

Werner Pepels



Marketing im Firmenkundengeschäft

2., komplett überarbeitete Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Marketing im Firmenkundengeschäft

Marketing im Firmenkundengeschäft

Von

Werner Pepels

2., komplett überarbeitete Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die 1. Auflage erschien 2006 unter dem Titel »Produkt- und Preismanagement
im Firmenkundengeschäft« bei De Gruyter Oldenbourg, München.

Umschlagbild: © chocolat – istockphoto.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2025 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-19534-3 (Print)

ISBN 978-3-428-59534-1 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,
12165 Berlin, Germany | E-Mail: info@duncker-humblot.de
Internet: <https://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Im Firmenkundensektor (Business to Business/B-t-B) wird weitaus mehr Umsatz generiert als im Privatkundensektor (B-t-C). Viele Trends im Marketing entstammen daraus wie Dienstleistung, Beziehungsmanagement oder Internationalisierung. Dennoch fristet das Marketing im Firmenkundengeschäft ein Schattendasein. Daraus bezieht dieser Band seine Berechtigung. Eine einfache Adaptation des Privatkundengeschäfts ist nicht möglich, weil das Firmenkundengeschäft in Richtung des Absatzmarkts, aber auch des Beschaffungsmarkts und der internen Funktionsbereiche geht, wo sich die Verhältnisse durchaus von einer Käufermarkt- in Richtung einer Verkäufermarktsituation wandeln. Stichworte wie Rohstoffmangel, Lieferkettenprobleme oder Single Sourcing belegen dies.

Diese zweite Auflage des Titels ist eine komplett überarbeitete und aktualisierte Version der ersten Auflage (Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft) im Oldenbourg-Verlag München/Wien aus 2006. Der Autor dankt für die Rückübertragung der Verlagsrechte daran.

Weiterer Dank geht an den Verlag Duncker & Humblot, Berlin, für die Aufnahme in sein Verlagsprogramm. Zu Dank verpflichtet ist der Autor namentlich Dr. Andreas Beck, Programmleiter, und Anke Geidel, Herstellerin, sowie deren gesamtem Team.

Als Leserzielgruppe wendet sich dieses Werk an Verantwortliche für Vertrieb und Marketing im B-t-B-Sektor zur Aktualisierung ihres Kenntnisstands, an Manager:innen dort als Informationsquelle zur souveränen Bewältigung ihrer Arbeit sowie an Quereinsteiger und Neueinsteiger in diese Materie zur professionellen Einarbeitung. Weiterhin wendet es sich an Studierende der BWL- und MINT-Fächer, speziell mit Kontakt zur Vertriebsthematik, für die Unterstützung bei Klausuren und Leistungsnachweisen sowie zur Berufsfeldorientierung.

Die Inhalte folgen dem Credo der anspruchsvollen Praxisorientierung. Dazu tragen vor allem eine fein unterteilte Strukturierung der Inhalte, zahlreiche praktische Beispiele, anschauliche Übersichtscharts und weiterführende Literaturhinweise bei. Etwaige Unzulänglichkeiten gehen selbstverständlich allein zu Lasten des Autors.

Den Leser:innen sei nunmehr viel Erfolg bei der Nutzung ihrer Kenntnisse in der beruflichen Anwendung und im Studienbetrieb gewünscht.

Die Nennung von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, insb. Marken/Produkten/Firmen etc., in diesem Werk dient nur der praktischen Veranschaulichung. Die Rechte der jeweiligen Zeicheninhaber werden dabei ausdrücklich respektiert. Verlag und Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in

diesem Werk zum Zeitpunkt der Drucklegung richtig und vollständig sind, ohne dafür jedoch angesichts erratischer Umfeldveränderungen Gewähr übernehmen zu können. Auf eine Genderisierung wird aus Vereinfachungsgründen im Folgenden verzichtet.

