

## 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 (B2B) wird immer dann gesprochen, wenn der Nachfrager kein Konsument, sondern ein Unternehmen oder allgemein eine Organisation ist. Damit zählt zum B2B-Marketing z. B. auch das Handelsmarketing von Konsumgüterherstellern (Ahlert/Kenning/Brock 2020, Swoboda/Foscht/Schramm-Klein 2019). Das vorliegende Buch bezieht seine Betrachtungen aber ausschließlich auf die Bereiche, in denen Industrie- und Handwerksunternehmen, Händler des Agrarsektors, des verarbeitenden Gewerbes oder des Dienstleistungsbereichs oder Organisationen der öffentlichen Hand als Nachfrager agieren.

Die Zusammenführung des Marketings im B2B- 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 B2B- 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 B2B-Marketing zu großen Teilen Dienstleistungsmarketing ist und umgekehrt. Darüber hinaus werden in Kapitel 1 auch die zentralen Marktveränderungen betrachtet, die sich aus der Digitalisierung ergeben und die daraus folgenden Konsequenzen vor allem für die sog. Industrie 4.0 diskutiert. In **Kapitel 2** werden dann die Besonderheiten des BDM herausgearbeitet und dabei verdeutlicht, was das BDM speziell vom Konsumgütermarketing unter-

scheidet und worin die zentralen Gemeinsamkeiten von B2B- 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 den **Kapiteln 4 und 5**, die die Grundlagen zu den zentralen Handlungsebenen eines Anbieters im BDM – Management von Einzeltransaktionen vs. Management von Geschäftsbeziehungen – behandeln.

Der Teil I des Buches beinhaltet damit Aspekte, die in der Zusammenschau einen **anbieterseitigen Analyserahmen für das BDM** ergeben.

# 1 Veränderung von Marktstrukturen und Konsequenzen für das Marketing

## 1.1 Bedeutung des Business-to-Business-Sektors

Auf B2B-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 B2B-Sektor somit alle Marktstufen, die diesem »Consumer-Bereich« oder »B2C-Bereich« vorge-lagert sind. Als Nachfrager fungieren hier also keine Letztconsumenten, 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 mehreren verschiedenen Marktstufen. Daraus resultiert nicht nur, dass in diesem Bereich in den entwickelten Volkswirtschaften und den Schwellenländern sowohl im verarbeitenden Gewerbe als auch im Dienstleistungs-sektor insgesamt zumeist deutlich höhere Umsatzvolumina generiert werden (► Dar. 1.1 und Dar. 1.2), sondern dass als Konsequenz hier auch eine größere Anzahl an Erwerbstätigen beschäftigt ist.

**Dar. 1.1:** Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des verarbei-tenden Gewerbes in verschiedenen Ländern (2011) (Quelle: OECD.Stat 2017)

Land	B2B		B2C		Gesamt*
	Volumen*	Anteil	Volumen*	Anteil	
Kanada	439.668,40	62,90 %	259.337,90	37,10 %	699.006,30
China	9.804.186,60	90,28 %	1.055.088,60	9,72 %	10.859.275,20
Frankreich	838.919,70	65,62 %	439.542,90	34,38 %	1.278.462,60
Deutschland	994.435,60	68,83 %	450.419,10	31,17 %	1.444.854,70
Japan	2.542.406,80	73,96 %	895.212,40	26,04 %	3.437.619,20
Singapur	157.542,10	93,10 %	11.681,20	6,90 %	169.223,30

**Dar. 1.1:** Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des verarbeitenden Gewerbes in verschiedenen Ländern (2011) (Quelle: OECD.Stat 2017)  
– Fortsetzung

Land	B2B		B2C		Gesamt*
	Volumen*	Anteil	Volumen*	Anteil	
Schweden	165.180,40	70,38 %	69.517,40	29,62 %	234.697,80
Großbritannien	609.470,80	62,40 %	367.230,30	37,60 %	97.701,10
USA	3.674.508,20	63,79 %	2.085.937,50	36,21 %	5.760.445,70

