

Gordon H. Eckardt

Business-to-Business-Marketing

Eine Einführung für Studium und Beruf



eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

Ergänzende Unterlagen zum Buch bieten wir Ihnen unter **www.schaeffer-poeschel.de/webcode** zum Download an.

Für den Zugriff auf die Daten fordern Sie bitte mit Ihrer E-Mail-Adresse und dem nachfolgenden Webcode Ihr persönliches Passwort an.

Bitte achten Sie bei der Eingabe des Webcodes auf eine korrekte Groß- und Kleinschreibung.

Webcode **6486-2yy1o**

Gordon H. Eckardt

Business-to-Business- Marketing

Eine Einführung für Studium und Beruf

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

E-Book-ISBN 978-3-7992-6486-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch

Layout: Ingrid Gnoth | GD 90, 79256 Buchenbach
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Für Elias und Jonathan

Zu diesem Buch ...

Wenn es um das Thema Marketing geht, verbinden die meisten Menschen dieses mit der Vermarktung von Konsumgütern. Das ist verständlich! Zum einen ist es das breiteste und für jeden Einzelnen von uns auch das sichtbarste Feld der Anwendung dieser Disziplin. Zum anderen hat das Marketing seine Wurzeln in der Vermarktung von Konsumgütern.

Und dennoch sind die meisten Geschäftsbeziehungen in nahezu allen Branchen solche, die zwischen Organisationen bzw. Unternehmen ablaufen. Hier werden die mit Abstand größten Umsätze getätigt. Wurden diese Beziehungen in der Vergangenheit häufig nur als dem Konsumgeschäft vor- bzw. nachgelagerte Bereiche betrachtet und waren diese vor allem auf das Schöpfen von Effizienzpotenzialen ausgerichtet, so findet dort heute in nahezu allen Branchen ein immer stärkerer Wandel hin zur aktiven Vermarktung und zur gezielten Anwendung von Marketing statt. Die Ursachen dafür sind mehr oder weniger die gleichen, die seinerzeit die Ausbreitung des Konsumgütermarketing forcierten: Marktsättigung und zunehmender Wettbewerb, Wandel von Verkäufer- hin zu Käufermärkten, eine zunehmende Ausdifferenzierung der Nachfrage und der Leistungsangebote etc.

Für dieses hier im Mittelpunkt stehende Teilgebiet des Marketing hat sich im deutschsprachigen Raum der Begriff des Investitionsgütermarketing oder Industriegütermarketing verbreitet. Leider geht damit eine mehr oder weniger starke Eingrenzung auf Produktivgüter und industrielle Bereiche einher. Soll darüber hinaus auch die Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen berücksichtigt werden, die zwischen Unternehmen und Institutionen anderer Branchen oder Wirtschaftsbereiche (inkl. staatlicher Organisationen) ausgetauscht werden bzw. stattfinden, scheint der Begriff des Business-to-Business-Marketing geeigneter.

Neben vielen Gemeinsamkeiten weist das Marketing auf Business-Märkten eine Reihe an Besonderheiten auf: Die Interaktionspartner sind Unternehmen oder andere Organisationen. Der Bedarf ist aus den Zielen dieser Organisationen und ggf. deren Nachfrage auf der Absatzseite abgeleitet. Es bestehen vielfältige Beziehungen zwischen den Personen innerhalb und außerhalb der Organisationen, etc.

Das vorliegende Buch widmet sich der Analyse und Vermittlung der Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing, also des Marketing zwischen Organisationen. Es ist in vier Teile untergliedert:

- ▶ Teil 1 widmet sich den Grundlagen des Business-to-Business-Marketing. Im Wesentlichen geht es darum, ein Verständnis für die unterschiedlichen Formen des Business-to-Business-Marketing sowie der Situation im Markt, insbesondere der Absatzmarktseite, zu erzeugen.
- ▶ Teil 2 widmet sich den ersten Teilschritten zur Erstellung einer Marketing-Konzeption: Analyse, Zielsetzung und Strategieentwicklung im Business-to-Business-Marketing. Die wesentlichen Instrumente der Umfeld- und Unternehmensanalyse (strategische Situationsanalyse), der Zielbildung sowie

Ansätze zur unternehmensindividuellen Strategieentwicklung werden theoriebasiert und praxisorientiert vorgestellt.

- ▶ Teil 3 widmet sich den weiteren Teilschritten zur Erstellung einer Marketing-Konzeption, dem Marketing-Mix. Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik im Business-to-Business-Marketing werden unter Rückgriff auf das Geschäftstypenmodell von Backhaus differenziert auf die Besonderheiten des Produkt-, Anlagen-, System- und Zuliefergeschäftes übertragen.
- ▶ Teil 4 enthält im ersten Abschnitt eine Fallstudie zum Business-to-Business-Marketing sowie entsprechende darauf aufbauende Aufgaben mit Transfercharakter. Desweiteren wird für Lehrende auf eine Fallstudie sowie auf Materialien zur didaktischen Unterstützung verwiesen, die einen kombinierten Einsatz dieses Buches mit dem Unternehmensplanspiel TOPSIM – General Management II unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch ... V

1	Abgrenzung, Grundlagen und Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing	1
1.1	Begriff und Merkmale des Business-to-Business-Marketing	1
1.2	Produkt- und Geschäftstypologien im Business-to-Business-Marketing	9
1.2.1	Typologie von Kleinaltenkamp	9
1.2.2	Typologie von Richter	11
1.2.3	Typologie von Backhaus	12
1.2.4	Typologie von Engelhardt et al.	13
1.2.5	Typologie von Plinke	14
1.2.6	Typologie von Weiber/Adler	17
1.2.7	Typologie von Kaas	18
1.3	Käuferverhalten auf Business-Märkten	22
1.3.1	Kauftypen	22
1.3.1.1	Eindimensionale Kauftypologien	23
1.3.1.2	Mehrdimensionale Kauftypologien	25
1.3.2	Kaufphasen	27
1.3.3	Buying Center – Decision Making Unit (DMU)	30
1.3.3.1	Rollenstruktur im Buying Center	31
1.3.3.2	Zusammensetzung des Buying Centers	34
1.3.3.3	Zielstruktur im Buying Center	35
1.3.3.4	Entscheidertypologien im Buying Center	40
1.3.3.4.1	Das Promotoren-Modell von Witte	40
1.3.3.4.2	Das Innovatoren-Modell von Strothmann	42
1.3.3.4.3	Das Kaufentscheider-Modell von Droege/Backhaus/Weiber	44
1.3.3.5	Macht und Einfluss im Buying Center	45
1.3.3.6	Gruppendynamik im Buying Center	46
1.3.3.7	Zugang zu den Mitgliedern des Buying Centers	47
1.4	Anbieterverhalten auf Business-Märkten	51
1.4.1	Selling Center	51
1.4.2	Geschäftsbeziehungsmanagement auf Business-Märkten	53

2	Analyse, Zielsetzung und Strategieentwicklung im Business-to-Business-Marketing	59
2.1	Der Marketingmanagement-Prozess	59
2.2	Analyse der Markt- und Unternehmenssituation im Business-to-Business-Marketing	61
2.2.1	Bestimmung und Erhebung des Informationsbedarfs	61
2.2.2	Abgrenzung von Marktsegmenten	65
2.2.2.1	Eindimensionale einstufige Modelle	68

