

## Kapitel A

# Typologien im Industriegütermarketing

Vermarktungsprozesse von Industriegütern sind sehr **heterogen**. Es ist unmittelbar einsichtig, dass die Vermarktung von standardisierten Schrauben in einem sehr viel einfacheren Transaktionsprozess als die Vermarktung eines komplexen GUD-Kraftwerks erfolgt (vgl. *Backhaus/Mühlfeld*, 2005).

Im ersten Fall wird das Transaktionsgeschehen vielleicht durch EDV-Unterstützung dominiert, bei dem ein Rechner auf der Nachfragerseite auf Basis eines eingespeisten Lagermodells Kaufimpulse an einen Anbieterrechner übermittelt, der dann intern den Bestellvorgang auslöst. Ein solcher Transaktionsprozess erfordert natürlich ein ganz anderes Marketing-Programm als dies bei der Vermarktung eines Kraftwerks der Fall ist. Hier werden zunächst Ausschreibungsunterlagen herausgelegt, aufgrund derer verschiedene Anbieter spezifische Angebote erstellen, die vom Nachfrager verglichen werden, woraufhin in Verhandlungen Leistung und Gegenleistung festgelegt werden. Dann erfolgt die Auftragsvergabe an den einen oder anderen Bieter.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig zweckmäßig, ein allgemeines Marketing-Verhaltensprogramm für alle Typen von Industrietransaktionen zu entwickeln. Auf der anderen Seite gerät man leicht in Gefahr, von den Spezifikationen der verschiedenen Transaktionsprozesse in Einzelfallbetrachtungen zu verfallen.

Benötigt wird daher eine **Typologie**, die die Vielfalt situationsspezifischer Transaktionen so zu (relativ) homogenen Gruppen zusammenfasst, so dass einerseits gewisse Generalisierungen möglich sind, und andererseits der Generalisierungsgrad der Aussagen nicht so hoch ist, dass er für praktische Zwecke unbrauchbar wird.

In der Literatur liegt mittlerweile eine Reihe von industriegütertransaktionsspezifischen Typologien vor, die im Folgenden dargestellt und kritisch miteinander verglichen werden. Auf Basis unserer eigenen Typologie werden dann konkrete typenspezifische Marketing-Programme vorgestellt.

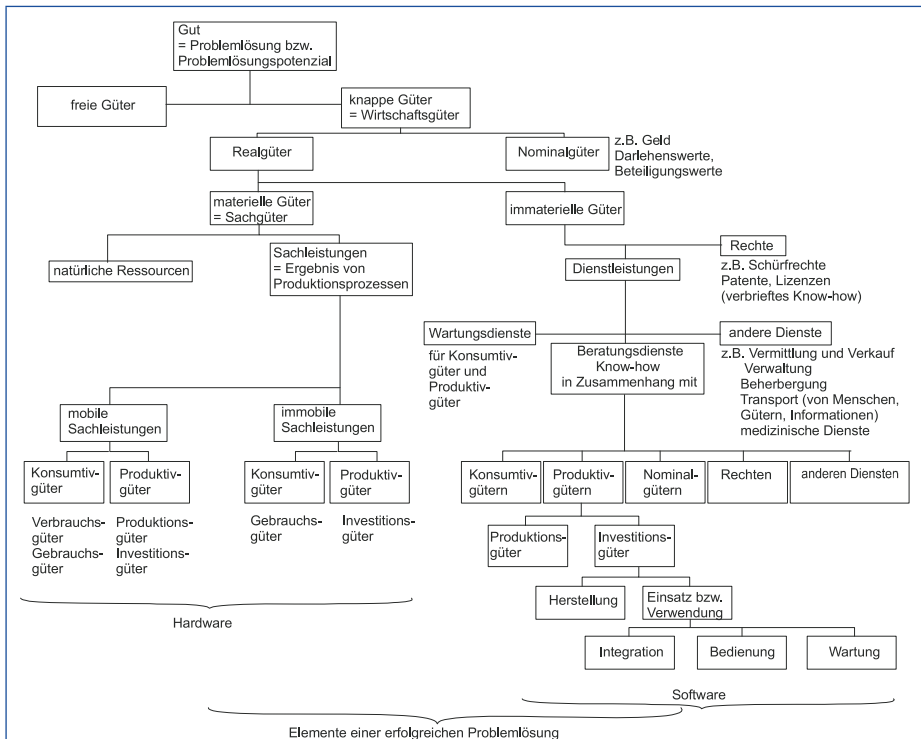
## I. Systematik von Typologien

Die Gestaltung konkreter Marketing-Programme im Industriegüterbereich wird nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Heterogenität der Kauf- und Verkaufsprozesse von Industriegütern offen zu legen und Typologien zu entwickeln, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die Kauf- und Verkaufsprozesse (Transaktionsprozesse) innerhalb eines Typs relativ homogen und zwischen den Typen möglichst heterogen verlaufen. Hierzu wurde in der Literatur eine Reihe von Vorschlägen entwickelt, die sich systematisch in drei Gruppen unterteilen lassen:

- (1) **Morphologische Ansätze**, bei denen in formal deduktiver Weise Güterkategorien gebildet werden, indem ausgehend von dem gesamten Güteruniversum nach bestimmten

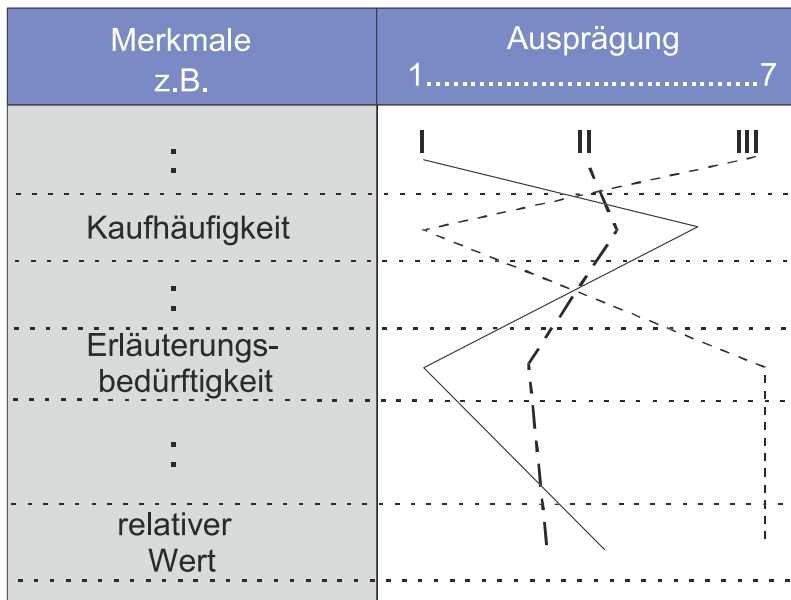
Untergliederungskriterien eine Güterhierarchie entwickelt wird. *Abbildung 86* zeigt eine entsprechende Gütertypologie von *Pfeiffer/Bischof* (1974). Morphologische Ansätze liefern Klassifikationsschemata, die aber nicht zwangsläufig einen Erklärungsbeitrag für die Generierung von Transaktionstypen liefern. Daher sind sie für unsere Zwecke wenig brauchbar.

- (2) **Empirisch-induktive Ansätze**, bei denen Kataloge von Beschreibungsmerkmalen für Kauf- und Verkaufsprozesse auf Industriegütermärkten gebildet werden. Einzelne Güter werden dann anhand ihrer jeweiligen Ausprägung bzgl. dieser Merkmale beschrieben. Graphisch gesehen bildet die Verbindungslinie der Ausprägungswerte dann ein Profil. Ähnliche Profile werden jeweils zu einer Gütergruppe zusammengefasst. Zum Beispiel können in *Abbildung 87* zwei Güterkategorien gebildet werden: Kategorie A (I, II) und Kategorie B (III). Beide Gütergruppen unterscheiden sich signifikant in Bezug auf die Kaufhäufigkeit, die Erklärungsbedürftigkeit und den relativen Wert.
- (3) **Theoretisch-deduktive Ansätze**, bei denen aus einem geschlossenen theoretischen Konzept (z. B. der Neuen Institutionenökonomik) aufgrund theoretischer Vorüberlegungen unterschiedliche Transaktionstypen abgeleitet werden. Die theoretisch entwickelten Typen lassen sich mit beobachtbaren Transaktionstypen in der Praxis des Industriegütergeschäfts verbinden. Allerdings sind angesichts der vielfältigen Interdependenzen und des hohen Komplexitätsgrads von Beschaffungs- und Absatzprozessen heuristische Vereinfachungen unvermeidlich. Insbesondere sind dabei Problemfelder, die in der Realität in einem Kontinuum auftreten, zu Gruppen zusammenzufassen und an den



**Abb. 86:** Gütersystematik von *Pfeiffer/Bischof*

Quelle: *Pfeiffer/Bischof*, 1974, S. 99 f.



**Abb. 87:** Bewertungsprofil nach interaktionsrelevanten Merkmalen

„Randbereichen“ dieser Gruppen Unschärfen und/oder Überschneidungen zuzulassen. Erst durch ein solches Verfahren gelingt es, die zugrunde liegenden Probleme zu strukturieren und Vermarktungsfelder nunmehr systematisch zu minimieren und nicht nur *ad hoc*, d. h. in einem (in der Praxis sehr aufwendigen) Zufallsverfahren, durch ungezieltes Ausprobieren zu ermitteln.

Die meisten der in internationalen Lehrbüchern zugrunde gelegten Gütertypologien (vgl. dazu *Backhaus et al.*, 2004) gehören zur Kategorie der empirisch-induktiven Ansätze. Auf Basis von (*ad hoc*-)Vermutungen, die z. T. an Einzelfallbeispielen plausibilisiert werden, entstehen unterschiedlichste Gütertypologien, von denen behauptet wird, dass sie eigenständige Gruppen von Marketing-Entscheidungsproblemen erzeugen, z. B. der Ansatz von *Pepels* (1999, S. 159 ff.), der einleitend bemerkt: „Warum gerade diese sechs Geschäftstypen betrachtet werden und z. B. das Zuliefergeschäft nicht, bleibt völlig offen.“ Hingegen lässt sich für die deutschsprachige Industriegütermarketingforschung eine Tendenz zu theoretisch-deduktiven Ansätzen feststellen (vgl. *Voeth*, 2007a, S. 339). Da eine Reihe von Typologien im Laufe der Zeit weiterentwickelt wurde, ist in manchen Fällen eine eindeutige Zuordnung zur Gruppe der empirisch-induktiven bzw. theoretisch-deduktiven Ansätze nicht mehr möglich.

Deswegen erscheint es zweckmäßiger, die unterschiedlichen **Typologien nach den berücksichtigten Marktparteien** zu gliedern. Im Folgenden unterscheiden wir daher – in Anlehnung an *Kleinaltenkamp* (1994b) – zwischen angebotsorientierten und primär nachfrageorientierten bzw. marktseiten-integrierenden Typologien.

## 1 Angebotsorientierte Typologien

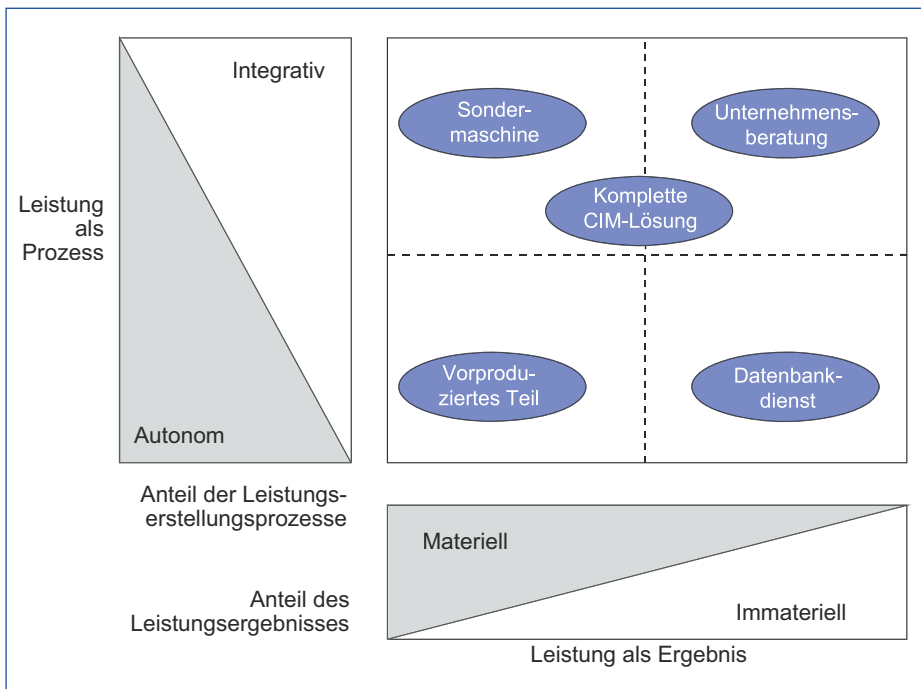
Abbildung 88 zeigt eine **Übersicht** über primär angebotsorientierte Typologien bei Industriegütertransaktionen. Hieraus wird deutlich, dass in der amerikanischen Literatur zum Industrial Marketing gütertypologische Ansätze dominieren, die zusätzlich zu angebotsorientierten Merkmalen vom Verwendungszweck geprägt sind. Anders als bei den deutschsprachigen Aufsätzen werden keine „Commodity-spezifischen“ Marketing-Konzeptionen entwickelt. Die amerikanischen Lehrbücher verweisen lediglich auf unterschiedliche Commodities, ohne sie zum Gliederungskriterium der Textbuchstruktur zu machen (vgl. z. B. *Hutt/Speth*, 2004, S. 19 ff.; *Reeder et al.*, 1991). Darüber hinaus lässt sich zeigen, dass die deutsche Industriegütermarketing-Forschung auf ein sehr viel reichhaltigeres Repertoire von Typologisierungsansätzen zurückgreifen kann (vgl. zu einer Übersicht *Kleinaltenkamp*, 1994b).

