

## IGM.FS2011

### Merkmale B2B-Marketing

- kleine Nachfrage, abgeleitet, segmentiert
- wenige, sehr spezialisierte Nachfrager
- persönliche Beziehung Anbieter – Kunde
- komplexe Kaufentscheidungen
- Buying Center
- langer Kaufentscheidungsprozess
- aufwändige, komplizierte und erklärungsbedürftige Produkte
- persönliche, direkte Kommunikation (Messen, ...)
- Preise und Konditionen verhandelbar
- d. R. direkter Vertrieb

### Unternehmung - Umwelt

#### Umweltsphären:

ökologische, ökonomische, technologische und soziokulturelle Sphäre

#### Anspruchsgruppen:

- Eigentümer → Gewinn
- Management → Entscheidungsautonomie
- Mitarbeiter → sicherer Arbeitsplatz
- Fremdkapitalgeber → sichere Kapitalanlage
- Lieferanten → konstante Liefermöglichkeiten
- Kunden → hochwertiges Produkt zu günstigen Preisen
- Konkurrenz → Einhaltung fairer und konstruktiver Wettbewerbsgrundsätze
- Staat & Gesellschaft → Arbeitsplätze, Steuern

### Organisationaler Beschaffungsprozess / Kaufphasen

- Voranfragephase (Analyse des Bedarfs)
  - Problemerkennung (Zwang zur Neubeschaffung, Kostensenkung, Anpassung durch Kunden, Anbieterofferte)
  - Festlegung und Beschreibung der Produkteigenschaften (Make or buy, Outsourcing)
- Angebotserstellungsphase
  - Ausarbeitung der Anforderungen
  - Einholen und Bewerten von Angeboten
- Kundenverhandlungsphase
  - Festlegung der Konditionen
  - Auswahl des Lieferanten
- Abwicklungsphase → neue Stakeholder mit anderen Interessen
  - Erbringung der Leistung
- Gewährleistungsphase
  - Leistungsfeedback und Neubewertung

### Buying Center

gedankliche Zusammenfassung aller am Beschaffungs- bzw. Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen, auch Externe können BC angehören

#### Rollen

- Einkäufer:** Koordinationsfunktion, Einfluss ggf. auf Lieferantwahl, grösste Bedeutung bei Routinekäufen
- Benutzer:** initiiert die Anschaffung, Festlegung der Produkteigenschaften, Schlüsselstellung (wichtigste Rolle)
- Beeinflusser:** Formal nicht belegt, informelle Einflussnahme auf Produkt- und Liefereigenschaften (zweitwichtigste Rolle)
- Entscheider:** Machtposition und Verantwortung bzgl. Auftragsvergabe
- Initiator:** Liefert Impulse zur Veränderung und bringt den Kaufprozess in Gang, auch Externe sind Initiatoren (Staat, Werbung, Wettbewerbe...)

#### Informations-Typen

- Der Faktenorientierte:** detailbesessen
- Der Sicherheitsorientierte:** alle Risiken ausschalten, zögernder Entscheider
- Der Imageorientierte:** sichert sich durch bekannte Namen ab, Lieferantentreue
- Der „Inspektor“:** glaubt nur das, was er inspizieren kann: schwierig zu überzeugen

### Selling Center

- Verkäufer:** Aussendienstmitarbeiter
- Reagierer:** Produktspezialist
- Hersteller:** MA der Fertigungsbereiche
- Entscheider:** hohe Position, Finalentscheidung
- Informationsverantwortlicher**
- Anreger:** hat Kontakte zu Macht-/Fachpromotoren, ermittelt Bedarfsfälle

SC adäquate Mitglieder zu BC

### Kundenbindungsinstrumente

vertraglich, z.B. Exklusivverträge, Rabattsysteme  
 technologisch, z.B. gem. ICT Plattform, Alleinstellung  
 psychologisch, z.B. Vertrauen, persönliche Beziehung  
 institutionell, z.B. Mandate in Aufsichtsgremien

### Kauftypen

- Wert des Investitionsobjektes (stärkster Faktor)
- Kaufanlass (Erstbeschaffung oder Ersatz/Folgeinvestition)

- Kaufklassen (Wiederholungsgrad) → Erstkauf, Modifizierter Wiederholungskauf, Identischer Wiederholungskauf
- Produkttechnologie (Art der zu beschaffender Technologie)

### Situationsanalyse

**Makro-Umfeld:** Ökonomie, Ökologie, Politik – Recht, technisches Umfeld, Ressourcenpotenziale, soziokulturelles Umfeld

**Mikro-Umfeld (5-Forces):** Kunden, Märkte, Wettbewerb, Lieferanten

### Relative Wettbewerbsvorteile

Wettbewerb ist ein **Suchprozess**, der darauf ausgerichtet ist, **durch Generierung neuer Lösungen** vorhandene oder latente Bedürfnisse umfassender (besser, preisgünstiger, schneller, nachhaltiger) zu befriedigen (**Effektivitätsposition**), um daraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen (**Effizienzposition**) = **relativer Wettbewerbsvorteil**.

