

Fritz, Wolfgang

Working Paper

Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen: Ergebnisse empirischer Studien

Arbeitspapier, No. 93/02

Provided in Cooperation with:

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

Suggested Citation: Fritz, Wolfgang (1993) : Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen: Ergebnisse empirischer Studien, Arbeitspapier, No. 93/02, ISBN 3930166011, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54816>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

**Das Investitionsgütermarketing
vor neuen Herausforderungen**

- Ergebnisse empirischer Studien -

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1993

AP - Nr. 93 / 2

ISBN 3 - 930166 - 01 - 1

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Fritz
Technische Universität Braunschweig

Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen
- Ergebnisse empirischer Studien -

<u>Inhalt:</u>	<u>Seite:</u>
1. Marketing - notwendig auch für Investitionsgüterhersteller	1
2. Die Umsetzung des Marketingkonzepts in der Investitionsgüterindustrie	4
2.1. Marktorientierte Corporate Identity	4
2.2. Marketingziele	6
2.3. Marketinginformationen	7
2.4. Marketingstrategien	10
2.5. Marketingmix	12
(a) Produktpolitik	12
(b) Preispolitik	15
(c) Kommunikationspolitik	15
(d) Distributionspolitik	16
3. Resümee	19
Literaturverzeichnis	20

1. Marketing - notwendig *auch* für Investitionsgüterhersteller

Jahrzehntlang trugen deutsche Investitionsgüterhersteller durch den technologischen Vorsprung ihrer Produkte auf dem Weltmarkt zum wirtschaftlichen Wohlstand der Bundesrepublik entscheidend bei. Investitionsgüter, die mit dem Gütesiegel "made in Germany" ausgezeichnet waren, schienen international unschlagbar zu sein und wurden zum Symbol für die Wirtschaftskraft einer ganzen Nation.

Dies ist vielfach auch heute noch der Fall. Dennoch ist seit einigen Jahren deutlich geworden, daß die Erfolgsfaktoren der vergangenen Jahrzehnte den Unternehmenserfolg von morgen nicht mehr ohne weiteres zu garantieren vermögen: So steckt der Maschinenbau, eine Schlüsselbranche der deutschen Industrie, seit etwa 1990 in einer erheblichen Krise (vgl. Viehöver 1993), so werden die Märkte im Anlagenbau schwächer, und in der Informationstechnik werden die Positionen neu vergeben. Die Märkte für Investitionsgüter befinden sich derzeit im Umbruch (vgl. Droege et al. 1993, S. 11).

Investitionsgüterhersteller stehen gegenwärtig **neuen Marktbedingungen** gegenüber, die das Markthandeln erschweren und daher besondere Anforderungen an die Unternehmensführung stellen. Dazu zählen u.a. (vgl. Droege et al. 1993, S. 36-57):

* **Der Eintritt neuer Wettbewerber in den Absatzmarkt**

Unternehmen des Maschinenbaus sehen sich seit einiger Zeit einer verstärkten Konkurrenz durch asiatische Hersteller ausgesetzt. Auch Anlagenhersteller sind von einem zunehmenden Konkurrenzdruck betroffen, der - vorerst noch - primär von europäischen Wettbewerbern ausgeht und sich aufgrund des europäischen Binnenmarktes verstärken wird.

* **Die Kostenentwicklung**

Nicht nur das Kostenniveau, sondern auch die Kostenstruktur haben sich in der Investitionsgüterindustrie verändert: Es findet eine ständige **Substitution von variablen Kosten durch fixe Kosten** statt, die weiter anhalten wird. Belief sich der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten in der Investitionsgüterindustrie in den 70er Jahren noch auf rund 39%, so beträgt er in den 90er Jahren bereits rund 48%. In knapp 40% aller Unternehmen der Investitionsgüterindustrie übertrifft der Anteil der Fixkosten bereits den Anteil der variablen Kosten aufgrund der zunehmend anlageintensiven Produktion, wovon vor allem die Chemische Industrie sowie die Informationstechnik betroffen sind. Im Maschinenbau liegt der Anteil der Fixkosten derzeit bei etwa 49%, im Anlagenbau bei rd. 44% (Droege et al. 1993, S. 47f.).

* **Steigende FuE-Kosten bei abnehmenden Produktlebenszeiten**

Eine wesentliche Komponente dieser Entwicklung bildet der Anstieg der Forschungs- und Entwicklungskosten (FuE-Kosten). In fast allen Branchen der Investitionsgüterindustrie ist im Vergleich zu den 70er Jahren nahezu eine **Verdoppelung des FuE-Kostenanteils** eingetreten. Dieser Anteil beträgt derzeit etwa 14% in der Informationstechnik, rd. 11% im Anlagenbau und rd. 7% im Maschinenbau (ebenda, S. 52).

In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, daß in den letzten 20 Jahren nahezu eine **Halbierung der Produktlebenszeiten** (Marktpresenzdauer) stattgefunden hat: Belief sich der Produktlebenszyklus eines Investitionsguts in den 70er Jahren noch durchschnittlich auf 12 Jahre, so beträgt er heute nur noch 7 Jahre. Diese Entwicklung kennzeichnet z. B. den Maschinenbau, während der Anlagenbau davon etwas weniger betroffen ist: Dort verkürzten sich die Produktlebenszyklen von 13 auf 9 Jahre (ebenda, S. 54).

Aus der Zunahme der FuE-Kosten einerseits, der Abnahme der Produktlebenszyklen andererseits resultiert für die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie ein **FuE-Produktlebenszyklus-Dilemma**: Die Zeit zur Rückgewinnung der steigenden FuE-Ausgaben wird immer kürzer. Dadurch entsteht ein enormer Druck auf die Absatzpolitik der Unternehmen; denn diese müssen in immer kürzerer Zeit immer mehr Produkte verkaufen, damit die steigenden FuE-Ausgaben durch Verkaufserlöse gedeckt und darüber hinaus durch größere Absatzmengen Kostendegressionseffekte in der Produktion erzielt werden können. Dieser Zwang zur möglichst schnellen Maximierung des Umsatzes veranlaßt die Unternehmen, ihre Fixkosten auf eine sehr viel breitere Marktbasis zu verteilen, und das treibt sie zur internationalen Ausdehnung ihrer Aktivitäten bis hin zur globalen Marktpresenz (vgl. Ohmae 1992, S. 29; Droege et al. 1993, S. 64).

Die veränderten Marktbedingungen machen deutlich, daß die Investitionsgüterhersteller vor allem ein **marktorientiertes Führungskonzept** benötigen, um den neuen Herausforderungen wirksam zu begegnen, womit das **Marketing** als Konzept marktorientierter Unternehmensführung angesprochen ist. Dies wird noch dadurch unterstrichen, daß sich die Marktorientierung der Unternehmensführung als eine **grundlegende Quelle des Erfolgs von Unternehmen** erwiesen hat, was inzwischen auf breiter Basis empirisch belegt ist (vgl. Fritz 1992, 1993). Insbesondere dann, wenn der Absatzmarkt den Engpaß des unternehmerischen Handelns bildet, wie es in der Investitionsgüterindustrie derzeit meist der Fall ist, kommt der Marktorientierung zur Sicherung des Unternehmenserfolgs eine herausragende Bedeutung zu (vgl. Fritz 1992, S. 330f.).

Obwohl das Marketing als Konzept der Unternehmensführung nachweislich einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Managements darstellt, beziehen gerade Unternehmen der Investitionsgüterindustrie das Marketing in noch nicht ausreichendem Maße in ihre Führungskonzeption ein (vgl.

ebenda, S. 348, 445f.). Gelänge es Investitionsgüterherstellern, die Marktorientierung in ihrem Führungskonzept stärker zur Geltung zu bringen, so würden sie einen größeren Unternehmenserfolg erzielen. Somit erscheint eine stärker marktorientierte Unternehmensführung in der Investitionsgüterindustrie nicht nur angesichts der speziellen Marktbedingungen als geboten, sondern insbesondere auch aufgrund der prinzipiellen Bedeutung der Marktorientierung als einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Unternehmen.

Das moderne **Marketing** umfaßt als **Konzept marktorientierter Unternehmensführung** eine spezielle Unternehmensphilosophie sowie eine Reihe von Instrumenten der Marktforschung und Marktgestaltung (vgl. z. B. Engelhardt 1993, Sp. 18-21). Der **Philosophieaspekt** bringt die Überzeugung zum Ausdruck, daß ein Unternehmen seine Ziele vor allem dadurch erreichen kann, indem es die Bedürfnisse und Wünsche seiner Kunden besser versteht und besser erfüllt, als es die Konkurrenten vermögen. Nur auf diesem Wege kann sich das Unternehmen nämlich einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung verschaffen, über den letztlich das Urteil des Kunden entscheidet (vgl. Kotler/Bliemel 1992, S. 24).

