LERNEN

Pförtsch | Manowicz | Preikschas

# Business-to-Business Marketing

6. Auflage

kiehl E-BOOK

Pförtsch/Manowicz/Preikschas
Business-to-Business Marketing

www.kiehl.de

# Business-to-Business Marketing

Von
Prof. Dr. Waldemar Pförtsch
Prof. Dr. Adam-Alexander Manowicz
Dr. Michael Preikschas

6., aktualisierte Auflage

kiehl

ISBN 978-3-470-**47176**-1 · 6., aktualisierte Auflage 2022
eISBN 978-3-470-**00906**-3

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2022
www.kiehl.de

**Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags**

Alle Rechte vorbehalten.
Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Satz: SATZ-ART Prepress & Publishing GmbH, Bochum
Druck: Stückle Druck und Verlag, Ettenheim

# Vorwort zur 6. Auflage

Diese neue Auflage unterscheidet sich in drei wesentlichen Aspekten von der 5. Auflage:

1. Mit dieser Auflage hat **Professor Dr. Waldemar Pförtsch** gemeinsam mit Professor **Dr. Adam-Alexander Manowicz** und **Dr. Michael W. Preikschas** die Überarbeitung des Textes und die Autorenschaft übernommen.
2. Das Buch und die Quellen wurden komplett überarbeitet, aktualisiert und auf den neuesten Stand des neuen Marketings gebracht.
3. Außerdem wurde der Digitalisierung und der Service-Orientierung im Industriegütermarketing besondere Beachtung geschenkt und wichtige Hinweise unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Anforderungen der Globalisierung gegeben.

Damit das Buch nicht zu dick wird, sind einige Abschnitte gekürzt und überarbeitet.

Für den hochindustrialisierte deutschsprachige Region DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) ist die Erhaltung des Wettbewerbsvorteiles und ein kontinuierliches wirtschaftliches Wachstum nur durch permanente Innovationen möglich und dazu gehören auch Marketing-Innovationen. Mit dieser Neuauflage wollen wir wesentliche Impulse für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im deutschsprachigen Wirtschaftsraum geben. Die Bündelung von Marketing und technologischem Know-how, unternehmerischen Fähigkeiten und finanziellen Ressourcen schafft die Voraussetzung zum Geschäftserfolg. Wir möchten Ihnen helfen, im Business-to-Business Bereich erfolgreicher zu sein. Falls Sie Anregungen haben, lassen Sie uns dies gerne wissen; falls Sie direkte Fragen haben, nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Wir hoffen, dass auch diese 6. Auflage wieder positiv aufgenommen wird.

*Waldemar A. Pförtsch*
Nicosia, Zypern im Juni 2022

## Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: **feedback@kiehl.de**

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Monat ein Buchgeschenk!

Vorwort zur 6. Auflage 5
Abbildungsverzeichnis 11
Tabellenverzeichnis 15
Abkürzungsverzeichnis 17
Einführung 19

**A. Neue Einflussfaktoren im Business-to-Business Marketing** 21

**1. Marketing im digitalen Business Zeitalter** 22
1.1 Begriff der Digitalisierung 23
1.2 Grundlegende Mechanismen der Digitalisierung 24

**2. Business Transformation – Traditionelle und digitale Unternehmen als Bezugsobjekte des B2B-Marketings** 26

**3. Design Thinking als Denkweise und Werkzeug** 29

**4. Service Dominant Logic verändert B2B-Ökosystem** 32

**B. Grundlagen des Business-to-Business Marketing** 35

**1. Der Begriff Business-to-Business Marketing** 35
1.1 Begriffsdefinition B2B-Marketing 36
1.2 Unterschiede zwischen B2B-Marketing und B2C-Marketing 36
1.2.1 Digitalisierung im Marketing 37
1.2.2 Marktstruktur 38
1.2.3 Art der Nachfrage 38
1.2.4 Produkte/Lösungen 39
1.2.5 Käuferverhalten 40
1.2.6 Vertriebswege und Disintermediation 40
1.2.7 Preise und Konditionen 41
1.2.8 Kommunikation 43

**2. Nachfrager auf Business Märkten** 45
2.1 Kundenarten nach Produkt-Verwendung 45
2.1.1 Benutzer, Verbraucher 45
2.1.2 Verwender (OEM) und Original Design Manufacturer (ODM) 45
2.1.3 Händler, Distributoren und Value Added Reseller 46
2.1.4 Ingenieurbüros, Unternehmensberatungen 47
2.2 Kundenarten nach Zielen der Unternehmung 47
2.2.1 Wirtschaftsunternehmen 47
2.2.2 Staatliche Stellen 47
2.2.3 Handelsunternehmen 48

2.2.4 Endkunden 48
2.2.5 Andere Organisationen 48

**3. Anbieter auf Business-Märkten** 49

**4. Klassifizierung der Geschäftsarten** 50
4.1 Produktgeschäft 51
4.2 Anlagengeschäft 51
4.3 Systemgeschäft 52
4.4 Zuliefergeschäft 53
4.5 Transaktionsbezogenes Marketing und Beziehungsmarketing 54

**5. Klassifizierung der Märkte** 55

**6. Zusammenfassende Übersicht** 56

## C. Customer Journey auf B2B-Märkten 57

**1. Kaufklassen und Kaufphasen** 57
1.1 Kaufklassen (Buygrid-Modell) 57
1.2 Typologien von Investitionsentscheidungen 59

**2. Customer Journey auf B2B-Märkten** 61
2.1 Konzept der Customer Journey 62
2.2 Entwicklung einer Customer Journey 63

**3. Buying Center** 66
3.1 Rollenstruktur im Buying Center 67

**4. Selling Center** 69
4.1 Einsatz der unterschiedlichen Rollen im Selling Center 69
4.2 Klassifizierung der Bindungsinstrumente 71

## D. Produktpolitik 75

**1. Produktlebenszyklus** 79

**2. Produktmanagement** 83

**3. Produkt-/Marktstrategien für etablierte Produkte** 85

**4. Strategien für die Entwicklung innovativer Leistungen** 90

**5. Besonderheiten beim Marketing von Systemen** 98

**6. Besonderheiten beim Marketing von Dienstleistungen** 101

**E. Markenmanagement** 107
**1. Was ist eine Marke?** 108
**2. Geltungswert der Marke** 111
**3. Markenentwicklung** 121

**F. Pricing** 129
**1. Pricing in B2B-Märkten** 129
**2. Pricing von Dienstleistungen** 131
**3. Preisdifferenzierung** 133
**4. Die Digitalisierung des Preises** 136
**5. Einbeziehung des Kunden in das Pricing** 138

