

1.3 Typologien von Business-to-Business-Transaktionen

Verglichen mit Konsumgütermärkten sind Transaktionen in Business-to-Business-Märkten wesentlich variantenreicher. Die Vermarktungsprozesse der einzelnen Güter und Dienstleistungen unterscheiden sich teils erheblich voneinander, weshalb die Konzeption eines allgemein gültigen Marketingprogramms nicht zielführend ist. Da andererseits Effizienzüberlegungen gegen ständig wiederkehrende Einzelfallbetrachtungen sprechen, sind **Typologien** notwendig, welche die unterschiedlichen Transaktionen in Business-to-Business-Märkten zu relativ homogenen Gruppen mit ähnlichen Problemkonstellationen zusammenfassen, um so transaktionstypenspezifische Marketingprogramme entwerfen zu können (Kleinaltenkamp 1994, S. 78; Backhaus/Voeth 2010, S. 185).

Wählt man einen pragmatischen Zugang und gliedert die in der Literatur zum Business-to-Business-Marketing vertretenen Typologien nach den berücksichtigten Marktparteien, so kann zwischen **primär angebotsorientierten Typologien**, die hauptsächlich auf leistungs- und produktbezogenen Kriterien beruhen, **primär nachfrageorientierten Typologien**, die insbesondere auf beschaffungsverhaltensrelevante Aspekte abstellen, und **marktseiten-integrierenden Typologien**, welche die beiden erstgenannten Ansätze miteinander kombinieren, differenziert werden (Kleinaltenkamp 1994, S. 79; Backhaus/Voeth 2010, S. 187).

1.3.1 Primär angebotsorientierte Typologien

Eine erste, allerdings nicht unter Marketing-Zielsetzung entwickelte angebotsorientierte Typologie von Business-to-Business-Transaktionen stammt von Riebel (1965) und unterscheidet zwischen Leistungen, die für einen anonymen Markt oder für einzelne Kunden produziert werden. Riebel spricht von **Marktproduktion**, wenn Güter für einen anonymen Markt hergestellt werden, und von **Kundenproduktion**, wenn sich Art, Menge und zeitliche Verteilung der Produktion nach einem konkreten Kundenauftrag richten. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal dieser beiden **Produktionstypen** ist, dass sich die Leistungen für einen anonymen Markt an den Erwartungen der Entwicklung der Kundenwünsche orientieren, während sich die Kundenproduktion an realen Kundenaufträgen ausrichtet und neue Produkte hier auch zusammen mit dem Kunden entwickelt werden (Riebel 1965, S. 666 ff.).

Eine zweite angebotsorientierte Typologie wurde vom Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft entworfen. In diesem Ansatz werden in Abhängigkeit von der **Gutskomplexität** drei Typen von Transaktionen unterschieden (Arbeitskreis 1975, S. 758):

- **Produktgeschäft** (Komponenten): Charakterisiert durch das Zusammenwirken von Know-how der Entwicklung, der Konstruktion und der Produktionstechnik.
- **Klassisches Anlagengeschäft** (Einzelanlagen): Umfasst die Vermarktung von Funktionseinheiten aus Komponenten und dem Engineering für Kombinationstechnik.

- **Systemgeschäft**: Besteht in der Zusammenfassung von **Funktionseinheiten zu komplexen Systemen** mit Hilfe des Engineering für Kombinationstechnik sowie des Projektmanagements.

Hervorzuheben ist, dass die Arbeitskreis-Typologie explizit auf Dienstleistungen Bezug nimmt, die mit der Vermarktung der betreffenden Sachleistungen verbunden sind (Arbeitskreis 1975, S. 758 f.). Allerdings ist die Beschränkung auf vermarktungsrelevante Potenzialfaktoren im Produktionsprozess als Nachteil des Ansatzes zu sehen.

Die steigende Bedeutung, die Dienstleistungen im Business-to-Business-Marketing zukommt, führte dazu, dass Engelhardt et al. (1993) eine Leistungstypologie entwickelten, die als Fortführung des Arbeitskreis-Ansatzes verstanden werden kann. Es handelt sich um einen umfassenden Zugang, der keine strikte Trennung von Sach- und Dienstleistungen vornimmt. Die Gliederung in **Leistungstypen** erfolgt auf Grundlage von **Leistungsergebnissen**, die in unterschiedlichem Umfang **materielle und immaterielle** Komponenten enthalten, und **Leistungserstellungsprozessen**, die in variierender Intensität sowohl **autonom** als auch unter **Integration eines externen Faktors** durchgeführt werden (Engelhardt et al. 1993, S. 416 f.). Abbildung 1-6 illustriert exemplarisch einige konkrete Leistungstypen.

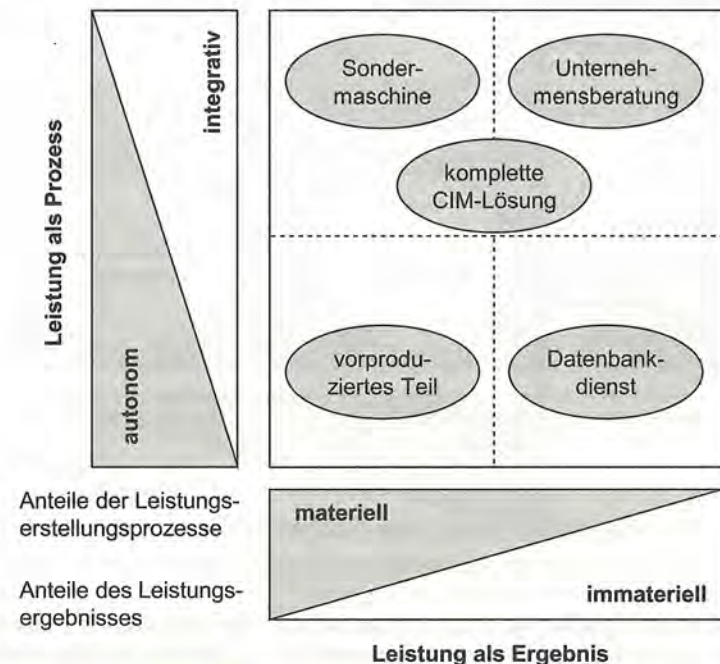


Abb. 1-6: Leistungstypologie (Engelhardt et al. 1993, S. 417)

Plinke (1991, S. 175) entwickelt eine Typologie für Business-to-Business-Transaktionen, die sich mit der Transaktionssituation aus Anbietersicht befasst und Managementaspekte mit einbezieht. Konkret unterscheidet er die folgenden drei Wettbewerbsschauplätze

bzw. „Arenen“, zwischen denen ein Anbieter zur Abwicklung einer Transaktion wählen kann und die gleichzeitig seine Marketingstrategie determinieren:

- Marketing in **anonymen Märkten** bzw. Marktsegmenten,
- Marketing in **längerfristigen Geschäftsbeziehungen** und
- Marketing beim **einzelnen Auftrag**.

