



Grundlagen des Marketing

6., aktualisierte Auflage

Philip Kotler
Gary Armstrong
Lloyd C. Harris
Nigel Piercy

EXTRAS
ONLINE

Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie...

- ... erklären, wie sich die Märkte für Industriegüter von jenen für Konsumgüter unterscheiden.
- ... die wichtigsten Faktoren aufzählen, die das Kaufverhalten von Unternehmen und Organisationen prägen.
- ... die Schritte des Kaufentscheidungsprozesses in einem Unternehmen oder in einer Organisation beschreiben.
- ... erklären, wie öffentliche Institutionen und staatliche Stellen ihre Kaufentscheidungen treffen.

6.1 Einführung

Der Verkauf von Geschäftsjets an Unternehmen ähnelt in mancher Hinsicht dem Verkauf von Kühlchränken an Familien. Die Fragen, die sich die Marketingverantwortlichen stellen müssen, sind dieselben:

- Wer sind die Käufer und was sind ihre Bedürfnisse?
- Wie treffen die Käufer ihre Entscheidungen und welche Faktoren bestimmen diese Entscheidungen?
- Welches Marketingprogramm wird am effektivsten sein?

Die Antworten auf diese Fragen unterscheiden sich jedoch erheblich, je nachdem, ob es sich um Konsumgüter oder Industriegüter handelt.

Die meisten großen Unternehmen verkaufen ihre Produkte überwiegend an andere Unternehmen und nicht an den Endverbraucher. Die Produkte gehen als Vorleistungen in die Produkte und Dienstleistungen ihrer Kunden ein. Dies gilt sowohl für Unternehmen der Elektroindustrie (Siemens) und der chemischen Industrie (BASF) als auch für solche der Bauwirtschaft (Bilfinger), der Computerbranche (IBM) und Zulieferer der Automobilhersteller (Continental). Auch große Unternehmen der Konsumgüterindustrie verkaufen ihre Produkte zunächst als Industriegüter an andere Unternehmen oder als Handelsware an den Groß- und Einzelhandel.

Im Folgenden werden die Verkäufe an Unternehmen als Verkäufe von Industriegütern bezeichnet, ungeachtet dessen, ob sie als Industriegüter in die Produktion eingehen oder Käufe des Handels sind. Der Markt für Industriegüter umfasst alle Organisationen, die Güter und Dienstleistungen nachfragen, um sie in der eigenen Produktion von anderen Erzeugnissen und Dienstleistungen zu verwenden, sie weiterzuverkaufen oder zu vermieten, zu verleasen oder auf andere Weise gewerblich zu verwenden. Die zugehörigen Kaufentscheidungsvorgänge können als Kaufentscheidungsprozesse in Unternehmen und anderen Institutionen bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um die Entscheidungsprozesse, bei denen institutionelle Käufer einen Bedarf feststellen und anschließend Produkte alternativer Marken und Lieferanten identifizieren, überprüfen und auswählen. Unternehmen, die den Absatz an andere Wirtschaftsunternehmen anstreben, müssen alles tun, um die Märkte für Industriegüter und das Kaufverhalten der Institutionen (Unternehmen, Organisationen) zu verstehen, um ihnen größtmöglichen Nutzen stiften zu können und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen.

Einführende Fallstudie: Geschäftsjets – Spielzeug für Manager oder sinnvolle Investition?

Die weltweiten Verkäufe von Geschäftsjetflugzeugen steigen kontinuierlich, verursacht durch wirtschaftliches Wachstum, steigende Gewinne und den teilweise schlechten Service bei regulären Flugreisen. Der Bestand an Privatjets soll in Europa zwischen 2008 und 2018 von 1700 auf 4500 Jets steigen, wobei Käufer der begehrtesten Modelle bereit sind, mehrere Jahre auf ihr neues Fluggerät zu warten.

Das Wort „Jet Set“ wurde einst benutzt, um Reiche und Berühmte zu bezeichnen, die sich in den ersten Jahren des Düsenzeitalters regelmäßig die Reise mit einem Flugzeug leisten konnten. Heute ist dies nichts Besonderes mehr, nahezu jeder kann sich Flugreisen leisten, wenn er möchte.

Die Reise mit dem eigenen Flugzeug ist hingegen etwas Besonderes geblieben und war bisher Berühmtheiten wie Bill Gates oder Madonna vorbehalten. Dennoch wird diese Art zu reisen mehr und mehr zur Norm. Die Anbieter haben volle Auftragsbücher und einen Auftragsbestand von bis zu drei Jahren. Dies gilt für Cessna mit der CJ1 für vier Millionen Euro ebenso wie für Airbus, wo man für 41 Millionen Euro einen A319 als Geschäftsjet ausgerüstet erstehen kann.

