

Lange Jahre wurde den Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing, das sich mit Vermarktungsprozessen befasst, die sich auf Unternehmen und sonstige Organisationen richten, weder von Seiten der Marketingwissenschaft noch der Unternehmenspraxis im notwendigen Ausmaß Rechnung getragen. In der Marketingliteratur wurde das Thema Business-to-Business-Marketing – ganz im Gegensatz zum Konsumgütermarketing – zumeist nur am Rande erwähnt und in der Marketingpraxis dominierten konsumgüterorientierte Ansätze. Zwischenzeitlich hat sich diese Situation grundlegend geändert, was sich sowohl in zahlreichen Publikationen zum Business-to-Business-Marketing als auch darin widerspiegelt, dass in Business-to-Business-Märkten tätige Unternehmen zunehmend auf die Spezifika dieser Märkte abgestimmte Marketingtools einsetzen.

Hinsichtlich der an Hochschulen für die fachspezifische Ausbildung von Studierenden im Bereich des Business-to-Business-Marketing verwendeten Literatur fällt auf, dass zwischen Lehrbüchern auf der einen und Fallstudienbüchern auf der anderen Seite differenziert wird. Genau an diesem Umstand setzt das vorliegende Werk an. Eine Kombination von Lehr- und Fallstudienbuch besitzt aus Sicht der Herausgeber nicht nur für die praxisorientierte Marketingausbildung an Hochschulen einen besonderen Stellenwert, sondern gibt darüber hinaus dem Marketingpraktiker die Möglichkeit, aus der täglichen Praxis vertraute Fragestellungen vor dem Hintergrund konzeptioneller Überlegungen neu zu bewerten. Diesem Anspruch trägt nicht zuletzt auch der am Marketing-Management-Prozess orientierte Aufbau des Buchs Rechnung.

Bereits der Titel des Werks bringt zum Ausdruck, dass dieses das Ziel verfolgt, Studierenden und interessierten Praktikern die Grundlagen des Business-to-Business-Marketing in kompakter Art und Weise zu vermitteln. Um das Buch gezielt in der Lehre einsetzen zu können, wurde die Zahl der Fallstudien auf die Anzahl der Lehreinheiten in einem Semester abgestimmt. Alle Fallstudien beziehen sich auf konkrete Problemstellungen realer Unternehmen. Dies erhöht nicht nur den Praxisbezug, sondern bietet zudem auch den Vorteil, zur Fallstudienlösung zusätzliche Informationen beispielsweise via Internet recherchieren zu können.

Dieses Buch hätte ohne die Mitwirkung verschiedener Personen nicht publiziert werden können. Der Dank der Herausgeber gilt zunächst den folgenden Personen aus der Unternehmenspraxis, die entweder als Koautoren oder durch ihre Informationsbereitschaft die Realisierung der zwölf Fallstudien ermöglicht haben: Dipl.-Ing. *Arnold Ackerlauer*, Dipl.-Ing. *Rainer Daubeck*, Mag. *Susanne Dickstein*, Mag. *Werner Dressler*, Mag. *Doris Eyett*, *Andreas Fill*, Mag. *Wolfgang Keckeis*, Dr. *Horst König*, Mag. *Erika*

Kriechbaumer, Dr. Petra Kuchinka, Dr. Wolfgang Litzlbauer, Mag. Roland Neubauer, Dipl.-Ing. Friedrich Niederndorfer, MBA, Mag. (FH) Andreas Platzer, Peter Pullmann, Dr. Markus Putz, Ing. Wilhelm Rupertsberger, Robert Schulz, Mag. Sabine Schweinschwaller, Clemens Strahammer, Mag. Christian Wiesmeier, MA, und Dipl.-Ing. Robert Zettl.

