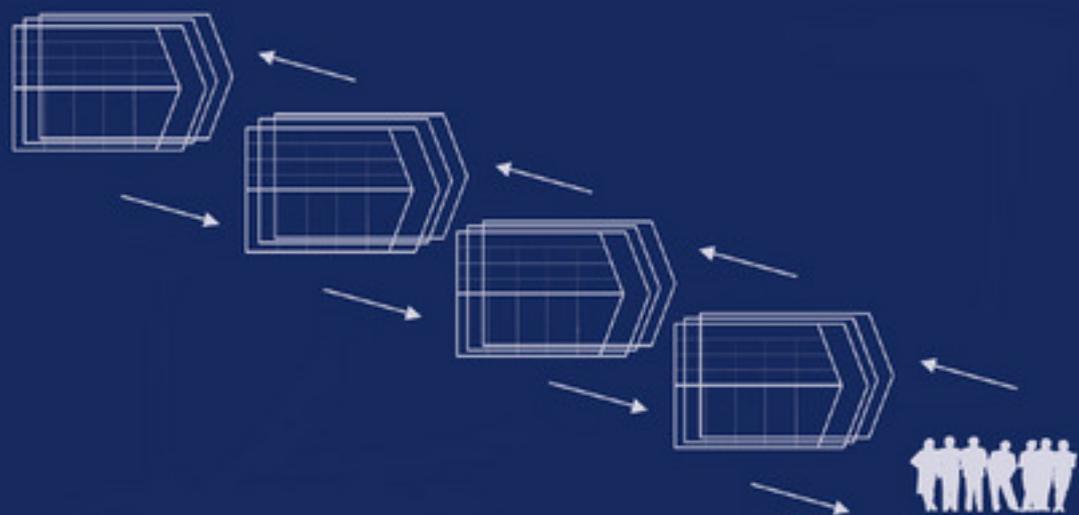


Michael Kleinaltenkamp · Samy Saab

Technischer Vertrieb

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



 Springer

VDI

Technischer Vertrieb

Michael Kleinaltenkamp • Samy Saab

Technischer Vertrieb

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



Springer

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp
Freie Universität Berlin
Marketing-Department /
Executive Master of Business Marketing
Otto-von-Simson-Str. 19
14195 Berlin
Deutschland
michael.kleinaltenkamp@fu-berlin.de

Dr. Samy Saab
DB Schenker Rail GmbH
55116 Mainz
Deutschland
samy.saab@db-schenker.eu

ISBN 978-3-540-79532-2 e-ISBN 978-3-540-79533-9
DOI 10.1007/978-3-540-79533-9
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

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 weitaus 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 „Technischen Vertrieb“ zusammengefasst werden. Eines der Merkmale dieses „Technischer 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 langjährigen 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 unterstützt. Auch ihnen sei an dieser Stelle für ihren Einsatz herzlich gedankt.

Berlin und Mainz im März 2009

Michael Kleinaltenkamp
Samy Saab

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	xi
Tabellenverzeichnis	xiii
1 Einführung in das Business-to-Business-Marketing	1
1.1 Begriff und Merkmale des Business-to-Business-Marketing	1
1.2 Marktorientierung auf Business-to-Business-Märkten.....	4
1.3 Transaktionen auf Business-to-Business-Märkten	8
1.3.1 Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen.....	8
1.3.2 Kundenintegration und Leistungsdimensionen	10
1.4 Marketing-Management im Business-to-Business-Bereich	12
Literaturtipps	14
2 Grundlagen des Business-to-Business-Marketing	15
2.1 Beschaffungsmanagement und Kaufverhalten auf Business-to- Business-Märkten	15
2.1.1 Beschaffungsmanagement	15
2.1.2 Kaufverhalten von Unternehmen.....	20
2.2 Business-to-Business-Marktforschung.....	25
2.2.1 Informationsgewinnung.....	26
2.2.2 Informationsaufbereitung	35
2.2.3 Informationsdistribution	36
Literaturtipps	38
3 Strategisches Business-to-Business-Marketing	39
3.1 Unterscheidung von Strategieebenen als Ausgangspunkt	39
3.2 Wettbewerbsstrategie	41
3.2.1 Strategische Geschäftsfelder und relevanter Markt.....	41
3.2.2 Formulierung der Wettbewerbsstrategie	53
3.3 Marketingstrategie	59
3.3.1 Planungsprozess der Marketingstrategie	59
3.3.2 Marktsegmentierung.....	62

