

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

I. Konsumtives Marketing 21

II. Industrielles Marketing 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

	III. Dienstleistungsmarketing	67
1.	Begriffsbestimmung	67
1.1	Beschreibende Begriffsbestimmungen	67
1.2	Analytische Begriffsbestimmungen	68
1.3	Basiskennzeichen von Dienstleistungen	70
1.3.1	Immaterialität	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
	IV. Handelsmarketing	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	Checklistentechnik	116
4.3	Analogmethode	117
4.4	Raumgebietsmodelle	118
4.5	Distanzenbetrachtung	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 152

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 182

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

		307
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
	II. Deepening des Marketing	322
1.	Human Concept of Marketing	322
2.	Societal Marketing	326
2.1	Corporate Citizenship	326
2.2	Corporate Social Responsibility	330
3.	Ökologiemarketing	331
3.1	Idee	331
3.2	Maßnahmenoptionen	335
3.3	Erfolgsprinzipien der Natur als Vorbild	337
	III. Internes Marketing	342
	IV. Public Marketing	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
	V. Kundenmanagement im Marketing	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

	I. Marketingkonzeption	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
II. Marketingorganisation		541
1.	Aufbauorganisationsformen	542
2.	Ablauforganisationsformen	545
3.	Organisationskultur	547

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

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 Kompensationsgeschäften	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: Marktabdeckung im Single Segment	500
Abbildung 66: Marktabdeckung 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*).

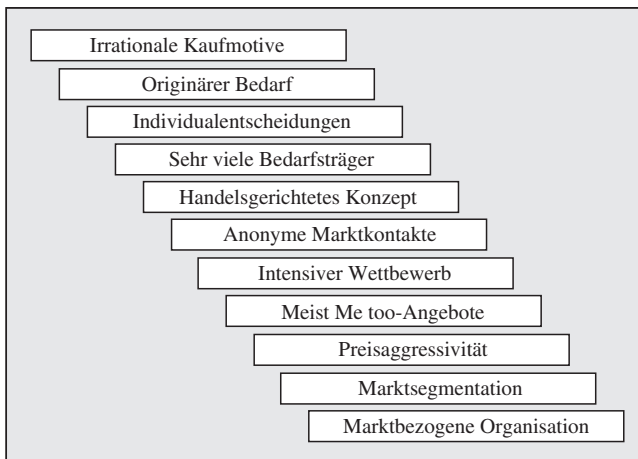


Abbildung 1: Kennzeichen des Konsumentenmarkts

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 Familienentscheidungen.

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.