Bei näherer Betrachtung erweisen sich unternehmenseigene Flugzeuge als sinnvolle Investition:

- Die Kosten für Geschäftsreriseflugzeuge gehen zurück. Die typischen Betriebskosten einer mit acht bis 19 Sitzen ausgestatteten Dassault Falcon 900EX betragen noch 1.500 Euro pro Betriebsstunde bei 1.000 Betriebsstunden jährlich. Schon bei vier Mitreisenden liegt der Anteil pro Person unter 400 Euro, das entspricht ungefähr dem Preis der Businessklasse im Linienverkehr. Wenn acht Personen fliegen, sinkt der Preis pro Person schon auf das Niveau der Economy Class, bei 16 Passagieren auf das Niveau einer Last-Minute-Buchung.
- Geschäftsreriseflugzeuge ermöglichen es, die knappste Ressource eines Unternehmens – die Zeit der leitenden Mitarbeiter – sinnvoll einzusetzen. Richard Gaona von Airbus Industries dazu: „Es ist nicht die Geschwindigkeit eines Flugzeugs, die hier zählt, es ist die Geschwindigkeit, mit der man sich an die Spitze des Wettbewerbs setzen kann.“ Diese Feststellung gewinnt immer mehr an Bedeutung, da verstärkte Sicherheitsvorkehrungen sowie zunehmendes Verkehrsaufkommen den Linienflug belastend und sehr zeitintensiv machen.
- In einem eigenen Geschäftsjet werden Sicherheit und Vertraulichkeit von Daten und Informationen gewahrt, wie es selbst in einer First-Class-Lounge und auf einem Linienflug nicht möglich ist. Auch während der Reise sind Besprechungen möglich, die Maschine dient als Konferenzraum und als mobiles Büro.
- Am oberen Ende der Modellskala stehen große Maschinen wie der Airbus A319 oder Boeing BBJ als fliegende, voll ausgestattete Apartments, die es ermöglichen, in nur vier Tagen New York, Paris, Moskau, Peking und Tokio zu bereisen und dort Geschäftstreffen durchzuführen.



Abbildung 6.1: Webseite der Cessna Aircraft Corporation

Quelle: Webseite „Cessna Aircraft Corporation“, www.cessna.txtav.com [29.04.2015]

Aus Sicht des Marketing ist es eine leichte Aufgabe, die möglichen Kunden auszumachen. Die wenigen Organisationen, die es sich leisten können, einen Jet zu kaufen und zu unterhalten, sind schnell identifiziert. Schwieriger ist es, die Hauptentscheidungsträger persönlich zu erreichen und ihre Motive sowie die Entscheidungsprozesse in ihrer Organisation zu verstehen, um anschließend zu analysieren, welche Faktoren bei ihrer Entscheidung wichtig sein werden. Für jeden Kaufinteressenten oder potenziellen Käufer ist schließlich ein individueller Marketingansatz zu entwickeln.

In die Kaufentscheidung gehen sowohl rationale als auch subjektive Faktoren ein. Ein Unternehmen, das einen Geschäftsjet kauft, wird zunächst die Qualität, die Leistungsfähigkeit, den Preis, die Unterhaltskosten und den Kundendienst beurteilen. Um den Auftrag zu erhalten, reicht es jedoch nicht aus, ein herausragendes Produkt anzubieten. Der Anbieter muss auch den Faktor Mensch berücksichtigen, der auf die Kaufentscheidung einwirkt. Laut Gulfstream, einem führenden US-Anbieter von Geschäftsflugzeugen, kann der Kaufprozess von unterschiedlichen Personen angeregt werden:

- dem Vorstandsvorsitzenden als dem eigentlichen Nutzer,
- einem anderen Vorstandsmitglied, das die Sicherheit oder die Effizienz in einem international tätigen Unternehmen verbessern will,
- dem leitenden Piloten des Unternehmens,
- durch Verkaufsbemühungen des Flugzeuganbieters wie zum Beispiel Werbung in Zeitschriften, ein persönliches Anschreiben oder den Besuch eines leitenden Verkäufers.

Der Vorstandsvorsitzende nimmt eine zentrale Stellung bei der Kaufentscheidung ein, er wird aber beeinflusst durch:

- den oder die Piloten des Unternehmens in allen flugtechnischen Fragen,
- den Finanzvorstand des Unternehmens,
- die übrigen Mitglieder des Vorstands.

Jeder Teilnehmer an diesem Kaufvorgang wirkt durch seine Rolle und seine Bedürfnisse auf die Entscheidung ein. Ein Verkäufer, der den Finanzvorstand mit günstigen Konditionen beeindruckt und den Piloten mit technischen Details überzeugt, wird das Flugzeug nicht verkaufen können, solange er die psychologischen und emotionalen Komponenten in dieser Kaufentscheidung übersieht. „Für einen solchen Verkauf brauchen Sie alle auf Ihrer Seite. Wenn Sie das Kind im Manne nicht entdecken, das sich für die Schönheit Ihres neuen Jets begeistert, werden Sie die Maschine nicht verkaufen. Erst wenn Sie dem Kunden Abenteuer und Aufregung vermitteln, werden Sie den Jet auch verkaufen“, so ein erfahrener Verkäufer von Gulfstream.

