



Jetzt mit  
eLearning

# *besser  
lernen*

# Grundlagen des Marketing

8., aktualisierte Auflage

Philip Kotler  
Gary Armstrong  
Lloyd C. Harris  
Hongwei He

# Grundlagen des Marketing

8., aktualisierte Auflage

Philip Kotler  
Gary Armstrong  
Lloyd C. Harris  
Hongwei He

# Märkte für Industriegüter – Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing

6.1	Einführung .....	304
6.2	Märkte für Industriegüter .....	309
6.3	Beschaffungsprozess in Organisationen .....	316
6.4	Handel von Industriegütern über das Internet ...	328
6.5	Der öffentliche Sektor als Käufer .....	333
	Zusammenfassung .....	336
	Literatur und Quellen .....	338

6

ÜBERBLICK

## MyLab | Grundlagen des Marketing bietet Ihnen:

- Das vollständige **Lehrbuch** in **digitaler Form** mit zahlreichen Werkzeugen und Zugang über viele Endgeräte
- Interaktive **Kapiteltests** zu den Inhalten des Kapitels
- **Digitale Lernkarten** und ein **umfangreiches Glossar** zum Nachschlagen und Wiederholen von Definitionen

ELEARNING

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie ...

- ... Märkte für Industriegüter definieren und diese von Konsumgütermärkten unterscheiden.
- ... die wichtigsten Faktoren aufzählen, die das Kaufverhalten von Unternehmen und Organisationen prägen.
- ... die Schritte des Kaufentscheidungsprozesses in einem Unternehmen oder in einer Organisation beschreiben.
- ... erläutern, wie neue Informationstechnologien und mobile Medien sowie Onlinemedien und Social Media das B2B-Marketing verändert haben.
- ... Unterschiede bei Kaufentscheidungen öffentlicher Institutionen und staatlicher Stellen formulieren und erklären, wie diese ihre Kaufentscheidungen treffen.

## 6.1 Einführung

Im letzten Kapitel haben wir uns mit dem Kaufverhalten von Endverbrauchern beschäftigt und den Faktoren, die dieses beeinflussen. In diesem Kapitel werden wir das Gleiche für Geschäftskunden machen – also solche Kunden, die Waren und Dienstleistungen kaufen, um damit eigene Waren und Dienstleistungen herzustellen, die sie wiederum an andere verkaufen. Ähnlich wie beim Verkauf an Endkunden müssen Unternehmen beim Marketing für Geschäftskunden deren Aufmerksamkeit gewinnen und profitable Kundenbeziehungen aufbauen, indem sie einen außergewöhnlichen Kundennutzen schaffen.

Werfen wir zu Beginn einen Blick auf IBM. Obwohl der Markenname IBM den meisten Endverbrauchern ein Begriff ist, stammten fast die gesamten Jahreseinnahmen in Höhe von 86 Milliarden Euro von institutionellen und Geschäftskunden. Und IBM macht mehr, als seine Produkte und Dienstleistungen nur an B2B-Kunden zu verkaufen: Das Unternehmen geht eine enge Zusammenarbeit mit ihnen ein, um ihnen Gesamtlösungen für ihre Probleme im Bereich Datenanalyse und IT anbieten zu können – und ist damit sehr erfolgreich. IBM möchte seinen Kunden innovative und kreative Lösungen bieten und gleichzeitig „mit beiden Beinen fest auf der Erde“ bleiben – kurz gesagt, IBM möchte für seine Geschäftskunden ein strategischer Partner im Bereich IT sein.

### Einführende Fallstudie: IBM – die weltweit wertvollste B2B-Marke

IBM ist für die meisten von uns ein geläufiger Markenname. Über seine lange Unternehmensgeschichte hinweg hat IBM sein Geld jedoch nicht durch Endkunden verdient, sondern durch institutionelle und große Geschäftskunden. „Big Blue“, wie IBM in den USA auch oft genannt wird, ist eine der erfolgreichsten B2B-Marken. Das Brand-Tracking-Unternehmen Millward Brown stufte IBM in seiner „Kantar BrandZ-Studie“ mit einem Markenwert von 91 Mrd. US-Dollar hinter Microsoft und Nvidia als drittwertvollste B2B-Marke ein. Noch beeindruckender ist, dass IBM seit mittlerweile über 100 Jahren auf dem Markt erfolgreich ist, was keinem anderen der 25 führenden Unternehmen des Fortune-Index gelungen ist.

