- Unterscheidung bzgl. des Markeninhalts:
 - Firmenmarken (TUI, McDonald's, Lufthansa)
 - Leistungsmarken (Mister Minit)
 - Phantasiemarken (Robinson Club)
 - Klassifizierung nach dem Anwendungsbereich bzw. Zahl der markierten Güter:
 - Einzelmarken (Individual- oder Monomarken wie Robinson Club)
 - Gruppenmarken (Familienmarken: Steigenberger Hotels; Mehrmarken: DERTOUR; Dachmarken: McKInsey, Hilton)
 - mangelnde Greifbarkeit einer Dienstleistung ➡ Problem der Visualisierung des Markenzeichens
-  Welche Möglichkeiten zur physischen Markierung von Dienstleistungen sind existent?

- zentrale markierungspolitische Problemstellung: Ist die Führung einer oder mehrerer Dienstleistungen unter einer Marke zielführend?
- markenstrategische Optionen:
 - Dachmarkenstrategie
 - Markenfamilienstrategie
 - Einzelmarkenstrategie
 - Mehrmarkenstrategie
 - Markentransferstrategie
 - Tandemmarkenstrategie

E-Services

- sind selbständige und marktfähige Leistungen,
- Bereitstellung von elektronischen Leistungsfähigkeiten des Anbieters und Integration des externen Faktors mit Hilfe eines elektronischen Datenaustauschs → Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung
- 🔴 Wie lassen sich E-Services von klassischen Dienstleistungen abgrenzen?
- E-Services bieten zahlreiche Einsatzfelder → Möglichkeiten der Substitution des klassischen Services sind gegeben
- 🔴 Welche Möglichkeiten der Kombination von klassischen Services mit E-Services haben Dienstleistungsunternehmen?

B Kommunikationspolitik

- ist Gesamtheit
 - der Instrumente und Maßnahmen der marktgerichteten, externen Kommunikation (z. B. Anzeigenwerbung),
 - der innerbetrieblichen, internen Kommunikation (z. B. Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) und
 - der interaktiven Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und Kunden (z. B. Kundenberatungsgespräch)
- 🔴 Welche unterschiedlichen kommunikationspolitischen Ausprägungen sind im Dienstleistungsbereich existent?
- 1. Instrumente der Unternehmenskommunikation
 - es soll hierbei ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens geprägt, die Bekanntheit und der Goodwill gesteigert, ein positives Firmenimage aufgebaut sowie eine avisierte Positionierung umgesetzt werden

Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

- Imagewirkung der Unternehmenskommunikation ist für Dienstleistungsunternehmen und somit die Öffentlichkeitsarbeit von großer Bedeutung
- Erscheinungsformen der Public Relations:
 - leistungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Zeitungsartikel über die Anlageberatung einer Bank)
 - unternehmensbezogene Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Bericht über die Hauptversammlung einer Versicherung)
 - gesellschaftsbezogene Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Stellungnahme des Vorstandvorsitzenden zum Wirtschaftsstandort Deutschland)

 Welche besonderen Ziele verfolgt Öffentlichkeitsarbeit im Dienstleistungsbereich?

Corporate Sponsoring

- Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Kommunikationspolitik zu erreichen
- neben den o. g. Bereichen stehen auch Variationsmöglichkeiten zur Verfügung
 - Art der Sponsorenleistung (Sponsoring mit Geld, Sachmitteln und Dienstleistungen)
 - Anzahl der Sponsoren (z. B. Exklusiv- oder Co-Sponsorship)
 - Art der gesponsorten Individuen/Gruppen (z. B. Einzelsportler oder Mannschaft)

 Welche Implikationen für den Einsatz des Sponsorings ergeben sich im Dienstleistungsbereich?

Institutionelle Mediawerbung

- Aufgabe: Imagevermittlung, Erhöhung der Unternehmensbekanntheit und des Goodwills
 - Erscheinungsformen zur Übermittlung der Botschaften:
 - Print-, Fernseh-, Radio-, Plakat-, Kino- und Online-Werbung
 - durch die Gestaltung der Botschaften wird eine positive Meinungsbeeinflussung der Öffentlichkeit angestrebt
 - Auswahl der Kommunikationsmittel hängt von der anzusprechenden Zielgruppe ab
2. Instrumente der Marketingkommunikation
- streben den Verkauf von Dienstleistungen an und verfolgen ökonomische sowie psychologische Ziele

Klassische Mediawerbung

- Transport und Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln gegen ein Entgelt ➔ Realisierung unternehmens- und marketingspezifischer Kommunikationsziele
 - Fokus liegt auf der klassischen Mediawerbung auf der Absatzförderung
- 🔴 Welche Implikationen ergeben sich für Dienstleistungsunternehmen?