An diesen Überlegungen knüpft *Plinke* (1992, S. 841 ff.) an, indem er den mit dem Begriff der Geschäftsbeziehung verbundenen Zeitaspekt differenzierter betrachtet und in der Folge das **Typologisierungskriterium der Transaktionshäufigkeit** neben das des **Individualisierungsgrads des Leistungsangebots** stellt. Auf Basis der Extremausprägungen von Transaktionshäufigkeit (Einzeltransaktion vs. Wiederkauf) und Individualisierungsgrad (Einzelkunden-Angebot vs. anonymer Markt bzw. Marktsegment, vergleichbar dem Ansatz von *Riebel* (1965)) kommt *Plinke* zu den vier in Abbildung 1-7 dargestellten transaktionstypenbezogenen Marketingprogrammen.

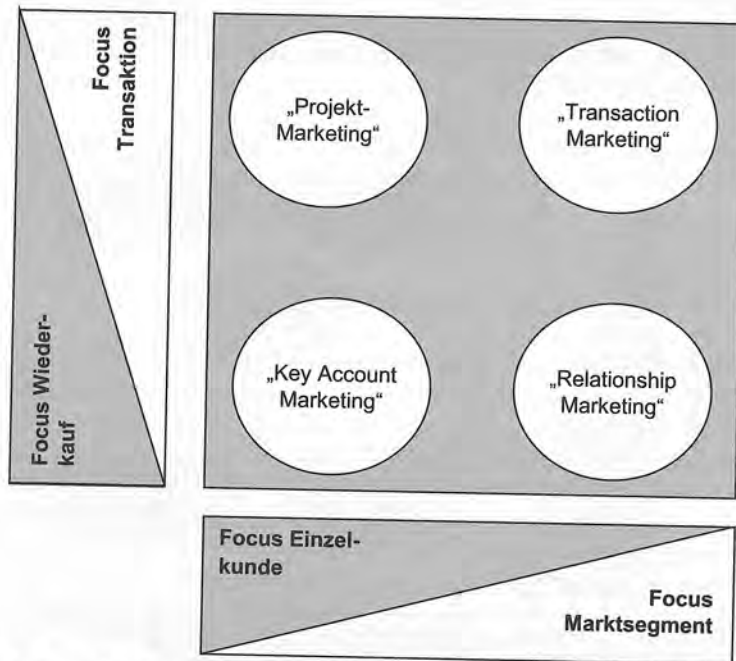


Abb. 1-7: Transaktionstypenbezogene Marketingprogramme (*Plinke* 1992, S. 841)

Jedes Marketingprogramm ist Ausdruck einer bestimmten Definition der Wettbewerbsarena, die sich aus der Struktur, dem Prozess und dem Ergebnis des Wettbewerbs ergibt. Je nach Wahrnehmung der Wettbewerbssituation und seinen Wettbewerbszielen definiert der Anbieter seine Wettbewerbsarena und damit eines der folgenden Marketingprogramme (*Plinke* 1992, S. 842):

- „**Transaction Marketing**“: Wird für mehrere Kunden gemeinsam entwickelt und ist strikt auf eine Einzeltransaktion bezogen.

- „**Relationship Marketing**“: Wird für mehrere Kunden gemeinsam entwickelt und bezieht das Wiederkaufverhalten der Kunden in die Programmplanung mit ein.
- „**Key Account Marketing**“: Wird spezifisch für Einzelkunden entwickelt und stellt eine längerfristige Geschäftsbeziehung in den Mittelpunkt der Marketingbemühungen.
- „**Projekt-Marketing**“: Wird spezifisch für Einzelkunden entwickelt und ist auf einen singulären Bedarfsfall fokussiert.

Plinke (1992, S. 842) verweist darauf, dass es sich bei den genannten Programmen um Extremfälle theoretischer Natur handelt und somit in der Marketingpraxis ein Mix der verschiedenen Programme auftreten kann und wird.

Tabelle 1-2 fasst die dargestellten primär angebotsorientierten Typologien von Business-to-Business-Transaktionen zusammen.

Tab. 1-2: Primär angebotsorientierte Typologien von Business-to-Business-Transaktionen

Autoren	Typologisierungskriterien	Transaktionstypen
<i>Riebel</i> (1965)	Produktionstyp	<ul style="list-style-type: none"> • Marktproduktion • Kundenproduktion
<i>Arbeitskreis</i> (1975)	Gutskomplexität	<ul style="list-style-type: none"> • Produktgeschäft • Anlagengeschäft • Systemgeschäft
<i>Engelhardt et al.</i> (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Materialitätsgrad des Leistungsergebnisses • Integrativitätsgrad des Leistungserstellungsprozesses 	Exemplarische Leistungstypen
<i>Plinke</i> (1991)	Wettbewerbsarena	<ul style="list-style-type: none"> • Anonyme Märkte bzw. Marktsegmente • Geschäftsbeziehung • Einzelauftrag
<i>Plinke</i> (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionshäufigkeit • Individualisierungsgrad des Leistungsangebots 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaction Marketing • Relationship Marketing • Key Account Marketing • Projekt-Marketing

1.3.2 Primär nachfrageorientierte Typologien

Den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen angebotsorientierten Typologien von Business-to-Business-Transaktionen können nachfrageorientierte Typologien gegenübergestellt werden, die sich mit den Besonderheiten der Transaktionssituation aus der Nachfragersicht beschäftigen.

Ein früher Ansatz stammt von *Kutschker* (1972) und fasst den Beschaffungsvorgang als Problemlösungsprozess auf, der sich je nach Wert des Investitionsguts, der Neuartigkeit des Problems und dem Grad des organisationalen Wandels in unterschiedlicher Intensität und Komplexität darstellt. Während die aus der Nachfragerperspekti-

ve betrachtete **Neuartigkeit der Problemdefinition** festlegt, ob es sich um einen Erst- oder Wiederholungskauf handelt, geben die Dimensionen des **organisationalen Wandels** und des **Werts des Investitionsguts** darüber **Aufschluss, mit welchen Risiken der Beschaffungsprozess für den Nachfrager verbunden ist** (Kleinaltenkamp 1994, S. 80 f.). Das eine Extrem einer Transaktion markiert der durch IT-gestützte Vernetzung von Lieferant und Abnehmer vollständig routinisierte Kauf geringwertiger Investitionsgüter, das andere Extrem stellt ein einmaliger, hochkomplexer und gegebenenfalls mehrere Jahre dauernder Beschaffungsprozess einer industriellen Anlage dar (Plinke 1991, S. 173). Insgesamt ergeben sich die in Abbildung 1-8 dargestellten **Transaktionstypen A, B und C**, wobei Typ B zwischen A und C liegende Mischformen umfasst.