In mancherlei Hinsicht ähnelt die Verkaufsweise von IBM an seine B2B-Kunden den Verkäufen von P&G an seine Endverbraucher. Beide Unternehmen müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen und verstehen, beide brauchen eine kundenorientierte Marketingstrategie, die die Kunden miteinbezieht und ihnen einen exzellenten Mehrwert liefert. Doch damit enden auch die Gemeinsamkeiten. Denn IBM verkauft nicht kleine Mengen an Massen von Einzelkunden, sondern komplexe, teure Pakete an eine kleinere Gruppe großer Unternehmen, wobei jeder Kauf von Dutzenden Entscheidungsträgern abgesegnet werden muss. Also konzentriert sich IBM weniger auf die eigentliche Verkaufshandlung, sondern vielmehr darauf, Partner seiner Kunden zu werden, um mit ihnen und für sie ihre komplexen analytischen und IT-Probleme zu lösen.

Kundenprobleme zu lösen war immer schon ein Schwerpunkt von IBMs Strategie, seiner Kultur und seinem Erfolg. Im Laufe der Jahre hat sich das Unternehmen immer wieder gewandelt und neu erfunden, um auf die sich verändernden Bedürfnisse seiner Kunden eingehen zu können. Vor 20 Jahren etwa stand der Name IBM hauptsächlich für das Angebot von Großrechnern, PCs und anderen grundlegenden Bestandteilen von Computersystemen. Fragte man damals einen Topmanager bei „Big Blue“ nach seiner Mission, bekam man die simple Antwort: „Computerhardware und -software verkaufen.“

Anfang der 1990er-Jahre jedoch stagnierten die Umsatzzahlen von IBM. Um den Grund dafür herauszufinden, schickte IBM seine Topmanager direkt zu seinen wichtigsten Kunden – eine Aktion, die IBM selbst als „bear-hugging“, deutsch etwa „ungestüme Umarmung“ bezeichnete. Dort sollten sie sich erneut und im direkten Austausch über die Probleme und Prioritäten der Kunden informieren. Dabei wurde deutlich, dass Unternehmen es in unserem neuen verknüpften, digitalen Zeitalter mit einer verwirrenden Vielzahl an Daten- und Informationstechnologien zu tun haben. Heute brauchen IBMs Kunden nicht mehr einfach nur Hardware und Software. Sie brauchen Gesamtlösungen für immer umfangreichere Daten-, IT- und analytische Probleme.

Diese Erkenntnis führte zu einer grundlegenden Umgestaltung von IBMs Geschäftsidee. Wenn man heute einen Manager nach der Mission seines Unternehmens fragt, lautet die Antwort: „Wir bieten den Kunden Erkenntnisse und Lösungen für ihre Daten- und IT-Probleme.“ Angesichts dieses neuen Lösungsansatzes verlagerte IBM seinen Schwerpunkt von Großrechnern und Computerhardware hin zu einem integrierten Angebot von Informationstechnologie, Software und entsprechenden Beratungsdienstleistungen. Um den sich immer weiter verändernden digitalen Bedürfnissen seiner Kunden gerecht zu werden, konzentriert sich IBM nun noch mehr auf Datenanalytik, Cloud Computing, Cybersicherheit, soziale Netzwerke und Lösungen für mobile Technologien, etwa auch durch die KI-Anwendung Watson. Natürlich kann man bei IBM immer noch Großrechner kaufen, doch die meisten Kunden wenden sich inzwischen an das Unternehmen, weil sie nach Lösungen für eine komplexe Mischung aus Hardware, Software, Beratung und Service für ihre Online-, mobilen und sozialen Netzwerke im Arbeitsumfeld suchen. Heute versteht sich IBM in allen Bereichen als Partner seiner B2B-Kunden – von der Bewertung und Planung über das Design bis hin zur Umsetzung, Inbetriebnahme und Betreuung ihrer Datenanalyzesysteme.