Verkaufsförderung

- verfolgt das Ziel, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele zu realisieren

- Erscheinungsformen:
 - Aktionen, die außerhalb der Verkaufsstätte durchgeführt werden (z. B. in einer Fußgängerzone oder auf der Straße)
 - Maßnahmen, die am Point of Sale durchgeführt werden, sofern die Leistung durch das Unternehmen direkt an einem Ort verkauft wird (z. B. Gutschein vom Friseur) oder
 - es sich um ein Unternehmen mit einem Filialsystem handelt (z. B. Preisausschreiben zum Weltspartag durch Banken)
- Welchen Verkaufsfördermaßnahmen kommt aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu?

Event Marketing

- Auslösung starker Aktivierungsprozesses durch emotionale und physische Stimuli mit dem Ziel der Vermittlung unternehmensgesteuerter Botschaften

- Wie können Event-Marketing-Maßnahmen im Dienstleistungsbereich umgesetzt werden?

3. Instrumente der Dialogkommunikation

- Avisierung des Aufbaus und der Intensivierung des Dialogs mit potentiellen und aktuellen Kunden durch eine individuelle Kommunikation

Persönliche Kommunikation

- nimmt eine bedeutende Stellung i. R. der Kommunikationspolitik ein
- Erscheinungsformen:
 - verbale persönliche Kommunikation (Sprachstil)
 - nonverbale persönliche Kommunikation (Mimik, Gestik)
 - Dauer und Intensität der Kommunikation
 - einseitige oder ausgeglichene Kommunikationsbeziehung

-  Welche Implikationen lassen sich für die persönliche Kommunikation aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen ableiten?

Messen und Ausstellungen

- sind geeignet, das vorhandene Informationsbedürfnis potentieller Kunden bezüglich der Leistungen eines Unternehmens zu befriedigen
- für Unternehmen mit High-Involvement-Charakter (z. B. Tourismus- oder Bildungsbereich) ➤ Messen und Ausstellungen sind sinnvolle Ergänzung des Kommunikationsmix
- Erscheinungsformen:
 - geographische Herkunft des Ausstellers
 - Breite des Angebots
 - Funktion der Veranstaltung

-  Welche Implikationen lassen sich für die Messen und Ausstellungen aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen ableiten?

Direct Marketing

- gezielte Einzelansprache mit sämtlichen Kommunikationsmaßnahmen ➤ Herstellung des direkten Kontaktes zum Adressaten und Initiierung eines unmittelbaren Dialogs
- Erscheinungsformen:
 - passive Direktkommunikation (z. B. Standardwerbebrief einer Bank)
 - reaktionsorientierte Direktkommunikation (z. B. Werbebrief eines Fitnessstudios mit Gutschein für Saunabnutzung)
 - interaktionsorientierte Direktkommunikation (z. B. Telefonmarketing von Mobilfunkanbietern)

- Welche Implikationen lassen sich für das Direct Marketing aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen ableiten?

Multimediatechnik

- Einsatz eines computergestützten, interaktiven und multimodalen Kommunikationssystems als zeitunabhängige Plattform
- Realisierung eines zweiseitigen, von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuerten Kommunikationsprozesses
- Ziel: Vermittlung unternehmensgesteuerter Botschaften

- Welche Bereiche und Maßnahmen umfasst die Multimedia-kommunikation?

- Realisierung einer Informationswirkung beim Kunden → Aktivierung, Erlebnisvermittlung und emotionale Positionierung

- Welche Implikationen lassen sich für die Multimediatechnik aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen ableiten?

C Preispolitik

- Besonderheit der Preispolitik besteht darin, die seltene Verwendung des Begriffs „Preis“ im Zusammenhang mit Dienstleistungen

- Welche Besonderheiten weist daher die Preispolitik auf?

