

Teil 1

Industriegütermarketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings

Kapitel A

Bedeutung und Abgrenzung des Industriegütermarketings

Mit „Marketing“ werden im allgemeinen Sprachgebrauch zumeist noch immer klassische Markenartikel wie Milka, Nivea, Coca-Cola oder Marlboro assoziiert. Dies ist insofern bemerkenswert, da gemessen am Umsatz Markttransaktionen, bei denen der Kunde Letzt-konsument ist (**Konsumgütermarketing**), quantitativ eine geringere Rolle spielen als solche Transaktionen, bei denen ein Unternehmen bzw. allgemeiner eine Organisation Kunde ist, die mit der beschafften Leistung weitere Leistungen erstellen will (**Industriegütermarketing**). So sind die auf Industriegütermärkten erzielten Umsätze etwa in Deutschland mehr als viermal so hoch wie die auf Konsumgütermärkten erreichten Volumina (vgl. *Abbildung 1*).

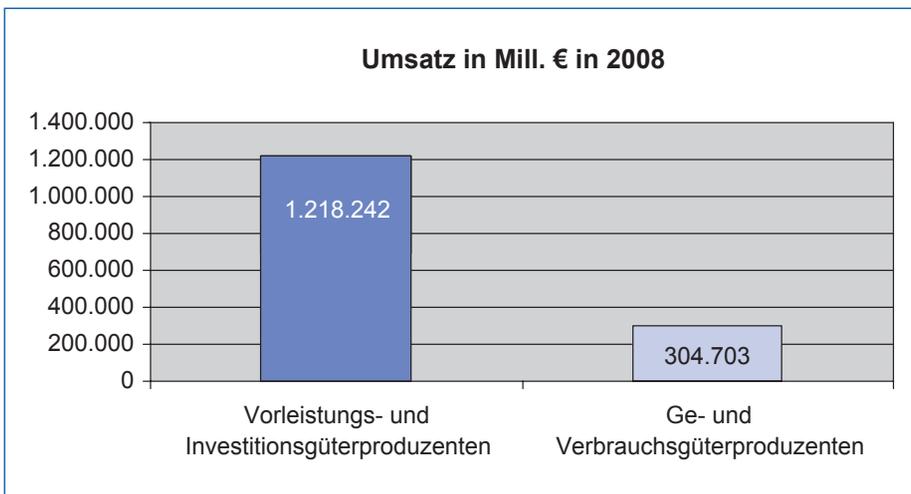


Abb. 1: Umsätze auf Industriegüter- und Konsumgütermärkten

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2009, S. 39.

Ursächlich für die quantitativ große **Bedeutung**, die Industriegütermärkten im Vergleich zu Konsumgütermärkten zukommt, ist die Tatsache, dass der Konsumgütervermarktung allein der gegenüber dem Endkunden realisierte Umsatz zuzurechnen ist. Hingegen gehören alle auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen realisierten Umsätze zur Industriegütervermarktung. Das in *Abbildung 2* wiedergegebene Beispiel illustriert den Effekt, wonach dem auf Konsumgütermärkten erzielten Umsatz häufig ein Vielfaches an vorgelagerten Umsätzen auf Industriegütermärkten zugrunde liegt.

