



Jetzt mit  
eLearning

# *besser  
lernen*

# Grundlagen des Marketing

7., aktualisierte Auflage

Philip Kotler  
Gary Armstrong  
Lloyd C. Harris  
Nigel Piercy





**Abbildung 6.1:** Paketauslieferung in UK

(Quelle: Geoff Smith / Alamy Stock Photo)

Ein Großteil der Umsätze von UPS stammt jedoch nicht aus der Belieferung von Privatkunden, sondern von Geschäftskunden, die die Pakete versenden. Und für die Geschäftskunden leistet UPS mehr als für die pünktliche Zustellung von Omas Paket aus dem Urlaub. Für Unternehmen ist der Paketversand nur ein Teil eines wesentlich komplexeren Logistikprozesses, der Bestellungen, Inventuren, Auftragsstatus-Kontrollen, Rechnungen, Zahlungsverkehr, Rücksendungen von Ware, Lieferfahrzeug-Flotten und sogar internationale grenzüberschreitende Transaktionen beinhaltet. Unternehmen brauchen zeitnahe Informationen über ihre ausgehenden und eintreffenden Pakete – was enthalten sie, wo befinden sie sich gerade, an wen sind sie adressiert, wann kommen sie an und wie hoch ist die Rechnung. UPS weiß, dass solche Logistikprozesse für viele Firmen ein echter Albtraum sein können.

Hier kommt UPS ins Spiel. Denn Logistik ist genau das, was UPS am besten kann. Im Laufe der Jahre entwickelte sich UPS zu weit mehr als nur einem Paketlieferdienst für die Nachbarschaft. Heute ist UPS ein 44 Milliarden Euro schweres Großunternehmen, das eine Vielzahl globaler Logistiklösungen bietet. Während viele Geschäftskunden den Umgang mit Logistikprozessen scheuen, wirbt UPS mit dem Slogan: „We ? logistics“. Nach Ansicht von UPS ist „die neue Logistik die stärkste Kraft im modernen Geschäftsleben“. Es geht um mehr, als Waren auf effiziente Weise und pünktlich dorthin zu bringen, wo sie gebraucht werden. „Bei Logistik geht es um die Bewegung von Waren als Wettbewerbsvorteil“, sagt das Unternehmen. „Sie erleichtert Ihnen das Tagesgeschäft. Sie können Ihre Kunden besser bedienen. Und Logistik kann Ihrem Unternehmen beim Wachsen helfen. Es ist eine völlig neue Denkweise.“

Wenn es also um die neue Logistik überall auf der Welt geht, ist UPS wahrscheinlich kompetenter als jedes andere Unternehmen. UPS bietet seinen Geschäftskunden effiziente multimodale Verpackungen sowie Dienstleistungen im Post- und Frachtversand. Darüber hinaus kann es Kunden bei der Rationalisierung des Einkaufs, der Verschlinkung der Inventurprozesse, der Auftragsabwicklung, der Lagerhaltung, der Zusammenstellung und sogar der Anpassung von Produkten unterstützen und die Garantieleistungen für Reparaturen und Rücksendungen nach dem Verkauf steuern. Im Geschäftskundenfeld leistet UPS also mehr als nur die reine Paketauslieferung. Als Logistikpartner arbeitet das Unternehmen Hand in Hand mit den Geschäftskunden und unterstützt sie bei der Gestaltung und Verfeinerung ihrer gesamten Logistikstrategie und Betriebsführung.

UPS ist bestens ausgestattet, um die logistischen Bedürfnisse für quasi alle Unternehmensgrößen zu regeln. Das Unternehmen beschäftigt fast 400.000 Mitarbeiter, verfügt über eine Flotte von fast 100.000 Lieferfahrzeugen, betreibt die neuntgrößte Airline der Welt und hat 1.907 Standorte in über 220 Ländern. Der Vertriebsriese ist gleichzeitig der größte internationale Zollspediteur. Mit rund 882 internationalen Flügen pro Tag zu oder von weltweiten Bestimmungsorten kann UPS seine Geschäftspartner auch bei der Abwicklung des komplexen internationalen Frachtwesens begleiten.