**G. Distributionspolitik** 141
**1. Vertriebskanäle** 144
1.1 Vertriebskanalanalyse 146
1.2 Vertriebskanalentscheidung 150
**2. Management eines Mehrkanalvertriebssystems** 153

**H. Vertrieb** 157
**1. Bedeutung der Akquisitionsalternativen** 157
**2. Aufbau und Organisation einer Vertriebsorganisation** 159
2.1 Aufgaben und Tätigkeiten des Vertriebs 159
2.1.1 Tätigkeiten des Vertriebs bei oder mit dem Kunden 159
2.1.2 Interne Tätigkeiten des Vertriebs für den Kunden 160
2.1.3 Interne Tätigkeiten des Vertriebs 162
2.2 Alternativen beim Aufbau einer Vertriebsorganisation 164
2.2.1 Gebiets-/geografieorientierte Vertriebsorganisation 165
2.2.2 Produktorientierte Vertriebsorganisation 166
2.2.3 Branchen- bzw. kundenorientierte Vertriebsorganisation 168
2.2.4 Gemischte Organisationsformen 169
2.2.5 Neukunden-Gebiete und -Akquisition (prospecting) 170
2.3 Spezielle Organisationsformen 171
2.3.1 Key-Account-Management 171
2.3.2 Betreuung von Kunden mit mehreren Standorten 172
2.4 Outsourcing von Vertriebsaktivitäten 172

**3. Steuerung einer Vertriebsorganisation, insbesondere einer Außendienstorganisation** 174
3.1 Außendienststeuerung 174
3.1.1 Abgrenzung und Klärung des Begriffs Außendienststeuerung 174
3.1.2 Besondere Probleme von AD-Mitarbeitern im Gegensatz zu anderen Mitarbeitergruppen im Unternehmen 175
3.2 Instrumente der Außendienststeuerung 176
3.2.1 Aktivitätenregelungen 176
3.2.2 Die Eignung verschiedener Kenngrößen als Zielvorgaben 178
3.2.3 Festlegung der Zielvorgaben 182
3.2.4 Materielle Entlohnungsanreize 183
3.2.5 Immaterielle Entlohnungsanreize 187
3.2.6 Loss Reports (Lost Order Reports) 189
3.3 Anforderungen an Vertriebs-Mitarbeiter 190

**4. Kundenbeziehungsmanagement** 191
4.1 Computereinsatz in Vertrieb und Marketing (CRM, CAS) 192
4.2 CRM-Grundlagen 193
4.2.1 Stufen des CRM 194
4.2.2 Nutzen von CRM 195
4.2.3 Schwierigkeiten bei der Einführung von CRM 196
4.3 Kundenportfolio-Analyse 197
4.3.1 ABC-Analyse und ABC/XYZ-Analyse 197
4.4 Kundenzufriedenheit 203
4.4.1 Auswirkung von Kundenzufriedenheit 204
4.4.2 Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit 207
4.5 Beschwerdemanagementsysteme 214
4.5.1 Beschwerdebereitschaft, Eingangswege 214
4.5.2 Beschwerdebearbeitung 214
4.5.3 Beschwerdereporting, Beschwerdecontrolling 214
4.6 Kundenrückgewinnungsmanagement (KRM) 214

**I. Kommunikationspolitik** 217

**1. Content Marketing** 218

**2. Storytelling** 240

**3. Zugang für Unternehmen ermöglichen und managen** 248

**Literaturverzeichnis** 267

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS


Abb. 1: Einflüsse auf das Business-to-Business Marketing, eigene Darstellung in Anlehnung an (*Pfoertsch/Sponholz*, 2019, S. 46) 21

Abb. 2: Systematik des B2B-Marketing in Anlehnung an (*Backhaus/Voeth*, 2015, S. 20) 35

Abb. 3: Anonymer Kunde als Kernherausforderung bei der Preissetzung auf B2B-Online-Marktplätzen (*Homburg & Partner*, 2022) 43

Abb. 4: Modere Marketingkommunikation (*Kotler/Keller/Brady/Goodman/Hansen*, 2019, S. 681) 44

Abb. 5: Zusammenspiel zwischen Geschäftstypologie und Vertriebsanforderungen (*Backhaus/Voeth*, 2015) 53

Abb. 6: Geschäftsarten nach Kundenanzahl und Käuferverhalten 56

Abb. 7: Klassische Kaufklassen des Kaufprozesses und digitale Weiterentwicklung der Dimensionen. Eigene Darstellung basierend auf (*Robinson/Farris/Wind*, 1967) 59

Abb. 8: Typologie von Beschaffungsentscheidungen (*Kirsch/Kutschker*, 1978) 59

Abb. 9: Customer Journey Phasenmodell und Kundenkontaktpunkte. In Anlehnung an (*Kotler/Pfoertsch/Sponholz*, 2020, S. 121) 63

Abb. 10: Zusammenfassung der Schritte zur Entwicklung einer Customer Journey in Anlehnung an (*Keller/Ott*, 2019, S. 174) 65

Abb. 11: Rollen im Buying Center 67

Abb. 12: Rollen des Selling Centers und des Buying Centers entlang der Customer Journey (*Lippold*, 2016, S. 12) 71

Abb. 13: Loyalty Cube (*Manowicz*, 2019, S. 54) 72

Abb. 14: Komplementarität von Leistungseigenschaften (*Weiber/Adler*, 1995) 77

Abb. 15: Alphabetische Strategiesequenzen, (*Becker*, 2019) 89

Abb. 16: Nicht-alphabetische Strategiesequenzen, (*Becker*, 2019) 89

Abb. 17: Build-Measure-Learn-Feedback-Schleife 96

Abb. 18: Mehrstufiger Validierungsprozess nach *Schuricht* (2018) 97

Abb. 19: Produkt- vs. Dienstleistungsgeschäft 104

Abb. 20: Einfluss auf das Markenmanagement (*Pfoertsch/Sponholz*, 2019) 108

Abb. 21: Verbliebene Items zur Messung der Markenpersönlichkeit (*Geuens/Weijters/De Wulf* 2009) 113

Abb. 22: Markenwertberechnung
t = Zeit r = Risiko (Diskontierungssatz) 115

Abb. 23: Markenwertberechnungsvorlage *Interbrand* 118

Abb. 24: Entwicklung einer neuen Markenlogik nach der S-DL (*Merz/He/Vargo*, 2009) 121