Die ehemalige IBM-CEO Ginni Rometty konstatierte 2015, es sei ganz klar die enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden sowie die dadurch entstehende Flexibilität, mit der IBM auf deren Bedürfnisse eingehen kann, die IBM zu etwas Besonderem machen: „Wir sind 104 Jahre alt. Und dass wir nach 104 Jahren immer noch da sind, liegt vor allem daran, dass wir uns so oft verändert haben.“ IBMs Fokus auf Kundenlösungen wird in der Marketingkampagne des Unternehmens treffend zusammengefasst: „Cognitive Business: Outthink.“ Die Kampagne positioniert IBM als Unternehmen, das seine Kunden darin unterstützt, „über deren Herausforderungen und Grenzen hinaus zu denken und dadurch die Konkurrenz in diesem neuen „kognitiven Zeitalter“ zu überflügeln“. Gutes B2B-Marketing bei IBM geht allerdings weit über seine anspruchsvolle Mission der Kundenlösung, über weitreichende Veränderungen und fantasievolle Positionierungskampagnen hinaus. Im Grunde geht es dabei um die „Bodentruppen“ – also IBM-Teams und Mitarbeiter, die jeden Tag an einer engen Kundenbeziehung arbeiten, die im alltäglichen Arbeitsablauf gut funktioniert.



**Abbildung 6.1:** Business-to-Business Marketing: IBM positioniert sich mit seiner „Cognitive Business: Outthink“-Kampagne als ein Unternehmen, das eng mit Geschäftskunden zusammenarbeitet, um ihnen dabei zu helfen, im neuen „kognitiven Zeitalter“ erfolgreich zu sein.

Quelle: Agencja Fotograficzna Caro/Alamy Stock Photo

Betrachten wir dazu das klassische Beispiel des IBM-Mitarbeiters Vivek Gupta, der im am schnellsten wachsenden Bereich des Unternehmens (Telekommunikation) und auf dem am schnellsten wachsenden Markt (Indien) zum besten Verkäufer des gesamten Unternehmens aufstieg. Als Gupta vor einigen Jahren zu IBM kam, hatte er zunächst Schwierigkeiten, auf einem Markt Fuß zu fassen, der zu 70 Prozent von Familienunternehmen beherrscht wird und auf dem persönliche Beziehungen, Vertrauen und Familienbande die alles entscheidenden Faktoren sind. Zusätzlich zu seiner formellen Ausbildung bei IBM betrieb Gupta eigene intensive Recherchen, durch welche er sein Unternehmen, seinen Markt und seine Kunden genau kennenlernte und sich außerdem fundierte Kenntnisse darüber aneignete, wie die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens die Bedürfnisse der Kunden erfüllten.

Als Gupta zum ersten Mal mit dem potenziellen Neukunden Vodafone Kontakt aufnahm – dem Marktführer auf Indiens explodierendem Handymarkt – sagte ihm der Geschäftsführer: „Ich mache keine Geschäfte mit IBM und habe auch in Zukunft nicht die Absicht, dies zu tun.“ Doch Gupta blieb mit ruhiger Beharrlichkeit am Ball, lernte die wichtigsten Entscheidungsträger bei Vodafone kennen, hörte geduldig zu, beobachtete und fand heraus, wie IBM Vodafone dabei helfen könnte, auf diesem volatilen und hart umkämpften Markt noch erfolgreicher zu sein. Gupta wusste schließlich mehr über Vodafone als manche der firmeneigenen Mitarbeiter. Es dauerte fast vier Jahre, bis er schließlich mit Vodafone – also mit denselben Managern, die geschworen hatten, niemals mit IBM Geschäfte zu machen – einen gigantischen Festpreisvertrag in Höhe von 515 Millionen Euro abschloss, der IBM beauftragte, sämtliche IT-Bereiche von Vodafone zu übernehmen – vom Kundendienst bis zur Finanzabteilung. Gupta war in den Vodafone-Büros in Mumbai so ein bekanntes Gesicht, dass viele Mitarbeiter dort überrascht darüber waren, dass auf seinem Namensschild „IBM“ und nicht „Vodafone“ stand. Es ist Guptas große Stärke, immer neue Kundenprobleme zu entdecken, die er dann lösen kann. „Wir müssen verstehen und erkennen, wo die ‚wunden Punkte‘ der Kunden liegen“, erklärt er. „Denn die Kunden werden sie uns sicherlich nicht freiwillig verraten.“