Auf einer allgemeinen Ebene kann UPS einfach für den Paketversand eines Unternehmens eingesetzt werden. Auf einer tiefer gehenden Ebene kann UPS die Firmen jedoch auch bei der Verbesserung der eigenen gesamten Logistikabwicklung beraten. Es kann Großkunden bei der Neuausrichtung der Logistiksysteme unterstützen, um den Fluss von Waren, Finanzen und Informationen in beide Richtungen der Lieferkette besser zu synchronisieren. Geht man noch eine Ebene tiefer, können die Unternehmen UPS auch mit der Übernahme und Abwicklung eines Teils oder auch des gesamten Logistikbetriebs beauftragen. Der Elektronikhersteller Toshiba hat beispielsweise den gesamten Bereich der Reparaturabwicklungen von PCs und Laptops an UPS übertragen – mit allem Drum und Dran. Die Logistikprozesse von UPS halfen Toshiba bei der Lösung eines der größten Probleme, nämlich der Durchlaufzeit bei Laptop-Reparaturen. Mike Simons von Toshiba meint dazu: „Als wir UPS beauftragten, waren sie für uns (nur) ein Paketdienst, der einen PC aus der Fabrik zum Kunden transportiert. Als wir uns dann aber mit ihnen zusammensetzten und unsere gesamte Lieferkette betrachteten, dabei auch über Reparaturabwicklungen und Ersatzteilverwaltung sprachen, entwickelte sich aus der Zusammenarbeit sehr viel mehr.“ Heute schicken Kunden ihre reparaturbedürftigen Laptops an eine besondere UPS-Stelle in der Nähe des Worldport-Luftfrachtzentrums. Hier nehmen UPS-Mitarbeiter die Pakete in Empfang, ermitteln die Probleme zur Feststellung des Reparaturbedarfs, entnehmen die benötigten Ersatzteile, führen die Dienstleistung rasch aus und senden die Geräte an die Besitzer zurück. UPS kann einen Laptop mittlerweile in nur einem Tag reparieren und versenden und damit einen Reparaturdienst, der seinerzeit vom Versand bis zum Wiedereintreffen beim Kunden zwei bis drei Wochen beanspruchte, auf vier oder weniger Tage verkürzen. Gemeinsam haben UPS und Toshiba die Erfahrungen, die Kunden mit dem Reparaturdienst machen, erheblich verbessert.

Und was tut der „große Braune“ nun für seine Kunden? Die Antwort hängt davon ab, wer der Kunde ist. Für die Menschen in der Nachbarschaft bietet UPS mit seinen bekannten Fahrzeugen den einfachen und effizienten Abhol- und Lieferdienst. Im Geschäftsbereich jedoch entwickelt das Unternehmen immer tiefer gehende Kundenbeziehungen. UPS-Mitarbeiter arbeiten tatkräftig und eng mit den Geschäftskunden zusammen, um ein weitreichendes Angebot an Logistikdiensten zu bieten. Diese erlauben es dem Kunden, die eigenen Logistikprozesse zu verfeinern, Kosten zu senken und bessere Dienstleistungen zu erbringen. UPS leistet mehr als nur Paketversand, es wird zu einem strategischen Logistikpartner. „Etwas, das wir über UPS gelernt haben, ist ihre Bereitschaft zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit“, sagt Simon von Toshiba. „Sie haben das Erlebnis, das wir für unsere Kunden schaffen möchten, wirklich verstanden.“

### Fragen

- 1.** Wodurch unterscheidet sich UPS' Markt für Privatkunden von jenem für Geschäftskunden?
- 2.** Wie reagiert UPS auf die Faktoren der unterschiedlichen Märkte?
- 3.** Wie kann die Zusammenarbeit von UPS mit Geschäftskunden charakterisiert werden?

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. Industriegütermärkte umfassen 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.

6.2 Märkte für Industriegüter

Märkte für Industriegüter sind 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 Produkts 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 voraus.

