

Klaus Backhaus
Markus Voeth (Hrsg.)

Handbuch Business-to- Business-Marketing

2. Auflage



Springer Gabler

Handbuch Business-to-Business-Marketing

Klaus Backhaus · Markus Voeth
Herausgeber

Handbuch Business-to-Business-Marketing

Grundlagen, Geschäftsmodelle,
Instrumente des Industriegütermarketing

2., vollständig überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus
Institut für Anlagen u. Systemtechnologien
Universität Münster
Münster, Deutschland

Prof. Dr. Markus Voeth
Institut für Marketing und Management,
Lehrstuhl für Marketing und Business
Development
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4680-5
DOI 10.1007/978-3-8349-4681-2

ISBN 978-3-8349-4681-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Roscher | Birgit Borstelmann

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur 2. Auflage

Wie schon im Vorwort der 1. Auflage dieses Handbuches deutlich gemacht, gilt auch heute noch: Industriegütermarketing – die Vermarktung von Sach- und Dienstleistungen an Organisationen und Institutionen statt an Letztkonsumenten – ist eine Teildisziplin des Marketing, die in den letzten Jahren sowohl in Wissenschaft wie auch in Praxis erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Mittlerweile gibt es eine Reihe von vorwiegend englischsprachigen Zeitschriften, die ausschließlich dem Industriegütermarketing gewidmet sind. Marketingüberlegungen hatten in der Vergangenheit besondere Akzeptanzprobleme im Industriegüterbereich, da dieser häufig sehr stark technik- und damit Ingenieur getriebene war. Techniker bzw. Ingenieure haben auch heute noch z. T. erhebliche Akzeptanzprobleme bei der Übernahme von Marketingverhaltensprogrammen. Die zunehmende weltweite Angleichung des Leistungspotenzials im technischen Bereich hat jedoch dazu geführt, dass die Kernidee des Marketing, die Suche nach relevanten Wettbewerbsvorteilen, auch von technologiegetriebenen Industrieunternehmen immer stärker akzeptiert werden muss.

Da die grundsätzlichen Herausforderungen des Industriegütermarketing auch heute noch die gleichen wie vor 10 Jahren sind, enthält dieses Handbuch einige Beiträge, die schon in der 1. Auflage enthalten waren. Diese wurden aktualisiert und überarbeitet.

Seit dem Erscheinen der 1. Auflage hat sich aber auch Einiges getan:

- Was bisher Industriegütermarketing hieß, wird im internationalen Bereich als Business-to-Business (B-to-B)-Marketing bezeichnet. Obwohl beide Begriffe nicht deckungsgleich sind, sind die Schnittmengen aber doch so groß, dass wir uns entschlossen haben, beide Begriffe in diesem Handbuch synonym zu verwenden, was auch der geänderte Titel und Untertitel deutlich machen sollen.
- Inzwischen scheint das B-to-B-Marketing einen solchen Reifegrad erreicht zu haben, dass mittlerweile auch im englischen Sprachbereich ein „Handbook of Business-to-Business Marketing“ (Autoren Gary Lilien und Rajdeep Grewal) vorliegt, das im Jahre 2012 erschienen ist. Wir berichten über den Inhalt und vergleichen die Strukturen.
- In den Marketinginstrumenten haben sich neue Erkenntnisse ergeben. Wir geben deshalb für jedes Instrument einen Überblick, um dann einige Spezialitäten in ausgesuchten Beiträgen zu beleuchten.

Diesen Entwicklungen haben wir durch neue Beiträge und eine veränderte Struktur im Vergleich zur 1. Auflage Rechnung getragen. Insgesamt haben wir uns bemüht, die Struktur des Handbuches zu „verschlanken“ und ein hohes Maß an Aktualität zu schaffen. Das war nicht so ganz einfach, weil einige zentrale Autoren nicht oder (zu) spät geliefert haben. Das ist für die Herausgeber schmerzlich, weil die pünktlich Liefernden z. T. (sehr) lange warten mussten.

Wie schon die 1. Auflage wendet sich auch die 2. Auflage sowohl an Wissenschaftler als auch Praktiker. Dem Wissenschaftler soll in kondensierter Form ein Überblick zum komplexen Themenspektrum des Industriegütermarketing gegeben werden. Dabei sollen durchaus auch offene Forschungsbereiche evident werden. Praktiker finden zahlreiche konzeptionelle Anregungen für ein erfolgreiches Industriegütermarketing.

Die Herausgabe eines solchen Buches erfordert nicht nur das inhaltliche und zeitliche Engagement vieler Autoren, sondern auch das unserer Mitarbeiter. Unserer besonderer Dank gilt Herrn M. Sc. Stephan Kasprzak, der sich für die Koordination dieser Auflage zur Verfügung gestellt hat. Darüber hinaus bedanken wir uns bei Frau B.Sc Valerie Greschner und Herrn Florian Wiedersich, die an der formalen Gestaltung dieser Auflage mitgewirkt haben. Trotz aller Sorgfalt ist uns sicher die eine oder andere Ungereimtheit oder der eine oder andere Fehler unterlaufen. Das geht natürlich zu unseren Lasten.

Danken möchten wir nicht zuletzt unserer Lektorin, Frau Barbara Roscher, die uns immer wieder an Zusagen erinnert hat.