- 3.3.3 Bestimmung der Marketingziele 69
- 3.3.4 Positionierung im Markt..... 71
- 3.3.5 Marketing-Mix..... 74
- Literaturtipps 80
- 4 Instrumente des Business-to-Business-Marketing 81**
 - 4.1 Leistungsmanagement 81
 - 4.1.1 Gestaltung des Leistungspotenzials..... 82
 - 4.1.2 Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse 95
 - Literaturtipps 101
 - 4.2 Distributionsmanagement 101
 - 4.2.1 Gestaltung der Vertriebswege 101
 - 4.2.2 Gestaltung der Vertriebsdurchführung..... 110
 - Literaturtipps 114
 - 4.3 Kommunikationsmanagement 115
 - 4.3.1 Managementprozess der Kundenkommunikation 116
 - 4.3.2 Spezielle Aspekte ausgewählter Kommunikationsbereiche 123
 - 4.3.3 Integrierte Kommunikation..... 134
 - Literaturtipps 136
 - 4.4 Preis- und Vertragsmanagement 136
 - 4.4.1 Preismanagement..... 136
 - 4.4.2 Vertragsmanagement 149
 - Literaturtipps 154
- 5 Marketing-Organisation und -Implementierung 155**
 - 5.1 Gestaltung der Marketing- und Vertriebsorganisation 155
 - 5.1.1 Organisation des Vertriebs nach Regionen 158
 - 5.1.2 Produktmanagement 159
 - 5.1.3 Key Account Management..... 163
 - 5.1.4 Projektorientierte Organisation..... 166
 - 5.1.5 Prozessorganisation und -Management 167
 - 5.2 Marketing-Implementierung..... 173
 - 5.2.1 Ursachen schlechter Marketing-Implementierung 173
 - 5.2.2 Erfolgsfaktoren der Marketing-Implementierung..... 175
 - Literaturtipps 178
- 6 Marketing-Controlling..... 179**
 - 6.1 Einordnung und Aufgaben des Marketing-Controlling 179
 - 6.2 Instrumente und Analysemethoden im Marketing-Controlling 180
 - 6.2.1 Kennzahlensysteme 180
 - 6.2.2 Balanced Scorecard 181
 - 6.2.3 Benchmarking..... 184
 - 6.2.4 Frühwarnsysteme..... 185

- 6.2.5 Marketing-Audit 187
- 6.2.6 Ansätze zum Controlling der Kundenintegration 188
- Literaturtipps 189
- 7 Ausgewählte Spezialgebiete des Business-to-Business-Marketing..... 191**
 - 7.1 Mehrstufiges Marketing..... 191
 - 7.1.1 Funktionsweise des Mehrstufigen Marketing..... 191
 - 7.1.2 Umsetzung des Mehrstufigen Marketing..... 193
 - Literaturtipps 197
 - 7.2 Auftrags- und Projektmanagement 197
 - 7.2.1 Auftragsmanagement..... 197
 - 7.2.2 Projektmanagement 202
 - Literaturtipps 209
 - 7.3 Geschäftsbeziehungsmanagement 209
 - 7.3.1 Kundenlebenszyklus 211
 - 7.3.2 Kundenzufriedenheit..... 213
 - 7.3.3 Kundenbindung..... 215
 - 7.3.4 Kundenwert..... 217
 - Literaturtipps 224
 - 7.4 Internationales Marketing 224
 - 7.4.1 Grundformen im internationalen Business-to-Business-Marketing 225
 - 7.4.2 Internationale Marketing-Strategie 226
 - 7.4.3 Internationaler Einsatz der Marketing-Instrumente..... 232
 - Literaturtipps 239
 - 7.5 E-Business 239
 - 7.5.1 Grundlagen des E-Business 239
 - 7.5.2 E-Marketing-Mix 241
 - Literaturtipps 254
- 8 Quellenverzeichnis..... 255**
- 9 Stichwortverzeichnis 263**