2.2.2.2	Eindimensionale mehrstufige Segmentierungsmodelle	69
2.2.2.3	Drei- und mehrdimensionale Segmentierungsmodelle – die Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder	75
2.2.2.4	Dynamische Marktsegmentierung	76
2.2.3	Definition Strategischer Geschäftseinheiten	80
2.2.4	Anwendung ausgewählter Analyseinstrumente	81
2.2.4.1	GAP-Analyse	81
2.2.4.2	Produktlebenszyklusanalyse	82
2.2.4.3	Portfolioanalyse	85
2.2.5	Die strategische Ausgangssituation des Unternehmens	93
2.3	Festlegung der Marketing-Ziele und der angestrebten Marktposition	94
2.4	Festlegung der Marketingstrategien	100
2.4.1	Marktfeldstrategien	102
2.4.1.1	Marktdurchdringungsstrategie	104
2.4.1.2	Marktentwicklungsstrategie	104
2.4.1.3	Produktentwicklungsstrategie	105
2.4.1.4	Diversifikationsstrategie	106
2.4.2	Marktstimulierungsstrategien	109
2.4.2.1	Präferenzstrategie	109
2.4.2.2	Preis-Mengen-Strategie	110
2.4.3	Marktparzellierungsstrategien	112
2.4.4	Marktarealstrategien	115
2.4.5	Konkurrenzgerichtete Strategien	117
2.4.6	Strategieprofil	120
3	Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikations- politik im Business-to-Business-Marketing	127
3.1	Der Marketing-Mix als Bestandteil des Marketing- management-Prozesses	127
3.2	Marketing-Mix im Produktgeschäft	130
3.2.1	Produktpolitik	131
3.2.2	Preispolitik	137
3.2.3	Distributionspolitik	149
3.2.4	Kommunikationspolitik	161
3.3	Marketing-Mix im Anlagengeschäft	168
3.3.1	Phasen der Vermarktung im Anlagengeschäft	169
3.3.2	Phasenspezifische Marketingentscheidungen	171
3.3.2.1	Voranfragephase	171
3.3.2.2	Angebotserstellungsphase	171
3.3.2.3	Kundenverhandlungsphase	175
3.3.3.4	Projektabschluss- und Gewährleistungsphase	177
3.4	Marketing-Mix im Systemgeschäft	179
3.4.1	Phasen der Vermarktung im Systemgeschäft	181
3.4.2	Management der Einstiegsinvestition	181

3.4.2.1	Produktpolitische Gestaltung des Systems	181
3.4.2.2	Preispolitische Gestaltung des Systems	184
3.4.2.3	Kommunikationspolitische Gestaltung des Systems	186
3.4.3	Management der Folgeinvestition	187
3.5	Marketing-Mix im Zuliefergeschäft	190
3.5.1	Charakteristika und Phasen der Vermarktung im Zuliefergeschäft	190
3.5.2	Einstieg in die Geschäftsbeziehung	191
3.5.3	Absicherung und Ausbau der Geschäftsbeziehung	195
3.6	B2B-Marketing und Internet	196
3.6.1	E-Commerce und B2B-Geschäftsmodelle	197
3.6.2	E-Procurement	203
3.6.3	Online-Marketing-Kommunikation	203
<hr/>		
4	Fallstudien und Aufgaben	207
4.1	Fallstudie »BüroTop GmbH«	207
4.1.1	Der Gesamtmarkt	207
4.1.2	Die Marktsegmente	208
4.1.3	Der Wettbewerb	210
4.1.4	Der Vertrieb	211
4.1.5	Die Kommunikationspolitik	211
4.1.6	Das Unternehmen »BüroTop GmbH«	211
4.1.7	Aufgaben zur Fallstudie	214
4.1.7.1	Kapitel 1: Zur Analyse des Beschaffungsverhaltens	214
4.1.7.2	Kapitel 2: Zur Analyse der Unternehmenssituation und Ableitung eines Strategieprofils	216
4.1.7.3	Kapitel 3: Zum Einsatz des Marketinginstrumentariums	216
4.2	Fallstudie »Copy Company AG« für das Unternehmens- planspiel TOPSIM – General Management II	218
4.2.1	Didaktisches Konzept	Online-Beitrag
4.2.2	Die Fallstudie	Online-Beitrag
4.2.3	Transferaufgaben	Online-Beitrag
4.2.4	Lösungshinweise	Online-Beitrag
<hr/>		
5	Lösungshinweise	219
Lösungshinweise zu Kapitel 1		219
Wiederholungsfragen		219
Aufgaben zur Fallstudie »Büro Top GmbH«		229
Lösungshinweise zu Kapitel 2		231
Wiederholungsfragen		231
Aufgaben zur Fallstudie »Büro Top GmbH«		242
Lösungshinweise zu Kapitel 3		246
Wiederholungsfragen		246
Aufgaben zur Fallstudie »Büro Top GmbH«		255
Literatur		257
Sachregister		263

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abgrenzung des Begriffs »Business-to-Business-Marketing«	2
Abb. 2	Erscheinungsformen des Business-to-Business-Marketing (B2B-Marketing)	3
Abb. 3	Merkmale und Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing	3
Abb. 4	Marktsituationen auf Business-to-Business-Märkten	5
Abb. 5	Geschäftstypologie nach Kleinaltenkamp	10
Abb. 6	Geschäftstypologie nach Richter	11
Abb. 7	Geschäftstypologie nach Backhaus	12
Abb. 8	Kombination Leistungsergebnis und Leistungsprozess	14
Abb. 9	Geschäftstypologie nach Engelhardt et al.	15
Abb. 10	Typologie des Business-to-Business-Marketing von Plinke	16
Abb. 11	Typologie des Business-to-Business-Marketing nach Plinke	16
Abb. 12	Transaktionstypen nach Weiber/Adler	18
Abb. 13	Kaufklassen basierend auf dem Wiederholungsgrad	25
Abb. 14	Typologie von Beschaffungsentscheidungen	26
Abb. 15	Rollenstruktur im Buying Center	31
Abb. 16	Bedeutung der Rollen entlang der Phasen des Beschaffungsprozesses	33
Abb. 17	Prozess der Entscheidungsfindung im Buying Center	34
Abb. 18	Charakterisierung der Zusammensetzung des Buying Centers	35
Abb. 19	Entscheidungskriterien im Buying Center	36
Abb. 20	Beispiel einer Beschaffungsanalyse für ein neues CAD-System für die Entwicklungsabteilung eines Unternehmens	37
Abb. 21	Risikoeinschätzung in Beschaffungssituationen	39
Abb. 22	Entscheidungssituationen im Buying Center	39
Abb. 23	Machtquellen, Leistungsbeiträge und Barrieren von Promotoren	41
Abb. 24	Merkmale der Entscheidertypen	43
Abb. 25	Entscheidertypen	45
Abb. 26	Konfliktlösungsstrategien im Buying Center	47
Abb. 27	Hauptzielpersonen für die Ansprache und Kommunikation im Buying Center	48
Abb. 28	Funktionen im Buying Center und Selling Center	52
Abb. 29	Rollenverteilung im Selling Center	53
Abb. 30	Vertrauen der Nachfragerorganisation und Geschäftserfolg der Anbieterorganisation	54
Abb. 31	Bindungsoptionen zwischen Unternehmen	55
Abb. 32	Beziehungsstile im B2B-Geschäft	56
Abb. 33	Marketingmanagement-Prozess	60
Abb. 34	Erstellung einer SWOT-Analyse	62

