

Michael Kleinaltenkamp  
Samy Saab

# Technischer Vertrieb

Eine praxisorientierte Einführung  
in das Business-to-Business-Marketing

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

## Technischer Vertrieb

---

Michael Kleinaltenkamp · Samy Saab

# Technischer Vertrieb

Eine praxisorientierte Einführung in das  
Business-to-Business-Marketing

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Michael Kleinaltenkamp  
Marketing-Department  
Freie Universität Berlin  
Berlin, Deutschland

Samy Saab  
BRUGG Rohrsysteme GmbH  
Wunstorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-32511-4      ISBN 978-3-658-32512-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32512-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2009, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Seit Erscheinen der ersten Auflage sind nunmehr über 10 Jahre vergangen. In dieser Zeit haben sich so viele neue Entwicklungen zugetragen, dass eine erweiterte, überarbeitete 2. Auflage zwingend erscheint. Kaum ein Thema hat die Diskussion in Wissenschaft und Wirtschaft in den letzten Jahren so sehr geprägt wie die voranschreitende *Digitalisierung*. Auch die Auseinandersetzung mit dem *Klimawandel* sowie dem *demografischen Wandel* prägen zunehmend den Alltag vieler Unternehmen. Last but not least entwickeln sich die Marketingwissenschaft und -Praxis kontinuierlich weiter, sodass in den letzten Jahren eine Vielzahl von Publikationen entstanden ist, die den aktuellen Stand der Forschung und Lehre umfangreich dokumentieren.

Für die 2. Auflage dieses Buches haben wir die Inhalte an vielen Stellen erneuert und ergänzt. Es ist nach wie vor als *praxisorientierte Einführung* für diejenigen Leserinnen und Leser verfasst, die im Bereich des Technischen Vertriebs tätig sind, jedoch ursprünglich nicht über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügen. Das Buch soll helfen, sich über die wesentlichen Handlungsfelder im Technischen Vertrieb/Business-to-Business-Marketing schnell einen Überblick zu verschaffen. Wir mussten uns daher der Versuchung widersetzen, die Themen zu ausgedehnt zu beschreiben, und haben auch die Grundstruktur des Buches aufrechterhalten. Für die vertiefte Auseinandersetzung empfehlen wir unseren Literaturtipps besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Wir danken Herrn Laurence Lahaye für seine tatkräftige Unterstützung bei der Klärung der Rechte für die von uns verwendeten Abbildungen und Tabellen sowie bei der Formatierung des Buches. Zudem danken wir den Herren Frank Höreth, (SEW EURODRIVE), Thomas Schmidt-Lehmann, MBM, (SIEMENS) und Steffen Winkler, MBM, (BOSCH REXROTH), dass sie uns für eine Reihe von Interviews zur Verfügung gestanden haben, mittels derer wir wichtige Aspekte des Buches praktisch

veranschaulichen konnten. Frau Birgit Borstelmann und Barbara Roscher von Springer Gabler danken wir für ihre freundliche und kompetente Betreuung bei der Vorbereitung dieser Neuauflage des Buches.

Berlin  
Hannover  
im Dezember 2020

Prof. a.D. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp  
Dr. Samy Saab

---

## Vorwort

In den entwickelten Volkswirtschaften werden etwa 70 % aller Markttransaktionen im Business-to-Business-Bereich durchgeführt. Der Verkauf von Roh- und Einsatzstoffen, Teilen, Maschinen und Anlagen aber auch von produktbegleitenden wie reinen Dienstleistungen von ‚Unternehmen an Unternehmen‘ repräsentiert damit den weitest- aus größten Teil des Wirtschaftsgeschehens in diesen Ländern. Häufig beziehen sich die Vermarktungsprozesse dabei auf technische bzw. technisch geprägte Güter und Dienstleistungen, weshalb die betreffenden Tätigkeiten oft auch unter dem Begriff ‚Technischer Vertrieb‘ zusammengefasst werden. Eines der Merkmale des Technischen Vertriebs ist es, dass hier vielfach Personen tätig sind, die ursprünglich nicht über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügen. Speziell an diesen Personenkreis richtet sich dieses Buch, mit dem wir eine praxisorientierte Einführung in die jeweiligen Aufgabenfelder geben wollen. Die Auswahl der Themenfelder und ihre Ausgestaltung in dem vorliegenden Werk ist ganz wesentlich geprägt durch unsere lang- jährigen Erfahrungen als Studienleiter bzw. als Studienbetreuer des Studienprogramms ‚Executive Master of Business Marketing‘ an der Freien Universität Berlin. Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der letzten Studienjahre für ihre zahlreichen Hinweise bei der Konzeption des Buches. Ein ganz besonderer Dank gebührt zudem Herrn Dipl.-Kfm. René Mantei, der das Manuskript um viele Praxisbeispiele ergänzt und in seine vorliegende Form gebracht hat. Bei der Schlussredaktion haben uns darüber hinaus Frau Cornelia Brabant sowie Frau Sarah Krüger und Frau Juliane Romann unter- stützt. Auch ihnen sei an dieser Stelle für ihren Einsatz herzlich gedankt.

Berlin  
Mainz  
im März 2009

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Dr. Samy Saab

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung in das Business-to-Business-Marketing</b> .....	1
1.1 Begriff und Merkmale des Business-to-Business-Marketings .....	1
1.2 Marktorientierung auf Business-to-Business-Märkten .....	5
1.3 Transaktionen auf Business-to-Business-Märkten .....	7
1.3.1 Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen .....	7
1.3.2 Kundenintegration und Leistungsdimensionen .....	8
1.4 Marketingmanagement im Business-to-Business-Bereich .....	12
Literatur .....	13
<b>2 Grundlagen des Business-to-Business-Marketings</b> .....	15
2.1 Beschaffungsmanagement und Kaufverhalten auf Business-to-Business-Märkten .....	15
2.1.1 Beschaffungsmanagement .....	15
2.1.2 Kaufverhalten von Unternehmen .....	21
2.2 Business-to-Business-Marktforschung .....	27
2.2.1 Informationsgewinnung .....	28
2.2.2 Informationsaufbereitung .....	39
2.2.3 Informationsdistribution .....	40
Literatur .....	41
<b>3 Strategisches Business-to-Business-Marketing</b> .....	45
3.1 Unterscheidung von Strategieebenen als Ausgangspunkt .....	45
3.2 Wettbewerbsstrategie .....	47
3.2.1 Strategische Geschäftsfelder und relevanter Markt .....	47
3.2.2 Formulierung der Wettbewerbsstrategie .....	56
3.3 Marketingstrategie .....	62
3.3.1 Planungsprozess der Marketingstrategie .....	62
3.3.2 Marktsegmentierung .....	64
3.3.3 Bestimmung der Marketingziele .....	71