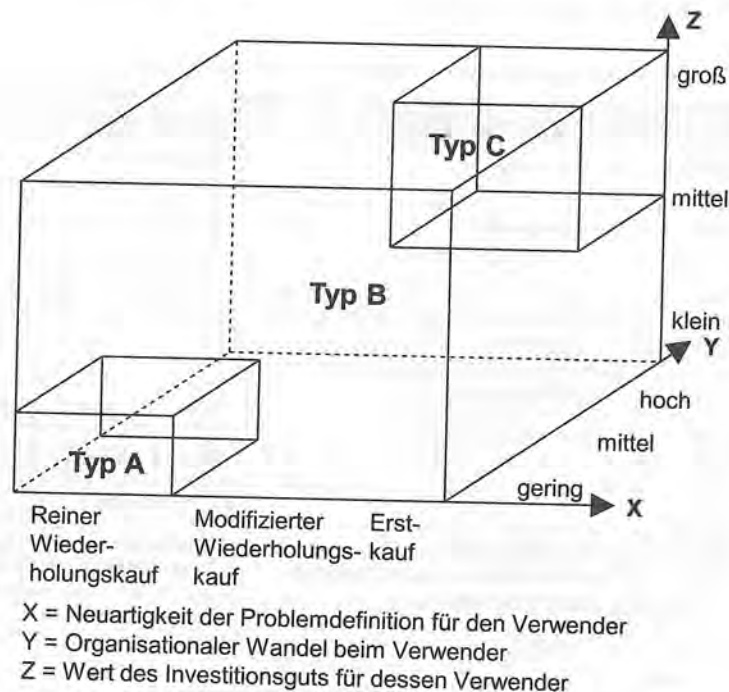


Abb. 1-8: Beschaffungskomplexitätsbezogene Transaktions-Typologie (Kutschker 1972, S. 47)

Einer der ersten Versuche, eine nachfrageorientierte Typologie von Business-to-Business-Transaktionen auch in Marketingprogramme umzusetzen, findet sich bei Backhaus (1982), der zwischen Individual- und Routinetransaktionen differenziert. Erstere sind durch Einzelkundenorientierung, geringe Wiederholungshäufigkeiten und individuell kontrahierte Leistungen charakterisiert, während sich Letztere durch eine hohe Wiederholungshäufigkeit von Leistungs- und Transaktionsprozessen auszeichnen. Prototypisch für eine Individualtransaktion ist das industrielle Anlagengeschäft und eine typische Routinetransaktion liegt beim Kauf von Produkten vor, die in Serien- und

Massenfertigung erzeugt werden (Backhaus 1982, S. 93). Die Individualtransaktion weist dabei deutliche Parallelen zum Transaktionstyp C von Kutschker auf, wohingegen dessen Transaktionstyp A im Wesentlichen mit der Backhaus'schen Routinetransaktion identisch ist.

Die zunehmende Verbreitung von Systemtechnologien führte allerdings dazu, dass Backhaus (1990) die Dichotomie von Individual- und Routinetransaktionen – in der Folge bei weitgehender inhaltlicher Deckungsgleichheit als **Anlagen- und Produktgeschäft** bezeichnet – aufbrach und mit dem **Systemgeschäft** zu einem **Geschäftstypenansatz** ausbaute (Kleinaltenkamp 1994, S. 81; Backhaus/Voeth 2010, S. 192). Das Systemgeschäft ist hierbei dadurch charakterisiert, dass sukzessive Leistungen gekauft werden, die auf Basis einer Systemarchitektur miteinander verknüpft sind. Somit besteht ein Verbund zwischen einer langfristig wirkenden Systemsentscheidung und einer durch kurzfristige Lebenszyklen gekennzeichneten Komponentenbeschaffung. Letztlich manifestiert sich im Systemgeschäft der einzeltransaktionsübergreifende Aspekt einer technologisch bedingten Geschäftsbeziehung (Backhaus 1990, S. 205 f.). Als Resultat ist festzuhalten, dass durch die Hinzunahme des Systemgeschäfts als dritter Transaktionstyp nun auch Beschaffungsentscheidungen mit „innerem Kaufverbund“ berücksichtigt werden, wie sie für das Anlagen- und Produktgeschäft untypisch sind.

Eine weitere nachfrageorientierte Transaktions-Typologie, die jedoch nicht vor einem expliziten Business-to-Business-Hintergrund entwickelt wurde, stammt von Weiber und Adler (1995) und ist informationsökonomisch fundiert. In dieser Typologie wird davon ausgegangen, dass sich jede Beschaffungsentscheidung über das Ausmaß von Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften des involvierten Transaktionsobjekts charakterisieren lässt.

Als **Sucheigenschaften** werden solche Eigenschaften eines Leistungsangebots bezeichnet, die aus der subjektiven Sicht des Nachfragers durch Inspektion oder entsprechende Informationssuche bereits vor einer Transaktion vollständig beurteilt werden können bzw. deren Beurteilbarkeit als hoch eingestuft wird. **Erfahrungseigenschaften** hingegen sind dadurch charakterisiert, dass aus dem Blickwinkel des Nachfragers die Fähigkeit zu ihrer Beurteilung erst nach der Beschaffungsentscheidung vorliegt bzw. als hoch eingeschätzt wird. **Vertrauenseigenschaften** wiederum zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der subjektiven Wahrnehmung des Nachfragers weder vor noch nach einer Transaktion vollständig beurteilt werden können bzw. in keiner dieser Phasen die Beurteilbarkeit als hoch eingestuft wird (Weiber/Adler 1995, S. 54; Weiber 2004, S. 94 f.).

Auf Basis der Logik, dass sich bei jeder Beschaffungsentscheidung die Anteile der drei Eigenschaftskategorien auf 100 Prozent ergänzen müssen, ist es möglich, den in Abbildung 1-9 dargestellten dreidimensionalen Raum von Transaktionstypen aufzuspannen, der durch die drei **Extremtypen reiner Such-, Erfahrungs- und Vertrauenskäufe** begrenzt wird (Weiber 2004, S. 95 f.).

Anzumerken ist, dass sich der weiter oben erläuterte Geschäftstypenansatz von Backhaus auch informationsökonomisch argumentieren lässt (Backhaus 1992, S. 782 ff.), wodurch die Parallelitäten zwischen Suchkäufen und Produktgeschäft, Erfahrungskäufen und Anlagengeschäft sowie Vertrauenskäufen und Systemgeschäft deutlich werden.