Krefeld, im Januar 2025

Werner Pepels

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| I. Konzeption | 23 |
| 1. Marketingentwicklung | 23 |
| 1.1 Genese | 23 |
| 1.1.1 Marketingkonzept | 24 |
| 1.1.2 Marketinginhalte | 27 |
| 1.1.3 Beziehungsmanagement | 29 |
| 1.1.4 Marktsegmentierung | 31 |
| 1.1.5 Markenartikel | 33 |
| 1.1.6 Positionierung | 36 |
| 1.2 Marketing-Mix | 37 |
| 1.3 Beschaffungsentscheidung | 40 |
| 1.3.1 Charakterisierung | 42 |
| 1.3.2 Funktionale Konzepte | 44 |
| 1.3.3 Kriterielle Konzepte | 49 |
| 2. Firmenkundenmarkt | 51 |
| 2.1 Marktrelationen | 51 |
| 2.2 Begriffsabgrenzung | 54 |
| 2.3 Marktakteure | 55 |
| 2.4 Marktobjekte | 57 |
| 2.4.1 Arten | 57 |
| 2.4.2 Einteilungen | 59 |
| 2.5 Marktkennzeichen | 62 |
| 2.5.1 Spezifika | 63 |
| 2.5.2 Entwicklungsstand | 69 |
| 2.6 Betriebswirtschaftliche Basis | 71 |
| 2.6.1 Wirtschaftseinheiten | 71 |
| 2.6.2 Produktionsfaktoren | 74 |
| 2.6.3 Zielsetzungen | 76 |
| 3. Leistungsarten | 79 |
| 3.1 Sachleistungen | 79 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.1.1 | Anlagengeschäft | 79 |
| 3.1.1.1 | Kennzeichen | 79 |
| 3.1.1.2 | Strukturelle Einordnung | 83 |
| 3.1.1.3 | Prozessuale Einordnung | 87 |
| 3.1.2 | Rohstoffgeschäft | 90 |
| 3.1.3 | Systemgeschäft | 94 |
| 3.1.4 | Kataloggeschäft | 101 |
| 3.1.4.1 | Kennzeichen | 101 |
| 3.1.4.2 | Produktarten | 103 |
| 3.1.4.3 | Produktmarkierung | 104 |
| 3.1.5 | Zuliefergeschäft | 107 |
| 3.1.5.1 | Programmstruktur | 107 |
| 3.1.5.2 | Transaktionsperiode | 108 |
| 3.1.6 | Weitere Sachgeschäftsarten | 112 |
| 3.1.6.1 | Werkstoffgeschäft | 112 |
| 3.1.6.2 | Energiegeschäft | 113 |
| 3.1.6.3 | Immobilien-geschäft | 115 |
| 3.2 | Dienstleistungen | 116 |
| 3.2.1 | Zweistufigkeit der Leistungserstellung | 117 |
| 3.2.2 | Immaterialität der Leistungserstellung | 120 |
| 3.2.3 | Kundenintegration | 123 |
| 3.2.4 | Service Dominant Logic | 125 |
| 3.3 | Kundenzufriedenheit als Steuergröße | 126 |
| II. | Umsetzung | 131 |
| 4. | Bereitstellung | 132 |
| 4.1 | Lieferquellen | 132 |
| 4.1.1 | Umfeldfaktoren | 132 |
| 4.1.2 | Transaktionsphasen | 134 |
| 4.1.2.1 | Kaufvertragsgrundlagen | 134 |
| 4.1.2.2 | Beschaffungssituation | 136 |
| 4.1.2.3 | Bedarfskonzeption und Risikoabschätzung | 141 |
| 4.1.2.4 | Optionen der Beschaffungstaktik | 144 |
| 4.1.2.5 | Anfragenerstellung und Anbietergemeinschaften | 148 |
| 4.1.2.6 | Angebotserstellung | 153 |
| 4.1.2.7 | Angebotsbewertung | 155 |
| 4.1.2.8 | Anbiertervorauswahl | 160 |
| 4.1.2.9 | Nachverhandlung und Bestellung | 163 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.1.2.10 | Bestelldoktrinen bei Verbrauchsgütern | 165 |
| 4.1.2.11 | Leistungsstörungen | 169 |
| 4.1.2.12 | Nachforderungsmanagement | 177 |
| 4.1.3 | Lieferantenpyramide | 179 |
| 4.1.4 | Supply Chain Management | 181 |
| 4.2 | Warenwirtschaft | 184 |
| 4.2.1 | Aufgabenfeld | 184 |
| 4.2.2 | Logistikziele | 185 |
| 4.2.3 | Lagerungsentscheid | 187 |
| 4.2.4 | Transportentscheid | 191 |
| 4.2.5 | Logistikhelfer | 195 |
| 4.2.6 | Distributionslogistik | 200 |
| 4.2.7 | Entsorgungslogistik | 202 |
| 4.3 | Internationalisierung | 204 |
| 4.3.1 | Marktbearbeitung | 204 |
| 4.3.1.1 | Marktwahl und -risiko | 204 |
| 4.3.1.2 | Zeit- und Raumdimension | 207 |
| 4.3.1.3 | Marktführung und Landeskultur | 208 |
| 4.3.2 | Markteintritt | 210 |
| 4.3.2.1 | Transportaktivitäten | 210 |
| 4.3.2.2 | Transferaktivitäten | 212 |
| 4.3.2.3 | Transformationsaktivitäten | 214 |
| 4.3.3 | Wertsicherungsvorkehrungen | 215 |
| 5. | Vertrieb | 218 |
| 5.1 | Absatzkanal | 218 |
| 5.2 | Distributionsdesign | 221 |
| 5.2.1 | Breitendimension | 221 |
| 5.2.1.1 | Darstellung | 221 |
| 5.2.1.2 | Pros & Cons | 222 |
| 5.2.2 | Tiefendimension | 224 |
| 5.2.3 | Strukturdimension | 225 |
| 5.2.4 | Formdimension | 227 |
| 5.2.5 | Systemdimension | 229 |
| 5.3 | Halbstufig-interner Direktabsatz | 230 |
| 5.3.1 | Beurteilungsfaktoren | 230 |
| 5.3.2 | Motivation | 231 |
| 5.3.3 | Verkaufsgesprächsführung | 233 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 5.3.3.1 | Verkäuferauftritt | 233 |
| 5.3.3.2 | Gesprächsphasen | 236 |
| 5.3.3.3 | Kaufnachbereitung | 245 |
| 5.4 | Halbstufiger, externer Direktabsatz | 247 |
| 5.4.1 | Agenturvertrieb | 247 |
| 5.4.2 | Kommissionsvertrieb | 250 |
| 5.4.3 | Weitere akquisitorische Absatzhelfer | 252 |
| 5.4.4 | Hybridformen | 255 |
| 5.5 | Indirekter Absatz | 258 |
| 5.5.1 | Großhandel | 258 |
| 5.5.1.1 | Funktionen | 258 |
| 5.5.1.2 | Pros & Cons | 260 |
| 5.5.2 | Großhandelsbetriebsformen | 262 |
| 5.5.3 | Warenwirtschaft des Großhandels | 266 |
| 5.6 | Online-Absatz | 268 |
| 5.6.1 | Kundenzugang | 269 |
| 5.6.2 | Breite des Marktzugriffs | 271 |
| 5.6.3 | Tiefe des Marktzugriffs | 273 |
| 5.6.3.1 | Nullstufiger Direktabsatz | 273 |
| 5.6.3.2 | Halbstufiger Direktabsatz | 277 |
| 5.6.3.3 | Indirekter Absatz | 281 |
| 5.7 | Auftragsabwicklung | 282 |
| 6. | Produktangebot | 284 |
| 6.1 | Einzelangebot | 284 |
| 6.1.1 | Produktinnovation | 285 |
| 6.1.1.1 | Arten | 285 |
| 6.1.1.2 | Ideenquellen | 286 |
| 6.1.1.3 | Kreativitätstechniken | 287 |
| 6.1.1.4 | Ideensichtung und -bewertung | 294 |
| 6.1.1.5 | Gewerbliche Schutzrechte | 295 |