1. Preisdifferenzierung

- wichtigstes Instrument zur Beeinflussung des Nachfragerverhaltens der Konsumenten
- Ziel: gleichmäßigere Auslastung der Kapazitäten und Vermeidung von Leerkosten
- bessere Ausschöpfung von Marktpotentialen

Räumliche Preisdifferenzierung

- Dienstleistungen werden auf geographische unterschiedlichen Märkten zu unterschiedlichen Preisen angeboten
- häufig vorzufindende Form ➔ unterschiedliche Tarifklassen bzw. differenzierte Anfahrtskosten
- Weitergabe von Kostendifferenzen
- regionen- oder länderspezifische Differenzierung

Zeitliche Preisdifferenzierung

- wichtiges Instrument zur Steuerung der Dienstleistungsnachfrage
- neben der Differenzierung nach zeitlicher Inanspruchnahme ➔ Differenzierung in Abhängigkeit des Zeitraums
- Sonderform der zeitlichen Preisdifferenzierung: Yield Management

-  Unter welchen Voraussetzungen kann Yield Management erfolgreich umgesetzt werden?

Abnehmerorientierte Preisdifferenzierung

- knüpft an die mit verschiedenen abnehmerbezogenen Merkmalen (z. B. Alter, Familienstand, Geschlecht, soziale Stellung) variierende Preisbereitschaft an
- auch Unterschiede in Bezug auf die Kostenintensität führen zu abnehmerorientierten Preisdifferenzierungen
- soziale und kundenbindungsbezogene Gesichtspunkte ➔ Freizeitangebote für Kinder/Jugendliche, Auszubildende/Studenten und Rentner

Mengenorientierte Preisdifferenzierung

- häufig in einer kombinierten Form vorzufinden

- Sonderform der mengenorientierten Preisdifferenzierung: nicht-lineare Preisbildung
 - Welche Formen sind bei der nicht-linearen Preisbildung gebräuchlich?
2. Preisbündelung und Preisbaukästen
- Unterscheidung der Preisbündelung nach „Pure Bundling“ und „Mixed Bundling“
 - bei Wahlmöglichkeit des Kunden, aus mehreren Bündeln eines zu wählen oder kann der Nachfrager ein Bündel sich selbst zusammenstellen ➔ Preisbaukästen
 - Welche strategischen Konsequenzen hat die Preisbündelung für ein Dienstleistungsunternehmen?

3. Electronic Pricing

Uniforme Preise

- Preise sind für jede abgesetzte Einheit einer Dienstleistung gleich hoch
- Vorteil: einfache Anwendbarkeit und Verzicht auf Kannibalisierungseffekte zwischen Online- und Offline-Absatzkanälen
- Kritik: nur geringer Grad an Preisoptimierung, hohe Preistransparenz

Preisdifferenzierung im Internet

- Unterscheidung: Preisdifferenzierung mit und ohne Selbstselektion
- durch automatisierte und standardisierte Erstellung von Leistungen im Internet ➔ Preisvorteile werden an Kunden weitergegeben

Kundeninitiierte Preissetzung

- kundeninitiierte Preissetzung (Customer Driven Pricing) ➔ Kunde gibt sein verbindliches Preisangebot ab und Anbieter entscheidet, ob er das Angebot annimmt oder nicht
- Online Auktionen ➔ geeignet für Unternehmen zur Umgehung der erhöhten Preistransparenz im Internet
- 🔴 Welche unterschiedlichen Formen von Online-Auktionen können umgesetzt werden?

D Distributionspolitik

- Besonderheiten für den Dienstleistungsbereich:
 - die Erfüllung des raumzeitlichen Präsenzkriteriums ist die zentrale logistische Aufgabe
 - es wird eine Dokumentation der permanenten Leistungsbereitschaft gefordert
 - Einsatz einer Kombination von direkter und indirekter Distribution
 - bei indirekter Distribution muss auch der Absatzmittler seine Leistungsfähigkeit dokumentieren
- Integration des externen Faktors:
 - die meisten Dienstleistungen werden direkt vertrieben
 - Standortentscheidungen haben eine große Bedeutung

- aus der Immaterialität der Dienstleistung lässt sich folgern:
 - durch einheitliche Präsentation des Dienstleisters kommen Filialsystemen und insb. Franchisesystemen eine hohe Bedeutung zu
 - beim indirekten Vertrieb tritt der Absatzmittler u. U. als „Co-Producer“ auf
 - grundsätzlich besteht die Möglichkeit einer Online-Distribution

1. Direkte Distribution

- Unterscheidung von zwei Ausgestaltungsformen:
 - unmittelbare Direktdistribution
 - mittelbare Distribution
- besondere Bedeutung ➔ Multiplikationsbestrebungen
- 📌 Welche marktgerichteten Multiplikationsstrategien können Dienstleistungsunternehmen umsetzen?

