

Teil I: Grundlagen des Business- und Dienstleistungsmarketings (BDM)

Sowohl in der deutschsprachigen als auch in der internationalen Marketingforschung und -lehre ist es gängig, zwischen verschiedenen Anwendungsfeldern des Marketings zu differenzieren. Dabei wird – neben der Aufteilung in Hersteller- und Handelsmarketing – üblicherweise zwischen den Gebieten des Konsumgüter-, Industriegüter- oder auch (industriellen) Business-to-Business-Marketings sowie des Dienstleistungsmarketings unterschieden. Vom Business-to-Business-Marketing (B-to-B) wird immer dann gesprochen, wenn der Nachfrager kein Konsument, sondern ein Unternehmen oder allgemein eine Organisation ist. Damit zählt zum B-to-B z. B. auch das Handelsmarketing (Müller-Hagedorn/Natter 2011). Das vorliegende Buch bezieht seine Betrachtungen aber ausschließlich auf den *Industriegütersektor*, in dem Industrieunternehmen oder Händler, die an solche Unternehmen liefern, als Nachfrager agieren. Im Folgenden ist deshalb mit „B-to-B“ immer das *industrielle* Business-to-Business-Marketing gemeint.

Die Zusammenführung des Marketings im Business-to-Business- und im Dienstleistungssektor zu einem gemeinsamen Konzept des Business- und Dienstleistungsmarketings (BDM) bedarf einer Begründung, die in komprimierter Form bereits am Anfang des Buches unter „*Motivation und Aufbau*“ gegeben wurde. Im ersten Teil dieses Buches werden diese Aspekte vertieft und in **Kapitel 1** die Zweckmäßigkeit einer Zusammenschau von B-to-B- und Dienstleistungsmarketing zunächst vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung dieser beiden Sektoren begründet. Dabei wird unter Rückgriff auf die aktuellen Veränderungen der Wirtschaftsstrukturen in den entwickelten Volkswirtschaften gezeigt, dass B-to-B-Marketing zu großen Teilen Dienstleistungsmarketing ist und umgekehrt. In **Kapitel 2** werden dann die Besonderheiten des BDM herausgearbeitet und dabei verdeutlicht, was das BDM speziell vom Konsumgütermarketing unterscheidet und worin die zentralen Gemeinsamkeiten von B-to-B- und Dienstleistungsmarketing zu sehen sind. Mit **Kapitel 3** konzentrieren sich die Ausführungen auf die **grundsätzlichen Gestaltungsoptionen der Anbieter** im BDM, wobei vor allem die integrative Leistungserstellung von Anbieter und Nachfrager im Vordergrund steht. Der Teil I schließt mit **Kapitel 4**, das die Grundlagen zu den zentralen Handlungsebenen eines Anbieters im BDM – Management von Einzeltransaktionen versus Management von Geschäftsbeziehungen – behandelt. Der Teil I des Buches beinhaltet damit Aspekte die in der Zusammenschau einen **anbieterseitigen Analyserahmen für das BDM** ergeben.

1 Volkswirtschaftlicher Strukturwandel und Konsequenzen für das Marketing

1.1 Bedeutung des Business-to-Business-Sektors

Auf B-to-B-Märkten verkaufen Anbieter Produkte und/oder Dienstleistungen an andere Unternehmen, wozu typischerweise auch staatliche Organisationen gezählt werden. Während der Konsumgüterbereich alle Vermarktungsvorgänge umfasst, die zwischen den Anbietern von Konsumgütern und konsumtiv genutzten Dienstleistungen (Hersteller und Händler) und den Endkonsumenten stattfinden, gehören zum B-to-B-Sektor somit alle Marktstufen, die diesem „Consumer-Bereich“ vorgelagert sind. Als Nachfrager fungieren hier also keine Letztkonsumenten, sondern Organisationen, welche die Leistungen zur Fremdbedarfsdeckung beziehen, d. h. weil sie diese für die Herstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen und deren Vertrieb an andere Unternehmen oder Konsumenten benötigen und verwenden. Die gesamte Wertschöpfung vollzieht sich in diesem Wirtschaftssektor deshalb nicht nur innerhalb einer, sondern auf einer Mehrzahl verschiedener Marktstufen. Daraus resultiert nicht nur, dass in diesem Bereich insgesamt mehr Umsätze generiert werden (Frauendorf/Kähm/Kleinaltenkamp 2007, S. 7 ff.; Backhaus/Voeth 2004b, S. 5 ff.), sondern dass hier auch eine größere Anzahl an Erwerbstätigen beschäftigt ist.