\* In Millionen US-\$

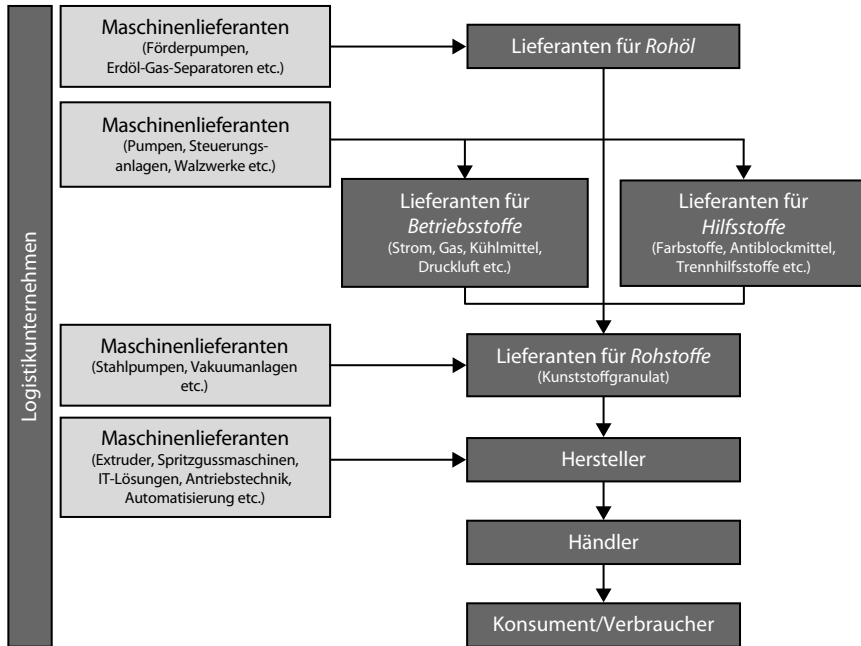
**Dar. 1.2:** Volumina und Anteile von Transaktionen im B2B- und im B2C-Bereich des Dienstleistungssektors in verschiedenen Ländern (2011) (Quelle: OECD.Stat 2017)

Land	B2B		B2C		Gesamt*
	Volumen*	Anteil	Volumen*	Anteil	
Kanada	836.327,40	44,37 %	1.048.554,30	55,63 %	1.884.881,70
China	3.707.713,50	62,37 %	2.236.602,90	37,63 %	5.944.316,40
Frankreich	1.568.599,70	48,60 %	1.658.731,90	51,40 %	3.227.331,60
Deutschland	1.664.363,30	49,06 %	1.728.263,40	50,94 %	3.392.626,70
Japan	2.459.821,90	39,19 %	3.817.147,50	60,81 %	6.276.696,70
Singapur	281.259,10	70,24 %	119.146,50	29,76 %	400.405,60
Schweden	328.252,80	52,12 %	301.517,90	47,88 %	629.770,70
Großbritannien	1.454.853,40	47,41 %	1.613.630,30	52,59 %	3.068.483,70
USA	6.228.344,00	37,36 %	10.440.587,50	62,64 %	16.668.931,50

\* In Millionen US-\$

Das Zusammenwirken der verschiedenen Marktstufen lässt sich anschaulich am Beispiel des Spielzeug-Systems »Duplo« verdeutlichen, das an Konsumenten verkauft wird (► Dar. 1.3): 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.



**Dar. 1.3:** 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 B2B-Märkten erbracht werden.

Das Beispiel »Duplo« zeigt exemplarisch auf, dass die gesamte Wertschöpfung in Bezug auf ein Konsumgut über unterschiedliche Marktstufen hinweg ohne direkten Kontakt zu den Letztverwendern erfolgt, bevor das Produkt schließlich den Konsumenten erreicht. Im Hinblick auf den Consumer-Markt werden allerdings durchaus Marktforschungsaktivitäten durchgeführt, 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 der gesamten Wertschöpfungskette (Anbieterkette) entsteht und vermarktet werden kann.