Der Pilot des Unternehmens hat in der Regel nicht nur ein Mitspracherecht, sondern ein Vetorecht in allen Fragen, was die Ausrüstung angeht. Faktisch kann er den Kauf einer bestimmten Maschine verhindern, wenn er sich zum Beispiel negativ über die Schlechtwetter-Flugeigenschaften einer Maschine äußert. Er beeinflusst also nicht nur, sondern dient als „Informationsselektierer“ für diese Investition. Die Mitarbeiter der Rechts- und der Einkaufsabteilung haben, obwohl sie für den Kaufvertrag zuständig sind und die Beschaffung des Jets abwickeln, vergleichsweise wenig Mitspracherecht in Bezug auf die Auswahl eines Flugzeugtyps. Die Nutzer des Flugzeugs, also das mittlere Management und vielleicht auch wichtige Kunden, haben zumindest ein geringes Mitspracherecht.

Die Mitsprache derart vieler Personen bei der Kaufentscheidung lässt eine Gruppenodynamik entstehen, die vom Anbieter schwer zu durchschauen ist.

- Wer bildet das eigentliche Buying Center?
- Welche Prioritäten haben die einzelnen Personen?
- Wie findet die Abstimmung unterschiedlicher Interessen im Hause statt?
- Wer dominiert die Entscheidungen, wer muss sich fügen?

Wie wird sich dieser Markt weiterentwickeln? Gulfstream und Dassault untersuchen die Realisierungsmöglichkeiten für ein Überschall-Geschäftsreiseflugzeug (SSBJ – Super Sonic Business Jet). Wenn sich ein Geschäftsjet für 40 Millionen Euro verkaufen lässt, warum sollte nicht auch ein SSBJ zu 60 Millionen Euro seine Abnehmer finden?

Fragen

1. Warum kaufen Ihrer Meinung nach Unternehmen Geschäftsflugzeuge?
2. Trifft die Aussage zu, dass im Gegensatz zu den Märkten für Konsumgüter auf den Märkten für Industriegüter ausschließlich rationale Faktoren ausschlaggebend für die Kaufentscheidung sind und zum Beispiel emotionale Faktoren keine Rolle spielen?
3. Wer sind die entscheidenden Personen, die man überzeugen und begeistern muss, wenn man ein Geschäftsflugzeug verkaufen will?

Quellen:

Oliver Sutton, 'Buzjet business still buzzing', *Interavia* (September 1999), pp. 30-3; Richard Lofthouse, 'Business jet is business sense', *Interavia* (September 1999), pp. 121-4 and 'If you need to know the price . . .', *Interavia* (September 1999), pp. 127-30; 'Bombardier catches up with itself', *Interavia* (September 1999), pp. 147-8; 'When security is the issue', *Interavia* (September 1999), p. 154;

EuroBusiness (August 2000); Bill Sweetman, 'Quiet supersonics in sight', *Interavia* (November 2001), pp. 19-20; Kevin Done, 'Business jets "hold key to supersonic travel"', *Financial Times* (28 July 2000), p. 8; Special Report, 'Corporate aviation', *Financial Times* (7 May 2003), pp. I-IV; 'Concorde Special', *The Independent* (21 October 2003); Ann Treneman, 'The part-time jet set', *The Times Magazine* (8 November 2003), pp. 48-52; Mariko Sanchanta, *Companies International*: 'Honda begins selling business jets', *Financial Times* (19 October 2006); 'Boeing business jets sales momentum continues with seven new orders', *M2 Presswire* (21 May 2007); Kevin Done, *Companies International*: 'Demand for business jets increases to record level', *Financial Times* (13 February 2007); IQJETS, Webseite von IQJETS unter: www.iqjets.com/pages/investors [20.03.2015].

6.2 Märkte für Industriegüter

Der Markt für Industriegüter ist sehr groß, denn die meisten Unternehmen verkaufen nicht an Endverbraucher, sondern an andere Unternehmen. Die erzielten Umsätze mit Unternehmen übersteigen deshalb bei Weitem die mit Endverbrauchern. Grund dafür ist, dass die Bestandteile eines fertigen Produktes über viele Stufen gekauft, verarbeitet und weiterverkauft werden, bevor das Produkt den Endverbraucher erreicht. *Abbildung 6.2* zeigt die zahlreichen Bearbeitungsstufen, die erforderlich sind, um ein Paar Schuhe herzustellen. Einem einzigen Verkauf an den Endverbraucher gehen viele Wertschöpfungsstufen und Transaktionen zwischen den vorgeschalteten Produzenten voran.