Gupta schwamm auf der Erfolgswelle und steckte sich noch höhere Ziele. Er erkannte, dass viele große indische Telekommunikationsunternehmen so beschäftigt damit waren, ihre eigenen internen IT-Prozesse und -Systeme am Laufen zu halten, dass sie weder Geld noch Zeit oder Energie für Strategie, Branding und Marketing übrig hatten. IBM dagegen verfügte über die geeignete Technologie und das nötige Fachwissen, um solche IT-Systeme aufzubauen und zu betreiben. Was wäre, wenn IBM Aufbau und Betreuung der internen Systeme übernehmen würde, sodass der Kunde sich mehr um Strategie und Marketing kümmern könnte? Gupta schlug diese neuartige Lösung zunächst Bharti Airtel vor, einem Unternehmen auf dem indischen Markt für drahtlose Kommunikation. Ergebnis: Heute betreibt IBM den Großteil der Back-Office-Systeme von Bharti Airtel, das sich dadurch verstärkt auf die Betreuung seiner Kunden konzentrieren kann. In den ersten fünf Jahren brachte dieser Vertrag IBM die unglaubliche Summe von 0,9 Milliarden Euro ein. Bharti Airtel ist heute Marktführer und die Zusammenarbeit dient IBM in seinem Verkaufstrainingsprogramm für aufstrebende Märkte als Musterbeispiel und Vorbild.

Die Geschichten von Vivek Gupta und IBM zeigen deutlich, worauf es beim B2B-Marketing ankommt. Alles beginnt mit einer kundenorientierten Mission, die bewirkt, dass jeder einzelne Mitarbeiter des Unternehmens eng mit seinen Kunden zusammenarbeitet, um ganzheitliche Lösungen für sie zu finden. Vivek Gupta verkauft nicht einfach Hardware, Software und analytische Tools von IBM. Er arbeitet mit seinen Kunden zusammen, spürt ihre echten Probleme auf, findet Lösungen dafür und verkauft ihnen nicht nur IBM-Systeme, sondern schickt auch die passenden Mitarbeiter, die diese Systeme perfekt umsetzen können. „Es ist radikal einfach und gleichzeitig einfach radikal“, so ein Analyst. „Er will dich überzeugen, dass IBM dein Geschäft übernehmen kann – deine gesamten Geschäftsabläufe mit Ausnahme von Strategie und Marketing – und zwar besser als du selbst.“

### Fragen:

- 1.** In mancherlei Hinsicht ähnelt die Verkaufsweise von IBM an seine B2B-Kunden den Verkäufen von P&G an seine Endverbraucher. Wodurch aber unterscheiden sich B2B- von B2C-Märkten?
- 2.** Mit welchen Instrumenten erlangte Vivek Gupta die Gunst der Einkäufer?
- 3.** Wie könnten die Haupteinflussfaktoren auf das Kaufverhalten von Vodafone ausgesehen haben?

### Quellen:

Kate Kaye, „Tangled up in Big Blue: IBM replaces smarter planet with ... Bob Dylan“, *Advertising Age*, 6. Oktober 2015, <https://adage.com/article/datadriven-marketing/ibm-replaces-smarter-planet-cognitive-business-strategy/300774>

Jesi Hempel, „IBM's all-star salesman“, *Fortune*, 26. September 2008, [money.cnn.com/2008/09/23/technology/hempel\\_ibm.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2008/09/23/technology/hempel_ibm.fortune/index.htm)

„Virginia Rometty's vision of how IBM will thrive“, *Wall Street Journal*, 26. Oktober 2015, [www.wsj.com/articles/virginia-romettys-vision-of-how-ibm-will-thrive-1445911327](http://www.wsj.com/articles/virginia-romettys-vision-of-how-ibm-will-thrive-1445911327)

<http://www.millwardbrown.com/brandz/rankings-and-reports/top-globalbrands/2018>, Zugriff Mai 2019.

