

weiterer Instrumente der individuellen Preisbildung, beispielsweise bei Sonderanfertigungen von Maschinen oder Systemprodukten. Insbesondere Preisverhandlungen spielen im Business-to-Business-Marketing eine große Rolle.

Die Kommunikation

Persönliche Kommunikation dominiert

In der Kommunikation dominieren aufgrund der Nähe zwischen Anbietern und Nachfragern persönlichere und direktere Formen des Austausches (z. B. der persönliche Verkauf, Direktmailing).

Zusammenfassung Kapitel 1.1

Business-to-Business-Marketing umfasst alle an Industrieunternehmen, staatliche Organisationen sowie Handels- und Dienstleistungsunternehmen gerichteten Absatzprozesse sowie alle Bereiche des Marketing, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden.

Zahlreiche Besonderheiten grenzen das Business-to-Business-Marketing vom Konsumgütermarketing ab. Die wesentlichen Besonderheiten finden sich in der vorstehenden Abbildung 3 und sind kurz zusammengefasst in den folgenden Bereichen zu finden:

- ▶ Markt,
- ▶ Produkte,
- ▶ Preise/Konditionen,
- ▶ Vertriebswege,
- ▶ Kommunikation,
- ▶ Käufer und
- ▶ Bedarf/Nachfrage.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.1

1. Was versteht man unter Business-to-Business-Marketing? Nehmen Sie eine Abgrenzung zu den Begriffen Investitionsgütermarketing und Industriegütermarketing vor.
2. Skizzieren und erläutern Sie Marketing- und Vertriebsbeziehungen innerhalb des gesamtwirtschaftlichen Distributionssystems zwischen Anbietern und Nachfragern. An welchen Stellen ist von Business-to-Business-Marketing zu sprechen, wo von Konsumgütermarketing?
3. Welche Besonderheiten charakterisieren das Business-to-Business-Marketing gegenüber dem Konsumgütermarketing in Bezug auf den Markt, die Produkte, die Käufer, die Nachfrage und die klassischen »4 P's«?

Die Lösungen zu den Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5 auf S. 219 ff.

1.2 Produkt- und Geschäftstypologien im Business-to-Business-Marketing

Die Vielzahl und Vielfältigkeit an Produkt-Markt-Konstellationen sowie die dazu gehörenden Marketingprogramme haben in der Literatur zahlreiche Versuche hervorgebracht, typische Leistungsbündel und daraus abgeleitete Charakteristika von Geschäftsbeziehungen zusammenzufassen.

Die abzugrenzenden Geschäftstypen sollen dabei in sich möglichst homogen, untereinander möglichst heterogen sein. Ziel dieser Typologien ist es jeweils, Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung des strategischen und operativen Marketing abzuleiten.

Die Unterteilung nach Geschäftsarten basiert bei allen Typologisationsansätzen auf zwei wesentlichen Ansatzpunkten (vgl. ähnlich Richter 2001, S. 130):

1. Der Grad der **Spezifität bzw. Individualität der Leistungen**. Hier wird ein Spektrum zwischen **maximaler Individualisierung** (z. B. anwenderspezifische Fertigungssysteme) und **maximaler Standardisierung** (z. B. Standardmaschinen, Normteile) aufgespannt.
2. Die **Art bzw. Intensität der Beziehung zwischen den Geschäftspartnern**. Auch hier gibt es ein Kontinuum zwischen zwei Extremen: **einmalig** stattfindende Geschäftsbeziehungen (Einzelgeschäfte) und **wiederholt** stattfindende, kooperative Geschäftsbeziehungen.

Typologien zur Abgrenzung von Produkt-Markt-Konstellationen

Ansatzpunkte

Im Folgenden werden die Typologisationsansätze verschiedener Autoren vorgestellt. Dies sind im Einzelnen:

- ▶ Kleinaltenkamp (1995, S. 145 ff.; 1997, S. 753 ff.),
- ▶ Richter (2001, S. 154 ff.),
- ▶ Backhaus (1997, S. 290 ff.),
- ▶ Engelhardt et al. (1993, S. 395 ff.),
- ▶ Plinke (1997),
- ▶ Weiber/Adler (1995, S. 59 ff.) und
- ▶ Kaas (1995, S. 23).