Den Ausgangspunkt des modernen Marketing bildet die Analyse manifester bzw. latenter Kundenbedürfnisse, auf deren Basis dann Angebote entwickelt werden, mit denen ein komparativer Vorteil gegenüber den Konkurrenzangeboten erzielt werden soll. Darin kommen zwei grundlegende **Leitideen** des Marketing zum Ausdruck, nämlich die **Kundenorientierung** sowie die **Konkurrenzorientierung**. Darüber hinaus bezieht das moderne Marketing auch die Entwicklung der technischen, wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in die Betrachtung mit ein. Diese Perspektive eröffnet eine weitere Marketing-Leitidee: die **Gesellschaftsorientierung** (im weiteren Sinne).

Zur konkreten Umsetzung der Marketingphilosophie im Unternehmen und zur Gestaltung der Marktbeziehungen stellt das moderne Marketingkonzept eine Reihe von **Marketinginstrumenten** zur Verfügung. Dazu zählen die sog. **Informationsinstrumente** einerseits, d.h. die Methoden und Techniken der Informationsgewinnung im Rahmen der Marketingforschung, und die sog. **Aktionsinstrumente** andererseits, mit deren Hilfe die Beziehungen des Unternehmens zu den Kunden und den Konkurrenten gestaltet werden sollen. Zu diesem **Instrumentalaspekt** des Marketing gehören insbesondere die grundlegenden **Marketingstrategien**, die das Markthandeln der Unternehmen langfristig ausrichten, sowie die Instrumente des **Marketingmix**, d.h. die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik (vgl. z. B. Meffert 1986; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991). Konkrete Möglichkeiten der Ausgestaltung dieser Instrumente und zur Umsetzung der Marketingphilosophie im Investitionsgüterbereich werden im folgenden Abschnitt aufgezeigt.

2. Die Umsetzung des Marketingkonzepts in der Investitionsgüterindustrie

2.1. Marktorientierte Corporate Identity

Die Marktorientierung eines Unternehmens kann nicht erst an der Verkaufsfront beginnen. Damit sie zur vollen Entfaltung gelangt, muß sie bereits die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie und damit auch das Selbstverständnis des Unternehmens, dessen **Unternehmensidentität** (Corporate Identity), maßgeblich prägen. Die Kunden-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung müssen als **Grundwerte** fest in der Unternehmenskultur verankert sein und in der Wertehierarchie einen hohen Rang einnehmen. Diese Grundwerte müssen darüber hinaus vom Spitzenmanagement des Unternehmens überzeugend "vorgelebt" werden, damit sie im Gesamtunternehmen Verbreitung finden. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, daß letztlich alle Mitarbeiter marktorientiert denken und handeln und daß sich jeder Mitarbeiter als direkter Partner des Kunden versteht.

Empirische Untersuchungen des Selbstverständnisses von Industrieunternehmen belegen, daß markt- bzw. kundenorientierte Grundwerte die Unternehmensidentität in der westdeutschen Industrie wesentlich bestimmen. Dagegen zählen die Wettbewerbsorientierung und die Gesellschaftsorientierung nicht zu den wichtigsten Identitätskomponenten (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 309).

Auch im **Selbstverständnis der Unternehmen der westdeutschen Investitionsgüterindustrie** nehmen markt- bzw. kundenorientierte Grundwerte einen hohen Stellenwert ein, was eine **eigene empirische Analyse** belegt, deren Resultat im einzelnen aus **Abbildung 1** hervorgeht. Noch mehr Wert als auf eine maximale Kundennähe legen Investitionsgüterhersteller aber auf die technische Perfektion ihrer Produkte. Die Wettbewerbs- und auch die Gesellschaftsorientierung zählen auch bei deutschen Investitionsgüterherstellern dagegen zu den eher untergeordneten Identitätsaspekten.

Der vergleichsweise nur geringe Stellenwert der Wettbewerbsorientierung im Rahmen des unternehmerischen Selbstverständnisses erscheint vor dem Hintergrund des Marketingkonzepts aber als bedenklich. Dies kann nämlich dazu führen, daß Unternehmen den Wettbewerbern letztlich zu wenig Aufmerksamkeit schenken, woraus sich die Gefahr gravierender Wettbewerbsnachteile ergeben kann.

Abbildung 1: Das Selbstverständnis von 96 Unternehmen der westdeutschen Investitionsgüterindustrie (Ergebnisse einer eigenen Untersuchung: vgl. Fritz 1992)

Frage: „Die meisten Unternehmen verfügen über ein bestimmtes, oft unausgesprochenes Selbstverständnis (oder über eine bestimmte „Unternehmensphilosophie“). Bitte geben Sie an, in welchem Maße in den folgenden Aussagen das Selbstverständnis (oder die „Philosophie“) Ihres Unternehmens zum Ausdruck kommt.“

Antworten (Rangfolge):	$\bar{x}$	SD
1. „Wir legen größten Wert auf technisch perfekte Produkte.“ (Produkttechnische Grundhaltung)	5,97	0,79
2. „Wir sind ein Unternehmen, für das eine maximale Kundennähe, d.h. das dauerhafte Erkennen aller Wünsche unserer Kunden die oberste Leitmaxime darstellt.“ (Kundenorientierte Grundhaltung)	5,78	1,03
3. „Wir sind ein Unternehmen, das alle betrieblichen Vorgänge konsequent auf den Absatzmarkt und insbesondere auf den Kunden hin ausrichtet.“ (Absatzmarktorientierte Grundhaltung)	5,43	1,18
4. „Die Optimierung aller Betriebsabläufe und vor allem die Perfektion unserer Produktionsverfahren sind für unser Unternehmen oberste Leitmaxime.“ (Produktionsorientierte Grundhaltung)	5,16	1,20
5. „Wir verstehen uns als ein besonders verkaufsorientiertes Unternehmen.“ (Verkaufsorientierte Grundhaltung)	5,14	1,32
6. „Wir verstehen uns als ein Unternehmen, das besonderen Wert auf ein möglichst hohes finanzielles Ergebnis legt.“ (Finanzielle Grundhaltung)	5,01	0,98
7. „Wir sind ein besonders kostenbewußtes Unternehmen.“ (Kostenorientierte Grundhaltung)	4,95	1,07
8. „Wir sind ein besonders innovationsfreudiges Unternehmen (z.B. durch die Einführung neuer Produkte).“ (Innovationsorientierte Grundhaltung)	4,93	1,31
9. „Wir sind in erster Linie ein technologieorientiertes Unternehmen.“ (Technologieorientierte Grundhaltung)	4,67	1,45
10. „Für unser Unternehmen sind Wohlfahrt und Selbstverwirklichung unserer Mitarbeiter oberstes Gebot.“ (Mitarbeiterorientierte Grundhaltung)	4,63	1,08
11. „Wir sehen uns als ein Unternehmen, das eine besondere Verantwortung für den Schutz der natürlichen Umwelt trägt.“ (Umweltschutzorientierte Grundhaltung)	4,58	1,38
12. „Wir legen besonderen Wert darauf, uns umfassend am Verhalten unserer wichtigsten Konkurrenten zu orientieren.“ (Konkurrenzorientierte Grundhaltung)	4,14	1,41
13. „Wir sind ein Unternehmen, das auf die öffentliche Meinung großen Wert legt.“ (Öffentlichkeitsorientierte Grundhaltung)	3,52	1,58
14. „Wir verstehen uns als ein Unternehmen, das einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten hat.“ (Gesellschaftsorientierte Grundhaltung)	2,99	1,51

Anmerkung: $\bar{x}$ = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala 1 = gar nicht, ..., 7 = in extrem hohen Maße; Mehrfachnennungen sind möglich. Die Bezeichnungen der Grundhaltungen (in Klammern) stellen Interpretationen des Verfassers dar, die nicht im Fragebogen enthalten waren.

2.2. Marketingziele

Das marktorientierte Selbstverständnis eines Unternehmens bedarf der Überführung in konkrete Marketingziele, um auch in den Entscheidungen des Unternehmens wirksam zu werden. Vor dem Hintergrund der Kunden- und der Wettbewerbsorientierung besteht das **Oberziel** auch des Investitionsgütermarketing in der **Erzeugung eines dauerhaften, kundenorientierten Wettbewerbsvorteils** (vgl. Aaker 1988, S. 5; Backhaus 1992, S. 28; Droege et al. 1993, S. 18; Simon 1988, S. 4).

Wettbewerbsvorteile, die der Kunde wahrnimmt und akzeptiert, sind die einzige dauerhafte Existenzgrundlage eines Unternehmens. Daher müssen Unternehmen sich immer wieder fragen: Warum sollte der Kunde ausgerechnet bei uns kaufen? Wie können wir erreichen, daß er es tut (Backhaus 1992, S. 28)?