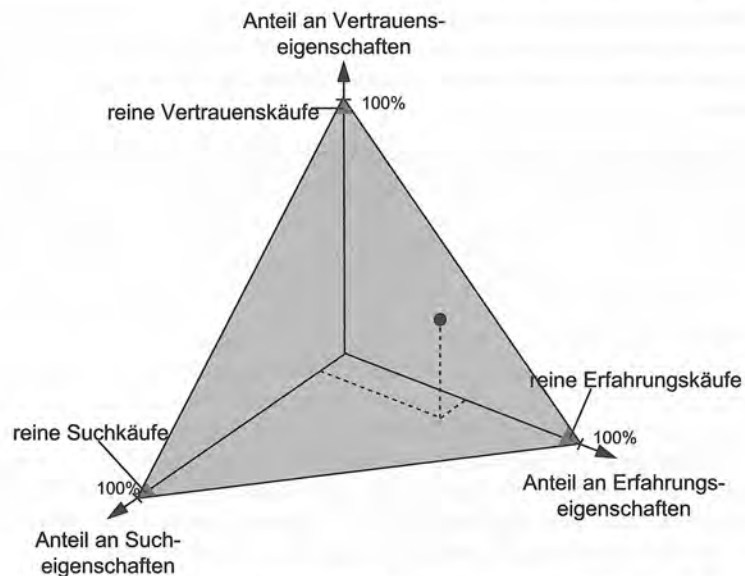


Abb. 1-9: Informationsökonomisch fundierte Transaktionstypen (Weiber/Adler 1995, S. 61)

Tabelle 1-3 stellt die skizzierten primär nachfrageorientierten Typologien von Business-to-Business-Transaktionen zusammenfassend dar.

Tab. 1-3: Primär nachfrageorientierte Typologien von Business-to-Business-Transaktionen

Autoren	Typologisierungskriterien	Transaktionstypen
Kutschker (1972)	<ul style="list-style-type: none"> • Neuartigkeit der Problemdefinition • Organisationaler Wandel • Wert des Investitionsguts 	<ul style="list-style-type: none"> • Typ A • Typ B • Typ C
Backhaus (1982; 1990)	Geschäftstyp	<ul style="list-style-type: none"> • Anlagengeschäft • Produktgeschäft • Systemgeschäft
Weiber/Adler (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Sucheigenschaften • Erfahrungseigenschaften • Vertrauenseigenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Suchkauf • Erfahrungskauf • Vertrauenskauf

1.3.3 Marktseiten-integrierende Typologien

Die Tatsache, dass Business-to-Business-Transaktionen in der Regel durch Interaktionsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager zustande kommen (Backhaus/Büschken 1996), legt nahe, für eine möglichst realitätsnahe Transaktions-Typologie Anbieter- und Nachfragerperspektive zu integrieren.

Ein erster diesbezüglicher Ansatz stammt von Kleinaltenkamp (1994, S. 83 ff.), der ausgehend von einer Analyse verschiedener Typologien zum Schluss kommt, dass diesen im Kern die folgenden drei sowohl anbieter- als auch nachfragerseitig relevanten und informationsökonomisch begründbaren Dimensionen zugrunde liegen:

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

In einer späteren Veröffentlichung gibt Kleinaltenkamp (1997, S. 755 ff.) die dritte Dimension auf und klassifiziert Business-to-Business-Transaktionen anhand der zwei Dimensionen **Integrativität** und **Intensität der Geschäftsbeziehungen**. Die erstgenannte Dimension bezieht sich darauf, dass Anbieter und Nachfrager in Business-to-Business-Märkten in unterschiedlichem Ausmaß zusammenarbeiten. Die Tatsache, dass eine solche Zusammenarbeit die Voraussetzung einer Leistungsindividualisierung bildet, verdeutlicht dabei den inhaltlichen Konnex zur (ursprünglichen) Dimension des Individualisierungsgrads der Leistungen. In Kombination mit der Dimension der Intensität der Geschäftsbeziehungen, welche das Ausmaß aufeinander folgender Transaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager beschreibt, ergibt sich die in Abbildung 1-10 dargestellte Typologie.

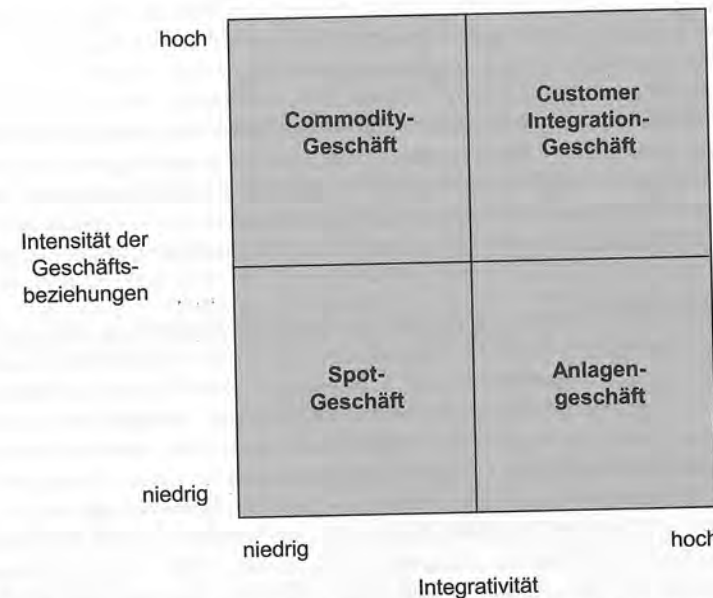


Abb. 1-10: Typologie von Business-to-Business-Transaktionen (Kleinaltenkamp 1997, S. 757)

Spot-Geschäfte liegen immer dann vor, wenn die entsprechenden Produkte äußerst homogen und somit austauschbar sind. Dies führt einerseits dazu, dass Lieferanten beliebig gewechselt werden können, weshalb sich nur Geschäftsbeziehungen mit gerin-

ger Intensität ergeben. Andererseits besteht aber jedoch auch kein Anreiz, dass Anbieter und Nachfrager eng kooperieren. Das **Anlagengeschäft** unterscheidet sich vom Spot-Geschäft dadurch, dass es durch ein hohes Maß an Integrativität gekennzeichnet ist, ohne dass es im Zeitablauf zu wiederholten Transaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager kommt – die Zusammenarbeit bleibt auf ein einzelnes Projekt beschränkt. Anlagen- und Spot-Geschäft ist daher der Fokus auf Einzeltransaktionen gemeinsam (Backhaus/Voeth 2010, S. 194).

