

**Werner Pepels**

# **Handbuch des Marketing**

**Teilband III**

**H. Sektorales Marketing**

**J. Spezielles Marketing**

**K. Marketingmanagement**

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

Duncker & Humblot • Berlin

WERNER PEPELS

Handbuch des Marketing – Teilband III



# Handbuch des Marketing

## Teilband III

H. Sektorales Marketing

J. Spezielles Marketing

K. Marketingmanagement

Von

Werner Pepels

7., überarbeitete und erweiterte 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.

Alle Rechte vorbehalten

© 2016 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormA(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

Teilband III

ISBN 978-3-428-14931-5 (Print)

ISBN 978-3-428-54931-3 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84931-4 (Print & E-Book)

Gesamtausgabe

ISBN 978-3-428-14908-7 (Print)

ISBN 978-3-428-54908-5 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84908-6 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

# **Inhaltsübersicht**

## **Teilband I**

### **A. Marketing als Denkhaltung**

I.	Konzeptionelle Grundlagen	29
II.	Marketing durch Beziehungsmanagement	73
III.	Marktsegmentierung	86
IV.	Markenartikel	94
V.	Positionierung	131
VI.	Marketing-Instrumental-Mix	147
VII.	Rechtsrahmen im Marketing	194

### **B. Käuferverhalten im Marketing**

I.	Konsumentenverhalten	227
II.	Organisationales Beschaffungsverhalten	306

### **C. Marketinginformation**

I.	Erhebungsmethoden	339
II.	Datenauswertung	459
III.	Absatzprognose	533
	Stichwortverzeichnis	565

## **Teilband II**

### **D. Angebotspolitik im Marketing**

I.	Produkt-Submix der Angebotspolitik	25
II.	Programm-Submix der Angebotspolitik	146

### **E. Entgeltpolitik im Marketing**

I.	Preis-Submix der Entgeltpolitik	167
II.	Konditionen-Submix der Entgeltpolitik	313

**F. Informationspolitik im Marketing**

I. Kommunikations-Submix der Informationspolitik .....	349
II. Identitäts-Submix der Informationspolitik .....	524

**G. Verfügbarkeitspolitik im Marketing-Mix**

I. Distributions-Submix der Verfügbarkeitspolitik .....	545
II. Verkaufs-Submix der Verfügbarkeitspolitik .....	670
Stichwortverzeichnis .....	785

*Teilband III***H. Sektorales Marketing**

I. Konsumtives Marketing .....	21
II. Industrielles Marketing .....	24
III. Dienstleistungsmarketing .....	67
IV. Handelsmarketing .....	98
V. Beschaffungsmarketing .....	152
VI. Internationales Marketing .....	182

**J. Spezielles Marketing**

I. Broadening des Marketing .....	307
II. Deepening des Marketing .....	322
III. Internes Marketing .....	342
IV. Public Marketing .....	349
V. Kundenmanagement im Marketing .....	364

**K. Marketingmanagement**

I. Marketingkonzeption .....	451
II. Marketingorganisation .....	541
III. Marketingcontrolling .....	549
Stichwortverzeichnis .....	570

## **Inhaltsverzeichnis Teilband III**

### **H. Sektorales Marketing**

<b>I. Konsumtives Marketing</b>	21
<b>II. Industrielles Marketing</b>	24
1. Begriffsbestimmung .....	24
2. Allgemeine Marktkennzeichen .....	26
3. Entwicklungsstand .....	32
4. Rohstoffgeschäft .....	35
4.1 Urprodukte .....	35
4.2 Weitere Rohstoffarten .....	39
4.3 Besonderheiten des Energiegeschäfts .....	39
5. Systemgeschäft .....	41
5.1 Systemrichtung .....	41
5.2 Leistungsumfang .....	42
5.3 Systemverbreitung .....	44
5.4 Integralqualität .....	44
5.5 Zeitausdehnung .....	46
6. Anlagengeschäft .....	48
6.1 Charakteristika .....	49
6.2 Phasen .....	52
6.2.1 Anfrage und Angebot .....	52
6.2.2 Konkretisierung und Erstellung .....	54
6.3 Besonderheiten des Immobiliengeschäfts .....	56
7. Produktgeschäft .....	57
7.1 Produktgeschäftsarten .....	57
7.2 Produktmarkierung .....	58
8. Zuliefer-Geschäft .....	61
8.1 Programmstruktur .....	61
8.2 Transaktionsperiode .....	63
8.2.1 Konzipierung .....	63
8.2.2 Sondierung .....	64
8.2.3 Kaufabwicklung .....	66