Ein **kundenorientierter Konkurrenzvorteil** muß folgende Merkmale aufweisen (vgl. Aaker 1988; Backhaus 1992, S. 28; Simon 1988, S. 4): Er muß wichtig, wahrgenommen und dauerhaft zugleich sein.

Wichtig: Nur im Hinblick auf die für den Kunden besonders relevanten Merkmale des Leistungsangebots lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen.

Wahrgenommen: Entscheidend für den Erfolg im Markt ist nicht, ob man das technisch beste Produkt herstellt, sondern ob dieser Vorteil vom Kunden erkannt wird. "Nur subjektiv wahrgenommene Wettbewerbsvorteile zählen" (Simon 1988, S. 13). "Nicht die Firmensicht ist entscheidend, sondern die Kundensicht" (Droege et al. 1993, S. 24).

Dauerhaft: Wettbewerbsvorteile lassen sich nur durch solche Maßnahmen erzielen, die nicht kurzfristig von den Konkurrenten imitiert werden können.

Als Bezugsrahmen für die Suche nach kundenorientierten Konkurrenzvorteilen eignet sich das **strategische Dreieck** (Ohmae 1986; Simon 1988, S. 3). Dieses Denkraster legt nahe, für die Suche nach Wettbewerbsvorteilen zunächst eine **Informationsbasis** zu schaffen, welche die **Situation des Kunden, die der Konkurrenten und auch die Lage des eigenen Unternehmens** berücksichtigt. Erst auf der Grundlage einer solchen Situationsanalyse ist es dann möglich, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenten zu erkennen und, darauf aufbauend, Strategien und andere Maßnahmen zur Erzielung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils zu planen.

2.3. Marketinginformationen

Informationen über das Verhalten der Kunden und der Konkurrenten sind neben der Kenntnis der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten für die Suche nach Wettbewerbsvorteilen von wesentlicher Bedeutung.

Der **Kunde** vergleicht alle für ihn relevanten Anbieter und prüft, welches Angebot seinen Ansprüchen am besten entspricht. Daher ist es erforderlich, Informationen darüber zu beschaffen, wer als Kunde überhaupt in Betracht kommt und nach welchen Kriterien er seine Kaufentscheidung trifft. In einem nächsten Schritt ist dann zu untersuchen, wie das eigene Unternehmen und die relevanten Konkurrenten vom Kunden beurteilt werden (vgl. Droege et al. 1993, S. 23).

Investitionsgüter werden meist nicht von Individuen, sondern von einer **Personenmehrheit** auf der Nachfragerseite beschafft. Die gedankliche Zusammenfassung aller auf der Seite des Nachfragers am Einkaufsprozess beteiligten Personen bezeichnet man als **Buying Center** (Vgl. Backhaus 1992, S. 33). Für den Investitionsgüterhersteller ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Mitglieder und die Entscheidungskriterien des Buying Centers zu ermitteln, eine Aufgabe, die üblicherweise den Verkaufsingenieuren zufällt.

Nach dem bekannten **Modell des Buying Centers von Webster/Wind** nehmen an einem industriellen Beschaffungsprozeß fünf Personengruppen teil (vgl. z. B. Backhaus 1992, S. 63-65):

- * **Einkäufer** (Buyer), z.B. der Leiter der Einkaufsabteilung;
- * **Benutzer** (User), d.h. Personen, die in der Fertigung mit den Anlagen, Aggregaten oder Teilen konfrontiert sind: Produktionsleiter, Meister, Facharbeiter;
- * **Beeinflusser** (Influencer), z.B. Entwicklungsingenieure, Finanzfachleute, externe Berater;
- * **Entscheider** (Decider), d.h. Personen, die letztlich über die Auftragsvergabe entscheiden, z. B. Mitglieder der Unternehmensleitung;
- * **Informationsselektierer** (Gatekeeper), z.B. Assistenten, Sekretärin.

Empirischen Untersuchungen zufolge üben die Benutzer, die Einkäufer und die Entscheider den wichtigsten Einfluß auf den Beschaffungsprozeß aus. Beim Kauf von Anlagegütern z.B. in der Chemischen Industrie sind im Einkaufsgremium in der Regel neben Mitgliedern der Einkaufsabteilung und der Unternehmensleitung als Benutzer Personen aus dem Fertigungsbereich und der Konstruktionsabteilung vertreten (vgl. Specht 1986, S. 279-281).

Eine neue empirische Untersuchung von Droege, Backhaus und Weiber gibt näheren Aufschluß über die **Kaufentscheidungskriterien** der Investitionsgüterkunden (vgl. Droege et al. 1993, S.

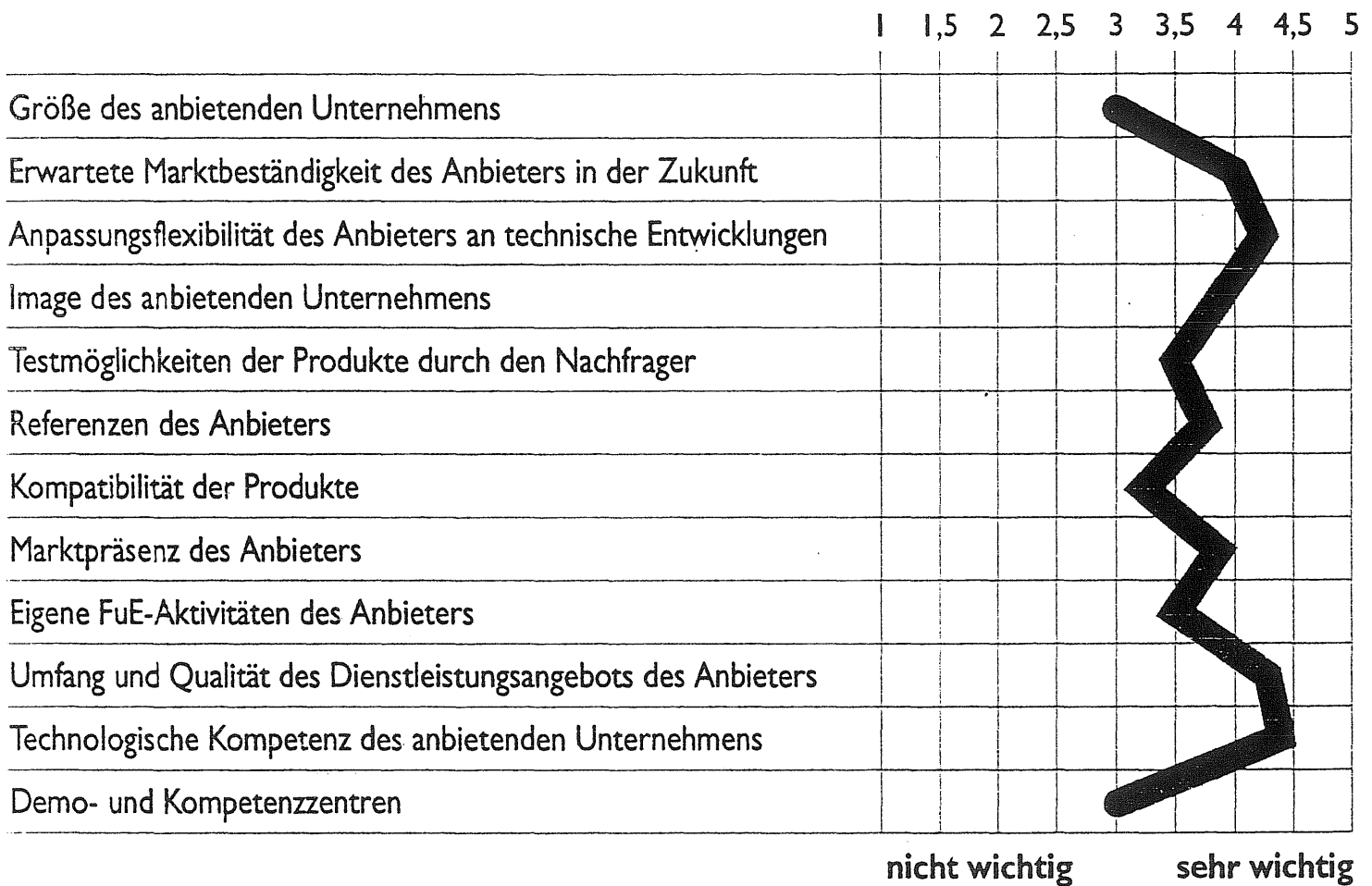
57-59). Das Resultat ist in **Abbildung 2** dargestellt. Dort ist ersichtlich, daß der Anpassungsflexibilität des Anbieters an technische Entwicklungen, dem Umfang und der Qualität des Dienstleistungsangebots sowie der technologischen Kompetenz des Investitionsgüterherstellers als Kaufentscheidungskriterien eine besondere Bedeutung beigemessen wird. **Neben konkreten produktbezogenen Leistungsmerkmalen spielen für die Kaufentscheidung somit auch produktunabhängige, firmenbezogene Merkmale eine wichtige Rolle, nämlich ihre allgemeine Fähigkeit oder Kompetenz** (ebenda, S. 59). Daraus ergibt sich, daß die Suche nach Wettbewerbsvorteilen nicht nur am konkreten Produkt des Herstellers ansetzen muß, sondern insbesondere auch an dem darüber hinausgehenden Fähigkeitspotential und der Reputation des Unternehmens. Dies begründet die Forderung nach einem **Kompetenzmarketing** (vgl. Backhaus 1992, S. 410-430).