- (1) *Riebel* (1965) entwickelt – allerdings nicht unter Marketing-Zielsetzung – die beiden produktionstechnisch geprägten Typen der **Markt- und Kundenproduktion**, die unmittelbaren Einfluss auf den Ablauf der Transaktionsprozesse haben. Im ersten Fall erfolgt die Produktion für einen *anonymen Markt* (vgl. *Riebel*, 1965, S. 666), so dass die Fertigung auf (statistischen) Markt- oder Marktsegment-Modellen (Erwartungen) basiert, während beim Typ der *Kundenproduktion* die Leistungserstellung auf Basis konkret definierter Spezifikationen erfolgt, die während des Transaktionsprozesses – i. d. R. in einem Verhandlungsprozess – festgelegt werden.
- (2) Ohne Bezugnahme auf die frühen produktionsorientierten Typologien entwickelt der Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft unter Leitung von *W. H. Engelhardt* 1975 eine Typologie, die als Typologisierungsmerkmal die „**Komplexität des Leistungsangebots**“ und „**Art und Umfang der Dienstleistungsintegration**“ in das Leistungsangebot verwendet. „Besonders unter den Aspekten des Marketings ist die genannte Abgrenzung (Komplexität, Anm. der Verfasser) jedoch dahingehend zu ergänzen, dass die Dienstleistungen, die sich mit den jeweiligen Güterkategorien verbinden, genannt werden müssen. Dadurch kommt man zu einer Erweiterung der Einteilung in:
  - Produktgeschäft = „Zusammenwirken von Know-how der Entwicklung, der Konstruktion und Produktionstechnik,
  - klassisches Anlagengeschäft (bzw. Projektgeschäft) = Funktionseinheiten aus Komponenten und dem Engineering für Kombinationstechnik,
  - Systemgeschäft = Zusammenfassung von Funktionseinheiten zu komplexen Systemen mit Hilfe des Engineerings für Kombinationstechnik sowie des Projekt-Managements“ (*Arbeitskreis*, 1975, S. 758).
- (3) Im Prinzip entwickelt *Engelhardt* diesen komplexitäts- und dienstleistungsorientierten Ansatz mit einigen seiner Schüler später unter Verwendung neuer Ideen weiter. Als Ergebnis entsteht eine umfassende Leistungstypologie, die auf den Unterscheidungsdimensionen „**Leistungserstellungsprozesse**“ und „**Leistungsergebnis**“ basiert (vgl. *Abbildung 89*).

Da der Leistungserstellungsprozess unter Einbeziehung des Kunden („Integration des externen Faktors“) oder auch autonom erfolgen und das *Leistungsergebnis* entweder materiell oder immateriell sein kann, entstehen Leistungstypen, für die *Engelhardt et al.* konkrete Beispiele angeben haben.

Autoren	Einteilungskriterien	Güter/Transaktionstypen
RIEBEL (1965)	Produktionsart	Zu Markt-/Kundenproduktion erstellte Leistungen
MIRACLE (1965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 Produktcharakteristika</li> <li>– Wert pro Einheit</li> <li>– Bedeutung jedes einzelnen Kaufs für den Abnehmer</li> <li>– Für den Kauf aufgewandte Zeit</li> <li>– Technologische Änderungsrate</li> <li>– Technische Komplexität</li> <li>– Servicebedürftigkeit</li> <li>– Kaufhäufigkeit</li> <li>– Verbrauchsgeschwindigkeit</li> <li>– Verwendungsmöglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppe 1: (z. B. Normschrauben)</li> <li>Gruppe 2: (z. B. Betriebsstoffe)</li> <li>Gruppe 3: (z. B. Reifen)</li> <li>Gruppe 4: (z. B. schwere Landmaschinen)</li> <li>Gruppe 5: (z. B. Spezial-Werkzeugmaschinen)</li> </ul>
MARRIAN (1968)	„Degree of Essentiality“ (Grad grundsätzlicher Bedeutung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Industrielle Ausrüstungen</li> <li>– Einsatzgüter</li> <li>– Hilfgüter</li> <li>– investive Dienstleistungen (mit jeweiligen weiteren Unterteilungen)</li> </ul>
ROWE/ ALEXANDER (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardisierungsgrad</li> <li>– Verwendungszweck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardisierte Produkte für traditionellen Verwendungszweck: Standardisierte Teile</li> <li>– Standardisierte Produkte für neuen Verwendungszweck: Plastik-Rohmaterialien</li> <li>– Individualisierte Produkte für traditionellen Verwendungszweck: Chemiewerke</li> <li>– Individualisierte Produkte für neuen Verwendungszweck: Militärelektronik</li> </ul>
Arbeitskreis „MARKETING IN DER INVESTITIONS- GÜTER- INDUSTRIE“ (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komplexität</li> <li>– Dienstleistungsumfang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produktgeschäft</li> <li>– Klassisches Anlagengeschäft</li> <li>– Systemgeschäft</li> </ul>
ENGELHARDT/ GÜNTHER (1981)	– Verarbeitungsstufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rohstoffe</li> <li>– Einsatzstoffe</li> <li>– Energie</li> <li>– Teile</li> <li>– Einzelaggregate</li> <li>– Anlagen</li> </ul>
PLINKE (1991, 1992b)	Anbieterfoci: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einzelkunde, Markt</li> <li>– Einzeltransaktion, Wiederkauf</li> </ul>	
BAUMGARTH (2001a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stufigkeit der Märkte</li> <li>– Individualisierungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einstufig standardisiert: Landmaschinen</li> <li>– Einstufig kundenindividuell: Anlagebau</li> <li>– Mehrstufig standardisiert: chemische Einsatzstoffe</li> <li>– Mehrstufig kundenindividuell: PKW-Sitze</li> </ul>

**Abb. 88:** Angebotsorientierte Typologien



**Abb. 89:** Leistungstypologie nach Engelhardt et al.

Quelle: Engelhardt et al., 1993, S. 416.

- (4) Eine angebotsorientierte Transaktionstypologie entwickelt auch *Plinke* in den 1990er Jahren, die auf verschiedenen Vorüberlegungen (vgl. *Plinke*, 1991 und 1992b) aufbaut und letztlich – basierend auf zwei Typologisierungskriterien – zu vier Transaktionstypen führt. Wie schon *Riebel* (1965) unterscheidet *Plinke* (1992b, S. 841) einerseits danach, ob sich das Angebot eher an einzelne Kunden oder an einen breiten (anonymen) Markt oder ein Marktsegment richtet. Dieses Kriterium bestimmt den **Individualisierungsgrad des Leistungsangebots**.

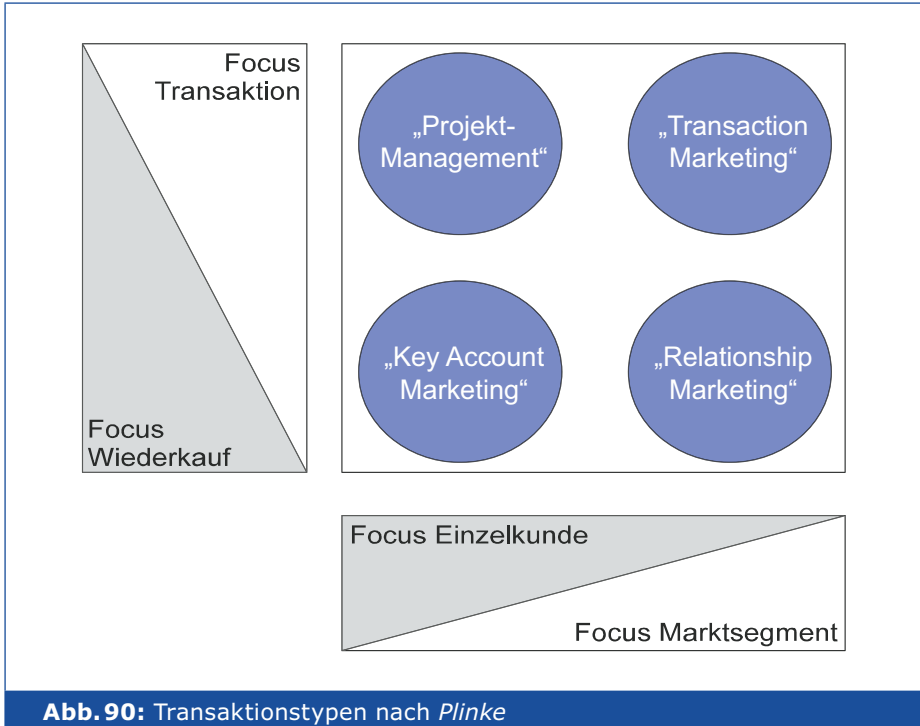
Die zweite Dimension unterscheidet Anbieterverhalten, bei dem die Betrachtung der jeweiligen **Einzeltransaktion** im Vordergrund steht, von solchen Verhaltensprogrammen, bei denen die **Wiederkaufsituation** im Zentrum der Überlegungen steht.

Auf Basis der Extremausprägungen der beiden Dimensionen kommt *Plinke* (1992b) zu vier Transaktionstypen (vgl. *Abbildung 90*):

- **Transaction Marketing**, bei dem das Anbieterverhalten auf die optimale Gestaltung der Einzeltransaktion gegenüber einem (anonymen) Markt/Marktsegment ausgerichtet ist.
- **Relationship Marketing** als Ausrichtung auf Marktsegmente, wobei einzeltransaktionsübergreifende Verhaltensprogramme relevant werden.
- **Projekt-Management**, das dadurch gekennzeichnet ist, dass der Fokus auf der Einzeltransaktion liegt, die auf einzelne, definierte Kunden gerichtet ist.

- **Key Account Marketing**, bei dem einzelne (bedeutsame) Kunden, über die Einzeltransaktion hinausgehend – also in einer Geschäftsbeziehung stehend (vgl. dazu auch *Diller/Kusterer*, 1988a) –, das Verhaltensprogramm des Anbieters prägen.

Für diese vier Typen lassen sich, wie *Plinke* später zeigt (vgl. *Plinke*, 2000b und *Plinke*, 1997a), eigenständige, typspezifische Anbieterverhaltensprogramme entwickeln.



**Abb. 90:** Transaktionstypen nach *Plinke*

Quelle: *Plinke*, 1992b, S. 841.

## 2 Nachfrageorientierte Typologien

Bei der (verhaltenswissenschaftlichen) Analyse des organisationalen Beschaffungsverhaltens haben die Kauftypologien schon immer eine Rolle gespielt, ohne dass daraus jedoch Konsequenzen für die Gestaltung von (unterschiedlichen) Marketingkonzeptionen gezogen wurden. So hat der Kaufklassenansatz von *Robinson et al.* (1967) (vgl. Teil 2 Kap. A. I. 1.2.1.3) kaum Bedeutung für die Gestaltung von kaufklassenspezifischen Marketing-Programmen erhalten, obwohl er mehrfach empirisch überprüft wurde. Auch die Typologie von Investitionsentscheidungen bei *Kirsch/Kutschker* ist in ihrer Wirkung auf Anbieterverhaltensprogramme praktisch nicht diskutiert worden.