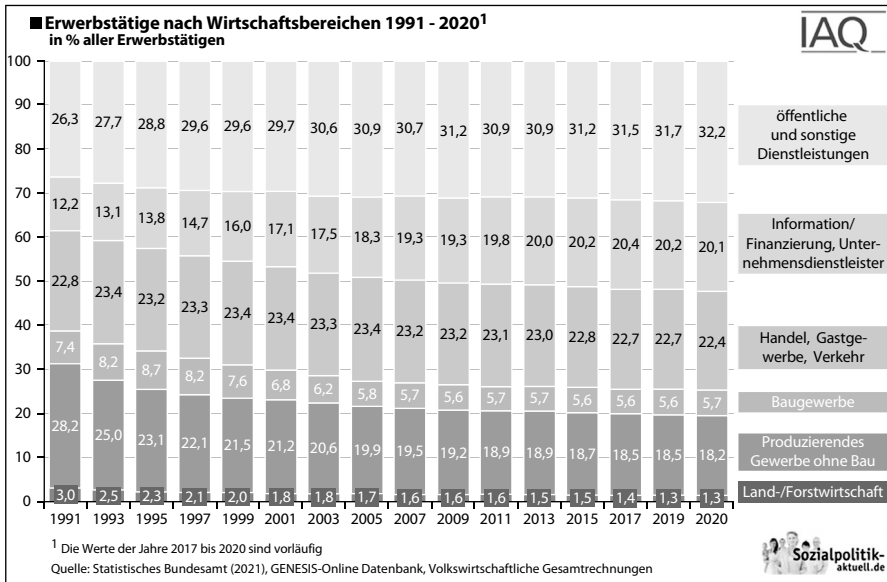
Die skizzierte Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen, wie sie für den B2B-Bereich typisch ist, erfordert in aller Regel nicht nur, dass die Anbieter die Prozesse und Märkte ihrer Kunden gut kennen, sondern auch, dass sie in der Lage sind, ihre Leistungen auf die Leistungserstellungsprozesse ihrer Kunden auszurichten. Dafür ist es in vielen Fällen notwendig, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen spezifisch an die Anforderungen der Kunden anzupassen. Bei den im B2B-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 B2B-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 B2B-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 B2B- 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 Dienstleistungsmarketings betrifft, ist dies maßgeblich beeinflusst von der Veränderung der Wirtschaftsstrukturen in den entwickelten Volkswirtschaften: So betrug der Anteil des Dienstleistungssektors an der Beschäftigung im Jahre 1991 in Deutschland bereits 61,3 % und war damit weitaus bedeutsamer als die Sektoren »Baugewerbe«, »Produzierendes Gewerbe ohne Bau« und »Land- und Forstwirtschaft« zusammen. Der Beschäftigungsanteil des Dienstleistungsbereichs stieg dann im Laufe der Jahre kontinuierlich und lag im Jahre 2020 bei 74,4 %, während sich in demselben Zeitraum die Anteile der anderen Sektoren entsprechend auf 23,9 % (produzierendes Gewerbe inkl. Bau) bzw. 1,3 % (Land- und Forstwirtschaft) reduzierten (► Dar. 1.4).

In anderen Industrie- und Schwellenländern 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 Beschäfti-

gungsquoten des Dienstleistungssektors sogar noch höher sind. Ein Vergleich der Anteile der drei Wirtschaftssektoren am jeweiligen Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den wichtigsten Industrie- und Schwellenländern zeigt eine ähnliche Entwicklung (► Dar. 1.5). Danach wurden im Jahr 2020 63,59 % des BIP in Deutschland im Dienstleistungssektor erwirtschaftet.



**Dar. 1.4:** Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland (Quelle: Statistisches Bundesamt 2021)

Für den im Vergleich zur Beschäftigung typischerweise geringeren Anteil des Dienstleistungssektors am Bruttoinlandsprodukt 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 oft 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 entsprechend verschieben.

Die Möglichkeit im Zuge des auf dem B2B-Markt intensivierten Konkurrenzkampfes Wettbewerbsvorteile zu erzielen erfordert gerade bei produzierenden Unternehmen das Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen (Cieplik 2016, S. 18 ff.). In den

letzten Jahren ist daher ein Trend zu beobachten, dass produzierende Unternehmen sich immer mehr zu Dienstleistungsunternehmen entwickeln, die ihr originäres Sachgüterangebot durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen veredeln. Das bedeutet, dass über den eigentlichen Dienstleistungsbereich hinaus Dienstleistungen auch von Unternehmen intern erbracht oder extern 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 Wirtschaftsbereiche in Darstellung 1.4 bzw. der Sektoren »Landwirtschaft«, »Industrie« und »Dienstleistungen« in Darstellung 1.5 hervorgeht.

**Dar. 1.5:** Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den wichtigsten Industrie- und Schwellenländern im Jahr 2020 (Quelle: Statista 2020)

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
Brasilien (Weltbank)	5.91 %	17.65 %	62.92 %
Brasilien (CIA)***	6.6 %	20.7 %	72.7 %
China (Weltbank)	7.65 %	37.82 %	54.53 %
China (CIA)***	7.9 %	40.5 %	51.6 %
Deutschland (Weltbank)	0.66 %	26.19 %	63.59 %
Deutschland (CIA)**	0.7 %	30.7 %	68.6 %
Frankreich (Weltbank)	2.45 %	23.6 %	60.56 %
Frankreich (CIA)***	1.7 %	19.5 %	78.8 %
Großbritannien (Weltbank)	0.57 %	16.92 %	72.79 %
Großbritannien (CIA)***	0.7 %	20.2 %	79.2 %
Indien (Weltbank)	18.32 %	23.2 %	49.27 %
Indien (CIA)***	15.96 %	23 %	61.5 %
Japan*** (Weltbank)	1.24 %	29.07 %	69.31 %
Japan (CIA)***	1.1 %	30.1 %	68.7 %
Russland (Weltbank)	3.7 %	29.99 %	56.27 %

\*\* Werte von 2018, neuere Daten nicht verfügbar.

\*\*\* Wert von 2017, neuere Daten nicht verfügbar.