3.3.4	Positionierung im Markt .....	72
3.3.5	Marketing-Mix .....	77
	Literatur .....	82
<b>4</b>	<b>Instrumente des Business-to-Business-Marketings</b> .....	<b>83</b>
4.1	Leistungsmanagement .....	84
4.1.1	Gestaltung des Leistungspotenzials .....	85
4.1.2	Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse .....	101
4.2	Distributionsmanagement .....	105
4.2.1	Gestaltung der Vertriebswege .....	105
4.2.2	Gestaltung der Vertriebsdurchführung .....	114
4.3	Kommunikationsmanagement .....	117
4.3.1	Managementprozess der Kundenkommunikation .....	118
4.3.2	Spezielle Aspekte ausgewählter Kommunikationsbereiche .....	126
4.3.3	Integrierte Kommunikation .....	133
4.4	Preis- und Vertragsmanagement .....	134
4.4.1	Preismanagement .....	134
4.4.2	Vertragsmanagement .....	146
	Literatur .....	151
<b>5</b>	<b>Marketing-Organisation und -Implementierung</b> .....	<b>155</b>
5.1	Gestaltung der Marketing- und Vertriebsorganisation .....	155
5.1.1	Organisation des Vertriebs nach Regionen .....	158
5.1.2	Produktmanagement .....	160
5.1.3	Key Account Management .....	163
5.1.4	Projektorientierte Organisation .....	167
5.1.5	Prozessorganisation und -management .....	168
5.2	Marketing-Implementierung .....	173
5.2.1	Ursachen schlechter Marketing-Implementierung .....	173
5.2.2	Erfolgsfaktoren der Marketing-Implementierung .....	175
	Literatur .....	178
<b>6</b>	<b>Marketing-Controlling</b> .....	<b>181</b>
6.1	Einordnung und Aufgaben des Marketing-Controllings .....	181
6.2	Instrumente und Analysemethoden im Marketing-Controlling .....	182
6.2.1	Kennzahlensysteme .....	182
6.2.2	Balanced Scorecard .....	184
6.2.3	Benchmarking .....	186
6.2.4	Frühwarnsysteme .....	188
6.2.5	Marketing-Audit .....	190
6.2.6	Ansätze zum Controlling der Kundenintegration .....	191
	Literatur .....	191

---

<b>7</b>	<b>Ausgewählte Spezialgebiete des Business-to-Business-Marketings</b> . . . . .	193
7.1	Mehrstufiges Marketing . . . . .	193
7.1.1	Funktionsweise des Mehrstufigen Marketings . . . . .	193
7.1.2	Umsetzung des Mehrstufigen Marketings . . . . .	195
7.2	Auftrags- und Projektmanagement . . . . .	199
7.2.1	Auftragsmanagement . . . . .	199
7.2.2	Projektmanagement . . . . .	204
7.3	Geschäftsbeziehungsmanagement . . . . .	212
7.3.1	Kundenlebenszyklus . . . . .	213
7.3.2	Kundenzufriedenheit . . . . .	215
7.3.3	Kundenbindung . . . . .	217
7.3.4	Kundenwert . . . . .	220
7.4	Internationales Marketing . . . . .	227
7.4.1	Grundformen im internationalen Business-to-Business-Marketing . . . . .	228
7.4.2	Internationale Marketing-Strategie . . . . .	229
7.4.3	Internationaler Einsatz der Marketing-Instrumente . . . . .	233
7.5	E-Business . . . . .	240
7.5.1	Grundlagen des E-Business . . . . .	240
7.5.2	E-Marketing-Mix . . . . .	242
	Literatur . . . . .	250
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	255

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Abgeleitete Nachfrage .....	2
Abb. 1.2	Das Marketing-Dreieck .....	6
Abb. 1.3	Fahrerloses Transportsystem (FTS) .....	9
Abb. 1.4	Die drei Leistungsdimensionen .....	11
Abb. 2.1	Informationen nach Leistungsdimensionen im B2B-Marketing .....	28
Abb. 2.2	Ablaufschritte und Inhalte im Marktforschungsprozess .....	30
Abb. 3.1	Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie und Funktionalstrategie .....	46
Abb. 3.2	Szenarien im Rahmen der Szenario-Technik .....	55
Abb. 3.3	Grundaufbau einer SWOT-Analyse .....	56
Abb. 3.4	Matrix der Marktfeldstrategien („Ansoff-Matrix“) .....	58
Abb. 3.5	Der Produktlebenszyklus .....	59
Abb. 3.6	Outpacing-Strategien .....	62
Abb. 3.7	Die Schritte der Marketingstrategieplanung .....	63
Abb. 3.8	Beispiel für eine zweistufige Segmentbildung .....	67
Abb. 3.9	Alternativen der Marktbearbeitung .....	69
Abb. 3.10	Möglicher Präferenzraum für Fluxmittel in der Leiterplattenindustrie (Beispiel) .....	73
Abb. 3.11	Möglicher Produkt-Markt-Raum für Fluxmittel in der Leiterplattenindustrie (Beispiel) .....	74
Abb. 3.12	Preis- und Kommunikationsgestaltung bei Skimming- und Penetrationsstrategien .....	79
Abb. 3.13	Positionierungsrahmen für den Marketinginstrumentaleinsatz .....	80
Abb. 4.1	Güterkategorien im B2B-Bereich .....	84
Abb. 4.2	Programmpolitische Entscheidungsalternativen .....	86
Abb. 4.3	Typologie von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen .....	87
Abb. 4.4	Phasen im Innovationsprozess .....	87
Abb. 4.5	Partialmodelle zur Analyse von Geschäftsmodellen und -systemen ...	89
Abb. 4.6	Typen industrieller Dienstleistungsangebote .....	91
Abb. 4.7	Der Technologielebenszyklus .....	96