Allerdings vernachlässigt die Studie von Droege, Backhaus und Weiber ein Kaufkriterium, das anderen Untersuchungen zufolge eine immer wichtigere Rolle für die Einkaufsentscheidung spielt: den **Preis** des Investitionsguts (vgl. Specht 1986, S. 282, 284). Demnach muß das Investitionsgütermarketing neben dem Leistungsangebot und der allgemeinen Problemlösungskompetenz des Herstellers auch die Preishöhe berücksichtigen, wenn es an den Kaufkriterien der Kunden ausgerichtet werden soll.

Neben dem Kundenverhalten bedarf nach Maßgabe des strategischen Dreiecks auch das **Konkurrentenverhalten** der Analyse. So muß ermittelt werden, welche Konkurrenten vergleichbare Leistungen bereits anbieten (aktuelle Konkurrenten) oder aber grundsätzlich anbieten könnten (potentielle Konkurrenten), welche Ziele und Strategien die Konkurrenten verfolgen und über welche Stärken bzw. Schwächen sie verfügen.

Jedoch stellen empirische Untersuchungen immer wieder gravierende **Defizite in der Konkurrentenanalyse** auch der Investitionsgüterhersteller fest. Entsprechend der nur untergeordneten Bedeutung der Wettbewerbsorientierung im Rahmen des unternehmerischen Selbstverständnisses führt nur etwa jedes zweite westdeutsche Industrieunternehmen systematische Konkurrenzbeobachtungen durch (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 308). Besonders große Informationslücken bestehen hinsichtlich der Gesamtstrategie, der Forschungs- und Entwicklungsstrategie sowie der Kostensituation der Konkurrenten (Simon 1988, S. 7). Da es besonders schwierig ist, zu diesen Bereichen zuverlässige Erkenntnisse zu gewinnen, überrascht dieser Befund nicht. Andererseits aber handelt es sich dabei um Felder, die von großer strategischer Bedeutung sind.

Abbildung 2: Entscheidungskriterien der Investitionsgüterkäufer
(Droege et al. 1993, S. 58)



2.4. Marketingstrategien

Investitionsgüterherstellern steht eine Reihe von Marketingstrategien zur Verfügung, um kundenorientierte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Wie die empirische Untersuchung von Droege, Backhaus und Weiber zeigt, weist das strategische Handlungsprofil der Investitionsgüterhersteller drei Schwerpunkte auf: So stellt die **Strategie der Qualitätsführerschaft** die am meisten favorisierte Marktstimulierungsstrategie dar; in bezug auf den Zeitpunkt des Markteintritts versuchen die Unternehmen eine **Strategie des Marktersten** ("First - to - market") zu verfolgen, während sie im Hinblick auf das zu bearbeitende Marktareal europaweite, vor allem aber **globale Strategien** wählen (vgl. Droege et al. 1993, S. 71).

Die überragende Bedeutung der **Qualitätsführerschaftsstrategie** wird auch durch die Resultate der eigenen Untersuchung belegt: So gaben die befragten Investitionsgüterhersteller an, die Qualitätsführerschaftsstrategie in noch stärkerem Maße zu verfolgen als Rationalisierungsstrategien. Demgegenüber ist die Strategie der Kostenführerschaft von nur untergeordneter Bedeutung (vgl. **Abbildung 3**).

Da die Qualität eines Gutes in dessen Zweckeignung besteht, könnte man annehmen, daß aufgrund der starken Betonung des marktorientierten Selbstverständnisses (vgl. Abb. 1) die Investitionsgüterhersteller bei der Verfolgung ihrer Qualitätsführerschaftsstrategie von einem kundenorientierten Qualitätsbegriff ausgingen, d. h. an die Eignung des Gutes für die Zwecke des Kunden dächten. Dies ist aber offenbar **nicht** der Fall! Die Datenanalyse hat nämlich gezeigt, daß **keine** statistisch gesicherte Korrelation zwischen dem kunden- bzw. absatzmarktorientierten Selbstverständnis der Investitionsgüterhersteller einerseits und der Verfolgung einer Strategie der Qualitätsführerschaft andererseits besteht. M. a. W.: In der Qualitätsführerschaftsstrategie kommt das kundenorientierte Denken **nicht** zum Ausdruck; vielmehr ist diese Strategie eingebettet in ein stärker technikorientiertes Selbstverständnis, was im übrigen nicht nur für die Investitionsgüterhersteller, sondern für die gesamte westdeutsche Industrie gilt (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 315).

Diese Analyse zeigt somit: **Investitionsgüterhersteller bekennen sich zwar zum Markt und zum Kunden, versäumen es aber, dieses Bekenntnis auch in strategisches Handeln zu überführen!**

Dies ist vor dem Hintergrund des modernen Marketingkonzepts als sehr bedenklich einzustufen. **Die Strategie der Qualitätsführerschaft muß künftig sehr viel stärker, als es heute der Fall ist, auf die konkreten Qualitätsansprüche des Kunden hin ausgerichtet werden.** Nicht die überlegene technische Qualität ist entscheidend für den Markterfolg, sondern nur jene Qualität die der Kunde auch tatsächlich will und honoriert!

**Abbildung 3: Die von 96 Investitionsgüterherstellern verfolgten Strategien
(Ergebnisse einer eigenen Untersuchung)**

Frage: „In welchem Maße verfolgt Ihr Unternehmen im Rahmen seiner Unternehmenspolitik regelmäßig folgende Strategien?“

Antworten (Rangfolge):	$\bar{x}$	SD
1. Qualitätsführerschaft	5,24	1,13
2. Rationalisierung in der Fertigung	5,07	1,03
3. Rationalisierung in anderen Bereichen	4,93	0,99
4. Differenzierung gegenüber der Konkurrenz	4,84	1,30
5. Entscheidungsdelegation an Mitarbeiter	4,77	1,20
6. Bearbeitung von Marktnischen	4,59	1,43
7. Einführung neuer Produkte	4,49	1,49
8. Technologieführerschaft	4,45	1,68
9. Förderung der Mitarbeiter	4,41	1,18
10. Einführung neuer Produktionsverfahren	4,33	1,45
11. Strategie der Corporate Identity	4,32	1,50
12. Marktsegmentierung	4,14	1,57
13. Internationale Strategien	3,95	2,05
14. Standardisierung des Angebots	3,88	1,57
15. Finanzwirtschaftliche Strategien	3,79	1,58
16. Diversifikation	3,72	1,66
17. Kostenführerschaft	3,44	1,48
18. Umfassendes Recycling	3,34	1,77
19. Kooperation mit anderen Firmen	3,24	1,59
20. Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder am Kapital des Unternehmens	3,18	1,64
21. Portfolio-Management	3,10	1,56
22. Regelmäßige Unterstützung kultureller und anderer gesellschaftlicher Institutionen	2,65	1,27
23. Firmenaufkäufe, -übernahmen, -beteiligungen	2,49	1,77
24. Regelmäßiger Dialog mit der Öffentlichkeit	2,42	1,38
25. Patent- und Lizenzvergabe	2,36	1,63
26. Regelmäßige Sportförderung	2,19	1,36
27. Eingliederung von Betrieben vorgelagerter Wirtschaftsstufen	1,66	1,13
28. Eingliederung von Betrieben nachgelagerter Wirtschaftsstufen	1,55	1,09

Anmerkung: $\bar{x}$ = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala 1 = gar nicht, ..., 7 = in extrem hohen Maße;

Da der Preis als Kaufkriterium für den Investitionsgüternachfrager neben der Qualität der Produkte und der Reputation des Herstellers inzwischen ebenfalls von großer Bedeutung ist, kommt es künftig besonders darauf an, dem Kunden ein **überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis** zu bieten. Die Qualitätsführerschaftsstrategie der Investitionsgüterhersteller muß daher zum einen vom Qualitätsurteil der Kunden ausgehen und zum anderen auch den Preis berücksichtigen. Jene Unternehmen werden künftig besonders erfolgreich sein, denen es gelingt, eine **hohe Produktqualität mit einem niedrigen Preis zu verbinden**, d. h. eine sog. **Outpacing-Strategie** zu realisieren (vgl. Gilbert/Strebel 1987). Dies ist von einem Teil der Investitionsgüterhersteller inzwischen auch erkannt worden; denn insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau, aber auch in der Kraftfahrzeugindustrie sowie in der Chemischen Industrie werden Qualitätsstrategien inzwischen auch unter Kosten- und Preisgesichtspunkten diskutiert (vgl. Droege et al. 1993, S. 71f.).

