

Das Marketing von Großanlagen

Strategieprobleme des Systems Selling

Von

Dr. Bernd Günter

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr.:	18.539
Abstell-Nr.:	A 28/985
Sachgebiete:	5.1.1
	5.3

00248082



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

INHALTSVERZEICHNIS

<i>Einleitung: Problemstellung und Anlage der Untersuchung</i>	1
<i>I. Charakterisierung des Systems Selling</i>	5
1. Die Abgrenzung des Systems Selling im Rahmen des Investitionsgüter-Marketing	5
2. Die Objektstruktur des Systemgeschäftes	12
3. Die Ablaufstruktur von Marketing-Prozessen im Systems Selling	17
4. Marktakteure beim Systemgeschäft — die Multiorganisationalität des Systems Selling	24
a. Die Nachfrager von Komponenten und Systemen	25
b. Komponenten-Anbieter im Kontext des Marketing von Systemen	27
(1) Absatz von Komponenten an Anlagen-Betreiber	27
(2) Absatz von Komponenten an System-Anbieter	28
(3) Die besondere Bedeutung des Ersatzteilgeschäftes der Komponenten-Anbieter	29
c. System-Anbieter	30
d. Die besondere Stellung der Consulting Engineers im Systems Selling	33
e. Der Staat als Beeinflusser von Entscheidungen im Rahmen des Marketing von Systemen	36
<i>II. Die Entscheidung für das Systems Selling als Rahmenentscheidung von Anbietern: Ursachen, Zielsetzungen und Marktrestriktionen</i>	39
1. Motive von Anbieter-Entscheidungen für das Systems Selling ..	39
a. Systems Selling als Reaktion auf System-Nachfrage	40
b. Strukturelle Gefährdungen des Komponentenabsatzes als Motiv für System-Angebote	42
(1) Wettbewerb im Komponentengeschäft als Gefährdungsfaktor	42
(2) Das Systemgeschäft als Gefährdungsfaktor für den Absatz des Komponenten-Anbieters	43
(21) Existenz und Machtposition von System-Anbietern als Gefährdungsfaktor	43
(22) Die Einschaltung von Consulting-Unternehmen als Gefährdungsfaktor	47
(23) Leistungsausweitung von System-Anbietern als Gefährdungsfaktor für Komponentenabsatz	48

(3) Selbsterstellungs-Entscheidungen von Anlagen-Betreibern als Gefährdungsfaktor für den Komponentenabsatz	49
c. Autonome Zielsetzungen des Anbieters als Motiv für System- Angebote	49
2. Systems Selling und unternehmenspolitische Zielsetzungen	50
3. Die Marktabgrenzungsentscheidung im Bereich des Systems Sel- ling	59
a. Zur sachlichen Marktabgrenzung	59
b. Zur räumlichen Abgrenzung: Die Internationalisierung von System-Märkten	62
4. Restriktionen für das System-Angebot aus den Charakteristika von System-Märkten	65
a. Zum Problem der Markttransparenz auf System-Märkten	66
b. Zur Nachfragemacht im Systems Selling	69
c. Marktzugangsbeschränkungen und Angebotshemmnisse auf System-Märkten	74
 <i>III. Anbieter-Strategien zum Aufbau des Systemgeschäftes</i>	91
1. Der Eintritt in System-Märkte als Basisstrategie von Kompo- nenten-Anbietern	91
2. Verhinderung des Komponentenkaufs als akquisitorische Strate- gie im Systems Selling	99
a. Systemkauf und Komponentenkauf als Alternativen der Be- schaffungsentscheidung von Anlagen-Nachfragern	99
b. Elemente einer Marketing-Strategie von Anlagen-Anbietern zur Verhinderung des Komponentenkaufs	123
(1) Die Risiko-Kommunikations-Strategie	124
(2) Kompensationsstrategien	132
(21) Die Strategie der Leistungskompensation	132
(22) Die Strategie der Entgeltkompensation	134
(3) Die Strategie der Begrenzung von Know-how-Transfer ..	137
c. Der Zusammenhang zwischen den Strategien zur Verhinderung des Komponentenkaufs und den „make“-Motiven sowie der Struktur des Buying Centers	142
3. Strategien multiorganisationalen Angebots beim Systems Selling	149
a. Anbieterkoalitionen und multiorganisationale Selling Center beim Marketing von Systemen	149
b. Generelle Bestimmungsgründe für die Bildung von Anbieter- koalitionen	153
c. Anbieterkoalitionen und Strategien des Systems Selling	156
(1) Organisationsformen von Anbieterkoalitionen im Systems Selling	156
(11) Die Generalunternehmerschaft als Strategie der allein- verantwortlichen Übernahme des Systemgeschäftes ..	157
(12) Das offene Konsortium als Kooperationsform	160