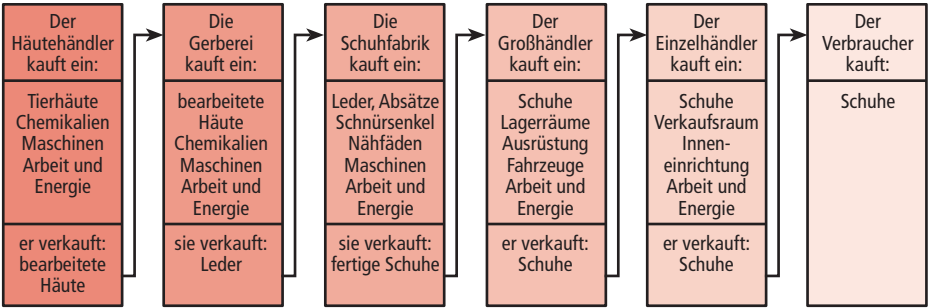


Abbildung 6.2: Wertschöpfungsstufen am Beispiel Schuhe

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 Industriegüterkäufern 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 Erstausrüstung kommen jedoch nur die Autohersteller als Kunden infrage. Der Absatz als Erstausrüstung ist unter Marketinggesichtspunkten besonders wichtig, da viele Autofahrer die Marke der Erstausrüstung 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 kaufenden 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 kaufenden Organisation sind viele Mitarbeiter an diesen Arbeiten beteiligt, von der Geschäftsleitung über mittlere Führungskräfte bis hin zu den Computernutzern.

Das nachfolgende Highlight zeigt am Beispiel des Kaufs eines eigenen Geschäftsjets, auf wen sich das Marketing richten sollte und wer in derartige Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollte.

### Marketing-Highlight: Geschäftsjets – Spielzeug für Manager oder sinnvolle Investition?

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. Obwohl die Finanzkrise nachhaltige Spuren in der Business-Jet-Branche hinterlassen hat und mittlerweile das Geschäftsmodell, Geschäftsjets im Teileigentum zu erwerben, – bspw. bei NetJets – besteht, gibt es nach wie vor einen Markt für unternehmenseigene Flugzeuge. Zwar bleibt die Zahl an jährlich verkauften Business-Jets auf konstantem Niveau, es gibt aber einen Trend zu größeren langstreckentauglichen – und damit teureren – Business-Jets.

Business-Jets kosten mehrere Millionen Euro, doch bei näherer Betrachtung erweisen sich unternehmenseigene Flugzeuge als sinnvolle Investition:

- Die Kosten für Geschäftsreiseflugzeuge 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.
- Geschäftsreiseflugzeuge 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 Geschäftsflugzeug werden Sicherheit und Vertraulichkeit von Daten und Informationen gewahrt, wie es auf einem Linienflug und selbst in einer First-Class-Lounge 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.

Aus Sicht des Marketings 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 Gruppendynamik 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?

Quellen:

Oliver Sutton, 'Buzjet business still buzzing', *Interavia* (September 1999), S. 30-3; Richard Lofthouse, 'Business jet is business sense', *Interavia* (September 1999), S. 121-4 und 'If you need to know the price . . .', *Interavia* (September 1999), S. 127-30; 'Bombardier catches up with itself', *Interavia* (September 1999), S. 147-8; 'When security is the issue', *Interavia* (September 1999), S. 154; *EuroBusiness* (August 2000); Bill Sweetman, 'Quiet supersonics in sight', *Interavia* (November 2001), S. 19-20; Kevin Done, 'Business jets "hold key to supersonic travel"', *Financial Times* (28. Juli 2000), S. 8; Special Report, 'Corporate aviation', *Financial Times* (7. Mai 2003), S. I-IV; 'Concorde Special', *The Independent* (21. Oktober 2003); Ann Treneman, 'The part-time jet set', *The Times Magazine* (8. November 2003), S. 48-52; Mariko Sanchanta, *Companies International*: 'Honda begins selling business jets', *Financial Times* (19. Oktober 2006); 'Boeing business jets sales momentum continues with seven new orders', *M2 Presswire* (21. Mai 2007); Kevin Done, *Companies International*: 'Demand for business jets increases to record level', *Financial Times* (13. Februar 2007); *IQJETS*, Webseite von *IQJETS* unter: [www.ijets.com/pages/investors](http://www.ijets.com/pages/investors) [20.03.2015].