2.5. Marketingmix

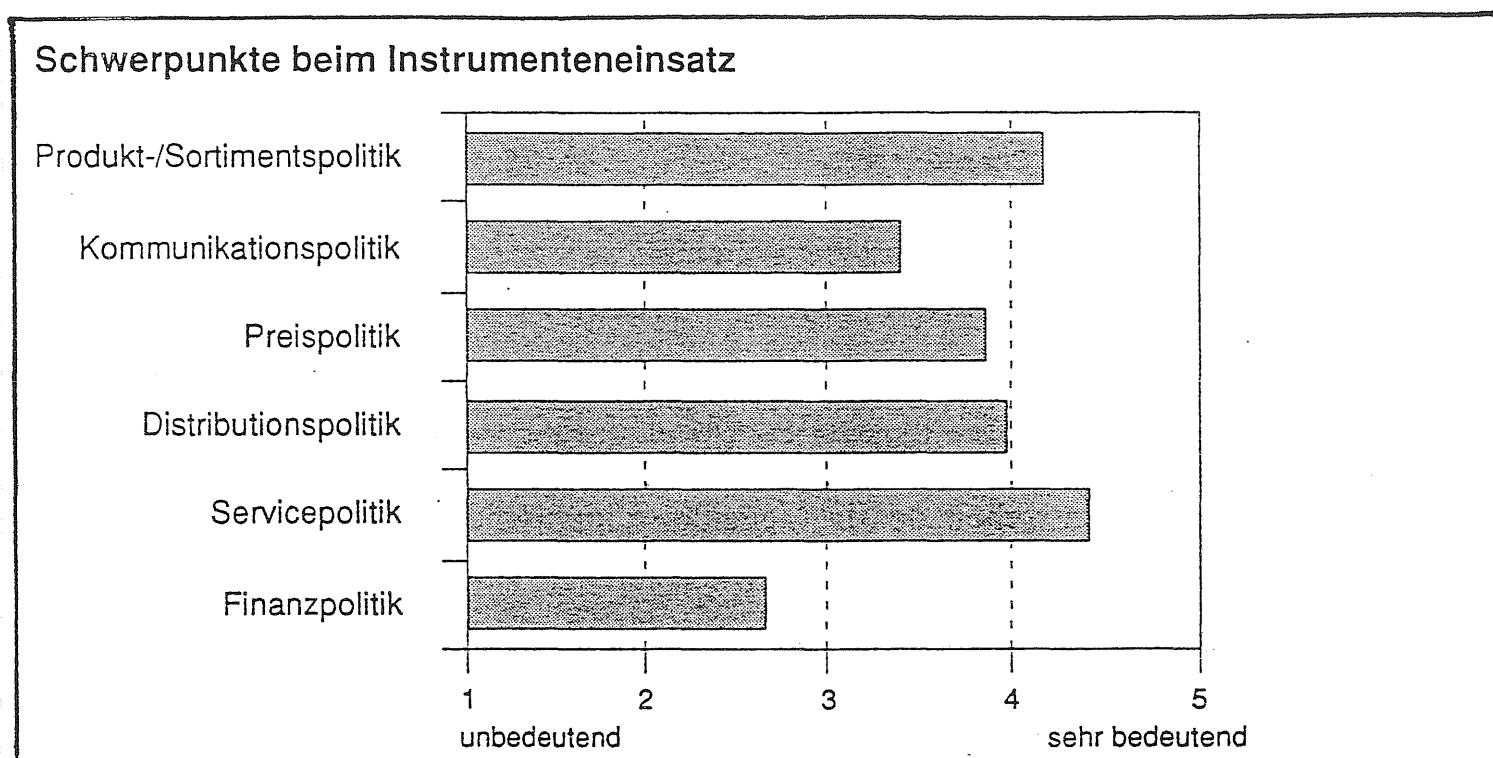
Ganz im Sinne der Qualitätsführerschaftsstrategie kommt der Produkt- und der Servicepolitik im Marketingmix der Investitionsgüterhersteller die größte Bedeutung zu. Dahinter rangieren die Distributions- und die Preispolitik; im Vergleich dazu schätzen die Investitionsgüterhersteller die Kommunikationspolitik als weniger relevant ein (Droege et al. 1993, S. 73; vgl. **Abbildung 4**). Im folgenden sollen einige Ansatzpunkte für eine stärker kunden- und wettbewerbsorientierte Ausgestaltung dieser Instrumente verdeutlicht werden, da die Überführung der Grundideen des modernen Marketing in konkrete Handlungsanleitungen gerade in der Investitionsgüterindustrie bisher noch nicht ausreichend gelungen ist.

(a) Produktpolitik

Maßgeblich für die Leistungsgestaltung sind die Qualitätsansprüche der Kunden. Eine über die Marktbedürfnisse hinausgehende technische Perfektionierung der Produkte - ein "over-engineering" - kann die Leistungen unnötig verteuern und dadurch sogar einen Wettbewerbsnachteil schaffen (vgl. Brockhoff 1993, S. 306). Es ist somit eine **marktorientierte Wertanalyse** erforderlich, welche die aus der Sicht der Kunden überflüssigen Qualitätsdimensionen aufdeckt, eine Überqualität zu vermeiden hilft und damit zugleich auf Kostensenkungspotentiale aufmerksam macht (vgl. Droege et al. 1993, S. 74).

Dies gilt keineswegs nur für die Sachleistungen der Investitionsgüterhersteller, sondern auch für die angebotenen **Dienstleistungen**. Dienstleistungen werden zwar für die Profilierung im Wettbewerb immer wichtiger; dennoch muß auch ihre Gestaltung letztlich durch die Kundenbedürfnisse bestimmt sein.

Abbildung 4: Schwerpunkte im Marketingmix der Investitionsgüterindustrie
(Droege et al. 1993 S. 73)



Auch die **Qualitätssicherungssysteme** der Investitionsgüterhersteller bedürfen der Kundenorientierung. Es reicht nicht aus, nur eine technische Qualitätssicherung durchzuführen; denn diese muß auch den Qualitätsansprüchen der Kunden genügen.

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens ist die möglichst frühzeitige Einbeziehung der Kundenansprüche in die **Neuproduktentwicklung**. Dafür sind im kundenindividuellen Anlagengeschäft aufgrund der engeren Interaktion von Hersteller und Kunden naturgemäß günstigere Voraussetzungen gegeben als im Geschäft mit standardisierten Einzelaggregaten oder Komponenten.

Nicht nur vor dem Hintergrund des zuletzt genannten Falls ergeben sich verschiedene Möglichkeiten der Kundenorientierung im Rahmen der Neuproduktentwicklung, beispielsweise folgende:

* **Lead Users**

Lead Users sind besonders sachkundige, erfahrene und innovationsfreudige **Schlüsselkunden**, deren Bedarf die künftige Nachfrageentwicklung auf dem Markt vorwegnimmt und denen somit eine wichtige **Vorreiterfunktion** zukommt (vgl. von Hippel 1986, S. 796f.). Gelingt es Investitionsgüterherstellern, solche Schlüsselkunden frühzeitig in die Entwicklung neuer Produkte einzubeziehen, so verbessern sich die Marktchancen der Neuprodukte ganz erheblich. Der amerikanische Flugzeughersteller Boeing beispielsweise entwickelt gemeinsam mit Schlüsselkunden, etwa der Fluggesellschaft SAS, neue Flugzeugtypen.

* **Quality Function Deployment (QFD)**

QFD stellt ein Instrument der Neuproduktplanung dar, das den gesamten Entwicklungs- und Produktionsprozeß begleitet. Dabei werden die technischen Produkteigenschaften schrittweise aus den manifesten und latenten Anforderungen und Wünschen des Kunden an das neue Produkt entwickelt. Unterstützt wird der Deploymentprozeß durch das QFD - Schlüsselkonzept, das "**House of Quality**", das die Kundenanforderungen einerseits und die technischen Konstruktionsmerkmale andererseits zu verknüpfen hilft (vgl. Specht 1992, S. 110-124). Da die Ansprüche des Kunden den Ausgangspunkt bilden, wird QFD auch als "**kundenwunschorientiertes Produktplanungsverfahren**" bezeichnet (Brunner 1992, S. 42). Weil darüber hinaus aber auch die Stärken und Schwächen des eigenen Produkts im Vergleich zu Konkurrenzprodukten in die Analyse einbezogen werden (vgl. Specht 1992, S. 121), entspricht die QFD-Methode dem Denkraster des strategischen Dreiecks in besonderem Maße.