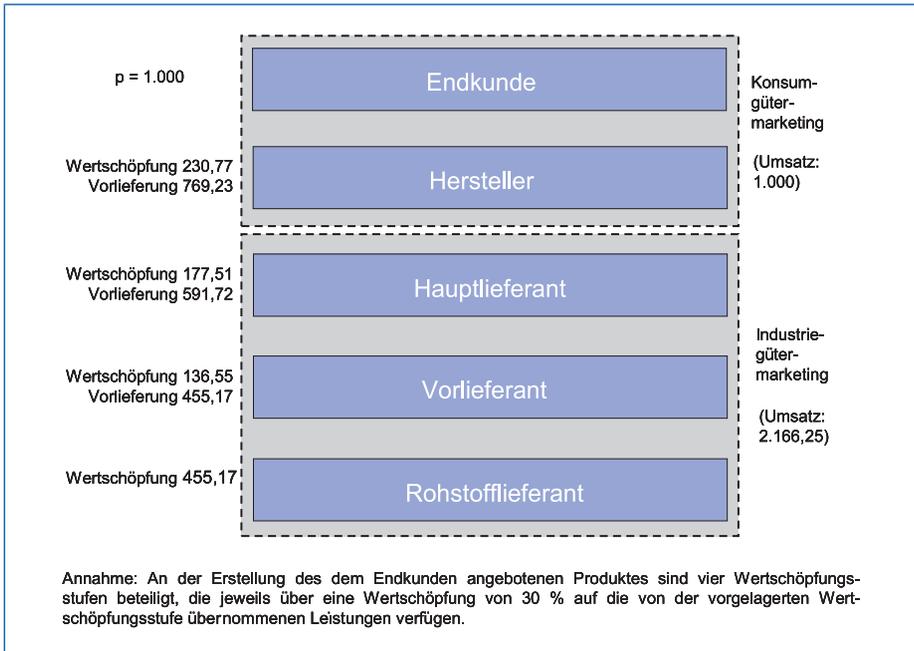


Abb. 2: Wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf Industriegütermarkten

Quelle: Backhaus/Voeth, 2004, S. 6.

In dem in *Abbildung 2* dargestellten Beispiel resultiert der um den Faktor 2,17 höhere Umsatz auf Industriegütermärkten allein aus der Tatsache, dass nur die zwischen Hersteller und Endkunde gehandelten Leistungen der Konsumgütervermarktung, hingegen die zwischen Hersteller und Hauptlieferant, zwischen Hauptlieferant und Vorlieferant sowie zwischen Vorlieferant und Rohstofflieferant gehandelten Umsätze gleichermaßen der Industriegütervermarktung zuzurechnen sind.

Das große Gewicht, das Industriegütermärkte in der Praxis einnehmen, einerseits und die lange Zeit stärker technologische und weniger marktbezogene Ausrichtung vieler Industriegüterunternehmen andererseits haben in jüngerer Zeit zu einem **Bedeutungszuwachs** von Marketing-Fragen in diesen Märkten und Branchen geführt (vgl. hierzu auch *Büschken et al., 2007; LaPlaca/Katrichis, 2009* oder *Meffert/Bongartz, 2000*). Dies spiegelt sich zum einen darin wider, dass in immer mehr Industriegüterunternehmen entweder bestehende Vertriebsabteilungen zunehmend mit Marketing-Aufgaben betraut werden oder eigene Marketing-Abteilungen geschaffen werden, die organisatorisch zudem nicht selten unmittelbar unterhalb der Unternehmensleitung aufgehängt werden.

Im Rahmen der vom Verein deutscher Ingenieure (VDI) e. V. ausgerichteten „Düsseldorfer Führungsgespräche“ über die Bedeutung von Marketing in Industriegüterunternehmen zeigte sich bspw., dass ca. 80 % der in den Unternehmen bestehenden Marketing-Abteilungen direkt an die erste Führungsebene im Unternehmen berichten. Ergebnis der Gesprächsrunde war aber zugleich auch, dass das Marketing in Industriegüterunternehmen mitunter über Image-Probleme verfügt, da der „Wertschöpfungsbeitrag“ dieser Unternehmensaufgabe nicht immer transparent ist (vgl. *Schulze, 2005, S. 70*). *Voeth/Herbst (2008a)* sehen dabei einen der zentralen Gründe für diese Image- und Akzeptanzprobleme darin, dass viele Marketing-Verantwortliche in Industriegüterunter-

nehmen dazu neigen, Marketing-Ansätze, die zuvor für Konsumgütermärkte entwickelt worden sind, ohne Anpassung auf Industriegütermärkte zu übertragen. Da eine „Werkzeugmaschine jedoch kein Schokoriegel“ sei, dürfe man sich nicht wundern, wenn das Industriegütermarketing in der Praxis bislang noch keine sehr große Wertschätzung erfahre.