| 6.1.2 | Neuheitsumsetzung | 301 |
| 6.1.2.1 | Technische Machbarkeit | 301 |
| 6.1.2.2 | Technologiefolge | 308 |
| 6.1.3 | Marktinformationsbasis | 310 |
| 6.1.3.1 | Datenquellen | 310 |
| 6.1.3.2 | Offline-Erhebungsformen | 314 |
| 6.1.3.3 | Online-Erhebungsformen | 316 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.1.4 | Inputanalyse | 317 |
| 6.1.4.1 | Statische Investitionsrechnung | 317 |
| 6.1.4.2 | Dynamische Investitionsrechnung | 319 |
| 6.1.5 | Outputanalyse | 322 |
| 6.1.5.1 | Produkttest | 322 |
| 6.1.5.2 | Markterwartungen | 325 |
| 6.1.5.3 | Absatzprognosen | 326 |
| 6.1.6 | Bestandsproduktpflege | 329 |
| 6.1.6.1 | Produktmodifikation | 329 |
| 6.1.6.2 | Produktvariation | 332 |
| 6.1.7 | Produktelimination | 335 |
| 6.1.7.1 | Anlage | 335 |
| 6.1.7.2 | Durchführung | 337 |
| 6.2 | Angebotsprogramm | 340 |
| 6.2.1 | Programmumfang | 340 |
| 6.2.1.1 | Programmbreite | 341 |
| 6.2.1.2 | Programmtiefe | 343 |
| 6.2.2 | Programminhalt | 345 |
| 6.2.2.1 | Produktions- und Absatzprogramm | 345 |
| 6.2.2.2 | Eigenfertigung vs. Fremdbezug | 347 |
| 6.2.3 | Betriebsdiversifizierung | 351 |
| 6.2.3.1 | Homogene Auslegung | 351 |
| 6.2.3.2 | Heterogene Auslegung | 352 |
| 6.2.3.3 | Business Migration | 354 |
| 6.3 | Verpackung | 356 |
| 6.3.1 | Begriff und Abgrenzung | 356 |
| 6.3.2 | Technische Funktionen | 357 |
| 6.4 | Kundendienst | 359 |
| 6.5 | Nachhaltigkeit der Leistungserstellung | 364 |
| 7. | Produktionsumgebung | 368 |
| 7.1 | Prozessmanagement | 368 |
| 7.1.1 | Prozessgestaltung | 368 |
| 7.1.1.1 | Inhalt | 368 |
| 7.1.1.2 | Ablauf | 371 |
| 7.1.2 | Prozessmodell | 373 |
| 7.1.3 | Wirkungsgrad | 375 |
| 7.1.4 | Komplexität | 376 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 7.1.5 | Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess | 378 |
| 7.2 | Wertschöpfungskette | 379 |
| 7.2.1 | Denkmodell Wertkette | 379 |
| 7.2.2 | Wertkettenstruktur | 381 |
| 7.2.3 | Wertkettengestaltung | 383 |
| 7.2.3.1 | Wertschöpfungsbreite | 383 |
| 7.2.3.2 | Wertschöpfungstiefe | 385 |
| 7.3 | Fertigung | 387 |
| 7.3.1 | Betriebswirtschaftliche Basis | 387 |
| 7.3.2 | Materialwirtschaft | 391 |
| 7.3.3 | Betriebswirtschaftliche Skalierung | 394 |
| 7.3.4 | Fertigungsverschlangung | 397 |
| 7.4 | Qualitätssicherung | 399 |
| 7.4.1 | Dimensionen | 399 |
| 7.4.2 | Prozessqualität | 401 |
| 7.4.2.1 | Ausgewählte Qualitätswerkzeuge | 401 |
| 7.4.2.2 | Qualitätskosten | 402 |
| 7.4.2.3 | Fehlerbegriff | 403 |
| 8. | Listenpreis | 407 |
| 8.1 | Statische Preisbildung | 407 |
| 8.1.1 | Marktorientierung | 408 |
| 8.1.1.1 | Preismechanik | 408 |
| 8.1.1.2 | Wettbewerb | 410 |
| 8.1.2 | Nachfrageorientierung | 417 |
| 8.1.2.1 | Preis-Leistungs-Relation | 417 |
| 8.1.2.2 | Preispsychologie | 420 |
| 8.1.3 | Betriebszielorientierung | 423 |
| 8.1.3.1 | Preispositionierung | 423 |
| 8.1.3.2 | Preisdifferenzierung | 426 |
| 8.1.3.3 | Preispolitischer Ausgleich | 430 |
| 8.1.3.4 | Verringerung der Preistransparenz | 433 |
| 8.1.3.5 | Erstmalige Preisfindung | 436 |
| 8.1.4 | Administrierung | 437 |
| 8.1.4.1 | Preishöhe | 437 |
| 8.1.4.2 | Kalkulationsvorgabe | 443 |
| 8.1.4.3 | Preisgleitklauseln | 449 |
| 8.1.5 | Kostenorientierung | 451 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 8.1.5.1 | Kalkulationsgrundlagen | 451 |
| 8.1.5.2 | Zielkostenanalyse | 457 |
| 8.1.5.3 | Gewinnschwellenanalyse | 459 |
| 8.2 | Interaktive Preisbildung | 461 |
| 8.2.1 | Reale Abschlussmärkte | 462 |
| 8.2.1.1 | Reglementierte Formen | 462 |
| 8.2.1.2 | Offene Formen | 465 |
| 8.2.2 | Virtuelle Abschlussmärkte | 473 |
| 9. | Konditionen | 476 |
| 9.1 | Effektivpreis | 476 |
| 9.1.1 | Preisnachlässe | 476 |
| 9.1.2 | Preiszuschläge | 479 |
| 9.2 | Zahlungsbedingungen | 482 |
| 9.2.1 | Einfache Zahlungsbedingungen | 482 |
| 9.2.1.1 | Austauschgeschäfte | 482 |
| 9.2.1.2 | Sukzessivgeschäfte | 485 |
| 9.2.2 | Dokumentäre Zahlungsbesicherungen | 487 |
| 9.2.2.1 | Dokumentarten | 487 |
| 9.2.2.2 | Dokumenteninkasso | 490 |
| 9.2.2.3 | Dokumentenakkreditiv | 492 |
| 9.3 | Absatzfinanzierungen | 495 |
| 9.3.1 | Alleinfinanzierung | 495 |
| 9.3.2 | Refinanzierung | 497 |
| 9.3.3 | Drittfinanzierung | 504 |
| 9.4 | Lieferungsbedingungen | 512 |
| 9.5 | Vertragsinhalte | 516 |
| 9.5.1 | Vertragsformen | 516 |
| 9.5.2 | Allgemeine Geschäfts-Bedingungen | 520 |
| 9.5.3 | UN-Kaufrecht | 521 |
| 9.6 | Zahlungsabwicklung | 527 |
| 10. | Information | 529 |
| 10.1 | Kommunikationsprozess | 529 |
| 10.2 | Kommunikationsstruktur | 531 |
| 10.2.1 | Werbeziel | 532 |
| 10.2.2 | Werbeobjekt | 534 |
| 10.2.3 | Werbeeinsatzzeit | 535 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 10.2.4 | Werbeeinsatzraum | 538 |
| 10.2.5 | Kreativkonzept | 540 |
| 10.2.5.1 | Nutzenversprechen | 540 |
| 10.2.5.2 | Nutzendarlegung | 542 |
| 10.3 | Klassische Offline-Medien | 545 |
| 10.3.1 | Fremdmediagattungen | 545 |
| 10.3.1.1 | Anzeigenwerbung | 545 |
| 10.3.1.2 | Spotwerbung | 550 |
| 10.3.1.3 | Plakatwerbung | 553 |
| 10.3.2 | Mediaplanung | 555 |
| 10.3.3 | Mediadurchführung | 557 |
| 10.3.4 | Eigenmediagattungen | 558 |
| 10.4 | Online-Medien | 559 |
| 10.4.1 | Eigenpräsenzen im Web 1.0 | 560 |