Abb. 25: Marke in Beziehungsfokus vs. Stakeholder-Fokus (*Pfoertsch/Sponholz*, 2019) 122
Abb. 26: Multiple Kundenrollen beim Branding (*Pfoertsch/Sponholz*, 2019) 123
Abb. 27: Modell zur Co-Creation einer Markenbeziehungserfahrung (*Payne/Stornacka/Frow/Knox*, 2009) 125
Abb. 28: Einflussfaktoren auf das Vertrauensmanagement (*Pfoertsch/Sponholz*, 2019) 126
Abb. 29: Gestaltungsoptionen des modernen Preismanagements (*Frohmann*, 2018) 135
Abb. 30: Kundenverhalten nach Kauftypen (*ibi research*, 2019) 143
Abb. 31: Unterscheidung von Direktvertrieb und indirektem Vertrieb in Anlehnung an (*Kleinaltenkamp*, 2009, S. 102) 145
Abb. 32: Beispiel: Vertriebskanalstrukturanalyse mittels Vertriebskanal-Scoring (*Scheed/Scherer*, 2019, S. 181) 151
Abb. 33: Vertriebskanaleffizienzanalyse (*Scheed/Scherer*, 2019, S. 185) 152
Abb. 34: Beispiel Coverage Matrix eines Produktherstellers (*Scheed/Scherer*, 2019, S. 190) 153
Abb. 35: Welche Kanäle nutzen Unternehmen für den Vertrieb (*ibi research*, 2021) 157
Abb. 36: Beispielhafte Customer Journey im B2B (*ECC Köln*, 2018) 159
Abb. 37: Nutzung unterschiedlicher Bemessungsgrundlagen für die Entlohnung von Vertriebsteams (*Krafft/Frenzen/Jeck*, 2002) 181
Abb. 38: Lineares, progressives und degressives Incentive-Modell 185
Abb. 39: Incentive-Modell mit Absicherung bei 75 %, progressivem Verlauf zwischen 100 % und 150 %, degressivem Verlauf zwischen 150 % und 200 %, keine zusätzliche Honorierung bei Ergebnissen über 200 % 186
Abb. 40: Praktizierte Vergütungssysteme in Deutschland. (*Kienbaum*/F. A. Z., 2005, S. 23) 188
Abb. 41: Bedeutung der Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern im Bereich Sales Journey Excellence (*Wissence*, 2019) 190
Abb. 42: Typischer Kundenlebenszyklus *Munich Business School* 2011, zitiert nach (*Blum,* 2014, S. 181) 192
Abb. 43: IT-Systeme in Einkauf, Marketing und Vertrieb 193
Abb. 44: Beispiel einer ABC Analyse (*Schawel/Billing*, 2018) 198
Abb. 45: Erweiterung der ABC-Analyse um den Kundenloyalitätsindex zur ABC/XYZ-Analyse (*Scheed/Scherer*, 2019, S. 72) 199
Abb. 46: Kundensegmentierung anhand des Customer Lifetime Value Quelle: (*Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz*, 2021) 200

Abb. 47: Kategorisierung „wertvoller Kunden“ (1: trifft nicht zu, 5: trifft voll zu) (*Crossconsulting*, 2002, S. 51) 201
Abb. 48: Folgen der Kundenunzufriedenheit 206
Abb. 49: Kundenzufriedenheit als Treiber für langfristigen Unternehmenserfolg 207
Abb. 50: Kundenzufriedenheitsmessung und Umsetzungsmaßnahmen 210
Abb. 51: Ziele von Content Marketing in B2B-Unternehmen. (*Hirschfeld von/Josche*, 2019) 220
Abb. 52: In B2B genutzte digitale Formate (*Content Marketing Institute*, 2016) 221
Abb. 53: Einbindung des MVC in den Content Marketing Prozess 223
Abb. 54: Beispielhafter Workflow für Content Marketing im Unternehmen (*Hirschfeld von/Josche*, 2019) 224
Abb. 55: Netzwerkansatz für Co-Creation von Content (*Palmer/Koenig-Lewis*, 2009) 236
Abb. 56: Konzeptioneller Rahmen für Kundenmanagement nach S-DL nach (*Hollebeek/Srivastava/Chen*, 2016) 238
Abb. 57: Content Marketing als Integrationsfunktion im Unternehmen. (*Hirschfeld von/Josche*, 2019), S. 34) 240
Abb. 58: Komponenten des Storytelling (*Lugmayr* et al., 2017) 243
Abb. 59: Konzeptioneller Rahmen für den Kundenzugang 249
Abb. 60: Multichannel und Omnichannel im Vergleich (*Mehn/Wirtz*, 2018) 251
Abb. 61: Zwei Wege zum Social Commerce 252
Abb. 62: Klassifizierung von Online-Medien bzw. Medieninhalten (*Rumler/Ullrich*, 2016) 256
Abb. 63: Social Media Navigator für B2B-Unternehmen (*Hall*, 2017) 257
Abb. 64: Co-Creation Zyklus (*Gouillart/Quancard*, 2016) 263
Abb. 65: Vier Kundentypen bzgl. Erkenntnis- und Lösungsverkauf (*Heiman/Sanchez/Tuleja*, 2004) 263

| | | |
|---|---|---|
| Tab. 1: | Vergleich Traditionelle und Digitale Unternehmen | 27 |
| Tab. 2: | Gliederung von Beschaffungsentscheidungen im B2B-Bereich nach Häufigkeit und Bedeutung der einzelnen Beschaffungen, Beispiele ergänzen um Software, CRM-Systeme | 60 |
| Tab. 3: | Klassifizierung Kundenbindungsmethoden | 73 |
| Tab. 4: | Grundeigenschaften von Produkten (*Kotler/Keller/Opresnik*, 2017) | 75 |
| Tab. 5: | Faktoren der Produktunterschiede in B2C und B2B (*Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß*, 2018) | 76 |
| Tab. 6: | Ausprägungen der wesentlichen Produktgruppen (*Koppelmann*, 2013) | 78 |
| Tab. 7: | Risiko-Ergebnis-Produktmatrix | 78 |
| Tab. 8: | Marketingschwerpunkte in den einzelnen Lebenszyklusphasen | 80 |
| Tab. 9: | Produkt-Markt-Matrix am Beispiel von Informationssystemen | 85 |
| Tab. 10: | Produkt-Markt-Strategien | 85 |
| Tab. 11: | Produkt-Markt-Novität-Matrix | 90 |
| Tab. 12: | Produktgruppen des Misserfolgs | 95 |
| Tab. 13: | Vermarktungsrisiko im Systemgeschäft (*Weiber*, 1993) | 100 |
| Tab. 14: | Charakterisierung von industriellen Dienstleistungen (*Reeder/Briety/Reeder*, 1990) | 101 |
| Tab. 15: | Kombination von Angeboten im Dienstleistungsmarketing | 102 |
| Tab. 16: | Beispiel für die verhaltensorientierte Markenanalyse | 116 |
| Tab. 17: | Implikationen auf das Pricing aus den Spezifika des Internets (*Kollmann*, 2020) | 136 |
| Tab. 18: | Vergleich der Distributionspolitik B2C und B2B. | 142 |
| Tab. 19: | Gegenüberstellung des direkten und indirekten Vertriebs, in Anlehnung an (*Binkenbanck/Hölter/Tiffert*, 2013, S. 26) | 149 |
| Tab. 20: | Konfliktpotenziale aus *Scheed/Scherer* S. 193 | 155 |
| Tab. 21: | Beispiel Punktesystem Kundenloyalitätsindex (*Scheed/Scherer*, 2019, S. 71) | 198 |
| Tab. 22: | Beurteilung der Kundenbewertungsverfahren im Überblick (*Lennartz*, 2017, S. 156) | 202 |
| Tab. 23: | Systematisierung von Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit | 208 |
| Tab. 24: | Mögliche Rollen und Aufgaben im Content Marketing (*Hirschfeld von/Josche*, 2019) | 223 |
| Tab. 25: | Inbound und Outbound Marketing | 228 |
| Tab. 26: | Plattformen und Merkmale | 230 |
| Tab. 27: | Die wichtigsten Content-Formate und – Kanäle bei B2B nach (*Hirschfeld von/Josche*, 2019) | 232 |
| Tab. 28: | Content Typen und Content Phasen | 233 |

