

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 Letzkonsumenten, sondern Organisationen, welche die Leistungen zur Fremdbezugsdeckung 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 **Kunststoffspritzgussmaschinen** 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.

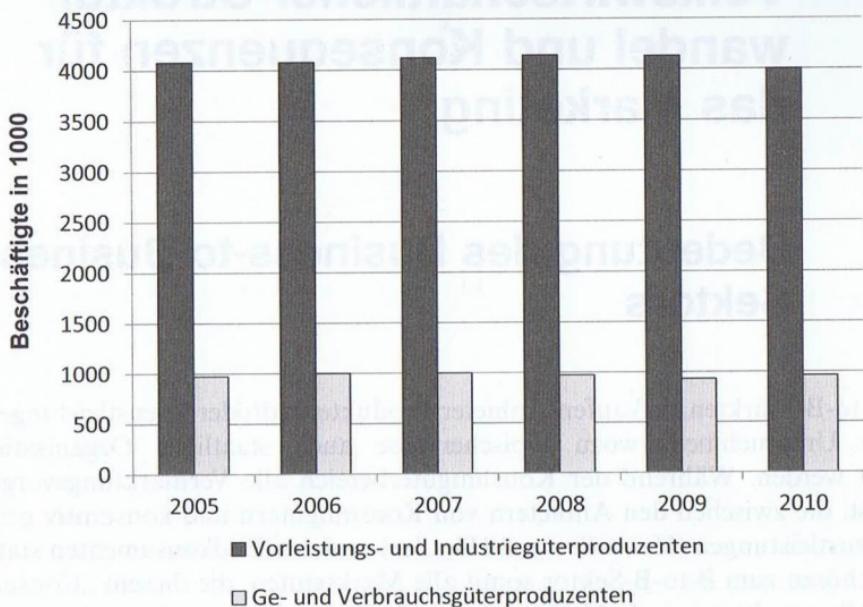


Abb. 1: Entwicklung der Beschäftigungsanteile im B-to-B- und B-to-C-Bereich
(Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2011)

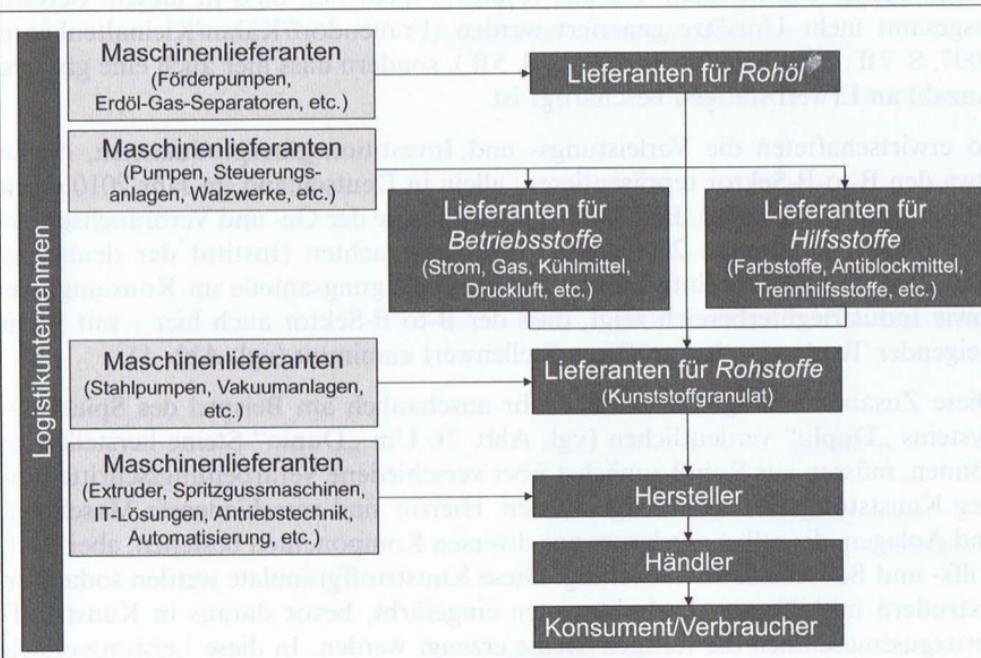


Abb. 2: Am Wertschöpfungsprozess beteiligte Marktstufen (Beispiel „Duplo“)

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 ggf. 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 Beschäftigungssquoten 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 vermarkteteten 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“

Anteil der Erwerbstätigen in den Sektoren 2005 und 2025

– Anteile in Prozent –

Land- und Forstwirtschaft

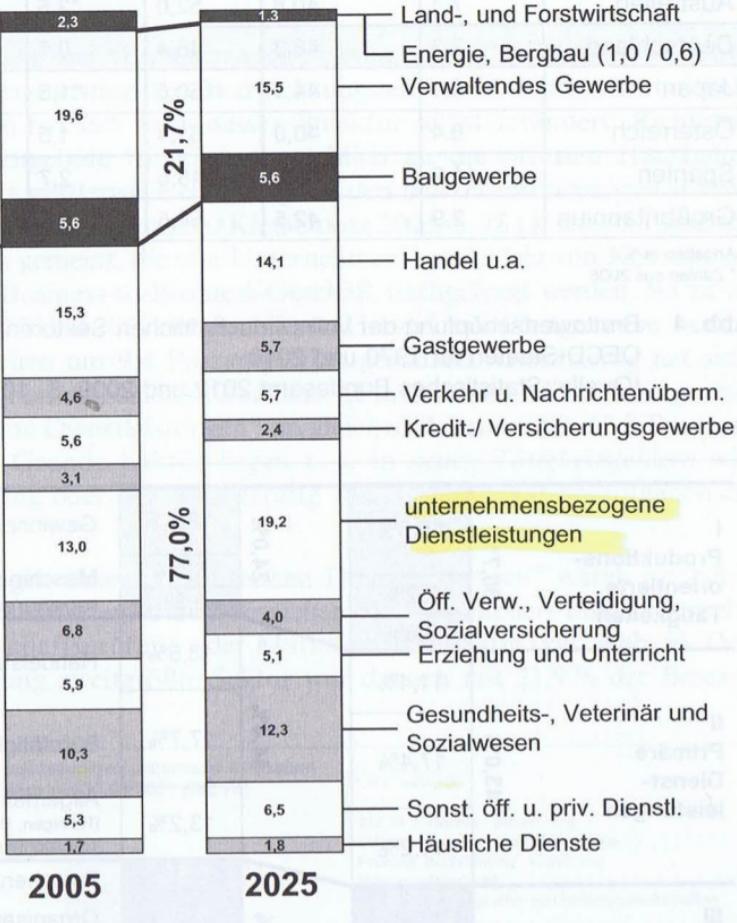


Abb. 3: Geschätzte Entwicklung des Anteils der Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren in Deutschland

(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.

