

2 Begriffsbestimmung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Für die vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema der vorliegenden Arbeit müssen zunächst die verwendeten Begriffe *Industriegütermarketing*, *Geschäftstypen* (nach Backhaus) und *Vertriebsmodell* (nach Belz) beschrieben werden, da sie in der wissenschaftlichen wie auch in der praktischen Anwendung teilweise widersprüchlich verwendet werden.

2.1 Grundlagen zum Industriegütermarketing

Um die Rolle des Vertriebs im Industriegütermarketing besser erfassen und abgrenzen zu können, ist es wichtig sich kurz mit den grundsätzlichen Aspekten des Industriegütermarketings auseinanderzusetzen. Nach Backhaus & Voeth (2010, S. 6) besteht der zentrale Unterschied zum Konsumgütermarketing darin, dass Organisationen als Kunden gegenüber Anbietern am Markt auftreten und nicht als Individuen. Durch diese Charakterisierung lassen sich die Märkte im Industriegütermarketing wie folgt umschreiben (Belz et al. 1999, S. 9; Backhaus & Voeth 2010, S. 9 ff.; Kuss 2011, S. 232; Homburg & Krohmer 2012, S. 296 ff.):

- Die Beschaffung von Produkten oder Dienstleistungen dient in der Regel der Befriedigung einer abgeleiteten Nachfrage.
- Käufer sind organisationale Nachfrager und in den Beschaffungsprozess sind in der Regel mehrere Personen eingebunden, wodurch der Vorgang häufig formalisierter und von längerer Dauer ist.
- Kaufentscheidungen werden in vielen Fällen von mehreren Personen und Fachbereichen getroffen und daher sind die Beschaffungsprozesse komplex, nach vorgegebenen Regeln strukturiert und eher rational geprägt.
- Anbieter und Nachfrager agieren häufig über ihre Landesgrenzen hinaus, weshalb sie vielfach staatlichen Vorgaben ausgesetzt sind.
- Der Markt ist nicht anonym: (Potenzielle) Kunden und Wettbewerber sind bekannt und mehrere Unternehmen können in Anbietergemeinschaften kooperieren.

- Die Geschäftsbeziehungen sind tendenziell von längerer Dauer und persönliche Beziehungen sind trotz des rationalen Beschaffungsprozesses von grosser Bedeutung.

Aus diesen Punkten lassen sich zahlreiche Besonderheiten für Vermarktungsansätze in Marketing und Vertrieb erkennen und bedingen demnach eine eigenständige Konzeption (Plinke 1992, S. 831; Belz 2004, S. 540; Jung 2006, S. 698). In diesem Zusammenhang betrachtet Backhaus (2010, S. 13) die *Marketingorientierung* der Unternehmung als *komparativen Konkurrenzvorteil* und wichtigen Erfolgsfaktor.

Im Fokus dieser Arbeit stehen *Industriegüterunternehmen*, d. h. Hersteller von Industriegütern, die von Organisationen beschafft werden, um daraus weitere Leistungen zu erbringen (Backhaus & Voeth 2010, S. 12; Engelhardt & Günter 1981). Industrielle Unternehmen bewegen sich traditionell in der Branche des produzierenden Gewerbes und sind daher nach der klassischen Einteilung von Fourastié (1954) vielmals dem sekundären Sektor zugeteilt. Als *Industriegüter* werden Leistungen bezeichnet, die von Organisationen beschafft werden, um mit ihrem Einsatz weitere Leistungen für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder sie unverändert an andere Organisationen weiter zu veräussern, welche die eigentliche Leistungserstellung vornehmen (Engelhardt & Günter 1981, S. 24; Meffert et al. 2012, S. 25).

Seit den 1970er Jahren hat sich das Industriegütermarketing mittlerweile zu einer gleichberechtigten Disziplin im Marketing entwickelt (Büschken et al. 2007, S. 4; Belz 2004, S. 540; Werani 2011, S. 14). Häufig wird der Begriff des *Business-to-Business-Marketings* dem *Industriegütermarketing* gleichgesetzt (Kleinaltenkamp 1994, S. 78 f.). Jedoch ist der Begriff des Business-to-Business-Marketings weiter gefasst und bezieht auch die Vermarktung von Konsumgütern gegenüber dem Handel mit ein (Homburg & Krohmer 2012, S. 296). Im Gegensatz zum Business-to-Business-Marketing und zum *Investitionsgütermarketing* schliesst das Industriegütermarketing die Beziehung zwischen Hersteller und Handel aus (Backhaus & Voeth 2010, S. 5f.). In der nachfolgenden Grafik wird die umfassende Sichtweise und Abgrenzung des *Industriegütermarketings* gegenüber diesen beiden verwandten Begriffen noch einmal dargestellt.