Tab. 29: Mögliche Kennzahlen für die Erfolgskontrolle von Content Marketing (*Hirschfeld von/Josche*, 2019, S. 56) 234
Tab. 30: Die wichtigsten Formate für visuelles Storytelling (*Hirschfeld von/Josche*, 2019) 244
Tab. 31: Drei mögliche Handlungsabläufe beim Storytelling (*Hirschfeld von/Josche*, 2019) 247
Tab. 32: Social Commerce Geschäftsmodelle (*Heinemann/Gaiser*, 2016a) 253
Tab. 33: Unterschiede zwischen Lösungs- und Erkenntnisverkauf (*Adamson/Dicon/Toman*, 2012) 265

| | |
|---|---|
| B2B | Business-to-Business |
| S-DL | Service-Dominant Logic |
| B2C | Business-to-Customer |
| DACH-Region | Deutschland, Österreich und Schweiz |
| HMI | Human-Machine-Interface |
| IoT | Internet of Things |
| VDMA | Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. |
| HPI | Hasso-Plattner-Institut |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| FFP2 | Filtering Face Piece 2 |
| G-DL | Goods-Dominant Logic |
| TCO | Total cost of ownership |
| ROI | Return on invest |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| OEM | Original Equipment Manufacturer |
| ODM | Original Design Manufacturer |
| VAR | Value Added Reseller |
| MRO | Maintenance Repair Operate |
| JIT | Just in time |
| JIS | Just in sequence |
| POS | Point of Sale |
| CTP | Customer Touchpoints |
| CAS | Computer Aided Selling |
| SFA | Sales Force Automation |
| CRM | Customer Relationship Management |
| aCRM | Analytisches Customer Relationship Management |
| KRM | Kundenrückgewinnungsmanagement |

# Einführung

In diesem neu aufgelegten Buch geht es ganz speziell um das Marketing von Industriefirmen in der digitalen Zeit, denn Investitionsgüter müssen anders physisch und online vermarktet werden als Konsumprodukte. Im deutschen Sprachraum hatte sich seit 1982 aufgrund der Initiative von *Klaus Backhaus* der Begriff **Investitionsgüter-Marketing** eingebürgert. Diese Begriffsbildung führte allerdings zu einer Fülle von Missverständnissen. Die englische Bezeichnung dafür lautete bisher meist **Industrial Marketing**, ein Begriff, der dem eigentlichen Inhalt näher kommt, insbesondere, wenn man bedenkt, dass mit **industries** im Englischen Branchen gemeint sind: Es geht hier also nicht nur um das Marketing von Industriebetrieben, sondern ganzer Branchen. Allerdings kann dieser Ausdruck ebenfalls in die Irre führen, da auch im Konsumgüterbereich mehrere industries tätig sind (*Lilien/Grewal*, 2012).

In der neueren englischsprachigen Literatur hat sich die Bezeichnung **Business-to-Business Marketing** oder kurz B2B durchgesetzt, die wesentlich besser erklärt, welcher Bereich des Marketings untersucht werden soll. Siehe hierzu auch Business-to-Business Marketing von *Vitale/Giglierano/Pfoertsch* (2010). Dieser Begriff setzt sich jetzt mehr und mehr auch in der deutsch-sprachigen Literatur durch, da kein geeigneter deutscher Ausdruck dafür vorliegt. **Business-to-Business Marketing** schließt Geschäftsbereiche ein, die definitiv nicht unter der Bezeichnung **Investitionsgüter** zu subsummieren sind, also vor allem das Zuliefergeschäft und den gesamten Bereich von Dienstleistungen im Geschäftskundenbereich. Unter Business-to-Business Marketing sollen daher alle Bereiche des Marketing verstanden werden, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden. Eine sehr einfache Abgrenzung besteht darin, dass sich auf beiden Seiten von Markttransaktionen ausschließlich Organisationen befinden, auf keinen Fall private Konsumenten.

Aus diesem einen entscheidenden Unterscheidungskriterium zwischen den beiden Teilgebieten des Marketings lassen sich eine Reihe von Unterpunkten ableiten, bei deren näherer Betrachtung klar wird, warum Business-to-Business Marketing sich in vielen Einzelheiten so deutlich vom Konsumgütermarketing unterscheidet, dass es sinnvoll ist, diese getrennt zu betrachten.

