

Entwicklung einer Marketing-Konzeption für das Business- und Dienstleistungsmarketing: Plädoyer für einen integrativen Ansatz

Rolf Weiber und Tobias Wolf

This conceptionally-oriented article presents suggestions for a joint perception of industrial B-to-B marketing and industrial services marketing. To this purpose, their similarities are brought forward and reunited in an integrative approach (BDM). On the basis of their central characteristics, the constituting elements of a marketing conception are developed. To portray the growing significance of the ideas presented in this article on the area of consumer marketing, a final example will be given on the basis of current developments in consumer markets. This will underline the fact that BDM can serve as a foundation for a “General Theory of Marketing”.

Der vorliegende, konzeptionell ausgerichtete Beitrag unterbreitet einen Vorschlag für die gemeinsame Betrachtung von industriellem B-to-B-Marketing (Industriegütermarketing, kurz IGM) und industriellem Dienstleistungsmarketing (iDLM). Dazu werden die Gemeinsamkeiten des IGM und des iDLM herausgearbeitet und in einen integrativen Ansatz überführt (Business- und Dienstleistungsmarketing, kurz: BDM). Anhand der zentralen Charakteristika werden die konstitutiven Elemente einer Marketing-Konzeption für das BDM entwickelt. Abschließend wird exemplarisch anhand aktueller Entwicklungen auf Consumer-Märkten gezeigt, dass die in diesem Beitrag vorgetragenen Überlegungen zunehmend auch für das Konsumgütermarketing relevant sind und das BDM eine Basis für eine „General Theory of Marketing“ liefern kann.

1 Notwendigkeit differenzierender Marketingansätze im IGM

Es herrscht allgemein Konsens in der Marketing-Wissenschaft, dass sich Marketing-Aktivitäten an den Verhaltensweisen der Nachfrager auszurichten haben und auch danach zu differenzieren sind. Vor diesem Hintergrund ist es eigentlich verwunderlich, dass viele Marketing-Ansätze die Besonderheiten der Vermarktungsobjekte in den Vordergrund stellen und in diesem Kontext im Bereich der Praxis- und Lehrbücher eine regelrechte Flut an Marketingvarianten (sog. Bindestrich-Marketing) existiert (vgl. Braun/Mayer, 1989, S. 307ff.; Weiber, 2006, S. 8). In der Wissenschaft ist die differenzierte Betrachtung verschiedener Marketing-Ansätze eine historisch gewachsene und maßgeblich durch die sich

verändernden Wirtschaftsstrukturen in den Volkswirtschaften beeinflusste Entwicklung. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung hat sich primär eine auf Basis der Drei-Sektoren-Theorie (u.a. Fourastié, 1954) entstandene institutionelle bzw. sektorale Unterteilung in die Bereiche Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing etabliert (siehe Abb. 1).

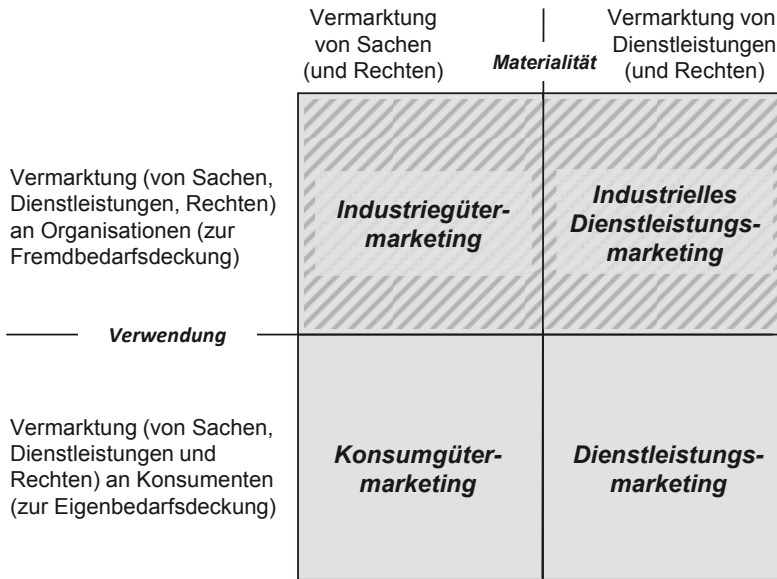


Abb. 1: Institutionelle Gliederung des Marketing

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiber/Kleinaltenkamp (2013), S. 38.