Abb. 4.8	Das Gap-Modell . . . . .	101
Abb. 4.9	Die Blueprint-Grundstruktur . . . . .	103
Abb. 4.10	Blueprint einer Maschinenreparatur (Beispiel) . . . . .	104
Abb. 4.11	Blueprint eines Herstellers von Automatisierungsanlagen (Beispiel) . . . . .	105
Abb. 4.12	Vertriebswege im B2B-Bereich . . . . .	106
Abb. 4.13	Der Managementprozess der Kundenkommunikation . . . . .	118
Abb. 4.14	Beispiele für Tausenderkontaktpreise . . . . .	121
Abb. 4.15	Kommunikationsziele und Kaufphasen . . . . .	123
Abb. 4.16	Vorgehensweise bei der Budgetermittlung nach der Ziel- und Aufgabenmethode . . . . .	124
Abb. 4.17	Schritte der Messeplanung und -kontrolle . . . . .	131
Abb. 4.18	Der Preis als Komponente im Austausch . . . . .	134
Abb. 4.19	Die Break-Even-Analyse . . . . .	141
Abb. 4.20	Preis-Image-Konsistenz . . . . .	144
Abb. 5.1	Alternative Organisationsstrukturen im Marketing . . . . .	156
Abb. 5.2	Beispiel einer geografisch orientierten Vertriebsorganisation . . . . .	159
Abb. 5.3	Gestaltungsalternativen des Produktmanagements . . . . .	162
Abb. 5.4	Prozessmodell für Marketing und Vertrieb . . . . .	170
Abb. 5.5	Strukturierung eines Geschäftsprozesses . . . . .	171
Abb. 5.6	Ansatzpunkte der Prozessoptimierung . . . . .	172
Abb. 6.1	Das DuPont-ROI-Kennzahlensystem . . . . .	183
Abb. 7.1	Push-Strategie und Pull-Strategie . . . . .	194
Abb. 7.2	Komplexes Zusammenspiel innerhalb einer Pull-Through-Strategie . . . . .	195
Abb. 7.3	Idealtypische Marktstufenstrukturen . . . . .	196
Abb. 7.4	Der Ablauf der Anfragenbewertung . . . . .	200
Abb. 7.5	Beispiel für den Aufbau eines Projektstrukturplans . . . . .	205
Abb. 7.6	Beispiel für eine Arbeitspaketbeschreibung . . . . .	206
Abb. 7.7	Balkenplan . . . . .	207
Abb. 7.8	Kundenlebenszyklus . . . . .	214
Abb. 7.9	Positionierung von Kunden nach Art ihrer Bindung . . . . .	218
Abb. 7.10	ABC-Analyse auf der Basis von Umsatz . . . . .	223
Abb. 7.11	Positionierung der Kunden nach Lieferumfang und Deckungsbeitrag . . . . .	223
Abb. 7.12	Beispiel für ein Kundenportfolio . . . . .	227
Abb. 7.13	Wasserfall- und Sprinkler-Strategie des Eintritts in internationale Märkte . . . . .	231
Abb. 7.14	Kosten- und Nutzenpotenziale entlang der Wertkette . . . . .	232
Abb. 7.15	Vertriebsformen beim Auslandsabsatz . . . . .	235
Abb. 7.16	IT-Systeme im physischen Wertschöpfungsprozess des Unternehmens . . . . .	240
Abb. 7.17	Unterscheidung von E-Services nach Empfänger und Marktstellung . . . . .	242
Abb. 7.18	Kombinationen von klassischen Services mit E-Services . . . . .	243

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des Verarbeitenden Gewerbes in verschiedenen Ländern (2011). (Quelle: OECD.Stat, 2017, Input–Output-Tabellen) Anteilige Durchschnittswerte der B2B- und der B2B-Produktion . . . . .	4
Tab. 1.2	Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des Dienstleistungssektors in verschiedenen Ländern (2011). (Quelle: OECD.Stat, 2017, Input–Output-Tabellen) Anteilige Durchschnittswerte der B2B- und der B2B-Produktion . . . . .	4
Tab. 2.1	Die Sourcing Toolbox . . . . .	20
Tab. 2.2	Phasen des Kaufprozesses in Anlehnung an <i>Brand</i> . . . . .	21
Tab. 2.3	Merkmale verschiedener Kaufklassen. . . . .	22
Tab. 2.4	Systematisierung möglicher Informationsquellen im B2B-Bereich . . . . .	32
Tab. 2.5	Ausgewählte Befragungsmethoden. . . . .	35
Tab. 2.6	Vor- und Nachteile von Befragungsmethoden nach der Kommunikationsform . . . . .	36
Tab. 2.7	Typische Fragestellungen ausgewählter Datenanalysemethoden . . . . .	40
Tab. 3.1	Abgrenzung des relevanten Marktes . . . . .	48
Tab. 3.2	Definition wichtiger Kenngrößen relevanter Märkte. . . . .	50
Tab. 3.3	Informationsquellen der Konkurrenzforschung . . . . .	54
Tab. 3.4	Beispiel für eine Absatzsegmentrechnung. . . . .	68
Tab. 3.5	Beispielhafte Zielinhalte von Marketingzielen . . . . .	72
Tab. 4.1	Vor- und Nachteile der Automatisierung. . . . .	96
Tab. 4.2	Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal . . . . .	98
Tab. 4.3	Bedeutungsgewichte der Markenfunktionen im B2B-Bereich . . . . .	100
Tab. 4.4	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung am Beispiel Maschinenbaubetrieb. . . . .	143
Tab. 5.1	Organisationsalternativen in Marketing und Vertrieb . . . . .	157
Tab. 5.2	Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation . . . . .	169
Tab. 5.3	Unterschiede zwischen dem klassischen und dem prozessorientierten Marketing . . . . .	173

---

Tab. 5.4	Vier Fälle der Marketing-Implementierung. . . . .	174
Tab. 6.1	Beispiele für Deckungsbeitrags- und Umsatzkennzahlen . . . . .	183
Tab. 6.2	Wesentliche Merkmale der Ansätze zum Controlling der Kundenintegration . . . . .	187
Tab. 7.1	Mögliche Gründe für einen Auftragsverlust . . . . .	203
Tab. 7.2	Mögliche Ziele von Geschäftsbeziehungen. . . . .	212
Tab. 7.3	Scoring-Modell zur Ermittlung des Kundenwerts. . . . .	225
Tab. 7.4	Vor- und Nachteile von E-Services aus Anbieter- und Kundensicht. . . . .	244



# Einführung in das Business-to-Business-Marketing

# 1

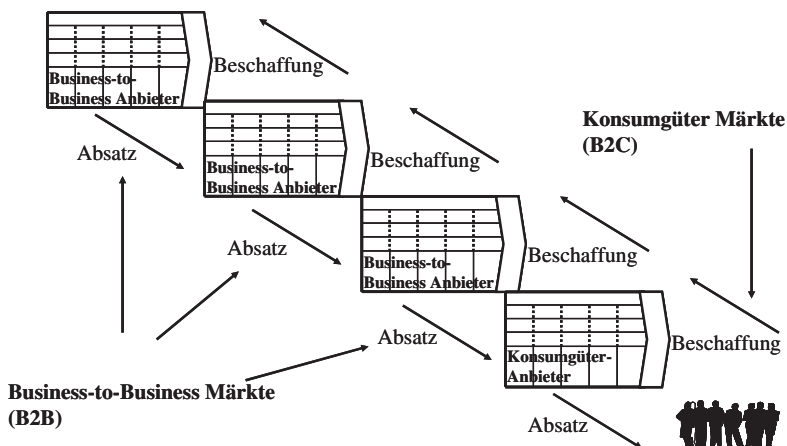
## Zusammenfassung

In den entwickelten Volkswirtschaften stellen die Business-to-Business-Sektoren (B2B) die dominierenden Wirtschaftsbereiche dar. Sowohl im Produzierenden Gewerbe als auch im Dienstleistungsbereich werden weit über die Hälfte aller Umsätze mit Kunden erzielt, die selbst wiederum als Anbieter auf ihren Märkten tätig sind und dort Marketing betreiben. Im vorliegenden einführenden Kapitel werden der Begriff und die Merkmale des B2B-Marketings erläutert und aufgezeigt, durch welche grundlegenden Aspekte die Austauschprozesse, die Marktorientierung und das Marketingmanagement in diesem Bereich gekennzeichnet sind.