Abbildung 3: Abgrenzung des Industriegütermarketings (in Anlehnung an Eckardt 2010, S. 2)

Betrachtet man die Forschungsarbeiten zum Industriegütermarketing von den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts bis heute, dann lassen sich nach Backhaus (2005, S. 503 ff.) grundsätzlich drei übergeordnete Forschungsstränge erkennen. (1) Das *organisationale Beschaffungsverhalten*, in welchem das Verhalten der Marktteilnehmer im Beschaffungsprozess im Mittelpunkt der Betrachtung steht (vgl. Abschnitt 2.3.3.). (2) Die *Interaktions-, Netzwerk- und Geschäftsbeziehungsansätze*, die sich stärker auf die Anbieter- und Nachfrage-Relation fokussieren und (3) die *Marketing- und Verhaltensprogramme*, in denen die *Geschäftstypenansätze* grosse Beachtung in der Wissenschaft wie auch in der Praxis finden. Allein aus den Charakteristika des Industriegütermarketings lässt sich noch wenig zur Rolle des Vertriebs herleiten. Erst mit Hilfe einer *Typologisierung*, welche die vielfältigen Transaktionen zu homogenen Gruppen mit ähnlichen Marketingproblemen zusammenfasst, gelingt es Generalisierungen und Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft und Praxis abzuleiten (Engelhardt & Günter 1981, S. 24; Backhaus et al. 2004, S. 32 f.; Meffert 2009, S. 19; Belz & Reinhold 2012, S. 60). Deshalb wird nachfolgend auf die Thematik näher eingegangen.

2.1.1 Typologisierung des Industriegütermarketings

Versucht man die Typologien zu ordnen, so kann zwischen *angebotsbezogenen* oder *nachfrageorientierten* Typologien unterschieden werden. Bei den angebotsorientierten

Ansätzen werden Transaktionen nach leistungs- und produktbezogenen Kriterien charakterisiert. Ein erster Ansatz nach Riebel (1965) benennt Leistungen, die für einen anonymen Markt oder einzelne Kunden produziert werden. Dabei unterscheidet er Marktproduktion, wenn Güter für einen anonymen Markt hergestellt werden und Kundenproduktion, wenn nach einem konkreten Kundenauftrag gefertigt wird. Unter *Transaktion* wird in dieser Arbeit dem Verständnis nach Gemünden (1981, S. 9) gefolgt, der den Verkaufs- und Beschaffungsprozess eines Anbieters und Verwenders damit umschreibt.

Aufbauend auf dieser ersten Typologisierung wurden noch weitere Ansätze durch den deutschen Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ (1978), Engelhardt (1981) und Plinke (1991) entwickelt. Bei den nachfrageorientierten Typologien steht die Transaktion aus der Sicht der Nachfrager im Vordergrund. Kirsch (1978) war einer der Ersten, der sich mit dem Beschaffungsprozess des Nachfragers beschäftigte. Der Kaufprozess wird je nach Neuartigkeit des Bedarfs und den Anforderungen der Organisation unterschieden. Die Dimension der Organisation und des Wertes des Investitionsgutes beschreiben das Risiko des Beschaffungsprozesses für den Nachfrager (Kleinaltenkamp 1994, S. 80 f.). Backhaus war einer der ersten Wissenschaftler, der die nachfrageorientierten Typologien in eine Individual- und Routinetransaktion für Vermarktungssituationen in Marketingprogramme umgesetzt hat (Büschken et al. 2007, S. 14).