Abb. 35	Beispiel eines Polaritätenprofils zur Beurteilung der Stärken und Schwächen eines Elektroniksystem-Herstellers	62
Abb. 36	Zielsetzungen auf Basis der SWOT-Analyse	64
Abb. 37	Marktsegmentierungskriterien für den Business-to-Business-Bereich	67
Abb. 38	Beispiel für eine Nachfragebranchensegmentierung	68
Abb. 39	Mögliche Makrosegmentierungskriterien	69
Abb. 40	Mögliche Mikrosegmentierungskriterien	70
Abb. 41	Zweistufige Segmentierung organisationaler Märkte	71
Abb. 42	Dreistufige Segmentierungsmodelle nach Scheuch und Gröne	72
Abb. 43	Drei-Ebenen-Segmentierung von Robertson/Barich	73
Abb. 44	Nest- bzw. Schalensegmentierung	74
Abb. 45	Dreidimensionale Marktsegmentierung nach Abell	75
Abb. 46	Dreidimensionale Geschäftsfeldbestimmung am Beispiel computergesteuerter Röntgengeräte	76
Abb. 47	Dynamische Marktsegmentierung nach Breuer	77
Abb. 48	Zeitstabilität ausgewählter Segmentierungskriterien	78
Abb. 49	Gap-Analyse	82
Abb. 50	Entwicklung von Produktlebenszyklen	84
Abb. 51	Produktlebenszyklus-Analyse	84
Abb. 52	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	87
Abb. 53	Kundenorientiertes Portfolio	88
Abb. 54	Kundenorientiertes Portfolio	88
Abb. 55	Geschäftsbeziehungsportfolio	89
Abb. 56	Technologie-Portfolio	90
Abb. 57	Normstrategien im Technologie-Portfolio	91
Abb. 58	Drei Basisformen möglicher Zielbeziehungen	96
Abb. 59	Beispiele für Zielbeziehungen und Aktivitäten zur Überführung in ein Zielsystem	96
Abb. 60	Elemente der Zielpyramide eines Unternehmens	97
Abb. 61	Unternehmensleitsätze der Klaus Steilmann GmbH & Co KG als Ausdruck der Allgemeinen Wertvorstellungen des Unternehmens	98
Abb. 62	Mission (Unternehmenszweck) der Klaus Steilmann GmbH & Co KG	99
Abb. 63	Konzeptionspyramide des Marketing	101
Abb. 64	Abgrenzung zwischen strategischer und taktischer Planung	101
Abb. 65	Marketingstrategisches Grundraster	103
Abb. 66	Marktfeldstrategien im Überblick	103
Abb. 67	Beurteilung verschiedener Realisierungsformen der Diversifikation anhand ausgewählter Kriterien	107
Abb. 68	Marktfeldstrategien nach Ansoff: ein Maßnahmenüberblick	108
Abb. 69	Charakteristika sowie Vor- und Nachteile der Präferenz- und der Preis-Mengen-Strategie	110

Abb. 70	Optionen der Marktparzellierungsstrategie	113
Abb. 71	Optionen der Marktparzellierungsstrategie	113
Abb. 72	Strategieraster nach Porter	118
Abb. 73	Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien nach Porter	118
Abb. 74	Optionen der Marktparzellierungsstrategie	121
Abb. 75	Marketing-Strategiewürfel	122
Abb. 76	Rahmenbedingungen sowie Chancen und Risiken verschiedener Markteintrittsstrategien	123
Abb. 77	Idealtypisches Strategiemosaik	124
Abb. 78	Strategiemosaik am Beispiel eines Herstellers flexibler Fertigungszellen	124
Abb. 79	Marketingmanagement-Prozess	128
Abb. 80	Geschäftstypologie nach Backhaus	129
Abb. 81	Faktoren der Produktunterschiede im B2C vs. B2B	132
Abb. 82	Phasen des Produktinnovationsprozesses	134
Abb. 83	Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion nach Gutenberg	141
Abb. 84	Preis-Absatz-Funktion und Preiselastizität der Nachfrage	141
Abb. 85	Break-Even-Analyse	143
Abb. 86	Strategische Optionen der Preispositionierung	144
Abb. 87	Preisverlauf bei der Skimming- und Penetrationsstrategie	145
Abb. 88	Charakteristika der Skimming- und Penetrationsstrategie	146
Abb. 89	Entscheidungsbereiche der Distribution	150
Abb. 90	Direkter Vertrieb und Formen des indirekten Vertriebs	151
Abb. 91	Überblick über mögliche Distributionsorgane und -wege	152
Abb. 92	Typische Organe des direkten Vertriebs	153
Abb. 93	Vor- und Nachteile des direkten Vertriebs	153
Abb. 94	Typische Organe des indirekten Vertriebs	155
Abb. 95	Vor- und Nachteile des indirekten Vertriebs	155
Abb. 96	Chancen und Risiken des Mehrkanalvertriebs	158
Abb. 97	Der Lieferservice als Ergebnis der Marketinglogistik	160
Abb. 98	Planungsprozesses der Kommunikationspolitik	163
Abb. 99	Phasenschema der Anlagenvermarktung	170
Abb. 100	Bestimmungsgründe für die Wahl einer Kooperationsform	173
Abb. 101	Vor- und Nachteile des Lieferantenkredits, Bestellerkredits und der Forfaitierung aus Anbieter und Nachfragersicht	176
Abb. 102	Ansätze zur Analyse von Vertragsverhandlungen	177
Abb. 103	Einsatz verschiedener Verhandlungstechniken in der Kunden- verhandlungsphase	178
Abb. 104	Prinzip der sukzessiven Beschaffungsschrittfolge im Systemgeschäft	180
Abb. 105	Determinanten von Systemarchitekturen	182
Abb. 106	Alternative Systemprofile	183
Abb. 107	Erscheinungsformen des Bundlings	185
Abb. 108	Zahlungsbereitschaften und Preissetzung bei vollständig ausgewogenen Systemen	186

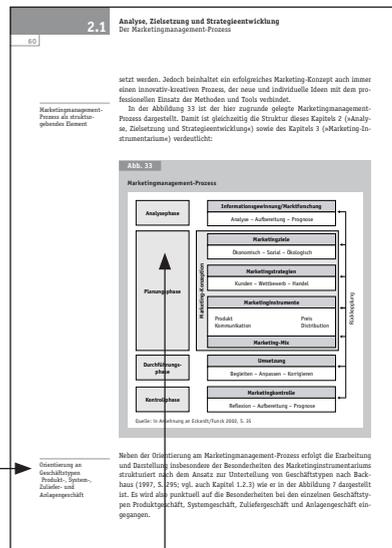
Abb. 109	Wechselkosten als Differenz zwischen Restbuchwert und Wiederverkaufserlös	188
Abb. 110	Zulieferpyramide	192
Abb. 111	Bedeutung und Entwicklung der Merkmale der Lieferantenbewertung	193
Abb. 112	Eignung und Potenzial von E-Commerce im B2B-Bereich	198
Abb. 113	Drei Stufen von Geschäftsmodellen im B2B-E-Commerce	199
Abb. 114	Distributionskonzepte nach Produktkomplexität und Marktfragmentierung	200
Abb. 115	Distributionskonzepte nach Größe von Käufer und Verkäufer	202
Abb. 116	Mögliche Quellen und Formate der Online-Informationbeschaffung durch Mitglieder im Buying Center	204
Abb. 117	Umsatz- und Absatzentwicklung im Büromöbelmarkt Deutschland in den Jahren t-3 bis t-0	208
Abb. 118	Umsätze Büromöbel in Prozent vom Gesamtumsatz in den Jahren t-1 und t-0	209
Abb. 119	Marktsegmente für Büromöbel	210
Abb. 120	Vertriebsstruktur in der Büromöbelbranche im Jahr t-0	211
Abb. 121	Durchschnittliche Verteilung des Kommunikationsbudgets in der Büromöbelbranche im Jahr t-0	212
Abb. 122	Produktions- und Angebotsprogramm der »BüroTop GmbH« im Jahr t-0	213

Leserhinweise

Das leserfreundliche Layout dieses Lehrbuchs verdeutlicht seine inhaltliche Struktur, vermittelt Orientierung und erleichtert das Lernen und Arbeiten mit dem Text in vielfältiger Weise.