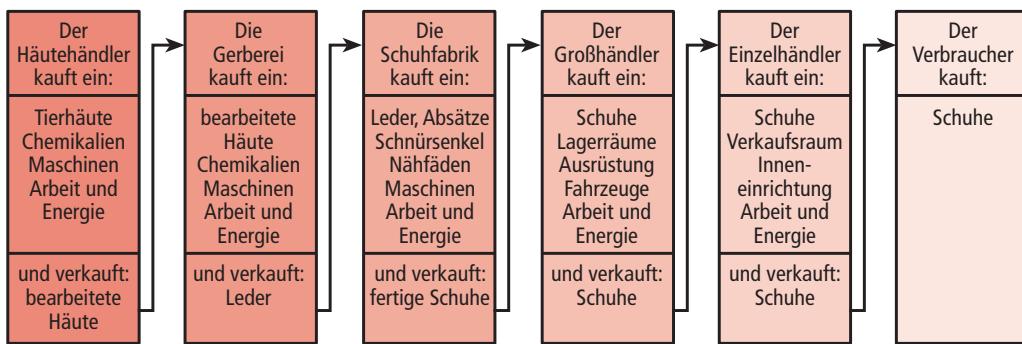


Abbildung 6.2: Wertschöpfungsstufen am Beispiel Schuhe

6.2.1 Charakteristika der Märkte für Industriegüter

Sowohl auf den Märkten für Industriegüter als auch auf jenen für Konsumgüter werden Personen tätig, die als Käufer agieren und Kaufentscheidungen treffen, um Bedürfnisse zu befriedigen. Die Hauptunterschiede liegen in den Marktstrukturen und der Art der Nachfrage sowie in den zu treffenden Entscheidungen und den zugehörigen Kaufentscheidungsprozessen.

Marktstruktur und Nachfrage

Industriegütermärkte umfassen weniger Kunden, dafür aber mit größerem Absatzvolumen.

B-to-B-Kunden weisen oftmals eine stärkere geografische Konzentration auf.

Die Nachfrage von Industriegütekäufern hängt von der Nachfrage des Endverbrauchers ab.

Die Nachfrage in vielen Industriegütermärkten ist unelastisch – sie ist also kurzfristig nicht stark von Preisänderungen betroffen.

Kaufentscheidungsprozess

Am Beschaffungsprozess sind mehrere Personen beteiligt.

B-to-B-Käufer treffen komplexere Kaufentscheidungen.

Der Kaufprozess von Industriegütern ist stärker formalisiert und erfolgt professionell.

Im B-to-B-Markt arbeiten Verkäufer und Abnehmer eng zusammen und bauen langfristige Beziehungen auf.

Tabelle 6.1: Charakteristika von Industriegütermärkten

Marktstruktur und Nachfrage

Anbieter von Industriegütern haben es mit weniger Kunden, aber mit viel größeren Absatzvolumina pro Kunde zu tun. Ein Reifenhersteller wie Continental oder Michelin hat zwar im Ersatzgeschäft eine große Anzahl von Werkstattbetrieben aller Art und die Reifenhändler als potenzielle Käufer, für die Erstausstattung kommen jedoch nur die Autohersteller als Kunden infrage. Der Absatz als Erstausstattung ist unter Marketinggesichtspunkten besonders wichtig, da viele Autofahrer die Marke der Erstausstattung auch für den Ersatz wählen (wer zum Beispiel Michelin-Reifen auf seinem Fahrzeug hat, kauft zum Ersatz ebenfalls Michelin).

Bestimmte B-to-B-Märkte weisen eine starke geografische Konzentration auf: Internationale Finanzdienstleistungen haben Schwerpunkte in New York, London, Zürich und Frankfurt. Die Großchemie konzentriert sich in den Räumen Rotterdam, Antwerpen, Basel, Ludwigshafen und Leverkusen, die Filmbranche in Hollywood und in Indien und die deutschen Kaffeeröster und -importeure in Bremen und Hamburg.

Die Nachfrage nach Industriegütern ist eine abgeleitete Nachfrage – sie ist in letzter Instanz von der Nachfrage nach Konsumgütern abhängig. Die Nachfrage nach Stahl für die Automobilproduktion beruht auf der Nachfrage nach Kraftfahrzeugen. Geht die Nachfrage danach zurück, sinkt auch die nach Stahl und nach allen anderen Industriegütern für den Automobilbau. Aufgrund dieses Zusammenhangs überspringen die Anbieter von Industriegütern zunehmend ihre direkten Kunden und platzieren Marketingmaßnahmen beim Endverbraucher.

In vielen Industriegütermärkten besteht eine unelastische Nachfrage. Das bedeutet, dass die Nachfrage, zumindest kurzfristig, nicht oder nur sehr schwach auf Preisänderungen reagiert. Eine Preissenkung bei Leder wird nicht dazu führen, dass die Schuhhersteller kurzfristig mehr Leder kaufen. Dies ist nur denkbar, wenn sich durch die Preissenkung auch ein niedrigerer Preis für Schuhe ergeben und dadurch die Nachfrage nach Schuhen zunehmen würde.

Schließlich ist für Industriegütermärkte eine stark schwankende Nachfrage charakteristisch. Die Nachfrage für viele Industriegüter und Dienstleistungen tendiert dazu, stärker zu schwanken als jene für die meisten Konsumgüter. Eine kleine prozentuale Veränderung bei der Nachfrage nach Konsumgütern kann große Änderungen bei der Nachfrage nach Industriegütern hervorrufen.