Die zunehmende Bedeutung, die dem Industriegütermarketing zuzusprechen ist, wird auch in einer immer umfangreicheren **wissenschaftlichen Literatur** zum Industriegüter-, Investitionsgütermarketing bzw. Business-to-Business-, Business- oder industriellen Marketing deutlich. Die Auseinandersetzung mit Vermarktungsproblemen in industriellen Transaktionsbeziehungen hat sich mittlerweile zu einem viel beachteten Schwerpunkt in der Marketing-Forschung und -Lehre entwickelt. Internationale wie nationale Lehrbücher belegen dies (vgl. international z. B.: *Anderson et al.*, 2009; *Bingham*, 1998; *Brierty et al.*, 1998; *Eckles*, 1990; *Haas*, 1995; *Hutt/Speth*, 2004; *Webster*, 1995 und national z. B. grundlegend *Engelhardt/Günter*, 1981; *Kleinaltenkamp/Plinke*, 1997 und 2002; *Richter*, 2001; eher pragmatisch *de Zoeten et al.*, 1999; *Godefroid/Pförsch*, 2009 und weniger als klassisches Lehrbuch, sondern vielmehr praktische Tipps gebend *Klein*, 2004; für eine umfassende Lehrbuchliste vgl. auch *Backhaus et al.*, 2007a).

Auch wenn Vermarktungsprobleme auf Industriegütermärkten unter verschiedenartigen Bezeichnungen diskutiert werden (Industriegütermarketing, Business-to-Business-Marketing etc.), darf nicht übersehen werden, dass hier z. T. sehr ähnliche Aspekte behandelt werden. So werden die Bezeichnungen **Industriegütermarketing**, **Investitionsgütermarketing** und **industrielles Marketing** in der Literatur weitgehend synonym verwendet (vgl. *Backhaus/Voeth*, 2004, S. 6). Hingegen besteht zwischen Industriegüter-/Investitionsgütermarketing bzw. industrielles Marketing auf der einen Seite und **Business-to-Business-Marketing** auf der anderen Seite keine Deckungsgleichheit. Wie *Abbildung 3* verdeutlicht, bezieht das Business-to-Business-Marketing auch die Vermarktung an den konsumtiven Groß- und

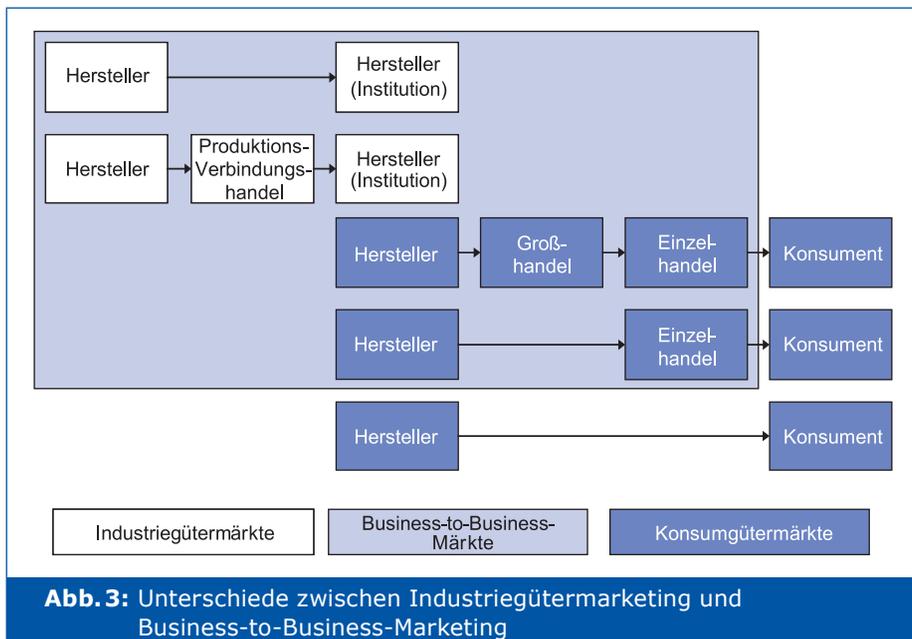


Abb. 3: Unterschiede zwischen Industriegütermarketing und Business-to-Business-Marketing

Quelle: *Plinke*, 1999.