1.2.1 Typologie von Kleinaltenkamp

Kleinaltenkamp bietet gleich zwei Ansätze zur Typologisierung von Geschäftstypen. Ein erster, älterer Ansatz bezieht sich auf das Investitionsgütermarketing und berücksichtigt lediglich die **Produktcharakteristika**. Basierend darauf werden **Großanlagen, Einzelaggregate, Systemtechnologien und Dienstleistungen** unterschieden und charakterisiert (Kleinaltenkamp 1995, S. 145 ff.).

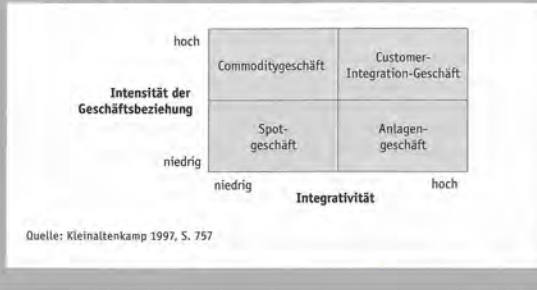
Der zweite Ansatz von Kleinaltenkamp (1997, S. 753 ff.) berücksichtigt zum einen die Dimension »**Integrationsgrad des externen Faktors**« aus Sicht des Verkäufers. Damit ist die Intensität der Einbeziehung des Kunden in den Leistungsprozess gemeint. Die zweite Dimension beinhaltet die »**Intensität der Geschäftsbeziehungen**«. Aus der Kombination der Dimensionen und der jeweiligen

Integrativität vs. Intensität

Unterteilung in niedrig und hoch ergeben sich vier Geschäftstypen (Kleinaltenkamp 1997, S. 757).

Abb. 5

Geschäftstypologie nach Kleinaltenkamp



Vier Geschäftstypen

- **Spotgeschäfte** finden dann statt, wenn die zugrunde liegenden Produkte äußerst homogen und damit austauschbar sind. Lieferanten können frei gewählt und ausgetauscht werden. Zwischen den Geschäftspartnern bestehen keine intensiveren Beziehungen. Der Leistungserstellungsprozess erfolgt ohne Integration externer Faktoren bzw. des Kunden. Die Art des Geschäftes ist dem für Konsumgüter sehr ähnlich.
- **Commodity-Geschäfte** beinhalten ebenfalls homogene und grundsätzlich austauschbare Produkte. Allerdings sind für diese umfangreiche Zusatzleistungen (z.B. Lieferservice, Beratung, Entsorgung, Kundendienst etc.) zu erbringen, wodurch eine hohe Intensität der Geschäftsbeziehung zwischen Verkäufern und Käufer entsteht.
- **Anlagengeschäfte** erfordern einen hohen Grad der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess. Häufig ist die Zusammenarbeit auf das einzelne Projekt beschränkt und ist nach Abschluss des Geschäftes beendet.
- **Customer-Integration-Geschäfte** entstehen bei äußerst individuellen Produkten, deren Erstellung eine starke Integration des Kunden erfordert. Die Geschäftsbeziehung ist dementsprechend sehr intensiv.

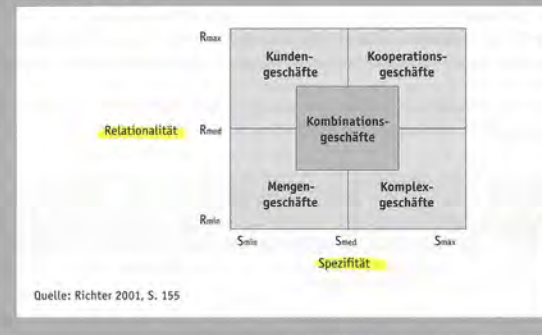
1.2.2 Typologie von Richter

Richter (2001, S. 154 ff.) zieht zwei Dimensionen zur Abgrenzung von Geschäftsarten heran: die **Spezifität (Individualisierung)** einer Leistung und die **Relationalität (Beziehungsintensität)** zwischen den Geschäftspartnern. Aus der Kombination der Ausprägungen hoch/niedrig ergeben sich vier Grundtypen. Ein fünfter Geschäftstyp leitet sich aus der **Kombination** der mittleren Ausprägungen ab (Richter 2001, S. 154):