Die wesentlichen Unterschiede zum Konsumgütermarketing liegen in den Bereichen Marktstruktur, Produkte, Käuferverhalten, Ursache des Bedarfs, Vertriebswege, Preise und Kommunikation. In den einzelnen Kapiteln dieses Buches werden die Konsequenzen dieser Unterschiede auf die Gestaltung der Marketing-Prozesse eines Anbieters auf diesen Märkten erarbeitet. Es erscheint aber empfehlenswert, die wichtigsten Aspekte zunächst summarisch vorzustellen. Natürlich berühren die Marketingaktivitäten der B2B-Unternehmen auch die Endkunden und verstärkt wird auch die Einbeziehung der Endkundenwünsche in die Produkt- und Vermarktungsplanung von Industrieunternehmen berücksichtigt. Hierbei wird sowohl mit den Wertschöpfungspartnern als auch ohne sie der Endverbraucher adressiert, man spricht dann von der Business-to-Business-to-Consumer-(B2B2C)-Beziehung. Business-to-Business Marketing ist auch International Marketing, mehr als 80 % des Internationalen Handelsvolumens von 18,7 Billionen

US-Dollar im Jahr 2021 (*Worldbank*, 2022) entfallen auf Business-to-Business Transaktionen. Auf das B2B-e-Commerce entfielen im Jahr 2020 ca. 7,3 Billionen US-Dollar. Dieser Wert soll bis 2026 auf 18,5 Billionen US-Dollar weiter ansteigen (*Newswire*, 2022).

Aktuelle Veröffentlichungen zeigen einen Trend weg von der strikten Trennung von B2B- und Business-to-consumer-Marketing (B2C) hin zu einem umfassenderen Verständnis die Mensch zu Mensch Interaktion in den Mittelpunkt stellt. Diese neue Mindset wurde erstmalig im englischsprachigen Standardwerk von *Philip Kotler, Waldemar Pfoertsch und Uwe Sponholz H2H Marketing – The Genesis of Human-to-Human Marketing* (2021) beschrieben und bildet einen wichtigen Schritt für ein umfassendes Marketing-Verständnis im Zeitalter der Digitalisierung.

# A. Neue Einflussfaktoren im Business-to-Business Marketing

Eine Vielzahl neuer Einflüsse verändern die Grundlage des Business-to-Business (B2B) Marketings. Damit einhergehend ist es notwendig die Marketing-Strategie und die damit verbundenen Prozesse anzupassen. Drei dieser Einflüsse sind besonders prägnant – (1) die Digitalisierung, (2) das Design-Thinking und (3) das Konzept der Service-Dominant-Logic (SDL). Sie führen in vielen Fällen zu einer kompletten Business-Transformation der Unternehmen, die somit ihr Überleben im Markt unter dem Einfluss der neuen Anbieter aus Asien, Südamerika und Afrika sichern. Neue Geschäftsmodel und digitalisierte Produkte, Vertriebswege und Geschäftsmodell sind die Überlebensformel für die Zukunft. Im Folgenden werden diese drei Faktoren näher beleuchtet.

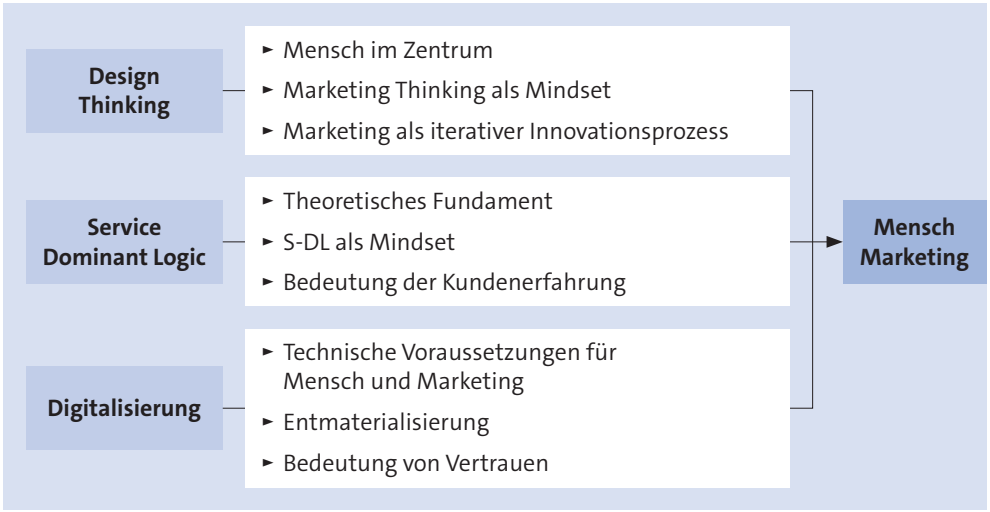


Abb. 1: Einflüsse auf das Business-to-Business Marketing, eigene Darstellung in Anlehnung an (Pfoertsch/Sponholz, 2019, S. 46)

Innovation ist die Triebfeder vieler Veränderungen. Die Industriefirmen leben von der Entwicklung von neuen Produkten und Lösungen für Ihre Kunden und bereiten somit die Grundlagen für die Verbesserung der Lebensbedingungen. Design Thinking ist eine Methode, um Innovationen zu kreieren. Sie hat einen wesentlichen Vorteil. Sie stellt den Menschen in das Zentrum des gesamten Prozesses. Es richtet sich an den menschlichen Bedürfnissen aus und versucht den sich ständig wandelnden Anspruch gerecht zu werden. Ihr iteratives Vorgehen hilft praktikablen Lösungen zu finden.

Das Marketing muss zum Kern der Wertschöpfung zurückkehren und langfristige Probleme lösen, die das Leben der Menschen tiefgreifend beeinflussen. Obwohl viele Manger mit guten Absichten haben, gelingt es ihnen oft nicht das richtige zu tun. Sie stellen fest, dass der Großteil des ‚Marketings in der Praxis' stark vom normativen Konstrukt abweicht und dass Vermarkter Praktiken anwenden, die nur für eine Partei auf Kosten der anderen positive Ergebnisse bringen – unethisches Marketing auf Kosten des Kun-

den oder unsinniges Marketing, was sie als Marketingaktionen deklarieren, die so schlecht durchdacht sind, dass sie das Unternehmen anfällig für die Ausbeutung durch zunehmend geschäftstüchtige Verbraucher machen – oder, noch schlimmer, Marketingmaßnahmen, die einfach nur verschwenderisch und ohne jeglichen Nutzen sind. Wenn die Kunden den Kürzeren ziehen und die Unternehmen gewinnen, sind die Gewinne meist nur von kurzer Dauer. Das Unternehmen kann kurzfristige Gewinne erzielen, bis andere Konkurrenten auftauchen oder staatliche Regulierungen notwendig werden. Dies ist eindeutig keine ethische Art und Weise, Marketingaktivitäten durchzuführen.