Der Kaufentscheidungsprozess

Unternehmen und Organisationen stehen gewöhnlich komplexeren Kaufentscheidungen gegenüber als Endverbraucher. Beim Kauf von Industriegütern ist eine große Anzahl von Personen am Entscheidungsprozess beteiligt und die Käufer verfügen in der Regel über eine höhere Professionalität. Häufig werden die Käufe von gut ausgebildeten Einkäufern durchgeführt, die in ihrem ganzen Berufsleben nichts anderes gemacht haben als zu lernen, wie man am günstigsten einkauft. Je komplexer der Kauf ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass mehrere Personen in die Kaufentscheidung einbezogen werden. Für einen umfangreichen Einkauf von Rohstoffen und Vorprodukten setzen sich in der Regel Projektgruppen aus Kaufleuten, Technikern und Mitgliedern der Geschäftsleitung zusammen. Die Anbieter von Industriegütern müssen über ein gut ausgebildetes Verkaufs- und Außendienstpersonal verfügen, um mit den geschulten Einkäufern der Kunden erfolgreich verhandeln zu können.

Mit den Käufen sind häufig hohe Ausgaben, komplexe technische und wirtschaftliche Überlegungen und das Zusammenwirken zwischen vielen Beteiligten auf allen Ebenen der kauenden Organisation verbunden. Aufgrund dieser Komplexität benötigen Unternehmen und Organisationen oftmals viel Zeit, bis sie ihre Kaufentscheidung treffen. Der Kauf eines großen Computersystems kann sich zum Beispiel über mehrere Monate bis zu mehr als einem Jahr erstrecken und mehrere Millionen Euro kosten. Vor und während der Installation gilt es, viele technische und organisatorische Einzelheiten zu klären. Innerhalb der kauenden Organisation sind viele Mitarbeiter an diesen Arbeiten beteiligt, von der Geschäftsleitung über mittlere Führungskräfte bis hin zu den Computernutzern.

Beschaffungsvorgänge sind in Unternehmen und Organisationen in der Regel stärker formalisiert als die Käufe der Endverbraucher und basieren häufig auf detaillierten Produktspezifikationen. Aufträge werden ausschließlich schriftlich erteilt, die kaufenden Abteilungen müssen eine sorgfältige Auswahl und Evaluierung der möglichen Lieferanten durchführen. Darüber hinaus sind abgestufte Einkaufs- und Unterschriftsvollmachten entsprechend fachlicher Kompetenz und Einkaufsvolumen verbindlich im Organisationsplan festgelegt. In vielen Unternehmen gibt es Einkaufsrichtlinien oder sogar Einkaufshandbücher, die den Beschaffungsvorgang ganz genau regeln.

Auf dem Markt für Industriegüter sind Käufer und Verkäufer häufig in größerem Ausmaß aufeinander angewiesen, als es auf dem Markt für Konsumgüter der Fall ist. Anbieter von Konsumgütern agieren üblicherweise relativ unabhängig von ihren Kunden. Anbieter von Industriegütern arbeiten dagegen in allen Stadien des Kaufprozesses eng mit ihren Kunden zusammen. Sie helfen ihnen dabei, Probleme zu benennen und optimale Lösungen zu finden und unterstützen sie auch nach dem Kauf. Die Lieferanten passen die Produkte häufig genau an den Bedarf des Kunden an. Auf kurze Sicht sind Produktbedarf und -lieferfähigkeit sowie Kundendienstbedarf sicherlich die ausschlaggebenden Kriterien für die Auswahl des Lieferanten. Aber in Industriegütermärkten spielen darüber hinaus insbesondere die Perspektiven für eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Anwender und Lieferant eine entscheidende Rolle.

In den vergangenen Jahren änderte sich deshalb die Beziehung zwischen Lieferanten und Anwendern in vielen Branchen von geradezu feindselig zu eher freundschaftlich. Immer mehr Unternehmen bemühen sich, ein partnerschaftliches Verhältnis zu ihren Lieferanten aufzubauen und ein dichtes und verlässliches Netz an Lieferanten zu schaffen. So ging Volkswagen neue Wege beim Aufbau von Lieferbeziehungen für das Werk der Marke „Škoda“, indem kleine Produktionseinheiten der Zulieferer direkt im Werk angesiedelt wurden. Hinterachsen, Sitze und Innenausstattung werden unter unternehmerischer Führung der Lieferanten im Škoda-Werk hergestellt. Ein derartiges Modell geht noch deutlich weiter als „Just-in-time“-Konzepte oder die Ansiedlung von Zulieferern in der Nähe eines Werkes.

Der schwedische Möbelhersteller Ikea kauft nicht nur bei seinen Lieferanten ein, sondern ist bemüht, diese in den Wertschöpfungsprozess für den Kunden zu integrieren, wie wir im folgenden Marketing-Highlight sehen.