| 10.4.1.1 | Website-Auftritt | 560 |
| 10.4.1.2 | E-Mail-Aussendung | 567 |
| 10.4.1.3 | Weblog | 571 |
| 10.4.1.4 | Podcast | 572 |
| 10.4.2 | Eigenpräsenzen im Web 2.0 | 573 |
| 10.4.3 | Fremdpräsenzen im Web 1.0 | 577 |
| 10.4.3.1 | Suchmaschine | 577 |
| 10.4.3.2 | Displaywerbung | 581 |
| 10.4.3.3 | Influencer-Einsatz | 584 |
| 10.4.4 | Besonderheiten bei Mobile-Werbung | 585 |
| 10.4.4.1 | Generische Medienvorteile | 585 |
| 10.4.4.2 | Verbreitete Anwendungen | 587 |
| 10.4.5 | Online-Mediaplanung | 588 |
| 10.5 | Nicht-klassische Medien | 592 |
| 10.5.1 | Schauwerbung | 592 |
| 10.5.2 | Direktwerbung | 593 |
| 10.5.2.1 | Aussendung | 593 |
| 10.5.2.2 | Weitere Formen | 596 |
| 10.5.3 | Öffentlichkeitsarbeit | 597 |
| 10.5.4 | Verkaufsliteratur | 600 |
| 10.5.4.1 | Streuprospekt | 600 |
| 10.5.4.2 | Katalog | 601 |
| 10.5.4.3 | Geschäftsausstattung | 602 |
| 10.5.4.4 | Produktdokumentation | 603 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 10.6 Werbecontrolling | 604 |
| 10.7 Identitätssicherung | 606 |
| Literaturhinweise | 610 |
| Stichwortverzeichnis | 612 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|-----|
| Übersicht I: | Elemente der Konzeption | 23 |
| Übersicht II: | Elemente der Umsetzung | 131 |
| Abbildung 1: | Marketinginhalte im Zeitablauf | 27 |
| Abbildung 2: | Abfolge des Kundenbeziehungsmanagements | 30 |
| Abbildung 3: | Horizontale Markenarchitekturen | 34 |
| Abbildung 4: | Kaufklassen im Firmenkundengeschäft | 43 |
| Abbildung 5: | Buying Center-Konzept (Kommunigramm) | 46 |
| Abbildung 6: | Marktrelationen | 51 |
| Abbildung 7: | Marktakteure im Firmenkundengeschäft | 55 |
| Abbildung 8: | Geschäftsarten im Firmenkundenmarketing | 62 |
| Abbildung 9: | Marktkennzeichen im Firmenkundengeschäft | 62 |
| Abbildung 10: | Kennzeichen im Anlagengeschäft | 79 |
| Abbildung 11: | Kennzeichen im Rohstoffgeschäft | 90 |
| Abbildung 12: | Kennzeichen im Systemgeschäft | 94 |
| Abbildung 13: | Weitere Sachgeschäftsarten | 112 |
| Abbildung 14: | Kennzeichen im Dienstleistungsgeschäft | 117 |
| Abbildung 15: | Quellen für Kundenunzufriedenheiten | 127 |
| Abbildung 16: | Ansätze zur Kundenzufriedenheitsmessung | 128 |
| Abbildung 17: | Beschaffungsportfolio (I) | 136 |
| Abbildung 18: | Beschaffungsportfolio (II) | 137 |
| Abbildung 19: | Beschaffungsportfolio (III) (Bedeutung) | 138 |
| Abbildung 20: | ABC-Materialien | 139 |
| Abbildung 21: | XYZ-Materialien | 140 |
| Abbildung 22: | Beschaffungsportfolio (IV) (Priorität) | 140 |
| Abbildung 23: | Güter nach Eigenschaftskategorien | 141 |
| Abbildung 24: | Optionen der Beschaffungstaktik | 144 |
| Abbildung 25: | Bestelldoktrinen bei produktiven Verbrauchsgütern | 167 |
| Abbildung 26: | Leistungsstörungen | 169 |
| Abbildung 27: | Räumliche Anordnung zur Lieferantenintegration | 180 |
| Abbildung 28: | SCOR-Modell (Prinzip) | 181 |
| Abbildung 29: | Dimensionen des Lieferservice | 186 |
| Abbildung 30: | Dimensionen der Lagerung | 187 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 31: | Optionale Transportwege | 191 |
| Abbildung 32: | Logistische Absatzhelfer | 195 |
| Abbildung 33: | Wertsicherungsvorkehrungen | 215 |
| Abbildung 34: | Absatzkanalbeziehungen (Realgüter) | 220 |
| Abbildung 35: | Elemente des Absatzkanaldesigns | 221 |
| Abbildung 36: | Optionen der Distributionsstruktur | 226 |
| Abbildung 37: | Alternativen der Absatzform | 227 |
| Abbildung 38: | Optionen des Absatzsystems | 229 |
| Abbildung 39: | Verkaufsgesprächsphasen | 236 |
| Abbildung 40: | Akquisitorische Absatzhelfer | 247 |
| Abbildung 41: | Großhandelsfunktionen | 259 |
| Abbildung 42: | Großhandelsbetriebsformen | 262 |
| Abbildung 43: | Breite des Marktzugriffs im Online-Absatz | 272 |
| Abbildung 44: | Tiefe des Marktzugriffs im Online-Absatz | 273 |
| Abbildung 45: | Anlage von Marktplätzen | 280 |
| Abbildung 46: | Elemente des Produktangebots | 284 |
| Abbildung 47: | Leistungsbereiche innerhalb des Einzelangebots | 284 |
| Abbildung 48: | Kreativitätstechniken | 287 |
| Abbildung 49: | Arten Gewerblichen Rechtsschutzes | 296 |
| Abbildung 50: | Phasen der Neuheitsumsetzung | 301 |
| Abbildung 51: | Produktlebenszyklus (Modell) | 303 |
| Abbildung 52: | Träger der Fremd-Forschung und Entwicklung | 305 |
| Abbildung 53: | Technologieentwicklung (Generationen) | 308 |
| Abbildung 54: | Leapfrogging (Prinzip) | 310 |
| Abbildung 55: | Marktinformationsbasis | 312 |
| Abbildung 56: | Elemente der Inputanalyse | 317 |
| Abbildung 57: | Elemente der Outputanalyse | 322 |
| Abbildung 58: | Aktivitäten zur Produktpflege | 329 |
| Abbildung 59: | Optionen der Produktmodifikation | 330 |
| Abbildung 60: | Alternativen der Produktvariation | 332 |
| Abbildung 61: | Interaktionseffekte der Produktelimination | 336 |
| Abbildung 62: | Umsetzung der Produktelimination | 339 |
| Abbildung 63: | Dimensionen des Programmumfangs | 340 |
| Abbildung 64: | Dimensionen des Programminhalts | 345 |
| Abbildung 65: | Dimensionen der Betriebsdiversifizierung | 351 |
| Abbildung 66: | Verpackungsfunktionen | 357 |
| Abbildung 67: | Kundendienst-Arten | 359 |
| Abbildung 68: | Optionen der Kreislaufwirtschaft | 364 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 69: Prozessfähigkeit und Prozessbeherrschung | 369 |