Eine Besonderheit dieses Buches ist außerdem die an das Unternehmensplanungsspiel TOPSIM – General Management II angelehnte, ausführliche Online-Fallstudie »Copy Company AG«, die für Sie zum Download bereit steht. Sie finden Ihren persönlichen Zugangscode auf der ersten Seite dieses Buches.

Marginalien: Marginalien direkt neben dem Text führen stichwortartig durch die wesentlichen Inhalte des jeweiligen Kapitels. Sie dienen der ersten Orientierung, verdeutlichen die Gliederung des Textes und fassen diesen zusammen. Darüber hinaus helfen die Marginalien, bestimmte Schlagworte und Abschnitte rasch aufzufinden. Außerdem finden die Studierenden hier in der Randspalte zusätzlichen Platz für eigene Notizen.



Abbildungen: Die zahlreichen Abbildungen veranschaulichen und ergänzen die im Text beschriebenen Sachverhalte. Im Text wird jeweils auf die Abbildungen Bezug genommen und an gegebener Stelle auf diese verwiesen. Im Abbildungsverzeichnis, das direkt hinter dem Inhaltsverzeichnis steht, finden die Leser eine komplette Liste aller Abbildungen.

2 Analyse, Zielsetzung und Strategieentwicklung im Business-to-Business-Marketing

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie:

- eine umfassende Analyse der Markt- und Unternehmenssituation als Basis der Entwicklung einer Marketing-Konzeption im Business-to-Business-Marketing vornehmen.
- Ansätze zur Abgrenzung von Marktsegmenten im Business-to-Business-Marketing unterscheiden und in Fallstudien anwenden.
- Strategische Geschäftsziele und Strategische Geschäftsinhalte für Unternehmen im Business-to-Business-Marketing abgrenzen.
- ausgewählte Analyseinstrumente für Unternehmen im Business-to-Business-Marketing anwenden und
- Ziele und Strategien im Rahmen von Business-to-Business-Marketing-Konzeption formulieren und Strategiefelder überprüfen.

Nachdem im Kapitel 1 des Buches grundlegende Besonderheiten und Systemiken zum Business-to-Business-Marketing erarbeitet wurden, geht es in den Kapiteln 2 und 3 darum, den Marketingmanagement-Prozess zu beleuchten. Wesentliche Besonderheiten für ein erfolgreiches Business-to-Business-Marketing sollen nun entlang des bekannten Marketingmanagement-Prozesses erarbeitet und angewendet werden.

2.1 Der Marketingmanagement-Prozess

Der Ablauf des Marketingmanagement-Prozesses orientiert sich an einem entscheidungspotenzialorientierten Vorgehen und entspricht dem allgemeinen Problem-lösungsprozess, der sich aus den wesentlichen Bestandteilen der Analyse, Zielsetzung, Maßnahmenplanung und Kontrolle zusammensetzt. Der Ablauf des Prozesses ist grundsätzlich nicht als starre Linearität zu verstehen. Vielmehr handelt es sich um einen iterativen Prozess mit dem Ziel der fortlaufenden Verbesserung. Einzelne Schritte können dabei überzogen oder auch wiederholt bearbeitet werden.

Ein erfolgreiches Ergebnis in Form eines sich behaltenden Marketing-Konzeptes lässt sich nur erreichen, wenn dieser Prozess aus formaler Perspektive in rational-logischer Hinsicht konsequent durchgeführt wird. Das heißt, dass geeignete Instrumente zur Analyse und Umsetzung in professioneller Art und Weise eingesetzt werden müssen.

Dieser Problemlösungs- und Entscheidungsprozess

Rational-logischer und innovativ-kreativer Prozess

Lernziele: Jedes Kapitel verfolgt mehrere »Lernziele«, die jeweils ganz zu Beginn des betreffenden Abschnitts aufgeführt sind. Diese Lernziele stimmen inhaltlich auf die nun folgenden Themen ein und verweisen auf die zu erwerbenden Kenntnisse und Fähigkeiten.

Zusammenfassungen: Am Ende von Kapiteln und Unterkapiteln findet der Leser kompakte Wiederholungen der wichtigsten Inhalte der vorangehenden Abschnitte. Die Zusammenfassungen können auch gut zur Prüfungsvorbereitung oder zum raschen »Aufwärmen« bereits vor längerer Zeit durchgearbeiteter Kapitel genutzt werden.

3.4 Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik
Marketing-Mix im Systemgeschäft

Die Veränderung der Wechselkosten als Differenz zwischen Restbuchwert und Wiederverkaufserlös verdeutlicht die Abbildung 109.

Abb. 109
Wechselkosten als Differenz zwischen Restbuchwert und Wiederverkaufserlös

Quelle: Berthoin/Wirth 2012, S. 456

- Für die Preispolitik ergeben sich daraus diverse Möglichkeiten einer dynamischen Preisbildung entlang des Nutzungsverlaufs. Nicht zuletzt sollten hier für die Optionen einer Stimmung oder Penetrationstrategie geprüft werden.
- Die Nutzungsmotivität des Systems und die Höhe der Folgeinvestitionen können bewusst reduziert werden, wenn die Abschöpfungsmotivität des Abnehmers erkannt wird und als ungenügend empfunden wird.
- Wettbewerber hätten durch ein solches Verhalten ggf. die Möglichkeit, in den Markt für die Folgeinvestitionen einzutreten. Der Markt für Druckerpatronen lässt das deutlich sehr deutlich werden.
- Schließlich ist auch die längerfristige Perspektive zu beachten. Eine starke und ökonomisch belastende Abhängigkeit zu einem Anbieter wird der Kunde nach Ablauf der Nutzungsdauer des aktuellen Systems ggf. zum Anlass nehmen, den Anbieter zu wechseln.
- Um einen möglichen Kundenwert zu vergrößern, ist vor allem zu bedenken mit dem aktuellen System und seinen Anbietern zu erzeugen. Ergänzend kann der aktuelle Anbieter vor Ablauf der Nutzungsdauer einen kundenorientierten Wechsel des Systems forcieren, indem er einen Marketingmix mit entsprechendem Verhalten für den Kunden generiert.

Sachregister: Das Sachregister am Ende des Buches dient zum raschen Auffinden von Begriffen, Definitionen, Instrumenten und Praxisbeispielen im Text.