IKEA – Erfolg durch enge Zusammenarbeit mit Lieferanten



Abbildung 6.3: Der größte Händler schwedischer Möbel, IKEA, bezieht von seinen Lieferanten nicht nur die Waren, sondern involviert sie auch tief in den Prozess, weltweiten IKEA-Kunden einen modernen, jedoch erschwinglichen Lebensstil zu ermöglichen – hier in Saudi-Arabien.

Quelle: Hans-Jürgen Burkard/Bilderberg.

IKEA, der weltgrößte Einrichtungskonzern, ist der Inbegriff einer globalen Kultmarke. 2014 strömten in 27 Ländern mehr als 716 Millionen Käufer in die 315 riesigen Einrichtungshäuser des skandinavischen Konzerns, wobei ca. 29,3 Milliarden Euro Umsatz gemacht wurden. Die meisten Käufer sind treue IKEA-Kunden – viele sind wahre Fans des Unternehmens. Von Peking bis Brooklyn werden die Menschen vom IKEA-Lifestyle angezogen, der besonders trendige, aber auch einfache und praktische Möbel zu moderaten Preisen anbietet.

IKEA bestimmt mehr als jedes andere Unternehmen den Lebensstil, wenn nicht sogar das Leben seiner Kunden. Zu Zeiten, in denen Kunden beim Einkaufen so viele Entscheidungen treffen müssen, sind sie froh, mit IKEA ein regelrechtes All-in-one-Einrichtungshaus zu haben. IKEA ist weit mehr als nur ein Möbelhändler. Das Unternehmen vermarktet einen Lebensstil, der weltweit als Zeichen guten Geschmacks und eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses angesehen wird. „Wenn es IKEA nicht gäbe“, schreibt das britische Design-Magazin Icon, „könnten sich die wenigsten Leute modernes Design leisten“.

Als globaler Botschafter von „Kul“ (schwedisch für Spaß) wächst IKEA rasant. Jedes Jahr eröffnet IKEA neue Geschäfte, darunter Outlets in China und Japan. Das größte Hindernis bei diesem Wachstum ist nicht die Eröffnung neuer Verkaufshäuser und die Anziehung neuer Kunden. Vielmehr liegt das Problem darin, genügend passende Lieferanten zu fin-

den, die dabei helfen, der riesigen Nachfrage nachzukommen und all die Produkte zu entwerfen und zu produzieren, die von den Kunden aus den Läden getragen werden.

Zurzeit füllen ungefähr 1.000 Lieferanten aus mehr als 52 Ländern IKEAs Regale. „Wir können uns jährlich nicht um mehr als 20 Möbelhäuser vergrößern, da die Zulieferer der Flaschenhals sind“, sagt IKEAs Geschäftsführer der russischen Filialen. Es ist kein einfaches Unterfangen, modische und langlebige Möbel zu niedrigen Kosten herzustellen. IKEA weiß auch, dass es das nicht alleine schafft, sondern enge Beziehungen mit weltweiten Lieferanten knüpfen muss, die dabei helfen, einfache neue Designs zu entwickeln und dabei die Preise niedrig zu halten. Im Folgenden beschreibt das Unternehmen seine Verfahrensweise und die Bedeutung seiner Lieferanten:

„Wir schaffen das nicht alleine ... Zunächst tun wir unseren Teil. Unsere Designer arbeiten zusammen mit Fabrikanten Möglichkeiten aus, Möbel durch bereits existierende Produktionsprozesse herzustellen. Unsere Einkäufer suchen dann auf der ganzen Welt nach guten Lieferanten mit dem passendsten Rohmaterial. Dort kaufen wir dann riesige Mengen – im globalen Maße – sodass wir die besten Konditionen und Sie als Kunde niedrigste Preise bekommen.“

Dann sind Sie an der Reihe. Mithilfe des Katalogs und Ihres Besuchs im Einrichtungshaus suchen Sie sich Ihr Möbelstück aus und holen es eigenhändig in der Selbstbedienungs-Lagerhalle ab. Da die meisten Produkte flach eingepackt werden, können Sie sie einfach nach Hause transportieren und selbst montieren. Dadurch müssen wir kein Geld für Dinge berechnen, die Sie selbst tun können. Zusammen sparen wir also Geld – für ein besseres Alltagsleben.“ (Quelle: Inter IKEA Systems B. V. 2008)

Bei IKEA spielt das Design eine wichtige Rolle. Egal, wie gut das Design ist, das Produkt wird erst ausgestellt, wenn es auch erschwinglich ist. IKEA geht daher oft ungewöhnliche Wege, um Lieferpartner zu finden, die dabei helfen, die richtigen Produkte zu den richtigen Preisen herzustellen. So beauftragte IKEA laut BusinessWeek Skimacher, d.h. Experten in biegsamem Holz, seine Poang-Sessel herzustellen, und ließ Fabrikanten von Supermarkt-Einkaufswagen seine haltbaren Sofas produzieren.