| Abbildung 70: Konfliktäre Anforderungen an Prozesse | 373 |
| Abbildung 71: Prozesseilleistungen | 375 |
| Abbildung 72: Dimensionen der Wertkettengestaltung | 381 |
| Abbildung 73: Wertkettenstruktur | 382 |
| Abbildung 74: Optionen der Wertschöpfungsbreite | 383 |
| Abbildung 75: Optionen für Fertigungsarten und Produktionsabfolgen | 389 |
| Abbildung 76: Quellen für Größeneffekte | 394 |
| Abbildung 77: Fehlerkostenarten („Rule of Ten“) | 404 |
| Abbildung 78: Optionen der Listenpreisausrichtung | 408 |
| Abbildung 79: Cobweb-Theorem und Anbieter-/Nachfragerrenten | 409 |
| Abbildung 80: Preis- und Mengeneffekte von Preisänderungen | 413 |
| Abbildung 81: Direkte Preiselastizitäten | 414 |
| Abbildung 82: Indirekte Preiselastizitäten | 415 |
| Abbildung 83: Beeinflussung der Preis-Leistungs-Relation | 419 |
| Abbildung 84: Elemente der Preispsychologie | 420 |
| Abbildung 85: Optionen der Preispositionierung | 423 |
| Abbildung 86: Einordnung der Preisdifferenzierung | 426 |
| Abbildung 87: Abschöpfung der Nachfragerrente | 427 |
| Abbildung 88: Bezugsgrößen der Preisdifferenzierung | 428 |
| Abbildung 89: Optionen zur Verringerung der Preistransparenz | 430 |
| Abbildung 90: Optionale Preisbaukästen (Zweiteiliger Preistarif) | 433 |
| Abbildung 91: Ansätze zur erstmaligen Preisfindung | 436 |
| Abbildung 92: Gesamtwirtschaftliche Preisfunktionen | 438 |
| Abbildung 93: Hoheitliche Preisvorgaben | 439 |
| Abbildung 94: Preissetzung am reglementierten Markt | 439 |
| Abbildung 95: Industry Curve/Merit Order | 442 |
| Abbildung 96: Kosteneinteilungen und Rechenverfahren | 452 |
| Abbildung 97: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Stückbetrachtung) | 456 |
| Abbildung 98: Target Costing (Prinzip) | 458 |
| Abbildung 99: Gewinnschwellenanalyse | 460 |
| Abbildung 100: Optionen für Bietverfahren | 462 |
| Abbildung 101: Stellgrößen der Konditionenpolitik | 476 |
| Abbildung 102: Formen von Preisnachlässen | 476 |
| Abbildung 103: Ursachen für Erlösminderungen | 478 |
| Abbildung 104: Formen von Preiszuschlägen | 479 |
| Abbildung 105: Optionen für Zahlungsbedingungen | 482 |
| Abbildung 106: Dokumentäre Zahlungsbesicherungen | 489 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 107: Alleinfinanzierungsformen | 495 |
| Abbildung 108: Refinanzierungsformen | 497 |
| Abbildung 109: Drittfinanzierungsformen | 504 |
| Abbildung 110: Inländische Lieferungsbedingungen | 512 |
| Abbildung 111: Incoterms | 514 |
| Abbildung 112: Kaufvertragsarten | 516 |
| Abbildung 113: Kommunikationsprozess (Schema) | 529 |
| Abbildung 114: Eckpunkte der Kommunikation | 532 |
| Abbildung 115: Optionale Einsatz-Timings der Werbung | 536 |
| Abbildung 116: Optionale Abfolge-Timings der Werbung | 537 |
| Abbildung 117: Vielfalt der Werbemedien | 544 |
| Abbildung 118: Arten Klassischer Offline-Medien | 545 |
| Abbildung 119: Arten von Online-Medien | 559 |
| Abbildung 120: Arten Nicht-klassischer Medien | 592 |
| Abbildung 121: Stufen des Werbecontrollings | 605 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---|
| AGB | Allgemeine Geschäfts-Bedingungen |
| AQL | Acceptable Quality Level (Eingangskontrolle) |
| BIP | Brutto-Inlands-Produkt (gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung) |
| BMI | Buyer-managed Inventory |
| B-t-B | Business to Business (Firmenkundengeschäft) |
| B-t-C | Business to Consumer (Privatkundengeschäft) |
| B-t-L | Below the Line (Nicht-klassische Medien) |
| C&C | Cash and Carry (Abholgroßhandel) |
| CB | Corporate Behavior |
| CD | Corporate Design |
| CI | Corporate Identity |
| CMS | Content Management System (Software zur Verwaltung von Online-Inhalten) |
| c.p. | ceteris paribus (unter ansonsten gleichen Umständen) |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CSR | Corporate Social Responsibility (nachhaltige Unternehmensführung) |
| DB | Deckungsbeitrag |
| DPMA | Deutsches Patent- und Marken-Amt |
| ERP | Enterprise Resource Planning (Unternehmensressourcenplanung) |
| ESG | Environmental-Social-Governance (Unternehmensverfassung) |
| EVU | Energie-Versorgungs-Unternehmen |
| FuE | Forschung und Entwicklung |
| GH | Großhandel |
| GRP | Gross Rating Point (Medialeistungswert) |
| GWB | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen |
| HGB | Handels-Gesetz-Buch |
| J-i-T | Just in Time (bedarfssynchrone Produktion) |
| KEP | Kurier-Express-Paket (Zustelldienste) |
| KKP | Kunden-Kontakt-Programm (Direktmarketing) |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess |
| LoI | Letter of Intent (Absichtserklärung) |
| ODM | Original Design Manufacturer (Auftragsfertiger) |
| OEM | Original Equipment Manufacturer (Originalteile-Hersteller) |
| PAF | Preis-Absatz-Funktion |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act (Verbesserungsprozess) |
| PI | Professional Interest (-Medien) |
| PPS | Produktions-Planungs- und Steuerungs-System |
| PVH | Produktions-Verbindungs-Handel (Großhandelsform) |
| QM | Qualitäts-Management |
| SCM | Supply Chain Management |
| SCOR | Supply Chain Operations Reference Model |
| SDL | Service Dominant Logic |