So erwirtschafteten die Vorleistungs- und Investitionsgüterproduzenten, die in etwa den B-to-B-Sektor repräsentieren, allein in Deutschland im Jahr 2010 einen Umsatz von 1 128,8 Mrd. Euro, während die Erlöse der Ge- und Verbrauchsgüterproduzenten zusammen 260,3 Mrd. Euro ausmachten (Institut der deutschen Wirtschaft 2011). Die Entwicklung der Beschäftigungsanteile im Konsumgüter- sowie Industriegüterbereich zeigt, dass der B-to-B-Sektor auch hier – mit leicht steigender Tendenz – den größeren Stellenwert einnimmt (vgl. Abb. 1).

Diese Zusammenhänge lassen sich sehr anschaulich am Beispiel des Spielzeug-Systems „Duplo“ verdeutlichen (vgl. Abb. 2): Um „Duplo“-Steine herstellen zu können, müssen aus Rohöl zunächst über verschiedene Verarbeitungsschritte hinweg Kunststoffgranulate erzeugt werden. Hierfür sind verschiedenste Maschinen und Anlagen, die selbst wiederum aus diversen Komponenten bestehen, aber auch Hilfs- und Betriebsstoffe notwendig. Diese Kunststoffgranulate werden sodann in Extrudern mithilfe von Farbpigmenten eingefärbt, bevor daraus in Kunststoff-spritzgussmaschinen die fertigen Steine erzeugt werden. In diese Leistungserstellungsprozesse gehen zudem, wie auch schon auf den Vorstufen, IT-Lösungen, Komponenten der Antriebs- und Automatisierungstechnik u. v. m. ein.

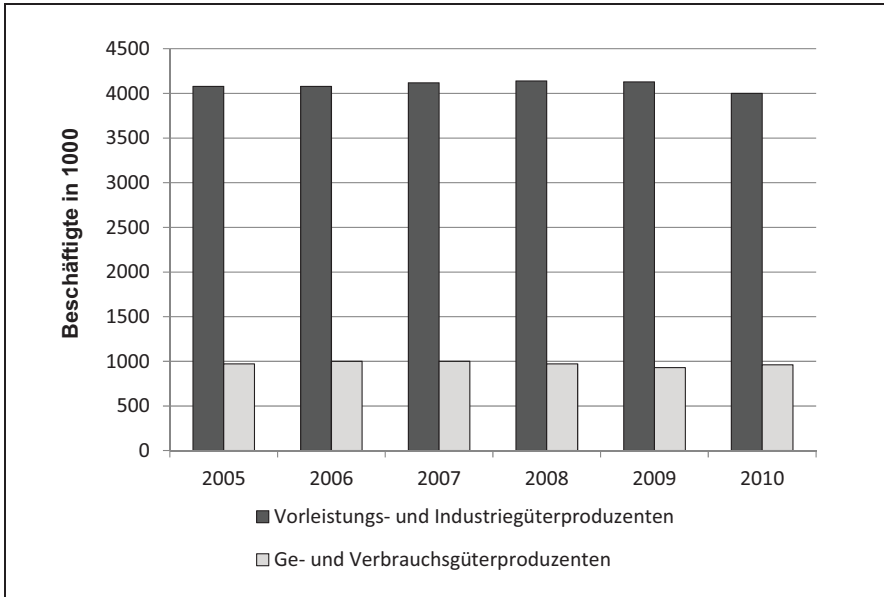


Abb. 1: Entwicklung der Beschäftigungsanteile im B-to-B- und B-to-C-Bereich (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2011)