<https://candytech.in/mobile-subs-and-operator-wise-market-share-of-telecom-companies-in-india/> [06.07.2021]

<https://indd.adobe.com/view/8757d1d4-4a45-44a2-816d-601070c88b98> [06.07.2021]

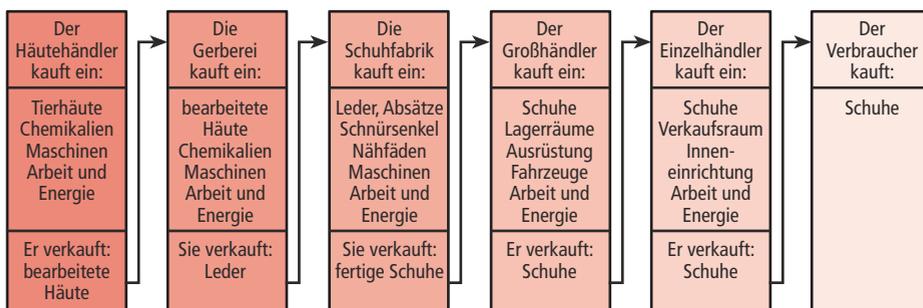
<https://www.ibm.com/cognitive/de-de/outthink/> [06.07.2021]

Die meisten großen Unternehmen verkaufen ihre Produkte überwiegend an andere Unternehmen und nicht an den Endverbraucher. Die Produkte gehen als Vorleistungen in die Produkte und Dienstleistungen ihrer Kunden ein. Auch große Unternehmen der Konsumgüterindustrie verkaufen ihre Produkte zunächst als Industriegüter an andere Unternehmen oder als Handelsware an den Groß- und Einzelhandel. Unilever produziert beispielsweise viele bekannte Verbrauchermarken – Lebensmittel (wie Lipton, Bovril und Cornetto), Reinigungsmittel (wie Persil und Domestos), Körperpflegeprodukte (wie Dove, Lux und Vaseline) und andere. Um diese aber verkaufen zu können, muss Unilever es zunächst schaffen, sie an Großhändler und Einzelhändler zu verkaufen, die sie dann in ihren Geschäften anbieten.

Im Folgenden werden die Verkäufe an Unternehmen als Verkäufe von Industriegütern bezeichnet, ungeachtet dessen, ob sie als Industriegüter in die Produktion eingehen oder Käufe des Handels sind. Industriegütermärkte umfassen alle Organisationen, die Güter und Dienstleistungen nachfragen, um sie in der eigenen Produktion von anderen Erzeugnissen und Dienstleistungen zu verwenden, sie weiterzuverkaufen oder zu vermieten, zu verleasen oder auf andere Weise gewerblich zu verwenden. Die zugehörigen Kaufentscheidungsvorgänge können als Kaufentscheidungsprozesse in Unternehmen und anderen Institutionen bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um die Entscheidungsprozesse, bei denen institutionelle Käufer einen Bedarf feststellen und anschließend Produkte alternativer Marken und Lieferanten identifizieren, überprüfen und auswählen. Unternehmen, die den Absatz an andere Wirtschaftsunternehmen anstreben, müssen alles tun, um die Märkte für Industriegüter und das Kaufverhalten der Institutionen (Unternehmen, Organisationen) zu verstehen, um ihnen größtmöglichen Nutzen stiften zu können und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen.

## 6.2 Märkte für Industriegüter

Märkte für Industriegüter sind sehr groß, denn die meisten Unternehmen verkaufen nicht an Endverbraucher, sondern an andere Unternehmen. Die erzielten Umsätze mit Unternehmen übersteigen deshalb bei Weitem die mit Endverbrauchern. Grund dafür ist, dass die Bestandteile eines fertigen Produkts über viele Stufen gekauft, verarbeitet und weiterverkauft werden, bevor das Produkt den Endverbraucher erreicht. *Abbildung 6.2* zeigt die zahlreichen Bearbeitungsstufen, die erforderlich sind, um ein Paar Schuhe herzustellen. Einem einzigen Verkauf an den Endverbraucher gehen viele Wertschöpfungsstufen und Transaktionen zwischen den vorgeschalteten Produzenten voraus.