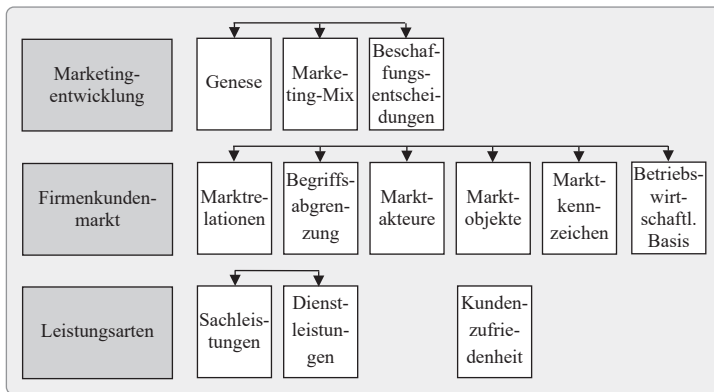
| | |
|------|--|
| SE | Simultaneous Engineering |
| SERP | Search Engine Result Page (Suchmaschinen-Ergebnisseite) |
| SLA | Service Level Agreement (Vereinbarung zur Dienstleistungsgüte) |
| TUL | Transport – Umladung – Lagerung |
| UAS | University of Applied Science |
| UCP | Unique Communication Proposition (faktische Alleinstellung) |
| UGC | User Generated Content |
| USP | Unique Selling Proposition (werbliche Alleinstellung) |
| UWG | Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb |
| VAR | Value Added Reseller |
| VKF | Verkaufsförderung |
| VMI | Vendor-managed Inventory |