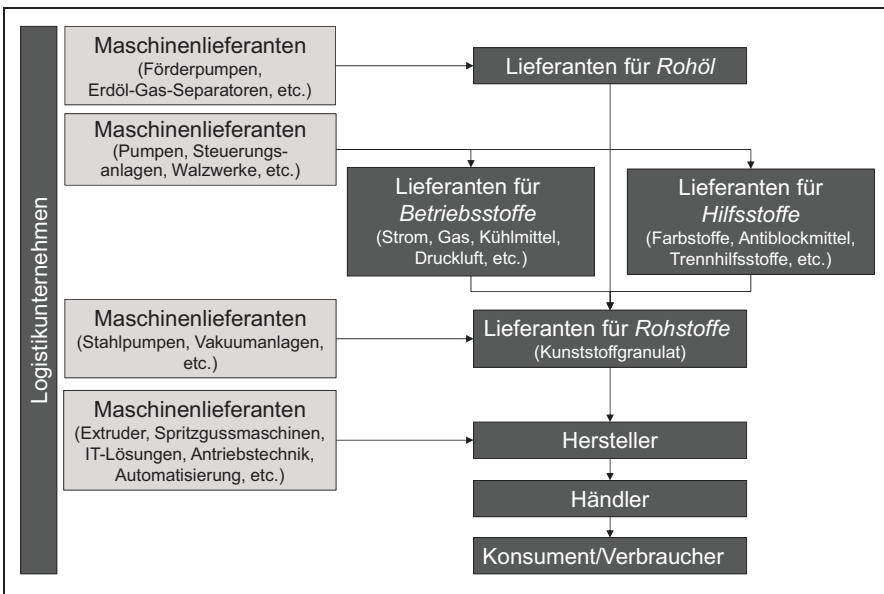


Abb. 2: Am Wertschöpfungsprozess beteiligte Marktstufen (Beispiel „Duplo“)

Um die verschiedenen Wertschöpfungsprozesse, die in aller Regel von verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden, physisch zu verknüpfen, sind darüber hinaus zahlreiche Transport- und Lagerleistungen notwendig, die selbst wiederum zu großen Teilen von selbständigen Unternehmen der Logistikbranche erbracht werden. Aber auch für die Distribution der Fertigerzeugnisse an den Groß- und Einzelhandel sind weitere Logistikleistungen erforderlich, die ebenfalls auf B-to-B-Märkten erbracht werden.

Das Beispiel „Duplo“ zeigt exemplarisch auf, dass die gesamte Wertschöpfung in Bezug auf ein Konsumgut über unterschiedliche Marktstufen hinweg ohne Kontakt zu den Letztverwendern erfolgt, bevor das Produkt schließlich den Endverbraucher erreicht – sieht man von möglichen Marktforschungsaktivitäten ab, die ggfs. durchgeführt werden, um etwa für die Zwecke der Produktplanung Informationen über die Wünsche der Verbraucher, ihre Nutzungsgewohnheiten o. Ä. zu gewinnen. Zudem wird deutlich, dass das Konsumgut als solches erst ganz am Ende des gesamten Wertschöpfungsprozesses entsteht und vermarktet werden kann.

Die skizzierte Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen, wie sie für den B-to-B-Bereich typisch ist, erfordert in aller Regel nicht nur, dass die Anbieter die Prozesse und Märkte ihrer Kunden gut kennen, sondern auch, dass sie in der Lage sind, ihre Leistungen auf die Leistungserstellungsprozesse ihrer Kunden auszurichten. Dafür ist es in vielen Fällen notwendig, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen spezifisch an die Anforderungen der Kunden anzupassen. Bei den im B-to-B-Bereich vermarkteten Gütern handelt es sich folglich in der Vielzahl der Fälle nicht um Massenprodukte, sondern um **kundenspezifische** Leistungen, die in die Kundenprozesse eingebunden werden. Dies setzt aber voraus, dass die Kunden ihrerseits an der Leistungserstellung der Anbieter mitwirken und zumindest ihr Wissen in Bezug auf ihre eigenen Wertschöpfungserfordernisse darin einbringen. Den Kunden kommt somit eine zentrale Rolle bei der Leistungserstellung im B-to-B-Bereich zu, da sie bzw. die von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen als sog. „**externe (Produktions-)Faktoren**“ in die Leistungserstellungsprozesse der Anbieter integriert werden (müssen). Damit weisen die Produktions- und in der Folge auch die Vermarktungsprozesse im B-to-B-Sektor eine große Ähnlichkeit zu denen im Dienstleistungsbereich auf: Hier wie dort werden Ressourcen der Kunden in die Leistungserstellungsprozesse eingebracht mit der Folge, dass die Kunden beim Kauf ‚lediglich‘ ein **Leistungsversprechen** erhalten, dessen Nutzen sich erst nach dem Kauf in der eigentlichen Verwendung entfaltet. So sind auch Maschinen oder Computersysteme, die maßgeschneidert für die Bedürfnisse der Kunden erstellt werden, im Zeitpunkt des Kaufs bzw. der Beauftragung nicht ‚fertig‘. Vielmehr können die Kunden in dem Augenblick letztlich nur das Versprechen kaufen, dass die erst später zu erstellenden Leistungen ihren Wünschen entsprechen und in der Wertschöpfung der Kunden den erhofften Nutzen entfalten werden. Diese Gemeinsamkeiten zwischen dem B-to-B- und dem Dienstleistungssektor und die sich daraus ergebenden Konsequenzen werden im Folgenden weiter erläutert.