<b>III. Dienstleistungsmarketing</b>	67
1. Begriffsbestimmung .....	67
1.1 Beschreibende Begriffsbestimmungen .....	67
1.2 Analytische Begriffsbestimmungen .....	68
1.3 Basiskennzeichen von Dienstleistungen .....	70
1.3.1 Immateriellität .....	70
1.3.2 Kundenintegration .....	73
1.4 Angebotsgestaltung von Dienstleistungen .....	75
1.4.1 Dienstleistungsarten .....	75
1.4.2 Dienstleistungssystematik .....	77
2. Gestaltung von Dienstleistungen .....	78
2.1 Automatisierung von Dienstleistungen .....	78
2.2 Externalisierung von Dienstleistungen .....	81
2.3 Kapazitätsanpassung bei Dienstleistungen .....	84
3. Personalpolitik im Dienstleistungsmarketing-Mix .....	88
3.1 Bedeutung der Personalpolitik im Dienstleistungsmarketing .....	88
3.2 Personalbedarf .....	88
3.3 Personaleinsatz .....	91
4. Freiberufler-Dienstleistungen .....	94
<b>IV. Handelsmarketing</b>	98
1. Kennzeichen des Handelsmarkts .....	98
2. Profilmarketing des Handels .....	100
2.1 Sortimentszuschnitt .....	100
2.1.1 Sortimentsdimensionen .....	100
2.1.2 Sortimentsinhalte .....	102
2.2 Gattungsware .....	104
2.3 Handelsplatzauftritt .....	106
2.3.1 Außenwerbemittel .....	106
2.3.2 Innenwerbemittel .....	108
3. Ladenorganisation .....	110
4. Standortwahl .....	114
4.1 Bedeutung .....	114
4.2 Checklisttechnik .....	116
4.3 Analogmethode .....	117
4.4 Raumgebietsmodelle .....	118
4.5 Distanzbetrachtung .....	119
4.6 Restriktionen .....	120

5.	Warenwirtschaft des Handels	122
5.1	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System	122
5.1.1	Module	123
5.1.2	Datenerfassung	126
5.1.3	Erfolgskennziffern	130
5.2	Handelscontrolling	132
5.2.1	Direkte Produkt-Profitabilität	132
5.2.2	Direkte Produkt-Rentabilität	134
5.2.3	Warenplatzierungskonsequenzen	135
5.2.3.1	Regalspiegel	135
5.2.3.2	Regaloptimierung	137
5.3	Efficient Consumer Response	140
5.3.1	Supply Chain Management	140
5.3.2	Category Management	143
5.3.3	Informationstechnische Voraussetzungen	146
5.4	Collaborative Planning Forecasting Replenishment	149

#### **V. Beschaffungsmarketing**

1.	Kennzeichen industrieller Beschaffungsobjekte	152
2.	Lieferantenauswahl	155
2.1	Sourcing-Strategien	155
2.2	Lieferantenhierarchie	159
2.3	Lieferantenbeurteilung	160
3.	Lieferantenzusammenarbeit	163
4.	Angebot und Bestellung	166
5.	Beschaffungslogistik	169
5.1	Bestelldoktrinen	169
5.2	Liefernormen	173
5.3	Innerbetriebliche Vorlagerung	176
5.4	Innerbetrieblicher Vortransport	178
5.5	Kommissionierung	180