## 1.1 Begriff und Merkmale des Business-to-Business-Marketings

Wie man an der Bezeichnung „business-to-business“ (B2B) bereits erkennen kann, handelt es sich beim *Business-to-Business-Marketing* um Vermarktungsaktivitäten, die sich von Unternehmen an andere Unternehmen richten. Zu den Kunden in diesem sehr breit definierten Bereich gehören somit alle industriellen Hersteller, Dienstleistungsunternehmen, Händler und Handwerksbetriebe. Wegen der oft ähnlichen Vermarktungsgegebenheiten zählen aber auch weitere Organisationen wie z. B. staatliche und halbstaatliche Institutionen zu den Adressaten. Folgende Merkmale sind für den B2B-Bereich typisch:

- Die vermarkteten Leistungen (Produkte, Dienstleistungen) werden vom Kunden nicht konsumiert, sondern *investiv* und/oder *produktiv* genutzt. Ein Kunde im Business-to-Business-Bereich kauft z. B. eine Fertigungsstraße, damit er selbst Güter produzieren kann, die er dann weiterverkauft. Oder er beschafft elektronische Teile, die er für die Montage bestimmter Module benötigt. Die Module werden dann an andere Kunden weiterverkauft, die daraus z. B. IT-Systeme bauen. Ein typisches B2B-Geschäft liegt auch vor, wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter zu einer Schulung schickt, etwa damit die Mitarbeiter etwas lernen, um ihre Tätigkeit besser und/oder schneller ausführen zu können. Das Unternehmen beschafft eine Dienstleistung und investiert Geld, erhofft sich daraus aber als Gegenleistung einen Produktivitätszuwachs.
- Die Nachfrage von Unternehmen nach Leistungen vorgelagerter Unternehmen hängt von der Nachfrage nachgelagerter Marktstufen ab. Man spricht hier deshalb auch von „abgeleiteter Nachfrage“ (vgl. Abb. 1.1). Ein Hersteller von IT-Komponenten (z. B. Motherboards, Sound- und Grafikkarten, Netzwerkkomponenten etc.) ist davon abhängig, dass seine Kunden, z. B. Tablet-/PC-Hersteller, auf ihren Märkten eine entsprechende Nachfrage nach Tablets oder PCs haben. Ein Automobilzulieferer ist auch davon abhängig, dass seine Kunden, die Automobilhersteller, ihre Produkte erfolgreich vermarkten.
- Die Kaufprozesse in diesem Bereich sind oftmals dadurch gekennzeichnet, dass auf Anbieter- und auf Kundenseite mehrere Personen involviert sind (sog. Multi-Personalität). Da die Leistungen auf B2B-Märkten oftmals komplex sind und Unternehmen arbeitsteilig agieren, findet man auf beiden Seiten des Verhandlungstisches oft mehrere Personen aus unterschiedlichen Fachgebieten, z. B. Ingenieure, Kaufleute und Juristen.
- Die Beschaffungsprozesse von Unternehmen sind oftmals formalisierter und folgen bestimmten vom Kundenunternehmen vorgegebenen Regelungen. Beispielsweise stellen Kunden Beschaffungsrichtlinien auf oder suchen geeignete Anbieter mithilfe von Ausschreibungen.



**Abb. 1.1** Abgeleitete Nachfrage



Neben den genannten Punkten können – je nach Konstellation – auch noch weitere prägende Elemente in B2B-Geschäften hinzutreten. Hierzu gehören z. B.

- unterschiedliche Grade der *Internationalität* der Geschäftsprozesse (Globalisierung),
- die Tatsache, dass an bestimmten Transaktionen, z. B. bei großen Projekten, mehrere Unternehmen gleichzeitig als Käufer oder Verkäufer auftreten bzw. Drittparteien wie Unternehmensberatungen oder Agenturen hinzukommen (sog. *Multi-Organisationalität*),
- die Notwendigkeit, dass die Produkte und Dienstleistungen zu unterschiedlichem Ausmaß *individuell* für den Kunden zugeschnitten werden müssen,
- die fortschreitende *Digitalisierung* von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen und damit einhergehende Wettbewerbschancen und -risiken.

Alle diese charakteristischen Merkmale des B2B-Bereichs führen zu besonderen Anforderungen an das B2B-Marketing:

- Da die Leistungen vom Kunden produktiv und/oder investiv genutzt werden, spielen ökonomische Bewertungen eine besondere Rolle – es geht letztlich immer um die Frage, ob und wie man dem Kunden zu mehr *Effizienz* und/oder *Effektivität* verhelfen kann. Was das genau bedeutet, wird im Folgenden noch näher erläutert.
- Die abgeleitete Nachfrage führt dazu, dass man sich über die *Mehrstufigkeit* der Märkte, also die gesamte Wertschöpfungskette, intensiver Gedanken machen muss (s. hierzu auch Abschn. 7.1 zum Mehrstufigen Marketing).
- Die Multi-Personalität, d. h. die Tatsache, dass Kaufentscheidungen von mehreren Personen – dem sog. *Buying Center* – getroffen werden, stellt besondere Anforderungen an die *Analyse von Kaufprozessen* (s. hierzu Kap. 2). Darüber hinaus wirkt sie sich auch direkt auf die Gestaltung der eigenen Verkaufsaktivitäten aus, z. B. dahingehend, dass den Anforderungen des Buying Centers auf der Kundenseite durch *Team Selling* begegnet werden muss.
- Der zunehmende Bedarf an individuellen Lösungen stellt ebenfalls hohe Anforderungen an die Anbieter und wirkt sich in den unterschiedlichsten praktischen Bereichen aus: Neben der Leistungsgestaltung an sich kann z. B. auch die gesamte Organisation des Unternehmens betroffen sein (z. B. beim Key Account Management, Abschn. 5.1.3).
- Mit der *Digitalisierung* gehen neue Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Geschäftsmodells einher, die sich quer über alle Handlungsfelder bewegen (Abschn. 7.5).

Die Bedeutung des B2B-Sektors zeigt sich darin, dass er in den entwickelten Volkswirtschaften den dominierenden Wirtschaftsbereich darstellt. Dort werden in aller Regel sowohl im Produzierenden Gewerbe als auch im Dienstleistungssektor meist weit über die Hälfte aller Umsätze im B2B-Bereich erzielt (vgl. Tab. 1.1 und 1.2).