- (1) Einen der ersten Versuche, eine nachfrageorientierte Typologie auch in Marketing-Programme umzusetzen, liefert *Backhaus* (1982). Er unterscheidet zwischen **Individual- und Routinetransaktionen**. Während erstere einzelkundenbezogene Transaktionsprozesse kennzeichnen, die sich durch geringe Wiederholungshäufigkeiten und individuell kontrahierte Leistungen auszeichnen (typisches Beispiel: Anlagengeschäft

bzw. Projektgeschäft), sind Routinetransaktionen durch hohe Wiederholungshäufigkeit von Leistungs- und Transaktionsprozessen charakterisiert, die für Güter typisch sind, die in Serien- und Massenfertigung erstellt werden (vgl. *Backhaus*, 1982, S. 93).

Später baut *Backhaus* die beiden Extremtypen „Individual-“ und „Routinetransaktion“ zu einem Geschäftstypenansatz aus, der die drei Geschäftstypen „Produktgeschäft“ (im Wesentlichen deckungsgleich mit dem Transaktionstyp „Routinetransaktion“), „Anlagengeschäft“ (im Wesentlichen deckungsgleich mit dem Transaktionstyp „Individualtransaktion“) und „Systemgeschäft“ bildet. Dieser Ansatz wird 1992 in einer Veröffentlichung auch theoretisch durch Rückgriff auf die Informationsökonomik untermauert (vgl. *Backhaus*, 1992a). Das Systemgeschäft unterscheidet sich von den beiden anderen Geschäftstypen dadurch, dass Leistungen sukzessiv gekauft werden, „die auf Basis einer Systemarchitektur miteinander vernetzt werden sollen. Es besteht also ein enger Verbund zwischen einer langfristig wirkenden Architekturrentscheidung (Systemphilosophie) und einer durch z.T. extrem kurzfristige Lebenszyklen gekennzeichneten Systemkomponenten-Beschaffung“ (*Backhaus*, 1990, S. 205 f.). Damit wird der einzeltransaktionsübergreifende Aspekt einer technologisch bedingten Geschäftsbeziehung deutlich gemacht, der den Transaktionsprozess erheblich verändert (vgl. die Ausführungen in Teil 3 Kap. D. I.).

- (2) *Weiber* und *Adler* entwickeln eine Typologie von Kaufprozessen, die auf dem theoretischen Fundament der **Informationsökonomik** basiert. Die Typen ergeben sich durch ihren unterschiedlichen Gehalt an Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften:

- **Sucheigenschaften**

„[...] sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von dem Nachfrager durch Inspektion des Leistungsangebots oder durch eine entsprechende Informationssuche bereits vor dem Kauf vollständig beurteilt werden können. Die Informationssuche wird erst dann abgebrochen, wenn der Nachfrager ein subjektiv als ausreichend wahrgenommenes Informationsniveau erreicht hat oder eine weitere Informationssuche als zu kostspielig empfindet.“ (*Weiber/Adler*, 1995a, S. 54).

- **Erfahrungseigenschaften**

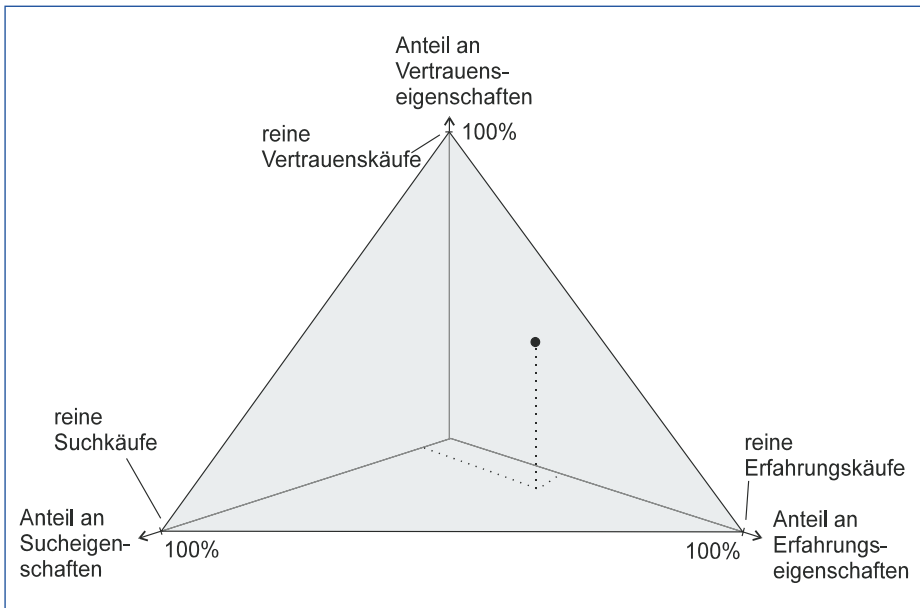
„[...] sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Beurteilung durch den Nachfrager erst nach dem Kauf erfolgt, wobei die Beurteilung entweder erst nach dem Kauf möglich ist oder aber die Beurteilung aufgrund der subjektiven Wahrnehmung eines Nachfragers bewusst auf Erfahrung bei Ge- bzw. Verbrauch eines Produkts verlagert wird.“ (*Weiber/Adler*, 1995a, S. 54).

- **Vertrauenseigenschaften**

„[...] sind dadurch gekennzeichnet, dass sie durch den Nachfrager weder vor noch nach dem Kauf vollständig beurteilt werden können. Das Unvermögen des Nachfragers, eine Beurteilung von Vertrauenseigenschaften vorzunehmen, ist darauf zurückzuführen, dass er nicht über ein entsprechendes Beurteilungs-Know-how verfügt und dieses auch nicht in einer vertretbaren Zeit aufbauen kann bzw. will oder die Kosten der Beurteilung subjektiv als zu hoch einstuft“ (*Weiber/Adler*, 1995a, S. 54).

Je nachdem, welche Eigenschaftsdimension in einem konkreten Kaufprozess dominiert, liegt einer der in *Abbildung 91* dargestellten Typen von Kaufprozessen vor (vgl. *Weiber/Adler*, 1995a, S. 61). Die Typologie wird von *Weiber/Adler* in einem Folgebeitrag (vgl. *Weiber/Adler*, 1995b) empirisch getestet. Der Test macht deutlich, dass die Typologie recht gut für konkrete Produktpositionierungen geeignet ist.





**Abb. 91:** Informationsökonomisch begründete Transaktionstypen nach Weiber/Adler

Quelle: Weiber/Adler, 1995a, S. 63.

### 3 Marktseiten-integrierende Typologien

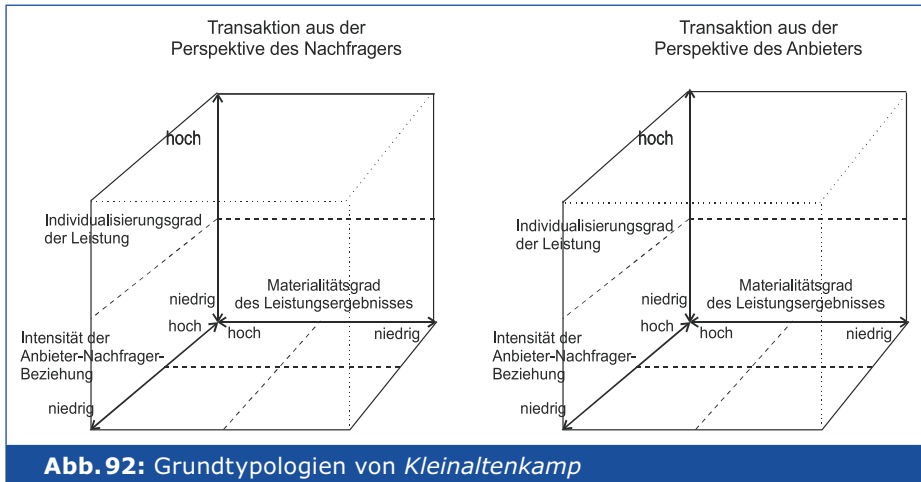
*Plinke* hat gezeigt, dass nur eine die Nachfrager- und Anbieterbetrachtung zusammenführende Perspektive für Gestaltungszwecke letztlich sinnvolle Transaktionstypologien erzeugt. Denn der „Anbieter unterliegt im Wettbewerb dem doppelten Zwang zu Effektivität und Effizienz“ (*Plinke*, 1997a, S. 11). Indem sich ein Anbieter in seinem Marktverhalten nur auf Kaufprozessmerkmale bezieht, orientiert er sich an der Effektivität („He does the right things.“), denn er wird dem Kunden einen Nutzenvorteil (USP) bieten können. Er wird sich aber auch fragen müssen, ob das, was er tut, auch wirtschaftlich, also effizient ist („Does he do things right?“). So erweiterte sich die Nutzenvorteils- zu einer KKV-Perspektive.

Das Repertoire an marktseiten-integrierenden Typologien war lange Zeit klein, ist aber inzwischen größer geworden. Neben dem Ansatz von *Wagner* (1978), der das nachfrageorientierte Konzept von *Kutschker* mit dem angebotsorientierten Ansatz von *Riebel* koppelt, haben *Backhaus* (1993), *Backhaus et al.* (1994a), *Kaas* (1992a, 1992b und 1995a), *Kleinaltenkamp* (1994b und 1997), *Richter* (2001), *Plinke* (2000b und 1997a) sowie neuerdings – speziell für die Markenpolitik auf Industriegütermärkten – auch *Baumgarth* (2001 und 2008) marktseiten-integrierende Typologien zur Diskussion gestellt. Da es sich bei dem Ansatz von *Baumgarth* allerdings um einen spezifischen Anwendungsfall handelt, wird dieser hier nicht näher betrachtet.

(1) *Kleinaltenkamp* (1994b, S. 83 ff.) geht davon aus, dass die in den verschiedenen Typologien verwendeten Typologisierungskriterien auf drei Dimensionen zurückgeführt werden können:

- Individualisierungsgrad der Leistungen,
- Intensität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung und
- Materialitätsgrad der Leistungsergebnisse.

Er versucht nachzuweisen, dass alle drei Dimensionen **informationsökonomisch** begründbare Kriterien für den Ablauf unterschiedlicher Transaktionsprozesse liefern. Da die Ausprägungen der Dimensionen jeweils anbieter- und nachfragerspezifisch zu analysieren sind, entsteht eine Typologisierung von Industriegüter-Transaktionen, wie sie in *Abbildung 92* dargestellt ist.



**Abb. 92:** Grundtypologien von Kleinaltenkamp

Quelle: Kleinaltenkamp, 1994b, S. 86.

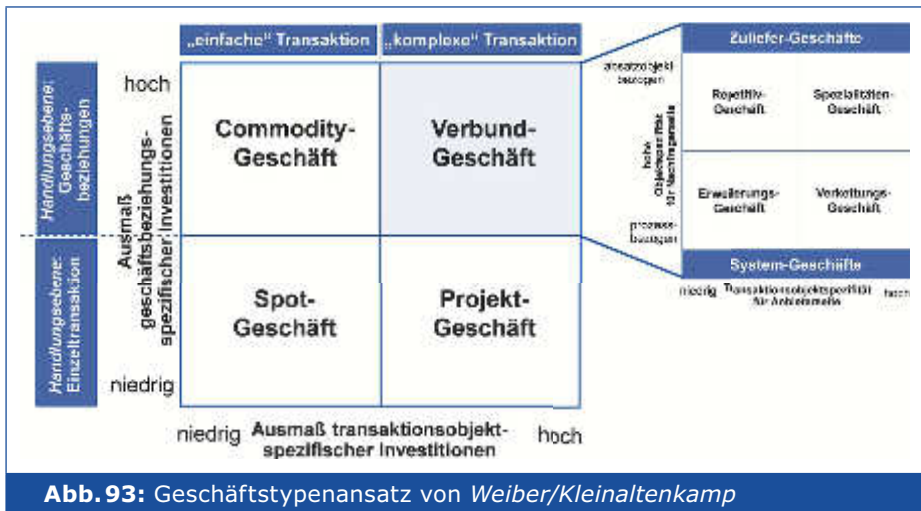
Das von Kleinaltenkamp (1994b) erarbeitete Konzept, das in der neusten Veröffentlichung unter Mitautorenschaft von Weiber noch einmal differenzier wird, basiert nun auf **transaktionskostentheoretischen** und **informationsökonomischen** Überlegungen, verfolgt jedoch weiterhin einen marktseiten-integrierenden Ansatz (Weiber/Kleinaltenkamp, 2013).