	1970			2009		
	Wirtschaftssektor					
Staat	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)

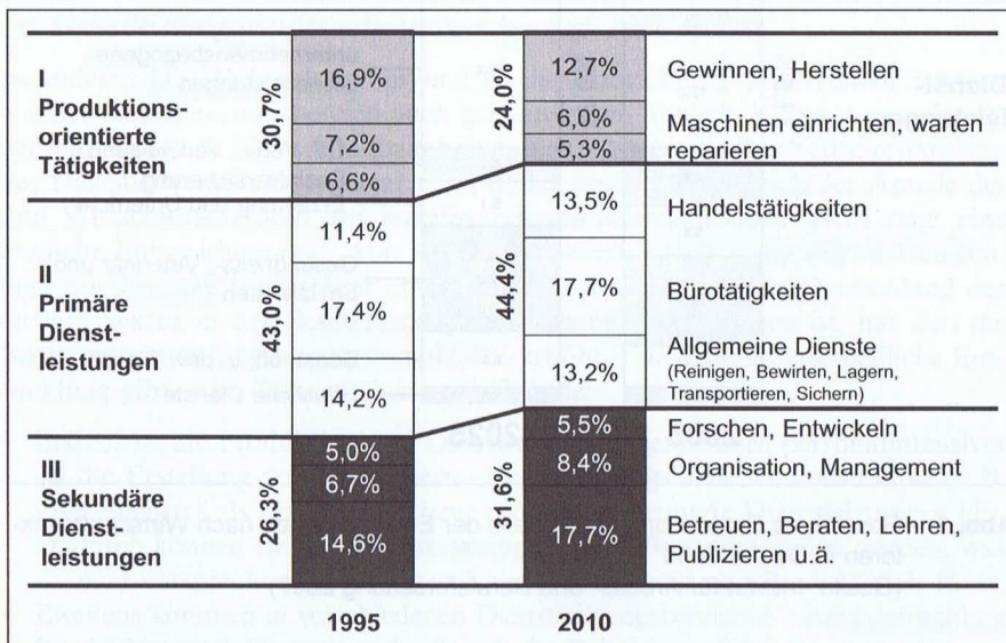


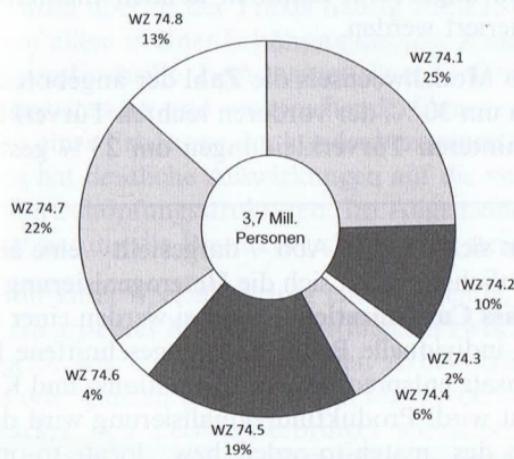
Abb. 5: Entwicklung der Tätigkeitsstruktur in Deutschland (Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2007)

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 Zeitspanne 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

Tätige Personen bei sonstigen unternehmensnahen Dienstleistern am 30.09.2007 (WZ 74)



- WZ 74.1: Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Buchführung, Markt- und Meinungsforschung, Managementtätigkeiten von Holdinggesellschaften
- WZ 74.2: Architektur- und Ingenieurbüros
- WZ 74.3: Technische, physikalische und chemische Untersuchung
- WZ 74.4: Werbung
- WZ 74.5: Personal- und Stellenvermittlung, Überlassung von Arbeitskräften
- WZ 74.6: Wach und Sicherheitsdienste sowie Detektive
- WZ 74.7: Reinigung von Gebäuden, Inventar und Verkehrsmitteln
- WZ 74.8: Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, a.n.g.

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 entwickelten 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-Märkte 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-

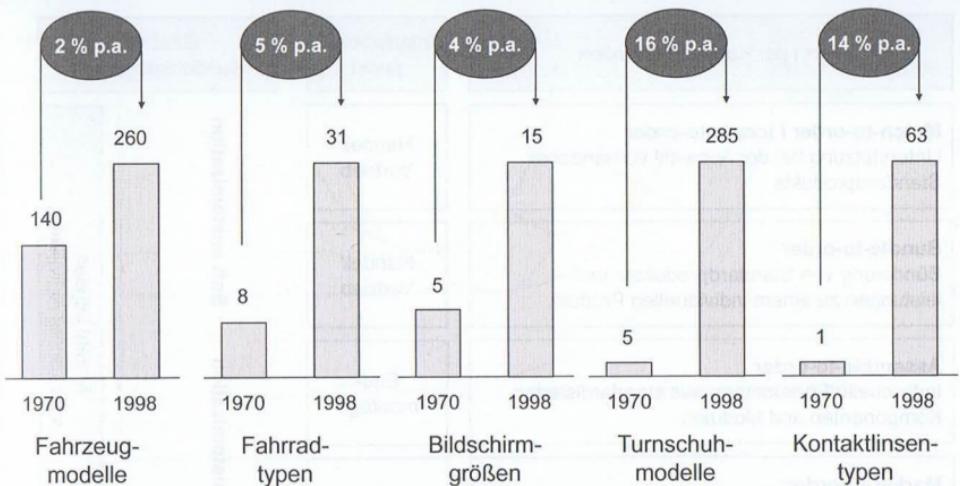


Abb. 7: Zunahme der Variantenvielfalt im Konsumgütergeschäft
(Quelle: Cox/Alm 1999, zitiert nach Piller 2003, S. 31)

hen, Kosmetik, Küchen oder Medienprodukten (Reinhart/Zäh 2003). Diese stärkere Hinwendung zu einer (einzel-)kundenorientierten Gestaltung von Konsumgütern ist vor allem erlösgetrieben.