### 1.3 Strukturverlagerungen zugunsten unternehmensbezogener Dienstleistungen

Einhergehend mit dem im vorangegangenen Abschnitt skizzierten volkswirtschaftlichen Bedeutungsanstieg des Dienstleistungssektors sowohl in den hochentwickelten Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern 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. Hiermit sind all jene Dienstleistungen gemeint, die von Unternehmen – und *nicht* von Konsumenten – und damit im B2B-Geschäft nachgefragt werden: So hat sich in der Zeitspanne von 1991 bis 2020 die Bedeutung der »Unternehmensdienstleistungen« mit einem Anteil von 20 % in etwa verdoppelt (Sozialpolitik-aktuell 2021). Die Gründe hierfür liegen vor allem darin, dass neben Tätigkeitsfeldern wie Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Marktforschung oder Gebäudereinigung, die von Unternehmen traditionell häufig fremdvergeben wurden und werden, zunehmend auch weitere Dienste in den Bereichen Logistik, Leasing, IT, Facility Management u. ä. von privaten und öffentlichen Unternehmen nicht mehr selbst erstellt, sondern an externe Dienstleister vergeben werden. Zudem stellen auch in den sonstigen Bereichen des Dienstleistungssektors organisationale Kunden die vom Umsatz her gesehen wesentlichen Teile der Nachfragerschaft. So verwundert es nicht, dass eine Prognose davon ausgeht, dass in Deutschland im Bereich der Unternehmensdienstleistungen bis zum Jahr 2030 weitere 750.000 Arbeitsplätze entstehen sollen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013).

Die Verlagerung zugunsten der unternehmensbezogenen Dienstleistungen lässt sich ganz wesentlich durch Veränderungen erklären, die ihren Ausgangspunkt zwar auf den *Consumer-Märkten* haben, in der Folge aber Anpassungserfordernisse auf den vorgelagerten B2B-Märkten hervorrufen und damit die Entwicklungen auf diesen Märkten wesentlich bestimmen. In den entwickelten Volkswirtschaften ist auf den Konsumgütermärkten schon lange eine starke **Individualisierung der Nachfrage** zu beobachten (Jacob/Kleinaltenkamp 2015, S. 277 ff.; Bogner/Löwen/Franke 2018, S. 63 ff.; Grafmüller/Habicht 2017, S. 269 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.

**Beispiel: Variantenvielfalt in der Lebensmittel- und Haushaltsgerätebranche**

Das Unternehmen mymuesli wurde 2007 gegründet und bietet dem Kunden über das Internet die Möglichkeit, eigene Müsli-Mischungen passend dem individuellen Geschmack anfertigen zu lassen. Mit rund 80 verschiedenen Bio-Zutaten, bei denen der Kunde unter anderem zwischen 20 verschiedenen Früchten und 18 Müsli-Basen wählen kann, existieren zahlreiche Müsli-Varianten. ([www.mymuesli.com](http://www.mymuesli.com)) Die Unternehmensgruppe Liebherr bietet in ihrem Geschäftsfeld »Hausgeräte« dem Kunden die Möglichkeit, sich Kühlgeräte im Wunschdesign zusammenzustellen. Mit dem 2017 vorgestellten Online-Konfigurator »MyStyle« können Kunden in vier Schritten maßgeschneiderte Kühlschränke konfigurieren. Nach ihren individuellen Geschmäckern können Kunden ihre Kühlschränke mit Farbe, Fotos und Wunschausstattung gestalten. ([www.liebherr.com](http://www.liebherr.com))

Es zeigt sich damit, dass sich die Entwicklung hin zu individualisierten Produkten in fast allen Industrien vollzieht. Am deutlichsten schlägt sich die Heterogenisierung von Produkten im Konzept der »**Mass Customization**« nieder. Hierbei werden einer großen Anzahl von Kunden auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Produkte angeboten, was, wie die beiden vorangegangenen Beispiele gezeigt haben, 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 (► Dar. 1.6). Solche Formen der Massenproduktion kundenindividueller Leistungen finden sich zunehmend etwa bei Automobilen, Kleidung und Schuhen, Taschen, Kosmetik, Nahrungsmitteln oder Medienprodukten.

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.

Allerdings gehen von dieser Entwicklung gleichzeitig nicht zu vernachlässigende, gleichwohl in der Praxis oft unterschätzte Kosteneffekte aus. Sie schlagen sich vor allem in einer Erhöhung der sog. *Komplexitätskosten* nieder. Eine kundenindividuelle Leistungserstellung erfordert nämlich eine genaue Spezifikation der Kundenwünsche und deren 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. Auch hier kann die Automobilindustrie wiederum als gutes Beispiel dienen.