#### Effektiv:

- bedeutsam = für den Kunden subjektiv relevante Vorteile; überlegene Leistung = für den Kunden relevantes Leistungsmerkmal
- wahrgenommen: Leistungsmerkmal muss erkennbar sein

#### Effizient:

- verteidigungsfähig: nicht sofort imitierbar
- wirtschaftlich: ökonomischer Vorteil

### Produktvorteil / rel. Wettbewerbsvorteil

- Ist mit Nettonutzendifferenz verbunden
- Produktvorteil = technische Überlegenheit
- rel. Wettbewerbsvorteil wird vom Kunden signifikant nutzenstiftend wahrgenommen

### Kernkompetenzanalyse

der eigenen Ausgangssituation, der Geschäftsprozesse, des Kundennutzen, der Konkurrenzsituation

### Unternehmensziele

Kunden-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung



### Zielbeziehungen

- komplementär (Zielharmonie), z.B. Umsatz & Gewinn
- konkurrierend (Zielkonflikt), z.B. Kosten senken und Umsatz steigern
- indifferent (Zielneutralität), d.h. keine Beeinflussung

### Typologisierungsansätze

- Angebotsorientierte Typologien
- Nachfrageorientierte Typologien
- Marktseiten-integrierende Typologien (Verbindung)

### Produktgeschäft (ähnlich B2C)

- anonymer Markt
- vorgefertigte, im Prinzip der Massenherstellung erzeugte Produkte (z.B. Einzelaggregate oder Komponenten)
- Spezifikationsgrad ist gering
- Leistungserstellung liegt zeitlich vor der Vermarktung
- keine weitere Kaufentscheidungen (kein Kaufverbund)

### Differenzierung im Wettbewerb

- Grundeigenschaften
- Erweiterte Eigenschaften (Technisch)
- Zusatzeigenschaften (Service)
- Virtuelle Eigenschaften (Image)

### Produktlebenszyklus

Phase	Einf.	Wachst.	Reife	Sätt.	Deg.
Wachst.	Gering	Hoch	Gering	Stagnierend	negativ
Wettb.	Sehr g.	Hoch	Sehr h.	Sehr. H	Gering
Problem	Risiko	Hohe Markteintrittsbarrieren	Hohe Markteintrittsbarrieren	Hohe Markteintrittsbarrieren	Substitution
Ziel	Bekanntheit, Erstkauf	Zusatznutzen, Wiederkauf	Emotionalisierung, Treue	Emotionalisierung, Treue	Schadensbegrenzung

### zentrale produktpolitische Entscheide

- Produktinnovation (Neuprodukte)
- Produktmodifikation
- Produktelimination (vor Elimination zuerst VKR)
- Markenpolitik → Image aufbauen

### Produkt-Scheiterungsgründe

- kein wettbewerbsfähiger Preis
- Produktionsprobleme
- unökonomische Losgrößen

- zu teure Produktion
- Overengineering
- Konkurrenten beherrschen den Markt
- Kundenanforderungen verändert

#### Produkt-Revitalisierung

- Produktveränderung zur Kostensenkung
- Preiserhöhung/Senkung
- Produktverbesserung/-variation
- Produktdifferenzierung
- Entwicklung neuer Märkte für das Produkt
- Erhöhen der Marketingaufwendungen
- Erhöhen der Vertriebsanstrengungen
- Änderung der Distributionskanäle

#### Anlagengeschäft

- Kundenindividualität und Auftrags-(Einzel-) Fertigung
- kein zeitlicher Kaufverbund
- Vermarktung vor Erstellung
- Einbezug des Kunden
- Kooperation mit anderen Anbietern
- Know-how Gefälle zwischen Kunde und Anbieter

Preispolitik → immer auf VKR (Selbstkosten) Basis, da kein Marktpreis vorhanden ist

#### Grobprojektierungsansatz



#### Akquisitionsverhalten

passiv: hohe Markttransparenz (<Kunden, < Lieferanten)  
aktiv: Identifikation von Kundenproblemen, Bedarfsanregung beim Kunden

#### Gründe für Anbieterkooperationen

Know-how, Risk-sharing, Finanzierungsmöglichkeiten, begrenzte Kapazitäten, wettbewerbsadäquater Preis, Wunschlieferant des Kunden, Reduktion von Wettbewerbern, Schutzrechte (Patente)

#### Kooperationsformen, z.B. ARGE

- Offenes Konsortium (Anbiertergemeinschaft)
- Stilles Konsortium (sieht von aussen wie Generalunternehmerschaft aus)
- Generalunternehmung (Prime Contractor, verschiedene Unterlieferanten, Subcontractor)

#### Finanzierungsmöglichkeiten

Auftragsfinanzierung (Lieferantenkredit, Bestellerkredit, Forfaitierung), Projektfinanzierung, Financial Engineering (Kofinanzierung, Mischfinanzierung [Subventionswettbewerb], Leasing, Kompensation)