Die Anbieter erhoffen sich dadurch, dass sie ihre Produkte genauer auf die Wünsche ihrer Kunden zuschneiden, deren Preisbereitschaften besser ausnutzen, die Kundenzufriedenheit und damit die **Kundenbindung** steigern und somit letztlich im Preiswettbewerb besser bestehen können.

Gleichzeitig gehen von dieser Entwicklung aber auch nicht zu vernachlässigende, gleichwohl aber in der Praxis häufig zunächst übersehene Kosteneffekte aus, die sich vor allem in einer Erhöhung der sog. **Komplexitätskosten** niederschlagen. Eine kundenindividuelle Leistungserstellung erfordert eine genaue Spezifikation der Kundenwünsche und entsprechende Umsetzung in den Wertschöpfungsprozess, was zu einer Erhöhung der **kundenbezogenen Koordinationskosten** führt. Dies wiederum hat deutliche Auswirkungen auf die vor den Konsumgütermärkten liegenden Wertschöpfungsstrukturen: Im Allgemeinen fallen mit zunehmender Arbeitsspezialisierung die Produktionskosten bei steigender Ausbringungsmenge.

Die mit einer Spezialisierung einhergehende, verstärkte Arbeitsteilung erfordert aber ein größeres Maß an Koordination zwischen den verschiedenen Leistungserbringern, wie etwa den einzelnen Arbeitskräften, Abteilungen eines Unternehmens oder ganzen Unternehmen, was wiederum zu erhöhten Gesamtkosten führt. Je stärker sich Leistungserbringer spezialisieren, desto höher fallen somit die Koordinationskosten aus. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 9 dargestellt:

Fallen die Produktionskosten mit steigendem Grad der Arbeitsteilung, stellt sich aber gleichzeitig eine Erhöhung der Koordinationskosten mit zunehmender Spe-

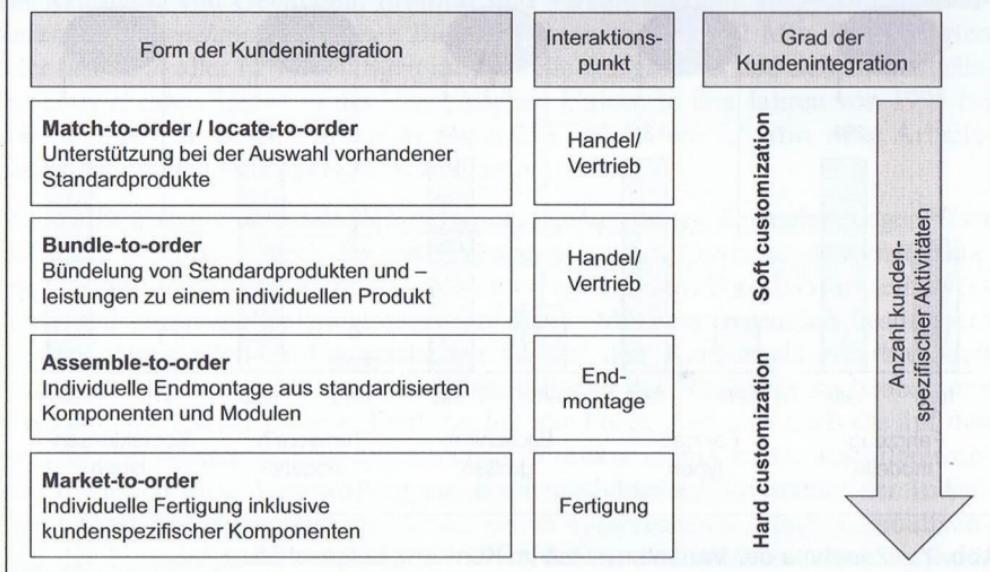


Abb. 8: Arten der kundenindividuellen Leistungsgestaltung
(In Anlehnung an: Piller 2003b, S. 85)

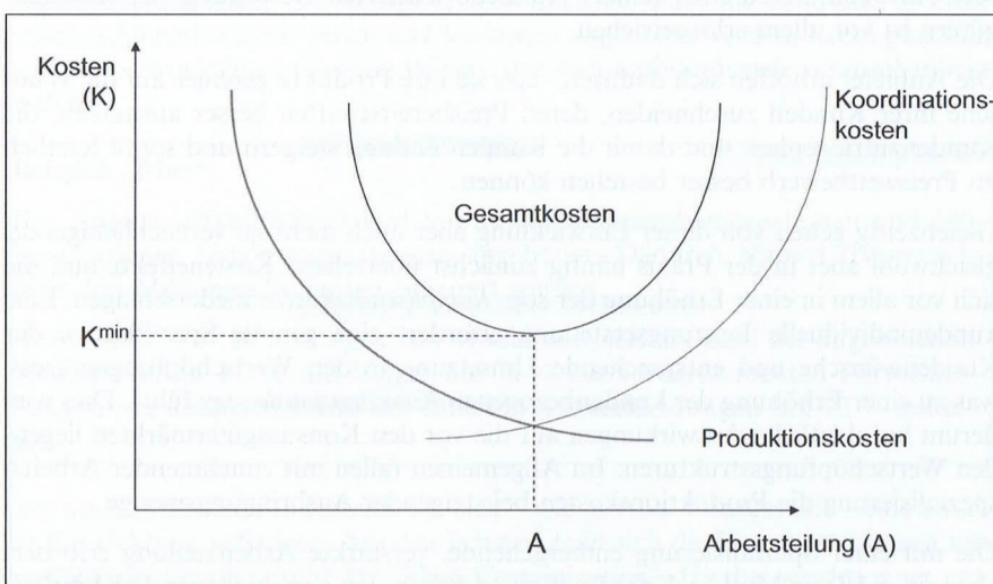


Abb. 9: Kostenverläufe in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung

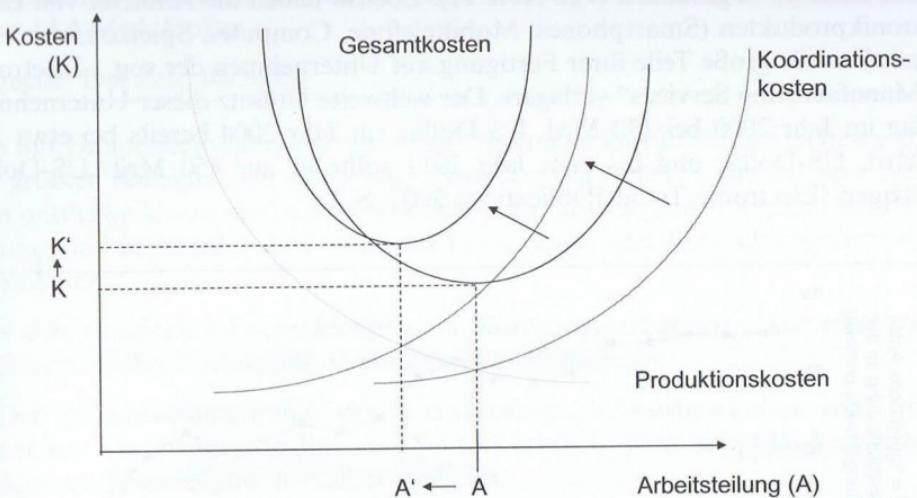


Abb. 10: Auswirkungen der Differenzierung auf Kosten und Arbeitsteilung

zialisierung ein. Der kostenoptimale Punkt (A) befindet sich demnach dort, wo die Gesamtkostenkurve ihr Minimum (K^{\min}) erreicht.

Wenn durch steigende kundenindividuelle Produktion von Konsumgütern die Koordinationskosten steigen, führt dies – bei ansonsten unveränderten Produktionskosten – zu einer Verschiebung der Koordinationskostenkurve nach links. Die Gesamtkostenkurve verschiebt sich demnach nach links oben, was dazu führt, dass die Gesamtkosten steigen und sich der optimale Grad der Arbeitsteilung von A nach A' verlagert (vgl. Abb. 10).

Die skizzierten Kostensteigerungen sind für Konsumgüterhersteller aber in der Regel nicht akzeptabel, da sie aufgrund des herrschenden starken Preiswettbewerbs nicht durch entsprechende Erlössteigerungen kompensiert werden können. Aus diesem Dilemma sind in der Unternehmenspraxis zwei Auswege zu beobachten:

1. Insbesondere durch den Einsatz von **IuK-Technologien** wird versucht, eine **Senkung der Koordinationskosten** zu erreichen. Dies führt in der in Abb. 10 wieder gegebenen Darstellung dazu, dass die Koordinationskostenkurve wieder nach rechts oben verschoben wird und somit, obwohl ein höherer Grad an Leistungsindividualisierung vorliegt, die Gesamtkostenkurve wieder mindestens auf ihr altes Niveau zurückgeführt werden kann.
2. Es werden **neue Formen der Arbeitsteilung** implementiert, durch die wiederum geringere Niveaus der Koordinations- und/oder Produktionskosten erreicht werden können. Dies geschieht dadurch, dass ein größerer Teil der Wertschöpfung auf kostengünstigere Zulieferunternehmen und Dienstleister verlagert wird, sodass das **Koordinationskostenniveau gehalten bzw. im besten Falle noch gesenkt werden kann**. So ist z. B. der Grad der nominalen Fertigungstiefe in der deutschen Automobilindustrie in den letzten zwanzig Jahren von 37 %

auf unter 25 % gesunken (vgl. Abb. 11). Ebenso haben die Anbieter von Elektronikprodukten (Smartphones, Mobiltelefone, Computer, Spielkonsolen etc.) mittlerweile große Teile ihrer Fertigung auf Unternehmen der sog. „Electronic Manufacturing Services“ verlagert. Der weltweite Umsatz dieser Unternehmen lag im Jahr 2000 bei 130 Mrd. US-Dollar, im Jahr 2004 bereits bei etwa 260 Mrd. US-Dollar und bis zum Jahr 2011 sollte er auf 450 Mrd. US-Dollar steigen (Electronic Trend Publications 2007, S. 2).

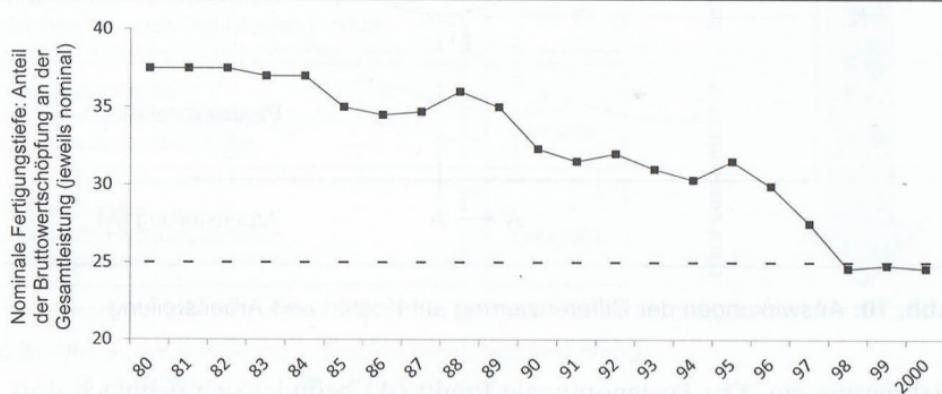


Abb. 11: Nominale Fertigungstiefe in der deutschen Automobilindustrie
(Quelle: Verband der Automobilindustrie e.V. 2002, S. 58)

Ein „Musterbeispiel“ dafür, wie durch die zunehmende Übernahme von in Industrieunternehmen zuvor intern erbrachten Tätigkeiten neue extern erbrachte Dienstleistungen werden, liefert das Unternehmen Flextronics.

Beispiele: „Flextronics“

Arbeiten für die Riesen – Auf Abruf montieren No-Name-Unternehmen Handys und Kameras für Nokia, Sony und Co.