Einzelhandel mit ein. Hingegen umfasst das Industriegütermarketing bzw. Investitionsgüter- oder industrielle Marketing ausschließlich die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen (vgl. Engelhardt/ Günter, 1981, S. 24). Diese Einschränkung wird im Industriegütermarketing bewusst vorgenommen, da die Herausforderungen des Absatzkanalmanagements traditionell einen zentralen Stellenwert im allgemeinen Marketing gefunden haben (vgl. Ahlert et al., 2003) und deshalb nicht erneut aufbereitet werden müssen (vgl. Backhaus/Voeth, 2004, S. 7).

Schließlich ist das Industriegütermarketing nicht nur im Verhältnis zum Konsumgütermarketing oder anderen mehr oder weniger synonym bezeichneten Feldern des Marketings, sondern auch im Vergleich zum **Dienstleistungsmarketing** abzugrenzen, das sich ebenfalls im Laufe der Zeit vom allgemeinen Marketing gelöst hat. Diese Abgrenzung ist notwendig, da in der Literatur mitunter die Auffassung vertreten wird, dass sich das Industriegütermarketing ausschließlich auf die Vermarktung von Sachleistungen und das Dienstleistungsmarketing allein auf die Vermarktung an Letztconsumenten (hierzu z. B. Pförtsch/Schmid, 2005, S. 11) bezieht.

Wird hingegen der in *Abbildung 4* dargestellten Charakterisierung des Industriegüter- und Dienstleistungsmarketings gefolgt, wonach das Hauptmerkmal des Industriegütermarketings in der Vermarktung von Leistungen an Unternehmen/Organisationen und das des Dienstleistungsmarketings in der Vermarktung immaterieller Leistungen zu sehen ist, dann lassen sich das Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing nicht überschneidungsfrei voneinander abgrenzen. So wird die Vermarktung von Dienstleistungen an Unternehmen/Organisationen sowohl innerhalb des Industriegüter- als auch innerhalb des Dienstleistungsmarketings thematisiert (so z. B. letztlich auch Pförtsch/Schmid, 2005, S. 10ff.).

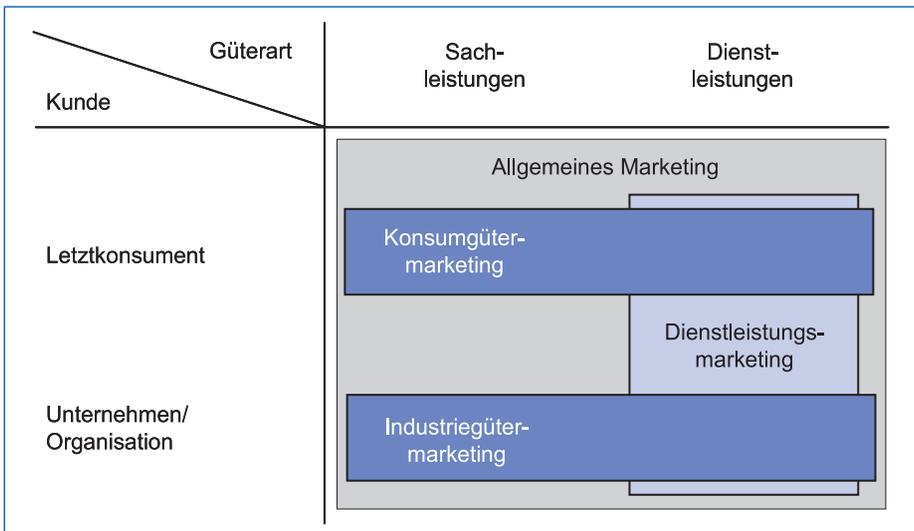


Abb. 4: Abgrenzung Industriegüter-, Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing

Besonderheiten des Industriegütermarketings

Die **Abgrenzung des Industriegütermarketings** hat deutlich gemacht, dass Transaktionsprozesse auf Industriegütermärkten Besonderheiten im Vergleich zum Konsumgütermarketing aufweisen, die eigenständige Ansätze innerhalb der Vermarktung notwendig machen. Um diese Besonderheiten zu veranschaulichen, betrachten wir ein konkretes Marketing-Problem bei der Beschaffung eines Industriegutes. Dabei handelt es sich um ein Beispiel aus einem besonders typischen Industriegüterbereich: dem industriellen Anlagengeschäft. Aus dieser Perspektive gehen die Unterschiede zum Konsumgütermarketing besonders deutlich hervor.