**Abbildung 6.2:** Wertschöpfungsstufen am Beispiel von Schuhen

### 6.2.1 Charakteristika der Märkte für Industriegüter

Sowohl auf den Märkten für Industriegüter als auch auf jenen für Konsumgüter werden Personen tätig, die als Käufer agieren und Kaufentscheidungen treffen, um Bedürfnisse zu befriedigen. Die Hauptunterschiede liegen in den Marktstrukturen und der Art der Nachfrage sowie in den zu treffenden Entscheidungen und den zugehörigen Kaufentscheidungsprozessen.

<b>Marktstruktur und Nachfrage</b>
Industriegütermärkte umfassen weniger Kunden, dafür aber mit größerem Absatzvolumen.
B-to-B-Kunden weisen oftmals eine stärkere geografische Konzentration auf.
Die Nachfrage von Industriegüterkäufern hängt von der Nachfrage des Endverbrauchers ab.
Die Nachfrage in vielen Industriegütermärkten ist unelastisch – sie ist also kurzfristig nicht stark von Preisänderungen betroffen.
<b>Kaufentscheidungsprozess</b>
Am Beschaffungsprozess sind mehrere Personen beteiligt.
B-to-B-Käufer treffen komplexere Kaufentscheidungen.
Der Kaufprozess von Industriegütern ist stärker formalisiert und erfolgt professionell.
Im B-to-B-Markt arbeiten Verkäufer und Abnehmer eng zusammen und bauen langfristige Beziehungen auf.

**Tabelle 6.1:** Charakteristika von Industriegütermärkten

### Marktstruktur und Nachfrage

Anbieter von Industriegütern haben es mit weniger Kunden, aber mit viel größeren Absatzvolumina pro Kunde zu tun. Ein Reifenhersteller wie Pirelli hat zwar im Ersatzgeschäft eine große Anzahl von Werkstattbetrieben aller Art und die Reifenhändler als potenzielle Käufer, für die Erstausrüstung kommen jedoch nur die Autohersteller als Kunden infrage. Der Absatz als Erstausrüstung ist unter Marketinggesichtspunkten besonders wichtig, da viele Autofahrer die Marke der Erstausrüstung auch für den Ersatz wählen (wer zum Beispiel Reifen von Pirelli auf seinem Fahrzeug hat, kauft zum Ersatz ebenfalls Pirelli).

Bestimmte B-to-B-Märkte weisen eine starke geografische Konzentration auf: Internationale Finanzdienstleistungen haben Schwerpunkte in New York, London, Zürich und Frankfurt. Die Großchemie konzentriert sich in den Räumen Rotterdam, Antwerpen, Basel, Ludwigshafen und Leverkusen, die Filmbranche in Hollywood und in Indien und die deutschen Kaffeeröster und -importeure in Bremen und Hamburg.

Die Nachfrage nach Industriegütern ist eine abgeleitete Nachfrage – sie ist in letzter Instanz von der Nachfrage nach Konsumgütern abhängig. Die Nachfrage nach Stahl für die Automobilproduktion beruht auf der Nachfrage nach Kraftfahrzeugen. Geht die Nachfrage danach zurück, sinkt auch die nach Stahl und nach allen anderen Industriegütern für den Automobilbau. Aufgrund dieses Zusammenhangs überspringen die Anbieter von Industriegütern zunehmend ihre direkten Kunden und platzieren Marketingmaßnahmen beim Endverbraucher.

In vielen Industriegütermärkten besteht eine unelastische Nachfrage. Das bedeutet, dass die Nachfrage, zumindest kurzfristig, nicht oder nur sehr schwach auf Preisänderungen reagiert. Eine Preissenkung bei Leder wird nicht dazu führen, dass die Schuhhersteller kurzfristig mehr Leder kaufen. Dies ist nur denkbar, wenn sich durch die Preissenkung auch ein niedrigerer Preis für Schuhe ergeben und dadurch die Nachfrage nach Schuhen zunehmen würde.

Schließlich ist für Industriegütermärkte eine stark schwankende Nachfrage charakteristisch. Die Nachfrage für viele Industriegüter und Dienstleistungen tendiert dazu, stärker zu schwanken als jene für die meisten Konsumgüter. Eine kleine prozentuale Veränderung bei der Nachfrage nach Konsumgütern kann große Änderungen bei der Nachfrage nach Industriegütern hervorrufen.