(b) Preispolitik

Die Preispolitik in der Investitionsgüterindustrie ist traditionell **kostenorientiert**. Insbesondere im Anlagengeschäft werden Preise sogar auf Vollkostenbasis kalkuliert (vgl. Backhaus 1992, S. 484).

Nun entscheiden aber nicht die Produktionskosten eines Unternehmens über die Realisierbarkeit eines Preises, sondern der Kunde. Vom Standpunkt des Marketing aus muß daher die Frage im Mittelpunkt stehen, ob der Kunde bereit ist, den Preis für eine angebotene Leistung auch zu bezahlen (vgl. Kemna 1993, S. 126). Da der Preis ein immer wichtigeres Entscheidungskriterium des Kunden geworden ist, müssen Investitionsgüterhersteller stärker dazu übergehen, zunächst die Preisbereitschaft der Kunden zu ermitteln, um dann herauszufinden, welche Leistungsqualität zu dem erzielbaren Preis dem Kunden überhaupt angeboten werden kann.

Es existieren aber auch Ansätze für eine **marktorientierte Preispolitik** im Investitionsgütermarketing. Dazu gehören die - allerdings in der Praxis noch wenig gebräuchlichen - **Competitive Bidding-Modelle**, die eine konkurrentenorientierte Optimierung des Angebotspreises bei Ausschreibungen zum Gegenstand haben (vgl. Backhaus 1992, S. 493,497; Simon 1992, S. 557-560).

Eine konsequente Kundenorientierung kommt dagegen in der **nutzenorientierten Preissetzung** zum Ausdruck. Der Investitionsgüterhersteller richtet dabei seine Preispolitik am Nutzen aus, den sein Leistungsangebot dem Kunden stiftet. Dies kann beispielsweise geschehen durch die Angabe eines Preis-Leistungs-Verhältnisses (z.B. DM/kw bei Elektromotoren), wodurch dem Kunden ein auf eine Leistungs- oder Nutzeneinheit bezogener Vergleich konkurrierender Angebote erleichtert wird (vgl. Backhaus 1992, S. 498-502; Simon 1992, S. 542-549). Auch eine stärkere Berücksichtigung der **Preiselastizität der Nachfrage**, d.h. der empirisch feststellbaren Reagibilität der Nachfrage auf Preisänderungen, die bei Investitionsgütern ein z.T. hohes Maß annimmt, trägt zu einer konsequent kundenorientierten Preisbestimmung bei (vgl. ebenda, S. 139).

(c) Kommunikationspolitik

Wettbewerbsvorteile können erst dann entstehen, wenn sie vom Kunden als solche auch **wahrgenommen** werden. Diese Wahrnehmung zu bewirken, ist die Aufgabe der Kommunikationspolitik. Daher ist es sehr bedenklich, wenn Investitionsgüterhersteller der Kommunikationspolitik eine eher nur untergeordnete Rolle im Marketingmix zuweisen (vgl. **Abbildung 4**).

Die **Werbung** der Investitionsgüterhersteller muß dem veränderten Kaufverhalten des Kunden Rechnung tragen. Neben der Produktqualität sollte in der Werbung daher auch die spezifische

Kernkompetenz des Unternehmens herausgestellt werden - seine besondere Fähigkeit zur Lösung von Kundenproblemen (vgl. Droege et al. 1993, S. 93).

Als **Kommunikationsmedium** zur gezielten Ansprache der Kunden bevorzugen die Investitionsgüterhersteller eindeutig das **persönliche Gespräch** (Droege et al. 1993, S. 88; vgl. **Abbildung 5**). Dies ist insofern konsequent, als die persönliche Kommunikation mit Repräsentanten der Hersteller zu den wichtigsten Informationsquellen der Kunden zählt (vgl. Specht 1986, S. 283). Allerdings darf dabei nicht übersehen werden, daß sich die Kunden auch noch aus anderen Quellen informieren, u. a. aus Prospekten und Katalogen der Hersteller, Fachzeitschriften und durch den Besuch von Messen und Ausstellungen (vgl. ebenda; Backhaus 1992, S. 67f.) Daher sollten auch diese Kommunikationswege von Investitionsgüterherstellern intensiv genutzt werden.

Vor allem zur Steigerung des Bekanntheitsgrads, zur Schaffung eines positiven Images in der Öffentlichkeit, zur Kommunikation der Kernkompetenz sowie u. U. zur Stimulierung eines Bedarfs an Investitionsgütern eignen sich auch Werbekampagnen in **Massenmedien**, vor allem in Fachzeitschriften und Wirtschaftszeitungen (vgl. Backhaus 1992, S. 440f.). Ergänzend dazu sollten Investitionsgüterhersteller auch jene Chancen prüfen, die Formen der **Direktwerbung** (Mailings; Telefonmarketing) inzwischen bieten. In Verbindung mit anderen Instrumenten der Kommunikationspolitik wird sich dadurch nicht selten eine kostengünstige Steigerung des Kommunikationseffekts erzielen lassen (vgl. Kreutzer 1993).

(d) Distributionspolitik

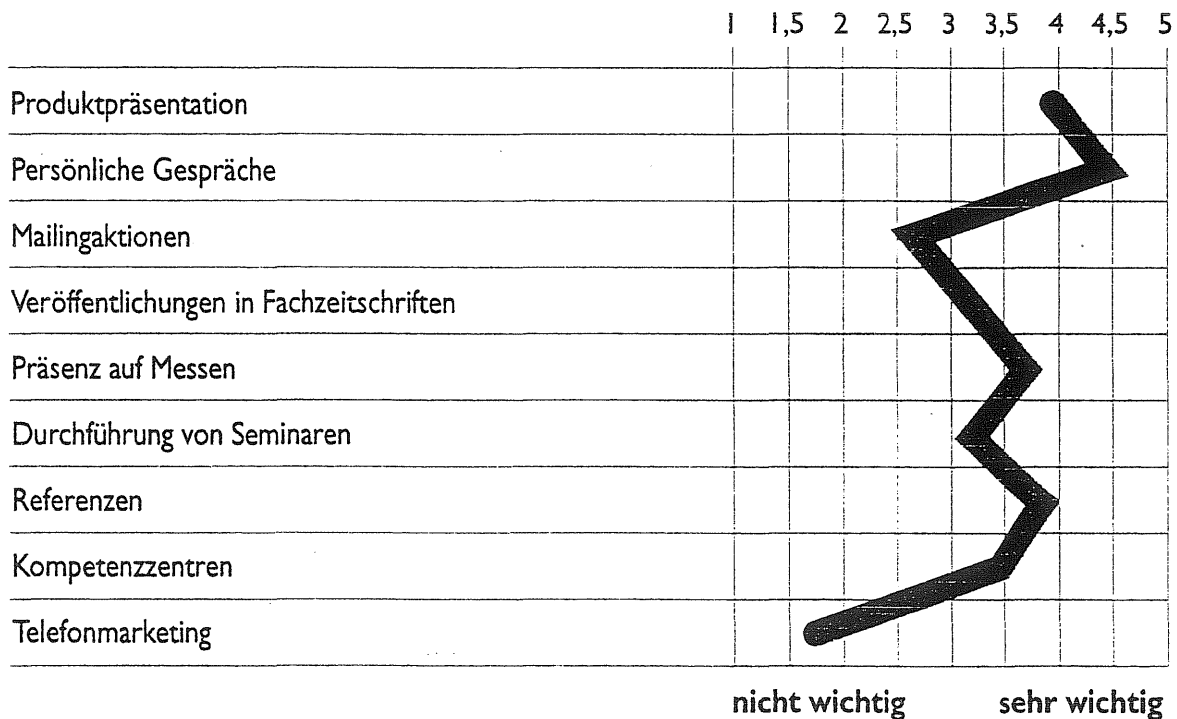
Der zunehmende Konkurrenzdruck, die steigende Fixkostenbelastung und die Verkürzung der Produktlebenszyklen zwingen die Investitionsgüterhersteller zu einer Ausweitung ihres Absatzgebietes und damit zur Internationalisierung des Marketing. Die Erschließung internationaler Märkte ist den Unternehmen vielfach aber nur durch eine **Kooperation** mit anderen Unternehmen möglich, auch mit solchen, die auf dem Inlandsmarkt Konkurrenten darstellen. Das Eingehen einer solchen strategischen Allianz erfordert jedoch meist eine Änderung des wettbewerbsorientierten Denkens und Handelns. Insbesondere für den **internationalen Vertrieb** ist die Bildung strategischer Allianzen von großer Bedeutung (vgl. Droege et al. 1993, S. 86).