2.1.2 Geschäftstypenansatz nach Backhaus

Durch die Integration der Erkenntnisse aus der neuen Institutionsökonomie entwickelte Backhaus den Geschäftstypenansatz weiter. Er begründete, dass *Informationsasymmetrien* hinsichtlich der zu beschaffenden Güter entstehen können (Backhaus 1992, S. 782 ff.). Mit der *Transaktionskostentheorie* und der *Informationsökonomie* wird der Ansatz weiter verfeinert und um die zusätzliche Dimension der *Quasirente* ergänzt. Die Quasirente bezieht die mit dem Kauf verbundene Unsicherheit mit ein, indem Anbieter oder Nachfrager spezifische Investitionen in einer Transaktion vornehmen und dadurch gebunden werden. Wird zum Beispiel eine vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit vorzeitig oder ungeplant von einer Partei aufgelöst, entsteht je nach Geschäftstyp, in dem sich die beiden Parteien befinden, ein Verlust der getätigten Investition. In diesem Zusammenhang wird gerne auch der Begriff *Transaktionsrisiko*

verwendet (Jung & Spremann 1989, S. 94 ff.). Je nach Geschäftstyp ist der Bindungseffekt zwischen der Anbieter- und Nachfrageseite unterschiedlich stark ausgeprägt und hat daher für das Produkt-, Anlagen-, System- und Zuliefergeschäft für die vermarktungsbezogenen Aktivitäten unterschiedliche Auswirkungen (Büschken et al. 2007, S. 14). Heute gehört der Ansatz zu einem der meistverwendeten Geschäftstypenansätze in der Marketingforschung und Unternehmenspraxis (Büschken et al. 2007, S. 14). Das Modell hat den Vorteil, nicht nur erklärend, sondern gleichzeitig auch handlungsleitend zu sein, wobei andere Modelle selten beide Funktionen erfüllen können (Belz & Reinhold 2012, S. 61). Zudem erfasst das Modell das gesamte Industriegütergeschäft und es müssen keine weiteren Transaktionstypen zur Erklärung miteinbezogen werden.

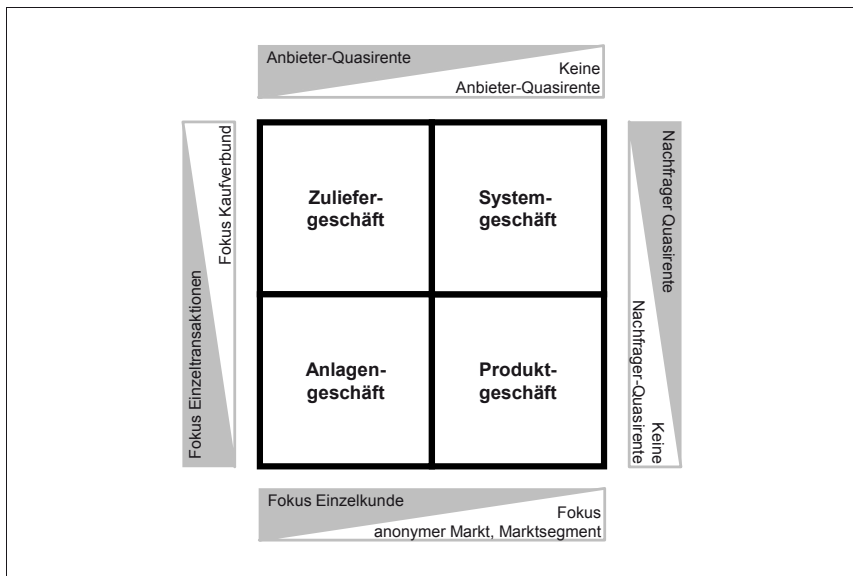


Abbildung 4: Geschäftstypenansatz nach Backhaus (in Anlehnung an Backhaus & Voeth 2010)

Beim *Produktgeschäft* werden Leistungen vermarktet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie nicht einzelkundenspezifisch, sondern für einen breiteren Markt, ein Marktsegment oder den Gesamtmarkt entwickelt wurden (Backhaus & Voeth 2010, S. 206). Der Nachfrager ist nur über eine Transaktion an den Anbieter gebunden, der wiederum keine spezifischen Investitionen in den Kunden tätigt. In der Regel werden vorgefertigte und in Massenfertigung erstellte (homogene bzw. austauschbare) Leis-

tungen oder auch Rohstoffe auf einem anonymen Markt vertrieben und der Nachfrager ist nicht in den Vermarktungsprozess eingebunden. Der Kunde fragt die Leistung des Anbieters nach, ohne dass dabei eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Parteien etabliert werden muss. Bei diesem Geschäftstyp ist der Bindungseffekt für beide Seiten sehr gering und die Verkaufs- und Beschaffungsprozesse sind hochgradig standardisiert. Eventuelle Abhängigkeiten nach den Transaktionen können lediglich bei Qualitätsproblemen auftauchen. Hier zeichnet ein standardisierter Prozess, Kompetenz an der Kundenfront und ein hoher Lieferservicegrad den Vertrieb aus (Belz & Reinhold 2012, S. 65). Klassische Industriegüter sind zum Beispiel Schrauben, Personal Computer und Rohstoffe.