Erst Ende der siebziger Jahre, und damit deutlich später als das Konsumgütermarketing, entwickelte sich im deutschsprachigen Raum das *industrielle Business-to-Business-Marketing* (im Folgenden nur noch: B-to-B) bzw. das Industriegütermarketing (Engelhardt/Günter 1981; Backhaus 1982). Während der Konsumgüterbereich Vermarktungsvorgänge zwischen Unternehmen und Endkonsumenten umfasst, gehören zum B-to-B-Sektor alle vorgelagerten Marktstufen. Auf B-to-B-Märkten vermarkten Anbieter ihre Leistungen demnach nicht an Endkonsumenten, sondern an andere Unternehmen bzw. Organisationen (Kleinaltenkamp/Saab, 2009; Backhaus/Voeth, 2010, S. 8ff.; S. 2ff.; Weiber/Kleinaltenkamp, 2013, S. 23ff.). Die bezogenen Produkte oder Dienstleistungen werden für die anschließende Erstellung sowie den Vertrieb weiterer Leistungen verwendet und dienen damit auch den Kundenunternehmen der Fremdbedarfsdeckung. Die Wertschöpfung vollzieht sich im B-to-B dementsprechend auf einer Mehrzahl verschiedener Marktstufen, was zu höheren Umsätzen und einer größeren Anzahl an Erwerbstätigen in diesem Bereich führt

(vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 5ff.; Frauendorf et al., 2007, S. 7ff.). Der vorliegende Beitrag fokussiert im Folgenden auf den B-to-B-Sektor und dabei insb. auf den Industriegüterbereich, während der Handel aufgrund seines nicht verarbeitenden Charakters ausgeschlossen wird.

Auch das *Dienstleistungsmarketing* hat sich im deutschsprachigen Raum erst Mitte der siebziger Jahre entwickelt (vgl. Meffert/Bruhn, 2009, S. 11ff.) und im Laufe der Jahrzehnte eine immer größere Bedeutung erlangt. Die aktuell zu beobachtende volkswirtschaftliche Entwicklung hin zu einer *Dienstleistungswirtschaft* wird häufig auf ein wachsendes Angebot von konsumtiven Dienstleistungen und eine entsprechende Nachfrage der privaten Haushalte zurückgeführt (vgl. Fließ, 2009, S. 1ff.). Werden allerdings die erstellten Leistungen genauer betrachtet, so ist festzustellen, dass der überwiegende Anteil der Dienstleistungen heute nicht für Endkonsumenten, sondern für andere Unternehmen oder staatliche Nachfrager erbracht wird. Der Schwerpunkt verschiebt sich also zunehmend von den konsumtiven hin zu den investiven Dienstleistungen (vgl. Klee/Dootz, 2003, S. 18f.). Ein wichtiger Antrieb dieser Verlagerung liegt in dem strategischen Vorgehen vieler Unternehmen, Leistungsangebote mit produktbegleitenden Dienstleistungen zu kombinieren, um damit eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen und neue Erlöspotenziale zu entwickeln (vgl. Vandermerwe/Rack, 1988, S. 315f.; Erkoyuncu et al., 2011, S. 1223). Dies führt im Ergebnis dazu, dass heute auf den B-to-B-Märkten zunehmend *Leistungsbündel* vermarktet werden, die sowohl aus Sach- als auch Dienstleistungen bestehen (vgl. Woratschek, 1996, S. 59; Fließ, 2009, S. 104ff.; Weiber/Kleinaltenkamp, 2013, S. 49f.). Es ist somit eine Dominanz der gemeinsamen Vermarktung von Industriegütern und investiven Dienstleistungen zu beobachten, wodurch B-to-B-Marketing zu großen Teilen Dienstleistungsmarketing ist und umgekehrt.