Münster/Hohenheim

Klaus Backhaus
Markus Voeth

Inhaltsverzeichnis

MitarbeiterverzeichnisXIX

Teil I Einführung

(Noch) ein Handbuch zum B-to-B-Marketing? 3

 Klaus Backhaus und Markus Voeth

 1 Zwei Handbücher zum Business-to-Business-Marketing 3

 2 Vergleich der Handbücher anhand ausgewählter Kriterien 4

 2.1 Interpretation von B-to-B-Marketing 4

 2.2 Die Konzepte: Vielfalt und spezifische Perspektiven 5

 2.3 Die Bezugsrahmen 6

 2.4 Die Inhalte: Welche Themen werden behandelt? 6

 3 Fazit: Zwei komplementäre Handbücher 14

 Literatur 15

Besonderheiten des Industriegütermarketing 17

 Klaus Backhaus und Markus Voeth

 1 Industriegütermarketing – eine vernachlässigte Disziplin? 17

 1.1 Indikatoren für ein Bedeutungswachstum 17

 1.2 Was umfasst Industriegütermarketing? 19

 2 Notwendigkeit für einen eigenständigen Ansatz
 im Industriegütermarketing 20

 3 Entwicklungstrends der Industriegütermarketingforschung 24

 3.1 Herkunft des Industriegütermarketing 24

 3.2 Gegenwart und Zukunft des Industriegütermarketing 26

 4 Fazit 28

 Literatur 29

Teil II Der Industrielle Kunde als Analyseobjekt

Buying Center-Analyse: Wo kommen wir her, wo stehen wir, wo sollten wir hin?	33
Uta Herbst und Birte Kemmerling	
1 Einleitung	33
2 Status Quo der Buying Center-Forschung	35
2.1 Vorgehensweise und Überblick	35
2.2 Systematisierungskategorien	36
3 Kritische Reflexion	48
Literatur	50
Interaktionen in Geschäftsbeziehungen	55
Björn Ivens und Alexander Leischnig	
1 Problemstellung und Ziele des Beitrags	55
2 Bedeutung und Formen von Interaktionen in Geschäftsbeziehungen	57
2.1 Definition und Merkmale von Interaktionen in industriellen Märkten	57
2.2 Formen von Interaktionen in industriellen Märkten	58
3 Überblick über Modelle zur Erklärung von Interaktionen in Geschäftsbeziehungen	60
3.1 Bestandsaufnahme und Systematisierung von Interaktionsansätzen	60
3.2 Strukturmodelle zur Erklärung interorganisationaler Interaktionen	63
3.3 Prozessmodelle zur Erklärung interorganisationaler Interaktionen	65
4 Zusammenfassung und Ausblick	68
Literatur	68
Marktforschung auf Industriegütermärkten	73
Daniel Baier und Alexander Sänn	
1 Besonderheiten der Marktforschung auf Industriegütermärkten	74
2 Instrumente der Marktforschung auf Industriegütermärkten	76
2.1 Sekundärforschung auf Industriegütermärkten	77
2.2 Primärforschung auf Industriegütermärkten	79
3 Beispielhafte Aufgabenstellungen der Marktforschung auf Industriegütermärkten	81
3.1 Marktchancen und -risikensanalyse mittels Lead User-Methode für einen Hard- und Softwareanbieter zur Sicherung Kritischer Infrastrukturen	81
3.2 Entwicklung und Kontrolle konkreter marketingpolitischer Maßnahmen mittels Conjointanalyse für einen Hersteller von Flurförderfahrzeugen	85

3.3	Kontrolle nichtmonetärer Erfolgskriterien im Großhandel mittels Kundenzufriedenheitsanalyse für einen Hersteller von Automatisierungstechnik	86
4	Schlussbemerkungen	87
	Literatur	88

Teil III Geschäftsmodelle und Marketing-Strategien

Geschäftstypen im Industriegütermarketing 93

	Klaus Backhaus und Katrin Muehlfeld	
1	Geschäftstypen als Strukturierungsrahmen für Marketingstrategien auf Industriegütermärkten	94
2	Statische Perspektive: Grundlagen des Geschäftstypenmanagements auf Industriegütermärkten	94
2.1	Systematik typologischer Ansätze im Industriegütermarketing	94
2.2	Drei-Typen-Ansatz auf Basis der Transaktionskostenökonomik als Grundlage für die Entwicklung von Marketingprogrammen	98
3	Dynamisches Geschäftstypenmanagement	110
3.1	Strategische Erfordernis von Geschäftstypenwechseln und Identifikation von Wechselrichtungen	110
3.2	Maßnahmen zur Umsetzung von Geschäftstypenwechseln	112
4	Fazit	116
	Literatur	117

Transaktions- versus Geschäftsbeziehungsmarketing 121

	Rolf Weiber und Katharina Ferreira	
1	Herausforderung an die Erstellung von Marketing-Programmen	121
2	Das Verhältnis zwischen Transaktions- und Geschäftsbeziehungsmarketing	122
2.1	Die Entwicklung von TM und GBM in der wissenschaftlichen Literatur	123
2.2	TM und GBM als strategische Handlungsebenen im IGM und zentrale Differenzierungsmerkmale	128
3	Transaktionsmarketing (TM)	130
3.1	Besonderheiten von Transaktionen im IGM	132
3.2	Gestaltungsparameter des TM im IGM	133
4	Geschäftsbeziehungsmarketing (GM)	135
4.1	Besonderheiten von Geschäftsbeziehungen im IGM	137
4.2	Gestaltungsparameter des GBM im IGM	139
5	Entscheidungskriterien für die Wahl der Handlungsebene	142
	Literatur	143

Vom Produkt- zum Lösungsanbieter	147
Robert Wilken und Frank Jacob	
1 Warum spricht man zunehmend über „Lösungen“?	147
2 Was bietet die Marketingtheorie zur „Lösung von Lösungen“?	149
2.1 Die Grundstruktur von Austauschprozessen auf Märkten	149
2.2 Die Service-Dominant Logic	151
3 Was wissen wir bereits über Lösungen?	153
3.1 Was sind Lösungen?	153
3.2 Was muss ein Lösungsanbieter tun, um erfolgreich zu sein?	154
3.3 Wie sollten Preise für Lösungen festgesetzt werden?	158
4 Was müssten wir zusätzlich über Lösungen wissen? Denkanstöße für weitere Forschung	160
Literatur	162
E-Business im Industriegütermarketing	165
Rolf Weiber und Tobias Wolf	
1 Entwicklung zum E-Business	165
2 Charakteristika des E-Business und betriebswirtschaftliche Konzepte ..	167
2.1 Vielfalt im E-Business Verständnis	167
2.2 Charakteristika und Leitidee des E-Business	169
2.3 Koordinationsaufgaben und Aktivitätsfelder eines integrativen E-Business-Ansatzes	171
3 Ausgestaltung integrativer E-Business-Systeme im Industriegütersektor	174
3.1 ERP und APS als integrative Systeme im Unternehmens- und Partnerprozess	177
3.2 CRM als integratives System im Marktprozess	181
4 Kritische Würdigung und Ausblick	185
Literatur	187
Kundenbindung im Industriegütergeschäft	191
Ove Jensen	
1 Entwicklung der Kundenbindungsdiskussion	192
2 Das Kundenloyalitätskonstrukt im Industriegütergeschäft	195
2.1 Überblick zu Bezugspunkten der industriellen Kundenloyalität ..	195
2.2 Loyalitätsrelevante Merkmale industrieller Kunden	198
2.3 Ein erweitertes Modell der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft	203
3 Kundenbindungsinstrumente im Industriegütergeschäft	210
3.1 Stoßrichtungen von Kundenbindungsaktivitäten	210
3.2 Kundenbindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene	213
3.3 Kundenbindungsinstrumente auf der individuellen Ebene	215

4	Zusammenfassung	217
	Literatur	217
Kundenintegration		223
	Sabine Fließ	
1	Erscheinungsformen der Kundenintegration	223
2	Ziele der Kundenintegration	228
3	Prozessevidenz als Voraussetzung erfolgreicher Kundenintegration	229
4	Management der Kundenintegration mit Hilfe des Service Blueprints	234
4.1	Das Service Blueprint im Überblick	234
4.2	Die Line of Interaction	238
4.3	Die Line of Visibility	240
4.4	Die Line of Internal Interaction	241
4.5	Die Line of Order Penetration	243
5	Zusammenfassung	244
	Literatur	245
Beendigung von Geschäftsbeziehungen		249
	Thomas Ritter	
1	Kundenmanagement und Beendigung	249
2	Beendigungs-Prozess & Beendigungs-Kompetenz	251
3	Organisationale Beendigungs-Kompetenz	252
3.1	Akzeptanz der Beendigung	252
3.2	Identifikation unprofitabler Kunden	253
3.3	Entwicklung von Beendigungs-routinen	255
3.4	Entwicklung von Beendigungs-anreizen	255
4	Zusammenfassung	256
	Literatur	257
Teil IV Industriegütermarketing-Entscheidungen: Produktpolitik		
Produktpolitik auf Industriegütermärkten – ein Überblick		263
	Klaus Backhaus und Thorsten Wiesel	
1	Einleitung	263
2	Definition der Produktpolitik	264
3	Geschäftstypologisch ausgerichtete Produktpolitik	265
3.1	Geschäftstypenübergreifende Fragestellungen	265
3.2	(Massen)Marktorientierte Produktpolitik (Produkt- und Systemgeschäft)	266
3.3	Einzelkundenorientierte Produktpolitik	270
4	Zusammenfassung: Produktpolitik ist geschäftstypenspezifisch	274
	Literatur	275