I. Konzeption

Das Marketing im Firmenkundengeschäft kann in die Konzeption des Firmenkundenmarketings und die Umsetzung des Firmenkundenmarketings eingeteilt werden.

Die konzeptionelle Basis im Firmenkundenmarketing betrifft folgende Elemente:

- die Berücksichtigung der Marketingentwicklung,
- die verschiedenen Dimensionen des Firmenkundenmarkts,
- die zu vermarktenden Leistungsarten (*siehe Übersicht I: Elemente der Konzeption*).



Übersicht I: Elemente der Konzeption

1. Marketingentwicklung

1.1 Genese

Die Begründung von Marketing liegt in der geschichtlichen personellen bzw. institutionellen *Auftrennung von Produktion und Konsumtion*. In modernen Gesellschaften konsumieren Menschen nicht mehr, was sie selbst produziert haben bzw. produzieren für fremden Konsum. Dies bedeutet eine

- sachliche Entkopplung von Eigenbedarf und Fremdbedarf, somit die Trennung von Angebot und Nachfrage,

- qualitative Entkopplung durch Informationsdefizite, die zwischen Angebot und Nachfrage entstehen und der Vermittlung bedürfen,
- quantitative Entkopplung, da die jeweils bereitgestellten und benötigten Mengen differieren und eines Ausgleichs bedürfen,
- räumliche Entkopplung, da Transporte zwischen dem Ort der Entstehung und dem Ort der Verwendung/des Verbrauchs erforderlich werden,
- zeitliche Entkopplung, da sowohl Angebot als auch Nachfrage Schwankungen im Zeitablauf unterliegen.

Im Zeitablauf sahen sich Unternehmen durchaus wechselnden ökonomischen Engpässen gegenüber. Da war zunächst der Engpass der *Leistungserstellung*, der durch Produktionstechnik überwunden wurde. Dann der Engpass der *Beschaffung* von Rohstoffen, Kapital und Personal, der durch Außenhandel, neue Rechtsformen und duale Qualifizierung überwunden wurde. Damit trat historisch der Engpass der *Leistungsverwertung* in Kraft. Immer limitiert der Engpass den gesamten wirtschaftlichen Erfolg, d. h., selbst ein Überschuss an Produktion, Rohstoff, Kapital und Personal führt zu keinem besseren Betriebsergebnis, solange ein Mehrabsatz von daraus resultierenden Gütern nicht gewährleistet ist.