Die obigen Darstellungen führen aus wissenschaftlicher Sicht im Ergebnis zu der Frage, ob es dann überhaupt noch zweckmäßig ist, B-to-B- und Dienstleistungs-Marketing als getrennte Disziplinen zu behandeln oder nicht vielmehr eine integrative Betrachtung vorzunehmen ist, die beide Bereiche verbindet. Diese Verbindung wird hier kurz als *Business- und Dienstleistungsmarketing* (BDM) bezeichnet.

Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Beitrag zunächst der Frage nach, ob signifikante Unterschiede in der Vermarktung von Industriegütern und industriellen Dienstleistungen bestehen. Die weiteren Ausführungen werden zeigen, dass diese Frage verneint werden kann, sodass das zentrale Ziel dieses Beitrag darin liegt, die Elemente eines generischen Aussagesystems im Sinne einer Marketing-Konzeption für das BDM zu entwickeln, durch die eine Integration der beiden Marketingansätze erreicht werden kann. Zu diesem Zweck werden im nächsten Abschnitt (Kapitel 2) zunächst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten des industriellen B-to-B-Marketing und des industriellen Dienst-

leistungsmarketing (iDLM) herausgearbeitet und so die Zweckmäßigkeit einer Konsolidierung dieser beiden Sektoren begründet. In Kapitel 3 werden auf dieser Basis die konstitutiven Elemente einer Marketing-Konzeption für das BDM abgeleitet. Im abschließenden Kapitel werden aktuelle Entwicklungen im Verbraucherverhalten aufgezeigt und geprüft, inwiefern die für das BDM vorgetragenen Überlegungen auch für das Konsumgütermarketing gültig sind und damit das BDM eine mögliche Basis für eine „General Theory of Marketing“ liefern kann.

2 Prüfung der Zweckmäßigkeit einer integrativen Betrachtung

Klassischer Weise werden als zentrale Differenzierungsmerkmale zwischen Sach- und Dienstleistungen vor allem die Immaterialität der Leistung und die Rolle des Kunden als externer Produktionsfaktor herausgestellt (vgl. Corsten, 2001, S. 56ff.; Kleinaltenkamp, 2001, S. 33ff.). Ob der *Grad der Materialität bzw. Immaterialität* aber ein wirklich trennscharfes Kriterium ist, wird vielfach auch angezweifelt, da häufig auch Sachgüter bei der Dienstleistungserstellung beteiligt sein können oder materielle Trägermedien zur Dienstleistungserbringung erforderlich sind (vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 38; Weiber/Kleinaltenkamp, 2013, S. 37ff.). Doch auch wenn Input und Output im Rahmen einer Dienstleistung durchaus materielle Bestandteile besitzen können, so sind die Potenziale zur Leistungserstellung vor ihrer Realisierung i.d.R. nicht wahrnehmbar. Bezüglich des *externen Faktors* stellt die Dienstleistungsliteratur fest (vgl. Corsten/Gössinger, 2007, S. 120ff.; Fließ, 2009, S. 22ff.; Jacob, 2009, S. 108), dass erst durch die Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess des Anbieters ein Dienstleistungsprozess initialisiert und die Dienstleistungspotenziale aktiviert werden können (sog. *uno-actu-Prinzip*). Eine Produktion auf Vorrat ist somit nicht möglich, was unmittelbar auch zu dem oben dargestellten Problem der Immaterialität führt.