Leistungsindividualisierung und -standardisierung	277
Frank Jacob und Michael Kleinaltenkamp	
1 Einführung	277
2 Individualisierung und Standardisierung als strategische Optionen der Leistungsgestaltung	279
2.1 Leistungsindividualisierung	280
2.2 Leistungsstandardisierung	286
3 Zusammenfassung: Die Dynamisierung von Strategien der Leistungsgestaltung	292
Literatur	293
Innovationsmanagement in B-to-B-Märkten	297
Martin Klarman und Anja Hildebrand	
1 Einleitung	297
2 Besonderheiten des Innovationsmanagements auf B-to-B Märkten	298
3 Überblick über die Forschung	301
3.1 Entwicklung	301
3.2 Markteinführung	303
4 Zentrale Fragestellungen für zukünftige Forschung	304
5 Empfehlungen für die Praxis	306
6 Zusammenfassung	307
Literatur	308
Industrielles Servicemanagement	313
Michael Kleinaltenkamp, Frank Jacob und Olaf Plötner	
1 Die steigende Bedeutung industrieller Serviceangebote	314
2 Begriffsauffassungen, Merkmale und Arten industrieller Serviceangebote	316
2.1 Begriffsauffassungen und Merkmale industrieller Serviceangebote	316
2.2 Arten industrieller Serviceangebote	319
3 Ausgestaltung des Serviceangebots	325
3.1 „Bundling“, „Unbundling“ und „Mixed Bundling“ von Serviceleistungen	325
3.2 Preisgestaltung	327
3.3 Träger industrieller Serviceangebote	327
4 Erfolgsfaktoren des industriellen Servicemanagement	328
5 Zusammenfassung und Ausblick	331
Literatur	331

Teil V Industriegütermarketing-Entscheidungen: Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik für Industriegüter – ein Überblick	337
Manfred Bruhn	
1 Kommunikationspolitik für Industriegüter	337
1.1 Notwendigkeit der Kommunikationspolitik für Industriegüter	337
1.2 Besonderheiten der Kommunikationspolitik für Industriegüter	339
1.3 Aufgaben und Ziele der Kommunikationspolitik für Industriegüter	344
2 Entwicklungsstand der Kommunikationspolitik für Industriegüter	347
2.1 Einsatz von Instrumenten der Unternehmenskommunikation	349
2.2 Einsatz von Instrumenten der Marketingkommunikation	352
2.3 Einsatz von Instrumenten der Dialogkommunikation	353
2.4 Einsatz von Instrumenten der Netzwerkkommunikation	355
3 Schlussbetrachtung und Ausblick	358
Literatur	359
Markenrelevanz auf Industriegütermärkten	365
Klaus Backhaus und Philipp Gausling	
1 Marken in Industriegütermärkten auf dem Vormarsch	365
2 Die Grundsatzfrage: Marke und Markenfunktionen	371
3 Auf Industriegütermärkten ist alles anders, oder?	373
3.1 Die grundsätzlichen Unterschiede	373
3.2 Die empirische Relevanz von Marken und Markenfunktionen auf Industriegütermärkten	375
4 Markenrelevanz im Industriegüterbereich: Ein Fazit	379
Literatur	380
B-to-B-Marken: Forschungsstand und Bezugsrahmen der Markenführung	385
Carsten Baumgarth	
1 Bedeutung von B-to-B-Marken	386
2 Markenrelevante Besonderheiten des B-to-B-Bereichs	387
3 Forschungsstand zur B-to-B-Marke	389
3.1 Theoretische Positionen	389
3.2 Empirische Forschungsarbeiten	392
4 Bezugsrahmen der B-to-B-Markenführung	394
4.1 Überblick und Bezugsrahmen	394
4.2 Elemente der B-to-B-Markenführung	396
5 Fazit	404
6 Anhang: Empirische Arbeiten zur B-to-B-Marke (2006–2013)	405
Literatur	408

Teil VI Industriegütermarketing-Entscheidungen: Vertriebspolitik

Vertriebspolitik für Industriegüter – Ein Überblick	417
Klaus Backhaus	
1 Einführung: Die drei Ebenen vertriebspolitischer Entscheidungen	418
2 Ebenenspezifische Entscheidungsprobleme	420
2.1 Strategische Vertriebsentscheidungen	420
2.2 Operative Vertriebsentscheidungen	427
2.3 Technische Vertriebsunterstützung	432
3 Das Verhältnis von Vertrieb und Marketing	433
4 Fazit	434
Literatur	435
Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft	437
Christian Belz und Michael Weibel	
1 Einleitung und Problemstellung	437
2 Forschungsansatz und Vorgehen innerhalb der Studie	440
3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten für den Vertrieb von Industriegütern	441
3.1 Die Erfolgswirkung auf Unternehmensebene	442
3.2 Die Erfolgswirkung auf Mitarbeiterebene	443
3.3 Die relevanten Erkenntnisse zum Produktgeschäft	445
3.4 Die relevanten Erkenntnisse zum Projektgeschäft	446
3.5 Die relevanten Erkenntnisse zum Systemgeschäft	447
3.6 Die relevanten Erkenntnisse zum Integrationsgeschäft	447
4 Folgerungen für das Management des Vertriebs von Industriegütern	448
4.1 Handlungsempfehlungen für Produkthanbieter	448
4.2 Handlungsempfehlungen für Projektanbieter	450
4.3 Handlungsempfehlungen für Systemanbieter	452
4.4 Handlungsempfehlungen für Integrationsanbieter	454
5 Fazit	456
Literatur	457
Multi-Channel-Marketing in Industriegütermärkten	461
Thomas Werani und Michaela Leitner	
1 Einleitung	461
2 Der Ansatz des wertbasierten Marketing als konzeptioneller Bezugsrahmen	463
3 Management mehrkanaliger Marketingsysteme in Industriegütermärkten	465
3.1 Ziele des Multi-Channel-Marketing	465
3.2 Gestaltungsmöglichkeiten mehrkanaliger Marketingsysteme	466
3.3 Ein Prozess zur Entwicklung optimaler Mehrkanalsysteme	471
3.4 Probleme multipler Kanalstrukturen und Lösungsansätze	473