1.2 Bedeutung des Dienstleistungssektors

Die Einteilung der verschiedenen Bereiche des Marketings ist historisch gewachsen. Insbesondere was die separate Betrachtung des Dienstleistungsmarketing betrifft, ist dies maßgeblich beeinflusst von der Veränderung der Wirtschaftsstrukturen in den entwickelten Volkswirtschaften: So betrug die Bruttowertschöpfung im Dienstleistungssektor schon im Jahre 1993 65,6 % der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland und war damit weitaus bedeutsamer als die Sektoren „Produzierendes Gewerbe“ und „Land- und Forstwirtschaft“ zusammen. Der Anteil der Bruttowertschöpfung im Dienstleistungsbereich stieg dann im Laufe der Jahre kontinuierlich und lag im Jahre 2010 bei 71,2 % an, während sich in demselben Zeitraum der Bruttowertschöpfungsanteil der beiden anderen Sektoren entsprechend auf 27,8 % (produzierendes Gewerbe) bzw. 1,0 % (Land- und Forstwirtschaft) reduzierte.

Prognosen gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren – wenn auch abgedämpft – weiter fortsetzen wird, sodass im Jahre 2025 voraussichtlich 77 % der Erwerbstätigen in Deutschland in den verschiedenen Branchen des Dienstleistungssektors arbeiten werden (vgl. Abb. 3).

In anderen OECD-Ländern war und ist die Entwicklung des **tertiären Sektors**, wie der Dienstleistungsbereich auch genannt wird, ähnlich, wobei in verschiedenen Ländern (z. B. USA, Großbritannien, Niederlande) die Beschäftigungsquoten des Dienstleistungssektors sogar noch höher sind. Ein Vergleich der Anteile der drei Wirtschaftssektoren am jeweiligen Bruttoinlandsprodukt (BIP) zeigt eine ähnliche Entwicklung (vgl. Abb. 4). Danach werden 68,9 % des BIP in Deutschland im Dienstleistungssektor erwirtschaftet. Während also in Deutschland der tertiäre Sektor in der Beschäftigungszahl um 60,8 % gestiegen ist, hat sich die Bruttowertschöpfung hier nur um 42,4 % erhöht. Für diese unterschiedliche Entwicklung gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

- Erstens ist die Produktion von Dienstleistungen tendenziell personalintensiver als die Erstellung von Sachgütern – was allerdings eher für konsumtive (z. B. Pflegedienste) als für investive bzw. produktive genutzte Dienstleistungen gilt. Dadurch können sie auch nur in geringerem Maße automatisiert werden, was zu einer entsprechend niedrigeren Kapitalintensivität und Produktivität führt.
- Zweitens kommen in verschiedenen Dienstleistungsbereichen häufig geringfügig Beschäftigte zum Einsatz, wodurch sich die Relationen ebenfalls verschieben.