(13) Das „stille“ Konsortium als Organisationsform	163
(14) Andere Organisationsformen	163
(2) Bestimmungsgründe für die Wahl einer speziellen Organisationsform	164
(3) Zeitliche Aspekte der Wahl einer Organisationsform der Anbieterkoalition	169
(4) Die Rollenverteilung als Strategie-Element bei der Bildung von Anbieterkoalitionen	171
(5) Grundfragen absatzpolitischer Instrumentalentscheidungen bei multiorganisationalem Angebot	173
(51) Die Koordination von Akquisitionsaktivitäten	174
(52) Die Abstimmung der Leistungskomponenten des Angebots	176
(53) Die Abstimmung des Leistungsentgelts und der Zahlungsbedingungen	178
(54) Die Abstimmung von Projektabwicklungsaufgaben und Gewährleistungsfragen	181
(6) Die Wahl der Kooperationspartner als projektbezogene und projektübergreifende Entscheidung	183
d. Die besondere Bedeutung von Referenzanlagen als Instrument absatzwirtschaftlicher Qualifikation — unter besonderer Berücksichtigung der Multiorganisationalität des Systems Selling	195
(1) Zur begrifflichen Abgrenzung von Referenz und Referenzanlage	195
(2) Die Bedeutung der Referenzanlage für das Kaufverhalten von System-Nachfragern	196
(3) Der Stellenwert von Referenzanlagen im Marketing von System-Anbietern	198
(4) Multiorganisationalität des System-Angebotes und Referenzanlagen	200
(5) Anbieter-Entscheidungen im Zusammenhang mit Referenzanlagen	201

IV. Anbieter-Strategien zur Absicherung des Systemgeschäftes durch Aufbau stabiler interorganisationaler Beziehungen 210

1. Strukturelle Gefährdungen des Systemabsatzes	211
a. Wettbewerb durch konkurrierende Anbieter(koalitionen) als Gefährdungsfaktor für den Absatz eines System-Anbieters..	211
b. Sortimentsausweitung durch Komponenten-Anbieter als Gefährdungsfaktor	213
c. Komponentenkauf durch Anlagen-Betreiber als Gefährdungsfaktor für das Systemgeschäft	213
d. Anlagen-Betreiber als Anbieter von Systemen	214
2. Absatzpolitische Basisstrategien zur Stabilisierung des Systemgeschäftes	217
3. Integrale Qualitätssysteme als Strategie-Elemente zur Bindung von System-Abnehmern (vertikale Stabilisierung)	222

(X)

a.	Motive und Instrumente der Stabilisierung von Anbieter-Abnehmer-Beziehungen	222
(1)	Motive der Kundenbindung seitens des System-Anbieters	222
(2)	Ursachen und Entscheidungskriterien der Lieferantentreue von System-Abnehmern	225
(3)	Absatzpolitische Instrumente zur Stabilisierung von Abnehmerbeziehungen	227
b.	Abnehmerbindung und Marktschließung durch den Aufbau eines integralen Qualitätssystems	231
(1)	Integralqualität als qualitätspolitische Dimension im Systems Selling	231
(2)	Die These vom monopolisierenden „System-Effekt“	235
(3)	Absatzpolitische Integralqualitäts-Strategien und ihre Marktwirkungen	236
(31)	Typisierung von Integralqualitäts-Strategien nach Standardisierungsgrad und Kompatibilitätsgrad	236
(32)	Marktschließungswirkungen und Marketing-Probleme der Integralqualitäts-Strategie vom Typ A	240
(33)	Marktschließungswirkungen und Marketing-Probleme der Integralqualitäts-Strategie vom Typ B	245
(34)	Marktschließungswirkungen und Marketing-Probleme der Integralqualitäts-Strategie von Typ C	247
(35)	Marktschließungswirkungen und Marketing-Probleme der Integralqualitäts-Strategie von Typ D	249
(36)	Zusammenfassende Beurteilung des marktschließenden System-Effektes von Integralqualitätssystemen vor dem Hintergrund multiorganisationalen Angebots ..	251
4.	Längerfristige Stabilisierung von Anbieterkoalitionen als Strategie-Element zur Absicherung des Systemabsatzes	260
a.	Stabilitätsthese und begriffliche Abgrenzung längerfristiger Stabilität von Anbieterkoalitionen	261
b.	Bestimmungsgründe stabiler Anbieterkoalitionen	264
c.	Gestaltungsformen und Marketing-Probleme längerfristiger Anbieterkooperation im Systems Selling	271
(1)	Gestaltungsformen einer Strategie der Stabilisierung von Komplementär-Kooperationen	271
(2)	Marketing-Probleme und -Konsequenzen stabiler Komplementär-Kooperationen	278
(3)	Spezifische Probleme einer externen Rückwärtsintegration von System-Anbietern	287
(4)	Die besondere Problematik von längerfristigen Zusammenschlüssen zwischen (Teil-)Konkurrenten	291
V.	<i>Einige Bemerkungen zu langfristigen Perspektiven des Systems Selling</i>	302
	<i>Literaturverzeichnis</i>	310