Wird jedoch – wie zuvor aufgezeigt – eine zunehmende Relevanz von *Leistungsbündeln* unterstellt, so erscheint eine differenzierte Betrachtung auf Basis dieser Kriterien nicht mehr zweckmäßig, was im folgenden Abschnitt noch eingehend begründet wird. Die nachfolgende Analyse der Gemeinsamkeiten industrieller Sachleistungen und industrieller Dienstleistungen führt vielmehr zu der Erkenntnis, dass aufgrund der großen Übereinstimmungen hinsichtlich der Vermarktungssituation und insbesondere in Bezug auf die ähnlich hohen Unsicherheitspositionen der Transaktionspartner eine gemeinsame Betrachtung zielführend ist.

2.1 Überwindung klassischer Unterschiede von IGM und iDLM

Die tiefergehende Analyse der Differenzierung zwischen Sach- und Dienstleistungen im B-to-B zeigt, dass die Vielschichtigkeit unternehmerischer Leis-

tungsangebote keine eindeutige Abgrenzung sinnvoll erscheinen lässt (vgl. auch Pr  el/de la Rochefordiere, 1988, S. 210). Angesichts dieser Abgrenzungsproblematik forderten bereits 1993 Engelhardt et al. (1993, S. 416ff.) die Aufhebung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen und stattdessen eine Betrachtung der anbieterseitiger Vermarktungsobjekte als Leistungsbündel. Ähnlich fordert auch Grönroos (2000, S. 88) eine integrative Sichtweise von Sach- und Dienstleistungen und unterstützt dies mit seiner Aussage „services and physical goods should not be kept apart anymore. (...) physical goods marketing and services marketing converge, but services oriented principles dominate“. Eine ähnliche Perspektive nehmen auch Vargo/Lusch (2004) mit dem Konzept einer „Service Dominant Logic“ ein. All diese Ansätze fordern mehr oder weniger stark, die klassische Trennung zwischen Sach- und Dienstleistungen aufzuheben und damit auch differenzierende Marketing-Ansätze aufzugeben. In diesem Kontext ist auch darauf hinzuweisen, dass in der Praxis häufig nicht Sach- oder Dienstleistungen getrennt beschafft werden, sondern sich die Nachfrage überwiegend auf sog. hybride Leistungsbündel richtet (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 1f.). Dies gilt aufgrund der Komplexität der Leistungen insbesondere für den Industriegüterbereich. Darüber hinaus werden Leistungsbündel typischerweise nicht auf anonymen Märkten angeboten, sondern vielmehr in einem interaktiven Prozess mit einzelnen, konkreten Nachfragern vermarktet.

Die Trennung zwischen Industriegütermarketing und industriellem Dienstleistungsmarketing führt demnach zu *keiner* eindeutigen Abgrenzung der beiden Bereiche, da entsprechend große Übereinstimmungen in den Produktions- und Vermarktungsprozessen vorliegen: In beiden Bereichen werden Ressourcen der Kunden in die Leistungserstellung eingebracht, wodurch beim Kauf nur ein *Leistungsversprechen* vorliegt, dessen tatsächlicher Nutzen sich erst im Leistungsergebnis entfaltet. Weiterhin werden die Leistungsangebote immer mehr zu *Leistungsbündeln*, die aus materiellen und immateriellen Anteilen bestehen und durch eine unterschiedliche Integrationsnotwendigkeit externer Faktoren gekennzeichnet sind. Diese Gemeinsamkeiten werden im folgenden Abschnitt genauer betrachtet.