Jede fertige Anlage = Referenzanlage

#### Systemgeschäft

- Leistungen für einen anonymen Markt
- Leistungserstellungsprozess liegt zeitlich vor dem Vermarktungsprozess
  - kundenunspecifische Entwicklung, sind jedoch kombinierbar, sodass kundenindividuelle Anforderungen erfüllt werden
  - Unsicherheiten über Ausmass/Richtung beim Nachfrager

Zeitlicher Kaufverbund → zeitlich versetzt (sukzessive) im Verbund mit anderen Leistungsangeboten

#### Management der Einstiegs- und der Folgeinvestitionen

- Einstieg: Gewinnung von Kunden
- Folge: Halten von Kunden

#### Systembindung

- Open systems (stösst Folgekäufe an)
  - Kompatibilität (limitiert Folgekäufe)
  - Proprietary systems (determiniert Folgekäufe)
- ODER**
- Technologie (Kompatibilität, Vorhandene Systemkomponenten, Baukastenprinzip)
  - Organisation (Anpassen der Ablauforganisation, Einsetzbarkeit vorhandener Datensätze./ Programme, bestehendes Know-how)
  - Psychologie (Verlässlichkeit des Anbieters, Leistungsbereitschaft, Offenheit, Kompetenz,.)

Implementierung, Schulung,, Finanzierung, Preis/Leistung, Beratung)

#### Unsicherheit

- verhaltensbezogene Unsicherheit (Preis, Qualität, Service, LifeCycle)
- Nutzungsbezogene Unsicherheit (Art, Zeitpunkt und Häufigkeit zukünftiger Folgeinvestitionen)

#### Zuliefergeschäft

OEM = Original Equipment Manufacturer  
Fokus Einzelkunde

- Zulieferer beliefern Herstellerunternehmen mit industriellen Vorprodukten und/oder zugehörigen Dienstleistungen
- Einzelkundenspezifische, individualisierte Leistungen
- Vermarktungsprozess liegt zeitlich vor dem Leistungserstellungsprozess

Zeitlicher Kaufverbund → während der gesamten Projekt- oder Modelllaufzeit des Endproduktes (längerfristige Geschäftsbeziehung)

#### Insourcing

- reine Komponenten-/Modulfertigung
- Montage an Abnehmerproduktionsstätten
- Verlagerung von Teilen der Fertigung auf freie Fläche im Abnehmerunternehmen
- Industriepark (mehrere Kernlieferanten verlagern die Fertigung in unmittelbare Nähe des Abnehmers)
- Joint Venture (Gemeinsames Montage- und Teilefertigungs-Unternehmen)

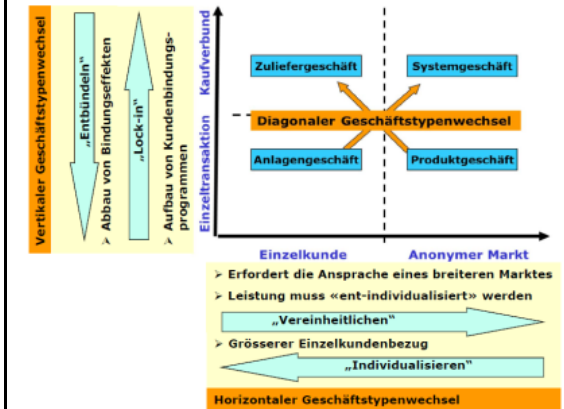
#### Geschäftstypenwechsel

##### Gründe

- Veränderung im Umfeld → Gesetze, Technologie
- Innerbetriebliche Impulse → Veränderung des Produktionsprozesses (Modularisierung)
- Käuferimpulse → Käufer verlangt Geschäftstypenwechsel (z.B. SG in PG), weil er sonst nicht mehr kaufen will
- Wettbewerbsveränderungen → Anreicherung des Leistungsangebotes zur Differenzierung vom Wettbewerb führt zu Wechsel

- Lieferantenimpulse → Lieferant entwickelt technische Lösung

#### Konzepte



#### Trendbasiertes Innovationsmanagement

**Retropolier-Methode:** Wie sieht die Zukunft aus? Was bedeutet das für unser Unternehmen? Welche neuen Märkte und Produkte lassen sich daraus ableiten?

#### Megatrend

- Impact (gesellschaftlicher und technologischer Einfluss)
- Relevance (Einfluss auf unser Unternehmen)
- Opportunities (Möglichkeiten, die sich daraus ergeben)
- Search Fields (Suchfelder zur Neuproduktentwicklung, Produktideen)

#### Vor- & Nachteile E-Commerce

**Vorteile:** Automatisierung (Kosten/Effizienz), einfacher globaler Marktzutritt, Vermeidung von Medienbrüchen, Verbundvorteil durch neue Partner

**Nachteile:** aufwändige Prozessintegration, anonyme (Erst)Kunden, Preisdruck