**Tab. 1.1** Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des Verarbeitenden Gewerbes in verschiedenen Ländern (2011). (Quelle: OECD.Stat, 2017, Input-Output-Tabellen) Anteilige Durchschnittswerte der B2B- und der B2B-Produktion

Land	B2B		B2C		Total*
	Volumen*	Anteil	Volumen*	Anteil	
Kanada	439.668,40	62,90%	259.337,90	37,10%	699.006,30
China	9.804.186,60	90,28%	1.055.088,60	9,72%	10.859.275,20
Frankreich	838.919,70	65,62%	439.542,90	34,38%	1.278.462,60
Deutschland	994.435,60	68,83%	450.419,10	31,17%	1.444.854,70
Japan	2.542.406,80	73,96%	895.212,40	26,04%	3.437.619,20
Singapur	157.542,10	93,10%	11.681,20	6,90%	169.223,30
Schweden	165.180,40	70,38%	69.517,40	29,62%	234.697,80
GB	609.470,80	62,40%	367.230,30	37,60%	976.701,10
USA	134.124,70	39,14%	208.531,20	60,86%	342.655,90

\*in Mio. US\$

**Tab. 1.2** Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des Dienstleistungssektors in verschiedenen Ländern (2011). (Quelle: OECD.Stat, 2017, Input-Output-Tabellen) Anteilige Durchschnittswerte der B2B- und der B2B-Produktion

Land	B2B		B2C		Total*
	Volumen*	Anteil	Volumen*	Anteil	
Kanada	836.327,40	44,37%	1.048.554,30	55,63%	1.884.881,70
China	3.707.713,50	62,37%	2.236.602,90	37,63%	5.944.316,40
Frankreich	1.568.599,70	48,60%	1.658.731,90	51,40%	3.227.331,60
Deutschland	1.664.363,30	49,06%	1.728.263,40	50,94%	3.392.626,70
Japan	2.459.821,90	39,19%	3.817.147,80	60,81%	6.276.969,70
Singapur	281.259,10	70,24%	119.146,50	29,76%	400.405,60
Schweden	328.252,80	52,12%	301.517,90	47,88%	629.770,70
GB	1.454.853,40	47,41%	1.613.630,30	52,59%	3.068.483,70
USA	6.228.344,00	37,36%	10.440.587,50	62,64%	16.668.931,50

\*in Mio. US\$

## 1.2 Marktorientierung auf Business-to-Business-Märkten

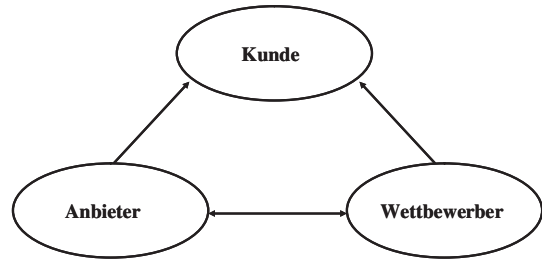
Um im Wettbewerb den Anforderungen moderner B2B-Märkte gerecht zu werden, müssen anbietende und nachfragende Unternehmen *marktorientiert* agieren. Marktorientierung gilt allgemein als die anspruchsvollste Stufe der wettbewerblichen Entwicklung. Deren Voranschreiten – nicht nur auf B2B-Märkten – lässt sich wie folgt skizzieren (vgl. Plinke 2000a, S. 107 ff.; ähnlich auch Kotler et al. 2017, S. 22 ff.):

- Bei der *Produktionsorientierung* wird die Produktion bzw. die Produktionskapazität als Engpassfaktor im Wettbewerb angesehen. Die Märkte sind unterversorgt, demzufolge findet jeder Produzent immer genügend Abnehmer. Es gibt auch keinen Verdrängungswettbewerb.
- Bei der *Produktorientierung* sind Märkte dadurch gekennzeichnet, dass die Versorgung mit vor allem qualitativ guten und bezahlbaren Produkten nicht ausreichend ist. Als Engpass gilt hier die *Produktentwicklung*. Bei der Produktorientierung geht es also vor allem um die „Überlegenheit“ der Qualität des Produkts.
- Bei der *Verkaufsorientierung* ist der Vertrieb der Engpass für den Erfolg der Anbieter. Es sind viele gute Produkte auf den Märkten verfügbar, sodass der Erfolgsfaktor im Wettbewerb darin liegt, den Kunden bei vergleichbaren Produkten den Beschaffungsprozess zu erleichtern oder billiger und angenehmer zu machen.
- Bei der *Kundenorientierung* sind die Märkte dadurch gekennzeichnet, dass die Versorgung mit Gütern vollständig erfüllt ist („Überfluss“). Weder durch eine Produktions-, Produkt- oder Verkaufsorientierung lässt sich somit der Erfolg im Wettbewerb steigern. Der Engpassfaktor liegt vielmehr im Wissen über die Kundenbedürfnisse sowie in der Fähigkeit, das eigene Angebot auf diese Kundenbedürfnisse abzustellen. Kundenorientierung bedeutet somit eine konsequente Ausrichtung des Anbieters auf seine Kunden.
- Bei der *Marktorientierung* geht es schließlich um die simultane Orientierung des Anbieters an den Kunden *und* den Wettbewerbern, die bei zunehmendem Verdrängungswettbewerb notwendig ist, um im Wettbewerb zu bestehen. Durch die permanente Entwicklung neuer Leistungen und den gleichzeitigen Preiswettbewerb auf Märkten lernen die Kunden, ihre Ansprüche ständig heraufzusetzen. Anbieter, die dann aus Kundensicht relativ zu den Wettbewerbern ins Hintertreffen geraten, scheiden schnell aus dem Wettbewerb aus.

Die Marktorientierung lässt sich grafisch sehr gut mithilfe des sog. *Marketing-Dreiecks* veranschaulichen (vgl. Abb. 1.2).

Anhand des Marketing-Dreiecks lassen sich zwei essenzielle Konzepte der Marktorientierung verdeutlichen: die *Effektivität* und die *Effizienz*. Beide Größen ermöglichen

**Abb. 1.2** Das Marketing-Dreieck



es einen *Wettbewerbsvorteil* zu erlangen. Die Konzepte bilden somit eine wichtige, unentbehrliche Grundlage für das Verständnis der Zusammenhänge auf B2B-Märkten und damit auch für das Verständnis des B2B-Marketings.

Ein Anbieter kann somit seine Leistung entweder genauso gut, aber billiger anbieten als der Wettbewerb, oder er bietet seine Leistung zu gleichen Preisen, aber in besserer Qualität an. In diesem Zusammenhang gibt die *Effektivität* an, inwieweit es einem Anbieter gelingt, die Erwartungen seiner Kunden zu erfüllen. Die Effektivität ist also ein externes Leistungsmaß – sie bezieht sich auf etwas, das für den *Käufer* wichtig ist. Davon zu unterscheiden ist die *Effizienz* des Anbieters. Die Effizienz gibt das Verhältnis von Output zu Input an und ist daher ein internes Leistungsmaß (Plinke 2000b, S. 86; Weiber 2004, S. 85 f., m.w.N.). Der *Wettbewerbsvorteil* eines Unternehmens setzt sich aus diesen beiden Größen zusammen. Er ist also der Gesamtvorteil, den ein Anbieter im Wettbewerb gegenüber anderen konkurrierenden Anbietern hat (vgl. Plinke 2000b, S. 85 ff.).