Der Entwicklungsprozess eines neuen IKEA-Produktes kann bis zu drei Jahren dauern. IKEAs Designer beginnen mit einer grundlegenden Nutzenerwartung des Kunden. Dann arbeiten sie eng mit ihren Hauptlieferanten zusammen, um dieser Zielsetzung nachzukommen und ein solches Produkt auf den Markt zu bringen. Man denke zum Beispiel an IKEAs Olle-Stuhl, der in den späten 90ern entwickelt wurde. Dem Feedback der Kunden entsprechend nahm sich die Designerin Evamaria Ronnegard vor, einen stabilen, haltbaren Küchenstuhl zu entwickeln, der zu jedem Dekor passen würde und 38 Euro kosten sollte. Sobald ihr anfänglicher Entwurf fertiggestellt und gebilligt wurde, suchten die 45 Handelsbüros von IKEA weltweit nach einem passenden Hersteller und wiesen Olle einem chinesischen Lieferanten zu, der sowohl der Produktgestaltung nachkam als auch kosteneffizient war. Das Design wurde von dem chinesischen Händler zusammen mit Ronnegard noch einmal überarbeitet, um die Funktion des Stuhls zu verbessern und gleichzeitig die Kosten zu senken. So modifizierte man den Winkel des hinteren Stuhlbeins, damit der Stuhl nicht so leicht umkippt. Gleichzeitig konnte die Stuhldicke reduziert werden. Dadurch wurden Materialkosten eingespart und das Transportgewicht gesenkt, ohne dass der Stuhl an Stabilität verlor.

Als man jedoch erfuhr, dass der Lieferant plante, traditionelle Holzklebetechniken zu verwenden, um die Stuhllehne am Sitz zu befestigen, griff Ronnegard ein. Dieses Verfahren würde nämlich bedeuten, dass die Stühle in einer kostenintensiven L-Form transportiert werden müssen, was allein bereits den Kostenrahmen von 38 Euro sprengen würde. Ronnegard überzeugte daher den Zulieferer, stattdessen Metallschrauben zu verwenden. Der gemeinsame Entwicklungsprozess kam zu einem guten Ende und IKEA brachte seinen bis heute beliebten Olle-Stuhl zu seinem Zielpreis von 38 Euro auf den Markt. (Durch weitere Designveränderungen und Herstellungs-Raffinessen konnten IKEA und seine Lieferanten den Preis inzwischen sogar auf 29,99 Euro reduzieren.)

Während des Entwurfs- und Herstellungsprozesses war Ronnegard besonders von der intensiven Zusammenarbeit mit dem Lieferanten beeindruckt. „Ein Kollege aus China rief mich einmal sogar zu Hause an, weil er irgendeine Frage zu dem Stuhl hatte“, erinnert sie sich. „Da sitzt er auf der anderen Seite der Welt und kontaktiert mich wegen des Stuhls.“ Heute reist Ronnegard häufig persönlich nach China, Indien oder Vietnam, um ihre Entwürfe gemeinsam mit den Lieferanten weiterzuentwickeln.

Ein weiterer Nutzen der engen Zusammenarbeit mit den Lieferanten liegt darin, dass sie IKEA dabei helfen können, die Designs so an die Kundenwünsche anzupassen, dass sie in verschiedenen Ländern besser verkauft werden können. So schlug zum Beispiel ein chinesischer Händler IKEA vor, in China 250.000 Kunststoff-Platzdeckchen mit einem Hahn auf den Markt zu bringen, um das Jahr des Hahns zu feiern. Die Platzdeckchen waren innerhalb von nur drei Wochen ausverkauft. Das heißt, bevor IKEA derart begehrte Produkte in sehr großem Umfang verkaufen kann, braucht es zunächst Anbieter, die dabei helfen, die Produkte zu entwerfen und herzustellen. IKEA verlässt sich nicht nur auf Lieferanten, die immer dann verfügbar sind, wenn man sie kurzfristig braucht. Stattdessen hat es systematisch ein intelligentes Netzwerk von Bezugsquellen geschaffen, das es zuverlässig mit über 10.000 am Lager vorrätigen Artikeln versorgt. IKEA kauft nicht nur von seinen Zulieferern, sondern bezieht sie tief in den Entwicklungsprozess modischer und günstiger Produkte ein, um die Treue seiner Kunden aufrechtzuerhalten.

Durch die gute Zusammenarbeit haben IKEA und seine Zulieferer Fans wie Jen Segrest, die nicht genug haben können: Die 36-jährige freiberufliche Webdesignerin fährt mit ihrem Mann mindestens einmal im Jahr rund zehn Stunden von ihrer Heimatstadt Middleton, Ohio, zu IKEA in Schaumburg, Illinois, bei Chicago. „Jedes einzelne Möbelstück aus meinem Wohnzimmer ist von IKEA – mal abgesehen von meinem Tisch, den ich hasse. Nächstes Mal, wenn wir zu IKEA fahren, werde ich auch diesen ersetzen“, sagt Segrest. Um den Einrichtungsmarkt nach Ohio zu locken, hat Segrest sogar schon einen Blog namens OH! IKEA erstellt. Das Banner auf ihrer Homepage verlangt nach einer IKEA-Eröffnung in Ohio, da der lokale Target Discounter ihren Bedürfnissen nicht genügt.