Aber auch die Nachfrage unterliegt Wandlungen. In Mangelzeiten waren die Anstrengungen, die Nachfrager unternehmen mussten, um in den Besitz gewünschter Waren zu gelangen, größer als die der Anbieter, um ihrerseits Abnehmer zu finden. Man spricht von einer *Verkäufermarkt*-Situation. Die entwickelten Industrienationen haben diesen Zustand jedoch hinter sich gelassen. Die Realität ist heute die des *Käufermarkts*. Dabei müssen Anbieter, zumal im Parallelwettbewerb zueinander, versuchen, Nachfrager an ihre Leistung zu binden, neu zu akquirieren oder vom Wettbewerb wegzulocken, während die Nachfrageseite bequem verschiedenste Angebote vergleichen und das bevorzugte auswählen kann. Damit aber wird Marketing zum *Engpass* für den Geschäftserfolg und muss dafür Sorge tragen, dass das eigene Unternehmen gegen konkurrierende andere bei Abnehmern zum Zuge kommt. Ansonsten wenden diese sich Mitbewerbern zu.

1.1.1 Marketingkonzept

Marketing wird damit überlebenswichtig für jedes erfolgreiche Unternehmen. Seine Aktivitäten können dabei sowohl auf die Einkaufsseite als auch auf die Absatzseite gerichtet sein. Ersteres betrifft das *Beschaffungsmarketing* für Personal, Betriebsmittel, Finanzen, letzteres das *Absatzmarketing* von Gütern und Diensten des eigenen Unternehmens am Markt. Beschaffungsmarketing gewinnt angesichts der verbreiteten Prozessdenkweise mit Verschränkung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsketten, der konsequenten Auslagerung nicht kernkompetenz-relevanter Aktivitäten und der daraus resultierenden immer geringeren Fertigungs-

tiefe erheblich an Bedeutung. Lange war fraglich, ob Marketingaktivitäten dort durchgängig angezeigt sind, denn Marketing setzt eine Käufermarktsituation voraus und ist für die Anbieterseite unerlässlich. Im Beschaffungsmarkt aber ist der Lieferant Anbieter, hingegen das beschaffende Unternehmen Nachfrager. Angesichts verbreiteter Rohstoff- und Produktionsengpässe sind diese Zweifel jedoch ausgeräumt.

Marketing war zudem lange auf den Konsumgütermarkt gerichtet und hat dort zweifellos seinen Ursprung. Zwischenzeitlich erstreckt sich der Einsatz jedoch auch auf Industriegüter- und Dienstleistungsmärkte sowie den Handelsmarkt. Auch öffentliche Betriebe (Non Profit-Marketing) und ideelle Initiatoren (Non Business-Marketing) kommen hinzu. Öffentliche Betriebe sind gemeinwirtschaftlich, versorgungswirtschaftlich oder auch unternehmerisch organisiert und stellen Individualgüter mit Erwerb zu marktüblichen oder subventionierten Preisen sowie Kollektivgüter, an denen kein individuelles Eigentum erworben werden kann, zur Verfügung. Ideelle Institutionen verfolgen nicht gewerbliche, sondern religiöse, kulturelle, akademische, karitative, politische oder visionäre Anliegen, die aber dennoch dem Beziehungsmanagement zugänglich sind. Für diese Bereiche wurde lange Zeit eine Marktorientierung ihrer Aktivitäten nicht für erforderlich gehalten.

Im Verlauf der Zeit ergab sich insofern ein *Deepening* vom Business Marketing über das *Non Profit Marketing* (auch Social Marketing) zum *Non Business Marketing* (z. B. für Öffentliche Betriebe) und schließlich hin zum *Generic Marketing* als zielorientierter Anbahnung, Erleichterung, Abwicklung und Bewertung des allgemeinen Austauschs von ideellen und materiellen Werten zwischen Parteien.

Weiterhin ergab sich ein *Broadening* durch Einbeziehung über die rein kommerziellen Beweggründe hinaus gehender Aspekte in das Marketing wie die verstärkte Berücksichtigung *humanitärer* Pflichten (Human Concept), der *gesamtgemeinschaftlichen* Verantwortung von Unternehmen (Corporate Citizenship) und zum Einbezug nachhaltig wirkender *ökologischer* Argumente (Sustainable Development).

Marketing beruht damit im Kern auf drei Prinzipien auf Nachfrager- und Anbieterseite:

- Durch eine Transaktion muss sich der Nachfrager besser stellen als vor dem Tausch. Die Transaktion muss einen Wert für ihn schaffen. Ein solcher Wert wird dann erzeugt, wenn der mit dem Angebot verbundene Nutzen größer ist als die mit dem Angebot verbundenen Kosten. Durch den Tausch muss sich auch der Anbieter besser stellen als vor dem Tausch (Erlöse > Kosten).
- Der Wert des Angebots bzw. das Verhältnis von Nutzen und Kosten muss dem Anspruchsniveau des Nachfragers mindestens entsprechen. Das Anforderungsniveau wird gebildet durch interindividuell abweichende Anforderungen an die Leistung, Erwartungen und Erfahrungen. Der Wert des Angebots bzw. das Ver-