Marketing-Mix im Systemgeschäft 3.4

Zusammenfassung Kapitel 3.4

Die Vermarktung von Leistungen im Systemgeschäft ist dadurch charakterisiert, dass diese sich an einem atomaren Markt richtet und zwischen den Leistungen ein zeitlicher Kaufverband besteht. So determiniert eine Investitionsentscheidung mögliche Folgeinvestitionsentscheidungen in technischer, organisatorischer und/oder psychologischer Hinsicht. Dadurch wird eine mehr oder weniger starke Bindung des Kunden an das eigene Unternehmen erzeugt. Nicht zuletzt aufgrund dieses Bindungseffektes werden die Phasen der Vermarktung im Systemgeschäft in das Management der Einstiegsinvestition und das Management der Folgeinvestition unterteilt. Die einzelnen Systemgeschäfte lassen sich nach verschiedenen Merkmalen kategorisieren. Für das Management der Einstiegsinvestition lassen sich aus der Kombination und Gewichtung der Systemmerkmale wiederum vier grundlegende Systemkonzepte klassifizieren: Verbundene, geschlossene, zentrierte und zukunftsgerichtete Systemkonzeptionen. Auf diese sollte der Marketing-Mix entsprechend abgestimmt werden. Während das Management der Einstiegsinvestition auf die Gewinnung von Kunden für das System gerichtet ist, zielt das Management der Folgeinvestition vornehmlich auf das Halten des Kunden und das vorsichtige Abschließen des Bindungsvertrags durch die entstehenden Ausstieg- bzw. Wechselkosten.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 3.4

15. Erläutern Sie die Charakteristika des Systemgeschäftes am Beispiel eines Anbieters von Büro-Systemmöbeln.
16. Inwiefern entsteht eine Kundenbindung aufgrund des Charakters des Systemgeschäftes und warum basiert diese im Fall der Büro-Systemmöbel?
17. Warum realisiert die Einseitigkeit einer Kaufentscheidung aus Sicht eines Käufers von Büro-Systemmöbeln?
18. Welcher Art des Systemgeschäftes ist ein Anbieter von Büro-Systemmöbeln zuzurechnen, und welchen Einfluss hat dies auf die Gestaltung der Marketinginstrumente?
19. Wie verhalten sich die Wechselkosten aus Sicht des Käufers von Büro-Systemmöbeln und wie lassen diese sich bewerten?

Die Lösungen zu den Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5, S. 252.

Wiederholungsfragen: Am Ende jedes Kapitels werden mittels zahlreicher Wiederholungsfragen die zentralen Elemente und Zusammenhänge der vorangegangenen Abschnitte abgefragt und auf Fälle aus der Praxis übertragen. Die Lösungen zu den Fragen befinden sich am Ende des Buches in Kapitel 5. Bitte beantworten Sie zuerst selbstständig die Fragen und schauen Sie erst dann in den Lösungen nach. Der Lerneffekt ist auf diese Weise umso größer. Sollten Sie auf Wissenslücken oder Unsicherheiten stoßen, wird empfohlen, die entsprechenden Abschnitte nochmals genau durcharbeiten und zu wiederholen.

Literaturverzeichnis: Die Literaturverweise stehen direkt im Text, und zwar unter Nennung der Autoren und des Erscheinungsjahres. Im Literaturverzeichnis im hinteren Teil des Buches sind sämtliche Literatur- und Quellenangaben vollständig aufgeführt.

1 Abgrenzung, Grundlagen und Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie:

- ▶ den Begriff und die Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing erklären,
- ▶ verschiedene Produkt- und Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing klassifizieren und zur Strukturierung der
- möglichen Marketinginstrumente anwenden sowie
- ▶ das Verhalten von Nachfragern und Anbietern auf Business-Märkten beschreiben und in der Praxis analysieren.

1.1 Begriff und Merkmale des Business-to-Business-Marketing

In den vergangenen Jahren haben sich im deutschsprachigen Raum die Begriffe des Investitionsgütermarketing und des Industriegütermarketing verbreitet. Diese basieren auf dem englischsprachigen Begriff des »**Industrial Marketing**«. Die damit begrifflich implizierte Einschränkung dieses Teils der Marketingdisziplin erscheint insoweit problematisch, als dass eine Vielzahl von »Nicht-Konsumgüter-Geschäften« wie beispielsweise Dienstleistungen, die von Organisationen für Organisationen erbracht werden, unberücksichtigt bleiben.

Nicht zuletzt aus diesem Grunde setzt sich in der englischsprachigen ebenso wie in der deutschsprachigen Literatur mehr und mehr der Begriff des »**Business-to-Business-Marketing**« durch. In einer bewusst breiten Abgrenzung sollen hierunter gefasst werden:

- ▶ alle an Industrieunternehmen, staatliche Organisationen sowie Handels- und Dienstleistungsunternehmen gerichteten Absatzprozesse sowie
- ▶ alle Bereiche des Marketing, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden.

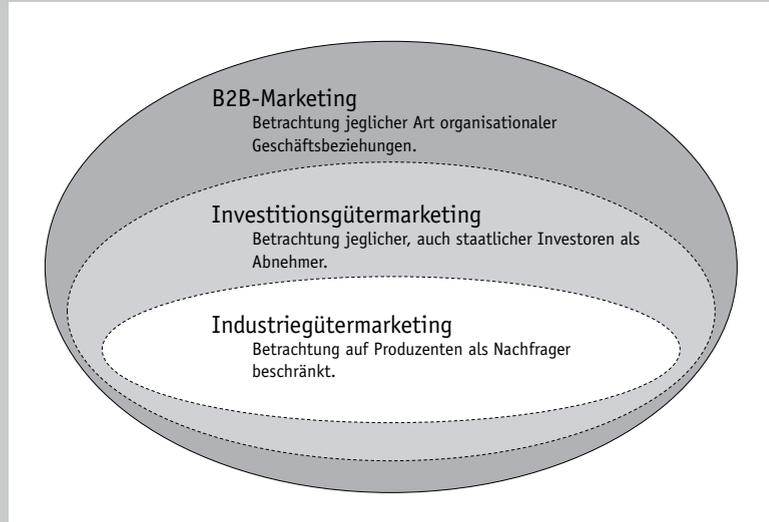
Auf beiden Seiten des Austauschprozesses stehen damit kommerzielle oder nicht-kommerzielle Organisationen und keinesfalls private Anbieter oder Abnehmer (vgl. Godefroid/Pförsch 2008, S. 21; Kleinaltenkamp/Plinke 2002a, S. 137 f.).

Die umfassende Sichtweise und Abgrenzung des »Business-to-Business-Marketing« gegenüber den beiden verwandten Begriffen des Investitionsgütermarketing und des Industriegütermarketing ist ergänzend in der nachfolgenden Abbildung 1 verdeutlicht.

Industrial Marketing vs. Business-to-Business-Marketing

Organisationen im Fokus

Abb. 1

Abgrenzung des Begriffs »Business-to-Business-Marketing«


Vielfältige Erscheinungsformen

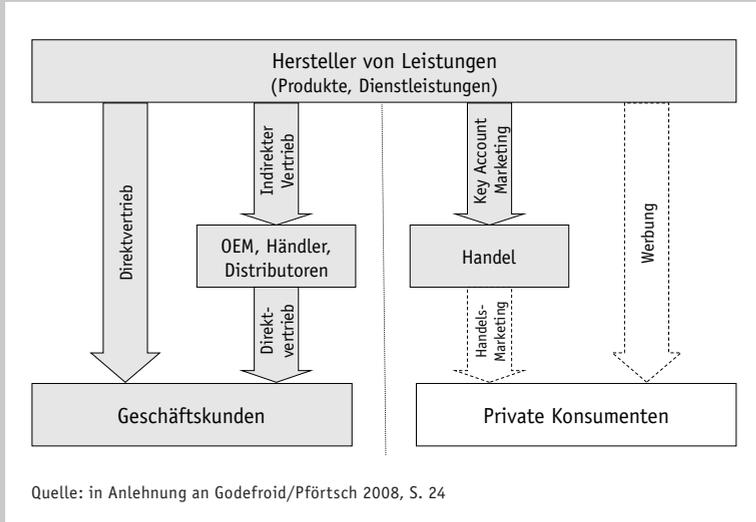
B2B-Marketing auch im Konsumgütergeschäft

Vergegenwärtigt man sich die Marketing- und Vertriebsbeziehungen zwischen Herstellern bzw. Anbietern von Leistungen und den verschiedenen Arten von Abnehmern entlang der Distribution, lassen sich die vielgestaltigen **Erscheinungsformen** des Business-to-Business-Marketing (B2B-Marketing) verdeutlichen. In der nachfolgenden Abbildung 2 sind diese dargestellt. Die grau unterlegten und mit durchgezogener Linie versehenen Teile gehören zum B2B-Marketing. Es wird ersichtlich, dass dies nicht nur die Beziehungen zwischen Herstellern und Geschäftskunden betrifft, sondern auch große Teile des Konsumgütergeschäftes durch Business-to-Business-Beziehungen und natürlich entsprechendes Marketing charakterisiert sind.

