

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 Vertriebthematik, 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

Inhaltsverzeichnis	15
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

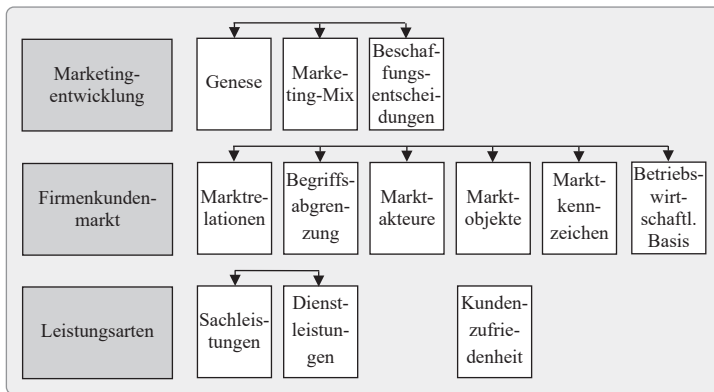
SE	Simultaneous Engineering
SERP	Search Engine Result Page (Suchmaschinen-Ergebnisseite)
SLA	Service Level Agreement (Vereinbarung zur Dienstleistungsgüte)
TUL	Transport – Umladung – Lagerung
UAS	University of Applied Science
UCP	Unique Communication Proposition (faktische Alleinstellung)
UGC	User Generated 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 *gesamtgesellschaftlichen* 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 ($\text{Erlöse} > \text{Kosten}$).
- 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-