Eine detaillierte Analyse der Tätigkeiten, welche die Beschäftigten im verarbeitenden Sektor erbringen, macht darüber hinaus deutlich, dass auch in diesem Bereich eine Schwerpunktverlagerung zugunsten von Dienstleistungen stattgefunden hat. So ist der weitaus größte Teil der Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe mit der Erbringung von unternehmensextern vermarkteten oder unternehmensintern abgenommenen Dienstleistungen („Services“) beschäftigt. Expertenschätzungen gingen zur Jahrtausendwende davon aus, dass der Anteil derjenigen Erwerbstätigen, die in der Bundesrepublik Deutschland mit dem „Gewinnen“

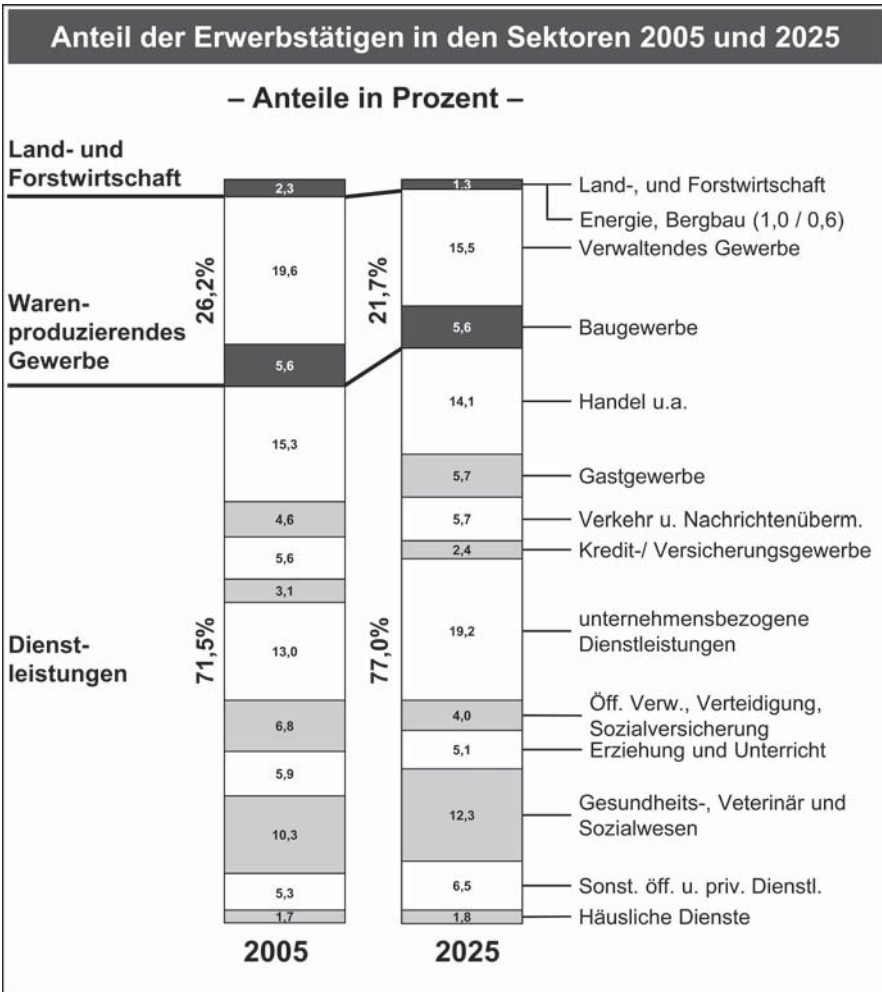


Abb. 3: Geschätzte Entwicklung des Anteils der Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren in Deutschland (Quelle: Institut für Arbeits- und Berufsforschung 2007)

und „Herstellen“, d. h. mit der Produktion von Erzeugnissen im engeren Sinn beschäftigt sind, bis zum Jahr 2010 auf 12,7 % sinken sollte. Demgegenüber üben alle übrigen Erwerbstätigen unternehmensintern oder -extern Dienstleistungstätigkeiten aus (vgl. Abb. 5). Das bedeutet nichts anderes, als dass über den eigentlichen Dienstleistungsbereich hinaus Dienstleistungen auch von Unternehmen erbracht und vermarktet werden, die in der volkswirtschaftlichen Statistik dem produzierenden Gewerbe zugerechnet werden. Die Bedeutung der Dienstleistungen ist damit also noch größer als es aus der Differenzierung der drei Sektoren „Agrar“, „Industrie“ und „Dienstleistungen“ hervorgeht.