## 1. Marketing im digitalen Business Zeitalter

Die Digitalisierung bedeutet für traditionelle Business-to-Business Märkte (B2B) eine Vielzahl von Herausforderungen und zwingt B2B-Unternehmen ihre Marketing-Strategien neu zu überdenken. Die traditionelle Marketing- und Vertriebsperspektive auf den Markt mit seinen mehrstufigen Vertriebssystemen wird durch die massiven Marktveränderungen in einer zunehmenden Geschwindigkeit in Frage gestellt. B2B-Unternehmen sind gezwungen ihr Markverständnis sowie ihre Marketing- und Vertriebsstrukturen anzupassen. Konkret bedeutet dies: B2B-Unternehmen können sich nicht mehr nur auf die Agenten, den Großhandel und die Distribution verlassen können, sondern müssen mit ihren wirklichen Kunden in den direkten Austausch gehen. Hürden sind oftmals aber die Bereitschaft und der Mut sichere und eingefahrene Wege zu verlassen. Unternehmen, die nicht bereit sind, diesen Veränderungen Rechnung zu tragen, gehen das Risiko ein von der Digitalisierung überrollt zu werden und letztlich mangels Digitaler Marketing Präsenz Marktanteile zu verlieren.

Die Digitalisierung betrifft aber nicht nur die Kommunikation, sondern auch die gesamte Produktgestaltung und das Lösungsangebot. Speziell auf B2B-Märkten hat sich das Marketing zu einem der wichtigsten Schlüsselfaktoren für Unternehmenserfolg entwickelt. Man kann sagen, dass es hier zu einem Schließen der Lücke im Vergleich zum Business-to-Consumer (B2C) Sektor gekommen ist. Hier war und ist Marketing bereits viel früher als essenzieller Erfolgsfaktor erkannt und entsprechend hoch priorisiert. Lange war die Vermarktung von traditionellen B2B-Leistungen wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, technischen Anlagen, Werkzeugmaschinen, Produktkomponenten, IT-Komponenten oder Beratungsdienstleistungen fokussiert auf persönliche Interaktion im Marketing und Verkaufsprozess. Hinzu kam eine einseitige Fokussierung auf Lösungen, Produkte und Preise. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und deren grundlegenden Mechanismen ist dieser Fokus zu kurz gegriffen. Im Gegenteil, Kommunikation und Vertrieb werden sich ganz entscheidend verändern unter dem Einfluss der Digitalisierung und einen noch höheren Stellenwert einnehmen als Schlüsselfaktoren für erfolgreich operierende Unternehmen. Auch das Image und den Begriff **Marke** gilt es erfolgreich in das digitale Zeitalter zu übertragen und digital erlebbar zu machen.

## 1.1 Begriff der Digitalisierung

Für den Begriff Digitalisierung existiert keine eindeutige Definition. Er kann, abhängig vom jeweiligen Kontext, mehrere Bedeutungen annehmen. Ursprünglich kann der Begriff Digitalisierung verstanden werden als das Umwandeln von analogen Daten in digitale Formate. Ziel ist es hierbei, die digitalen Informationen zu erzeugen, zu speichern, zu verteilen oder zu verarbeiten. Historisch lässt sich die Digitalisierung auf die Umwandlung von analogen Produkten, Medien wie Fotografien, Tonaufnahmen, Filmen oder Dokumenten zurückführen. Ergebnis der Digitalisierung sind Dateien und Prozesse, die aus einer Folge von Bits und Bytes bestehen. Heutzutage werden die meisten dieser Produkte oder Medien direkt in digitaler Form, ohne die Vorstufe einer analogen Version erstellt. Bisweilen werden auch **digital twins** empfohlen. Die Erstellung, Speicherung, Verteilung und Verarbeitung der digitalen Daten erfolgt mithilfe moderner Informationstechnik wie Computer, Smartphones, Kommunikationsnetze, Internetanwendungen, Cloud-Servern und Datenbanken. Nach *Kirmße/Schneider* (2019) können Digitale Informationen auf Basis sich verändernder Infrastrukturen mit (1) sehr hoher, immer weiter zunehmender Geschwindigkeit transferiert werden. Die Informationen sind (2) sehr schnell und (3) verlustfrei kopierbar sowie (4) sehr leicht und kostengünstig zu lagern. Digitale Codes sind (5) universell für Maschinen verständlich und können (6) durch diese leicht analysiert werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Aspekte der analogen Welt (zumindest heute und in absehbarer Zukunft) digital übersetzbar sind. Während es beispielsweise leicht möglich ist, Musik zu digitalisieren, gilt dies für ein Konzerterlebnis nicht. Der Kontext des Musikerlebnisses und die damit verbundenen Emotionen sind (zumindest heute) nicht digitalisierbar. Die Folgen der Digitalisierung gelten damit nur für die Bereiche des analogen Geschäftslebens, die auch tatsächlich in die digitale Welt übersetzbar sind.

Die Digitalisierung betrifft nicht mehr nur **digital natives**, d. h. Unternehmen, die bereits im Kern rein digitale Produkte und Prozesse entwickeln und vermarkten, wie z. B. Software-Anbieter. Sie betrifft auch die sog. Incumbents, sprich Unternehmen, die mit traditionellen, oft physischen Produkten seit vielen Jahren erfolgreich am Markt agieren. Kurz gesagt: Digitalisierung betrifft den kompletten B2B-Sektor - und der Hauptdruck zur Veränderung liegt hier bei den traditionellen Unternehmen. Es ist gerade auch bei traditionellen Unternehmen zu beobachten, dass neue oder veränderte Geschäftsmodelle entstehen, die die Möglichkeiten der Digitalisierung ausschöpfen: Maschinenparks werden über das Internet fernüberwacht oder Ersatzteile über unternehmenseigene Service-Apps angeboten und bestellt. Die Industrie wandelt sich: 3D-Drucker stellen Maschinenteile her, Roboter bauen diese zusammen, und ganze Fabriken sind intelligent miteinander vernetzt. Überträgt man diesen Trend so ist anzunehmen, dass insbesondere die Vernetzung zwischen einem Anbieter, seinen Lieferanten und Kunden (und manchmal auch deren Kunden) neue Möglichkeiten im B2B-Marketing eröffnen wird.

Dieses erweiterte Verständnis liegt diesem Buch zugrunde, wenn von Digitalisierung gesprochen wird. Es wird betrachtet als ein umfassender Megatrend der digitalen Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft, Staat und Alltag. Insbesondere liegt der Fokus hierbei auf die zielgerichtete Identifikation und das Ausschöpfen von Potenzialen

im Hinblick auf die Marketing-Strategie und deren operative Umsetzung von auf B2B-Märkten agierenden Unternehmen (z. B. Vernetzung, Automatisierung, digitaler Kundenzugang etc.).

## 1.2 Grundlegende Mechanismen der Digitalisierung

Die dargelegten Eigenschaften der Digitalisierung sind Basis für die Analyse der Folgen der Digitalisierung. Es lassen sich acht digitale Folgesätze ableiten, die im Sinne von Prinzipien als Grundlage für die Abschätzung von Folgen der Digitalisierung auf B2B-Märkte und ihre Akteure ermöglichen.