Die Besonderheit des Geschäftstypenansatz von Weiber/Kleinaltenkamp ist darin zu sehen, dass er Leistungsbündel als Vermarktungsobjekt im (industriellen) Business-to-Business- bzw. Industriegüter-Sektor als typisch erachtet und damit explizit die Trennung zwischen Sach- und Dienstleistungen (industriellen Serviceleistungen) aufgibt. Die Zweckmäßigkeit der Betrachtung von Leistungsbündeln bei der Vermarktung im IGM wird dabei vor allem begründet mit der meist gegebenen „Untrennbarkeit“ von Industriegütern und zugehörigen Industrie-Services in der Vermarktung sowie der sowohl bei der Dienstleistungs- auch bei der Industriegüter-Produktion überwiegend anzutreffenden integrativen Leistungserstellung mit dem Kunden.

Im Hinblick auf die Nachfragerseite wird argumentiert, dass die Kaufunsicherheit als zentrale verhaltensbestimmende Größe insbesondere vom Ausmaß der **transaktionsobjektspezifischer** Investitionen abhängt. Das bedeutet, dass mit zunehmender Spezifität der vom Kunden geforderten Lösung auch die Unsicherheit des Kunden bezüglich der angebotenen Lösungen steigt und hier eine Trennung zwischen „einfachen“ und „komplexen“ Transaktionen vorgenommen werden kann (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp,

2013, S. 193 f.). Bezüglich der Anbieterseite gehen die Autoren davon aus, dass hier die Unsicherheit verhaltensbestimmend ist und die Handlungsweisen des Anbieters wesentlich durch das Ausmaß der **geschäftsbeziehungsspezifischen** Investitionen bestimmt werden. Das Ausmaß dieser Investitionen lässt aus Anbietersicht eine Differenzierung nach den Handlungsebenen „Einzeltransaktionen“ und „Geschäftsbeziehungen“ zu (vgl. *Weiber/Kleinaltenkamp*, 2013, S. 194 f.).

Mit den Kristallisationsgrößen „Ausmaß transaktionsobjektspezifischer Investitionen“ und „Ausmaß geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen“ werden sodann vier Geschäftstypen für das Business- und Dienstleistungsmarketing (BDM) abgeleitet, die in *Abbildung 93* dargestellt sind.



Quelle: *Weiber/Kleinaltenkamp*, 2013, S. 196.

Aufgrund der starken Heterogenität der Transaktionen im **Verbund-Geschäft** wird dieser Geschäftstyp nochmals in vier Untertypen (**Verbund-Typen**) unterschieden (vgl. *Weiber/Kleinaltenkamp*, 2013, S. 270 ff.). Als Differenzierungskriterien der Verbund-Typen dient die Transaktionsobjektspezifität für die Anbieter- sowie die Nachfragerseite. Während das Verbund-Geschäft für die Nachfragerseite aufgrund des bewussten Eingehens von (geplanten) Geschäftsbeziehungen immer eine hohe Transaktionsobjektspezifität aufweist, kann diese für die Anbieterseite sowohl gering als auch hoch sein. Während eine geringe Objektspezifität für die Anbieter bei der Vermarktung von Standardleistungen vorliegt, ist diese meist hoch, wenn der Anbieter kundenspezifische Lösungen erstellen muss. Aus Nachfragersicht wird die generell hohe Objektspezifität des Verbund-Geschäftes danach unterschieden, ob die nachgefragte Anbieterleistung beim Nachfrager in dessen Absatzobjekte (absatzobjektbezogene Bedarfsverbunde) oder in dessen Prozesse (prozessbezogene Bedarfsverbunde) eingeht. Dabei werden die beiden absatzobjektbezogenen Bedarfsverbunde (Repetitiv- und Spezialitäten-Geschäft) als Zuliefer-Geschäfte und die beiden prozessbezogenen Bedarfsverbunde (Erweiterungs- und Verkettungs-Geschäft) als System-Geschäfte bezeichnet.

Während im **Spot-Geschäft** die Effizienzorientierung im Vordergrund stehen muss, sind im **Commodity-Geschäft** das Marketing-Instrumentarium im Fokus und das Bestreben, eine De-Commoditisierung zu erreichen, um auf diese Weise Geschäftsbeziehungen zu etablieren oder festigen zu können. Beim **Projekt-Geschäft** hingegen steht die Profitabilität des Projektes als Einzeltransaktion im Vordergrund, und es wird ein phasenbezogener Marketing Ansatz postuliert. Dieser wird insbesondere damit begründet, dass Projekt-Geschäfte immer Leistungsversprechen darstellen. Schließlich ist im **Verbund-Geschäft** – und damit auch in den Typen des Verbund-Geschäfts – ein beziehungsorientierter Marketing-Ansatz zu empfehlen, was sich vor allem mit der Lock-in-Situation der Nachfragerseite und dem Verbund-Geschäft als „geplante Geschäftsbeziehung“ begründen lässt. Die grundsätzliche Ausrichtung des Verbund-Geschäftes an einem beziehungsorientierten Marketing-Ansatz gilt für alle vier Typen von Verbund-Geschäften.

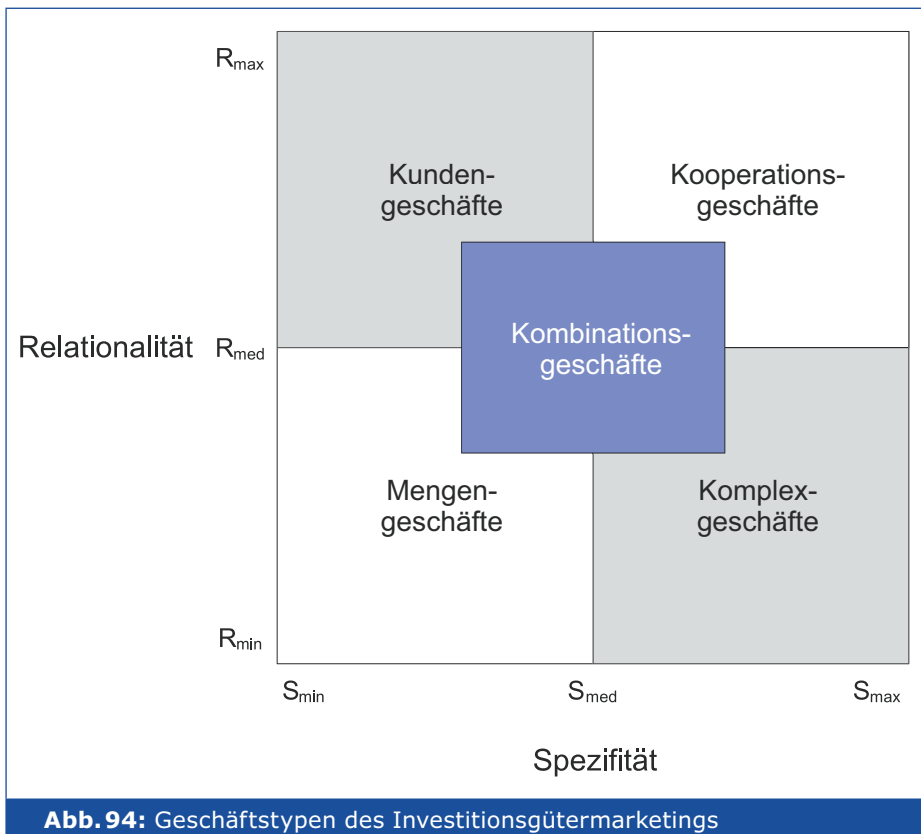
Der Geschäftstypenansatz von *Weiber/Kleinaltenkamp* (2013) unterscheidet sich durch die Verbindung von Sach- und Dienstleistungen von allen anderen Geschäftstypenansätzen. Allerdings wird nur ansatzweise klar, warum es zwingend ist, Sachleistungen und Dienstleistungen nur gekoppelt zu betrachten. Eine Vielzahl von Dienstleistungen wird von Fremdanbietern erbracht und ist somit als entkoppelte Leistung zu betrachten.

- (2) Einen weiteren Ansatz entwickelt *Richter* (2001, S. 154 ff.). Ausgehend von einem **neo-institutionellen Erklärungsansatz** leitet er zwei Dimensionen ab, die er zur Typenbildung für die Gestaltung von Marketing-Programmen heranzieht: **Spezifität** und **Relationalität**. Aus den verschiedenen Ausprägungen der beiden Dimensionen leitet er vier Grundtypen ab:

1. niedrige Spezifität – niedrige Relationalität = Geschäftstyp „**Mengengeschäfte**“
2. niedrige Spezifität – hohe Relationalität = Geschäftstyp „**Kundengeschäfte**“
3. hohe Spezifität – niedrige Relationalität = Geschäftstyp „**Kooperationsgeschäfte**“
4. hohe Spezifität – hohe Relationalität = Geschäftstyp „**Komplexgeschäfte**“
5. An der Schnittstelle der vier Quadranten kann ein fünfter Geschäftstyp positioniert werden, in welchem Elemente der vier Geschäftstypen zur Systemtechnik kombiniert sind: mittlere Spezifität – mittlere Relationalität = Geschäftstyp „**Kombinationsgeschäfte**“.

Diesen Typen ordnet *Richter* dann Marketing-Verhaltensprogramme zu, die er im Einzelnen beschreibt und die er mit Etiketten belegt (vgl. *Abbildung 94*) sowie Instrumentebündel entwickelt (vgl. *Richter*, 2001, S. 155 ff.).

- (3) Einen weiteren marktseiten-integrierten Ansatz hat *Plinke* vorgelegt, durch den der Ansatz aus dem Jahre 1991 eine stärkere theoretische Begründung ergibt, die für die Unterscheidung zwischen Transaction und Relationship Marketing insbesondere auf die **Transaktionskostenökonomik** zurückgeht (vgl. *Plinke*, 1997a, S. 10). Unter Rückgriff auf das Gedankengut von *Williamson* (1985) zeigt *Plinke*, dass es Gründe auf der Käuferseite gibt, in bestimmten situativen Kontexten ihr Kaufverhalten ausschließlich von den Bedingungen der Einzeltransaktion (Transaction Buying) abhängig zu machen und in anderen Fällen das Verhalten dahingehend zu ändern, dass Folgetransaktionen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern dass die Käufer einen inneren Verbund zwischen Folgetransaktionen sehen (vgl. *Plinke*, 1989). So wie für die Käuferseite Transaction Buying von Relationship Buying unterschieden wird, so lässt sich diese Unterscheidung auch für die Anbieterseite treffen. „Wenn Transaction Buying und Transaction Selling zusammenkommen, sei von **Transaction Marketing**“, wenn



**Abb. 94:** Geschäftstypen des Investitionsgütermarketings

Quelle: Richter, 2001, S. 154.

Relationship Buying und Relationship Selling zusammenkommen, von **Relationship Marketing** gesprochen. Die Unterscheidung von ‚Selling‘ und ‚Marketing‘ an dieser Stelle soll deutlich machen, dass ein Relationship Selling nicht erfolgreich sein wird, wenn es nicht auf der Käuferseite seine Entsprechung findet, ein Transaction Selling höchst problematisch sein kann, wenn der Kunde Relationship Buying praktiziert“ (Plinke, 1997a, S. 11).

Plinke zeigt, dass, je größer die Häufigkeit einer Kaufentscheidung ist, je mehr sie unsicherheitsbehaftet ist und je größer die spezifischen Investitionen sind, die ein Kunde in einer Lieferbeziehung tätigt, desto vorteilhafter der Wiederkauf bei diesem Lieferanten (Lieferantentreue) für ihn ist. Es entsteht ein Verbund zwischen den Kaufentscheidungen. Genau das Umgekehrte gilt für den Fall geringer **Häufigkeit**, geringer **Unsicherheit** und geringer **Spezifität**. In diesem Fall ist Transaction Marketing für beide Parteien vorteilhaft. Auf Basis dieser Überlegungen kommt Plinke somit zunächst zu zwei grundlegenden Transaktionstypen: Transaction Marketing und Relationship Marketing. Allerdings macht er deutlich, dass innerhalb der beiden Marketing-Verhaltensprogramme danach zu unterscheiden ist, ob der Kunde, mit dem eine Transaktion angebahnt wird, für das einzelne Unternehmen bedeutsam oder weniger bedeutsam ist. Plinke misst dies in Abhängigkeit von dem Volumen, das je Transaktion realisiert wird (vgl. Plinke, 1997a, S. 15). Auf Basis dieser Überlegungen kommt Plinke zu dem

in *Abbildung 95* dargelegten Schema von theoretisch entwickelten Transaktionstypen im Business-to-Business-Marketing.