Im **Commodity-Geschäft** werden zwar wie im Spot-Geschäft homogene und damit austauschbare Produkte vermarktet, die keine engere Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager bedingen. Allerdings ergibt sich insofern eine hohe Intensität der Geschäftsbeziehung, als mit Blick auf die Verwendung bzw. Weiterverarbeitung dieser Produkte Zusatzleistungen wie z. B. anwendungstechnische Beratung oder Kundendienst erbracht werden (müssen), welche ein entsprechendes Kundenbindungspotenzial aufweisen. Das **Customer Integration-Geschäft** schließlich ist dadurch gekennzeichnet, dass die angebotenen Leistungen auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind (Aspekt hoher Integrativität), wobei die Individualisierung gleichzeitig auch Folgetransaktionen auslöst (Kleinaltenkamp 1997, S. 758 f.). Den gemeinsamen Nenner von Customer Integration- und Commodity-Geschäft bildet somit die Verknüpfung von Einzeltransaktionen zu einer längerfristigen Geschäftsbeziehung.

Richter (2001, S. 153 ff.) greift zur Typologisierung von Business-to-Business-Transaktionen auf die zwei Dimensionen der **Spezifität** (Individualisierungsaspekt) und **Relationalität** (Aspekt der Beziehungsintensität) zurück, womit Parallelen zum Ansatz von Kleinaltenkamp (1997) deutlich werden. Wie Abbildung 1-11 zeigt, ergeben sich durch die Differenzierung niedriger und hoher Dimensions-Ausprägungen zunächst die vier Grundtypen **Kunden-, Kooperations-, Mengen- und Komplexgeschäfte**; ein fünfter Geschäftstyp, die **Kombinationsgeschäfte**, resultiert aus der Kombination mittlerer Spezifität und Relationalität. Auf Basis dieser fünf Geschäftstypen leitet Richter (2001, S. 157 ff.) differenzierte Marketingprogramme mit spezifischen Instrumentalkombinationen ab.

Plinke (1997, S. 9 ff.) setzt bei seinen transaktionskostenökonomisch fundierten Überlegungen zu Business-to-Business-Transaktionen beim Kaufverhalten der Kunden an. Dabei differenziert er zwischen Transaction Buying, also dem Fall einer isolierten Kaufentscheidung, die von vorangegangenen und zukünftigen Transaktionen vollständig entkoppelt ist, und Relationship Buying, welches durch einen inneren Verbund von Einzeltransaktionen und damit Folgekäufe charakterisiert ist. Ob ein Kunde ein Transaction oder Relationship Buying präferiert, hängt von der Höhe der mit der jeweiligen Transaktion verbundenen Transaktionskosten ab, die wiederum durch die Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität der Transaktion (Williamson 1985, S. 60 f.) determiniert werden. Hierbei gilt, dass mit steigender Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität für den Kunden ein Relationship Buying immer vorteilhafter wird, während ein Transaction Buying mit abnehmender Transaktionshäufigkeit, -unsicherheit und -spezifität an Bedeutung gewinnt.

Entscheidend für einen Anbieter ist nun, dass dieser sein **Verhaltensprogramm** an den Erwartungen des Kunden ausrichtet und daher einem Transaction Buying ein Transaction Selling und einem Relationship Buying ein Relationship Selling gegenüberstellt. Erste-

ren Fall bezeichnet Plinke als Transaction Marketing, während in zweiterem Fall ein Relationship Marketing vorliegt.

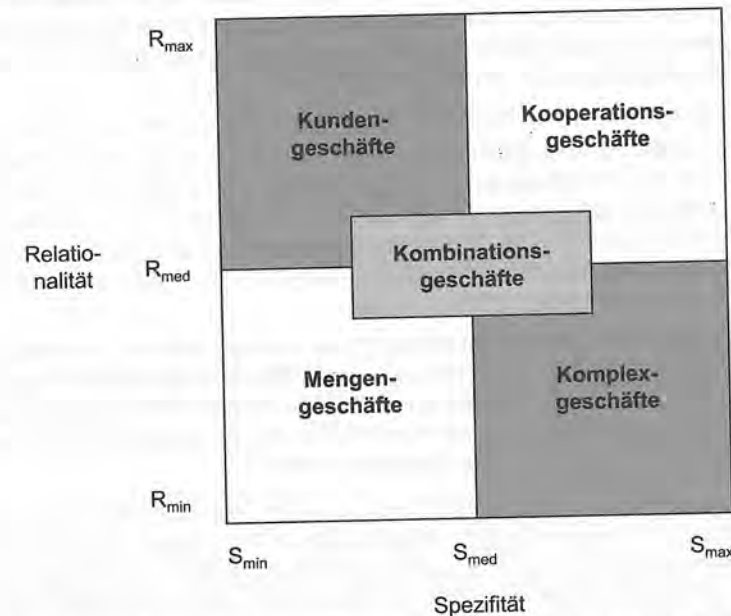


Abb. 1-11: Geschäftstypen des Investitionsgütermarketing (Richter 2001, S. 155)

Sowohl Transaction als auch Relationship Marketing können entweder einen sehr engen (einzelner Kunde) oder sehr weiten (Gesamtmarkt bzw. Marktsegment) **Anbieterfokus** aufweisen. Somit ergeben sich, wie in Abbildung 1-12 dargestellt, mit dem **Markt(segment)- und Projekt-Management** zwei Unterfälle des Transaction Marketing, während das Relationship Marketing entweder als **Kundenbindungs- oder Key Account Management** auftreten kann (Plinke 1997, S. 19).

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

Abb. 1-12: Praktische Erscheinungsformen von Business-to-Business-Transaktionen (Plinke 1997, S. 19)

Vergleicht man den Typologierungsansatz von Plinke mit den bereits vorgestellten marktseiten-integrierenden Typologien von Kleinaltenkamp und Richter, welche ihrer-

seits Parallelitäten aufweisen, so zeigen sich trotz unterschiedlicher theoretischer Zugänge doch große Ähnlichkeiten. Denn Transaction und Relationship Marketing finden ihre Entsprechung in Geschäftsbeziehungen unterschiedlicher Intensität (*Kleinaltenkamp*) bzw. Relationalität (*Richter*), während die Fokussierung auf den einzelnen Kunden oder den Gesamtmarkt bzw. das Marktsegment Ausdruck unterschiedlicher Integrativität (*Kleinaltenkamp*) bzw. Spezifität (*Richter*) ist.

Auf Basis institutionenökonomischer Überlegungen differenziert *Kaas* (1995a, S. 23 f.) zwischen Austauschgütern, Kontraktgütern und Geschäftsbeziehungen. Die sich damit ergebenden drei Transaktionstypen erfordern jeweils unterschiedliche Marketingprogramme, erheben jedoch auch den Anspruch, über Business-to-Business-Märkte hinaus Gültigkeit zu besitzen. Als Typologisierungskriterien zieht *Kaas* (1995b, S. 7) im Kern die Art und das Ausmaß der **Qualitätsunsicherheit** und die möglichen Varianten **opportunistischen Verhaltens** heran.