#### **VI. Internationales Marketing**

1.	Konstitutive Entscheidungen	182
1.1	Marktwahl	182
1.2	Marktrisiken	186
1.3	Marktführung	189
1.4	Marktbearbeitung	192

2. Internationale Integration . . . . .	195
3. Internationalisierungstheorien . . . . .	200
4. Grenzüberschreitender Handel . . . . .	204
4.1 Exportgeschäft . . . . .	205
4.1.1 Direkter Export . . . . .	206
4.1.2 Indirekter Export . . . . .	207
4.1.3 Sonderformen . . . . .	207
4.2 Mischformen des Außenhandels . . . . .	208
4.2.1 Veredelungsgeschäft . . . . .	209
4.2.2 Transit und Durchfuhr . . . . .	211
4.3 Kompensationsgeschäfte . . . . .	212
4.3.1 Formen . . . . .	212
4.3.2 Regelungen über einen Vertrag . . . . .	214
4.3.3 Regelungen über mehr als einen Vertrag . . . . .	215
4.3.4 Clearing-Regelungen . . . . .	216
5. Vertragsbasis . . . . .	217
5.1 Lizenzierung . . . . .	217
5.1.1 Regelformen . . . . .	218
5.1.2 Kontraktmanagement . . . . .	220
5.1.3 (Master-)Franchising . . . . .	221
5.1.4 Managementvertrag . . . . .	223
5.2 Kooperation . . . . .	224
5.3 Strategische Allianz . . . . .	225
6. Direktinvestition . . . . .	227
6.1 Beteiligung . . . . .	228
6.1.1 Akquisitionsform . . . . .	228
6.1.2 Akquisitionsgrad . . . . .	229
6.2 Übernahme . . . . .	229
6.3 Neugründung . . . . .	230
6.3.1 Alleingründung . . . . .	230
6.3.2 Joint Venture . . . . .	232
6.4 Mischformen . . . . .	234
7. Dokumente . . . . .	235
7.1 Dokumentarten . . . . .	236
7.2 Transportdokumente . . . . .	238
7.2.1 Konnossement . . . . .	238
7.2.2 Sonderformen des Konnossements . . . . .	239
7.2.3 Konnossementähnliche Transportpapiere . . . . .	241

7.3	Lagerungsdokumente . . . . .	243
7.4	Versicherungsdokumente . . . . .	243
7.5	Zahlungsdokumente . . . . .	245
7.6	Zolldokumente . . . . .	246
7.7	Spezifikationsdokumente . . . . .	248
8.	Lieferklauseln . . . . .	248
8.1	Handelsbrauch . . . . .	248
8.2	Formen der Incoterms . . . . .	250
8.2.1	E-Klausel der Incoterms . . . . .	251
8.2.2	F-Klauseln der Incoterms . . . . .	252
8.2.3	C-Klauseln der Incoterms . . . . .	253
8.2.4	D-Klauseln der Incoterms . . . . .	255
9.	Zahlungsabwicklung . . . . .	256
9.1	Nicht-dokumentäre Abwicklung . . . . .	256
9.2	Dokumenteninkassi . . . . .	257
9.3	Dokumentenakkreditive . . . . .	258
9.4	Sonderformen des Akkreditivs . . . . .	260
10.	Finanzierungsarten im Außenhandel . . . . .	262
10.1	Kurzfristige Absatzfinanzierungen . . . . .	262
10.2	Langfristige Absatzfinanzierungen . . . . .	266
11.	Preis- und Kurssicherung . . . . .	271
12.	Kulturdimensionen im Ausland . . . . .	276
13.	Internationalisierung bei Dienstleistungen . . . . .	286
	Literaturhinweise . . . . .	288

### **J. Spezielles Marketing**

#### **I. Broadening des Marketing**

1.	Marketing öffentlicher Betriebe . . . . .	308
1.1	Nicht-kommerzieller Markt . . . . .	308
1.2	Nicht-abgeleitete Betriebe . . . . .	309
1.3	Öffentliche Verwaltungen . . . . .	310
1.4	(Öffentliche) Non Business-Betriebe . . . . .	311
1.5	Versorgungswirtschaftliche Betriebe . . . . .	315
2.	Marketing ideeller Belange . . . . .	316
2.1	Social Marketing als Gegenstand . . . . .	316