		Volumen	
		niedrig	hoch
Häufigkeit Unsicherheit Spezifität	niedrig	Transaction Marketing	
	hoch	Relationship Marketing	
		Typ 1	Typ 2

**Abb. 95:** Typen des Business-to-Business-Marketings nach *Plinke*

Quelle: *Plinke*, 1997a, S. 15.

Mit Hilfe dieser theoretischen Typologisierung lassen sich dann auch praktische Erscheinungsformen von Industriegüter-Transaktionen typologisieren (vgl. *Abbildung 96*). Transaction Marketing tritt, je nachdem, ob der Anbieterfokus auf einen Markt oder ein Marktsegment bzw. einen Einzelkunden gerichtet ist, als Markt(segment)-Management oder als Projekt-Management (Relationship Marketing in Form des Kundenbindungs-managements bzw. gegenüber einzelnen Großkunden als Key-Account-Management) auf.

		Anbieterfokus	
		Markt(segment)	Einzelkunde
Verhaltens- programm des Anbieters	Transaction Marketing	Markt(segment)- Management	Projekt- Management
	Relationship Marketing	Kundenbindungs- Management	Key Account Management

**Abb. 96:** Praktische Erscheinungsformen von Industriegüter-Transaktionen nach *Plinke*

Quelle: *Plinke*, 1997a, S. 19.

Vergleicht man diesen Typologisierungsansatz mit dem Konzept von *Kleinaltenkamp*, dann zeigen sich nicht übersehbare Übereinstimmungen trotz der Verwendung unterschiedlicher Begriffe. Die (vertikale) Unterscheidung zwischen Relationship- und Transaktions-Marketing wird bei *Kleinaltenkamp* aus unterschiedlichen Intensitäten der Geschäftsbeziehungen abgeleitet. Damit wird nicht hinterfragt, *woraus* die unterschiedlichen Intensitäten resultieren.

*Plinke* liefert dazu ein theoretisches Erklärungsmuster unter Rückgriff auf die Transaktionskostenökonomik. Insofern *begründet Plinke*, unter welchen Bedingungen es zu unterschiedlichen transaktionsübergreifenden Verbindungsintensitäten kommt. *Klein-*

*altenkamp* setzt diese als gegeben voraus. Auch bei der horizontalen Trennachse, die bei *Kleinaltenkamp* als Integrativität bezeichnet ist und bei *Plinke* die Bedeutung des Einzelkunden für den Anbieter darstellt, ergeben sich gewisse Gemeinsamkeiten. Ist ein Kunde bedeutsam für einen Anbieter, so verfügt er über ein relativ hohes Machtpotenzial, d.h. er kann seine Wünsche gegenüber dem Anbieter stärker durchsetzen als der unbedeutende Kunde. Damit ist die Möglichkeit, stärker in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters einzugreifen, sehr viel höher als im Falle der unbedeutenderen Kunden. Obwohl Integrativität und Kundenbedeutung keine identischen Begriffe sind, zeigen sich offenbar gewisse Überschneidungen.

- (4) Eine Dreier-Typologie von Transaktionsprozessen entwickelt *Kaas* (vgl. z.B. *Kaas*, 1995b) auf der Basis der Erkenntnisse der **Neuen Institutionenökonomik**. Er unterscheidet Austauschgüter, Kontraktgüter und Geschäftsbeziehungen. Diese drei Transaktionstypen, die nicht spezifisch für Industriegütermärkte entwickelt wurden und unterschiedliche Marketing-Verhaltensprogramme erfordern, unterscheiden sich im Kern durch Art und Ausmaß der Qualitätsunsicherheit und durch verschiedene Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten (vgl. *Kaas*, 1995b, S. 7).

**Austauschgüter** werden wegen ihres hohen Standardisierungsgrads für den anonymen Markt auf Vorrat hergestellt. Bei ihnen kann die Qualitätsunsicherheit vor Kauf durch Suchaktivitäten vollkommen abgebaut werden, so dass „alle mit einer Transaktion verbundenen Folgen vorweggenommen und abschließend geregelt werden“ (*Kaas*, 1995b, S. 23): „Sharp in by clear agreement, sharp out by clear performance“ (*McNeil*, 1974, S. 738).

**Kontraktgüter** sind dadurch gekennzeichnet, dass mindestens einer der beiden Transaktionspartner – Käufer oder Verkäufer – einen Handlungsspielraum besitzt, den er nach Vertragsabschluss opportunistisch ausnutzen kann. Um die (gegenseitigen) Leistungsversprechen abzusichern, wird empfohlen, bedingte Verträge (contingent contracts) abzuschließen, die Regelungen für die wesentlichen Eventualfälle enthalten („Wenn die Lieferungen und Leistungen die vereinbarten Output-Werte nicht erreichen, wird eine Strafzahlung fällig.“).

**Geschäftsbeziehungen** betrachten eine (nicht zufällige) Folge von Transaktionen, die eine innere Verbindung zueinander aufweisen (vgl. *Plinke*, 1989). Für die Handhabung dieser Transaktionsfolgen werden „relationale Verträge“ als Kern eines Relationship Marketings empfohlen (vgl. auch *Diller/Kusterer*, 1988a, b).

Diese Typologie zeigt große Verwandtschaft mit dem Ansatz von *Backhaus* (1992b), bei dem nach Produkt-, Anlagen- und Systemgeschäft unterschieden wird, wobei eine theoretische Begründung in der Informationsökonomie gesucht wird (so auch *Kaas*, 1995b, S. 25).

- (5) *Backhaus et al.* (1994a) entwickeln diesen Geschäftstypenansatz allerdings unter Rückgriff auf die **Transaktionskostentheorie** weiter. Dabei analysieren sie das Problem jedoch mit anderer Schwerpunktlegung als *Williamson*. Während *Williamson* (1985, S. 52 ff.) von den drei, die Governancewahl bestimmenden Faktoren Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit, die letztere quasi konstant hält und die Wirkungen unterschiedlicher Spezifitätsgrade und Häufigkeiten untersucht (vgl. *Williamson*, 1985, S. 72 ff.), rücken *Backhaus et al.* das Konstrukt der **Unsicherheit** neben der Spezifität in den Vordergrund.



Die Strukturierung der Geschäftstypen basiert dabei auf der Identifizierung von Art und Ausmaß vorhandener Unsicherheitsprobleme bzgl. des Handlungsrahmens, in dem sich die Betroffenen bewegen. Kernidee ist dabei die Unterscheidung von Ex-ante- und Ex-post-Unsicherheit. **Ex-ante-Unsicherheit** beschreibt dabei denjenigen Teil der Kaufunsicherheit, der durch (z. T. sehr kostenaufwendige) Suchprozesse **vor** Kauf beseitigbar ist. **Ex-post-Unsicherheit** beschreibt dagegen solche Unsicherheiten, die erst **nach** dem Kauf relevant werden, allerdings vor Kauf im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden. Der Grundgedanke ist folgender: Investive Kaufentscheidungen führen in bestimmten Fällen zu anhaltenden Bindungen zwischen Nachfrager und Anbieter nach Vertragsabschluss. Diese Bindungen sind einerseits produktiv, weil für die Vertragsparteien daraus Vorteile entstehen können, implizieren aber andererseits auch Abhängigkeiten. Diese Abhängigkeiten sind dadurch bedingt, dass die Vertragspartner z. T. spezifisch ineinander investieren, z. B. durch speziell angepasstes Equipment, das die Verhandlungsposition nach Vertragsabschluss verschlechtert. Diese nach Kaufabschluss bestehende Unsicherheit wird der investierende Geschäftspartner vor Vertragsabschluss antizipieren.

## II. Der „Vier-Typenansatz“ als Basis für die Entwicklung von Marketing-Programmen

Basierend auf der Weiterentwicklung und theoretischen Begründung des Geschäftstypenansatzes durch *Backhaus et al.* (1994a) kann grundsätzlich zwischen Geschäften *ohne* erhebliche Ex-post-Unsicherheit und Geschäften *mit* Ex-post-Unsicherheit unterschieden werden.

### Geschäfte ohne erhebliche Ex-post-Unsicherheit

Sofern nach Vertragsabschluss keine Abhängigkeiten entstehen, kann die Verminderung von Unsicherheit durch Beschaffung und/oder Übermittlung von zusätzlichem Wissen vor der Beschaffungsentscheidung bewerkstelligt werden.

Sofern der Prozess der Informationsbeschaffung nicht kostenlos abläuft – wovon i. a. R. ausgegangen werden kann – und er somit auch dem ökonomischen Knappheitskalkül unterworfen ist, ergibt sich hier die aus ökonomischer Sicht traditionelle Aufgabe des Marketings schlechthin in der kostengünstigen Beschaffung und Bereitstellung von Informationen über die jeweilige Preis-Leistungs-Performance des Anbieters. Wenn es ausschließlich auf die konkrete Preis-Leistungs-Performance eines Anbieters in der Einzeltransaktion ankommt, ohne dass Anbieter und/oder Nachfrager nach der Kaufentscheidung noch Spielräume (opportunistisch) ausnutzen können, liegt ein Geschäftstyp vor, den wir als **Produktgeschäft** bezeichnen. Nach Vertragsabschluss besteht nur noch allgemeine Qualitätsunsicherheit.

### Geschäfte mit Ex-post-Unsicherheit

In der Realität existieren aber auch Transaktionsprozesse, bei denen die Marktpartner nach Vertragsabschluss über Möglichkeiten verfügen, eine Situation für sich auszunutzen, weil der jeweilige Transaktionspartner Bindungen eingegangen ist oder eingehen musste, aus denen er nicht mehr ohne weiteres herauskommt. Solche Bindungen entstehen durch spezifische Investitionen in den Vertragspartner. Spezifität meint dabei, dass die Leistungsabgabe der entsprechenden Aktiva bzw. Faktoren auf bestimmte Verwendungsbereiche beschränkt ist (vgl. *Alchian*, 1984, S. 36; *Schumann et al.*, 1999, S. 477). Die spezifischen



Die Strukturierung der Geschäftstypen basiert dabei auf der Identifizierung von Art und Ausmaß vorhandener Unsicherheitsprobleme bzgl. des Handlungsrahmens, in dem sich die Betroffenen bewegen. Kernidee ist dabei die Unterscheidung von Ex-ante- und Ex-post-Unsicherheit. **Ex-ante-Unsicherheit** beschreibt dabei denjenigen Teil der Kaufunsicherheit, der durch (z. T. sehr kostenaufwendige) Suchprozesse **vor** Kauf beseitigbar ist. **Ex-post-Unsicherheit** beschreibt dagegen solche Unsicherheiten, die erst **nach** dem Kauf relevant werden, allerdings vor Kauf im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden. Der Grundgedanke ist folgender: Investive Kaufentscheidungen führen in bestimmten Fällen zu anhaltenden Bindungen zwischen Nachfrager und Anbieter nach Vertragsabschluss. Diese Bindungen sind einerseits produktiv, weil für die Vertragsparteien daraus Vorteile entstehen können, implizieren aber andererseits auch Abhängigkeiten. Diese Abhängigkeiten sind dadurch bedingt, dass die Vertragspartner z. T. spezifisch ineinander investieren, z. B. durch speziell angepasstes Equipment, das die Verhandlungsposition nach Vertragsabschluss verschlechtert. Diese nach Kaufabschluss bestehende Unsicherheit wird der investierende Geschäftspartner vor Vertragsabschluss antizipieren.

## II. Der „Vier-Typenansatz“ als Basis für die Entwicklung von Marketing-Programmen

Basierend auf der Weiterentwicklung und theoretischen Begründung des Geschäftstypenansatzes durch *Backhaus et al.* (1994a) kann grundsätzlich zwischen Geschäften *ohne* erhebliche Ex-post-Unsicherheit und Geschäften *mit* Ex-post-Unsicherheit unterschieden werden.

### Geschäfte ohne erhebliche Ex-post-Unsicherheit

Sofern nach Vertragsabschluss keine Abhängigkeiten entstehen, kann die Verminderung von Unsicherheit durch Beschaffung und/oder Übermittlung von zusätzlichem Wissen vor der Beschaffungsentscheidung bewerkstelligt werden.

