

# 1

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

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie:

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

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

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

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

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

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

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

---

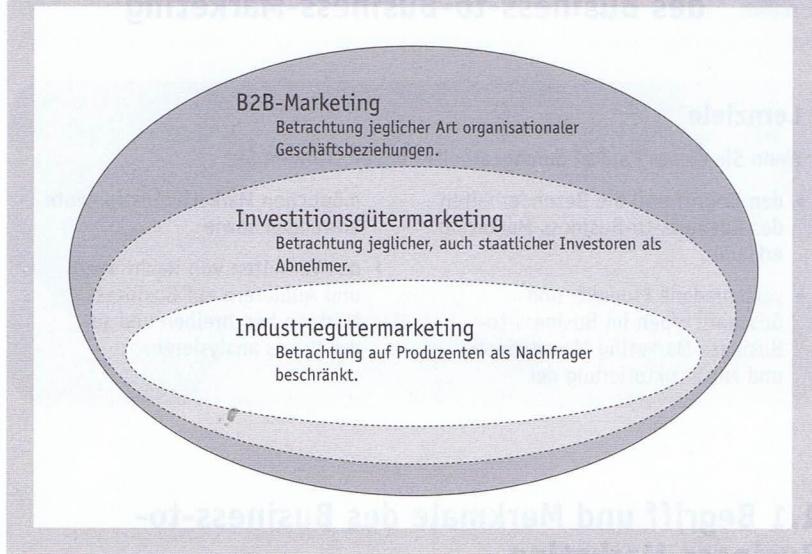
Industrial Marketing vs.  
Business-to-Business-Marketing

---

Organisationen im Fokus

Abb. 1

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



Vielfältige Erscheinungsformen

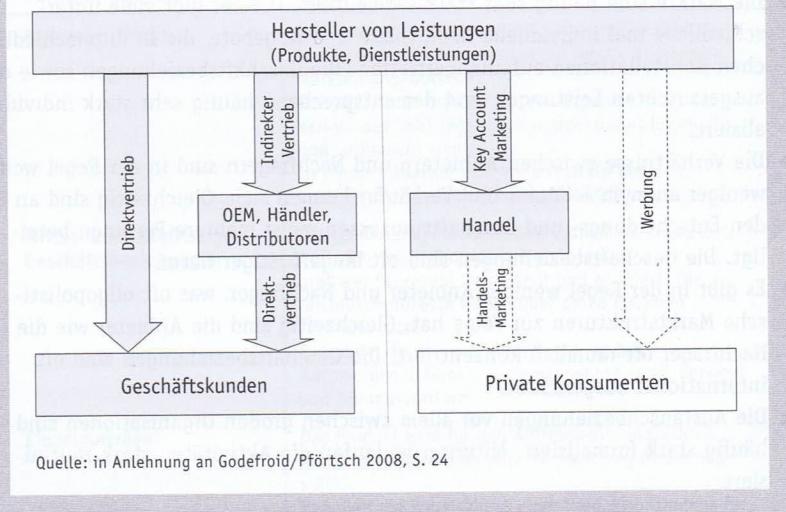
B2B-Marketing auch im Konsumgütergeschäft

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

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

**Abb. 2**

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



Vielfalt an Erscheinungsformen und Besonderheiten

**Abb. 3**

## Merkmale und Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing

### Markt

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

### Preise/Konditionen

- ▶ Sehr differenziert, individualisiert
- ▶ Hohe Verhandlungsintensität

### Kommunikation

- ▶ Direkt, individuell
- ▶ Persönlicher Verkauf

### Käufer

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

### Produkte

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

### Vertriebswege

- ▶ Kürzere Vertriebswege
- ▶ Häufig direkt

### Bedarf/Nachfrage

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

## Business-to-Business-Marketing

## Der Markt

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

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

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

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

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

## Die Produkte/Leistungen

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

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

**Abb. 4****Marktsituationen auf Business-to-Business-Märkten**

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

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

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

Oftmals Kombination aus Produkten und Dienstleistungen

**Der Bedarf und die Nachfrage**

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

Abgeleiteter Bedarf

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

**Die Nachfrager und ihr Verhalten**

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

Nachfrager im Mittelpunkt

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

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

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

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

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

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

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

► **Staatliche Stellen** beschaffen nach den Regeln des Haushaltsrechts. Auch wenn hier in der Regel wirtschaftliche Entscheidungskriterien propagiert werden, sind die tatsächlichen Entscheidungen oft an einer Vielzahl zusätzlicher Kriterien orientiert (z.B. Förderung von Unternehmen einer bestimmten Branche oder Region zur Sicherung von Arbeitsplätzen). Die zunehmende Privatisierung im öffentlichen Sektor lässt hier eine stärkere Tendenz hin zum Verhalten von Wirtschaftsunternehmen erhoffen.

► **Andere Organisationen** können alle anderen öffentlichen und privaten Organisationen sein, die zuvor nicht eingeordnet wurden (z.B. Kirchen, Parteien, Wohlfahrtsverbände, Umweltorganisationen etc.). Sind diese durch ihre Rechtsform an das öffentliche Haushaltsrecht gebunden, verhalten sie sich in der Regel wie staatliche Stellen. Ansonsten verfügen sie häufig über sehr divergierende Zielsysteme und ein dementsprechend variationsreiches Beschaffungsverhalten. Eine grundlegende Analyse der Ziele und Verhaltensweisen ist für den Anbieter daher ratsam.

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

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

---

Eher rationale Entscheidungen

---

Produktkenntnis und Markttransparenz

---

Anbietervielfalt

---

Kurze Vertriebswege

## Die Anbieter

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

## Die Vertriebswege

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

## Die Preise und Konditionen

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

---

Oftmals individuelle Preisbildung und Preisverhandlung

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

### **Die Kommunikation**

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

## **Zusammenfassung Kapitel 1.1**

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

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

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

## **Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.1**

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

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