1. **Grenzkostenmarginalisierung**
   Die Produktion einer zusätzlichen Einheit eines analogen Produkts, wie z. B. eines Gabelstaplers führt immer zu Mehrkosten, wenn auch in der Regel nicht linear, weil bestimmte Kostenarten wie z. B. anteilige Flächenkosten nicht mehr so stark ins Gewicht fallen. Grenzkosten beschreiben hierbei die zusätzlichen Kosten, die bei Produktion einer zusätzlichen Einheit entstehen. Bei digitalen Produkten entstehen kaum bis keine zusätzlichen Kosten. Einem Geschäftskunden eine zusätzliche Software-Lizenz zur Verfügung zu stellen verursacht beim Software-Anbieter keine zusätzlichen Kosten. Das bedeutet, dass die Grenzkosten eines digitalen Produktes immer geringer sind als die eines analogen Produktes. Dies kann allerdings nicht auf die Gesamtkosten übertragen werden, da bei der Entwicklung einer Software erhebliche Entwicklungskosten anfallen unabhängig vom späteren Erfolg und Absatz der Software.

2. **Informationssymmetrisierung**
   In der Vergangenheit wurde ein erheblicher Anteil von Vermarktungserfolgen auf Basis sog. Informationsasymmetrien erzielt, d. h. einem Einkaufsbereich lagen zum Zeitpunkt einer Vergabeentscheidung nicht alle Markt- und Wettbewerbsinformationen in geeigneter Form zur Verfügung. Diese Informationslücke kam oftmals dem Anbieter zugute, der z. B. schnell eine gute persönliche Vertrauensbasis geschaffen hat, die wiederum dazu geführt hat, dass auf der Kundenseite die Aktivitäten zur Reduzierung der Informationsasymmetrien zugunsten einer raschen Vergabe eingestellt wurden. In der digitalen Welt reduzieren sich diese Informationsasymmetrien. Der früher möglicherweise schlechter informierte Einkauf eines Kunden kann diesen Nachteil heute schnell und kostengünstig ausgleichen. Marketing-Strategien, die auf der Nutzung von Informationsvorsprüngen basieren, werden somit in einer digitalen Welt zunehmend erfolgloser in ihrer Wirkung.

3. **Neue Erkenntnisgalaxien**
   Die unternehmerische Fähigkeit Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber zu sammeln und im Anschluss hieraus folgerichtige Schlüsse in Bezug auf kausale Wirkbeziehungen zu ziehen, d. h. in konkretes Wissen umzuwandeln wird durch die Möglichkeiten der Digitalisierung erheblich erleichtert. Die Herausforderung liegt für Unternehmen vielmehr darin die exponentiell steigende Masse an verfügbaren Daten zu filtern, zu ordnen und z. B. maschinell auszuwerten. Maschinelles Lernen ermöglicht es hier Muster und Zusammenhänge zu erkennen, die Menschen auf den ersten Blick verwehrt geblieben wären.

4. **Emanzipation von Raum und Zeit**
   Werden zu analogen Leistungen ergänzend auch digitale Leistungen angeboten, unterscheiden sich diese in besonderem Maße, dass diese Leistungen zeitlich und ortsunabhängig in Anspruch genommen werden können. Durch die zeitlich und räumlich stete Verfügbarkeit von digitalen Informationen entfällt die Notwendigkeit, diese Leistungen an einem bestimmten Ort in Anspruch zu nehmen. Die kostengünstige Speicherbarkeit und Lagerfähigkeit digitaler Informationen ermöglichten die zeitliche Entkopplung bislang synchroner Prozesse. So können beispielsweise Schulungs- und Trainingsangebote wie sie z. B. im Maschinen- und Anlagenbau nach erfolgreicher Vermarktung des Kernprodukts notwendig sind, zunehmend zu den aus Sicht des Teilnehmers optimalen Zeiten stattfinden.

5. **Neue Sicherheitsparadigmen**
   Die Digitalisierung bietet neue Einfallstore für Cyber-Kriminalität und Wirtschaftsspionage. Hieraus ergeben sich völlig neue Bedrohungsszenarien. Der Schutz von sensiblen Daten wird zunehmend an Bedeutung gewinnen und auch auf B2B-Märkten in das Entscheidungsset bei Vergabeentscheidungen einfließen. Für das Marketing bedeutet dies, dass zunehmend Aspekte wie Datenspeicherung und Datenaustausch kommunikativ aufbereitet und aktiv vermarktet werden muss.

6. **Geschwindigkeitsexplosion**
   Zeit und Timing sind wichtige Faktoren im B2B-Marketing. Unternehmen, die digitale Marketingaktivitäten verfolgen realisieren Geschwindigkeitsvorteile gegenüber analog agierenden Unternehmen. Ebenfalls können diese digitalen Prozesse in hoher Geschwindigkeit und parallel zueinander eingesetzt werden. Herausforderungen tauchen dann auf, wenn eine Marketingkampagne sich aus digitalen und analogen Teilprozessen zusammensetzt, wie z. B. bei hybriden Messen, bei denen physische Messen eingeschlossen sind, von digitalen Vor-Veranstaltungen und digitalen Nachveranstaltungen. In diesem Fall ist die physisch stattfindende Messe der kritische Faktor für die Gesamtprozesszeit und steht daher unter erheblichem Druck, der durch die digitale Geschwindigkeitserwartung der Käufer noch erhöht wird (Ein weiteres Beispiel ist die Lieferzeiterwartung für online bestellte analoge Produkte wie Ersatzteile).

7. **Schnittstellenzentralisierung**
   Einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung von B2B-Marketing Maßnahmen wird die Zentralisierung von Schnittstellen haben. Die zentrale technische Schnittstelle zum B2C-Markt ist für die überwiegende Anzahl der Konsumenten das Smartphone geworden. Auf B2B-Märkten bildet diese zentrale Schnittstelle bisher der PC. Als Pforte in die digitale Welt fungieren hier Google, Safari Siri oder Alexa. Es wird interessant zu beobachten sein, ob sich in der Zukunft nur noch ein Standard für die Interaktion zwischen Menschen und Maschine unabhängig von der Art des Marktes (B2B vs. B2C) herausbilden wird.