Abbildungsverzeichnis

1.1	Abgeleitete Nachfrage.....	2
1.2	Das Marketing-Dreieck.....	5
1.3	Die Wertkette des Unternehmens.....	8
1.4	Die drei Leistungsdimensionen.....	11
2.1	Informationen nach Leistungsdimensionen im Business-to-Business-Marketing	26
2.2	Ablaufschritte und Inhalte im Marktforschungsprozess	27
3.1	Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie und Funktionalstrategie.....	40
3.2	Dimensionen der Geschäftsfeldabgrenzung	42
3.3	Kundenportfolio nach <i>Dubinsky/Ingram</i>	46
3.4	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	47
3.5	Szenarien im Rahmen der Szenario-Technik.....	50
3.6	Grundaufbau einer SWOT-Analyse	52
3.7	Matrix der Marktfeldstrategien („Ansoff-Matrix“)......	54
3.8	Der Produktlebenszyklus	56
3.9	Outpacing Strategien.....	59
3.10	Die Schritte der Marketingstrategieplanung	60
3.11	Beispiel für eine zweistufige Segmentbildung.....	64
3.12	Alternativen der Marktbearbeitung	67
3.13	Möglicher Präferenzraum für Fluxmittel in der Leiterplattenindustrie	71
3.14	Möglicher Produkt-Markt-Raum für Fluxmittel in der Leiterplattenindustrie (Beispiel)	72
3.15	Preis- und Kommunikationsgestaltung bei Skimming- und Penetrationsstrategien	76
3.16	Positionierungsrahmen für den Marketinginstrumentaleinsatz	77
4.1	Güterkategorien im Business-to-Business-Bereich	82
4.2	Programmpolitische Entscheidungsalternativen	84
4.3	Typologie von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen.....	84
4.4	Phasen im Innovationsprozess	86
4.5	Der Technologielebenszyklus	92

- 4.6 Das Technologie-Portfolio 93
- 4.7 Anforderungen an die Mitarbeiter..... 96
- 4.8 Das Gap-Modell..... 97
- 4.9 Die Blueprint-Grundstruktur..... 99
- 4.10 Blueprint einer Maschinenreparatur (Beispiel)..... 99
- 4.11 Blueprint eines Herstellers von Automatisierungsanlagen (Beispiel)..... 100
- 4.12 Vertriebswege im Business-to-Business-Bereich..... 102
- 4.13 Der Managementprozess der Kundenkommunikation..... 116
- 4.14 Beispiele für Tausenderkontaktpreise 119
- 4.15 Kommunikationsziele und Kaufphasen 120
- 4.16 Vorgehensweise bei der Budgetermittlung nach der Ziel- und
Aufgabenmethode 121
- 4.17 Schritte der Messeplanung und -kontrolle 131
- 4.18 Der Preis als Komponente im Austausch..... 136
- 4.19 Die Break-Even-Analyse 144
- 4.20 Preis-Image-Konsistenz 146
- 5.1 Organisationsstrukturen im Marketing 156
- 5.2 Beispiel einer geographisch orientierten Vertriebsorganisation..... 159
- 5.3 Gestaltungsalternativen des Produktmanagement 162
- 5.4 Prozessmodell für Marketing und Vertrieb 169
- 5.5 Strukturierung eines Geschäftsprozesses 170
- 5.6 Ansatzpunkte der Prozessoptimierung..... 171
- 6.1 Das DuPont-ROI-Kennzahlensystem..... 181
- 6.2 Die Balanced Scorecard..... 182
- 7.1 Push-Strategie und Pull-Strategie 192
- 7.2 Komplexes Zusammenspiel innerhalb einer Pull-Through-Strategie 192
- 7.3 Idealtypische Marktstufenstrukturen 194
- 7.4 Der Ablauf der Anfragenbewertung 198
- 7.5 Beispiel für den Aufbau eines Projektstrukturplans..... 203
- 7.6 Beispiel für eine Arbeitspaketbeschreibung..... 204
- 7.7 Balkenplan 205
- 7.8 Kundenlebenszyklus 212
- 7.9 Positionierung von Kunden nach Art ihrer Bindung..... 216
- 7.10 ABC-Analyse auf der Basis von Umsatz 220
- 7.11 Positionierung der Kunden nach Lieferumfang und Deckungsbeitrag..... 221
- 7.12 Beispiel für ein Kundenportfolio 224
- 7.13 Wasserfall- und Sprinkler-Strategie des Eintritts in
internationale Märkte 229
- 7.14 Kosten- und Nutzenpotenziale entlang der Wertkette..... 230
- 7.15 Vertriebsformen beim Auslandsabsatz 234
- 7.16 IT-Systeme im physischen Wertschöpfungsprozess des Unternehmens..... 239
- 7.17 Unterscheidung von E-Services nach Empfänger und Marktstellung 243
- 7.18 Kombinationen von klassischen Services mit E-Services 244