Das B2B-Marketing ist – vor allem gegenüber dem in der Literatur weiter verbreiteten Konsumgütermarketing – durch eine Vielzahl von Besonderheiten zu charakterisieren. Die wesentlichen **Merkmale und Besonderheiten** des Business-to-Business-Marketing sind in der Abbildung 3 zusammenfassend dargestellt und werden im Anschluss daran kurz umrissen (vgl. Godefroid/Pförtzsch 2008, S. 21 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 7 ff.).

Abb. 2

Erscheinungsformen des Business-to-Business-Marketing (B2B-Marketing)



Vielfalt an Erscheinungsformen und Besonderheiten

Abb. 3

Merkmale und Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing

Business-to-Business-Marketing

Markt

- ▶ Starke Segmentierung, längere, interaktive Geschäftsbeziehungen → Individualität
- ▶ Formalisierte Prozesse
- ▶ Geografische Konzentration → Internationalität
- ▶ Weniger Marktteilnehmer → Oligopol

Preise/Konditionen

- ▶ Sehr differenziert, individualisiert
- ▶ Hohe Verhandlungsintensität

Kommunikation

- ▶ Direkt, individuell
- ▶ Persönlicher Verkauf

Käufer

- ▶ Benutzer, Verbraucher, Verwender, Händler, »Berater«
- ▶ Unternehmen, Staatliche Stellen, »andere« Organisationen
- ▶ Nicht anonym
- ▶ Multipersonale Entscheidungsprozesse → Buying Center
- ▶ Rationalität
- ▶ Weitreichende Produktkenntnisse
- ▶ Mitunter Gegenseitigkeitsgeschäfte

Produkte

- ▶ Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte, Nominalgüter (Beteiligungen)
- ▶ Technisch anspruchsvoll, erklärungsbedürftig
- ▶ Hohe Kundenindividualität
- ▶ Leistungspakete Produkt und Dienstleistung
- ▶ Mitunter zugleich Konsumgut

Vertriebswege

- ▶ Kürzere Vertriebswege
- ▶ Häufig direkt

Bedarf/Nachfrage

- ▶ Aus Organisationszielen abgeleitet, nicht originär
- ▶ Geringe Beeinflussbarkeit

Breites Spektrum unterschiedlicher Marktsituationen

Der Markt

Business-to-Business-Märkte lassen sich im Vergleich zu Business-to-Consumer-Märkten u. a. durch folgende **Anbieter-Nachfrager-Verhältnisse** charakterisieren:

- ▶ Die Märkte sind häufig sehr stark segmentiert. D. h. es gibt viele unterschiedliche und individuelle Bedürfnisse und Angebote, die in unterschiedlichen Konstellationen aufeinandertreffen. Die Geschäftsbeziehungen sowie die ausgetauschten Leistungen sind dementsprechend häufig sehr stark individualisiert.
- ▶ Die Verhältnisse zwischen Anbietern und Nachfragern sind in der Regel weit weniger anonym – Käufer und Verkäufer kennen sich. Gleichzeitig sind an den Entscheidungs- und Geschäftsprozessen meist mehrere Personen beteiligt. Die Geschäftsbeziehungen sind oft längerfristiger Natur.
- ▶ Es gibt in der Regel weniger Anbieter und Nachfrager, was oft oligopolistische Marktstrukturen zur Folge hat. Gleichzeitig sind die Anbieter wie die Nachfrager oft räumlich konzentriert. Die Geschäftsbeziehungen sind oft international ausgerichtet.
- ▶ Die Austauschbeziehungen vor allem zwischen großen Organisationen sind häufig stark formalisiert. Mitunter verlaufen die Aktivitäten stark routinisiert.

Die vorstehend beschriebenen Bedingungen sind in der Praxis in unterschiedlicher Kombination und Intensität, d. h. sehr variantenreich anzutreffen. Sie hängen stark von der jeweiligen Branche und den konkreten Produkten bzw. Leistungen ab.

Die Vielzahl an individuellen Ausprägungen lässt sich nur erahnen. Vorstellbar ist sicherlich, dass die tatsächliche Ausprägung der Situation auf den Märkten starke Auswirkungen auf das erforderliche Marketing hat. Ein im Vergleich zum Konsumgütermarketing deutlich umfangreicherer und vielgestaltigerer Mix an Instrumenten und deren Kombination ist die Folge.

In Anlehnung an Plinke (1991) lassen sich die auf Business-to-Business-Märkten in Abbildung 4 verdeutlichten **Marktsituationen** abgrenzen.

Die Produkte/Leistungen

Vielgestaltige Produkte und Leistungen

Wie bereits aus der Beschreibung der Marktbedingungen ersichtlich, sind die Produkte bzw. Leistungen im Business-to-Business-Marketing sehr vielgestaltig. Grundsätzlich können dies Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte oder Nominalgüter (Beteiligungen) sein. Vielfach werden es sogar Kombinationen aus den verschiedenen Güter- bzw. Leistungsarten sein.

Produkte, die gleichzeitig Konsumgüter sind (z. B. Geschäfts-PKW, Büromaterial), gehören ebenso zu den B2B-Leistungen wie technisch äußerst anspruchsvolle und erklärungsbedürftige Einzelanfertigungen (z. B. technische Anlagen für die Produktion). Diese sind oft individuell auf den einzelnen Kunden zugeschnitten. Die Entwicklung, Herstellung und Weiterentwicklung dieser Produkte erfolgt dann in enger Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager.

Abb. 4

Marktsituationen auf Business-to-Business-Märkten

Marktcharakteristik	Erläuterung Produkte
Anonymer Markt	Standardisierte Produkte mit einer großen Zahl potenzieller Nachfrager werden auf relativ anonymen Märkten angeboten. Beispiel: Konsumgüter, die von Organisationen im Verlauf des Leistungserstellungsprozesses beschafft und verbraucht werden. In dieser Situation sind viele Aspekte des Konsumgütermarketing zu berücksichtigen.
Mittel- und langfristige Geschäftsbeziehungen	Die Leistungen/Produkte sind individuell angepasst, ggf. zum Teil standardisiert und werden in größerer Stückzahl hergestellt und geliefert. Die Austauschprozesse finden über einen längeren Zeitraum statt. Beispiele: die Komponentenfertigung bei Automobilzulieferern, Systemangebote (inkl. Service) von Büroausstattern.
Einzelaufträge	Das Produkt wird für den Auftraggeber individuell gefertigt. Eine wiederholte Vermarktung findet nicht statt. Beispiel: die Entwicklung einer Produktionsanlage für ein bestimmtes Automodell.

Quelle: in Anlehnung an Plinke 1991, S. 172-177

Häufig bestehen die Produkte aus Leistungsbündeln, innerhalb derer physische Produkte mit umfassenden Dienstleistungen wie Beratung, Installation, Wartung, Service etc. verknüpft sind. Im Gegensatz zu Konsumgütermärkten werden diese Leistungsbündel meist aus einer Hand angeboten.