2.2 Gemeinsamkeiten von IGM und iDLM

Neben der sektoralen Besonderheit des organisationalen Beschaffungsverhaltens existiert eine Reihe von Gemeinsamkeiten von IGM und iDLM, welche insbesondere durch die Vermarktungssituation bestimmt sind: So ist die Nachfrage der Abnehmer i. d. R. abhängig von den Abnehmern auf den nachgelagerten Marktstufen (vgl. Günter, 1997, S. 214). Diese sog. „*abgeleitete Nachfrage*“ verlangt von den Anbietern, dass sie die Prozesse und Märkte ihrer Kunden gut kennen und in der Lage sind, die angebotenen Leistungen auf deren

Leistungserstellungsprozesse auszurichten (vgl. Baaken/Kesting, 2009, S. 197f.). Dieser Argumentation folgend setzt sich sowohl in der Vermarktung von industriellen Dienstleistungen als auch im industriellen B-to-B-Marketing zunehmend eine Interpretation von Produkten als Problemlösungen aus einer Kombination von Sach- und Dienstleistungskomponenten durch (vgl. Thomas et al., 2008, S. 209; Weiber/Kleinaltenkamp, 2013, S. 49ff.). Hierzu findet sich in den verschiedenen BWL-Disziplinen eine Reihe unterschiedlicher Bezeichnungen, wie z.B. *hybride Leistungsbündel* oder im ingenieurwissenschaftlichen Kontext der Begriff des *Product-Service-System* (PSS), dem aufgrund der Industriegüterbezogenen Ausrichtung hier eine besondere Bedeutung beizumessen ist. In diesem wachsenden Forschungszweig werden als PSS solche Leistungsbündel aus Sach- und Dienstleistungen verstanden, die einen individuellen und damit möglichst optimalen Nutzen für den Nachfrager erzeugen (vgl. Baines et al., 2007, S. 3). Vor allem im Industriegüterbereich sind durch die Anreicherung von Produkten mit Services bedeutende Wettbewerbsvorteile zu erwarten (vgl. Thomas et al., 2008, S. 208ff.; Erkoyuncu et al., 2011, S. 1223).

Bei den im B-to-B-Bereich vermarkteten Produkten handelt es sich in vielen Fällen um kundenspezifische Leistungen, deren Erstellung mit wechselseitigen Prozesseingriffen verbunden ist und eine mehr oder weniger starke Zusammenarbeit von Anbieter und Nachfrager bei der Leistungserstellung erfordert. Zusätzlich ist für die volle Entfaltung des Nutzenpotenzials der Leistung i.d.R. der Einsatz einer Reihe von produktbegleitenden und reinen Dienstleistungen beim Kunden erforderlich. Im Ergebnis ist die Erstellung somit durch die Integration von internen und externen Produktionsfaktoren gekennzeichnet. Die internen Faktoren stellen dabei das sog. Leistungspotenzial dar und umfassen alle für die Angebotsofferte notwendigen Produktionsfaktoren, über die ein Anbieterunternehmen autonom disponieren kann (vgl. Corsten/Gössinger, 2007, S. 21ff.). Die Integration des Kunden und dessen Rolle als externer Faktor zielt auf die zwingende Mitwirkung im Leistungserstellungsprozess ab, da er selbst oder aber bestimmte Potenziale bzw. Informationen von ihm als Produktionsfaktoren dienen. Erst hierdurch wird der eigentliche Leistungsprozess initialisiert und das notwendige Leistungspotenzial aktiviert (vgl. hierzu u.a. Maleri, 1997, S. 133; Engelhardt, 1990, S. 280f.; Kleinaltenkamp, 1997, S. 350f.). Aufgrund der dargestellten Individualisierungs- bzw. Anpassungserfordernis bilden Kundenintegration und -interaktion die zentralen Gemeinsamkeiten bei der Leistungserstellung von industriellen Sachgütern und Dienstleistungen. Durch die für das B-to-B typische Vermarktung von Leistungsbündeln sind Sachleistung und Dienstleistung zudem in der Regel untrennbar miteinander verbunden.