8. **Transaktionskostensenkung**
   Kosten, die im Zusammenhang mit einer Transaktion anfallen, werden Transaktionskosten genannt. Hierbei kann es sich um Such- und Informationskosten, Anbahnungskosten, Abschluss-, Koordinations- oder Überwachungskosten oder eine Kombination hieraus handeln. Diese Transaktionskosten gehen in einer digitalen

Welt dramatisch zurück oder werden eliminiert. B2B-Geschäftsmodelle, wie z. B. spezielle Beratungsdienstleistungen, die sich auf die Senkung von Transaktionskosten spezialisiert haben, stehen damit unter Druck oder sind gefährdet. Das Kundenproblem, das es zu lösen gilt, wird schlicht nicht mehr existieren.

Für Unternehmen bietet es sich an, den eigenen Wertschöpfungsprozess als Basis seines Geschäftsmodells heranzuziehen. Zu klären sind die Nutzendimension (welcher Kundennutzen wird gestiftet?), die Architekturdimension (wie ist die Wertschöpfung intern und extern organisiert?) und die Erlösdimension (wie werden Erlöse erzielt?). Die Analyse in Bezug auf Auswirkungen der Digitalisierung bietet sich dabei in genau dieser Reihenfolge an. Wenn der Kundennutzen durch die Digitalisierung entfällt, muss man sich über Architektur und Erlöse keine Gedanken mehr machen.

Diese acht Dimensionen dienen als Ausgangspunkte für die Beantwortung der Frage an welchen Stellen durch die Digitalisierung relevante Einflüsse auf die Marketing-Strategie auf B2B-Märkten zu erwarten sind.

## 2. Business Transformation – Traditionelle und digitale Unternehmen als Bezugsobjekte des B2B-Marketings

Wenn wir über Digitalisierung sprechen, denken wir oftmals an Unternehmen, die man als ***born-digital*** bezeichnen würde. Unternehmen, die also bereits seit ihrer Entstehung rein digital ausgerichtet waren. Dies schließt das Produkt und Dienstleistungsangebot sowie die Vermarktungstechniken mit ein. Unternehmen wie SAP, Microsoft, Paypal, Frotcom, Square, Netflix, AirBnB oder Uber haben etablierte Märkte von Grund auf verändert. Während bei diesen Unternehmen die Digitalisierung oftmals tief in der DNA verankert ist, steht die Vielzahl der Unternehmen noch auf der anderen Seite. Diese etablierten Unternehmen (oftmals auch Incumbents genannt) verfügen oftmals über physische Produkte, eingeschwungene Prozesse sowie langsame Strukturen und Wege der Entscheidungsfindung. Bei diesen Unternehmen ist es eine besondere Herausforderung die bestehende B2B-Marketing-Strategie um digitale Erfolgsfaktoren wie Kundenerlebnis, Geschwindigkeit, Gamification und Agilität zu erweitern bzw. komplett hierauf auszurichten. Die wesentlichen Unterschiede zwischen Incumbents und digitalen Unternehmen lassen sich mit drei Merkmalen beschreiben:

**Vermögenswerte (Assets)**
Bei traditionellen Unternehmen basieren die Vermögenswerte im Schwerpunkt auf tangiblen Assets, wie z. B. Fabriken und Maschinen. Bei digitalen Unternehmen ist eine Verschiebung hin zu den sog. intangiblen Assets zu erkennen. Deren Vermögenswerte basieren im Kern auf digitaler Infrastruktur wie z. B. Webseiten, Daten, Software, Algorithmen. Physische Assets sind oftmals auch vorhanden und unterstützen das Geschäft.

**Wertschöpfung**
Bei traditionellen Unternehmen bestehen die Wertschöpfungsprozesse in der Regel auf linearen, aufeinander aufbauenden Prozessen. Diese werden je nach Komplexität und Größe des Unternehmens durch digitale Aktivitäten, z. B. mittels spezialisierter Software, wie z. B. Produktionssteuerungssysteme oder ERP-Systeme unterstützt. Bei digitalen Unternehmen erfolgen Wertschöpfungsaktivitäten und Informationsverarbeitung entweder linear oder simultan auf Plattformen.

**Disintermediation**
Bei Digitalen Geschäftsmodellen zeichnet sich besonders stark ein Trend zur Disintermediation ab. Disintermediation bedeutet in diesem Zusammenhang, dass einzelne Stufen der Wertschöpfung durch die Digitalisierung wegfallen und einzelne Intermediäre an Bedeutung verlieren. Auf das B2B-Marketing bezogen bedeutet dies, dass z. B. Vertriebsstufen wie Importeure, Großhändler überflüssig werden, durch die digitalen Möglichkeiten eines Herstellers direkten Kundenkontakte effizient über Plattformen zu steuern. Tabelle 1 beschreibt die wesentlichen Unterschiede.

| Merkmal | Traditionelle Unternehmen | Digitale Unternehmen |
|---|---|---|
| **Vermögenswerte (Assets)** | Geschäft basiert insbesondere auf Nutzung **tangibler Assets**. Beispiele: BMW, Thyssenkrupp, Lego | Geschäft basiert vollständig bzw. teilweise auf Nutzung **intangibler Assets** (z. B. digitale Infrastruktur wie Webseite, Daten, Software); physische Assets unterstützen das Geschäft (z. B. Spotify, Amazon) |
| **Wertschöpfung** | **Lineare Koordination** physischer Wertschöpfungsaktivitäten, i. d. R. ergänzt durch digitale Aktivitäten | Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten und Informationsverarbeitung erfolgt digital, **linear oder simultan auf Plattformen** → Tendenz zur **Disintermediation** |
| **Produkte und Innovation** | Zumeist **physische Gebrauchs- und Verbrauchsgüter**; Intermediäre Wertschöpfungsstufen verlieren an Bedeutung und werden ausgeschnitten | Zumeist Dienstleistungen oder **Hardware als Service** (z. B. Aufzüge), Fokus auf Entwicklung neuer Geschäftsideen und -modelle. |

Tab. 1: Vergleich Traditionelle und Digitale Unternehmen

Die Digitalisierung beschleunigt den Wandel auf der Ebene der Unternehmen und der Branchen. Beispiele sind intelligente Produkte und über das Internet of Things (IoT) vernetzte Systeme Produkte, die immer öfter mit dem Internet der Dinge verbunden sind. Daneben erlaubt die gemeinsame Nutzung digitaler Daten über Unternehmensgrenzen hinweg, immer vielfältigere Produkte, Services und Geschäftsmodelle in kürzer werdenden Zyklen zu entwickeln. Im Vergleich zu digitalen Unternehmen haben traditionelle Unternehmen jedoch oft tendenziell mehr Schwierigkeiten diese digitalen Chancen zu erkennen und in einer weiterentwickelten B2B-Marketing Strategie umzusetzen.