## Der Kaufentscheidungsprozess

Unternehmen und Organisationen stehen gewöhnlich komplexeren Kaufentscheidungen gegenüber als Endverbraucher. Beim Kauf von Industriegütern ist eine große Anzahl von Personen am Entscheidungsprozess beteiligt und die Käufer verfügen in der Regel über eine höhere Professionalität. Häufig werden die Käufe von gut ausgebildeten Einkäufern durchgeführt, die in ihrem ganzen Berufsleben nichts anderes gemacht haben als zu lernen, wie man am günstigsten einkauft. Je komplexer der Kauf ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass mehrere Personen in die Kaufentscheidung einbezogen werden. Für einen umfangreichen Einkauf von Rohstoffen und Vorprodukten setzen sich in der Regel Projektgruppen aus Kaufleuten, Technikern und Mitgliedern der Geschäftsleitung zusammen. Die Anbieter von Industriegütern müssen über ein gut ausgebildetes Verkaufs- und Außendienstpersonal verfügen, um mit den geschulten Einkäufern der Kunden erfolgreich verhandeln zu können.

Mit den Käufen sind häufig hohe Ausgaben, komplexe technische und wirtschaftliche Überlegungen und das Zusammenwirken zwischen vielen Beteiligten auf allen Ebenen der kaufenden Organisation verbunden. Aufgrund dieser Komplexität benötigen Unternehmen und Organisationen oftmals viel Zeit, bis sie ihre Kaufentscheidung treffen. Der Kauf eines großen Computersystems kann sich zum Beispiel über mehrere Monate bis zu mehr als einem Jahr erstrecken und mehrere Millionen Euro kosten. Vor und während der Installation gilt es, viele technische und organisatorische Einzelheiten zu klären. Innerhalb der kaufenden Organisation sind viele Mitarbeiter an diesen Arbeiten beteiligt, von der Geschäftsleitung über mittlere Führungskräfte bis hin zu den Computernutzern.

Beschaffungsvorgänge sind in Unternehmen und Organisationen in der Regel stärker formalisiert als die Käufe der Endverbraucher und basieren häufig auf detaillierten Produktspezifikationen. Aufträge werden ausschließlich schriftlich erteilt, die kaufenden Abteilungen müssen eine sorgfältige Auswahl und Evaluierung der möglichen Lieferanten durchführen. Darüber hinaus sind abgestufte Einkaufs- und Unterschriftsvollmachten entsprechend fachlicher Kompetenz und Einkaufsvolumen verbindlich im Organisationsplan festgelegt. In vielen Unternehmen gibt es Einkaufsrichtlinien oder sogar Einkaufshandbücher, die den Beschaffungsvorgang ganz genau regeln.

Auf dem Markt für Industriegüter sind Käufer und Verkäufer häufig in größerem Ausmaß aufeinander angewiesen, als es auf dem Markt für Konsumgüter der Fall ist. Anbieter von Konsumgütern agieren üblicherweise relativ unabhängig von ihren Kunden. Anbieter von Industriegütern arbeiten dagegen in allen Stadien des Kaufprozesses eng mit ihren Kunden zusammen. Sie helfen ihnen dabei, Probleme zu benennen und optimale Lösungen zu finden und unterstützen sie auch nach dem Kauf. Die Lieferanten passen die Produkte häufig genau an den Bedarf des Kunden an. Auf kurze Sicht sind Produktbedarf und -lieferfähigkeit sowie Kundendienstbedarf sicherlich die ausschlaggebenden Kriterien für die Auswahl des Lieferanten. Aber in Industriegütermärkten spielen darüber hinaus insbesondere die Perspektiven für eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Anwender und Lieferant eine entscheidende Rolle.

In den vergangenen Jahren änderte sich deshalb die Beziehung zwischen Lieferanten und Anwendern in vielen Branchen von geradezu feindselig zu eher freundschaftlich. Immer mehr Unternehmen bemühen sich, ein partnerschaftliches Verhältnis zu ihren Lieferanten aufzubauen und ein dichtes und verlässliches Netz an Lieferanten zu schaffen (Lieferantenentwicklung).

Schauen wir uns in diesem Kontext das Unternehmen P&G und seine Zusammenarbeit mit Geschäftskunden genauer an.