3.5	Geschäftstypenbezogene Besonderheiten mehrkanaliger Marketingsysteme	477
4	Zusammenfassung	478
	Literatur	480
Wertbasiertes Verkaufen auf Industriegütermärkten		483
Andreas Eggert, Alexander Haas, Wolfgang Ulaga und Harri Terho		
1	Wertorientierung auf Industriegütermärkten	484
2	Traditionelle Verkaufsansätze	485
3	Wertbasiertes Verkaufen	488
4	Erfolgswirksamkeit des wertbasierten Verkaufens	490
4.1	Konzeptionelles Modell	490
4.2	Empirische Studie	491
4.3	Ergebnisse	492
5	Zusammenfassung und Ausblick	492
	Literatur	493
 Teil VII Industriegütermarketing-Entscheidungen: Preispolitik		
Preispolitik auf Industriegütermärkten – ein Überblick		499
Markus Voeth		
1	Einleitung	499
2	Besonderheiten preispolitischer Entscheidungstatbestände	501
2.1	Preisinformationen	501
2.2	Preisfindung	506
2.3	Preisabwicklung	511
3	Pricing-Prozesse in Industriegüterunternehmen	513
4	Fazit	514
	Literatur	515
 Preise und Kosten – Preisbeurteilung im Industriegüterbereich		517
Mario Rese † und Valerie Wulfhorst		
1	Das Verhältnis von Preisen und Kosten	517
2	Preisuntergrenzen in unterschiedlichen Geschäftstypen	519
2.1	Preisuntergrenze im Produktgeschäft	519
2.2	Preisuntergrenze im Projektgeschäft	521
2.3	Preisuntergrenze im Integrationsgeschäft	523
2.4	Preisuntergrenze im Systemgeschäft	529
3	Die Ergebnisse im Überblick	531
	Literatur	534

Preisverhandlungen	537
Markus Voeth und Uta Herbst	
1 Zur Bedeutung von Preisverhandlungen auf Industriegütermärkten	538
2 Bestandteile eines systematischen Verhandlungsmanagements	539
3 Management von Preisverhandlungen	540
3.1 Analyse	540
3.2 Organisation	541
3.3 Vorbereitung	543
3.4 Führung	550
3.5 Controlling	552
4 Fazit	553
Literatur	554
Submissionen	557
Torsten Bornemann und Stefan Hattula	
1 Einleitung	557
2 Ausschreibungsphase	559
2.1 Festlegung der Vergabeart	559
2.2 Festlegung der Leistungskriterien	561
3 Angebotsbearbeitungsphase	562
3.1 Anfragenselektion	562
3.2 Preisfindung	566
4 Entscheidungsphase	573
4.1 Preisverhandlung	573
4.2 Erteilung des Zuschlags	575
5 Fazit	577
Literatur	578
 Teil VIII Industriegütermarketing-Controlling	
Marketing- und Verkaufscontrolling in Industriegüterunternehmen	583
Sven Reinecke	
1 Marketingcontrolling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing	583
2 Engpässe des Marketingcontrollings in Industriegütermärkten	586
2.1 Umsatzorientiertes Marketingcontrolling: Alles oder Nichts	586
2.2 Trennung von Marketing und Verkauf	588
2.3 Fehlendes Know-how und unklare Verantwortlichkeit für Controllershhip	589
2.4 Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung	590
2.5 Unzureichend differenzierte Marketingplanung	591

3	Implementierung des Marketingcontrollings in Industrieunternehmen . . .	591
3.1	Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente . . .	592
3.2	Holistischer Ansatz: Marketingaudit	593
3.3	Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketingcockpits	598
4	Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen	601
	Literatur	602
	Die Bewertung von Kundenbeziehungen im Industriegütermarketing	605
	Bernd Günter und Sabrina Helm	
1	Die Bewertung von Kundenbeziehungen als Herausforderung für das Industriegütermarketing	605
2	Begriff und Determinanten des Kundenwertes	608
3	Ein Überblick über Methoden der Bewertung von Kundenbeziehungen . .	610
4	Kundenwertsteuerung in mehrstufigen Märkten	616
5	Fazit	618
	Literatur	620
	Vertriebssteuerung	623
	Manfred Krafft und Christian Bosch	
1	Einleitung	623
2	Steuerung durch Leistungsbeurteilungen und Zielvorgaben	626
3	Steuerung durch Besuchsvorgaben	629
4	Steuerung durch Trainingsmaßnahmen	631
5	Steuerung durch Leistungsanreize	634
5.1	Monetäre Anreize	634
5.2	Nicht-monetäre Anreize	641
6	Zusammenfassung	643
	Literatur	645
	Sachverzeichnis	649

Mitarbeiterverzeichnis

Prof. Dr. Dr. Klaus Backhaus Seniorprofessor und Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien am Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Prof. Dr. Daniel Baier Inhaber des Lehrstuhls für Innovations- und Dialogmarketing in der Fakultät für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bayreuth.

Prof. Dr. Carsten Baumgarth Professur für Marketing, insbesondere Markenführung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Prof. Dr. Christian Belz Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen (HSG).

Prof. Dr. Torsten Bornemann Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing an der Universität Stuttgart.

Christian Bosch wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Prof. Dr. Manfred Bruhn Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Prof. Dr. Andreas Eggert Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing, an der Universität Paderborn.

Katharina Ferreira Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing und Innovation an der Universität Trier.

Prof. Dr. Sabine Fließ Inhaberin des Douglas-Stiftungslehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der FernUniversität in Hagen.

Philipp Gausling Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Prof. Dr. Bernd Günter Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Prof. Dr. Alexander Haas Professur für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Dr. Stefan Hattula Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für ABWL und Marketing an der Universität Stuttgart.

Prof. Dr. Sabrina Helm Associate Professor for Retailing an der University of Arizona.

Prof. Dr. Uta Herbst Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing II an der Universität Potsdam.

Anja Hildebrand Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschergruppe Marketing & Vertrieb am Institut für Informationswirtschaft und Marketing (IISM) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

Prof. Dr. Björn Ivens Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Marketing, an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Prof. Dr. Frank Jacob Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der ESCP Europe, Campus Berlin.

Prof. Dr. Ove Jensen Inhaber des Lehrstuhls für Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

Birte Kemmerling Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing II an der Universität Potsdam.

Prof. Dr. Martin Klarmann Leiter der Forschergruppe Marketing & Vertrieb am Institut für Informationswirtschaft und Marketing (IISM) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp Inhaber der Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing am Marketing-Department der Freie Universität Berlin.

Prof. Dr. Manfred Krafft Direktor des Instituts für Marketing am Marketing Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Prof. Dr. Alexander Leischnig Inhaber der Juniorprofessur für BWL, insbesondere Marketing Intelligence, an der Universität Bamberg.

Michaela Leitner Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin an der Abteilung Business-to-Business-Marketing am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz.

Prof. Dr. Katrin Muehlfeld Inhaberin der Professur für Management, Organisation und Personal an der Universität Trier.

Prof. Dr. Olaf Plötner Professor und Dean of Executive Education, European School of Management and Technology Berlin.

Prof. Dr. Sven Reinecke Direktor des Instituts für Marketing und Titularprofessor an der Universität St. Gallen (HSG).

Prof. Dr. Mario Rese leitete an der Ruhr-Universität Bochum das Marketing Department und war zudem Full Professor an der European School of Management and Technology (ESMT), Berlin. Er verstarb am 5. März 2013 plötzlich und unerwartet.

Prof. Dr. Thomas Ritter Professor of Market Strategy and Business Development am Department of Strategic Management and Globalization der Copenhagen Business School.

Alexander Sänn Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Innovationsmanagement am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg und Gastwissenschaftler am IHP – Leibniz-Institut für innovative Mikroelektronik Frankfurt (Oder).

Harri Terho Turku School of Economics, Department of Marketing, Finland

Prof. Dr. Wolfgang Ulaga Inhaber der Professur für Marketig and Strategy im IMD Lausanne.

Prof. Dr. Markus Voeth Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Business Development im Institut für Marketing und Management der Universität Hohenheim.

Dr. Michael Weibel Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG).