Fallstudie LISTECO

Zwischen 1998 und 2008 ist der Rohölpreis praktisch kontinuierlich angestiegen. Lag er 1998 bei nur 13 US\$ pro Barrel, so stieg er anschließend über 29 US\$ im Jahr 2003 auf 133 US\$ im Juli 2008. Ursache für diesen dramatischen Preisanstieg im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts war zum einen eine stark anwachsende weltweite Nachfrage nach dem Rohstoff „Rohöl“. Vor allem die fortschreitende Industrialisierung in China und Indien ließ die weltweite Rohölnachfrage, aber auch die Rohölpreise explodieren. Zum anderen machte sich in den vergangenen Jahren bemerkbar, dass in den 1990er Jahren vergleichsweise wenig Investitionen für die Erschließung neuer Fördergebiete aufgewandt worden waren. Durch die ansteigenden Rohölpreise konnten viele erdölexportierende Länder hohe Zahlungsbilanzüberschüsse erzielen. Daher wurden in fast allen diesen Ländern Überlegungen darüber angestellt, wie diese liquiden Mittel am besten verwandt werden könnten. Die meisten Ölländer entschieden sich dafür, dieses Geld für Industrialisierungsmaßnahmen einzusetzen. Umso mehr traf die erdölexportierenden Länder im Jahr 2008 der Preisverfall im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise. Innerhalb weniger Monate (Juli bis Dezember 2008) sackte der Barrel-Preis von 133 US\$ auf 40 US\$. Da viele Länder die Situation im Vorfeld nicht richtig eingeschätzt hatten und daher von dem Preisverfall völlig überrascht wurden, kamen sie plötzlich in Liquiditätsengpässe.

In dieser Phase hatte die LISTECO (Libya Steel Corporation), die unter starkem staatlichen Einfluss steht, über die libysche Außenhandelsorganisation ein komplettes Kaltwalzwerk ausgeschrieben, das nicht weit von der Küste entfernt in Libyen entstehen sollte.

Wegen der engen Beziehungen französischer Anlagenbauer zu libyschen Kunden hatte sich auch die französische Maschinenbaufirma Jaubert um das Projekt beworben. Herr Démont, Cheftechniker von Jaubert, kannte sowohl den Leiter der entsprechenden Außenhandelsabteilung, Herrn Fawzi, wie auch die leitenden Direktoren der LISTECO, die Herren Ahmad, Khadat und Ben What, recht gut.

Die Auftragslage der Firma Jaubert war derzeit extrem schlecht, da man in der Vergangenheit wenig erfolgreich gewesen war. Wenn die Beschäftigungslage bei Jaubert in kurzer Zeit nicht entscheidend verbessert werden konnte, war man zu Kurzarbeit und sogar Entlassungen gezwungen, was mit Sicherheit Streiks zur Folge hätte. Aus all diesen Gründen war der Erhalt des Großauftrags aus Libyen fast zu einer Existenzfrage für Jaubert geworden; dies galt umso mehr, als sich andere Walzwerkprojekte derzeit nicht anboten.

Insbesondere auf dem Kaltwalzsektor hatte Jaubert in den letzten Jahren sehr eng mit der EGD (Elektrizitätsgesellschaft Deutschland) als Lieferant der elektrischen Ausrüstung von Walzwerken zusammengearbeitet. Die letzten Aufträge wurden nahezu alle mit der EGD konsortial abgewickelt. Dadurch hatte sich auch ein sehr gutes Verhältnis auf allen Ebenen zwischen den beiden Firmen entwickelt.

Die EGD befand sich in einer wesentlich besseren Beschäftigungslage als Jaubert, da sie im Hinblick auf Abnehmerbranchen stärker diversifiziert war und insbesondere auf dem Chemiesektor ein gutes Auftragspolster besaß. Darüber hinaus war es der EGD in jüngster Zeit gelungen, im Rahmen internationaler Konsortien auch an größeren Walzwerkausträgen beteiligt zu werden. Von Streiks war die EGD weitgehend verschont geblieben.