Austauschgüter sind dadurch charakterisiert, dass sie aufgrund ihrer Standardisierung für den anonymen Markt und auf Vorrat hergestellt werden. Da alle mit der Transaktion solcher Güter verbundenen Aspekte bereits ex ante bekannt und vertraglich regelbar sind, spielen Qualitätsunsicherheiten keine Rolle und die opportunistisch nutzbaren Handlungsspielräume (*Kaas* 1995a, S. 26) sind gering.

Für **Kontraktgüter** gilt, dass zumindest einer der beiden Transaktionspartner erheblichen opportunistischen Spielraum besitzt, beispielsweise weil sein Gegenüber spezifische Investitionen getätigt hat (*Kaas* 1995a, S. 26 f.). Die entsprechenden Transaktionen beziehen sich nicht auf bereits realisierte Produkte, sondern auf Leistungsversprechen. Somit werden Verträge notwendig, welche sich auf unsichere Zukunftsentwicklungen beziehen und festlegen, unter welchen Bedingungen welcher Transaktionspartner welche Rechte hat.

In **Geschäftsbeziehungen** kommt es zu einer nicht zufälligen Folge von Transaktionen mit innerem Zusammenhang (*Plinke* 1989, S. 307 f.), wobei sowohl Austausch- als auch Kontraktgüter den Transaktionsgegenstand bilden können. Entscheidend ist, dass die Transaktionspartner im Verlauf der Beziehung Erfahrungen miteinander machen und zueinander Vertrauen fassen, was ihre Beziehung stabilisiert und opportunistisches Verhalten grundsätzlich eindämmt (*Kaas* 1995a, S. 27).

Wie *Kaas* (1995a, S. 24 f.) selbst anmerkt, ähnelt seine Typologie trotz unterschiedlicher theoretischer Begründung der (primär nachfrageorientierten) Typologie von *Backhaus* (1990), welche wiederum – wie bereits erläutert – deutliche Parallelen zur Typologie von *Weiber und Adler* (1995) aufweist.

Eine letzte marktseiten-integrierende Typologie, der auf Überlegungen von *Backhaus et al.* (1994) zurückgehende Geschäftstypenansatz, strukturiert Business-to-Business-Transaktionen auf Basis eines transaktionskostentheoretischen Zugangs. Von den drei die Wahl der transaktionskostenminimalen Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten determinierenden Faktoren der Ressourcenspezifität, Transaktionshäufigkeit und Unsicherheit (*Williamson* 1985, S. 60 f.) rücken dabei Letztere und Erstere in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Hinsichtlich der Unsicherheit ist zwischen ex ante- und ex post-Unsicherheit zu differenzieren (*Backhaus et al.* 1994, S. 22 f.). Die **ex ante-Unsicherheit** stellt auf den Teil der Transaktionsunsicherheit ab, der durch gegebenenfalls kostenintensive Suchprozes-

se vor Vertragsabschluss beseitigt werden kann. Sie wird dann schlagend, wenn bei einer Transaktion keine spezifischen Investitionen involviert sind, die nach Vertragsabschluss zu abhängigkeitsinduzierter Unsicherheit führen können (*Backhaus et al.* 2008, S. 222). Kommt es ausschließlich auf die Reduktion von ex ante-Unsicherheit durch Bereitstellung von Informationen über die jeweilige Preis-Leistungs-Performance des Anbieters an, so liegt der Fall des **Produktgeschäfts** vor. Nach Vertragsabschluss existiert hier nur allgemeine Qualitätsunsicherheit (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 200).

Ex post-Unsicherheit tritt dann auf, wenn ein Akteur spezifisch in einen Transaktionspartner investiert. Quelle der Unsicherheit ist in diesem Fall die Tatsache, dass die nach Vertragsabschluss bzw. getätigter Investition vorliegende ökonomische Abhängigkeit durch den jeweiligen Transaktionspartner opportunistisch ausbeutet werden könnte. Konkret besteht die Gefahr, dass bei einem Abbruch der Geschäftsbeziehung ein nichttrivialer Teil der Rendite, die aus der an einen spezifischen Verwendungszweck gebundenen Investition erwartet wird – in Anlehnung an *Marshall* (1961) als **Quasirente** bezeichnet –, verloren geht (*Aufderheide/Backhaus* 1995, S. 51 ff.). Unter ex post-Unsicherheit werden somit solche Unwägbarkeiten subsumiert, die erst nach einem Kauf Relevanz erhalten, jedoch bereits vorher im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden (*Backhaus et al.* 2008, S. 222). Tritt die durch die Quasirente operationalisierte ökonomische Abhängigkeit lediglich beim Nachfrager auf, so wird dieser Transaktionstyp als **Systemgeschäft** bezeichnet. Ein **Anlagengeschäft** dagegen liegt dann vor, wenn die Quasirente nur beim Anbieter anfällt. Entsteht die Quasirente in etwa gleichem Maß sowohl nachfrager- als auch anbieterseitig, dann liegt der Transaktionstyp des **Zulieferergeschäfts** vor (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 204). Abbildung 1-13 stellt die transaktionskostentheoretisch begründete Abgrenzung von Business-to-Business-Transaktionen zusammenfassend dar.

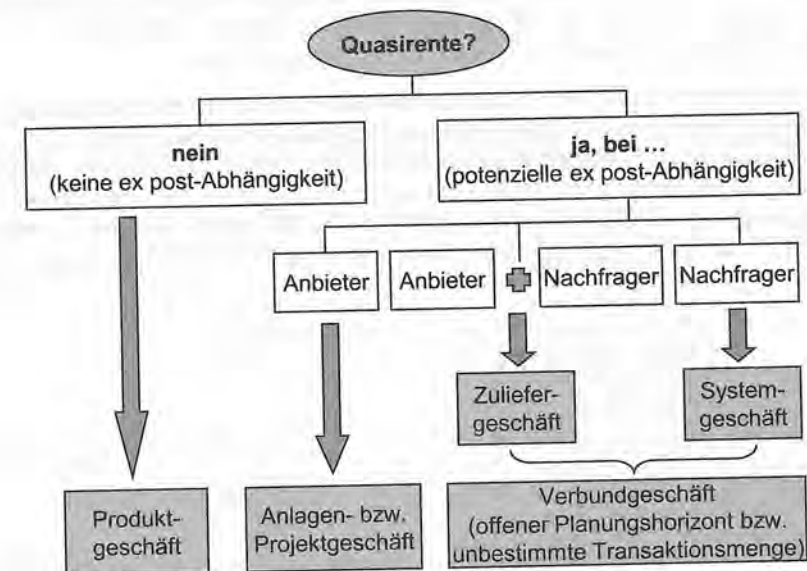


Abb. 1-13: Theoriebasierte Abgrenzung von Business-to-Business-Transaktionen (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 205)