Frau Mag. *Claudia Prem* hat nicht nur einige der Fallstudien mitverfasst, an der Erstellung des Beitrags zu den Grundlagen des geschäftstypenspezifischen Marketing mitgewirkt und das Stichwortverzeichnis erstellt, sondern darüber hinaus das gesamte Buchprojekt koordiniert. Ihr außergewöhnliches Engagement verdient besondere Anerkennung. Herr *Jürgen Kern* hat dankenswerterweise die Aufgabe der Erstellung der Abbildungen übernommen. Frau Mag. *Andrea Werani* gilt der Dank der Herausgeber für das minutiöse Korrekturlesen der Texte.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation ausschließlich die männliche Form für Personenbezeichnungen verwendet. Selbstverständlich gilt diese immer gleichwertig für Männer und Frauen. Die Herausgeber bitten um Verständnis für die gewählte vereinfachte Schreibweise.

Wir hoffen, dass durch das vorliegende Buch sowohl das Verständnis der Studierenden für die praktischen Problemstellungen des Business-to-Business-Marketing gefördert wird als auch dem interessierten Marketing-Praktiker wertvolle Impulse für seine tägliche Arbeit gegeben werden.

Linz, Wels und Steyr, im Oktober 2006

Thomas Werani

Kurt Gaubinger

Harald Kindermann

1 Umfang und Relevanz des Business-to-Business-Marketing

1.1 Business-to-Business-Marketing versus Industriegütermarketing

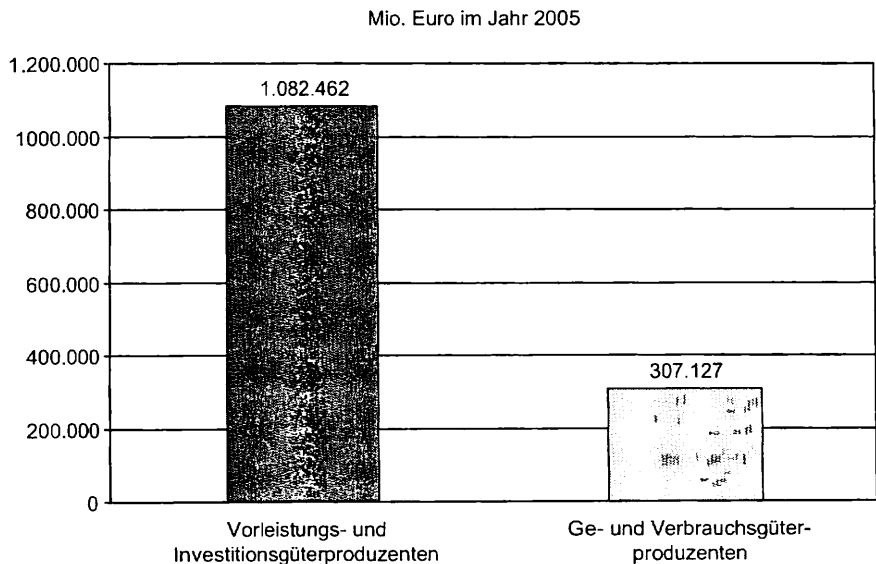
Setzt man sich mit Fragen des Business-to-Business-Marketing auseinander, so fällt auf, dass diese auch unter anderen Bezeichnungen wie z. B. Industriegütermarketing (*Backhaus 2003*), Investitionsgütermarketing (*Engelhardt/Günter 1981*) und industrielles Marketing-Management (*Plinke 2000*) diskutiert werden. Sind diese Begriffe nun als Synonyme zu sehen oder gibt es über die begrifflichen Unterschiede hinaus auch solche inhaltlicher Art? Die Antwort lautet: Während Industriegütermarketing, Investitionsgütermarketing und industrielles Marketing-Management inhaltlich weitgehend deckungsgleich sind, umfasst der Begriff des Business-to-Business-Marketing insofern ein breiteres Feld, als dieser sich nicht nur auf direkte oder indirekte – beispielsweise durch Zwischenschaltung des Produktionsverbindungshandels – Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern bzw. Herstellern und anderen Organisationen (wie staatlichen Einrichtungen) bezieht, sondern auch Vermarktungsansätze gegenüber Handelsunternehmen, die auf die Befriedigung konsumtiver Endkunden ausgerichtet sind, einschließt (*Backhaus 2003, S. 8*).