In der Projektierungsabteilung für Kaltwalzwerke der EGD gab es derzeit insofern Probleme, als man gerade eine Pilotanlage (Anlage mit hohem Innovationsgrad) in Afrika mit großem Verlust abgeschlossen hatte. Angesichts dieses Verlustes sollten in nächster Zeit keine stark risikobehafteten Aufträge mehr angenommen werden.

Der inländische französische Markt wurde durch staatliche Maßnahmen im Rahmen eines gegen die Finanz- und Wirtschaftskrise gerichteten Konjunkturförderungsprogramms gegen ausländische Konkurrenz relativ stark abgeschirmt. Die französische Hütten- und Walzwerkindustrie befindet sich direkt oder indirekt fast vollständig unter staatlicher Kontrolle. Allerdings wurden im Inland zu dieser Zeit nur Rationalisierungs-, Modernisierungs- und Ersatzinvestitionen durchgeführt, durch die die Beschäftigungslage der Hersteller bei weitem nicht gesichert werden konnte.

Auch der französische Export wurde staatlich stark unterstützt. Dies geschah zum einen durch den Abschluss einer Reihe von bilateralen Handelsabkommen, insbesondere mit östlichen Staaten und Ölstaaten – so auch mit Libyen –, und zum anderen durch die Gewährung zinsgünstiger direkter und indirekter Kredite an Abnehmerländer. Angesichts der weltweit geringen Nachfrage nach Walzwerken und des harten internationalen Konkurrenzkampfes hatten jedoch alle diese Maßnahmen nicht zu einer befriedigenden Auslastung des gesamten französischen Walzwerkbaues geführt.

Als Jaubert die Ausschreibungsunterlagen erhalten hatte, wandte man sich sofort an die EGD, um sie zu bitten, ein Angebot für die elektrische Ausrüstung des Kaltwalzwerkes auszuarbeiten. Bei der EGD war man von der Anfrage nicht sehr begeistert, da man relativ gut ausgelastet war und es sich wiederum um ein Kaltwalzwerk handelte, bei dem mit einem schlechten Preis und hohem kommerziellen Risiko zu rechnen war.

Herr Toelle, Leiter der Abteilung „Elektroausrüstungen für Walzwerke“ bei EGD, der mit Herrn Démont von Jaubert zu der ersten Prebid-Konferenz nach Tripolis gereist war, hatte bereits erfahren, dass sich neben dem französischen Konsortium auch eine chinesische Anbietergruppe um das Projekt bewarb. Auf dieser Prebid-Konferenz sickerten bereits erste Preisvorstellungen durch, wonach die Chinesen offenbar eine aggressive Preisstrategie betrieben. Schon jetzt lagen die angedeuteten Preise der Chinesen 30 % unter dem überschlägig ermittelten Preis der französisch/deutschen Anbietergemeinschaft, wobei die Chinesen vermutlich einen Festpreis fordern und nicht – wie die Franzosen – auf Abschluss eines Gleitpreises bestehen werden. Wegen der verschlechterten Finanzlage der Libyer war auch bekannt geworden, dass nicht nur eine langfristige Finanzierung für den Auftrag zu beschaffen war; darüber hinaus sollten auch die An- und Zwischenzahlungen durch Öllieferungen seitens der Libyer kompensiert werden.

Auf dem Heimflug von Tripolis nach Paris verabredeten Herr Démont und Herr Toelle ein Gespräch über den Stand des Projektes, in dem die Probleme und das gemeinsame Vorgehen bei den weiteren Verhandlungen mit den Repräsentanten von LISTECO und der staatlichen Außenhandelsorganisation besprochen werden sollten.

Welches sind die **Charakteristika** des geschilderten Vermarktungsproblems im Fall LISTECO und wodurch unterscheiden sich diese von Vermarktungsprozessen im Konsumgüterbereich?

Betrachten wir zunächst die **Nachfrageseite**. Es wird deutlich, dass die Nachfrage nach dem Walzwerk eine **abgeleitete** (derivative) Nachfrage ist: Da Walzstahl in Libyen benötigt wird, entsteht Nachfrage nach Hütten- und Walzwerken.

Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich handelt es sich bei Nachfragern im Industriegüterbereich um **Organisationen**. LISTECO ist ein Industrieunternehmen, das ein neues Walzwerk kaufen möchte. Als Nachfrager von Industriegütern kommen aber nicht nur – wie im dargestellten Fall – Industrieunternehmen in Frage, sondern auch Behörden oder Verbände (vgl. *Hutt/Speth*, 2004, S. 18). Verallgemeinernd sprechen wir daher von **organisationalen Nachfragern**.

Da Organisationen durch Repräsentanten handeln (LISTECO wird z. B. durch die drei Direktoren Ahmad, Khadat und Ben What vertreten, die Außenhandelsorganisation durch Herrn Fawzi), sind Beschaffungsprozesse von Industriegütern häufig auch als **multipersonal** zu kennzeichnen.

Im Fall LISTECO ist zwar letztlich die Libya Steel Corporation die eigentlich beschaffende Einheit, aber offenbar ist sie gezwungen, in den Beschaffungsprozess eine weitere Organisation (mit durchaus eigenständigen Zielen) einzubeziehen: die staatliche Außenhandelsorganisation. Es zeigt sich somit, dass Industriegüter-Beschaffungsprozesse auch durch **Multiorganisationalität** gekennzeichnet sein können: Mehrere Organisationen sind in den Beschaffungsprozess eingeschaltet. Die Einschaltung weiterer Organisationen in den Beschaffungsprozess auf Seiten des Kunden muss dabei nicht wie im vorliegenden Beispiel unbedingt aus regulatorischen Gründen erfolgen. Ebenso können ökonomische Gründe dafür verantwortlich sein, wenn Unternehmen horizontale Beschaffungsk Kooperationen aufbauen, um durch die Bündelung ihres Bedarfs mit anderen Unternehmen günstigere Einkaufskonditionen und damit Beschaffungskostenvorteile zu realisieren (vgl. *Voeth*, 2003, S. 39; *Arnold*, 2004, S. 289).

LISTECO kann den Beschaffungsentscheidungsprozess nicht alleine durchführen, sondern muss bei der Auftragsvergabe die staatliche Außenhandelsorganisation mit einschalten. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass der Beschaffungsprozess nach bestimmten formalisierten Richtlinien zu erfolgen hat. Dieser **formalisierte Prozess** der Auftragsvergabe dokumentiert sich i. d. R. auch darin, dass die Vergabe in Form einer Ausschreibung erfolgt.

Bei Industriegütern wie z. B. Kaltwalzwerken ist es darüber hinaus üblich, für die Beschaffung nicht nur nationale, sondern auch internationale Anbieter zu berücksichtigen. Dies ist schon allein deshalb häufig unumgänglich, wenn auf dem Weltmarkt nur eine begrenzte Anzahl von Anbietern vorhanden ist, die wegen der technischen Komplexität des Produkts über das Know-how verfügen, um ein entsprechendes Angebot abgeben zu können. Aus diesem Grunde wird in der Literatur davon ausgegangen, dass das Industriegütermarketing i. d. R. **internationale Marketing-Probleme** mit einschließt (vgl. *Backhaus/Voeth*, 1995a; *Adler/Klein*, 2004; *Voeth/Gawantka*, 2004).

Wegen der häufig relativ hohen Wertdimension von Industriegütern geht der Problemlösungsbedarf der beschaffenden Organisation oftmals weit über die enge technische Lösung hinaus. Der Wunsch nach Auftragsfinanzierung und Kompensationen, um Liquiditäts- und/oder Devisenengpässe zu überbrücken, ist die zwangsläufige Folge. Industriegütermarketing heißt daher häufig auch Befriedigung eines umfangreichen Problembedarfs, so dass **Dienstleistungen** im Industriegütermarketing eine wichtige Rolle spielen (vgl. *Kleinaltenkamp et al.*, 2004, S. 628).

Auch auf der **Anbieterseite** ergeben sich beim Industriegütermarketing Besonderheiten. Im Fall Listeco versucht Jaubert, das Projekt nicht alleine zu realisieren. Vielmehr wendet sich Herr Démont unmittelbar an seinen Kollegen bei der EGD, um ihn zu bitten, auf konsortialer Basis ein gemeinsames Vorgehen zur Auftragerlangung zu beschließen. Projektspezifische **Anbiertgemeinschaften** zur Erlangung eines Auftrages, die häufig internationale Partner umfassen, sind kennzeichnend für diesen Industriegüterbereich. Damit wird auch der Vermarktungsprozess auf der Anbieterseite multiorganisational und multipersonal (Konsortium Jaubert mit EGD, Zusammenarbeit von Herrn Démont mit Herrn Toelle).