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber Inhaber der Professur für Marketing und Innovation sowie Vorstandsvorsitzender des Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier.

Prof. Dr. Thomas Werani Wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrganges für marktorientierte internationale Geschäftstätigkeit an der Johannes Kepler Universität Linz.

Prof. Dr. Thorsten Wiesel Inhaber der Professur für Wertbasiertes Marketing an der Westfälischen Wilhems-Universität Münster.

Prof. Dr. Robert Wilken Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin.

Tobias Wolf Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Marketing und Innovation an der Universität Trier.

Prof. Dr. Valerie Wulfhorst Professur im Bereich Elektronische Energietechnik an der Fachhochschule Südwestfalen.

Teil I

Einführung

(Noch) ein Handbuch zum B-to-B-Marketing?

Klaus Backhaus und Markus Voeth

Inhaltsverzeichnis

1	Zwei Handbücher zum Business-to-Business-Marketing	3
2	Vergleich der Handbücher anhand ausgewählter Kriterien	4
2.1	Interpretation von B-to-B-Marketing	4
2.2	Die Konzepte: Vielfalt und spezifische Perspektiven	5
2.3	Die Bezugsrahmen	6
2.4	Die Inhalte: Welche Themen werden behandelt?	6
3	Fazit: Zwei komplementäre Handbücher	14
	Literatur	15

1 Zwei Handbücher zum Business-to-Business-Marketing

In Forschungsgebieten, die einen gewissen Reifegrad erreicht haben, wird der sogenannte State-of-the-Art regelmäßig in Handbüchern dokumentiert. Für das B-to-B-Marketing wurden inzwischen zwei Handbücher publiziert, eines in den USA (Lilien und Grewal 2012) und eines in Europa (Backhaus und Voeth 2004 bzw. 2014). Die englischsprachige US-Ausgabe nimmt – wie das in den USA üblich ist, fremdsprachige Literatur nicht zur Kenntnis – obwohl immerhin drei deutschsprachige Verfasser Artikel für das Handbook of Business-to-Business Marketing verfasst haben. In der ersten Auflage unseres Handbuches, die im Jahre 2004 erschienen ist, konnten wir das Handbook of Business-to-

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus ✉
Universität Münster, Institut für Anlagen u. Systemtechnologien, Münster, Deutschland
e-mail: backhaus@wiwi.uni-muenster.de

Prof. Dr. Markus Voeth
Universität Hohenheim, Institut für Marketing und Management, Lehrstuhl für Marketing und Business Development, Stuttgart, Deutschland
e-mail: markus.voeth@uni-hohenheim.de

Business Marketing noch nicht berücksichtigen, da es noch nicht erschienen war. Umso mehr ist es den Herausgebern dieses Handbuches wichtig, das Handbuch von Lilien und Grewal vergleichend vorzustellen und damit zur Kenntnis zu nehmen.

Den Vergleich der beiden Handbücher wollen wir systematisch vornehmen, indem wir verschiedene ausgewählte Kriterien dem Vergleich zugrunde legen. Zunächst wollen wir das Verständnis von B-to-B-Marketing vergleichen, das in den beiden Handbüchern jeweils verfolgt wird. Darüber hinaus sollen die Konzepte herausgearbeitet werden, die den Handbüchern zugrunde liegen, nach welchen also der Aufbau der Handbücher erfolgt ist. Ein drittes Vergleichskriterium stellt der theoretische Bezugsrahmen dar. Hier wird der Frage nachgegangen, ob die Beiträge in den Handbüchern auf einem einheitlichen theoretischen Ansatz basieren oder aber alternative Theorieansätze in den Beiträgen zum Ausdruck kommen. Schließlich werden in einem letzten Abschnitt des Vergleichs die konkreten Inhalte verglichen, die in den Beiträgen behandelt werden. Den anhand dieser vier Kriterien vorgenommenen Vergleich führen wir dann im Kap. 3 zu einem Vergleichsfazit zusammen.

2 Vergleich der Handbücher anhand ausgewählter Kriterien

2.1 Interpretation von B-to-B-Marketing

Lilien und Grewal (2012, S. 3) beginnen ihren Text mit dem Satz „What we now call business-to-business (B-to-B-Marketing) used to be called industrial marketing“. Damit wird die enge Verbindung beider Begriffe deutlich herausgestellt.

Aber die Herausgeber zeigen auch auf, dass die beiden Begriffe nur teilweise den gleichen Sachverhalt beschreiben. Dies ist auch Backhaus und Voeth ein wichtiges Anliegen. Ihr Werk trägt den Titel „Handbuch Business-to-Business-Marketing – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing“. Auch hier erfolgt eine Konzession an die Mainstream-Entwicklung. Der Begriff B-to-B hat sich mittlerweile so durchgesetzt, dass es nicht sinnvoll ist, zu dogmatisch zu sein, und auf der nur leicht unterschiedlichen Interpretation zu bestehen. Auch im nicht englischsprachigen Bereich hat sich der Begriff B-to-B inzwischen fest etabliert. Auch Lilien und Grewal verstehen B-to-B-Marketing als „broader term“ (S. 3) im Vergleich zum Begriff des Industrial Marketing, sehen die Erweiterung im Gegensatz zu Backhaus und Voeth nicht nur in der durch die beiden konkurrierenden Begriffe abgedeckten Handlungsfläche, nämlich auf die Vermarktung an den auf Konsumgüter ausgerichteten Handel, sondern „its meaning has grown to encompass the activity of building mutually value-generating relationships (including both products and services) between organizations (which include businesses but also government agencies, not-for-profit organizations and the like) and the many individuals within them ... In contrast business-to-consumer (B-to-C) marketing is mainly focused on the final transaction between the firm (and the retailer) and the customer“ (Lilien und Grewal 2012, S. 3).

Obwohl wir den Begriff Industrial Marketing bzw. Industriegütermarketing für klarer halten, werden die Begriffe mittlerweile als weitgehend austauschbar angesehen. Jedenfalls ist die Schärfe der Abgrenzung verloren gegangen. Auch wir folgen deshalb dem Mainstream und verwenden beide Begriffe synonym, wohl wissend, dass dies nicht ganz sauber ist. Dies dokumentiert sich in der 2. Auflage des Handbuchs darin, dass wir dem Buch den Titel „Handbuch Business-to-Business-Marketing“ und zugleich den Untertitel „Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing“ gegeben haben.

2.2 Die Konzepte: Vielfalt und spezifische Perspektiven

Ein Handbuch lebt davon, dass es möglichst für alle auftretenden Fragen in einem Forschungsgebiet Antworten parat hält. Das ist jedoch weder mit einem Werk, das 772 Seiten (Lilien und Grewal 2012) umfasst, noch mit einem Handbuch von 650 Seiten (Backhaus und Voeth, 2015) möglich. Deshalb haben Handbücher, gleichgültig wie umfangreich sie sind, immer ein wenig den Charakter einer kaleidoskopischen Perspektive. Das ist z. T. auch den Autoren geschuldet, die gerne ihre Spezialitäten einbringen.