Quelle: Extracts, quotes and other information from Kerry Capell, 'How the Swedish retailer became a global cult brand', BusinessWeek (14 November 2005), p. 103; Shari Kulha, 'Behind the scenes at IKEA', The Guardian (29 September 2005), p. 8; Greta Guest, 'Inside IKEA's formula for global success', Detroit Free Press (3 June 2006); and 'Our vision: A better everyday life', accessed at www.ikea.com, December 2006.

Weitere Charakteristika von Industriegütermärkten

Direktkäufe Unternehmen kaufen zu einem hohen Anteil direkt bei den Produzenten ein, das heißt ohne Einschaltung des Handels oder von Mittlern. Dies gilt besonders für Käufe, die technisch komplex sind oder ein hohes Volumen haben. Große Autovermieter wie Sixt kaufen ihre Fahrzeuge direkt bei den Herstellern. Diese gehen dann zu einem großen Teil in die Vermietung und zu einem kleineren in Langzeitmieten oder Leasing. Ähnlich kaufen Luftfahrtgesellschaften Flugzeuge direkt bei Boeing oder Airbus und Universitäten Computer direkt bei HP, IBM oder anderen Herstellern.

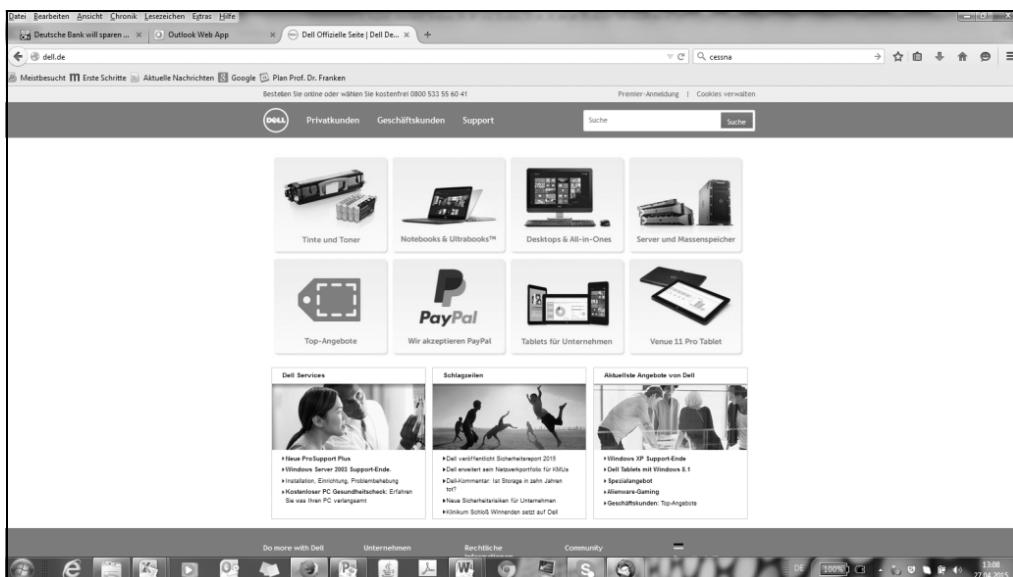


Abbildung 6.4: Angebot von DELL an Unternehmen zum Direktkauf von Computern

Quelle: Webseite „DELL“, unter: www.dell.de [27.04.2015]

Gegenseitigkeit Unternehmen oder Organisationen versuchen oft, eine Gegenseitigkeit bei Geschäftsbeziehungen zu erreichen. Ein Papierhersteller kann zum Beispiel seine benötigten Chemikalien bei einem Chemieunternehmen kaufen, welches bei diesem wiederum sein Papier kauft. Große Autovermieter kaufen bedeutende Flotten von Autos, erwarten aber Gegenseitigkeit dadurch, dass die Händler dieser Marken Kunden vermitteln sollen, wenn es darum geht, Mietfahrzeuge als Unfall- oder Pannenersatz bereitzustellen.

Leasing Bei der Anschaffung von Anlagegütern durch Unternehmen hat sich die Praxis durchgesetzt, dass diese Güter auch geleast statt gekauft werden können. Druckmaschinen, Kraftwerke, Flugzeuge, Heupressen, Kopiergeräte und Bohrinseln sind Beispiele dafür. Nahezu jeder Anbieter von Anlagegütern und nahezu jeder Kunde für diese Güter hat heute Beziehungen zu einer oder mehreren Leasinggesellschaften. Es geht häufig nur noch darum, ob die Leasinggesellschaft des Lieferanten oder die Leasingpartner des Kunden die Investitionen finanzieren dürfen. Der größte Käufer von Verkehrsflugzeugen ist zum Beispiel keine Fluggesellschaft, sondern die Flugzeug-Leasinggesellschaft GPA mit Sitz in Irland.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: info@pearson.de

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<http://ebooks.pearson.de>