Daneben werden ökonomische Entscheidungen oft durch **staatliche Einflussnahme** verändert, sei es, dass der Staat die Lieferung von High Tech-Produkten in bestimmte Länder unterbindet oder – wie im Fall Listeco –, dass der Staat den Export durch Finanzierungsunterstützung bzw. Übernahme von Kreditrisiken fördert.

Ein weiteres Charakteristikum für die Anbieterseite ist die Tatsache, dass sich das Angebot von Jaubert und EGD an einen **identifizierten Markt** richtet: Die gesamten Marketing-Anstrengungen werden im Hinblick auf **einen Kunden** gebündelt. Das gilt zwar nicht für alle Industriegüter, ist aber bei Industriegütern häufiger als bei Konsumgütern zu beobachten, da die Anzahl von Anbietern und Nachfragern hier tendenziell geringer ist.

Industriegüter werden häufig **interaktiv** vermarktet: Leistung und Gegenleistung werden unter gegenseitiger Einflussnahme von Nachfrager- und Anbieterorganisationen ausgehandelt. Damit gewinnt z. B. das Personal Selling im Industriegütermarketing eine herausragende Bedeutung (vgl. auch *Albers*, 1989; *Frenzen/Krafft*, 2004, S. 865; *Heger*, 1984; *Johnston/Kim*, 1994, S. 68; *Weis*, 1983, S. 240 f.; *Weis*, 2009).

Häufig finden die einzelnen Transaktionsprozesse auch nicht isoliert voneinander statt. Vielmehr rückt die Betrachtung ganzer **Geschäftsbeziehungen** in den Vordergrund, deren Handhabung ein wichtiges Entscheidungsfeld darstellt (vgl. z. B. *Diller*, 1995, S. 442 ff.; *Diller/Kusterer*, 1988a; *Kaas*, 1992a, S. 884 ff.; *Plinke*, 1997a; *Plinke*, 1989, S. 305 ff.; *Diller*, 2003; *Kleinaltenkamp/Ehret*, 2006).

Anhand der Fallstudie LISTECO wird deutlich: Das Marketing von Industriegütern kann sich in seinen einzelnen Ausprägungen sehr deutlich von den Problemen im Konsumgüterbereich unterscheiden. Unterschiede ergeben sich zum einen in Bezug auf das Kaufverhalten von Kunden. Anders als auf Konsumgütermärkten, auf denen das individuelle Kaufverhalten überwiegt, sind industrielle Kaufentscheidungen durch **Multipersonalität** und **Multiorganisationalität** geprägt. Da dies zudem zu einer gruppenbedingten „Rationalisierung“ von industriellen Kaufentscheidungsprozessen führt, lassen sich viele Überlegungen der für die Belange von Konsumgütermärkten entwickelten Kaufverhaltensforschung auf das Kaufverhalten von Unternehmen bzw. Organisationen nicht ohne weiteres übertragen. Zum anderen macht der interaktive Vermarktungsprozess die Verwendung eines neuen Analyseparadigmas notwendig. Die aus dem Konsumgütermarketing bekannten SR-(Stimulus-Response) bzw. SOR-(Stimulus-Organism-Response)Modelle, bei denen der Anbieter mit seinem Marketing-Mix einen Stimulus setzt, auf den der Nachfrager reagieren kann, ohne dass eine direkte, verkaufsfaktspezifische Rückkopplung erfolgt, ist für den Industriegüterbereich häufig nicht zweckadäquat. Interaktiv verhandelte Leistungs- und Gegenleistungspakete unter Mitwirkung von Drittparteien (z. B. staatlichen Organen) erfordern einen neuen Analyseansatz: ein **Interaktionsparadigma**. Zusammengefasst können die Probleme des Industriegütermarketings nicht nur als Besonderheiten und Varianten des Konsumgütermarketings diskutiert werden. Es bedarf eines eigenständigen Ansatzes.