Staat	1970			2009		
	Wirtschaftssektor					
	primärer	sekundärer	tertiärer	primärer	sekundärer	tertiärer
Australien	7,1	40,8	52,0	*2,5	*29,1	*68,4
Deutschland	3,3	48,3	48,4	0,7	21,7	77,6
Japan	6,1	44,1	50,0	*1,5	*28,0	*70,6
Österreich	8,4	40,0	51,4	1,5	29,2	69,3
Spanien	11,2	40,6	48,5	2,7	26,2	71,2
Großbritannien	2,9	42,5	54,5	0,7	21,0	76,7

Angaben in %
* Zahlen aus 2008

Abb. 4 Bruttowertschöpfung der volkswirtschaftlichen Sektoren in ausgewählten OECD-Staaten für 1970 und 2010
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2012 und 2009, S. 10)

Sektor	1995		2010		Tätigkeiten
	30,7%	16,9%	24,0%	12,7%	
I Produktionsorientierte Tätigkeiten		7,2%	44,4%	6,0%	Gewinnen, Herstellen
		6,6%		5,3%	Maschinen einrichten, warten reparieren
		11,4%		13,5%	Handelstätigkeiten
II Primäre Dienstleistungen	43,0%	17,4%	31,6%	17,7%	Bürotätigkeiten
		14,2%		13,2%	Allgemeine Dienste (Reinigen, Bewirten, Lagern, Transportieren, Sichern)
		5,0%		5,5%	Forschen, Entwickeln
III Sekundäre Dienstleistungen	26,3%	6,7%	17,7%	8,4%	Organisation, Management
		14,6%		17,7%	Betreuen, Beraten, Lehren, Publizieren u.ä.

Abb. 5: Entwicklung der Tätigkeitsstruktur in Deutschland (Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2007)

1.3 Strukturverlagerungen zugunsten unternehmensbezogener Dienstleistungen

Einhergehend mit dem im vorangegangenen Abschnitt skizzierten volkswirtschaftlichen Bedeutungsanstieg des Dienstleistungssektors in den hochentwickelten Volkswirtschaften hat sich auch dessen Struktur selbst verändert: Richteten sich Dienstleistungsangebote früher hauptsächlich an die privaten Haushalte, liegt der Schwerpunkt mittlerweile eindeutig auf den *unternehmensbezogenen* bzw. unternehmensnahen Dienstleistungen (Klee/Dootz 2003, S. 18 f.). Hiermit sind all jene Dienstleistungen gemeint, die von Unternehmen – und *nicht* von Konsumenten – und damit im Business-to-Business-Geschäft nachgefragt werden. So ist in der Zeispanne von 1970 bis 2006 der Anteil von Handel und Gastgewerbe an den Dienstleistungsbereichen um 9,4 Prozentpunkte gesunken. Gleichzeitig hat sich der Anteil der unternehmensnahen Bereiche „Finanzierung, Vermietung und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen“ im gleichen Zeitraum um 13,8 Prozentpunkte erhöht. Die Gründe hierfür liegen u. a. in *neuen Tätigkeitsfeldern* wie bspw. Logistik, Leasing oder der Auslagerung von Kommunikationsaufgaben an externe Anbieter.

Bei den sog. „Sonstigen unternehmensnahen Dienstleistungen“ waren im Jahre 2007 24,7% der Beschäftigten in den Bereichen Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung oder Marktforschung tätig (vgl. Abb. 6). Der nach der Beschäftigung zweitgrößte Sektor war danach mit 21,9% der Bereich