Die zwei Dimensionen des Wettbewerbsvorteils machen auch deutlich, dass es in diesem Zusammenhang eine *anbieterinterne* Sphäre und eine *Kundensphäre* gibt. Man kann deshalb auch von Anbieter- und Kundenvorteilen sprechen:

- Der *Anbietervorteil* ist auf Unterschiede in den Fähigkeiten, Ressourcen und Prozessen zwischen den Anbietern zurückzuführen. Effizienter zu sein bedeutet, geringere Selbstkosten zu haben oder schneller zu sein. Der Anbietervorteil existiert z. B. auch dann, wenn aus Sicht des Kunden eine identische Leistung und ein identischer Preis vorliegen, da der Anbietervorteil in diesem Fall höhere Stückgewinne ermöglicht.
- Der *Kundenvorteil* ist ein überlegener Nutzen, den ein Anbieter dem Kunden im Vergleich zu einem konkurrierenden Anbieter bietet. Der Kundenvorteil kann deshalb immer nur im Vergleich der Angebote mindestens *zweier* Anbietern deutlich gemacht werden. Der Nutzen muss sich aber nicht unbedingt in einer höheren Qualität der Leistung zeigen, er kann auch in einem niedrigen Preis bei vergleichbarem Qualitätsniveau zweier Anbieter liegen.

## 1.3 Transaktionen auf Business-to-Business-Märkten

### 1.3.1 Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen

Transaktionen auf B2B-Märkten stellen *Verknüpfungen von Wertschöpfungsprozessen* von Anbietern und Nachfragern dar (vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 193 ff.). Diese Idee lässt sich gut am Konzept der Wertkette von Porter (2014) illustrieren. Danach ist ein Unternehmen nichts anderes als eine Ansammlung von Aktivitäten, durch die eine Leistung entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. Der Grundgedanke ist, dass in jedem Unternehmen alle Funktionsbereiche (z. B. Forschung & Entwicklung, Produktion, Logistik, Vertrieb usw.) zur Erreichung des Unternehmenszwecks beitragen. Alle Tätigkeiten lassen sich in der sog. Wertkette darstellen und nach primären und unterstützenden Aktivitäten unterteilen. *Primäre Aktivitäten* umfassen die Herstellung der Leistung und den Verkauf, die Auslieferung und den Kundendienst. Die *unterstützenden Aktivitäten* erhalten die primären und die jeweils anderen unterstützenden Aktivitäten aufrecht, indem die dazu entsprechenden Ressourcen beschafft und bereitgestellt werden. Außerdem zeigt die Wertkette den Gesamtwert auf, der sich aus den *Wertaktivitäten* und der *Gewinnspanne* zusammensetzt. Das Unternehmen erzielt dann einen Gewinn, wenn der am Markt erzielte Wert der Aktivitäten ihre Kosten übersteigt.

Dadurch, dass im B2B-Bereich die Wertketten von Anbietern und Nachfragern miteinander verknüpft werden, können sich auf beiden Seiten sowohl der Wert als auch die Kosten der Prozesse verändern. Ein Anbieter greift durch seine Leistungen z. B. in die Wertkette seines Nachfragers ein und beeinflusst damit dessen Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen:

- Die Installation einer Maschine steigert die Qualität der Produkte des Kunden und/oder senkt die Kosten in der Produktion des Kunden.
- Die Lieferung von Roh- und/oder Einsatzstoffen ermöglicht eine bessere Verarbeitungsfähigkeit, Produktionsprozesse werden beschleunigt oder die Endprodukte haben eine höhere Qualität.
- Eine fremdbezogene Dienstleistung, z. B. eine Gebäudereinigung, eine Unternehmensberatungsleistung, eine Personaldienstleistung o.ä. ersetzen die interne Leistungserstellung und wirken kostensenkend und/oder werterhöhend.

Da die Kunden im B2B-Bereich ja selbst als Anbieter auf ihren eigenen Märkten agieren, unterliegen sie selbst dem Wettbewerb. Ein erfolgreicher Anbieter sollte sich daher Klarheit darüber verschaffen, ob und wie die eigenen Leistungen dazu beitragen, dem Kunden auf seinen Märkten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dabei ist zu beachten, dass die eigenen Leistungen in vielfältige, komplementäre Beziehungen mit anderen vom Kunden beschafften Leistungen eingebunden sind. Um Kundenvorteile erreichen zu können, sind genaue Kenntnisse dieser *Nutzungsprozesse* des Kunden

erforderlich. Um dem eigenen Kunden Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen, braucht man darüber hinaus gute Kenntnisse über die darauf *folgenden* Marktstufen, also z. B. auch über die Konkurrenzverhältnisse, das Kaufverhalten sowie die Umfeldeinflüsse auf den betreffenden nachgelagerten Märkten (Abschn. 7.1). Schließlich ist zu beachten, dass die Wettbewerbsvorteile der Kunden auch einer ständigen Gefahr ausgesetzt sind. Um den Kunden immer wieder neu einen Vorteil bieten zu können, müssen die eigenen Problemlösungen meistens *individuell zugeschnitten* werden. Diese Individualisierung der Leistung führt aber wiederum – wie im Folgenden ausgeführt wird – zu einem Eingriff in die Wertkette des Anbieters.

### 1.3.2 Kundenintegration und Leistungsdimensionen

Gerade im B2B-Bereich werden kaum noch fertige Produkte als Problemlösung angeboten. Vielmehr müssen die Produkte und Dienstleistungen oft auf die jeweils spezifischen Kundenwünsche zugeschnitten werden („*Customizing*“), was eine Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung erforderlich macht. Damit die im Markt geforderte Kundenindividualität realisiert werden kann, müssen die Kundenwünsche nämlich spezifiziert werden. Dazu ist es notwendig, dass der Kunde dem Anbieter Informationen über die Anforderungen der Leistung, also wo und wie sie zum Einsatz kommen soll, wann sie geliefert werden muss etc., zur Verfügung stellt. Auch bei der eigentlichen Leistungserstellung kann der Kunde in unterschiedlichem Maß Einfluss auf die Prozesse des Anbieters nehmen. Im Rahmen der Leistungsindividualisierung wird dieses Phänomen allgemein als „*Kundenintegration*“ bezeichnet.

Der Anbieter muss sich allerdings immer darüber bewusst sein, inwieweit die durch Leistungsindividualisierung gesteigerte Effektivität, d. h. der dadurch erzielbare höhere Kundenvorteil, nicht eventuell wieder durch einen Abbau der Effizienz überkompensiert wird. Zur Wahrung der Effizienz können und sollten viele Prozesse und Zwischenergebnisse, die für das endgültige Leistungsergebnis benötigt werden, durchaus standardisiert sein bzw. werden. Die Leistungsindividualisierung muss daher nicht – und das ist für die Balance zwischen Effektivität und Effizienz entscheidend – zwangsläufig eine individuelle Gestaltung aller Geschäftsabläufe bedeuten. Z.B. werden bei einem Baukastensystem die Baukasten-Elemente vorab standardisiert produziert und dann durch die konkreten Informationen eines Kunden ‚nur noch‘ miteinander kombiniert, sodass letztlich die vom Kunden gewünschte individualisierte Leistung entsteht.