2.2	Marktbesonderheiten	318
3.	Marketing als Sozialkonzept	320
<b>II. Deepening des Marketing</b>		322
1.	Human Concept of Marketing	322
2.	Societal Marketing	326
2.1	Corporate Citizenship	326
2.2	Corporate Social Responsibility	330
3.	Ökologemarketing	331
3.1	Idee	331
3.2	Maßnahmenoptionen	335
3.3	Erfolgsprinzipien der Natur als Vorbild	337
<b>III. Internes Marketing</b>		342
<b>IV. Public Marketing</b>		349
1.	Makromarketing	349
1.1	Begriff und Begriffsmerkmale	349
1.2	Marktwirtschaft als Ordnungsrahmen	351
2.	Mikromarketing	354
2.1	Marktbegriff	354
2.2	Marktergebnisse	356
2.3	Neue Institutionenlehre	357
2.3.1	Property Rights	357
2.3.2	Transaktionskosten	359
2.3.3	Informationsökonomik	360
2.3.4	Agenturtheorie	361
<b>V. Kundenmanagement im Marketing</b>		364
1.	Systematisierung	364
1.1	Begrifflichkeiten	364
1.2	Kundenorganisation	365
1.2.1	Produkt-/Category-orientierte Kundenorganisation	366
1.2.2	Gebiets-/Regionenorientierte Kundenorganisation	367
1.2.3	Kundenwert-/Branchenorientierte Kundenorganisation	368
1.2.4	Organisationale Mischformen	369
1.3	Kundenleiter	370
1.4	Kündigungsprävention	373

2. Kundenzufriedenheit .....	377
2.1 Darstellung .....	378
2.2 Zufriedenheitstheorien .....	381
3. Objektive Zufriedenheitsmessung .....	383
3.1 Quantitative Erfassung .....	383
3.2 Qualitative Erfassung .....	385
3.2.1 Expertenbeobachtung .....	385
3.2.2 Scheinkauf .....	386
3.2.3 Leistungstest .....	387
3.2.4 Willingness to Pay .....	387
4. Subjektive Zufriedenheitsmessung .....	387
4.1 Explorative Erfassung .....	387
4.1.1 Globalurteil .....	387
4.1.2 Detailbefragung .....	388
4.1.3 Fokusgruppe .....	389
4.1.4 Kundenbarometer .....	390
4.1.5 Storytelling .....	391
4.2 Ereignisgestützte Erfassung .....	391
4.2.1 Sequenzielle Ereignismessung .....	392
4.2.2 Kritische Ereignismessung .....	393
4.3 Merkmalsgestützte Erfassung .....	393
4.3.1 Divergenzmessung .....	393
4.3.1.1 Alternative Ansätze .....	393
4.3.1.2 Servqual-Ansatz .....	395
4.3.1.3 Differenzenmessung .....	397
4.3.2 Dekompositionelle Verfahren .....	399
4.3.2.1 Vignette-Methode .....	399
4.3.2.2 Zufriedenheitskritische Merkmale .....	400
4.4 Problemorientierte Erfassung .....	401
4.4.1 Problementdeckungsmethode .....	401
4.4.2 Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme .....	402
5. Kundenunzufriedenheit .....	403
5.1 Beschwerdebegriff .....	403
5.2 Beschwerdemanagement .....	406
5.3 Beschwerdemotivation .....	408
5.4 Beschwerdekategorien .....	409
5.5 Beschwerdeinformationen .....	411
5.5.1 Beschwerdeproblem .....	411
5.5.2 Beschwerdeführer .....	414