Über die aufgezeigte theoretisch fundierte Abgrenzung hinaus lassen sich die vier Typen von Business-to-Business-Transaktionen auch auf Basis **pragmatischer Kriterien** systematisieren. Gemeinsames Merkmal des Zuliefer- und des Systemgeschäfts aus praktischer Sicht ist das Vorhandensein eines zeitlichen Kaufverbunds. Dieser resultiert aus der beziehungspezifischen Investition des Nachfragers und seiner somit abzusichernden Quasirente. Im Anlagen- und im Produktgeschäft hingegen tritt auf Seiten des Nachfragers keine Quasirente auf, wodurch aus dieser Perspektive kein Anreiz für Verbundkäufe existiert. Als ein erstes pragmatisches Systematisierungskriterium lässt sich daher die bereits aus der primär angebotsorientierten Typologie von *Plinke* (1992) bekannte **Transaktionshäufigkeit** (Fokus Einzeltransaktion vs. Fokus Kaufverbund) identifizieren.

Sowohl im Zuliefer- als auch im Anlagengeschäft erstellt der Anbieter seine Leistung speziell für einen Einzelkunden. Charakteristisch ist in beiden Fällen, dass der Vermarktungsprozess in zeitlichem Vorlauf zum Fertigungsprozess erfolgt und die damit einhergehende kundenspezifische Ausrichtung eine anbieterseitige Quasirente bewirkt. Im Gegensatz hierzu richten sich das System- und das Produktgeschäft auf einen mehr oder weniger anonymen Markt, sodass bedingt durch das Prinzip der Vor- und Mehrfachfertigung (mit erst anschließend erfolgreicher Vermarktung) anbieterseitig keine Quasirente auftritt. Damit kann als zweites pragmatisches Systematisierungskriterium der abermals bereits aus der Typologie von *Plinke* (1992) bekannte **Individualisierungsgrad des Leistungsangebots** (Fokus Einzelkunde vs. Fokus anonymer Markt bzw. Marktsegment) herangezogen werden.

Als Konsequenz der vorangegangenen Ausführungen werden in Abbildung 1-14 Business-to-Business-Transaktionen simultan anhand theoriebasierter und pragmatischer Kriterien systematisiert. Die Kriterienausprägungen weisen dabei keinen dichotomen Charakter auf, sondern sind als Extrempole des jeweiligen Kontinuums zu verstehen. Die Übergänge zwischen den vier identifizierten Geschäftstypen sind somit fließend und in der Realität können auch Mischformen dieser Typen auftreten.

Vergleicht man die in Tabelle 1-4 zusammenfassend dargestellten marktseiten-integrierenden Typologien von Business-to-Business-Transaktionen, so weisen diese teilweise erhebliche inhaltliche Überschneidungen auf und unterscheiden sich weniger in grundlegender, als vielmehr in theoriebezogener und begrifflicher Hinsicht. Von diesen Typologien wird in den weiteren Ausführungen dem Geschäftstypenansatz von *Backhaus/Voeth* (2010) der Vorzug gegeben, da dieser eine stringente theoretische Begründung mit einem hohen Maß an Praxisrelevanz verknüpft.

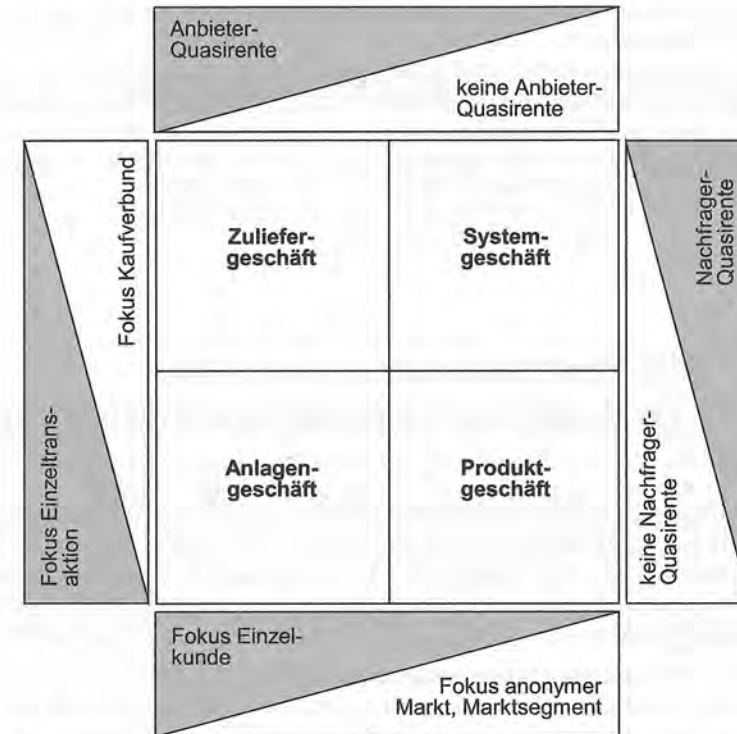


Abb. 1-14: Integrierte theoriebasierte und pragmatische Abgrenzung von Business-to-Business-Transaktionen (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 206)

Tab. 1-4: Marktseiten-integrierende Typologien von Business-to-Business-Transaktionen

Autoren	Typologisierungskriterien	Transaktionstypen
<i>Kleinaltenkamp</i> (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Integrativität • Intensität der Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Commodity-Geschäft • Spot-Geschäft • Customer Integration-Geschäft • Anlagengeschäft
<i>Richter</i> (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifität • Relationalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundengeschäft • Mengengeschäft • Kooperationsgeschäft • Komplexgeschäft • Kombinationsgeschäft
<i>Plinke</i> (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieterfokus • Verhaltensprogramm des Anbieters 	<ul style="list-style-type: none"> • Markt(segment)-Management • Kundenbindungs-Management • Projekt-Management • Key Account Management
<i>Kaas</i> (1995a, b)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsunsicherheit • Opportunistisches Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Austauschgüter • Kontraktgüter • Geschäftsbeziehungen

Tab. 1-4: Marktseiten-integrierende Typologien von Business-to-Business-Transaktionen (Fortsetzung)

Autoren	Typologisierungskriterien	Transaktionstypen
Backhaus/Voeth (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieter-Quasirente • Nachfrager-Quasirente • Transaktionshäufigkeit • Individualisierungsgrad des Leistungsangebots 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuliefergeschäft • Anlagengeschäft • Systemgeschäft • Produktgeschäft