Vor dem Hintergrund der obigen Darstellung kann gefolgert werden, dass letztendlich keine grundlegenden Unterschiede zwischen den Vermarktungsprozessen von Industriegütern und industriellen Dienstleistungen bestehen,

sodass hier eine gemeinsame Betrachtung gefordert wird. Weiber und Kleinaltenkamp (2013, S. 40) entwickeln dazu den Begriff des Business- und Dienstleistungsmarketing und begreifen diesen wie folgt:

„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.“

2.3 Besondere Unsicherheitspositionen im BDM

Aufgrund der Besonderheiten des BDM stellen die angebotenen Problemlösungen in den meisten Fällen sog. *Leistungsversprechen* dar, welche von Alchian/Woodward (1988, S. 66) durch Abgrenzung zu den sog. Austauschgütern definiert werden. Während Austauschgüter dadurch gekennzeichnet sind, dass sie bereits *vor* Kaufabschluss existent und damit grundsätzlich auch durch den Nachfrager beurteilbar sind, führen die unbestimmte Leistung zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung sowie die Dispositionsspielräume der Marktparteien dazu, dass Unsicherheiten bei Leistungsversprechen deutlich umfangreicher ausfallen als bei Austauschgütern (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp, 2013, S. 142ff.).

Zunächst ist das Leistungsergebnis in der Vorkaufphase aufgrund der zumindest partiellen Immaterialität und dessen Unbestimmtheit für den Nachfrager nicht vollständig beurteilbar, wodurch bei der Angebotsbewertung von einer Dominanz an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auszugehen ist. Im Ergebnis ist die endgültige Leistung erst *nach* dem Kaufabschluss und häufig sogar erst beim konkreten Einsatz einer Problemlösung durch den Nachfrager beurteilbar, da das Anbieterverhalten noch *nicht vollständig determiniert* ist. Für den Nachfrager existiert bei Leistungsbündeln somit ein *zusätzliches Beurteilungsproblem*, da *nach* dem Kaufabschluss der Anbieter das Leistungsergebnis noch beeinflussen kann und zum anderen auch der Nachfrager durch seine Mitwirkung bei der Leistungserstellung auf das Ergebnis einwirkt. Die notwendige Faktorkombination führt aufgrund umfangreicher Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager in der Erstellungsphase zu weiteren Unsicherheiten. Im Gegensatz hierzu ist die Beurteilungsproblematik bei reinen Sachleistungen auf die Feststellung der Ergebnisqualität beschränkt.

Während sich die *funktionale Ergebnisqualität* auf die technische und wirtschaftliche Eignung einer Leistung zur Erfüllung der vom Kunden geforderten Lösungsfunktionen bezieht, zielt die sog. *Integralqualität* (hierzu Pfeiffer, 1964,

S. 43) auf die Eignung einer Anbieter-Leistung zur Integration in die Prozesse und/oder Absatzobjekte des Kundenunternehmens. Dabei ist aufgrund der Besonderheiten der abgeleiteten Nachfrage vor allem sicherzustellen, dass die Eigenschaften einer Angebotsleistung auch zu den beim Nachfrager vorhandenen Produkten passen (integrale Produktqualität) und die Lebensdauer kompatibel ist (integrale Zeitqualität). Darüber hinaus müssen die Anbieter-Leistungen auch zu den vom Nachfrager verlangten Zeitpunkten zur Verfügung stehen (integrale Verfügbarkeitsqualität).

Die Leistungsversprechen immanente größere Beurteilungs- und Unsicherheitsproblematik des Nachfragers besitzt für Kaufentscheidungen eine herausragende Bedeutung. Anbieter müssen daher über die Unsicherheitspositionen eines Nachfragers genauestens informiert sein und Maßnahmen ergreifen, um diesen bei der Unsicherheitsreduktion zu unterstützen. Die Chance für einen Wettbewerbsvorteil ist deshalb *ceteris paribus* am größten, wenn ein Anbieter diese Unsicherheit besser reduzieren kann als die Konkurrenz. Eine gemeinsame Betrachtung von industriellem B-to-B- und Dienstleistungsmarketing im Rahmen des BDM erscheint somit auch aus einer unsicherheitsreduzierenden Sichtweise zielführend.