5.5.3	Beschwerdeobjekt	416
5.5.4	Beschwerdeannahme	416
5.5.5	Beschwerdeadressat	417
5.5.6	Beschwerdebearbeitung	418
5.5.7	Beschwerdelösung	418
5.6	Organisation des Beschwerdemanagements	419
5.7	Beschwerdeauswertung	422
6.	Kundenwert	423
7.	Kundenlebenszeitwert	429
8.	Phasen des Kundenlebenszyklus	432
8.1	Interessentenauswahl	432
8.2	Kundenakquisition	433
8.3	Beziehungsausbau	434
8.4	Produktwerterhöhung	436
8.5	Produktanzahlerhöhung	436
8.6	Referenzierung und Weiterempfehlung	437
8.7	Informations- und Integrationsnutzen	438
8.8	Kundenevaluierung	438
8.9	Kundenreaktivierung	440
8.10	Kundenausgrenzung	441
8.11	Kundenrückgewinnung	442
Literaturhinweise		445

## **K. Marketingmanagement**

	<b>I. Marketingkonzeption</b>	451
1.	Marketingziel	451
1.1	Zielsystem	452
1.2	Zieldimensionen	454
1.3	Relevanter Markt	458
1.3.1	Strategisches Geschäftsfeld	458
1.3.2	Strategische Gruppe	460
1.3.3	Strategische Geschäftseinheit	461
2.	Istsituations-Analyse	463
2.1	Umfeld-Analyse	463
2.2	Branchenstruktur-Analyse	464
2.3	Stärken-Schwächen-Analyse	471

2.4	Chancen-Risiken-Analyse	472
2.5	SWOT-Analyse/TOWS-Matrix	473
2.6	Portfolio-Analysen	475
2.6.1	Vier-Felder-Portfolio	475
2.6.2	Neun-Felder-Portfolio	478
3.	Marketingstrategie	482
3.1	Marktfeldbestimmung	482
3.1.1	Marktdurchdringung	483
3.1.2	Markterweiterung	485
3.1.3	Produkterweiterung	488
3.1.4	Kundenpartizipation	489
3.1.5	Produktentwicklung	492
3.1.6	Marktentwicklung	493
3.1.7	Diversifikation	495
3.2	Marktwahlbestimmung	496
3.2.1	Marktschranken	496
3.2.2	Marktabdeckung	498
3.2.3	Marktspielregeln	502
3.3	Konkurrenzvorteilsbestimmung	503
3.3.1	Marktpolarisierung	503
3.3.2	Mengen- und Erfahrungseffekte	508
3.3.3	Alte KKV-Matrix	514
3.3.4	Neue KKV-Matrix	517
3.4	Rollenverhaltensbestimmung	520
3.5	Zeitabfolgebestimmung	525
3.5.1	Statisches Konzept	525
3.5.2	Dynamisches Konzept	530
3.6	Strategieprofil	533
3.6.1	Strategieraster	533
3.6.2	Strategiebewertung	536
	<b>II. Marketingorganisation</b>	541
1.	Aufbauorganisationsformen	542
2.	Ablauforganisationsformen	545
3.	Organisationskultur	547