[www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/dassault-bombardier-embraer-gulfstream-businessjets-beliebter-a-1012557.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/dassault-bombardier-embraer-gulfstream-businessjets-beliebter-a-1012557.html) [04.02.2018]

<https://www.netjets.com/de-de/> [04.02.2018]

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 Indus-

triegütern 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 (Lieferantentwicklung). 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 Werks.

### 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.

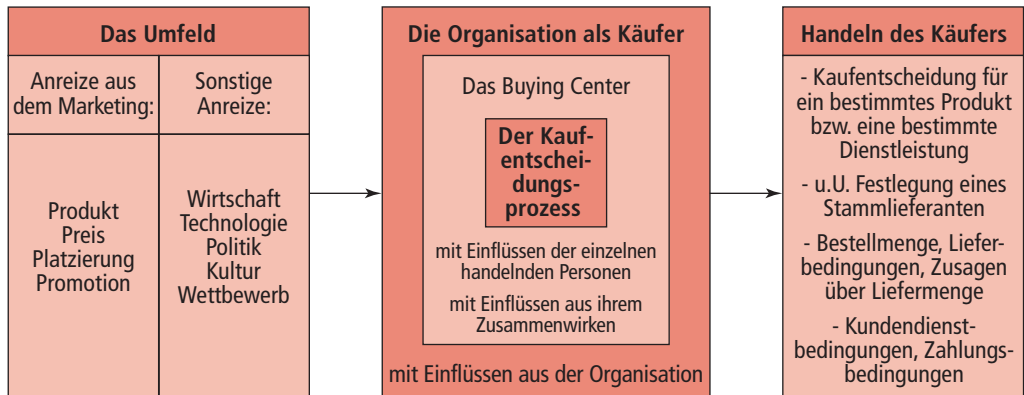
**Gegenseitigkeit** Unternehmen oder Organisationen versuchen oft, eine Gegenseitigkeit bei Geschäftsbeziehungen zu erreichen. Ein Papierhersteller kann zum Beispiel seine benötigten Chemikalien bei einem Chemieunternehmen kaufen, welches bei diesem wiederum sein Papier kauft. Große Autovermieter kaufen 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 Bohrseln 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 sollen. Der größte Käufer von Verkehrsflugzeugen ist zum Beispiel keine Fluggesellschaft, sondern die Flugzeug-Leasinggesellschaft GPA mit Sitz in Irland.

Der Leasingnehmer kann einige Vorteile erzielen: Das Unternehmen verfügt über mehr Kapital, es bekommt die neuesten Produkte und kann Steuervorteile realisieren. Die Leasingfirma hat die Chance, mit Kunden Geschäfte zu machen, die sich einen Kauf nicht leisten können.

## 6.2.2 Ein Modell für das Kaufverhalten von Organisationen

In erster Linie müssen Marketingfachleute verstehen, wie die Entscheidungsträger in Organisationen und Unternehmen auf Anreize des Marketings reagieren. *Abbildung 6.3* zeigt ein Modell, das den Ablauf der Kaufentscheidung in einer Organisation beschreibt.



**Abbildung 6.3:** Ein Modell des Käuferverhaltens beim Kauf von Industriegütern

Ähnlich wie beim Absatz von Konsumgütern bestehen die Anreize des Marketings, die auf die Entscheidungsträger wirken, aus den vier Ps: Product, Price, Place, Promotion.

Andere Anreize aus dem gesellschaftlichen Umfeld beeinflussen ebenfalls die Entscheidungsträger im Buying Center und damit den Kaufentscheidungsprozess: Wirtschaft, Technik, Politik, Kultur sowie Wettbewerber und deren Aktionen und Reaktionen.