Während den genannten Vermarktungsansätzen in der einschlägigen Marketingliteratur unter dem Titel „Geschäftsbeziehungen in Marketingkanälen“ bzw. „Channel Relationships“ einerseits durchaus eigenständige Bedeutung zukommt (*Heide 1994; Homburg 1995, S. 132*), ist andererseits *Kleinaltenkamp (2000, S. 174)* zuzustimmen, der darauf verweist, dass die zwischen Konsumgüterherstellern und -händlern existierenden Beziehungsstrukturen große Ähnlichkeiten mit denen aufweisen, die unter dem engeren Begriffsverständnis des Industriegütermarketing behandelt werden. Insofern soll vor dem Hintergrund des Bestrebens einer möglichst umfassenden Betrachtung von Geschäftsbeziehungen zwischen Organisationen diesem Buch das breitere Begriffsverständnis des Business-to-Business-Marketing zugrunde gelegt werden. Als Konsequenz der bisherigen Ausführungen befasst sich dieser spezifische Marketingansatz mit **Absatzprozessen**, die sich auf **Unternehmen** und **sonstige Organisationen** (Institutionen, staatliche Einrichtungen) richten (*Kleinaltenkamp 1994, S. 77*).

1.2 Business-to-Business-Marketing: Nur die Nummer zwei?

Frägt man den „Mann von der Straße“, welche Unternehmen ihm denn so einfallen, wenn er an den Begriff „Marketing“ denkt, so wird man mit Sicherheit Namen wie Red Bull, Coca-Cola oder BMW zu hören bekommen, Nennungen wie Miba, HALI oder Fill aber werden mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Minderzahl bleiben. Während das Phänomen, Marketing mit bekannten Konsumgütermarken zu assoziieren, vor dem Hintergrund des durch diese Marken auf den Konsumenten ausgeübten Werbedrucks durchaus verständlich ist, veranschaulicht *Abbildung 1-1*, dass gemessen am Umsatz Vermarktungsprozesse in Industriegüterbranchen wesentlich bedeutender sind als solche in Konsumgüterbranchen. Verständlich werden die in *Abbildung 1-1* dargestellten Umsatzrelationen dann, wenn man sich vor Augen hält, dass in Industriegütermärkten **wesentlich mehr Wertschöpfungsstufen** involviert sind, als dies in Konsumgütermärkten der Fall ist (*Backhaus/Voeth 2004, S. 5f.*).

Abbildung 1-1: Umsätze in Industrie- und Konsumgüterbranchen (Statistisches Bundesamt Deutschland 2005)



Als Konsequenz aus *Abbildung 1-1* lässt sich die klare Aussage treffen, dass umsatzmäßig betrachtet nicht das Business-to-Consumer-Marketing, sondern das Vermarktungsaktivitäten in Industriegüterbranchen mit einschließende **Business-to-Business-Marketing** die Nummer eins des Marketing ist.

Während dieser Stellenwert des Business-to-Business-Marketing lange Zeit weder in der Marketingpraxis noch in der Marketingwissenschaft einen entsprechenden Niederschlag fand, hat sich die Situation zwischenzeitlich grundlegend geändert. Diskutierten vor Jahren nur Konsumgüterhersteller über Markenstrategien, so stellt dieses Thema heute auch für Anlagenbauer und Stahlproduzenten eine wichtige Herausforderung dar, um nur ein Beispiel aus der Marketingpraxis zu nennen. Und auch in der wissenschaftlichen Literatur schlägt sich der Bedeutungszuwachs des Business-to-Business-Marketing deutlich nieder. So erschien in den letzten Jahren eine Reihe spezialisierter Fachzeitschriften und die Zahl der Lehrbücher zum Business-to-Business-Marketing hat erheblich zugenommen (*Backhaus et al.* 2004).