Im Rahmen der Distributionspolitik fällt dem **persönlichen Verkauf** eine Schlüsselrolle für die Verwirklichung der Kundenorientierung in der Investitionsgüterindustrie zu. Es ist deshalb von großer Wichtigkeit, z.B. eine sorgfältige Auswahl des Verkaufspersonals zu treffen.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Katalogen, die Merkmale beschreiben, welche gute von schlechten Verkäufern unterscheiden sollen und die insofern für die Personalauswahl und Personalentwicklung relevant sind. Einen der kürzesten Eigenschaftskataloge haben Mayer und Greenberg vorgelegt (vgl. Kotler/Bliemel 1992, S. 980). Geht man von einem akzeptablen Fach-

wissen der Verkaufspersonen aus, so sind es nur **zwei Merkmale**, die einen **erfolgreichen Verkäufer** ausmachen: (1) **Ego Drive**, d.h. der Drang zur Selbstbestätigung, der ein starkes persönliches Bedürfnis schafft, den Verkaufsabschluß zu tätigen, sowie (2) **Empathy** bzw. das Einfühlungsvermögen in die Problemlage des Kunden. Ohne die Fähigkeit, sich gefühlsmäßig in die Situation des Kunden zu versetzen, können Verkäufer nicht erfolgreich sein. Die **Kundenorientierung** muß somit bereits als **Persönlichkeitsmerkmal** beim Verkäufer vorhanden sein. Ist sie es nicht in ausreichendem Maße, so muß sie entwickelt werden.

Abbildung 5: Die bevorzugten Kommunikationsmittel der Investitionsgüterindustrie (Droege et al. 1993, S. 88)



Darüber hinaus ist ein weiteres Merkmal für den Verkaufserfolg maßgeblich, nämlich die **Ähnlichkeit von Verkäufer und Käufer**. Nimmt der Kunde den Verkäufer hinsichtlich seiner Erscheinung und seines Verhaltens als ihm ähnlich wahr, so steigt die Wahrscheinlichkeit für einen Verkaufsabschluß. Die **Kundennähe** drückt sich dann als die durch den Kunden **wahrgenommene Übereinstimmung** aus (vgl. Backhaus 1992, S. 112; Kotler/Bliemel 1992, S. 1000). Daß diese Auffassung zutrifft, kann man derzeit in den neuen Bundesländern beobachten: Dort favorisieren ostdeutsche Einkäufer ostdeutsche Verkäufer (vgl. Gierl 1993). Aus dieser Erkenntnis leitet sich für den Investitionsgüterhersteller die Empfehlung ab, bei der Außendienstorganisation darauf zu achten, daß die Außendienstmitarbeiter zu den Kunden "passen" (Backhaus 1992, S. 112).

Diese Überlegungen lassen sich auch auf jene für den Investitionsgüterabsatz typische Situation übertragen, in der ein **Buying Center**, d.h. eine Personenmehrheit als Käufer auftritt. Die Wahrscheinlichkeit für das Zustandekommen des Geschäfts steigt, wenn auf der Seite des Verkäufers ein dem Buying Center spiegelbildlich organisiertes **Selling Center** oder Selling Team auftritt. Das Selling Center muß dem Buying Center gegenüber gleichrangig und gleichartig besetzt sein und Personen umfassen, die für die Spezialprobleme der unterschiedlichen Funktionsträger im Buying Center kompetent sind. So sollten neben Verkaufsingenieuren z.B. auch Mitglieder der Geschäftsleitung in diesem Verkaufsteam mitwirken (vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 42f.; Heinisch/Günter 1987).

In dieser Sicht manifestiert sich somit die Kundennähe als organisatorische Übereinstimmung des Selling Centers mit dem Buying Center des Kunden und in der Spezialisierung der Funktionsträger des Selling Centers auf die Bedürfnisse der Mitglieder des Buying Centers.

Der Aufbau des Selling Centers richtet sich nach den Informationen, die der Investitionsgüterhersteller über das Buying Center des Kunden erhält. Diese Informationsbeschaffung ist primär Aufgabe der Vertriebsingenieure. Dazu müssen diese im Rahmen ihrer Gespräche mit den potentiellen Kunden versuchen, die am Kaufprozeß beteiligten Personen und Instanzen herauszufinden. Einen ersten Ansatzpunkt bildet dazu der erste Gesprächspartner beim Kunden, ferner die Anfrage bei Geschäftsfreunden des Kunden, die Aufmerksamkeit bei Gesprächen mit Vertretern der Konkurrenz, das Studium von Unterlagen über den Kunden, von Visitenkarten, Geschäftsprospekten, Organigrammen usw.

Erfahrene Verkäufer registrieren sehr aufmerksam, wer in den Gesprächen und Verhandlungsrunden Fragen stellt, geschwiegen oder Vorentscheidungen initiiert hat. Diese Informationen fließen dann in die Bildung des Selling Centers ein, dessen zentrale Repräsentanten aber nicht nur fachlich kompetent, sondern auch psychologisch flexibel sein müssen: Über den Akquisitionserfolg entscheidet letztlich ein situations- und kontaktpersonengerechtes, d.h. auch hier: **kundenorientiertes Verhalten** der Mitglieder des Selling Teams (vgl. Heinisch/Günter 1987).

3. Resümee

Investitionsgüterhersteller sehen sich gravierenden Marktherausforderungen gegenüber, etwa dem Eintritt neuer Wettbewerber in den Absatzmarkt, steigenden FuE-Kosten bei sinkenden Produktlebenszeiten, einem veränderten Kundenverhalten, deren Bewältigung ein marktorientiertes Führungskonzept erforderlich macht. Jedoch schöpfen die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie das dem Marketingmanagement inhärente Erfolgspotential bisher bei weitem nicht aus. Dies liegt weniger an den Grundideen des Marketing, zu denen sich auch Investitionsgüterhersteller bekennen, sondern vielmehr an der konsequenten Umsetzung dieser Ideen in strategische und taktisch-operative Maßnahmen, die bisher unzureichend ist, was durch empirische Untersuchungen belegt wird. Vor diesem Hintergrund sind Ansatzpunkte für eine bessere Realisation der Grundideen des Marketing u. a. im Rahmen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik verdeutlicht worden, die dazu beitragen können, das Umsetzungsdefizit des Marketing in der Investitionsgüterindustrie zu vermindern.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1988), Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1988
- Backhaus, K. (1992), Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992
- Brockhoff, K. (1993), Erfolgsstrategien für Forschung und Entwicklung: Zuviel Perfektion schadet nur, in: Droege et al. (1993), S. 303-307
- Brunner, F. J. (1992), Produktplanung mit Quality Function Deployment, in: io Management Zeitschrift 61 (1992), S. 42-46
- Droege, W./Backhaus, W./
Weiber, R. (Hrsg.) (1993), Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg/Lech 1993
- Engelhardt, W. H. (1993), Absatz, Verkauf, Vertrieb, Marketing in: W. Wittmann et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 15-22
- Engelhardt, W. H./
Günter, B.
Fritz, W. (1981), Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart 1981
(1992), Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992
- Fritz, W. (1993), Erfolgsfaktor Marketing, in: absatzwirtschaft, 1993, Nr. 4, S. 108-116
- Gierl, H. (1993) Verkäufer in Ostdeutschland, in: absatzwirtschaft 1993, Nr. 4, S. 118
- Gilbert, X./Strebel, P. (1987), Strategies to Outpace the Competition, in: Journal of Business Strategy 8, 1987, S. 28-36
- Heinisch, R./Günter, B. (1987), Erkennen Sie die Entscheider!, in: absatzwirtschaft 1987, Nr. 10, S. 100-109
- Hippel, E. v. (1986), Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science 32 (1986) No. 7, S. 791-805
- Kemna, A. (1993), Marktorientierte Unternehmensführung im Maschinen- und Anlagenbau, in: Droege et al. (1993), S. 125-133
- Kotler, Ph./Bliemel, F. (1992), Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992
- Kreutzer, R. T. (1993), Direct - Marketing für Investitionsgüter, in: Droege et al. (1993), S. 400 - 410
- Meffert, H. (1986), Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Nieschlag, R./Dichtl, E./
Hörschgen, H. (1991): Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991
- Ohmae, K. (1986), Japanische Strategien, Hamburg 1986
- Ohmae, K. (1992), Die neue Logik der Weltwirtschaft, Hamburg 1992
- Raffée, H./Fritz, W. (1992), Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 44, 1992, S. 303-322
- Simon, H. (1988), Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988
- Simon, H. (1992), Preismanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- Specht, G. (1986), Beschaffungsverhalten in der Bundesrepublik Deutschland und Ungarn, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 38, 1986, S. 270-288
- Specht, G. (1992), Forschungs- und Entwicklungsmanagement, Manuskript, Technische Hochschule Darmstadt, Darmstadt 1992
- Viehöver, U. (1993), Maschinenbau: Das Ende der Eigenbrötler, in: Focus 1993, Nr. 6, S. 104-106