Das trifft auch auf die beiden hier vorgestellten Handbücher zu. Während Backhaus und Voeth eine Kombination aus Geschäftstypenansatz und instrumentellem Ansatz verfolgen, sind Lilien und Grewal konzeptionell so ausgerichtet, dass sie das Buch in sieben Teile gliedern, deren Überschriften zum Teil so generisch sind, dass man Vieles darunter fassen kann (Beispiel: Part II Perspectives in B-to-B-Research, enthält manchen Beitrag, der auch anderen Teilen subsumiert werden kann, z. B. der Beitrag „Coordinating marketing and sales in B-to-B-organizations“, der mehreren Teilen zugeordnet werden kann). Andere sind dagegen präzise (Beispiel: Part VII: Methodological Issues).

Vergleichbares gilt auch für das deutsche Handbuch. Auch wenn das Konzept vielleicht eine Idee geschlossener ist, sind manche Beiträge – bis auf die Überblicksartikel bei den Instrumenten – eher durch die Spezialgebiete der Autoren geprägt, als das für einen State-of-the-Art unmittelbar zielführend ist.

Bemerkenswert ist, dass sich beide Handbücher nur wenig überschneiden. Sie sind vielmehr eher als komplementär zu bezeichnen. So fehlt der methodologische Teil bei Backhaus und Voeth völlig (bis auf den Beitrag von Baier und Sänn) und die Vertriebsentscheidungen sind in dem US-Werk sehr viel „bunter“. Die Beiträge adressieren spezielle Themen wie Salesforce Compensation oder den Einfluss des Internets auf Größe und Struktur des Vertriebs-Außendienstes. Andererseits gibt es auch thematische Überschneidungen (z. B. bei den Themen „Innovation, E-Commerce, Buying Center etc.“), ohne dass die Beiträge deckungsgleich sind. Sie beleuchten vielmehr unterschiedliche Aspekte des gleichen Themas.

2.3 Die Bezugsrahmen

Beide Handbücher basieren auf nicht immer völlig geschlossenen konzeptionellen Bezugsrahmen. Sie nehmen dazu nicht verbindlich Stellung und richten die Beiträge auch nicht konsequent darauf aus. In einem „high-level overview“ plädiert Ralph Oliva zwar für eine „value perspective“ und begründet und erläutert dies. Jedoch gehen nicht alle Beiträge explizit darauf ein. Vergleichbares gilt auch für das deutsche Handbuch. Hier liegt implizit der Geschäftstypen-Ansatz zugrunde. Genau wie in dem US-Handbuch ist dem konzeptionellen Bezugsrahmen „Geschäftstypen-Ansatz“ ein eigener Beitrag (vgl. Backhaus und Mühlfeld, Geschäftstypen im Industriegütermarketing) gewidmet. Dennoch sind nur ausgewählte Beiträge tatsächlich diesem Ansatz verpflichtet (z. B. Belz und Weibel, Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft). Während bei dem Handbuch von Lilien und Grewal verschiedene konzeptionelle Ansätze dargelegt werden (z. B. Agency Theorie oder der „markets-as-networks-Ansatz“), gehen Backhaus und Voeth auf diese Konzeptionen kaum ein. Hier hat das deutsche Handbuch eine Schwäche. Einige Ansätze hätte man sicher darstellen können. Aber auch bei Lilien und Grewal ist die Auswahl sehr beschränkt. Man mag bspw. dem Netzwerkansatz der europäischen „Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)“ durchaus kritisch gegenüber stehen. Dennoch ist dies kein Grund, die große Gruppe von eher qualitativ ausgerichteten, fallstudienorientierten Forschern in beiden Handbüchern zu negieren – zumal Lilien und Grewal in ihrem einführnden Überblick explizit darauf hinweisen, dass die häufig geringe Zahl von Kunden im B-to-B-Bereich keine großzahligen, quantitativen Analysen zulässt und deshalb eine der Hürden für erfolgreiche Marketingforschung im B-to-B-Bereich darstellt (vgl. Lilien und Grewal 2012, S. 7).

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die beiden Handbücher – auch wenn sie das gleiche Gebiet betreffen, wenige Überschneidungen aufweisen. Sie stehen vielmehr komplementär nebeneinander. Das allerdings erzeugt ein Spannungsfeld, dass die z. T. unterschiedlichen Positionen in der europäischen und US-geprägten B-to-B-Marketingforschung aufzeigt – obwohl die Forschungsanstrengungen natürlich global orientiert sind.

2.4 Die Inhalte: Welche Themen werden behandelt?

Das Handbuch von Lilien und Grewal ist in sieben Teile gegliedert:

1. Introduction and Overview,
2. Perspectives in B-to-B research,
3. B-to-B-marketing mix and strategy,
4. Inter-firm relationships in B-to-B marketing,
5. Personal Selling and sales management,
6. Technology and B-to-B marketing,
7. Methodological issues.

Im Vergleich dazu die Struktur des deutschen Handbuchs:

- Teil 1 Einführung,
- Teil 2 Der Industrielle Kunde als Analyseobjekt,
- Teil 3 Geschäftsmodelle und Marketing-Strategien,
- Teile 4–7 Industriegütermarketing-Entscheidungen (die instrumentell nach Produkt-, Kommunikations-, Vertriebs- und Preispolitik gegliedert sind),
- Teil 8 Industriegütermarketing-Controlling.

Schon ein Vergleich der beiden Gliederungen zeigt die unterschiedlichen strukturellen Zugänge zu den Marketingproblemen im B-to-B-Bereich. Dies dokumentiert sich auch in den Inhalten. Während Kapitel I des US-Werkes im Vergleich zum einführenden Teil 1 des deutschen Werkes noch hohe Übereinstimmungsgrade aufweist („Was versteht man unter Industriegütermarketing (Industrial Marketing) im Vergleich zum B-to-B-Marketing?“, „Wo liegen die Hürden, die eine schnellere Diffusion des B-to-B-Marketing be- bzw. verhindern?“, „Wo liegen die Besonderheiten des B-to-B- gegenüber dem B-to-C-Marketing?“ etc.) greifen die Unterschiede ab Kapitel II (Lilien und Grewal) bzw. Teil 2 (Backhaus und Voeth).

Kapitel II umfasst bei Lilien und Grewal 8 Beiträge, die aus verschiedenen Blickwinkeln das B-to-B-Marktgeschehen ausleuchten. Der erste Beitrag stammt von Ralph Oliva und behandelt den Value-Ansatz in seiner Strukturierungskraft für B-to-B-Marketingphänomene. Einen Blick aus der neo-ökonomischen Perspektive auf das B-to-B-Marketing werfen Bannerjee et al.. Sie zeigen auf, für welche Fragestellungen im B-to-B-Marketing die Agency Theorie herangezogen werden kann und sollte. Gosh und John zeigen den Erklärungswert der Governance Value Analysis (GVA) für ausgewählte Fragestellungen im B-to-B-Marketing. Sie entwickeln u. a. einen „Value Frame“, der eine Entscheidungshilfe dafür bieten kann, an welcher Stelle ein Unternehmen in der Supply Chain tätig werden sollte. Warts und Van den Bulte verwenden einen Netzwerkansatz, grenzen sich dabei aber deutlich und klar von dem fallstudienbasierten Markets-as-Networks Ansatz der IMP-Gruppe ab. Ihr Vorgehen ist u. a. dadurch motiviert, dass ihrer Meinung nach die dyadische Perspektive einem Netzwerkkonzept lange im Wege gestanden hat.