<b>III. Marketingcontrolling</b>	<b>549</b>
1. Marketingplanung .....	549
2. Informationsversorgung .....	551
3. Überwachung .....	552
4. Überprüfung .....	556
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>559</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>570</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>579</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kennzeichen des Konsumentenmarkts	21
Abbildung 2:	Kennzeichen des Produzentenmarkts	27
Abbildung 3:	Geschäftsarten im industriellen Marketing	35
Abbildung 4:	Dimensionen des Systemgeschäfts	41
Abbildung 5:	Fließender Übergang von Sachleistungen zu Dienstleistungen	68
Abbildung 6:	Dienstleistungskonzept	70
Abbildung 7:	Konstitutive Dienstleistungsmerkmale	72
Abbildung 8:	Veredelte Dienstleistungen	73
Abbildung 9:	Matrix der Dienstleistungs-Geschäftsarten	78
Abbildung 10:	Kennzeichen des Wiederverkäufermarkts	98
Abbildung 11:	Alternativen der Sortimentsgestaltung	100
Abbildung 12:	Kriterien zur Sortimentsbildung	102
Abbildung 13:	Prinzipien der Sortimentsbildung	103
Abbildung 14:	Optionen zur Ladenorganisation	111
Abbildung 15:	Category Captains im deutschen Lebensmitteleinzelhandel	136
Abbildung 16:	Matrix zur Direkten Produkt-Rentabilität	138
Abbildung 17:	Ziele des Efficient Consumer Response	141
Abbildung 18:	Beschaffungsrisiko-Gewinneinfluss-Matrix	153
Abbildung 19:	Informations- und Leistungsfluss im Kanban-Konzept	163
Abbildung 20:	Beschaffungs- und Lagerhaltungsdoktrinen	169
Abbildung 21:	$t, q-t, S-s, q$ -Bestelldoktrinen	172
Abbildung 22:	$s, S-t, s, q-t, s, S$ -Bestelldoktrinen	172
Abbildung 23:	Zielkonflikt zwischen Serviceniveau und Serviceaufwand	173
Abbildung 24:	Informationen der XYZ-Analyse	175
Abbildung 25:	Informationen der ABC-XYZ-Analyse	176
Abbildung 26:	Bewertung von Länderrisiken (Beispiele)	187
Abbildung 27:	Optionen der Marktführung	189
Abbildung 28:	Optionen der internationalen Marktabfolge	193
Abbildung 29:	Alternative Formen des Markteintritts	205
Abbildung 30:	Absatzwege im Außenhandel (Export)	205
Abbildung 31:	Schemata von Transit und Durchfuhr	211

Abbildung 32: Formen von Kompenstationsgeschäften . . . . .	213
Abbildung 33: Vergleichende Darstellung der Incoterms 2010 . . . . .	250
Abbildung 34: Ablauf eines Dokumenteninkassos . . . . .	257
Abbildung 35: Ablauf eines Dokumentenakkreditivs . . . . .	259
Abbildung 36: Ablauf eines Lieferantenkredits . . . . .	268
Abbildung 37: Ablauf eines Bestellerkredits . . . . .	269
Abbildung 38: Ländergruppen nach Hofstede (ordinalisiertes Dendrogramm) . . . . .	282
Abbildung 39: Aktionsfelder des Marketing . . . . .	307
Abbildung 40: Nicht-kommerzielle Betriebsformen . . . . .	309
Abbildung 41: Einteilung der Güterarten . . . . .	314
Abbildung 42: Abgrenzungen des Social Marketing . . . . .	317
Abbildung 43: Kennzeichen der Märkte für institutionale und ideelle Güter . . . . .	319
Abbildung 44: Aspekte der Ethik im Marketing . . . . .	327
Abbildung 45: Abgrenzung des Internen Marketing . . . . .	342
Abbildung 46: Aktionsfeld des Public Marketing . . . . .	350
Abbildung 47: Vor- und Nachteile der Verkaufsorganisationen . . . . .	366
Abbildung 48: Vereinfachtes Gap-Modell . . . . .	378
Abbildung 49: Qualitäts- und Zufriedenheitsmessverfahren . . . . .	384
Abbildung 50: Servqual-Messmechanik . . . . .	396
Abbildung 51: Zufriedenheitskritische Merkmale . . . . .	401
Abbildung 52: Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme . . . . .	403
Abbildung 53: Beschwerdemanagement . . . . .	403
Abbildung 54: Kundenunzufriedenheitsmatrix . . . . .	409
Abbildung 55: ABC-Analyse . . . . .	427
Abbildung 56: Kundenwert-Matrix . . . . .	428
Abbildung 57: Kundenwerterfolgsgrößen . . . . .	430
Abbildung 58: Zielsystem im strategischen Marketing . . . . .	454
Abbildung 59: SWOT-Analyse . . . . .	474
Abbildung 60: TOWS-Matrix . . . . .	474
Abbildung 61: BCG-Portfolio . . . . .	476
Abbildung 62: McKinsey-Portfolio . . . . .	480
Abbildung 63: Marktfeldstrategien . . . . .	482
Abbildung 64: Alternative Marktfelder . . . . .	483
Abbildung 65: Marktdeckung im Single Segment . . . . .	500
Abbildung 66: Marktdeckung in Multi Segments . . . . .	501
Abbildung 67: Formen der Marktstimulierung . . . . .	504