Tabellenverzeichnis

1.1	Anteilige Durchschnittswerte der B-to-C- und B-to-B-Produktion	4
2.1	Die Sourcing Toolbox	20
2.2	Phasen des Kaufprozesses in Anlehnung an <i>Brand</i>	21
2.3	Merkmale verschiedener Kaufklassen	22
2.4	Systematisierung möglicher Informationsquellen im Business-to-Business-Bereich	29
2.5	Ausgewählte Befragungsmethoden	32
2.6	Vor- und Nachteile von Befragungsmethoden nach der Kommunikationsform	33
2.7	Typische Fragestellungen ausgewählter Datenanalysemethoden	36
3.1	Abgrenzung des relevanten Marktes	43
3.2	Definition wichtiger Kenngrößen relevanter Märkte	45
3.3	Informationsquellen der Konkurrenzforschung	49
3.4	Beispiel für eine Absatzsegmentrechnung	66
3.5	Beispielhafte Zielinhalte von Marketingzielen	70
4.1	Vor- und Nachteile der Automatisierung	91
4.2	Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal	95
4.3	Bedeutungsgewichte der Markenfunktionen im Business-to-Business-Bereich	124
4.4	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung am Beispiel Maschinenbaubetrieb	145
5.1	Organisationsalternativen in Marketing und Vertrieb	157
5.2	Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation	168
5.3	Unterschiede zwischen dem klassischen und dem prozessorientierten Marketing	172
5.4	Vier Fälle der Marketing-Implementierung	174
6.1	Beispiele für Deckungsbeitrags- und Umsatzkennzahlen	180
6.2	Beispielhafte Inhalte von Teilzielen bei den vier Perspektiven der Balanced Scorecard	183
6.3	Typische Fragen im Produkt- oder Dienstleistungs-Benchmarking	185
6.4	Wesentliche Merkmale der Ansätze zum Controlling der Kundenintegration	188

7.1	Mögliche Gründe für einen Auftragsverlust	201
7.2	Mögliche Ziele von Geschäftsbeziehungen	210
7.3	Scoring-Modell zur Ermittlung des Kundenwerts	222
7.4	Vor- und Nachteile von E-Services aus Anbieter- und Kundensicht.	245

Kapitel 1

Einführung in das Business-to-Business-Marketing

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

Wie man an der Bezeichnung „business-to-business“ bereits erkennen kann, handelt es sich beim *Business-to-Business-Marketing* um Vermarktungsaktivitäten, die sich von Unternehmen an Unternehmen richten. Zu den Kunden in diesem Bereich gehören somit alle industriellen Hersteller, Dienstleistungsunternehmen, Händler und Handwerksbetriebe. Wegen der oft ähnlichen Vermarktungsgegebenheiten zählen aber auch weitere Organisationen zu den Adressaten des Business-to-Business-Marketings. Hierzu sind vor allem staatliche und halb-staatliche Institutionen zu rechnen. Folgende Merkmale sind für den Business-to-Business-Bereich typisch:

- Die vermarkteten Leistungen (Produkte, Dienstleistungen) werden vom Kunden nicht konsumiert, sondern *investiv* und/oder *produktiv* genutzt. Ein Business-to-Business-Kunde 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 Business-to-Business-Geschäft liegt auch vor, wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter zu einer Schulung schickt – die Mitarbeiter sollen 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, die PC-Hersteller, auf ihren Märkten eine entsprechende Nachfrage nach PCs haben. Ein Automobilzulieferer ist auch davon abhängig, dass seine Kunden, die Automobilhersteller, ihre Produkte erfolgreich vermarkten.
- Die Kaufprozesse sind oftmals dadurch gekennzeichnet, dass auf Anbieter- und auf Kundenseite mehrere Personen involviert sind (sog. Multipersonalität). Da