Spezifität vs. Relationalität

Abb. 6

Geschäftstypologie nach Richter



- **Mengengeschäfte** sind charakterisiert durch niedrige Spezifität und niedrige Relationalität.
- **Kundengeschäfte** zeichnen sich durch niedrige Spezifität und hohe Relationalität aus.
- **Kooperationsgeschäfte** haben hohe Spezifität und niedrige Relationalität.
- **Komplexgeschäfte** sind durch hohe Spezifität und hohe Relationalität gekennzeichnet.
- **Kombinationsgeschäfte** verfügen über mittlere Spezifität und mittlere Relationalität.

Für die einzelnen Geschäftstypen werden von Richter (2001, S. 155 ff.) differenzierte Marketing-Verhaltensprogramme erarbeitet und empfohlen.

Fünf Geschäftstypen

Ausrichtung auf Anbieter-
Nachfrager-Konstellation

1.2.3 Typologie von Backhaus

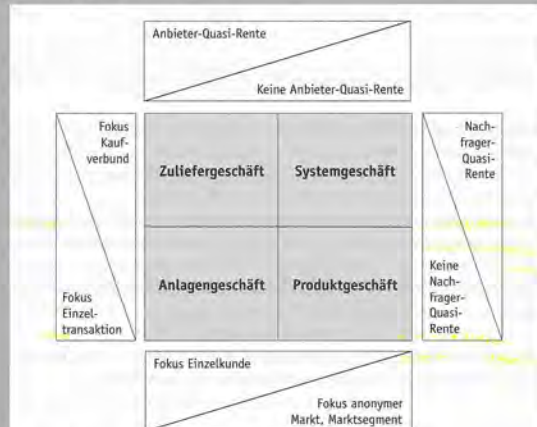
Backhaus (1997, S. 290 ff.) typologisiert die vier Geschäftsarten **Produktgeschäft**, **Systemgeschäft**, **Anlagengeschäft** und **Zulieferergeschäft**. Grundlage der Abgrenzung bzw. Einordnung bilden die folgenden drei Kriterien:

- **Grad der gegenseitigen Abhängigkeit:** Dieser ergibt sich aus der Spezifität bzw. **Individualität der Leistung** sowie der daraus resultierenden Abhängigkeit für den Anbieter bzw. den Nachfrager. **Durch die spezifischen Investitionen sind hohe anbieter- bzw. nachfragerseitige Quasi-Renten** bei gleichzeitig hoher Abhängigkeit vom Anbieter bzw. Nachfrager zu erwarten.
- **Intensität/Kontinuität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung:** Hier ist ein Kontinuum zwischen Einzelgeschäft (z. B. Anlagengeschäft) und durch **kontinuierliche Transaktionen** (Kaufverbund) gekennzeichneten Geschäftsbeziehungen unterstellt.
- **Breite der Marktbearbeitung:** Hier ist ein Spektrum zwischen hoch individuellen Einzelkunden und dem anonymen (Massen-)Markt zugrunde gelegt.

Die daraus entstehenden Kombinationen sind in der nachfolgenden Abbildung 7 veranschaulicht (Backhaus 1997, S. 295).

Abb. 7

Geschäftstypologie nach Backhaus.



Quelle: Backhaus 1997, S. 295

Vier Geschäftstypen

Das **Produktgeschäft** bezieht sich auf **reproduzierte Standardleistungen** (Norm- bzw. DIN-Teile, Standardmaschinen etc.). Der **niedrige Individualisierungsgrad** eröffnet dem Produktgeschäft einen großen, anonymen Markt. Es handelt sich um Einzelgeschäfte ohne Kaufverbund. Es entstehen keine Abhängigkeiten und dementsprechend keine Quasi-Renten zwischen Anbieter und Nachfrager. Beide können mehr oder weniger beliebig wechseln.