---

#### Beispiel: Kundenintegration bei der SEW EURODRIVE GmbH

(Interview mit Frank Höreth, Hauptabteilungsleiter Business Unit MAXOLUTION, November 2020)

Im Produktgeschäft verfügt das Unternehmen SEW EURODRIVE über ca. 8.000 Komponenten, aus denen theoretisch bis zu etwa 40 Mio. verschiedenen Varianten

von Getriebemotoren konzipiert und angeboten werden. Die kundenspezifische Anpassung und Montage erfolgt dabei in den jeweils in einem Land ansässige Niederlassungen mittels der entsprechenden zentral hergestellten Komponenten.

Im Lösungsgeschäft der SEW EURODRIVE bietet die zuständige Business Unit den Kunden die von ihnen nachgefragten Lösungen im Bereich der fahrerlosen Transportsysteme (FTS, s. Abb. 1.3) ebenfalls entsprechend deren individuellen Wünschen an. Dies geschieht im Wesentlichen auf drei Arten und Weisen:

1. Eine in einem Land ansässige Niederlassung übernimmt die kundenspezifische Konstruktion und Herstellung eines FTS auf der Grundlage der von der Zentrale zur Verfügung gestellten standardisierten Module und Komponenten.
2. Ein in der Zentrale hergestelltes Komplettfahrzeug verfügt über eine standardisierte Software-Schnittstelle, mittels derer das Fahrzeug vor Ort von dem dafür zuständigen Flottenbetreiber nach den Wünschen des Kunden in dessen Produktionsprozesse eingebunden wird.
3. SEW EURODRIVE übernimmt als Generalunternehmer Transportaufträge in der Fabrik, z. B. die Materiallandienung an eine Montagelinie, und sorgt in dem Rahmen für die entsprechende individuelle Anpassung der FTSen an die Kundenwünsche.

So kann jedes Projekt kundenspezifisch ausgeführt werden. ◀



**Abb. 1.3** Fahrerloses Transportsystem (FTS). (Quelle SEW Eurodrive)

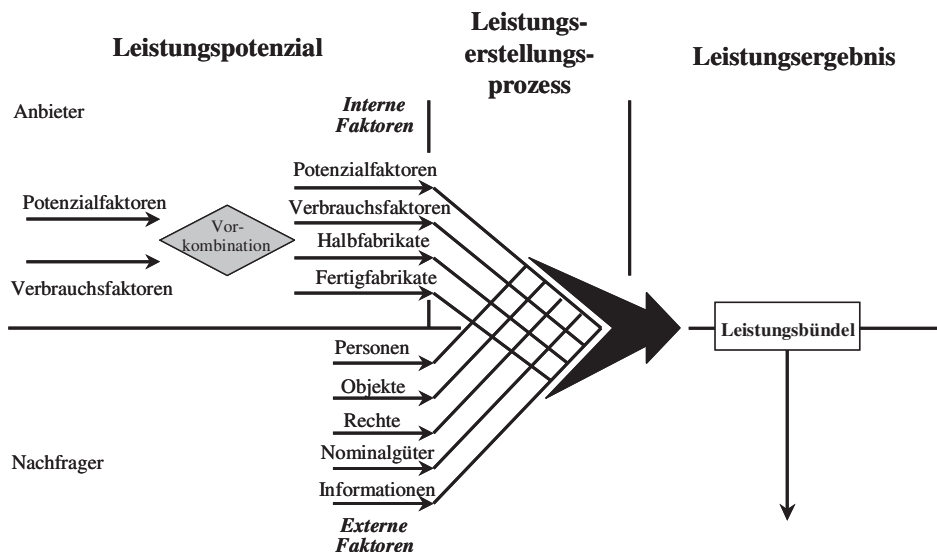
Um die Kundenintegration und ihre Auswirkungen detaillierter aufzeigen zu können, ist es zweckmäßig, zwischen den folgenden drei *Leistungsdimensionen* zu unterscheiden (vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 219 ff., m.w.N.):

- *Leistungspotenzial*: Ein Anbieter muss über die Fähigkeit und Bereitschaft verfügen, eine Tätigkeit auszuüben, einen Auftrag anzunehmen, ein Produkt zu erstellen, etc. Hierzu benötigt er ein Leistungspotenzial, das die eigentliche Leistungserstellung erst möglich macht. Es besteht z. B. aus den Mitarbeitern des Unternehmens, den Maschinen und Anlagen, Gebäuden usw., aber auch aus den Rohstoffen und Materialien, die in die Leistung eingehen und den notwendigen Hilfs- und Betriebsstoffen.
- *Leistungserstellungsprozess*: Der Leistungserstellungsprozess kommt dadurch zustande, dass das Leistungspotenzial aktiviert wird, sobald ein Kunde mit dem Anbieter in Kontakt tritt. Er umfasst alle Aktivitäten von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zur Rechnungsstellung und gegebenenfalls darüber hinaus. Der Gesamtprozess der Leistungserstellung kann wiederum in viele Teilprozesse gegliedert werden, die erst in ihrer Gesamtheit zu der vom Kunden gewünschten Problemlösung führen. Die Teilprozesse können von einem Anbieter teilweise völlig autonom gesteuert und durchgeführt werden oder sind davon abhängig, dass der Kunde an ihnen in irgendeiner Form mitwirkt (Kundenintegration). Da die zu erbringende Leistung zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zwischen Anbieter und Nachfrager noch nicht fertig existiert, erfährt sie erst nach dem Einigungsprozess eine mehr oder weniger starke Veränderung und Konkretisierung. Je standardisierter die Leistung ist, desto mehr kann die Problemlösung bereits vorab vom Anbieter „vorproduziert“ werden. Je individueller die Lösung sein muss, desto intensiver ist die erforderliche Abstimmung zwischen Kunde und Anbieter. Die externen, d. h. vom Kunden beigesteuerten Faktoren, können erstens die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kundenunternehmens sein, z. B. bei einer Beratungs-, Schulungs- oder Trainingsmaßnahme, zweitens Objekte, z. B. eine zu reparierende Maschine, ein zu bebauendes Grundstück oder ein zu reinigendes Gebäude, und drittens sonstige Faktoren wie Rechte, Nominalgüter oder auch Informationen.
- *Leistungsergebnis*: Das Leistungsergebnis ist das Resultat des Leistungserstellungsprozesses und stellt ein aus unterschiedlichen Elementen bestehendes Leistungsbündel dar. Es soll einen Nutzen für den Kunden stiften (Abb. 1.4).