Sofern der Prozess der Informationsbeschaffung nicht kostenlos abläuft – wovon i. a. R. ausgegangen werden kann – und er somit auch dem ökonomischen Knappheitskalkül unterworfen ist, ergibt sich hier die aus ökonomischer Sicht traditionelle Aufgabe des Marketings schlechthin in der kostengünstigen Beschaffung und Bereitstellung von Informationen über die jeweilige Preis-Leistungs-Performance des Anbieters. Wenn es ausschließlich auf die konkrete Preis-Leistungs-Performance eines Anbieters in der Einzeltransaktion ankommt, ohne dass Anbieter und/oder Nachfrager nach der Kaufentscheidung noch Spielräume (opportunistisch) ausnutzen können, liegt ein Geschäftstyp vor, den wir als **Produktgeschäft** bezeichnen. Nach Vertragsabschluss besteht nur noch allgemeine Qualitätsunsicherheit.

### Geschäfte mit Ex-post-Unsicherheit

In der Realität existieren aber auch Transaktionsprozesse, bei denen die Marktpartner nach Vertragsabschluss über Möglichkeiten verfügen, eine Situation für sich auszunutzen, weil der jeweilige Transaktionspartner Bindungen eingegangen ist oder eingehen musste, aus denen er nicht mehr ohne weiteres herauskommt. Solche Bindungen entstehen durch spezifische Investitionen in den Vertragspartner. Spezifität meint dabei, dass die Leistungsabgabe der entsprechenden Aktiva bzw. Faktoren auf bestimmte Verwendungsbereiche beschränkt ist (vgl. *Alchian*, 1984, S. 36; *Schumann et al.*, 1999, S. 477). Die spezifischen

Investitionen können z.B. Sachkapitalinvestitionen oder auch Humankapitalinvestitionen bzw. Idiosynkrasien durch die Einübung spezieller Arbeitsabläufe („*learning by doing*“) sein. Ein Beispiel möge diese Situation verdeutlichen: Ein Nachfrager, der die Installation eines Computer Integrated Manufacturing-Systems (CIM-Systems) plant, kauft zunächst ein Computer Aided Design-System (CAD-System). Er schult seine Mitarbeiter für das gewählte CAD-System. Dieses Wissen lässt sich besonders produktiv einsetzen, wenn der Nachfrager in der Folge ein PPS-System des gleichen Anbieters kauft. Er stellt damit sicher, dass z.B. die Bildschirmmasken in gleicher Form aufgebaut sind, die Belegung der Tastatur gleich und vor allem eine Kommunikation zwischen den Teilprogrammen problemlos möglich ist.

Weil *vor* Vertragsabschluss Wettbewerb herrscht, *nach* Vertragsabschluss jedoch aus einem Wettbewerber aus Sicht des spezifisch investierenden Vertragspartners ein Quasi-Monopolist (auch in Bezug auf künftige, mit der Anfangsinvestition in Verbindung stehende Transaktionsentscheidungen) wird, findet bei Vertragsabschluss eine **fundamentale Transformation** der Marktform von einem Wettbewerbs- zu einem Monopolmarkt statt (vgl. *Williamson*, 1985, S.55, S.61 ff.). Hierbei kann es sich theoretisch sowohl um ein anbieterseitiges als auch um ein nachfragerseitiges oder ein bilaterales Monopol handeln. Da spezifische Investitionen einerseits eine Produktivitätserhöhung mit sich bringen (aus Anbietersicht z.B. weil der Anbieter eine vollkommen kundenspezifische Lösung entwickelt hat, die Bedürfnisse des betrachteten Kunden umfassender erfüllt und daher bei diesem eine höhere Zahlungsbereitschaft erzeugt), andererseits dadurch aber die Zahl alternativer Verwendungsmöglichkeiten für die Aktiva (im Beispiel die kundenspezifische Lösung) mehr oder weniger stark eingeschränkt wird, sinken die Erträge in der nächstbesten Verwendung, der Opportunität; die entstehende Differenz wird als **Quasirente** bezeichnet (vgl. *Marshall*, 1961). Sie wird allgemein definiert als Einkommensüberschuss eines spezifischen Faktors über die Entlohnung, die in der nächstbesten Verwendung erzielt werden könnte, also über die Opportunitätskosten hinaus (vgl. insbes. *Marshall*, 1961, S.74, S.412, S.626; vgl. auch *Alchian*, 1984, S.36 ff.; *Klein et al.*, 1978; *Schumann et al.*, 1999, S.396 ff.). Je höher die Spezifität ist, desto größer ist der potenzielle Ertrag, aber auch der Abstand zum Ertrag in der nächstbesten Verwendung. Die Quasirente ist somit der Ertrag auf den Teil des Kapitals, der spezifisch gebunden ist. Nachdem die spezifische Anfangsinvestition getätigt ist, sind die Kosten hierfür also „versunken“ (sunk costs), weil sie bei späteren Verhandlungen nicht „wieder hereinzuholen“ sind, z.B. durch Androhung eines Austritts aus der Vertragsbeziehung und Ausweichens auf die alternative Verwendung. Der zwischen den Vertragspartnern auszuhandelnde Preis für künftige, mit der spezifischen Anfangsinvestition in Zusammenhang stehenden Transaktionen ist losgelöst von diesen „sunk costs“. Er beinhaltet damit die Gefahr einer Abschöpfung der Quasirente des spezifisch gebundenen Vertragspartners durch den weniger gebundenen Transaktionspartner (vgl. auch *Schumann et al.*, 1999, S.476). Unspezifische Faktoren erzielen demgegenüber definitionsgemäß keine Quasirente; ihre Austauschbarkeit sichert ihnen exakt ein Wettbewerbseinkommen in Höhe der besten Opportunität.

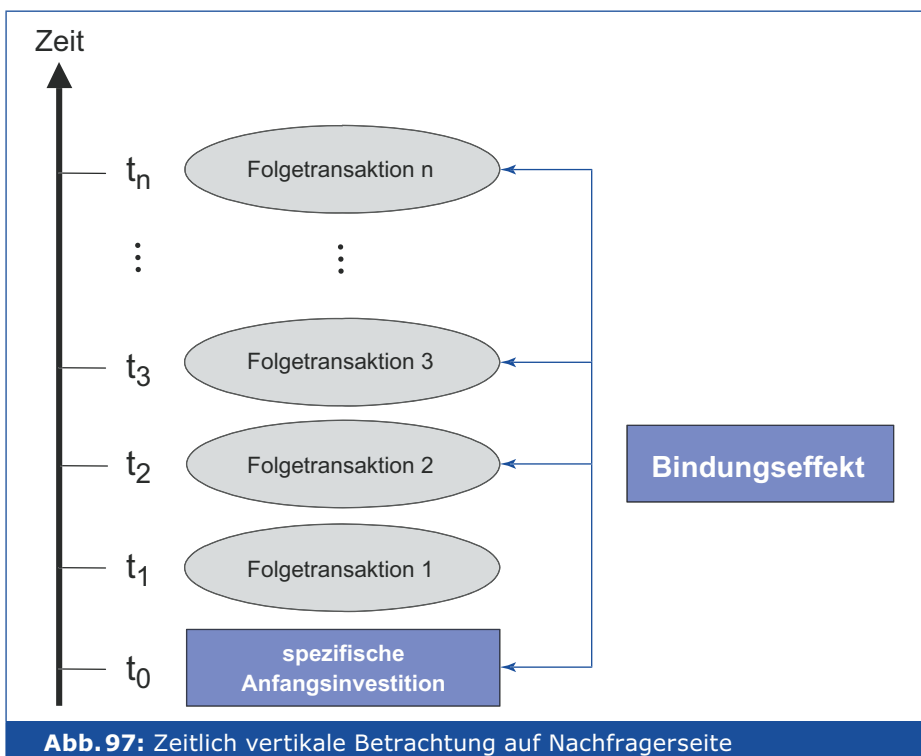
Die Quasirente signalisiert daher das mit steigender Spezifität wachsende **Gefährdungspotenzial spezifischer Investitionen**, den *amount at stake*, aus Sicht des spezifisch investierenden Unternehmens. Dies impliziert den bereits angesprochenen Monopolisierungseffekt. Bei unvorhergesehenen und/oder vertraglich vorab nicht vereinbarten Anpassungsmaßnahmen erweist sich die erwirtschaftete Quasirente z.B. als hochgradig verletzlich: Hat ein Nachfrager spezifisch in ein Industriegut (z.B. ein proprietäres CAD-System) investiert, so könnte der Anbieter die aus der Bindung des Nachfragers resultierenden Freiräume durch

überzogene Forderungen für Ergänzungen oder Anpassungen, durch erhöhte Reparatur- und Ersatzteilrechnungen, durch einen schleppenden Service usw. ausnutzen, um z. B. bei Vertragsabschluss gewährte Preisnachlässe und Zugeständnisse wieder hereinzuholen. Bezüglich der beschriebenen ausbeuterischen Praktiken (*expropriation*) spricht *Williamson* plastisch von der Verhaltensannahme des **Opportunismus** als Verfolgen von Eigeninteresse – auch mit List und Tücke –, das sich hier im Ausnutzen der entstandenen Abhängigkeit des Vertragspartners zeigt. Bei standardisierten Produkten, wie sie im Produktgeschäft vermarktet werden, würden Ausbeutungsversuche nach Vertragsabschluss, sofern sie überhaupt auftreten können, zu einem Anbieterwechsel und/oder einer Anwendung der gesetzlichen Gewährleistungspflicht führen; hier dagegen wäre ggf. eine versunkene Investition von erheblichem Ausmaß zu beklagen. Erst bei vollständiger Abschöpfung der Quasirente lohnt sich *ex post* die Beendigung des Vertragsverhältnisses für den „ausgebeuteten“ Vertragspartner. Wenn also Bindungen aufgrund spezifischer Investitionen bei einem oder beiden der Vertragspartner bestehen, steht *ex post* dem gebundenen Vertragspartner das Sanktionsmittel „Austritt aus der Beziehung“ (Exit-Option), anders als im Produktgeschäft, nur begrenzt zur Verfügung, da der partielle oder vollständige Verlust der Quasirente droht (vgl. *Milgrom/Roberts*, 1992, S. 270).

Bei Uneinigkeiten über (vermeintlich) erwartete Verhaltensweisen müssen Anbieter und Nachfrager sich daher unmittelbar miteinander auseinandersetzen. Um den Grad vermeintlicher Ausnutzung durch den Transaktionspartner bestimmen zu können, sind gerichtsfeste Belege vorzulegen. Damit erwächst ein Zwang zum Nachweis und zur **Messung** (*measurement*) von Leistungsmängeln. Entscheidend für das Beweislastproblem ist die Frage, ob die (gegebene) Quasirente zum größten Teil auf Nachfrager- oder Anbieterseite angesiedelt ist. Die theoretische Begründung für die Entstehung einer Quasirente weist nämlich eine asymmetrische Struktur auf: Der konstituierende Sachverhalt für den Bindungseffekt auf Anbieterseite ist ein anderer als auf Nachfragerseite.