Diese Anreize werden von außen in die Organisation hineingetragen und dort in Käuferreaktionen umgesetzt:

- Auswahl des Produkts oder der Dienstleistung
- Auswahl des Lieferanten
- Festlegung der Bestellmengen und der Lieferzeitpunkte
- Vorgaben für Liefer-, Zahlungs- und Servicebedingungen

Innerhalb einer Organisation umfassen die Kaufaktivitäten zwei große Bereiche:

- das Buying Center, bestehend aus allen Personen, die auf irgendeine Weise zur Kaufentscheidung beitragen
- den Kaufentscheidungsprozess, das heißt den Gesamtablauf einer Kaufentscheidung

Um erfolgversprechende Marketing-Mix-Strategien zu entwerfen, müssen Marketingverantwortliche die Abläufe einer Kaufentscheidung innerhalb eines Unternehmens und die daran beteiligten Akteure kennen. Nur so kann man erfolgreich Anreize setzen, die schließlich zum Kauf führen.

## 6.3 Beschaffungsprozess in Organisationen

Das Modell in *Abbildung 6.3* wirft vier Fragen über das Kaufverhalten auf:

- Welche Kaufentscheidungen treffen Organisationen als Käufer? (Kaufentscheidungen von Unternehmen)
- Wer nimmt am Kaufentscheidungsprozess teil? (Buying Center)
- Welche Einflüsse auf den Kaufentscheidungsprozess sind die stärksten? (Organisationsbezogene Einflussgrößen)
- Wie werden die Kaufentscheidungen getroffen? (Phasen des Kaufprozesses)

### 6.3.1 Kaufentscheidungen von Unternehmen

Für eine Kaufentscheidung sind eine Reihe von Teilentscheidungen zu treffen. Deren Anzahl und Reihenfolge hängen vom Typ der Kaufsituation ab.

#### Haupttypen der Kaufsituation

Die Kaufsituationen lassen sich in drei Kauftypen unterscheiden:

- *identischer Wiederkauf* (straight rebuy) als Routine-Entscheidung
- *modifizierter Wiederkauf* (modified rebuy) mit einer geringfügigen Abwandlung des Entscheidungsprozesses
- *Erstkauf* (new task) mit umfangreichen Auswahl- und Abstimmungsvorgängen

**Der identische Wiederkauf** Beim identischen Wiederkauf wird etwas ohne Veränderungen nachbestellt. Dies geschieht üblicherweise als Routine-Ablauf durch die Einkaufsabteilung. Mithilfe von in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen wählt die beschaffende Organisation zwischen mehreren Lieferanten aus. Man geht davon aus, dass zukünftig 90 Prozent dieses Kauftyps über das Internet abgewickelt werden.

Lieferanten, die regelmäßig an eine Organisation liefern, versuchen einen guten Standard ihrer Produkt- und Servicequalität beizubehalten. Häufig bieten sie der Einkaufsabteilung vereinfachte Bestellverfahren an, sodass die Einkäufer Zeit sparen können. Potenzielle Lieferanten, die bisher noch nicht an eine Organisation geliefert haben, versuchen, verbesserte Produkte und günstigere Konditionen anzubieten oder Unzufriedenheit mit den bestehenden Lieferanten auszunutzen. Sie versuchen, sich mit einer kleineren Bestellung Zugang zu einem Unternehmen zu verschaffen und hoffen darauf, im Laufe der Zeit immer größere Anteile des Bestellvolumens liefern zu können.

**Der modifizierte Wiederkauf** In dieser Kaufsituation möchte die beschaffende Organisation Veränderungen bei Produktspezifikationen, Preisen, Konditionen oder Lieferanten vornehmen. In der Regel sind wesentlich mehr Personen beteiligt als beim identischen Wiederkauf. Die Lieferanten, die gegenwärtig am Zug sind, werden unter Druck gesetzt, ihr Bestes zu tun, um die Belieferung auch in Zukunft fortsetzen zu dürfen. Potenzielle Lieferanten sehen die Situation als eine Gelegenheit, ihr Angebot als das bessere darzustellen, um nach Möglichkeit in der Zukunft berücksichtigt zu werden.

# 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 Passwort- und DRM-Schutzes 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 oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

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

**<https://www.pearson-studium.de>**