#### **Beispiel: Leistungsdimensionen im Schienengüterverkehr (vgl. Saab 2015, S. 48)**

Am Beispiel der B2B-Dienstleistung „Schienengüterverkehr“ lässt sich das *Leistungspotenzial* mit den folgenden vom Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) *autonom disponierbaren* Produktionsfaktoren beschreiben:





**Abb. 1.4** Die drei Leistungsdimensionen. (In Anlehnung an Kleinaltenkamp 1997, S. 351.)

- Trassen (Gleiskapazitäten), die vom EVU beim Infrastrukturanbieter für einen definierten Zeitraum eingekauft und zur Verfügung gestellt werden,
- Triebfahrzeuge (z. B. elektrische Lokomotiven, Lokomotiven mit Verbrennungsmotoren, Hybridformen),
- Energie, die u. a. für den Antrieb der Triebfahrzeuge zur Verfügung stehen muss,
- Güterwagen, in denen das Transportgut sicher und effizient befördert werden kann,
- Personal und Know-how (z. B. Triebfahrzeugführer, Wagenmeister, Rangierer, Rangierbegleiter, Disponenten, administratives Personal zur Auftragsbearbeitung).

Für den *Leistungserstellungsprozess* bringt der industrielle Kunde als wesentliche *externe Faktoren* neben den transportrelevanten Informationen das Transportgut und manchmal auch die für den Transport erforderlichen Güterwagen mit ein. Außerdem bestehen im Rahmen der *Faktorkombination* wichtige Schnittstellen an den Versand- und Empfangsorten, an denen die Ware umgeschlagen wird. Das *Leistungsergebnis* stellt im Idealfall eine gemäß der Kundenspezifikationen abholte und zugestellte Ware dar. ◀

## 1.4 Marketingmanagement im Business-to-Business-Bereich

Unter Marketingmanagement wird hier die Gesamtheit der planenden, koordinierenden und kontrollierenden Prozesse verstanden, die das Erreichen der formulierten Ziele sicherstellen sollen (vgl. ähnlich Plinke 2000a, S. 163 f.). Marketingmanagement nimmt daher eine Mittelposition zwischen der unternehmensstrategischen und der operativen Ebene eines Unternehmens ein.

Für ein zielgerichtetes Marketingmanagement ist es notwendig, vor der Planung bestimmter Maßnahmen über *Informationen* zu verfügen, die einen effektiven und effizienten Einsatz der Mittel ermöglichen. Der Informationsbedarf lässt sich anhand des o.g. Marketing-Dreiecks systematisieren: Sowohl das eigene Unternehmen als auch die Konkurrenten versuchen, durch die Gestaltung ihrer Angebote für sich Kundenvorteile bei den (potenziellen) Kunden zu schaffen. Gleichzeitig streben die konkurrierenden Anbieter danach, Anbietervorteile zu realisieren. Dies alles wird zusätzlich durch technologische, ökonomische, ökologische, rechtliche und gesellschaftliche Gegebenheiten und Entwicklungen der Umwelt beeinflusst. Ein Unternehmen sollte daher bei der Planung seiner Marketingmaßnahmen über folgende Informationen verfügen:

- Informationen über die Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens und der Beschaffungsstrategien der Kunden. Für die Erhebung und Auswertung kundenbezogener Informationen stehen z. B. die Methoden und Instrumente der Marktforschung oder aus Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM) zur Verfügung.
- Informationen über die Vorgehensweisen und ggf. Wettbewerbsvorteile aktueller und potenzieller Konkurrenten bei der Gestaltung ihrer Angebote (Wettbewerbs-/Konkurrenzanalyse).
- Informationen über die für die Wettbewerbssituation relevanten Einflüsse der Umwelt (Umweltanalyse).
- Informationen über die Möglichkeiten, die dem eigenen Unternehmen zur Verfügung stehen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Um eine verteidigungsfähige Wettbewerbsposition aufzubauen und/oder zu halten, muss das Unternehmen über Nutzen-, Kosten- und/oder Zeitvorteile verfügen (vgl. Backhaus und Schneider 2009, S. 4).

Ein wichtiger Bestandteil des Marketingmanagements besteht in der Festlegung von sinnvollen *Marketing-Zielen*. Ohne Ziele ist letztlich auch keine Kontrolle der Zielerreichung möglich. Die konkrete Gestaltung des Austauschs mit den angesprochenen Nachfragern erfolgt durch die Planung des Einsatzes der *Marketing-Instrumente* (*Marketing-Mix*). Ziel ist es, die Marktpartner möglichst wirksam zu beeinflussen sowie ein günstiges Verhältnis von erreichter Gegenleistung zu eigener Leistung

herbeizuführen. Die Marketing-Instrumente umfassen das Leistungs-, Distributions-, Kommunikations-, Preis- und Vertragsmanagement. Die interne Umsetzung des Marketingmanagements wird meist als *Marketing-Implementierung* bezeichnet, die auch die *Marketing-Organisation* beinhaltet. Schließlich erfasst und bewertet das *Marketing-Controlling* die erreichten Ergebnisse und vergleicht sie mit den vorgegebenen Zielen. Die Gegenüberstellung der Ist- und Sollwerte schafft so wiederum die Voraussetzung für eine verbesserte Planung (vgl. Plinke 2000a, S. 130 ff.).

Entsprechend dieser Überlegungen wurde für das vorliegende Buch „Technischer Vertrieb“ folgende sachliche Gliederung und Schwerpunktsetzung gewählt:

- Kap. 2 behandelt die Grundlagen zum Beschaffungsmanagement, zum Kaufverhalten und zur Marktforschung.
- Kap. 3 ist dem strategischen Marketing gewidmet.
- Kap. 4 beschäftigt sich den Instrumenten des B2B-Marketings.
- Kap. 5 befasst sich mit der Marketing-Organisation und -Implementierung.
- Kap. 6 behandelt das Thema Marketing-Controlling.
- Kap. 7 befasst sich abschließend mit wichtigen, ausgewählten Spezialgebieten des B2B-Marketings.

---

## Literatur

- Backhaus, K., & Schneider, H. (2009). *Strategisches Marketing* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kleinaltenkamp, M. (1997). Kundenintegration. In *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (26. Jg. Heft 7, S. 350–354).
- Kleinaltenkamp, M. (2000). Einführung in Business-to-Business-Marketing. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb* (2. Aufl., S. 171–247). Berlin: Springer.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Oprešnik, M. O. (2017). *Marketing-Management* (15. Aufl.). München: Pearson.
- Plinke, W. (2000). Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb* (2. Aufl., S. 101–169). Berlin: Springer.
- Plinke, W. (2000). Grundlagen des Marktprozesses. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb. Grundlagen des, Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 3–99). Berlin: Springer.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile* (8. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Saab, S. (2015). Wertschöpfung bei Logistikdienstleistungen – das Beispiel europäischer Schienengüterverkehr. In S. Fließ, M. Haase, F. Jacob, & M. Ehret (Hrsg.), *Kundenintegration und Leistungslehre* (S. 45–55). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weiber, R. (2004). Informationsökonomische Fundierung des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 79–118). Wiesbaden: Gabler.

## Weiterführende Literatur

- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Aufl.). München: Vahlen
- Backhaus, K., & Voeth, M. (Hrsg.). (2015). *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleinaltenkamp, M., & Plinke, W. (Hrsg.). (2000). *Technischer Vertrieb* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Werani, T., Gaubinger, K., & Kindermann, H. (2006). *Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.