Abbildung 68: Statischer Größeneffekt .....	511
Abbildung 69: Dynamischer Größeneffekt .....	511
Abbildung 70: Dynamischer Größeneffekt (Rechenbeispiel) .....	512
Abbildung 71: Zusammenhang zwischen Marktanteil und Größeneffekt .....	514
Abbildung 72: Wettbewerbsvorteilsmatrix .....	518
Abbildung 73: Zeitabfolgematrix .....	525
Abbildung 74: Prinzip des Outpacing .....	531
Abbildung 75: „Strategiewürfel“ .....	533
Abbildung 76: Strategieprofil (I) .....	535
Abbildung 77: Strategieprofil (II) .....	536
Abbildung 78: Organisationskombinationen .....	541



## H. Sektorales Marketing

### I. Konsumtives Marketing

Für gewöhnlich werden Aussagen zur Vermarktung, wenn nicht ausdrücklich anders erwähnt, auf den Konsumentenmarkt bezogen. Dieser Sektor leistet in der Tat Schrittmacherdienste. Dennoch scheint er nicht in jeder Hinsicht typisch (*siehe Abbildung 1*).

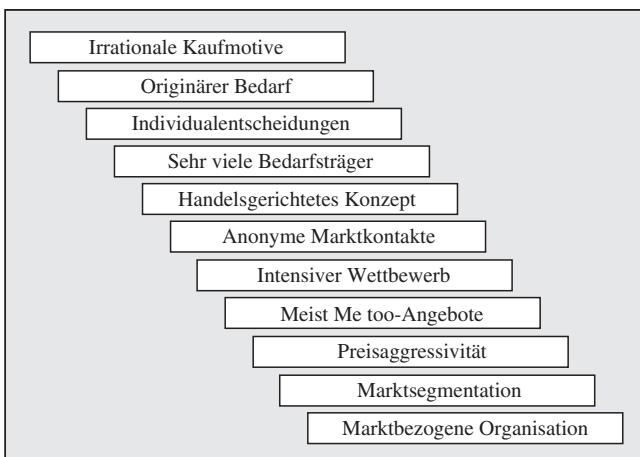


Abbildung 1: Kennzeichen des Konsumentenmarkts

*Der Konsumentenmarkt ist der Markt für den privaten Konsum von Ge- und Verbrauchsgütern.* Als Einkaufsziele sind hier neben Bedürfnisbefriedigung und Nutzenmaximierung zahlreiche irrationale Motive zu verzeichnen. Die Kaufentscheidung erfolgt durch Einzelpersonen oder in der Gruppe (Familie). Sie vollzieht sich als Impuls- oder Routinekauf bzw. als echter Entscheidungsprozess. Dabei gibt es besondere Kennzeichen.

Es handelt sich um einen *originären Bedarf*, d. h. Käufer fragen Produkte für sich bzw. ihren Haushalt als Endabnehmer nach. Damit unterscheidet sich der Konsumgüterbereich von den Märkten für Weiterverarbeiter oder Wiederverkäufer, wo Produkte für fremde (derivative) Bedarfe als Teile oder Ganzes nachgefragt werden.

Es besteht ein *hoher Anteil von Individualentscheidungen*, bei denen Einzelpersonen für sich oder ihre Angehörigen Kaufabschlüsse tätigen. Dies steht etwa im Gegensatz zu Kaufentscheidungen auf der Industrieseite, bei denen mehrere

Personen involviert sind. Allerdings gibt es solche multipersonalen Prozesse ebenso im Privatbereich bei Familienentscheiden.

Weil es sich um Endabnehmer handelt, ist eine relativ *große Zahl von Bedarfsträgern* gegeben. Damit ist es einem Unternehmen regelmäßig nicht möglich, alle diese Bedarfsträger unmittelbar akquisitorisch zu kontaktieren. Vielmehr werden dessen Produkte überwiegend im mehrstufigen, indirekten Vertrieb vermarktet.