Von Arne Molfenter, Markus Göbel

Die Zukunft von Microsoft rollt von einem Fließband in Mexiko. In drei Schichten arbeiten 3 000 Menschen in der neuen Montagehalle. Bis zu 20 000 Xboxen schaffen die Gabelstapler täglich aus der Halle. [...] Noch mehr Beachtung findet bei der Konkurrenz allerdings, dass Microsoft gar keine Fabrik besitzt, um die Geräte zu produzieren. [...] Microsoft ist nur einer der vielen Kunden von *Flextronics*. 80 Fabriken in 28 Ländern besitzt der Auftragshersteller weltweit. Flextronics stellt Handys für alle großen Mobiltelefonfirmen her, Internet-Router für Cisco, Drucker für Hewlett-Packard und kleine Handcomputer für Palm. Electronics ist weltweiter Marktführer im Bereich der sog. **Electronic Manufacturing Services**. Ob Nokia, Ericsson, Siemens, IBM oder Microsoft – alle lassen bei den Auftragsfirmen produzieren. Inzwischen sind

die selbst zu Giganten geworden. Flextronics erwartet für 2003 einen Umsatz von 14,4 Mrd. Dollar.

(Quelle: Die Zeit, 08/2002)

Das mit Hauptsitz in Singapur ansässige Unternehmen Flextronics ist heute einer der größten Anbieter von *Electronic Manufacturing Services* und hat sein Spektrum mittlerweile von den reinen Montage- auch auf Logistik-, Reparatur-, Rücknahme- und in jüngster Zeit sogar auf Forschungs- und Entwicklungsleistungen ausgedehnt.

Aus den skizzierten Entwicklungen im Konsumgüterbereich resultieren somit **zwei wesentliche Konsequenzen für den B-to-B-Bereich:**

1. Der Wertschöpfungsanteil, der in entwickelten Volkswirtschaften von Unternehmen des Business-to-Business-Sektors erbracht wird, steigt im Vergleich zu dem der Konsumgüterhersteller stetig an.
2. Es stellt sich – genauso wie zuvor für die Konsumgüterindustrie erläutert – auch für die Unternehmen des Business-to-Business-Sektors unter den veränderten Bedingungen die Frage nach der optimalen Form der Arbeitsteilung.

Da die Lieferanten der Konsumgüterindustrie als erste Stufe des B-to-B-Sektors größere Leistungsanteile übernehmen, müssen sie für sich selbst ebenfalls neue, für sie optimale Formen der Arbeitsteilung finden. Diese resultieren in der Regel wiederum in einer weiteren Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf andere Unternehmen des Produktions- oder Dienstleistungssektors. In der Zuliefererindustrie spricht man in diesem Zusammenhang etwa von „1st tier“, „2nd tier“, „3rd tier“-Suppliern usw. In der Logistik haben sich „Lead Logistics Providers“ („LLP“) herausgebildet, die als Anbieter von „Third Party Logistics („TPL“)- oder gar „Fourth Party Logistics („FPL“)-Konzepten auf die Dienste anderer Spediteure und Frachtführer zurückgreifen.

Die erste Beobachtung in Bezug auf diese Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen ist, dass sich im Zuge der Entwicklung viele ursprünglich industrielle Wertschöpfungsprozesse zu Dienstleistungsprozessen wandeln. Dies geschieht erstens dadurch, dass die Anbieter im B-to-B-Bereich ihre Produktangebote in zunehmendem Maße durch das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen „anreichern“ – was im Übrigen nicht nur für die Angebote der Lieferanten der Konsumgüterhersteller, sondern in der Folge auch für die auf weiter nachgelagerten Marktstufen gilt (überblicksartig Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 211 ff.). Das aber bedeutet, dass die betreffenden Aktivitäten nun Teil der Wertschöpfung dieser Hersteller sind und nicht (mehr) im Rahmen der Wertschöpfung ihrer Kunden stattfinden. Diese industriellen oder auch funktionalen Dienstleistungen, die vor („pre sales“), während („at sales“) und nach dem Kauf („after sales“) der betreffenden Sachgüter angeboten werden, umfassen mittlerweile eine große Bandbreite.

Aktuell haben sich unterschiedliche Typen industrieller Service- bzw. Dienstleistungsanbieter herausgebildet. Ihr Spektrum reicht vom ‚einfachen‘ „Packager“, der lediglich seine eigenen Produkte zusammen mit denen anderer komplementä-

rer Hersteller bei seinen Kunden anliefert, bis hin zum „Operator“, der bis auf die vermarktungsbezogenen Aktivitäten alle wesentlichen Wertschöpfungsaktivitäten seiner Kunden übernimmt (vgl. Abb. 12).

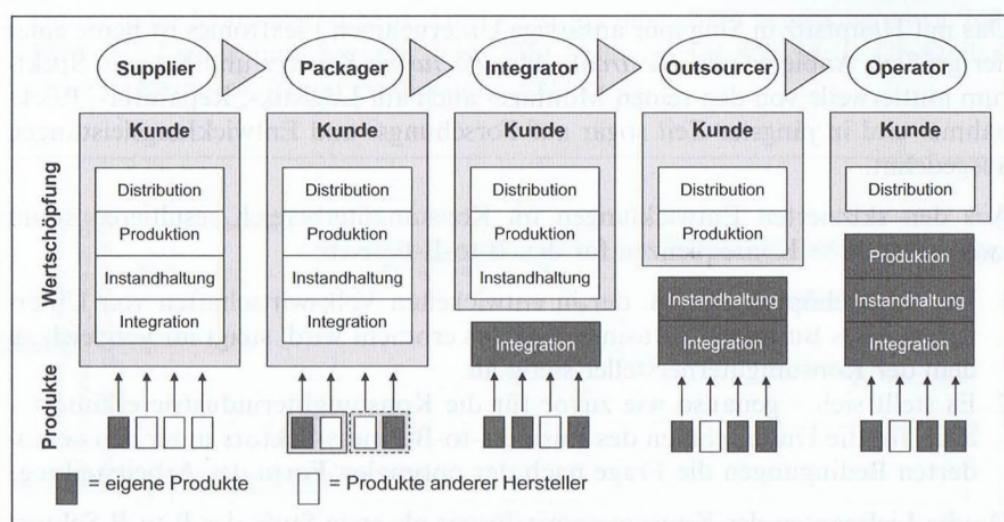


Abb. 12: Typen industrieller Dienstleistungsanbieter
(Quelle: Monitor Group 2003)