Im 5. Beitrag entwickeln Morgan und Stotegraaf ein Fähigkeiten-basiertes Konzept. Ausgehend von einer Taxonomie, die verschiedene Gruppen von Fähigkeiten unterscheidet, entwickeln die Autoren eine „Roadmap for Managers“.

Der 6. Beitrag stammt von Lusch und Vargo, die einmal mehr – jetzt für den B-to-B-Bereich – ihr Konzept der „service dominant logic“ vorstellen.

Cespedes widmet sich im 7. Beitrag der schon lange ohne wesentlichen erkennbaren Fortschritt diskutierten Frage der Koordination von Marketing und Vertrieb bzw. Sales.

Schließlich untersucht Fahey im letzten Beitrag dieses Kapitels die Frage: Wie kritisch ist die Existenz eines leistungsfähigen Competitive Intelligence Systems für die erfolgreiche Vermarktung von Leistungen auf B-to-B-Märkten?

Kapitel III ist dem Standard-Repertoire des Marketing – hier auf B-to-B-Märkten – gewidmet: Marketing Mix und Strategie. Obwohl dies den klassischen Bereich des Marketing darstellt, enthält das Kapitel nur 5 Beiträge.

Der erste Beitrag von Schultz geht der hoch relevanten Frage nach, wie Kommunikation in Zeiten des Umbruchs gestaltet werden kann, in denen traditionelle Medien genauso zur Verfügung stehen wie neue (elektronische) Medien.

Im folgenden Beitrag von Thomas geht es um Marktsegmentierung von B-to-B-Märkten. Ausgehend von der These, dass die aus den B-to-C-Bereichen stammenden Segmentierungsansätze wegen der häufig kleinen Zahl von Kunden nicht transferierbar sind, entwickelt Thomas einen eigenständigen normativen Ansatz.

Der dritte Beitrag stammt von Keller und Kotler und bezieht sich auf Marketingforschung im B-to-B-Bereich. Sie präsentieren eine „Brand Management Scorecard“, die als Checkliste fungiert und geben Hinweise für effektives Markenmanagement.

Gopalakrishna und Lilien diskutierten das Instrument des Messeauftritts aus den verschiedenen Perspektiven: Aussteller, Besucher und Messeorganisatoren.

Den Abschluss dieses Kapitels bildet ein Beitrag von Cressman zum Thema „Value-based pricing, a state-of-the-art review“.

Kapitel IV umfasst im Handbuch von Lilien und Grewal einen Problembereich, der für das B-to-B-Marketing eine besondere Bedeutung hat, den Bereich der die einzelne Transaktion überdauernden Geschäftsbeziehungen zwischen den Akteuren auf B-to-B-Märkten. Hierzu präsentieren Lilien und Grewal 8 Beiträge, die in Abb. 1 in Kurzform vorgestellt werden.

Kapitel V umfasst 7 Artikel, die alle auf das nach Meinung der Herausgeber wichtigste Absatzförderungsinstrument für B-to-B gerichtet sind: Personal Selling und Sales Management.

Zunächst behandeln Bradford und Weitz die zwei zentralen Rollen von B-to-B-Außendienstlern: Die Rollen der „Beeinflusser“ und die Rolle des „Value Creators“ bzw. des Geschäftsbeziehungs-Managers und stellen Vermutungen darüber an, welche Bedeutung diese Rollen für Wissenschaft und Praxis haben.

Singh, Marinova und Brown hinterfragen auf Basis einer umfangreichen Literaturliste, inwieweit die „...-Arbeitsleistungen“ Mythen oder Realität sind.

Die beiden deutschen Autoren Homburg und Bornemann liefern einen Beitrag zum Key Account Management (KAM), in dem sie aufzeigen, wie die notwendige kundenspezifische Koordinationsfunktion vor dem Hintergrund verschiedener Theorien und Dimensionen erfolgen soll.

Im vierten Beitrag des 5. Kapitels widmen sich Coughlan und Joseph der Entlohnung des Außendienstes. Auf der Basis einer Übersicht der verschiedenen Entlohnungskomponenten wird der Frage nachgegangen: Wie hoch sollte das Einkommen sein bei welcher Aufteilung zwischen Gehalt und Incentives? Es wird gezeigt, dass zur Beantwortung dieser Frage Lösungsansätze zur Verfügung stehen. Aber es existieren auch z. T. erhebliche Lücken.

Autoren	Inhalt
1. Bouwman	Vertragsbasierte und Nichtvertragsbasierte Relationships werden unterschieden und deutlich gemacht, dass der „Longitudinal effect“ dynamische Forschungsansätze erfordert. („evolving approach“)
2. Beck/Palmatier	Beide Autoren plädieren für einen multi-level Ansatz, um Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen erklären zu können.
3. Venkatesan/Kumar/Reinartz	Die Autoren versuchen, CRM-Systeme und damit zusammenhängende Konstrukte wie CLV vom Konsumgüterbereich auf die B-to-B Arena zu übertragen.
4. Scheer	Lisa K. Scheer untersucht das Konstrukt „Vertrauen“. Dabei stehen dysfunktionale Konsequenzen von Vertrauen im Vordergrund. Implikationen für die Forschung und Praxis werden diskutiert.
5. Spekman	Der Beitrag behandelt die Bedeutung von Komplexität bei der Entwicklung von Strategischen Allianzen. Spekman diskutiert die Faktoren, die den strategischen Gebrauch solcher Allianzen behindern.
6. Ho/Ganesan	Die Autoren diskutieren die Bedeutung von Lernprozessen in kooperativen Beziehungen vor dem Hintergrund verschiedener theoretischer Erklärungsansätze.
7. Johnston/Chandler	Aufbauend auf dem aktuellen Wissen über das Management von organisationalen Buying Centern (OBC) werden weitere Herausforderungen für BCs diskutiert. Sie müssen sich integrieren in Innovationsprozesse, Wissensmanagement und Markenführung.
8. Varadarajan	Geschäftsbeziehungen als Erklärungsbasis für Outsourcing-Entscheidungen.

Abb. 1 Autoren und Inhalte des Teil 4: Die innengerichtete Perspektive (Quelle: Eigene Darstellung)

Ahearne und Lam entwickeln in ihrem Beitrag eine Typologie zur Vertriebsperformance-Messung und zeigen Wege für zukünftige Forschungsnotwendigkeiten auf.

Aus einer management-orientierten Perspektive entwickeln Zoltners, Sinha und Lormer ein Außendienst-Effektivitäts-Konzept, das sie wohl schon mehrfach bei verschiedenen Firmen implementiert haben.

Im letzten Beitrag zu Kap. 5 diskutieren Mantrala und Albers die Auswirkungen von Internet-basierten Technologien auf die optimale Größe und Struktur der Außendienst-Mitarbeiter.

Kapitel VI beschreibt die Bedeutung von Technologie im B-to-B-Bereich. Es beinhaltet fünf Beiträge.

Im ersten Beitrag prüfen Mohr, Sengupta und Slater in einer Bestandsaufnahme die Literaturaussagen zum Technologiemarketing und benutzen dies, um einen Weg aufzuzeigen, der eine Theorie des Technologiemarketing ermöglichen soll. Tellis, Chandi und Prabhu stellen ein Modell vor, das als dreistufiger Ansatz konzipiert ist und stufenspezifische (Forschungs-)Fragen generiert.