Dies impliziert zusätzliche Probleme, da die *eingeschalteten Absatzmittler* als selbstständige Unternehmen eigenständige Ziele verfolgen, die nicht in allen Punkten mit denen der Produzenten übereinstimmen. Insofern wird verstärkt darauf abgestellt, eine handelsstufengerichtete Marketingkonzeption umzusetzen, weil nur diese den Zugriff auf Endabnehmer bietet. Daher wird nach Feldern gemeinsamer Interessen geforscht, auf denen sich die Ziele von Produzent und Handel decken (Win-Win). Nicht zuletzt auch, um von dysfunktionalen Konflikten, wie sie lange Zeit die Regel waren, wegzukommen.

Es bestehen weitgehend *anonyme Marktkontakte*, d. h. dem Produzenten sind seine Endabnehmer unbekannt, da diese über Absatzmittler von ihm nur indirekt bedient werden. Damit ist aber auch die Bindung der Endabnehmer an den Produzenten mehr oder minder locker. Mit der emotionalen Entfernung wachsen die subjektive Austauschbarkeit der Angebote und die Versuchung zu deren rationaler Bewertung.

Um dies zu verhindern, betreiben Unternehmen *intensive Werbeanstrengungen* im Rahmen konsequenter Markenpolitik. Damit wird eine Monopolisierung des Marktes zugunsten des eigenen Angebots angestrebt. De facto führt dies zu einer gegenseitigen Neutralisierung der Akquisitionswirkungen innerhalb eines relevanten Marktes. Dem glauben sich Produzenten nur entziehen zu können, indem sie ihre Werbeanstrengungen weiter erhöhen. Da dies reihum durch alle Anbieter erfolgt, kommt es im Ergebnis zu einer gegenseitigen Aufschaukelung der Werbeaufwendungen.

Der hohe Werbeeinsatz wird auch erforderlich, weil es sich de facto überwiegend um *Me too-Produkte* handelt. Diese sind im Hinblick auf ihre objektiven Leistungsmerkmale weitgehend austauschbar. Um dennoch zu einer Bindung der Abnehmer an das eigene Produkt zu gelangen, ist eine kommunikative Differenzierung unverzichtbar. Dabei wird mittels einer die Realebene (Evidenzinformation) überlagernden Auslobung von Botschaften (Surrogatinformation) eine Alleinstellung angestrebt. So kommt es zum Phänomen, dass an sich gleichartige Angebote erstaunlich abweichende Images haben.

Erst wenn diese vergleichsweise soften Instrumente nichts fruchten, kommen *Preiskämpfe* in Betracht. Diese werden meist nur kurzfristig ausgetragen, da sie direkt den Unternehmenserfolg tangieren und angesichts der ausgeprägten Machtmittel vieler der am Markt präsenten Großbetriebsformen risikoreich sind. So setzt sich oft bald das Streben nach wirtschaftsfriedlichem Verhalten durch.

Zur erfolgreichen Bearbeitung ist es erforderlich, den amorphen Gesamtmarkt nach geeigneten Kriterien in einzelne *Segmente aufzuteilen*, die intern homogen genug sind, um sie mit einheitlichen Maßnahmen bearbeiten zu können. Gleichzeitig soll die Möglichkeit gegeben sein, diese Segmente parallel zu bearbeiten, ohne dass es zu Irritationen im Publikum kommt. Dies wiederum ist nur durch differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente machbar, die auf das jeweilige Segment hin optimiert werden.

Diese komplexen Konzepte erfordern *adäquate organisatorische Voraussetzungen*, wie sie etwa im Product-, Key Account- oder Area-Management gegeben sind. Dabei drückt sich die Marketingphilosophie auch darin aus, dass die Zieleinheiten, also zu vermarktende Produkte bzw. zu bedienende Kunden bzw. Märkte, in den Mittelpunkt der internen Arbeitsabläufe rücken. Dadurch wird eine optimale Ausrichtung des Unternehmens auf den Markterfolg möglich.