Das **Systemgeschäft** beinhaltet **kundenunabhängig entwickelte Leistungen**, die in **Kaufverbunden auf einem anonymen Markt angeboten werden**. Die Kaufverbünde können aus technologisch und zeitlich determinierten Teilprozessen bestehen (Fertigungssysteme, Informationssysteme). Auf der Nachfragerseite entsteht eine Abhängigkeit und damit eine Quasi-Rente. Der Anbieter bleibt aufgrund seines Angebotes auf einem anonymen Markt unabhängig, erhält damit aber auch keine Quasi-Rente.

Beim **Anlagengeschäft** verkaufen **ein oder mehrere Anbieter (Konsortium) in einer abgeschlossenen Transaktion (Einzeltransaktion) komplette Projekte**. Diese bestehen aus funktionsfähigen Bündeln kundenindividueller Leistungen (Montagewerke, Ölraffinerien etc.). Für den Anbieter ergibt sich aus der hohen Individualität eine hohe Quasi-Rente und damit eine starke Abhängigkeit vom Kunden. Beim Nachfrager entsteht keine Quasi-Rente, da eine abgeschlossene Transaktion ohne Kaufverbund vorliegt.

Das **Zulieferergeschäft** (z. B. Komponentenlieferung in der Automobilindustrie mittels Just in Time) beinhaltet aufgrund der **stark individuellen Leistungen eine hohe wechselseitige Abhängigkeit zwischen Anbieter und Nachfrager**. Beide erzielen dadurch Quasi-Renten. Die Geschäftsbeziehungen sind langfristig angelegt und durch eine hohe Intensität gekennzeichnet (Kaufverbund).

1.2.4 Typologie von Engelhardt et al.

Der zunehmenden Integration und Relevanz von Dienstleistungen innerhalb des Business-to-Business-Marketing tragen Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelder-Bäume mit ihrer Typologisierung Rechnung (Engelhardt et al. 1993, S. 395 ff.). Die zugrunde liegenden Kriterien sind:

- Der **Leistungsprozess** (Integrativitätsachse): Hier geht es um die **Gestaltung der Betriebsprozesse hinsichtlich des Einbezugs der Kunden in den Leistungsprozess**. Es wird ein Kontinuum zwischen autonomer Tätigkeit (ohne Einbezug des Kunden) und Integration des externen Faktors (vollständiger Einbezug des Kunden) zugrunde gelegt.
- Das **Leistungsergebnis** (Materialitätsachse): Hier wird zwischen **materiellem und immateriellem Ergebnis** unterschieden.

Aus der Kombination der Kriterien Leistungsergebnis und Leistungsprozess ergeben sich folgende Ausprägungen (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 417) wie in Abbildung 8 zusammengestellt.

Berücksichtigung von
Dienstleistungen

Integrativität vs.
Materialität

Vier Geschäftstypen

Abb. 8

Kombination Leistungsergebnis und Leistungsprozess

Kombination	Beispiel
integrativ/materiell	Sondermaschine
integrativ/immateriell	Unternehmensberatung
autonom/materiell	vorproduziertes Teil
autonom/immateriell	Datenbankdienst

Vielfach finden sich im Verlauf der Abwicklung eines Auftrages im B2B-Bereich mehrere der Kombinationen. Wenn es beispielsweise um die Einrichtung einer neuen computergesteuerten Anlage (CIM-Lösung) geht, die als teilweise Sonderanfertigung für einen Kunden erstellt wird, werden

- ▶ ggf. vorproduzierte Normteile eingekauft (autonom/materiell),
- ▶ die Entwicklung der Sondermaschine erfolgt unter Einbezug des Auftraggebers (integrativ/materiell),
- ▶ im Vorfeld der Entwicklung und Einrichtung sowie im Verlauf des Einsatzes werden Beratungsleistungen erbracht (integrativ/immateriell),
- ▶ die notwendigen, ggf. vorhandenen Softwareprogramme im Rahmen des Gesamtauftrags mitgeliefert (autonom/immateriell).

Die Leistungstypologie nach Engelhardt et al. ist in der Abbildung 9 dargestellt (Engelhardt et al. 1993, S. 417).