1.4 Das Wertkonzept als Leitidee des Business-to-Business-Marketing

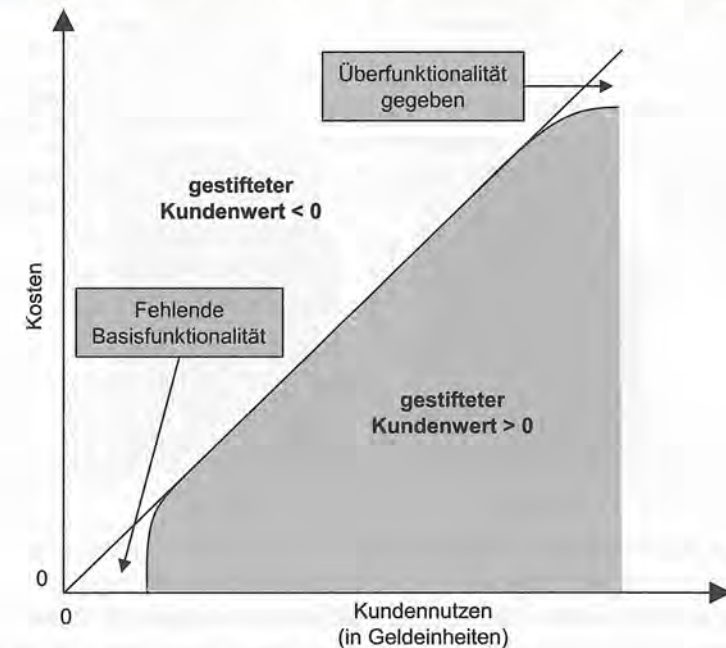
Ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist, hängt ursächlich davon ab, ob es in der Lage ist, Kunden vom eigenen Leistungsangebot zu überzeugen und entsprechende Käufe auszulösen (Belz/Bieger 2004, S. 38). Als das in diesem Zusammenhang entscheidende Kriterium wird der Ausrichtung dieses Buchs entsprechend der durch ein Angebot **gestiftete Kundenwert** (Gale 1994, S. 25 ff.; Cornelsen 2000, S. 33 ff.) gesehen.

Während die Relevanz des gestifteten Kundenwerts für die Kaufentscheidung unstrittig ist, herrscht hinsichtlich der Definition dieses Begriffs keine Einigkeit (Belz/Bieger 2004, S. 95). Geht man vor dem Hintergrund von Business-to-Business-Märkten vom unternehmensbezogenen Wertbegriff in der Betriebswirtschaftslehre aus, so kann zunächst festgehalten werden, dass Wert großteils als Beziehung zwischen Subjekt und Objekt angesehen wird (Kuhn 1968, S. 2). Engels (1962) präzisiert diese Subjekt-Objekt-Relation vor einem entscheidungstheoretischen Hintergrund und entwickelt so das **Konzept des gerundiven Werts**. Dessen Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass der Wert eines Wirtschaftsguts nie eine diesem immanente Qualität darstellt, die – wie beispielsweise eine physikalische Eigenschaft – objektiv existiert und von der bewertenden Person unabhängig ist. Andererseits aber ist dieser Wert auch nie das Resultat einer rein subjektiven Bewertung im Sinne einer isolierten Relation zwischen Wertendem und zu bewertendem Gut. **Der Wert eines Wirtschaftsguts ist vielmehr stets das Ergebnis eines rationalen Kalküls des Bewertenden vor dem Hintergrund gegebener Ziele, Alternativen und Umweltvariablen** und ist damit ein **Maß der Vorziehwürdigkeit** (Engels 1962, S. 12; Stützel 1976, Sp. 4410; Wöhe 1986, S. 945 f.; Roeb 1994, S. 35). Da Alternativen und Umweltvariablen als Datum anzusehen sind, verbleiben als variable Determinanten des Werts die Ziele, welche mit Hilfe des jeweiligen Wirtschaftsguts erreicht werden sollen. Diese Ziele sind subjektiv bestimmt und Axiome in dem Sinne, dass sie nicht weiter hinterfragt werden (Engels 1962, S. 12; Roeb 1994, S. 35). Während der gerundive Wert somit in dieser Hinsicht subjektiven Charakter aufweist, ist er dem rein subjektiven Wert andererseits diametral entgegengesetzt. Denn er stellt insofern einen objektiven Wert dar, als er bei Kenntnis der entsprechenden Zielfunktion, Alternativen und Umweltvariablen intersubjektiv überprüfbar, d. h. von jedem kalkulierbar, ist (Engels 1962, S. 12).

Wird zusammenfassend unter gerundivem Wert ein **aus einer spezifischen Entscheidungssituation resultierendes Maß für die Vorziehwürdigkeit einer bestimmten Alternative** verstanden, so stellt sich unmittelbar die Frage nach der adäquaten Operationalisierung dieses Maßes. Da aus Sicht eines auf Basis des ökonomischen Prinzips handelnden Unternehmens jede in einer bestimmten Entscheidungssituation in Frage kommende Alternative hinsichtlich **der eingesetzten Mittel und des resultierenden Nutzens** zu beurteilen ist (Löffelholz 1967, S. 54), ergibt sich für den gerundiven Wert in Anlehnung an Mühleder (1996, S. 26 f.) folgende Definition:

$$\text{Wert} = \text{Nutzen} - \text{Kosten} \quad (1.1).$$

Unter Nutzen soll dabei die Fähigkeit der betrachteten Alternativen verstanden werden, die jeweils vorliegenden **Bedürfnisse und Wünsche** zu befriedigen. Aus einem gegebenen Set an Alternativen wird grundsätzlich diejenige vorzuziehen sein, für die sich bei relativer Betrachtung die **größte Differenz zwischen Nutzen und Kosten** ergibt. Geht man davon aus, dass sich auch der Nutzen in Geldeinheiten erfassen lässt, so ist evident, dass absolut gesehen nur Alternativen ökonomisch vorteilhaft sind, deren **Nutzen die Kosten übersteigt**. Wird nun der gestiftete Kundenwert über Gleichung (1.1) operationalisiert, so gilt zudem, dass **unter einem bestimmten Nutzenniveau (Basisfunktionalität nicht erfüllt) eine Alternative trotz niedrigster Kosten nicht präferiert wird. Umgekehrt kann über einem bestimmten Nutzenniveau (Überfunktionalität gegeben) vom Kunden keine Bereitschaft mehr erwartet werden, zusätzliche Kosten in Kauf zu nehmen** (Belz/Bieger 2004, S. 97). Somit ergibt sich für den gestifteten Kundenwert der in Abbildung 1-15 dargestellte grau schraffierte Geltungsbereich.

**Abb. 1-15:** Geltungsbereich des gestifteten Kundenwerts