Im Gegensatz zum Produktgeschäft wandelt sich beim *Anlagengeschäft* (ein anderer passender Begriff hierfür ist *Projektgeschäft*) die Anbieterperspektive von der Betrachtung anonymer Märkte hin zum Einzelkunden (Backhaus und Voeth 2010, S. 325 ff.). Hier werden komplexe Anlagen oder Projekte vertrieben, die bereits vor der kundenindividuellen Erstellung und Vermarktung an den Kunden abgesetzt wurden. Folglich sind im Vorfeld für beide Parteien umfangreiche Abklärungen, langfristige Planungs- und Projektarbeiten notwendig. Grundsätzlich dominiert bei diesem Geschäftstyp die *Herstellerbindung*, weil fallweise hohe Vorleistungen seitens der Anbieter erbracht werden müssen (Gemünden 1981, S. 30). Zudem sind sie gefordert bei der Geschäftsanbahnung das Vertrauen bei den Interessenten für eine erfolgreiche Umsetzung zu gewinnen. Wegen der *kundenindividuellen Fertigung* weisen die Leistungsangebote einen hohen Spezifitätsgrad auf und finden meist keinen weiteren Käufer am Markt (Pepels 2009a). Hier zeichnet sich ein gezielter und individualisierter Vertriebsprozess ab, indem ein Risikomanagement für Aufwand und Ertrag genauso dazugehört wie eine leistungsfähige Serviceorganisation (Belz & Reinhold 2012, S. 64).

Im *Systemgeschäft* werden aus Anbietersicht – in Abgrenzung zum Anlagengeschäft – Leistungen nicht für einzelne Kunden, sondern für einen anonymen Markt konzipiert (Backhaus & Voeth 2010, S. 401). Die Kaufprozesse im Systemgeschäft sind dadurch gekennzeichnet, dass die nachgefragten Leistungen zeitlich versetzt im Verbund mit anderen Leistungen bezogen werden. Dadurch ist der Abnehmer oftmals durch technische Verkettungen der einzelnen Komponenten langfristig an den Hersteller gebunden und ein möglicher frühzeitiger Wechsel zu einem anderen Unternehmen ist für ihn mit

hohen Kosten verbunden (Belz & Reinhold 2012, S. 66). Dieser sogenannte „Lock-in-Effekt“ für das Kundenunternehmen zeichnet diesen Geschäftstyp aus (Backhaus & Voeth 2010, S. 416). Dadurch entsteht eine langfristige Geschäftsbeziehung bei der schon die erste Beschaffungsentscheidung die Vermarktungsaktivität des Anbieters beeinflusst (Kleinaltenkamp 1994, S. 80 f.; Kühlborn 2004, S. 22). Der Anbieter ist aus Vertriebsicht gefordert, mögliche Vorbehalte gegenüber langfristigen Bindungen durch den Aufbau von vertrauensbildenden Massnahmen zu reduzieren. Dazu können zum Beispiel das Aufzeigen der technischen Kompetenz über die verschiedenen Abteilungsgebiete, Erfüllungsgarantien und Konditionszusicherungen für die Generierung zukünftiger Geschäfte gezählt werden (Belz & Reinhold 2012, S. 66; Pepels 2009b, S. 73 f.).

Im *Zuliefergeschäft* werden Herstellerunternehmen mit industriellen Vorprodukten und den dazugehörigen Dienstleistungen beliefert und beide Transaktionspartner gehen eine starke Bindung ein (Backhaus & Voeth 2010, S. 493). Einerseits entwickelt der Anbieter für einen einzelnen Kunden im Rahmen einer langfristigen Geschäftsbeziehung kundenindividuelle Leistungen und andererseits bindet sich der Kunde durch die Anpassung seines Fertigungsprozesses an den Lieferanten. Produktentwicklungen werden gerne gemeinsam in Form von Vorproduktserien erstellt und anschliessend die Vertragsparteien für die Dauer des Produktlebenszykluses vertraglich aneinander gebunden. Dadurch ist für innovative Produkte bzw. Leistungen ein besonders intensiver Interaktionsprozess zwischen Lieferanten und Verwender empfehlenswert (Gemünden 1981, S. 345 f.). Daher sind beide Seiten an einer reibungslosen, effizienten Zusammenarbeit interessiert und suchen zum Beispiel in Ansätzen wie Key Account Management oder Just-in-Time-Lieferkonzepten eine verbesserte Zusammenarbeit (Plinke 1992, S. 841; Belz & Reinhold 2012, S. 66). Das jeweilige Interesse der Zusammenarbeit ist häufig von der Substituierbarkeit des zu beschaffenden Gutes abhängig. Wie im Automobilzulieferbereich üblich, gehen Hersteller oftmals noch weitere Beziehungen zu anderen Lieferanten ein, um opportunistische Spielräume zu schaffen und ihre Produktionssicherheit zu erhöhen (Lorenz-Meyer 2004, S. 20). Aus Vertriebsicht sollten alle Bereiche des Kunden (z.B. Einkauf, Entwicklung und Logistik) stark in den Vertriebsprozess miteinbezogen werden (Belz & Reinhold 2012, S. 65 f.).