An der Kategorie der „Operator“ wird aber schon deutlich, dass sich das Dienstleistungsangebot industrieller Hersteller oftmals immer mehr vom ursprünglichen Produktangebot löst, denn das Betreiben beispielsweise eines Kraftwerks hat mit der Produktion der dazu notwendigen Komponenten und Systeme wenig gemein (Freiling 2003, S. 32 ff.). Solche unternehmensbezogenen Dienste wurden und werden im B-to-B-Geschäft aber nicht nur von Herstellern, sondern in großem Maße als eigenständige Leistungen von sog. ‚reinen‘ Dienstleistern offeriert. Beispiele sind hier vor allem die Dienste in der Telekommunikation, der elektronischen Informationsbeschaffung und -verarbeitung, der Logistik, das Leasinggeschäft sowie die vielfältigen beratenden Dienstleistungen, wie etwa Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen, die alle ganz überwiegend für Unternehmen oder staatliche Institutionen und nicht für Konsumenten als Kunden erbracht werden.

Die Folge der aufgezeigten Entwicklungen ist, dass viele ursprünglich als ‚reine‘ Industrieunternehmen tätige Anbieter auf den B-to-B-Märkten in zunehmendem Maße Wertschöpfungsprozesse ihrer Kunden übernehmen und damit zu Anbietern von Dienstleistungen werden, die als produktbegleitende Services oder als eigenständige Dienste vermarktet werden. Zudem entstehen so auch immer wieder neue Dienstleistungsangebote, die Unternehmen von spezialisierten Anbietern offeriert werden. In diesem Sinne ist, wie bereits eingangs betont, Business-to-Business-Marketing in der Praxis zu großen Teilen Dienstleistungsmarketing.

Einhergehend mit der zuvor dargestellten, steigenden volkswirtschaftlichen Bedeutung der Dienstleistungen hat sich auch die Betriebswirtschaftslehre vermehrt spezifischen Problemstellungen des Dienstleistungssektors zugewandt. Dabei kam dem Marketing eine gewisse Vorreiterrolle zu, was – verstärkt etwa seit dem Beginn der 1990er Jahre – auch zur Entwicklung eines eigenen Zweigs des Dienstleistungsmarketing führte.

Demgegenüber war die Herausbildung des **Industriegütermarketings** zeitlich vorgelagert und eher als eine Reaktion auf die auch heute noch anzutreffende Dominanz des Konsumgütermarketings in Forschung und Lehre anzusehen. Nach ersten Ansätzen in den 20er und 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts wurden hierzu im englischsprachigen Raum in den 1950er Jahren erste umfassende Veröffentlichungen vorgelegt (Backhaus 1997, 36 f.). In Deutschland wird diese Richtung nach 1970 – ursprünglich unter dem Namen „Investitionsgütermarketing“ – als eigenständiger Zweig innerhalb der Marketingforschung verfolgt (Engelhardt/Günter 1981; Backhaus 1997, 46 ff.).

Diese historisch gewachsene Gliederung der Marketingbereiche Konsumgüter-, Industriegüter-, Dienstleistungsmarketing ist allerdings zu hinterfragen, wenn sich – wie oben dargestellt – die wirtschaftlichen Gegebenheiten wandeln bzw. gewandelt haben. Dies gilt umso mehr, als die Kriterien, durch welche die verschiedenen Felder voneinander getrennt werden, auf unterschiedlichen Ebenen liegen, was zur Folge hat, dass die Einteilung zwangsläufig nicht überschneidungsfrei ist.

Die Trennung von Konsumgütermarketing auf der einen und Industriegütermarketing auf der anderen Seite basiert nämlich allein auf der *Verwendung der betreffenden Güter*: Konsumgüter werden von Letztverwendern (Konsumenten bzw. Haushalten) für die Zwecke der Eigenbedarfsdeckung erworben, Industriegüter von privaten und staatlichen Organisationen beschafft, um damit wiederum Güter für andere Wirtschaftssubjekte (Konsumenten oder Organisationen), d. h. für die Fremdbezugsdeckung zu erstellen (Engelhardt/Günter 1981, 24; Kleinaltenkamp 2000a, 173). Dabei wird von der Abgrenzung her in aller Regel kein Unterschied gemacht, ob es sich bei den betreffenden Gütern um Sachen, Dienstleistungen oder Rechte handelt.

Demgegenüber hat die Etablierung des Bereichs **Dienstleistungsmarketing** darauf abgestellt, dass hier *andere Marketinggegebenheiten* existierten als bei der Vermarktung von Sachleistungen. Eine solche Differenzierung zwischen Sach- und Dienstleistungsmarketing geht aber zunächst von den zu *vermarktenden Gütern* aus, wobei vorherrschend auf deren Materialität bzw. Immateriellität abgestellt wurde und immer noch wird (vgl. beispielhaft die Auswertungen bei Rosada 1990, S. 17 f.), unabhängig davon, von wem und für welche Zwecke sie *beschafft* werden. Eine tiefergehende Analyse der unterschiedlichen Differenzierungsansätze zwi-

schen Sachgütern und Dienstleistungen zeigt allerdings, dass letztendlich aufgrund der Vielschichtigkeit unternehmerischer Leistungsangebote keine eindeutige dichotome Abgrenzung möglich ist (vgl. auch Préel/de la Rochefordière 1988, S. 210). Leistungsangebote werden mittlerweile immer mehr zu **Leistungsbündeln**, die aus materiellen und immateriellen Bestandteilen bestehen und die durch ein unterschiedliches Ausmaß einer **Integrationsnotwendigkeit** externer Faktoren gekennzeichnet sind. Werden die verwendungs- und die gutsbezogenen abgegrenzten Gebiete des Marketings einander gegenübergestellt, dann resultieren aus dieser Perspektive die folgenden vier Bereiche (vgl. Abb. 13):

- sachgüterbezogenes Industriegütermarketing
- sachgüterbezogenes Konsumgütermarketing
- dienstleistungsbezogenes Industriegütermarketing
- dienstleistungsbezogenes Konsumgütermarketing.