ISBN	AB-Nr.	Autor/Titel	E-Preis*
3-930166-00-3:	(93/01)	Fritz, W.: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg	8,00 €
3-930166-01-1:	(93/02)	Fritz, W. : Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen	7,50 €
3-930166-02-X:	(93/03)	Fritz, W. : Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg - Ergebnisse der PIMS-Forschung und ihre empirische Relevanz für die westdeutsche Industrie	7,50 €
3-930166-03-8	(93/04)	Oelsnitz, D. von der: Individuelles Problemlösungsverhalten im Krisenfall - Eine Verhaltenspsychologische Analyse streßbedingter Verhaltensstereotype bei Krisenmanagern	10,00 €
3-930166-05-4:	(93/06)	Fritz, W.: Umweltschutz und Unternehmenserfolg	7,50 €
3-930166-11-9:	(93/12)	Fritz: Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing	7,50 €
3-930166-13-5:	(94/02)	Oelsnitz, D. v.d.: Der Systemansatz und seine Erkenntnisgrenzen - Wissenschaftstheoretische Grundgedanken zur Erkenntnislogik eines angeblich universalen Forschungsprogramms	7,50 €
3-930166-15-1:	(94/03)	Fritz, W.: Die Produktqualität - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs ?	7,50 €
3-930166-14-3:	(94/04)	Fritz/Kerner/Kim/Mundorf: Die E-Mail Debate als Instrument der internationalen Management-Marketing-Ausbildung an Universitäten	7,50 €
3-930166-16-X:	(94/05)	Oelsnitz, D. v.d.: Komplexitätsmanagement - Unternehmensflexibilität - Selbstorganisation	7,50 €
3-930166-18-6:	(94/07)	Effenberger/Goecke: Das Management strategischer Allianzen	13,00 €
3-930166-21-6:	(94/10)	Fritz, W.: Ist die Marketing-Philosophie überholt?	5,00 €
3-930166-22-4:	(94/11)	Fritz, W.: Marketing als Erfolgskonzept in der Rezession	7,50 €
3-930166-24-0:	(94/13)	Fritz/Mundorf: Market Orientation and Corporate Success: Findings	7,50 €
3-930166-25-9:	(94/14)	Fritz/Effenberger: Strategieprofile als Erfolgsfaktoren von Investitionsgüterherstellern	7,50 €
3-930166-28-3:	(94/17)	Oelsnitz, D. v.d.: Strategische Marketing-Früherkennung. Konzepte-Funktionen-Anwendungen	7,50 €
3-930166-30-5:	(95/02)	Oelsnitz, D. v.d.: Die Errichtung der Deutschen Bahn AG	7,50 €
3-930166-34-8:	(95/06)	Fritz, D.: Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft	12,75 €
3-930166-35-6:	(95/07)	Fritz/Kerner/Kim/Mundorf: The International E-Mail-Debate: Findings from Germany	7,50 €

*) Preise zuzüglich

Versandkosten und 7% MWST

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38106 Braunschweig

Fax: 0049 (0) 531/391-8202

Internet: www.wiwi.tu-bs.de/marketing

3-930166-43-7:	(95/15)	Fritz/Lang: Technik, Markt, Umwelt	5,00 €
3-930166-45-3:	(95/17)	Fritz, W.: Marketing als Konzeption des Wissens- schaftsmanagements	7,50 €
3-930166-56-9:	(96/06)	Oelsnitz, D. v.d.: Führer gegen Folger	12,50 €
3-930166-58-5:	(96/08)	Oelsnitz v.d./Müller: Marketing und Internet. Nutzungsoptionen und Diffusionsaussichten	12,50 €
3-930166-60-7:	(96/10)	Fritz/Effenberger: Strategische Unternehmensbera- tung. Verkauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung	12,50 €
3-930166-61-5:	(96/11)	Fritz, W.: Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Manfred Bodin	7,50 €
3-930166-63-1:	(96/13)	Raffée/Fritz: Die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie	7,50 €
3-930166-69-0:	(97/01)	Fritz, W.: Unternehmensführung und Ökologie	7,50 €
3-930166-70-4:	(97/02)	Fritz/Kerner/Könneke: Online-Marketing in der Computerbranche	12,50 €
3-930166-72-0:	(97/04)	Oelsnitz, D. v.d.: Werturteilsstreit und theoretischer Pluralismus	12,50 €
3-930166-76-3:	(97/08)	Fritz/Kerner: Online-Marketing im WWW in der Versicherungswirtschaft	25,00 €
3-930166-77-1:	(97/09)	Fritz/Kerner: Online-Marketing im WWW im Finanzdienstleistungssektor	25,00 €
3-930166-87-X:	(97/10)	Fritz/Kerner: Online-Marketing in der Medienwirtschaft	25,00 €
3-930166-82-1:	(98/01)	Fritz/Kerner: Online-Marketing im WWW in der deutschen Wirtschaft	10,00 €
3-930166-85-2:	(98/04)	Fritz, W.: Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet	25,00 €
3-930166-88-7:	(98/07)	Conradi, E.: Globalisierung - Neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik	12,50 €
3-930166-90-9:	(98/09)	Fritz, W.: Dynamik des Internet-Marketing in der Versicherungswirtschaft	25,00 €
3-930166-94-1:	(98/13)	Mevenkamp/Kerner: Akzeptanzorientierte Gestaltung von WWW-Informationsangeboten	20,00 €
3-930166-97-6:	(98/16)	Fritz, W.: Elektronischer Handel - Goldrausch oder doch nur falsche Hoffnung?	10,00 €
3-933628-04-0:	(99/05)	Fritz, W.: Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Erwin Conradi	12,50 €
3-933628-05-9:	(99/06)	Fritz, W.: Marketing und Vertrieb in der Versicherungsbranche an der Schwelle zum 21. Jahrhundert	25,00 €
3-933628-08-3:	(99/09)	Kim: Improving Intercultural Communication Skills. A Challenge facing Institutions of Higher Education in the 21th Century	12,50 €

*) Preise zuzüglich

Versandkosten und 7% MWST

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38106 Braunschweig

Fax: 0049 (0) 531/391-8202

Internet: www.wiwi.tu-bs.de/marketing

3-933628-09-1:	(99/10)	Wenzel, H.: Quo vadis Einzelhandel?	12,50 €
3-933628-10-5:	(99/11)	Fritz/Kerner/Kim/Mundorf: Die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch die internationale E-Mail Debate	17,50 €
3-933628-12-1:	(99/13)	Fritz/Möllenberg/Werner: Die interkulturelle Kompetenz von Managern	25,00 €
3-933628-13-X:	(99/14)	Fritz/Möllenberg: Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung	17,50 €
3-933628-14-8:	(99/15)	Fritz, W.: Electronic Commerce: What is Different in Germany?	17,50 €
3-933628-18-0:	(99/19)	Werner, T.: Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen	12,50 €
3-933628-20-2:	(99/21)	Fritz, W.: Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie	17,50 €
3-933628-21-0:	(99/22)	Fritz/Möllenberg: Die Messung der interkulturellen Sensibilität in verschiedenen Kulturen	26,00 €
3-933628-22-9:	(99/23)	Fritz, W.: Marketing und New Business	12,50 €
3-933628-26-1:	(00/04)	Möllenberg/Teichmann: Die virtuelle Messe als Marketinginstrument: Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven	17,50 €
3-933628-28-8:	(00/06)	Fritz, W.: Preispolitik im Internet	12,50 €
3-933628-33-4:	(00/11)	Fritz/Möllenberg/Chen: Measuring Intercultural Sensitivity in Different Cultural Context	12,50 €
3-933628-36-9:	(01/01)	Wagner/Fritz: Tendenzen marktorientierter Preispolitik im "Electronic Commerce"	12,50 €
3-933628-44-X	(02/04)	Rudloff, M.: Der Musikvertrieb über das Internet aus Konsumentensicht - Ergebnisse einer empirischen Analyse	25,00 €
3-933628-46-6:	(02/06)	Fritz, W.: Success Factors of Internet-based Business Models	12,50 €
3-933628-47-4	(03/01)	Fritz/Möllenberg/Chen: Die interkulturelle Sensibilität als Anforderung an Entsandte - Bedeutung und Elemente für ein Meßmodell	25,00 €
3-933628-48-2	(03/02)	Möllenberg, A.: Internet auctions in marketing: the consumer perspective	17,50 €
3-933628-49-0	(03/03)	Fritz/Graf/Hentze/Möllenberg: Eine Replikation des Chen/Starosta-Modells der interkulturellen Sensibilität in Deutschland und den USA	15,00 €
3-933628-50-4	(03/04)	Fritz, W.: Marketing für Regionen	17,50 €
3-933628-52-0	(03/06)	Fritz/Graf/Hentze/Möllenberg: A Replication Study of the Chen/Starosta-Model of Intercultural Sensitivity in Germany and the USA	15,00 €

*) Preise zuzüglich

Versandkosten und 7% MWST

Bestellungen an: Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften, D-38106 Braunschweig

Fax: 0049 (0) 531/391-8202

Internet: www.wiwi.tu-bs.de/marketing