3 Konzeptionelle Merkmale eines gemeinsamen Business- und Dienstleistungsmarketing (BDM)

Wird der Forderung einer integrativen Betrachtung von B-to-B und iDLM gefolgt, so erfordert dies auch Anpassungen in der Marketing-Konzeption für das BDM. Im Folgenden wird deshalb ein Vorschlag entwickelt, der sich aus Sicht der Autoren auf die zentralen Elemente einer BDM Marketing-Konzeption konzentriert.

Unter einer Marketing-Konzeption verstehen wir hier mit Hörstrup (2012, S. 85) einen schlüssigen und ganzheitlichen Handlungsplan, „(...) der sich an angestrebten Zielen orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente festlegt.“ Obwohl die konkrete Ausgestaltung von Marketing-Konzeptionen in der Literatur durchaus unterschiedlich formuliert wird, so lassen sich aber dennoch konstituierende Elemente identifizieren: Typischerweise gehört hierzu die Unterscheidung nach einer Informations-, einer Strategie-, einer Instrumental- und einer Implementierungsebene (z.B. Kuss/Tomczak, 1998, S. 11f.; Hörstrup, 2012, S. 87; Becker, 2013, S. 5). Im Hinblick auf das BDM soll ebenfalls im Grundsatz an dieser Unterteilung festgehalten werden, wobei wir aber – vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen – eine Differenzierung in insgesamt sieben Ebenen vornehmen und vor allem im Analyse- und Instrumentalbereich auf das BDM angepasste Politiken vorschlagen (vgl. Abb. 2). Der hier unter-

breitete Vorschlag lässt sich wie folgt begründen und in den Grundzügen charakterisieren:

(1) Handlungsebene im BDM:

Als grundsätzliche Handlungsebenen können im Marketing die Ebene der Einzeltransaktion und die Ebene der Geschäftsbeziehung unterschieden werden (hierzu Weiber/Ferreira, 2014). Agiert ein Anbieter auf der Ebene der Einzeltransaktion, so folgt er dem Ansatz des Transaktionsmarketing, welcher als Ziel eine möglichst hohe Profitabilität einer Einzeltransaktion verfolgt. Bei dem Ansatz des Geschäftsbeziehungsmarketing hingegen steht die längerfristige Beziehung zum Kunden im Vordergrund, wodurch zusätzlich Überlegungen zur Ausgestaltung der Einzeltransaktion vor dem Hintergrund transaktionsübergreifender Elemente, wie z.B. dem Customer Lifetime Value eines Kunden, bisherige Kundenerfahrungen oder zukünftige Kundenpotenziale vorzunehmen sind. Die Festlegung der Handlungsebene ist damit eine *strategische Grundsatzenscheidung*, welche grundlegende Konsequenzen für die folgende Ausgestaltung der Marketing-Konzeption besitzt.

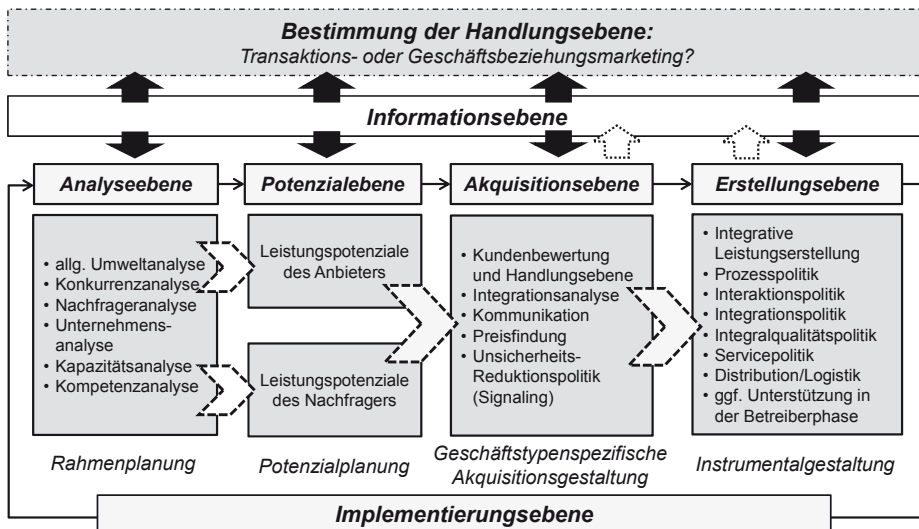


Abb. 2: Grundstruktur einer Marketing-Konzeption für das BDM

Quelle: Eigene Darstellung.