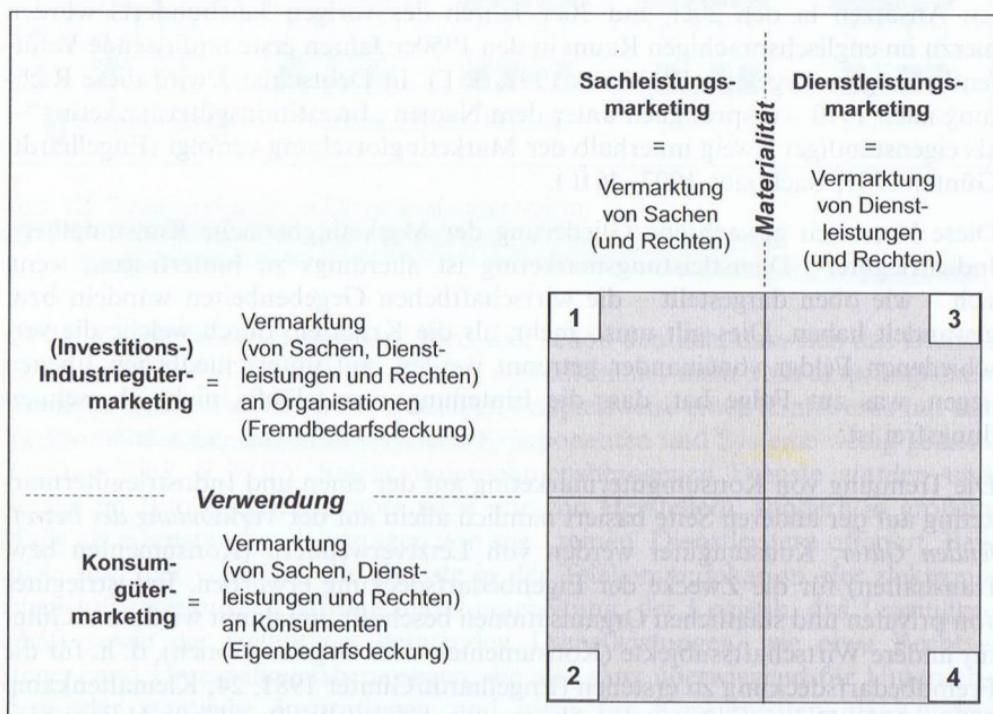


Abb. 13: Traditionelle institutionelle Gliederung des Marketings

Die übliche Trennung zwischen Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing führt somit zu *keiner* eindeutigen Abgrenzung der beiden Bereiche. Dabei ist es als besonders unglücklich zu werten, dass mit dem dienstleistungsbezogenen Industriegütermarketing (Fall 3) ein großer Überschneidungsbereich existiert, der – wie zuvor dargestellt – in der Praxis der Märkte eine große und wachsende Bedeutung besitzt.

Angesichts der skizzierten Problematik, keine eindeutige Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachgütern vornehmen zu können, haben verschiedene Autoren Versuche unternommen, allgemeine Leistungstypologien anhand verschiedener konstitutiver Merkmale abzuleiten. So schlagen z. B. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993, S. 416 ff.) vor, die Dichotomie von Sach- und Dienstleistung gänzlich aufzugeben und stattdessen die Vermarktungsobjekte von Unternehmen als **Leistungsbündel** zu betrachten. Ebenso fordert Rust (1998, S. 197) eine integrative Sichtweise von Sach- und Dienstleistungen, und Grönroos (2000, S. 88) erweitert Rusts Argumentation, indem er vorschlägt „services and physical goods should not be kept apart anymore. [...] physical goods marketing and services marketing converge, but services oriented principles dominate“.

Weitergehend sind die Forderungen von z. B. Fern/Brown (1984, S. 68 ff.), die sogar dafür plädieren, die Trennung zwischen Konsumgüter- und Industriegütermarketing aufzugeben und ebenso wie Weiber (2007, S. 68) eine „**General Theory of Marketing**“ fordern. Wird beachtet, dass im Mittelpunkt von Marketing-Betrachtungen stets das *Verhalten der Marktparteien in Austauschbeziehungen* steht, so ist für Marketingüberlegungen damit letztendlich nicht das Produkt oder allgemein das **Leistungsangebot eines Anbieters entscheidend**, sondern die Art und Weise, wie diese Leistungen von der Nachfragerseite gekauft werden. „Grundsätzlich kann sogar festgestellt werden, dass es einem Produkt nicht zwangsläufig angesehen werden kann, wie es gekauft wird, so dass produktspezifische Marketing-Ansätze ihre Berechtigung im Prinzip nur in den Besonderheiten der „physischen“ Produktgestaltung bezogen auf den Kundennutzen besitzen, nicht aber im Hinblick auf die damit verbundene Kaufverhaltensweise.“ (Weiber, 2007, S. 69 f.).

Eine ebenfalls weitergehende Perspektive nehmen Vargo/Lusch (2004) mit ihrem Konzept einer „**Service Dominant Logic**“ (SDL) ein. In ihrem Beitrag „Evolving to a new dominant logic for Marketing“ initiieren sie ebenfalls den Versuch der Entwicklung einer allgemeingültigen Theorie für das gesamte Marketing. Grundlage und Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist der Begriff „service“, den die Autoren als **Kern jeglicher Marketing-Interaktionen** deklarieren und definieren als „the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself (Vargo/Lusch 2004, S. 2). Die klassische Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungen wird somit aufgehoben und hiermit auch die trügerische Notwendigkeit unterschiedlicher Marketingdisziplinen. Somit sehen sie „service“ als ein disziplinvereinigendes Konzept, das nicht nur die ursprünglichen Grenzen zwischen Consumer- und Business-, sondern auch die zwischen Sachgüter- und Dienstleistungsmarketing aufhebt (Vargo/Lusch 2008, S. 29 ff.).