## Marketing-Highlight: Für Procter & Gamble sind Geschäftskunden wie strategische Partner

Seit Jahrzehnten steht Procter & Gamble ganz oben auf der Bestenliste fast aller Experten, was hervorragendes Marketing betrifft. Ausschlaggebend für sie ist zum einen P&Gs große Produktpalette erfolgreicher Marken und zum anderen auch die Tatsache, dass P&G jedes Jahr zu den größten Werbetreibenden der Welt zählt. Viele Jahre führte das Unternehmen die Liste an, 2020 wurde es erstmals von Amazon als weltweit größtem Werbetreibendem überholt. So gab Procter & Gamble 2020 weltweit rund 10,7 Mrd. US-Dollar für die Bewerbung seiner Marken aus.

In 99 Prozent aller Haushalte in Europa findet sich mindestens eine von P&Gs Erfolgsmarken – in vielen stehen sogar ein Dutzend oder noch mehr bekannte P&G-Produkte. Das Unternehmen wird aber auch aus einem anderen Grund sehr respektiert: Mit seinen Geschäftskunden unterhält es stabile strategische Partnerschaften. P&G hat erkannt, dass Aufbau und Pflege solcher tragfähigen Beziehungen entscheidend sind, vor allem was die großen Einzelhandelskunden betrifft. An vorderster Front steht dabei P&Gs ikonische Vertriebsmannschaft. Wenn es um Auswahl, Training und Führung von Verkäufern geht, setzt P&G Maßstäbe. Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 5.000 Mitarbeiter allein im Verkauf. Doch bei P&G spricht man eben nicht nur vom „Verkauf“ – sondern von der „Entwicklung des Kundengeschäfts“ (Customer Business Development, CBD). Auf den ersten Blick scheint die Unterscheidung trivial, doch für P&G trifft sie den Kern seiner Kundenbeziehungsstrategie.

Wenn es seinen Geschäftskunden nicht gut geht, kann es P&G selbst auch nicht gut gehen – das hat das Unternehmen verstanden. Wenn das Unternehmen selbst wachsen will, muss es zunächst dafür sorgen, dass auch die Einzelhändler wachsen können, die seine Marken an die Endkunden verkaufen. P&G selbst formuliert es so: „Customer Business Development ist mehr als nur ‚verkaufen‘ – es ist unser besonderer Ansatz, der uns zu Geschäftswachstum verhilft, indem wir als ‚strategische Partner‘ (nicht einfach nur Lieferanten) derer agieren, die unsere Produkte letztendlich an die Kunden verkaufen.“ Ein CBD-Manager dazu: „Wir sind ebenso sehr von ihnen abhängig wie sie von uns.“ Durch die gegenseitige Partnerschaft bauen P&G und seine Kunden eine Win-win-Beziehung auf, die beiden zu mehr Wachstum verhilft.

Die meisten P&G-Kunden sind komplexe Großkonzerne – wie Carrefour, Tesco oder Walmart/Asda – mit Tausenden von Einzelhandelsgeschäften und Einnahmen in Milliardenhöhe. Die Arbeit mit solchen Kunden kann ein sehr komplexes Unterfangen sein, das die Fähigkeiten eines einzelnen Verkaufsmitarbeiters oder sogar eines normalen Verkaufsteams übersteigt. Also teilt P&G jedem dieser Großkunden ein eigenes komplettes CBD-Team zu. Und diesen Teams gehören eben nicht nur Verkäufer an, sondern auch eine ganze Reihe von Spezialisten, die jeden Bereich des Verkaufs von P&G-Produkten auf Einzelhandelsebene abdecken.

Diese Teams sind je nach Kunde von unterschiedlicher Größe. Für Walmart, P&Gs bei Weitem größter Kunde, ist allein in den USA beispielsweise ein Team von 350 P&G-Spezialisten zuständig. Jedes einzelne Team besteht jedoch – ungeachtet seiner Größe – aus einer kompletten multifunktionellen Kundendienststeinheit. Ihm gehören also immer ein Manager sowie mehrere Kundenbetreuer an (die jeweils für eine bestimmte P&G-Produktkategorie zuständig sind), die von Spezialisten in den Bereichen Marketingstrategie, Produktentwicklung, Betriebsabläufe, IT, Logistik, Finanzen und Personalwesen unterstützt werden.

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**