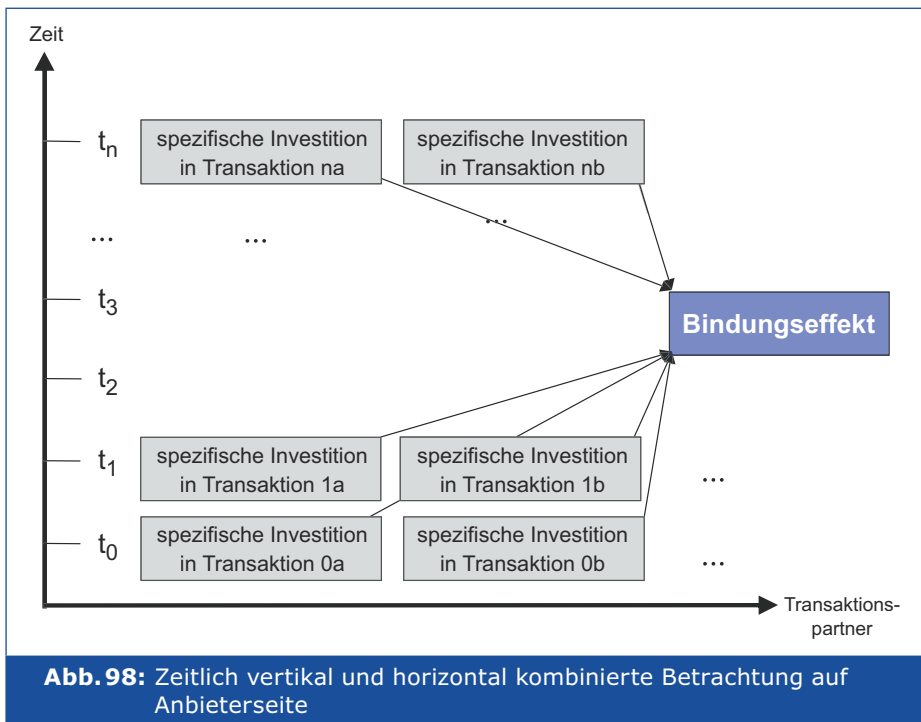
Auf **Nachfragerseite** wirkt die Quasirente als Bindung über die einzelne Transaktion hinaus. Nach der fundamentalen Transformation befindet sich der Käufer – bedingt durch die spezifische Investition – in einer Abhängigkeit für eine zu diesem Zeitpunkt noch unbestimmte Zahl von Folgetransaktionen bzw. für eine noch offene Transaktionsserie. Bei solchen Transaktionsserien mit offenem Planungshorizont bzw. noch unbestimmter, nicht eindeutig fixierbarer Liefermenge (Verbundgeschäft) können nicht alle möglichen (Ausbeutungs-)Fälle vorab vertraglich durch Dritte überprüfbar geregelt werden. Das Measurement kann in diesem Fall (nur) durch informelle Beobachtung erfolgen; die der (Erst-) Investition zugrunde liegenden Verträge sind deshalb notwendigerweise *ex ante* unvollständig, weil Leistungsmängel vorab gar nicht abschließend definiert werden können. Nur dieser zeitliche Bindungseffekt ist zur Abgrenzung von Transaktionstypen relevant, da der Kunde *innerhalb* einer einzelnen Transaktion immer von der vertragsgemäßen Leistungserbringung des Anbieters abhängig ist. Bei Transaktionen mit genau definierter Liefermenge und geschlossenem Planungshorizont (z. B. klassische Einmaltransaktionen im Anlagen- bzw. Projektgeschäft), kann die Unsicherheitsposition bzgl. einer Quasirente idealtypisch durch eine Situation unter Risiko oder Unsicherheit abgebildet werden. In diesem Fall können zumindest die wesentlichen möglichen Leistungsmängel vorab identifiziert und *ex post* **verifiziert** werden, d. h. ein objektiver Dritter ist wegen des per definitionem geschlossenen Planungshorizonts und der fixierten Transaktionsmenge (von 1) in der Lage, über die (mangelnde) Leistungserfüllung zu urteilen. In diesem Fall sind vollständige Konditionalverträge (*contingent contracts*) möglich, in denen Leistungsmängel weitgehend durch „Wenn-dann-Klauseln“ erfasst, ggf. pönalisiert und damit geregelt werden.

Auf **Nachfragerseite** folgt hieraus eine **zeitlich vertikale** Interpretation der Quasirente (vgl. *Abbildung 97*): Der über die Quasirente operationalisierte Bindungseffekt setzt eine über die einmalige Transaktion hinausgehende Häufigkeit voraus, da es sonst am Bezugspunkt für die Bindung mangelt (vgl. auch *Williamson*, 1985, S. 61). Die Problematik der spezifischen Investition gewinnt damit erst in Kombination mit offenem Planungshorizont bzw. unbestimmter Transaktionsmenge eine aus Nachfragersicht zur Abgrenzung unterschiedlicher Geschäftstypen relevante Bindungsdimension (vgl. auch *Schumann et al.*, 1999, S. 476). Durch diese Interpretation der Quasirente entfällt zugleich die Notwendigkeit einer gesonderten Berücksichtigung der Dimension „Transaktionshäufigkeit“ zur Typologisierung verschiedener Geschäftstypen, wie sie von einigen Autoren gefordert wird (vgl. *Meyer et al.*, 1998, S. 139 ff.).



**Abb. 97:** Zeitlich vertikale Betrachtung auf Nachfragerseite

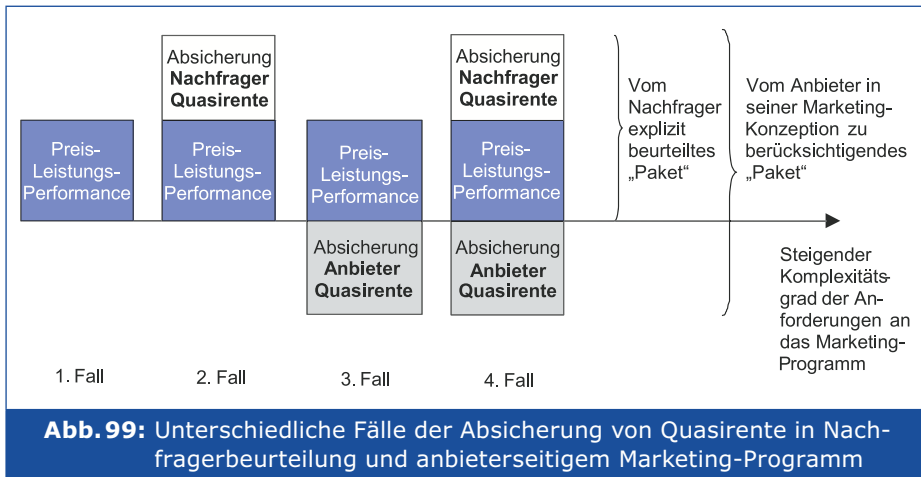
**Anbieterseitig** kann die Transaktionshäufigkeit spiegelbildlich als ein „Wie oft verkauft der Anbieter das gleiche Leistungskonzept?“ interpretiert werden. Diese Fragestellung beinhaltet – wie *Abbildung 98* zeigt – sowohl eine **zeitlich vertikale** Komponente („Ist ein mehrfacher Verkauf des Leistungskonzepts im Zeitablauf möglich?“) als auch eine **zeitlich horizontale** Dimension („Ist eine mehrfache Kontrahierung des Leistungskonzepts zum Betrachtungszeitpunkt mit mehreren Nachfragern möglich?“). Daraus folgt, dass die Quasirente auf Anbieterseite aus der idiosynkratischen Investition in eine Transaktionsbeziehung resultiert, die *weder horizontal* (in Bezug auf andere potenzielle Nachfrager zum Betrachtungszeitpunkt) *noch vertikal* (in Bezug auf potenzielle Nachfrager zu einem späteren Zeitpunkt) weiterverwendbar ist. Nur wenn dem Anbieter also weder zum Betrachtungs-



tungszeitpunkt ein Verkauf des Leistungskonzepts an andere Nachfrager noch eine spätere Weiterverwendung möglich ist, handelt es sich um eine spezifische Investition.

Bei **Existenz** einer **Quasirente** – unabhängig davon, bei welchem Vertragspartner sie entsteht – resultieren aus der beschriebenen Measurement-Problematik „Verhandlungsspielräume“ bzgl. des *amount at stake*. Daher sind obige Überlegungen zur *Entstehung einer Quasirente* zu trennen von der Frage, wem letztendlich diese *Quasirente* *zufällt* (*faktische Verteilung der Quasirente*) (vgl. Schumann et al., 1999, S.479). Letzteres ist ein Resultat aus Marktform bzw. Machtverhältnissen, die den Rahmen für eine bestimmte Transaktionsbeziehung bilden. Von diesen Rahmenbedingungen ist weitgehend abhängig, inwieweit ein konkreter **Absicherungsbedarf** der entstehenden Quasirente existiert. Diesen Absicherungsbedarf muss der Anbieter bei der Gestaltung seines Marketing-Programms berücksichtigen, wobei eine fallweise Entwicklung von grundsätzlichen Anforderungen an sein Marketing-Programm in Abhängigkeit vom *abstrakten* Absicherungsbedarf nachvollzogen werden kann (vgl. Abbildung 99).

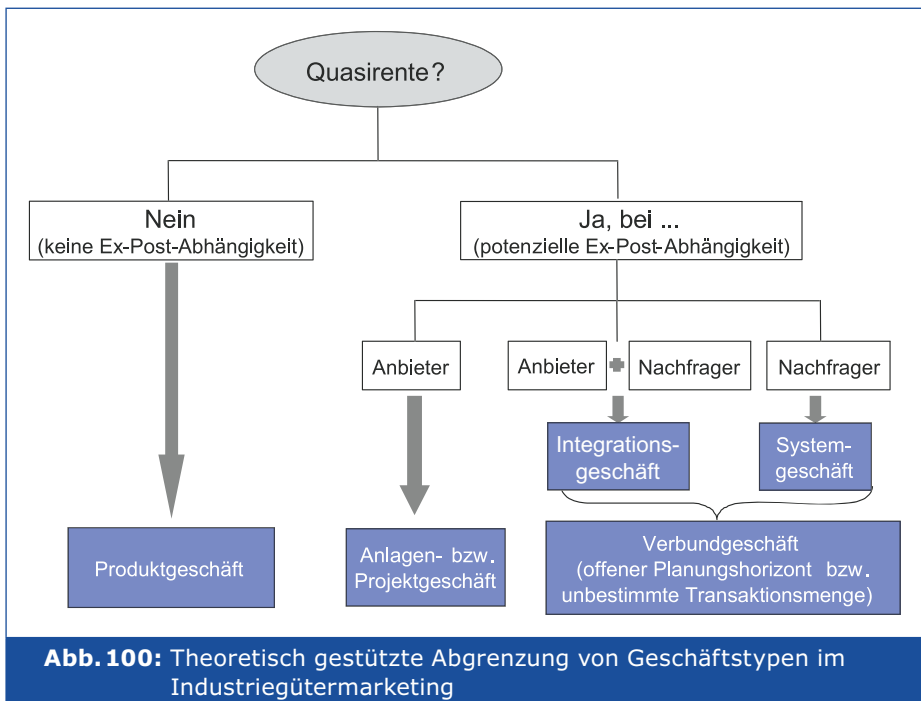
Im ersten Fall entsteht weder beim Nachfrager noch beim Anbieter eine Quasirente. Der Nachfrager bindet sich nicht über den konkreten Kaufakt hinaus an den Anbieter. Dieser wiederum richtet sein Angebot nicht spezifisch auf diesen einen Kunden aus. Dieser Fall weist aus Anbietersicht die geringste Komplexität des Marketing-Programms auf, da das Angebot von potenziellen Nachfragern allein auf Basis der reinen Preis-Leistungs-Performance beurteilt wird. Im zweiten Fall entsteht (zusätzlich) eine Nachfrager-Quasirente. Für den Anbieter erwächst die Notwendigkeit, dem Nachfrager dessen Quasirente glaubwürdig abzusichern und somit einen KKV in Bezug auf das Gesamtpaket aus Preis-Leistungs-Performance und Quasirentenabsicherung zu erzielen. Daraus folgt eine erhöhte Komplexität



des Marketing-Programms, die jedoch als solche vom Nachfrager auch wahrgenommen und explizit in seine Beurteilung einbezogen wird. Der dritte Fall ist durch den alleinigen Anfall einer Anbieter-Quasirente gekennzeichnet. Neben dem Erfordernis eines KKV's hinsichtlich eines entsprechenden Preis-Leistungs-Verhältnisses erwächst für den Anbieter die Notwendigkeit zur Absicherung seiner eigenen Quasirente, u. U. ohne dass die Qualität der Erfüllung dieses Absicherungsbedarfs in das vom Nachfrager *explizit* beurteilte Paket einfließt. Hieraus resultieren für den Anbieter gestiegene Anforderungen an die effektive und effiziente Gestaltung seines Marketing-Programms. Im vierten Fall entsteht bei beiden Transaktionspartnern eine (etwa gleich hohe) Quasirente. Es handelt sich damit um eine aus Fall zwei und drei quasi „zusammengesetzte“ Absicherungsproblematik, die entsprechend den höchsten Komplexitätsgrad beinhaltet.

Die aufgezeigten vier Fälle bzgl. der Anforderungen an das anbieterseitige Marketing-Programm können – je nachdem bei welchem Transaktionspartner ggf. eine Quasirente entsteht – in vier Geschäftstypen übersetzt werden, die in *Abbildung 100* dargestellt sind: Liegt keine potenzielle Ex-Post-Abhängigkeit vor, wird im **Produktgeschäft** kontrahiert (1. Fall). Entsteht nur beim Nachfrager eine durch die Quasirente operationalisierte Bindung, so handelt es sich um ein **Systemgeschäft** (2. Fall). Ist dagegen nur eine potenzielle Abhängigkeit über eine anbieterseitige Quasirente gegeben, so bezeichnen wir das als **Anlagen- bzw. Projektgeschäft** (3. Fall). Sind beide Vertragspartner in etwa gleichem Maße aneinander gebunden, liegt der Geschäftstyp des **Integrationsgeschäfts** vor (4. Fall).