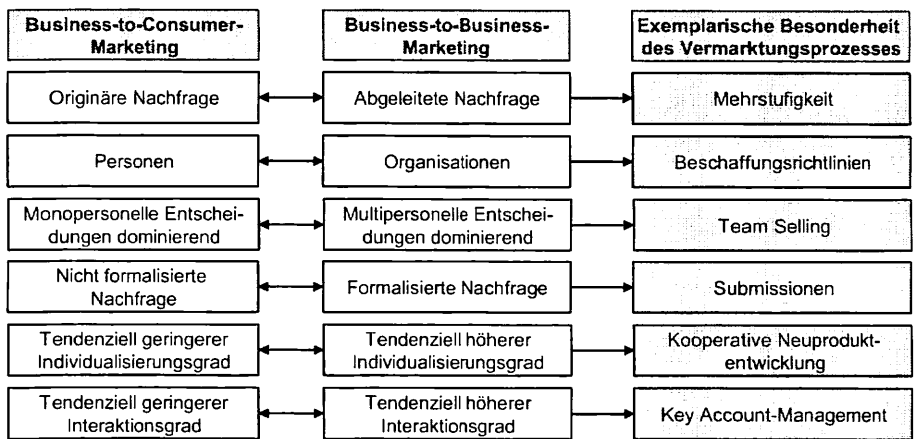
2 Besonderheiten von Vermarktungsprozessen in Business-to-Business-Märkten

2.1 Merkmalsinduzierte Überlegungen

Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Marketing bauen auf ein und derselben Logik auf. In beiden Fällen ist es das zentrale Ziel des Marketing, die Leistungen des eigenen Unternehmens so auf die Anforderungen von Absatzmärkten auszurichten, dass diese in der Wahrnehmung der Nachfrager besser als die Leistungen der Konkurrenz beurteilt werden. Mit anderen Worten: Es geht sowohl im Business-to-Consumer- als auch im Business-to-Business-Marketing um die Schaffung **komparativer Konkurrenzvorteile** (*Backhaus* 2003, S. 7; *Backhaus/Voeth* 2004, S. 7f.).

Allerdings ist zu konstatieren, dass die Rahmenbedingungen für das Management komparativer Konkurrenzvorteile im Business-to-Consumer-Marketing andere sind als im Business-to-Business-Marketing. Konkret weisen Vermarktungssituationen in Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Märkten **spezifische Merkmale** auf, die eigenständige Vermarktungsprozesse bedingen. *Abbildung 2-1* zeigt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige solche Merkmale und exemplarische Besonderheiten, die sich für den Vermarktungsprozess in Business-to-Business-Märkten ergeben.

Abbildung 2-1: Spezifische Merkmale von Vermarktungssituationen (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2004, S. 8; Homburg/Krohmer 2006, S. 1056)



Während die Nachfrage in Konsumgütermärkten originären Charakter hat, handelt es sich bei der Nachfrage in Business-to-Business-Märkten um eine **abgeleitete Nachfrage**. Dies bedeutet, dass deren Ausmaß durch die Nachfrage in nachgelagerten Märkten determiniert wird. Somit sind in Business-to-Business-Märkten neben Marketingaktivitäten, welche die direkt bedienten Märkte betreffen, häufig auch solche notwendig, die sich auf die indirekt bedienten Märkte beziehen. Die dadurch implizierte Mehrstufigkeit des Vermarktungsprozesses kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass ein Hersteller von Computer-Prozessoren unmittelbar mit (potenziellen) Endkunden kommuniziert, um eine entsprechende Nachfrage für mit seinen Prozessoren ausgestattete Computer auszulösen („Pull-Effekt“).