Oftmals Kombination aus Produkten und Dienstleistungen

Der Bedarf und die Nachfrage

Der von Organisationen formulierte Bedarf ist aus den jeweiligen Organisationszielen und dem Unternehmenszweck abgeleitet. Er ist daher als nicht originär zu bezeichnen. Daraus resultiert, dass der Bedarf bzw. die Nachfrage auch nicht direkt durch die Anbieter beeinflusst werden können.

Abgeleiteter Bedarf

Häufig treten konjunkturelle Schwankungen auf den Konsumgütermärkten in den jeweils vorgelagerten Business-to-Business-Märkten mit einiger zeitlicher Verzögerung auf. Dies beinhaltet den Vorteil, dass derartige Schwankungen leichter antizipiert und entsprechende (Gegen-)Maßnahmen ergriffen werden können.

Die Nachfrager und ihr Verhalten

Versteht man **Marketing** grundlegend als »Führung des Unternehmens vom Markt her auf den Markt hin« (nach Raffée 1984), ist es für ein erfolgreiches Business-to-Business-Marketing insbesondere notwendig, die Nachfrager auf den Märkten zu kennen.

Nachfrager im Mittelpunkt

Nachfrager als Verwender,
Verbraucher, Vermittler,
Empfehlen

Nachfrager auf Business-to-Business-Märkten können sehr vielgestaltig sein. Die Marktpartner, mit denen interagiert wird, können bezüglich der jeweiligen Leistung Verwender bzw. Verbraucher der Leistungen sein. Es können aber auch »nur« die Vermittler bzw. Händler oder die Empfehlen bzw. Berater der Leistungen sein. Angefangen von Einzelpersonen über Unternehmen bis hin zu staatlichen Stellen und anderen Organisationen können die Kunden im Business-to-Business-Geschäft sehr unterschiedlich sein.

Große Unterschiede im Verhalten der Kunden resultieren aus der **Art der Produkt-Verwendung** und aus den **Zielen der Organisation**. Beide Faktoren haben einen großen Einfluss auf das Beschaffungsverhalten (vgl. Godefroid/Pförsch 2008, S. 24 ff.).

Unterscheidung nach der **Art der Produkt-Verwendung**:

- ▶ **Benutzer und Verbraucher** können als die »klassischen« Kunden im Business-to-Business-Marketing gesehen werden. Sie kaufen ein Produkt mit dem Ziel, daraus oder mit dessen Hilfe eigene Leistungen zu erstellen. Die Produkte können typische Investitions- bzw. Anlagegüter (z. B. Fertigungsmaschinen, Computer, Büromöbel etc.) oder auch zu verarbeitende Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (z. B. Stahl, Holz, Leim etc.) sein.
- ▶ **Verwender und »Original Equipment Manufacturer (OEM)«** kaufen fertige (Teil-)Produkte, um sie nahezu unverändert in die eigenen Produkte einzubauen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie, die fertige Produktkombinationen, z. B. Scheinwerfer von Hella, Reifen von Continental, Navigationssysteme von Blaupunkt, verbauen. Häufig sind diese Zulieferteile für den Endkunden durchaus als solche zu erkennen. Je nach strategischer Ausrichtung der Markenpolitik bilden diese sogar wichtige Positionierungselemente und Qualitätsindikatoren (z. B. »intel inside«) für das Endprodukt.
- ▶ **Händler, Distributoren und Makler** sind sowohl Kunden als auch Teil des (indirekten) Vertriebs. Sie kaufen und verkaufen die Leistungen – häufig kombiniert mit weiteren Produkten und Dienstleistungen – auf eigene Rechnung, im Auftrag oder sind vermittelnd tätig.
- ▶ **Ingenieurbüros und Unternehmensberatungen** sind insbesondere bei komplexeren Produkten am Beschaffungsprozess der Nachfrager beteiligt. Sie sind beratend tätig und genießen aufgrund ihrer Neutralität und guten Branchen-/Produktkenntnis hohes Ansehen bei den Käufern.
- ▶ **Messen, Auktionen und andere Marktveranstaltungen** bieten häufig Plattformen für die Anbahnung und/oder die Abwicklung von Geschäften auf Business-Märkten. Ein großes Volumen wird hier inzwischen über das Internet abgewickelt.

Nach den **Zielen der Organisation** lassen sich unterscheiden:

- ▶ **Wirtschaftsunternehmen** verfolgen das Primärziel der Gewinnerzielung. Beschaffungsentscheidungen werden daher weitgehend an wirtschaftlichen Kriterien orientiert getroffen. Trotz vieler Variationen und zahlreicher subjektiver

Ziele abhängig vom Zweck
der Organisation

Einflüsse lassen sich diese Entscheidungen relativ leicht nachvollziehen, zumal sich das Anbieterunternehmen an ähnlichen Regeln orientieren dürfte.

- ▶ **Staatliche Stellen** beschaffen nach den Regeln des Haushaltsrechts. Auch wenn hier in der Regel wirtschaftliche Entscheidungskriterien propagiert werden, sind die tatsächlichen Entscheidungen oft an einer Vielzahl zusätzlicher Kriterien orientiert (z.B. Förderung von Unternehmen einer bestimmten Branche oder Region zur Sicherung von Arbeitsplätzen). Die zunehmende Privatisierung im öffentlichen Sektor lässt hier eine stärkere Tendenz hin zum Verhalten von Wirtschaftsunternehmen erhoffen.
- ▶ **Andere Organisationen** können alle anderen öffentlichen und privaten Organisationen sein, die zuvor nicht eingeordnet wurden (z.B. Kirchen, Parteien, Wohlfahrtsverbände, Umweltorganisationen etc.). Sind diese durch ihre Rechtsform an das öffentliche Haushaltsrecht gebunden, verhalten sie sich in der Regel wie staatliche Stellen. Ansonsten verfügen sie häufig über sehr divergierende Zielsysteme und ein dementsprechend variationsreiches Beschaffungsverhalten. Eine grundlegende Analyse der Ziele und Verhaltensweisen ist für den Anbieter daher ratsam.

Handelt es sich bei den Kunden im Business-to-Business-Marketing um Organisationen, sind regelmäßig mehrere Personen mit unterschiedlichen Rollen, Interessen und Einflüssen an den Beschaffungsentscheidungen beteiligt. Meist ist das Verhalten eher rational ausgeprägt. Spontankäufe kommen sicher nur in Ausnahmefällen vor.

In der Regel verfügen die Beschaffer über eine weitreichende Kenntnis der Produkte und des jeweiligen Marktes. Die Nachfrager treten mitunter auf den gleichen oder anderen relevanten Märkten selbst als Anbieter auf und es finden somit **Gegenseitigkeitgeschäfte** statt.

Die Anbieter

Anbieter auf Business-Märkten sind in der Regel die Hersteller der Produkte. Wie vorstehend erläutert, können aber auch Händler, Makler und Distributoren sowie verschiedene Arten von Beratern oder Marktveranstaltungen als Anbieter auf solchen Märkten erscheinen.

Die Vertriebswege

Die Vertriebswege sind gegenüber den Konsumgütermärkten wesentlich kürzer. Es werden meist keine Groß- oder Einzelhändler eingeschaltet. Der **Direktvertrieb** zwischen Anbieter und Nachfrager ist der Normalfall. Findet indirekter Vertrieb statt, ist in der Regel nur eine Handelsstufe eingeschaltet.