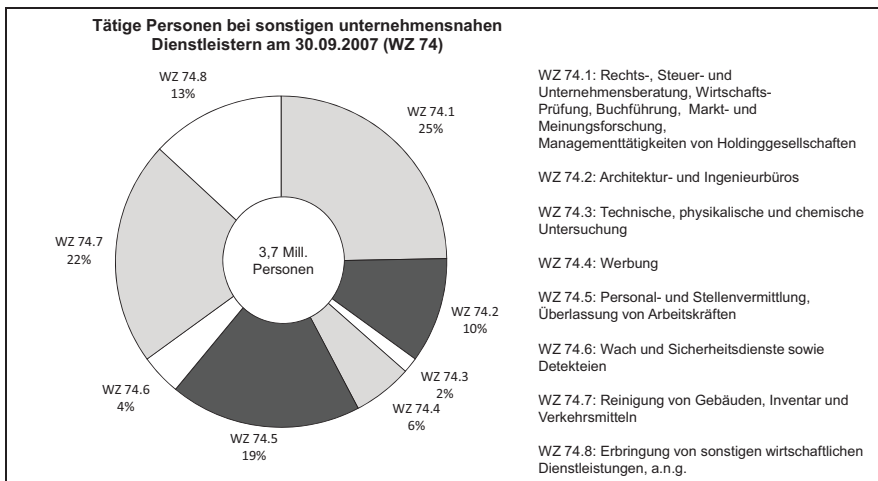


Abb. 6: Tätigkeitsstruktur im Bereich der „Sonstigen unternehmensnahen Dienstleistungen“ in Deutschland
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, S. 48)

der Reinigung von Gebäuden, Inventar und Verkehrsmitteln. Insgesamt repäsentieren die *unternehmensbezogenen Dienstleistungen* mit über 71 Mio. Beschäftigten oder fast 36 % aller Erwerbstätigen mittlerweile den größten und sich am schnellsten entwickelnden Sektor in der Europäischen Union. In den Jahren von 1995 bis 2003 sind in dem Bereich in den heutigen 25 EU-Ländern 9,5 Mio. neue Arbeitsplätze entstanden (Europäische Kommission o. J.).

Die Verlagerung zugunsten der unternehmensbezogener Dienstleistungen lässt sich ganz wesentlich durch die Veränderungen auf den *Consumer-Märkten* erklären, die Anpassungserfordernisse auf den (vorgelagerten) *B-to-B-Märkten* hervorrufen und damit die Entwicklungen auf diesen Märkten wesentlich bestimmen: In den entwickelten Volkswirtschaften ist auf den Konsumgütermärkten seit geraumer Zeit eine zunehmende **Individualisierung der Nachfrage** zu beobachten (Freichel 2009, S. 1 ff.). Diese Tendenz, hat zur Folge, dass sich auch die auf den betreffenden Absatzmärkten angebotenen Produkte immer weiter ausdifferenzieren. Inwieweit diese Entwicklung auf einer tatsächlichen Steigerung der Individualität der Konsumenten beruht oder durch entsprechende Marketingmaßnahmen der Konsumgüterhersteller forciert worden ist und wird, ist dabei durchaus umstritten.

Gleichwohl ist in ihrer Folge eine steigende Segmentierung der verschiedenen Märkte in immer kleinere Nischen und eine entsprechende Heterogenisierung der Produkte festzustellen. Sie erfolgt erstens dadurch, dass die Produkte in einer größeren Anzahl von Modellen und Varianten angeboten werden. Recht plastisch kann diese Entwicklung etwa am Beispiel der Automobilindustrie veranschaulicht werden.

Beispiel: „Mini“

Der Automobiltyp „Mini“ wird mit 44 Außenfarbenkombinationen und 106 verschiedenen Sonderausstattungen angeboten. Dadurch können theoretisch über drei Millionen Varianten generiert werden.

Beim „Audi A6“ ist im Zuge eines Modellwechsels die Zahl der angebotenen vorderen linken Türverkleidungen um 30 %, der vorderen rechten Türverkleidungen um knapp 8 % und der hinteren Türverkleidungen um 23 % gestiegen.

Aber auch in anderen Industrien hat sich – wie in Abb. 7 dargestellt – eine ähnliche Entwicklung vollzogen. Am deutlichsten zeigt sich die Heterogenisierung von Produkten in dem Konzept der „**Mass Customization**“. Hierbei werden einer großen Anzahl von Kunden auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Produkte angeboten, was durch den Einsatz entsprechender Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht wird. Produktindividualisierung wird dabei durch Einsatz der Vorgehensweisen des ‚match-to-order‘ bzw. ‚locate-to-order‘ (Unterstützung der Kunden bei der Auswahl vorhandener Standardprodukte) und des ‚make-to-order‘ (Leistungen werden speziell für einen Kunden erstellt) erreicht (vgl. Abb. 8). Solche Formen der Massenproduktion kundenindividueller Leistungen finden sich zunehmend etwa bei Automobilen, Kleidung und Schu-