(2) Informationsebene im BDM:

Auf der Informationsebene erfolgt die Sammlung relevanter interner und externer Informationen, die zur Entscheidungsfindung auf den übrigen Ebenen erforderlich sind. Im BDM ist dabei besonders hervorzuheben, dass hier nicht nur Informationen zum Markt und zum Unternehmen von Bedeutung sind, sondern zusätzlich Potenzial- und Episodeninformationen berücksichtigt werden müssen (vgl. Weiber/Jacob, 2000, S. 529ff.). Dabei beziehen sich *Potenzialinformationen* auf die Ebene des Leistungspotenzials und dienen der Gestaltung von Bereitstellungsleistungen. Demgegenüber werden *Episodeninformationen* aus den konkreten Transaktionsprozessen gewonnen und dienen deren Gestaltung sowie auch der Prüfung bzgl. möglicher Anpassungserfordernisse der Leistungspotenziale eines Anbieters. Ansonsten sind auf der Informationsebene alle Verfahren anzusiedeln, die der Informationsgewinnung – auch im Hinblick auf Einzelkunden – dienen.

(3) Analyseebene im BDM:

Unter Rückgriff auf die Informationsebene gehören zur Analyseebene im BDM zunächst die klassische Umwelt-, Nachfrager-, Konkurrenz- und Unternehmensanalyse. Im BDM erlangt dabei aber die Identifikation von solchen Integrationspotenzialen besondere Bedeutung, die geeignet sind, die anbieterseitigen Leistungspotenziale in Wettbewerbsvorteile zu transformieren. Eine notwendige Voraussetzung für den Anbieter liegt hierbei zunächst darin, die für die Integrationsleistung erforderlichen Informationen zu erfassen und zu verarbeiten. Hierzu werden sowohl interne Analysen zur Ableitung von Stärken und Schwächen (z.B. Kapazitäts- und Kompetenzanalysen) sowie externe Analysen zur Identifikation von Chancen und Risiken (z.B. Konkurrenz- und Nachfrager-Analysen) benötigt. Da es sich bei Vermarktungsobjekten im BDM im Allgemeinen um Leistungsversprechen handelt, erfährt die Analyse bezüglich der Nachfrager eine besondere Bedeutung, da insbesondere hierdurch Art, Umfang und Intensität der Kundenintegration abgeschätzt werden können.

(4) Potenzialebene im BDM:

Aufgrund der hohen Bedeutung der integrativen Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager im BDM wird zusätzlich zur Analyseebene die gesonderte Betrachtung einer Potenzialebene vorgeschlagen. Während auf der Analyseebene die bestehenden Leistungspotenziale von Anbieter und Nachfrager „lediglich“ erfasst werden, sind diese auf der Potenzialebene im Hinblick auf ihre *Integrationseignung* im Rahmen einer gemeinsamen Leistungserstellung zu prüfen. Neben der Feststellung der anbieter- und nachfragerseitigen Produktionsfaktoren ist hier insb. der Aufbau einer ausreichenden Integrationskompetenz vordergründig: Dabei wird mit der *Integrationskompetenz* sowohl die anbieterseitige als auch die nachfragerseitige Fähigkeit bezeichnet, sich mit seinen

Moderne Konzepte des organisationalen Marketing

Modern Concepts of Organisational Marketing

Kliewe, T.; Kesting, T. (Hrsg.)

2014, XXVI, 408 S. 38 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04679-8