Innerhalb der vier Geschäftstypen ist der Anbieter in der Vermarktung nur erfolgreich, wenn die vom Nachfrager empfundene Unsicherheit jederzeit reduziert werden kann

(Downar 2003, S. 83). Daher nimmt der geschäftstypenspezifische Vertrieb in seiner direkten und indirekten Funktion eine zentrale Rolle ein. Um den Kunden zufriedenzustellen, ist er gefordert, neben der Qualität der Produkte, die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft preisgerecht vermarkten zu können. Abbildung 4, S. 27, zeigt die umschriebenen Transaktionsprozesse des Industriegütermarketings nach Backhaus.

In der nachfolgenden Tabelle 5 werden die zugrunde gelegten Merkmale für die unterschiedlichen Vermarktungsansätze innerhalb der vier Geschäftstypen zusammengefasst. Anhand der Merkmale wurden die Unternehmensfallbeispiele für die Untersuchung zugeteilt.

Geschäftstyp Merkmale	Produkt- geschäft	System- geschäft	Zuliefer- geschäft	Anlagen- geschäft
Art des Industrie- gutes	„Commodity“ Produkte	Services, Dienstleistungen	Vorprodukte Handelsware	Kundenindividu- elle Leistungen
Produkttyp	standardisiert	standardisiert	spezifisch	spezifisch
Abnehmer / Markt	anonym	anonym	bekannt	bekannt
Beziehung	1:n	1:n	1:1	1:1
Beziehungsdauer	einmalig	langfristig	langfristig	einmalig
Bindungseffekt	gering	technisch/ vertraglich	technisch/ vertraglich	gering
Abhängigkeit	schwach	mittel/hoch	mittel/hoch	stark
Beratungsintensität	gering	hoch	hoch	mittel
Kaufprozess	Einzeltransaktion	Kaufverbund	Kaufverbund	Einzeltransaktion
Kaufverbund	nein	ja	Ja	nein
Abwicklung	einfach	komplex	komplex	komplex
Prozessreihenfolge	Fertigung vor Absatz	Fertigung vor Absatz	Absatz vor Fertigung	Absatz vor Fertigung

Tabelle 5: Charakteristika der Geschäftstypen (in Anlehnung an Backhaus & Voeth 2010)

Die Einteilung veranschaulicht, dass jeder Geschäftstyp unterschiedliche Charakteristika und Erfolgsvariablen für das Marketing und den Vertrieb voraussetzt. Daraus folgt, dass ein Unternehmen, welches in mehreren Geschäftstypen tätig ist, seine Marketing- und Vertriebsstrukturen entsprechend differenziert gestalten sollte (Belz & Reinhold 2012, S. 60).

2.2 Vertrieb im Industriegütergeschäft

Um den Vertrieb und den dazugehörigen persönlichen Verkauf als Untersuchungsobjekt für diese Arbeit besser eingrenzen zu können, wird im Nachfolgenden auf die unterschiedlichen Definitionen und das Verständnis in Wissenschaft und Praxis näher eingegangen.