Die Preise und Konditionen

Die Preis- und Konditionengestaltung hängt sehr stark von den jeweiligen Produkten und Marktconstellationen ab. In relativ anonymen Märkten mit einem umfangreichen Absatz von Standardprodukten finden alle Instrumente der Preispolitik aus dem Konsumgütermarketing Anwendung. Daneben gibt es eine Vielzahl

Eher rationale Entscheidungen

Produktkenntnis und Markttransparenz

Anbiervielfalt

Kurze Vertriebswege

Oftmals individuelle Preisbildung und Preisverhandlung

weiterer Instrumente der individuellen Preisbildung, beispielsweise bei Sonderanfertigungen von Maschinen oder Systemprodukten. Insbesondere Preisverhandlungen spielen im Business-to-Business-Marketing eine große Rolle.

Die Kommunikation

Persönliche Kommunikation dominiert

In der Kommunikation dominieren aufgrund der Nähe zwischen Anbietern und Nachfragern persönlichere und direktere Formen des Austausches (z. B. der persönliche Verkauf, Direktmailing).

Zusammenfassung Kapitel 1.1

Business-to-Business-Marketing umfasst alle an Industrieunternehmen, staatliche Organisationen sowie Handels- und Dienstleistungsunternehmen gerichteten Absatzprozesse sowie alle Bereiche des Marketing, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden.

Zahlreiche Besonderheiten grenzen das Business-to-Business-Marketing vom Konsumgütermarketing ab. Die wesentlichen Besonderheiten finden sich in der vorstehenden Abbildung 3 und sind kurz zusammengefasst in den folgenden Bereichen zu finden:

- ▶ Markt,
- ▶ Produkte,
- ▶ Preise/Konditionen,
- ▶ Vertriebswege,
- ▶ Kommunikation,
- ▶ Käufer und
- ▶ Bedarf/Nachfrage.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.1

1. Was versteht man unter Business-to-Business-Marketing? Nehmen Sie eine Abgrenzung zu den Begriffen Investitionsgütermarketing und Industriegütermarketing vor.
2. Skizzieren und erläutern Sie Marketing- und Vertriebsbeziehungen innerhalb des gesamtwirtschaftlichen Distributionssystems zwischen Anbietern und Nachfragern. An welchen Stellen ist von Business-to-Business-Marketing zu sprechen, wo von Konsumgütermarketing?
3. Welche Besonderheiten charakterisieren das Business-to-Business-Marketing gegenüber dem Konsumgütermarketing in Bezug auf den Markt, die Produkte, die Käufer, die Nachfrage und die klassischen »4 P's«?

Die Lösungen zu den Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5 auf S. 219 ff.

1.2 Produkt- und Geschäftstypologien im Business-to-Business-Marketing

Die Vielzahl und Vielfältigkeit an Produkt-Markt-Konstellationen sowie die dazu gehörenden Marketingprogramme haben in der Literatur zahlreiche Versuche hervorgebracht, typische Leistungsbündel und daraus abgeleitete Charakteristika von Geschäftsbeziehungen zusammenzufassen.

Die abzugrenzenden Geschäftstypen sollen dabei in sich möglichst homogen, untereinander möglichst heterogen sein. Ziel dieser Typologien ist es jeweils, Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung des strategischen und operativen Marketing abzuleiten.

Die Unterteilung nach Geschäftsarten basiert bei allen **Typologierungsansätzen** auf zwei wesentlichen Ansatzpunkten (vgl. ähnlich Richter 2001, S. 130):

1. Der Grad der **Spezifität bzw. Individualität der Leistungen**. Hier wird ein Spektrum zwischen maximaler **Individualisierung** (z. B. anwenderspezifische Fertigungssysteme) und maximaler **Standardisierung** (z. B. Standardmaschinen, Normteile) aufgespannt.
2. Die **Art bzw. Intensität der Beziehung zwischen den Geschäftspartnern**. Auch hier gibt es ein Kontinuum zwischen zwei Extremen: **einmalig** stattfindende Geschäftsbeziehungen (Einzelgeschäfte) und **wiederholt** stattfindende, kooperative Geschäftsbeziehungen.

Im Folgenden werden die Typologierungsansätze verschiedener Autoren vorgestellt. Dies sind im Einzelnen:

- ▶ Kleinaltenkamp (1995, S. 145 ff.; 1997, S. 753 ff.),
- ▶ Richter (2001, S. 154 ff.),
- ▶ Backhaus (1997, S. 290 ff.),
- ▶ Engelhardt et al. (1993, S. 395 ff.),
- ▶ Plinke (1997),
- ▶ Weiber/Adler (1995, S. 59 ff.) und
- ▶ Kaas (1995, S. 23).

1.2.1 Typologie von Kleinaltenkamp

Kleinaltenkamp bietet gleich zwei Ansätze zur Typologisierung von Geschäftstypen. Ein erster, älterer Ansatz bezieht sich auf das Investitionsgütermarketing und berücksichtigt lediglich die Produktcharakteristika. Basierend darauf werden **Großanlagen, Einzelaggregate, Systemtechnologien** und **Dienstleistungen** unterschieden und charakterisiert (Kleinaltenkamp 1995, S. 145 ff.).

Der zweite Ansatz von Kleinaltenkamp (1997, S. 753 ff.) berücksichtigt zum einen die Dimension »**Integrationsgrad des externen Faktors**« aus Sicht des Verkäufers. Damit ist die Intensität der Einbeziehung des Kunden in den Leistungsprozess gemeint. Die zweite Dimension beinhaltet die »**Intensität der Geschäftsbeziehungen**«. Aus der Kombination der Dimensionen und der jeweiligen

Typologien zur Abgrenzung von Produkt-Markt-Konstellationen

Ansatzpunkte

Integrativität vs. Intensität

Unterteilung in niedrig und hoch ergeben sich vier Geschäftstypen (Kleinaltenkamp 1997, S. 757).

Abb. 5

Geschäftstypologie nach Kleinaltenkamp

Intensität der Geschäftsbeziehung	hoch	Commoditygeschäft	Customer-Integration-Geschäft
	niedrig	Spotgeschäft	Anlagengeschäft
		niedrig	hoch
		Integrativität	

Quelle: Kleinaltenkamp 1997, S. 757

 Vier Geschäftstypen

- ▶ **Spotgeschäfte** finden dann statt, wenn die zugrunde liegenden Produkte äußerst homogen und damit austauschbar sind. Lieferanten können frei gewählt und ausgetauscht werden. Zwischen den Geschäftspartnern bestehen keine intensiveren Beziehungen. Der Leistungserstellungsprozess erfolgt ohne Integration externer Faktoren bzw. des Kunden. Die Art des Geschäftes ist dem für Konsumgüter sehr ähnlich.
- ▶ **Commodity-Geschäfte** beinhalten ebenfalls homogene und grundsätzlich austauschbare Produkte. Allerdings sind für diese umfangreiche Zusatzleistungen (z. B. Lieferservice, Beratung, Entsorgung, Kundendienst etc.) zu erbringen, wodurch eine hohe Intensität der Geschäftsbeziehung zwischen Verkäufer und Käufer entsteht.
- ▶ **Anlagengeschäfte** erfordern einen hohen Grad der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess. Häufig ist die Zusammenarbeit auf das einzelne Projekt beschränkt und ist nach Abschluss des Geschäftes beendet.
- ▶ **Customer-Integration-Geschäfte** entstehen bei äußerst individuellen Produkten, deren Erstellung eine starke Integration des Kunden erfordert. Die Geschäftsbeziehung ist dementsprechend sehr intensiv.