In Business-to-Business-Märkten treten als Nachfrager **Organisationen** wie Unternehmen und staatliche Einrichtungen auf. Deren Kaufentscheidungen laufen jedoch anders ab als Kaufentscheidungen von Personen in Konsumgütermärkten. So haben sich Unternehmen bei ihren Kaufentscheidungen häufig an Beschaffungsrichtlinien zu orientieren, die wiederum auf den Vermarktungsprozess des Anbieters Einfluss nehmen. Als Beispiel in diesem Zusammenhang können die Vergaberichtlinien für Bauleistungen der öffentlichen Hand genannt werden, in denen genau spezifiziert ist, welche beschaffungsrelevanten Entscheidungen wie zu treffen sind (Backhaus/Voeth 2004, S. 9).

Aus der Tatsache, dass Beschaffungsentscheidungen in Business-to-Business-Märkten von Organisationen getroffen werden, ergibt sich unmittelbar, dass diese Entscheidungen überwiegend **multipersonellen Charakter** aufweisen. In der Regel kommt es

zu umfangreichen Abstimmungsprozessen im sogenannten Buying Center (*Webster/Wind 1972, S. 78ff.*), welches alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen (gedanklich) zusammenfasst. Um der Multipersonalität im Buying Center Rechnung zu tragen, bietet es sich an, dieses auf der Anbieterseite in einem Verkaufsteam zu spiegeln. Beruht der Vermarktungsprozess auf einem solchen Team Selling-Konzept, so lassen sich die unterschiedlichen Präferenzen der einzelnen Buying Center-Mitglieder präziser adressieren.

Um konkurrierende Leistungsangebote besser vergleichen zu können, ist die Nachfrage in Business-to-Business-Märkten zumeist stärker **formalisiert** als die in Business-to-Consumer-Märkten. Konkret bedeutet dies, dass organisationale Nachfrager zur Leistungsbeschaffung häufig auf Ausschreibungen zurückgreifen und die Auftragsvergabe somit auf dem Wege der Submission erfolgt. Da Ausschreibungen für alle Anbieter klare Vergabekriterien definieren, muss sich der Vermarktungsprozess an diesen Kriterien orientieren. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass nicht mehr eine leistungs- sondern eine preisbezogene Profilierung den Kern der Vermarktungsstrategie bildet (*Backhaus/Voeth 2004, S. 9*).

Zwar ist auch in Konsumgütermärkten auf verschiedenen Ebenen ein Trend zur **Individualisierung** erkennbar, allerdings spielt dieses Phänomen in Business-to-Business-Märkten nicht zuletzt aufgrund der größeren Bedeutung der Auftragsfertigung eine gewichtigere Rolle. Um in Business-to-Business-Märkten beispielsweise den vom Kunden gewünschten Grad der Leistungsindividualisierung zu erreichen, muss der Vermarktungsprozess häufig in dem Sinne kooperative Elemente aufweisen, dass der Kunde in die Neuproduktentwicklung mit einbezogen wird.

In unmittelbarem Zusammenhang mit einem auf kooperativen Elementen beruhenden Vermarktungsprozess steht der vergleichsweise hohe Grad der **Interaktion** zwischen Anbieter und Nachfrager in Business-to-Business-Märkten. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Geschäftsbeziehung ist hier insbesondere, dass der Anbieter für eine personelle Kontinuität der Interaktion sorgt. Diese Kontinuität lässt sich organisatorisch durch die Installation eines Key Account-Management realisieren, welches dann den Dreh- und Angelpunkt des Vermarktungsprozesses bildet.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Vermarktungsprozesse in Business-to-Business-Märkten einen so hohen Spezifitätsgrad aufweisen, dass es notwendig ist, auf einen **eigenständigen Marketingansatz** zurückzugreifen. Diese Notwendigkeit wird zudem dadurch unterstrichen, dass sich im Business-to-Business-Marketing verschiedene **Geschäftstypen** unterscheiden lassen¹, die ihrerseits wiederum spezialisierte Marketingprogramme erfordern.

¹ Vgl. dazu in diesem Buch S. 151ff.