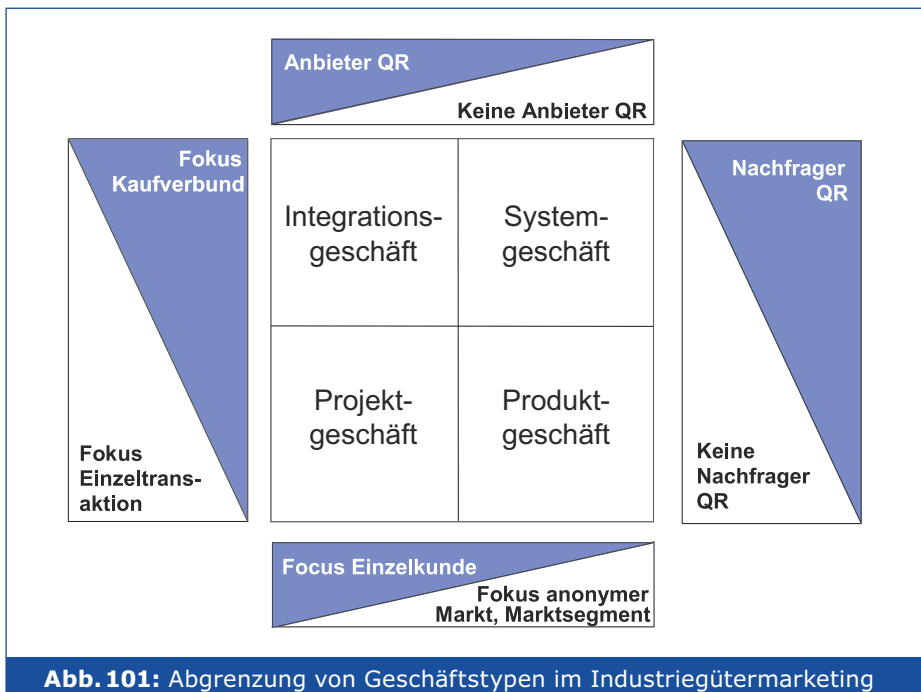
Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den vier Geschäftstypen in der Theorie lassen sich auch in praktischer Hinsicht feststellen: Die Gemeinsamkeit von Projekt- und Integrationsgeschäft liegt darin, dass *beim Anbieter* eine Quasirente anfällt. Diese entsteht dadurch, dass ein Anbieter in eine einzelne Geschäftsbeziehung investiert, die ihn in die Abhängigkeit von einzelnen Kunden bringt: So investiert ein Anbieter von Kraftwerken in der Angebotsphase spezifisch, wenn er einen Lösungsvorschlag unterbreitet, der auf spezifische Ausschreibungsunterlagen eines Kunden gerichtet ist. Der Kunde dagegen erstellt die Ausschreibungsunterlagen nicht anbieterspezifisch, sondern macht sie allen potenziellen Lieferanten in gleicher Form zugänglich. Das Gleiche gilt für einen Automobilproduzenten, der die Beschaffung eines kompletten Armaturenbrettes für einen neuen Modelltyp ausschreibt. Gemeinsames praktisches Merkmal ist somit für das Projekt- und das Integrationsgeschäft



der **Einzelkundenbezug**, denn gegenüber dem anonymen Markt entsteht keine Quasirente. Beim System- und beim Produktgeschäft fällt dagegen anbieterseitig keine Quasirente an, da der Anbieter nicht in eine einzelne Geschäftsbeziehung, sondern in einen anonymen Markt investiert. Gemeinsamkeiten des Integrations- und Systemgeschäfts sind darin begründet, dass bei beiden Typen eine *nachfragerseitige* Quasirente anfällt. Diese kommt dadurch zustande, dass der Nachfrager spezifische Investitionen tätigt und sich damit in ein Abhängigkeitsverhältnis in Bezug auf folgende, zeitlich nachgelagerte Kaufentscheidungen begibt. Gemeinsames praktisches Merkmal ist somit jeweils der **zeitliche Kaufverbund**, welcher dazu führt, dass durch den Erstkauf Folgekäufe determiniert bzw. limitiert sind. Beim Anlagen- bzw. Projektgeschäft entsteht dagegen keine nachfragerseitige Quasirente, weil genauso wie beim Produktgeschäft **Einzeltransaktionen** ohne zeitliche Verbundbeziehungen vorliegen. Verwendet man die beiden pragmatischen Kriterien Einzelkundenbezug (zur Konzeptualisierung dieses Konstrukts vgl. *Dahlke*, 2001) und zeitlicher Kaufverbund zur Systematisierung der genannten Geschäftstypen, so entsteht das in *Abbildung 101* dargestellte Geschäftsportfolio.

Auf der **vertikalen Achse** wird danach unterschieden, ob es sich um einen auf die Einzeltransaktion beschränkten Transaktionsprozess ohne **Kaufverbund** handelt, oder ob Transaktionsprozesse vorliegen, die eine innere Verbindung aufweisen. Hierbei sind Folgekaufaktionen wegen bestehender Quasirenten von Kaufentscheidungen der Vorphasen abhängig. Das Typologisierungskriterium auf der **horizontalen Achse** bezieht sich darauf, ob das Verhaltensprogramm **einzelkundenbezogen** und entsprechend (auch) mit einer Anbieterquasirente verbunden ist oder ob es sich auf einen mehr oder weniger stark ausgeprägten **anonymen Markt** richtet. Dieses Typologisierungskriterium ist im Wesentlichen mit der entsprechenden Dimension bei *Plinke* identisch. Die daraus entstehenden vier Geschäftstypen lassen sich pragmatisch wie folgt charakterisieren (vgl. auch *Backhaus*, 1993):





Im **Produktgeschäft** werden Leistungen vermarktet, die sich auf einen anonymen Markt richten, ohne dass Abhängigkeiten erzeugende Kaufverbunde bestehen. Mit anderen Worten: Es handelt sich i. d. R. um vorgefertigte und in Mehrfachfertigung erstellte Leistungen, die auf einem anonymen Markt vermarktet werden und die der Nachfrager zum isolierten Einsatz nachfragt. Das Produktgeschäft weist damit einen geringen Spezifitätsgrad auf.

Wie das Produktgeschäft ist auch das **Projektgeschäft** durch einen in sich abgeschlossenen Kaufprozess gekennzeichnet. Im Gegensatz zum Produktgeschäft werden hier jedoch komplexe Projekte vermarktet, bei denen der Absatz- dem Fertigungsprozess vorläuft. Die Kaufentscheidung wird projektspezifisch zu einem bestimmten Zeitpunkt gefällt, so dass der Verkauf für eine konkrete Anlage abgeschlossen ist, wobei i. d. R. die kundenindividuell erstellten Leistungen beim Nachfrager zu einem funktionsfähigen Angebotsbündel zusammengefügt werden. Leistungsangebote, die im Projektgeschäft vermarktet werden, sind damit im Vergleich zum Produktgeschäft durch einen vergleichsweise hohen Spezifitätsgrad gekennzeichnet, d. h. eine konkret erstellte Anlage findet i. d. R. in identischer Weise quasi keinen weiteren Abnehmer am Markt. Die Auftragsfertigung führt zum Abschluss kontingenter Verträge, in denen bei Auftreten bestimmter Bedingungslagen konkrete Konsequenzen vereinbart sind („Bei Inbetriebnahme wird eine Zahlungsrate fällig.“).

Gegenüber dem Produkt- und Projektgeschäft bestehen beim System- und Integrationsgeschäft Kaufverbunde zwischen verschiedenen, sukzessiven aufeinander-folgenden Kaufprozessen. Im **Systemgeschäft** werden Produkte vermarktet, die für einen anonymen Markt bzw. ein bestimmtes Marktsegment konzipiert sind, wobei aber eine sukzessive Abfolge hintereinander geschalteter Kaufprozesse besteht, die eine innere Verbindung aufweisen. Gegenstand der Vermarktung können z. B. Systemtechnologien wie z. B. CIM-, Bürokommunikations- oder Telekommunikationssysteme sein, die jedoch nicht – wie im Projektge-



schäft – als Komplettpakete vermarktet werden, sondern als einzelne Technologien in einer sukzessiven Beschaffungsschrittfolge gekauft werden.

Das **Integrationsgeschäft** ist dadurch gekennzeichnet, dass Vermarktungsprogramme für einzelne Kunden entwickelt werden, wobei eine längerfristige Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aufgebaut wird. In der Regel handelt es sich dabei um Leistungen, die für einzelne Kunden spezifisch entwickelt werden, wobei der Kunde in seinen Kaufprozessen dann längerfristig an diese einmal entwickelte Lösung gebunden ist. Typisches Beispiel sind die individualisierten Leistungsangebote von Zulieferern im Automobilgeschäft. So hat die Firma Hella KG in Lippstadt mit Audi gemeinsam den Heckscheinwerfer für das Modell „Audi 80“ entwickelt. Dabei handelt es sich um eine kundenspezifische Leistung. Für die Dauer des Produktlebenszyklusses des Audi 80 war die Firma Audi aufgrund der technologischen Beschaffenheiten an den Bezug des Heckscheinwerfers der Firma Hella KG gebunden. Beide Partner sind jeweils gegenseitig während eines Lebenszyklusses schwer substituierbar (vgl. Jackson, 1988). Je geringer die Substituierbarkeit des Kunden für den Anbieter ist, umso bedeutsamer wird der einzelne Kunde. Plinke spricht in diesem Zusammenhang von „heavy weight“ Key-Account-Management (vgl. Plinke, 1992a).

Die Typologie dieser Geschäftsarten hat enorme **Konsequenzen für die Gestaltung von Marketing-Programmen** und macht deutlich, dass *technisch identische* Leistungsangebote in *verschiedenen* Geschäftstypen vermarktet werden können:

- Maschinensteuerungselemente können entweder im Produktgeschäft oder im Systemgeschäft vermarktet werden. Bezieht ein Abnehmer nur eine einzige Maschine mit der zugehörigen Maschinensteuerung, so befindet sich der Vermarktungsprozess im Produktgeschäft. Verfügt ein Abnehmer hingegen über einen Maschinenpark, in dem die Steuerungen einheitlich und die Maschinen untereinander vernetzt sind, so ist der Vermarktungsprozess dem Systemgeschäft zuzuordnen.
- Büromöbel werden im Systemgeschäft erworben, wenn wie am Beispiel der Firma USM-Haller ein Bürogebäude sukzessive mit Büromöbeln eines bestimmten Designs ausgestattet wird, wobei die Kaufentscheidungen zu verschiedenen Zeitpunkten fallen. Werden die Büromöbel hingegen für jedes Büro als Einbaumöbel individuell konzipiert und zu einem bestimmten Zeitpunkt gekauft, handelt es sich um ein Projektgeschäft.
- Wird eine Komponente in der Automobilzulieferindustrie speziell für einen Kunden entwickelt, von ihm in großer Stückzahl identisch abgenommen und auch im Prinzip nur durch ihn nutzbar, dann handelt es sich trotz der identischen Mehrfachfertigung um ein Integrations- und nicht um ein Produktgeschäft.

Ein Vergleich der Ansätze von Kleinaltenkamp, Richter, Plinke, Kaas und Backhaus zeigt, dass zwischen allen Ansätzen – in ihrer theoretischen wie praktischen Ausprägung – z. T. enge Beziehungen bestehen. Obwohl sie vor unterschiedlichen praktischen wie theoretischen Hintergründen entstanden sind, zeigen sie in ihren praxisorientierten Weiterentwicklungen ein hohes Maß an Konvergenz. Ihre Kernunterschiede liegen vor allen Dingen in den Begrifflichkeiten. Allerdings haben Mühlfeld (2007) und Voeth (2007a) zurecht darauf hingewiesen, dass im Hinblick auf Geschäftstypen noch immer ein großer Forschungsbedarf besteht. Nach Mühlfeld (2007) ist dieser vor allem im Bereich der **Geschäftstypendynamik** zu sehen. So liegen bislang kaum Erkenntnisse über gezielt initiierte, aber auch extern angestoßene Veränderungsprozesse bei Geschäftstypen vor. Ebenso wurde zu Geschäftstypen bislang eher konzeptionell, weniger jedoch empirisch geforscht (vgl. Voeth, 2007a, S. 340 ff.).