2. Indirekte Distribution

- Formen:
 - indirekte Distribution der Leistung mittels Co-Producer
 - Indirekte Distribution der Leistung über einen reinen Absatzmittler
 - indirekte Distribution des Leistungsversprechens mittels eines Co-Producers
 - indirekte Distribution des Leistungsversprechens über einen reinen Absatzmittler
- drei Arten von Absatzmittlern:
 - Dienstleistungsagenten
 - Dienstleistungs-Großhändler
 - Dienstleistungs-Einzelhändler

- Funktionen der Absatzmittler:
 - Verkaufsfunktion
 - Beratungsfunktion
 - Kommunikationsfunktion
 - Raumüberbrückungsfunktion
 - Beschwerdefunktion
 - Sortimentsfunktion
 - Kreditfunktion
- 3. E-Commerce
 - elektronische Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen
 - Unterscheidung zwischen dem Vertrieb von klassisch nicht internetgebundenen Dienstleistungen über das Internet und Dienstleistungen, wo das Internet zentrale Voraussetzung ist

- Welche Vorteile hat E-Commerce im Dienstleistungsbereich aus Nachfrager- und Anbietersicht?
 - neben Effizienzvorteilen bietet das Internet auch Effektivitätsvorteile
 - Umsatzsteigerung durch die Ansprache bisher nicht erreichter Zielgruppen
- Welche Güter sind für sind für E-Commerce geeignet?
- 4. Gestaltung des logistischen Systems
 - befasst sich mit der physischen Bewegung der Leistungen zwischen Hersteller und Endkäufer
 - Aufgabe der Marketinglogistik: richtiges Produkt zur gewünschten Zeit in der richtigen Menge an dem richtigen Ort
- Ort der Leistungserstellung*
 - geographischer Ort, an dem der Dienstleister seine Leistungspotentiale bereithält, um die Leistung zu erstellen

- drei Grundkonstellationen, auf denen sich logistische Ausgestaltungsoptionen aufbauen lassen:
 - die Dienstleistungserstellung findet beim Nachfrager statt (z. B. handwerkliche Dienstleistungen, ärztliche Hausbesuche)
 - die Dienstleistungserstellung findet beim Anbieter statt (z. B. Autoreparatur)
 - die Dienstleistungserstellung findet an einem „dritten Ort“ statt (z. B. Konzertveranstaltung, Auto-Pannendienst)

 Welche Standortfaktoren beeinflussen die Zielerreichung des Unternehmens?

Lagerhaltung

- Unterscheidung von drei Typen:
 - Leistungen ohne Lagernotwendigkeit (z. B. Nachhilfeunterricht, Unternehmensberatung)

- Leistungen mit der Notwendigkeit der Lagerung externer Faktoren (z. B. Autowerkstatt, Friseur)
- Leistungen mit der Notwendigkeit der Lagerung interner materieller Leistungsmerkmale oder Faktoren (z. B. Vergnügungspark, Fluggesellschaft)

Transport

- im Rahmen der Bewältigung des Transportproblems sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:
 - Transportmittel (z. B. Unterhalt eines Fuhrparks, Reiseveranstalter, Schleppwagen für Autowerkstatt, Rettungshelikopter)
 - Transportzeit (z. B. hohe Relevanz bei Notärzten; geringe Relevanz bei Außendienstmitarbeitern einer Versicherung)
 - Transportsicherheit (z. B. hohe Relevanz bei Banken, Krankenhäusern; geringere Relevanz bei Pizza-Services)
 - Transportkosten (z. B. hohe Relevanz bei Logistikunternehmen; geringere Relevanz bei elektronischen Dienstleistungen)