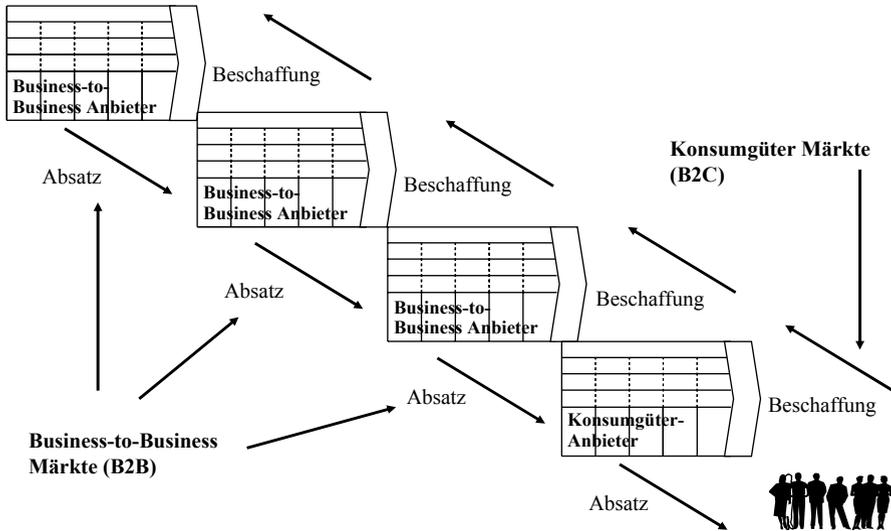


Abb. 1.1 Abgeleitete Nachfrage

die Leistungen auf Business-to-Business-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 getroffenen Regelungen. Beispielsweise stellen Kunden Beschaffungsrichtlinien auf oder suchen geeignete Anbieter mithilfe von Ausschreibungen.

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

- unterschiedliche Grade der *Internationalität* der Geschäftsprozesse,
- 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. *Multiorganisationalität*),
- die Notwendigkeit, dass die Produkte und Dienstleistungen zu unterschiedlichem Ausmaß *individuell* für den Kunden zugeschnitten werden müssen.

Alle diese charakteristischen Merkmale im Business-to-Business-Bereich führen zu besonderen Anforderungen an das Business-to-Business-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* des Marktes, also die gesamte Wertschöpfungskette, intensiver Gedanken machen muss (s. hierzu auch Abschn. 7.1 zum Mehrstufigen Marketing).
- Die Multipersonalität, 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).

Beispiel: Boeing und Airbus warten auf Toiletten

„Der Flugzeughersteller Airbus hat schon wieder mit Lieferverzögerungen zu kämpfen: Diesmal bereitet allerdings nicht Hochtechnologie Schwierigkeiten, sondern ein Engpass bei simpler Ausstattung. Auch der amerikanische Konkurrent Boeing ist betroffen. (...) Zulieferer können die für Flugzeuge notwendige Grundausstattung wie Sitze, Toiletten und Bordküchen nicht rechtzeitig liefern. (...) Der Engpass verlangsamt demnach die Produktion beider Flugzeugbauer – und erhöht die Kosten für beide Hersteller dramatisch: Es dauert länger, bis die Flugzeuge gebaut sind, sie können erst später ausgeliefert werden – und die Kunden bezahlen später. (...) Die Zulieferer haben ebenfalls mit Lieferverzögerungen zu kämpfen – unter anderem werden Reiskocher und Espressomaschinen nicht geliefert, die in Bordküchen eingebaut werden müssen.

Der Engpass kommt für Boeing und Airbus zu einem äußerst ungünstigen Zeitpunkt: Beide müssen Milliardenkosten für ihre derzeitigen Projekte verkraften.“

(Quelle: Spiegel Online, 08.08.2008)

Die Bedeutung des Business-to-Business-Sektors zeigt sich darin, dass er in den entwickelten Volkswirtschaften den dominierenden Wirtschaftsbereich darstellt. Dort werden in aller Regel über 70% aller Umsätze im Business-to-Business-Bereich erzielt. Für die Bundesrepublik Deutschland ergab sich beispielsweise für die einzelnen Wirtschaftssectoren die in Tabelle 1.1 wiedergegebene Verteilung der