Diese Erkenntnis setzt sich, wenn auch zögerlich, zunehmend auch in der Marketingwissenschaft insgesamt durch. Dies lässt sich nicht zuletzt erkennen an der von Vargo und Lusch (2011, S. 182) aufgestellten These „it's all B-to-B“. Die Autoren weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in allen Interaktionsprozessen, unabhängig davon, welche Marketing-Teildisziplin betrachtet wird, alle beteiligten Akteure sich stets aktiv am Interaktionsprozess durch Ressourcen-

integration beteiligen und somit Wertschöpfer sind. Damit erweitert die SDL die Perspektive des Austauschs und stellt einen generischen „Akteur“ in den Mittelpunkt von Austauschprozessen, der – wie bereits aus dem B-to-B-Marketing bekannt ist – gleichermaßen Beschaffer, Produzent und Verkäufer ist. Schlussfolgernd wird auch die Dichotomie zwischen Produzent (Werterbringer) und Konsumenten (Wertvernichter) aufgehoben und durch eine dynamische, vernetzte Sichtweise von Wertschöpfung ersetzt, in der „Wert“ gemeinsam von Kunden und Anbieter generiert wird (Vargo/Maglio/Akaka 2008, S. 149.). Ebenso wie es auch für die Erstellung von Dienstleistungen typisch ist, kann eine solche **integrative Leistungserstellung** weder ohne Anbieter, noch ohne Kunden stattfinden.

Mit den in den vorangegangenen Ausführungen dargelegten Gründen werden im Folgenden Business- und Dienstleistungsmärkte *gemeinsam* betrachtet und zusammenfassend von *Business- und Dienstleistungsmarketing* (BDM) gesprochen.

Business- und Dienstleistungsmarketing (BDM) umfasst die permanente und systematische Analyse sowie Ausgestaltung von Transaktionsprozessen zwischen Marktparteien auf industriellen Business-to-Business-Märkten mit dem Ziel, ein Transaktionsdesign zu finden, das die Zielsysteme der Transaktionspartner bestmöglich erfüllt. Die Vermarktungsobjekte stellen dabei überwiegend Leistungsbündel dar, die sich sowohl aus Sach- als auch Dienstleistungen zusammensetzen und deren Erstellung durch die Integration von internen und externen Produktionsfaktoren gekennzeichnet ist.

Verglichen mit seiner praktischen Bedeutung ist das BDM im Bereich der Marketingforschung stark unterrepräsentiert. Dies wird z. B. deutlich, wenn die Inhalte der fünf am höchsten gerankten Marketing-Journals (Yoo 2009, S. 160 ff.) auf ihre jeweiligen Inhalte hin überprüft werden.

	2012		2011		2010		2009		2008		2007		Total		
	B2B	total	B2B	Total	Anteil										
Journal of Marketing	4	48	6	51	4	50	7	62	11	55	11	51	43	317	13,56%
Journal of Marketing Research	3	54	4	87	6	91	6	54	4	60	5	59	28	405	6,91%
Marketing Science	3	68	4	80	4	76	4	60	11	82	6	63	32	429	7,46%
Journal of the Academy of Marketing Science	3	49	3	54	6	50	4	41	5	47	6	46	27	287	9,41%
Gesamt	13	219	17	272	20	267	21	217	31	244	28	219	130	1438	9,04%

Ohne Berücksichtigung des *Journal of Consumer Research*, das sich aufgrund seiner Ausrichtung allein auf Fragen des Konsumentenverhaltens fokussiert.

Abb. 14: Anteile B-to-B-bezogener Literaturbeiträge in Top-Marketing-Journals

Diese sind das *Journal of Marketing*, das *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science* und das *Journal of the Academy of Marketing Science*. Wird gezählt, wie viele Artikel in den Jahren 2007 bis 2012 zu Themen im Bereich des B-to-B-Marketing verfasst wurden, so ergeben sich die in Abb. 14 wiedergegebenen Resultate. Es ist erkennbar, dass sich in der genannten Zeit nur 9,04 % der Artikel mit Fragestellungen aus dem B-to-B-Bereich beschäftigt haben. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch LaPlaca/Katrichis (2009, S. 1 ff.), die zwei wesentliche Gründe für das skizzierte Missverhältnis liefern:

- Studierende sind aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen als Konsumenten meist zunächst mit Erscheinungsformen des Konsumgütermarketings konfrontiert und interessieren sich aufgrund dessen auch für das Fach. Dies führt nicht nur dazu, dass das Konsumgütermarketing und entsprechende Beispiele in der Lehre einen breiteren Raum einnehmen, sondern auch dazu, dass Wissenschaftler/innen, die eine solche ‚Sozialisierung‘ erfahren haben, sich in ihren eigenen Arbeiten wiederum eher Phänomenen des Konsumgüterbereichs zuwenden.
- Es ist meist viel einfacher, Daten für empirische Projekte zu erheben, die im Konsumgütersektor angesiedelt sind. Diese können in vielen Fällen sogar bei Studierenden an der Hochschule erhoben werden. Andere Beispiele stellen etwa Scannerdaten dar, die in großer Zahl im Einzelhandel erfasst werden und Auskunft über das Konsumverhalten geben. Demgegenüber sind Daten von organisationalen Käufern etwa aufgrund der Komplexität von Beschaffungsvorgängen, Zeitbeschränken der Auskunftspersonen oder deren Angst, sensible Geschäftsinformationen preisgeben zu müssen, viel schwieriger zu erlangen. Da gerade die Top-Journals im Marketing-Bereich aber großen Wert auf möglichst großzahlige empirische Studien legen, tendieren Forscherinnen und Forscher aufgrund der Bedeutung entsprechender Veröffentlichungen für ihre Karriere dazu, sich eher auf Themengebiete des Konsumgütermarketings zu fokussieren.

Insgesamt ist erkennbar, dass es im Bereich des BDM aufgrund der großen praktischen Bedeutung, die ihm vor allem in den entwickelten Volkswirtschaften zukommt sowie den Herausforderungen, die mit dem Forschungsfeld verbunden sind, noch einen großen Entwicklungsspielraum für erfolgreiche aber auch anspruchsvolle Forschungsvorhaben gibt.