Auch Cooper greift das Thema Innovation im B-to-B-Bereich auf. Er stellt das bekannte Stage-Gate®-Modell vor und entwickelt ein Set von zukünftigen Problemfragen, die zu lösen sind.

Der Beitrag von Shankar gibt einen Überblick zum E-Commerce im B-to-B-Bereich. Harney und Jap liefern einen Beitrag zum Design von Auktionen im B-to-B-Kontext.

Das letzte Kapitel des Handbuchs ist methodologischen Fragen gewidmet und umfasst vier Beiträge.

Die ersten beiden Beiträge behandeln Fragen der qualitativen Marktforschung. Dies erscheint besonders notwendig vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in vielen B-to-B-Kontexten die Probandenzahl zu klein ist, um die aus dem B-to-C-Bereich stammenden Analysemethoden zu übernehmen.

Griffin greift diesen Gedanken auf und fragt, in welchen Situationen es sinnvoll ist, auf qualitative Methoden zurückzugreifen und welche wissenschaftlichen Anforderungen an qualitative Vorgehensweisen zu stellen sind.

Woodside und Baxter ergänzen die Ausführungen durch Analysen einer spezifischen Methode: Der Case-Analyse.

Rindfleisch und Antia arbeiten in ihrem Beitrag heraus, welche Anforderungen an Befragungen auf B-to-B-Märkten zu stellen sind und formulieren Richtlinien für eine rigorose Forschung in diesem Bereich.

Den Abschluss des Handbuches bildet ein Beitrag von Srinivasan, der sich der Frage von möglichen Metriken im B-to-B-Kontext widmet (Kapitel VII).

Insgesamt ist festzustellen, dass das Handbuch subjektiv geprägte Schwerpunkte setzt. Die Herausgeber schreiben dazu selbst: „As we acknowledged, it is possible to find many omissions here; in particular, many more methodological issues are relevant for B-to-B research than those discussed in Part VII. However we choose a ‚glass half-full‘ perspective: what these expert authors have covered here, though far from exhaustive, is important, provocative and likely to provide intriguing research directions for academics along with useful guidance for practitioners“.

Das Handbuch, das Backhaus und Voeth vorgelegt haben, weist im Vergleich zu diesen Inhalten nicht nur eine abweichende Struktur, sondern auch unterschiedliche inhaltliche Foki auf. Nach dem oben bereits angesprochenen Einführungsteil (Teil 1) widmet sich der zweite Teil des Handbuchs mit drei Beiträgen dem industriellen Kunden. Hier setzen sich Herbst und Kemmerling mit der Buying Center-Forschung auseinander. Sie haben dazu mehr als 125 wissenschaftliche Artikel aus führenden Marketing-Journals analysiert, die sich mit Buying Center-Fragestellungen auseinandersetzen, und damit praktisch ein „Nachschlagewerk im Hinblick auf Erkenntnisse der Buying Center-Forschung“ vorgelegt. Aus einer zeitlichen, inhaltlichen und methodischen Strukturierung dieses Literaturbestandes kommen sie zu Empfehlungen für zukünftige Forschung in diesem Bereich.

Im sich anschließenden Beitrag beschäftigen sich Ivens und Leischnig mit den Besonderheiten von Interaktionen in Geschäftsbeziehungen. Aufbauend auf einer Differenzierung unterschiedlicher Formen von Interaktionsbeziehungen in industriellen Transaktionen werden anschließend wichtige Struktur- und Prozessmodelle diskutiert, die die Industriegütermarketingforschung seit den 1980er Jahren entwickelt hat.

Der letzte Beitrag im zweiten Teil des Handbuchs von Backhaus und Voeth behandelt das für das Industriegütermarketing besonders wichtige Thema der Marktforschung

auf Industriegütermärkten. Der Beitrag von Baier und Sänn stellt hierbei zunächst die Besonderheiten der Marktforschung auf Industriegütermärkten heraus. Diese sehen Baier und Sänn z. B. darin, dass sich die klassischen Marktforschungsaufgaben auf Industriegütermärkten häufig als besonders komplex erweisen, was eine Adaption klassischer Marktforschungsinstrumente erforderlich macht. Diese Adaptionen werden anschließend für die Sekundär- und Primärforschung auf Industriegütermärkten dargestellt und anhand von verschiedenen Praxisbeispielen beschrieben.

Im dritten Teil des Handbuches finden sich Beiträge zu Geschäftsmodellen und Marketing-Strategien. Insgesamt enthält das Handbuch sieben Beiträge zu diesem Feld. In einem ersten Beitrag setzen sich Backhaus und Mühlfeld mit Geschäftstypen im Industriegütermarketing auseinander. Nach einem einleitenden Abschnitt leiten die Verfasser zunächst transaktionskostenökonomisch einen Geschäftstypenansatz ab, der zwischen den drei Geschäftstypen des Produkt-, Projekt- und Verbundgeschäfts differenziert. Anschließend zeigen Backhaus und Mühlfeld Möglichkeiten auf, wie Unternehmen einen Geschäftstypenwechsel innerhalb ihrer Transaktionsbeziehungen vornehmen können.

Ebenso mit Geschäftstypen im weiteren Sinne beschäftigen sich Weiber und Ferreira im zweiten Beitrag des dritten Teils des Handbuchs. Sie unterscheiden zwischen Transaktionen und Geschäftsbeziehungen und leiten Empfehlungen für ein Transaktions- und Geschäftsbeziehungsmarketing ab.

Wilken und Jacob behandeln in ihrem Beitrag die Frage, wie sich Unternehmen vom Produkt- zum Lösungsanbieter entwickeln können. Hierzu setzen sie sich zunächst auf Basis verschiedener Theorieansätze mit dem Wesen einer „Lösung“ auseinander und zeigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft auf. Am Ende ihres Beitrags geben sie schließlich Denkanstöße für weitere Forschung im Bereich Lösungen und Lösungsangebote.

Der aktuell bereits hohen und zukünftig sicherlich noch weiter zunehmenden Bedeutung von E-Business im Industriegütermarketing tragen Weiber und Wolf in ihrem Beitrag Rechnung. Sie zeigen zunächst die Entwicklung des E-Business auf und setzen sich mit Begriff und Aufgabenfeldern des E-Business auseinander. Anschließend stellen sie verschiedene integrative E-Business-Systeme für den Industriegütersektor vor. Im Besonderen wird dabei auf ERP-Systeme und CRM-Systeme eingegangen.

Die drei weiteren Beiträge zu „Geschäftsmodelle und Marketing-Strategien“ widmen sich verschiedenen einzelnen Strategieelementen. Zunächst setzt sich Jensen mit verschiedenen Perspektiven der Kundenbindung auseinander. Aus der Perspektive der Beziehungsatmosphäre erörtert der Beitrag das Konstrukt der Kundenloyalität für Organisationen. Aus der Perspektive der beziehungsbezogenen Aktivitäten diskutiert der Beitrag wichtige Kundenbindungsinstrumente von Industriegüteranbietern.

Anschließend beschäftigt sich Fließ mit Kundenintegration. Ausgehend von den Erscheinungsformen von Kundenintegration und den damit verfolgten Zielen zeigt Fließ die besondere Bedeutung von Prozessevidenz für Kundenintegration auf. Darüber hinaus wird diskutiert, wie sich Kundenintegration mit Hilfe von Blueprints managen lässt.