2.2.1 Verständnis und Zuordnung des Vertriebs

Auf den Industriegütermärkten werden in der Regel komplexe und erklärungsbedürftige Leistungen als Folge einer abgeleiteten Nachfrage vermarktet (Belz 1999, S. 45; Backhaus & Voeth 2010, S. 5 f.). Im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses aus der Kombination von anbieter- und nachfragerseitigen Aktivitäten, ist der Vertrieb im Verkaufsprozess als Schnittstelle zum Kunden stark eingebunden. Dies führt in der Unternehmenspraxis immer wieder zu Diskussionen darüber, welche Rolle der Vertrieb einzunehmen hat und welche Aufgaben gegenüber anderen Bereichen abzugrenzen sind. Dieses Bild ist auch in der deutschsprachigen Literatur vorzufinden, in der die Zuordnung von zum Vertrieb gehörenden Funktionen im Unternehmen in der Lehrmeinung sehr unterschiedlich interpretiert wird. Nach Weinhold-Stünzi (1994, S. 5) ergeben sich die unterschiedlichen Sichtweisen unter anderem aus der Abgrenzung zum Marketing sowie der *organisatorischen* und *aufgabenbezogenen* Einordnung. Deshalb wird der Vertrieb in der klassischen Marketinglehre vorzugsweise dem Marketing-Mix zugeordnet. Nach der bekannten Aufteilung im *Marketing-Mix* von McCarthy (1960) kann der Vertrieb innerhalb der Distributionspolitik oder als gleichberechtigte Disziplin des Marketings eingeordnet werden. Angesichts der unterschiedlichen Sichtweisen und Verständnisse wird nachfolgend in Anlehnung an Hesse (2004, S. 8 ff.) auf die wichtigsten Ansätze verschiedener Autoren zur Abgrenzung und zum Verständnis des Vertriebs im Marketing näher eingegangen:

- (1) *Vertrieb innerhalb der Distributionspolitik*: Der Vertrieb wird innerhalb der Distributionspolitik in eine logistische und in eine akquisitorische Ebene unterteilt. Innerhalb der akquisitorischen Dimension wird das Management der Distributionswege, inklusive des persönlichen Verkaufs als Vertriebsaufgabe, verstanden (Backhaus & Voeth 2010, S. 279 ff.; Ahlert 1996, S. 21).
- (2) *Vertrieb als Zusammenfassung aller akquisitorischen Elemente*: Von der Akquisition bis zur Nachbearbeitung der Kunden ist der Vertrieb als einheitliche Schnittstelle zum Kunden und das Vertriebsmanagement als Führung der gesamten Kundenschnittstelle verantwortlich. Vertrieb ist damit jener Teil des Absatzes, der sich mit konkreten Transaktionen zur Leistungsverwertung befasst (Pepels 2002, S. 5; Bruhn & Homburg 2004, S. 767).
- (3) *Vertrieb als Verkaufsmanagement*: Dies umfasst die Planung des Zielsystems der Verkaufsabteilung und die Planung der Verkaufskonzeption. Für das Unternehmen hat das Verkaufsmanagement einen hohen Stellenwert als letztes Bindeglied in der Wertschöpfungskette zwischen Anbieter und Kunde (Goehrmann 1984, S. 18).
- (4) *Vertrieb als Organisation*: Als organisatorische Einheit kann der Vertrieb im Unternehmen bezeichnet werden, wenn die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne ausgeführt werden. Der Vertrieb umfasst alle Aktivitäten, die bei der Beschaffung, Realisierung, Abwicklung und Kontrolle von Aufträgen erforderlich sind (Bruhn & Homburg 2004, S. 767; Olbrich 2006, S. 251 ff.).

Die kurzen Ausführungen der verschiedenen Autoren zum Verständnis und zur Zuordnung des Vertriebs bestätigen, dass die Lehrmeinungen unterschiedlich ausfallen. Verstehen einige Autoren, dass der Vertrieb im Rahmen der Distributionspolitik in eine akquisitorische und logistische Komponente eingeteilt ist (1), weisen andere auf eine nur rein akquisitorische Funktion hin (2). Weitere Wissenschaftler verstehen unter Vertrieb die im Rahmen der Führung anfallenden Aufgaben (3) und andere wiederum verstehen den Vertrieb als eine eigenständige Organisation (4).

Das dieser Arbeit zugrunde liegende Vertriebsverständnis

In Anlehnung an das Praxisverständnis, in welchem der Vertrieb üblicherweise als eigenständige Organisationseinheit im Unternehmen betrachtet wird und neben der klassischen Verkaufsfunktion auch die gesamtheitliche Kundenbetreuung beinhaltet, orientiert sich diese Arbeit am Vertriebsverständnis nach Backhaus & Voeth (2010,

Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht
Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach
Geschäftstypen

Weibel, M.

2014, XXIV, 309 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04865-5