1.2.5 Typologie von Plinke

Plinke (1997) geht in seinen Überlegungen davon aus, dass das Absatzverhalten der Anbieter und das Beschaffungsverhalten der Nachfrager situationsbezogen von zwei grundsätzlichen Alternativen bestimmt wird:

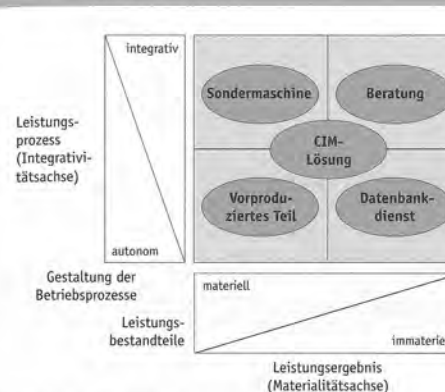
- von den Bedingungen des Einzelgeschäftes (**Transaction Buying** und **Transaction Selling**) und
- als fortlaufender Prozess im Rahmen einer Transaktionsfolge, die auf Geschäftsbeziehungen beruht (**Relationship Buying** und **Relationship Selling**).

Daraus abgeleitet spricht Plinke vom Transaction Marketing und vom Relationship Marketing.

Transaktion vs. Beziehung

Abb. 9

Geschäftstypologie nach Engelhardt et al.



Quelle: Engelhardt et al. 1993, S. 417

Die Kriterien zur Unterscheidung der beiden Marketingalternativen sind:

- ▶ die **Häufigkeit der Kaufentscheidung**,
- ▶ die **Spezifität der Kaufentscheidung**,
- ▶ die **Unsicherheit bei der Kauf- bzw. Verkaufsentscheidung**.

Relationship Marketing, d.h. wiederkehrende Geschäftsbeziehungen zwischen denselben Anbietern und Nachfragern, ist vor allem dann besonders vorteilhaft, je häufiger die Transaktionen erfolgen, je höher der Spezifikationsgrad des Transaktionsobjektes und je höher der Unsicherheitsgrad ist. Umgekehrt ist **Transaction Marketing** sinnvoller, je weniger Transaktionen stattfinden, je niedriger die Spezifität des Kaufobjektes und je geringer die Unsicherheit ist.

Die Typologie des Business-to-Business-Marketing von Plinke zeigt die Abbildung 10 (Plinke 1997, S. 15).

Aus der Kombination von Transaktionshäufigkeit (Kontinuum (einmalige Transaktion versus Wiederkauf) und Nachfragerstruktur (Fokus Einzelkunde versus Marktsegment) leitet Plinke vier Transaktions- bzw. Geschäftstypen ab. Diese sind in Anlehnung an Plinke (1997, S. 19) in Abbildung 11 dargestellt und erläutert.

Spezifität vs. Unsicherheit

Abb. 10

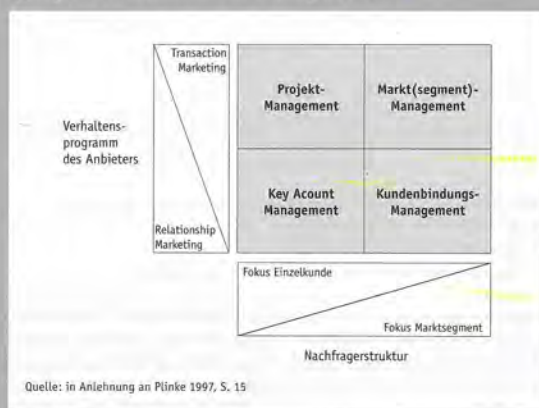
Typologie des Business-to-Business-Marketing von Plinke

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

Quelle: Plinke 1997, S. 15

Abb. 11

Typologie des Business-to-Business-Marketing nach Plinke



Vier Geschäftstypen

Projekt-Management: Einzelne Transaktionen werden mit Einzelkunden abgewickelt.

Markt(segment)-Management: Einzeltransaktionen werden an einen anonymen Markt (Marktsegment) gerichtet. Bindungen zwischen den Transaktionspartnern entstehen nicht. Der Anbieter ist vornehmlich am Absatzvolumen orientiert.

Kundenbindungs-Management: Es finden wiederholte Transaktionen zwischen den Geschäftspartnern statt. Engere Bindungen entstehen.

Key Account Management: Es finden wiederholte Transaktionen zwischen den Geschäftspartnern statt. Der Anbieter ist an einem hohen Transaktionsvolumen mit dem Schlüsselkunden interessiert.

1.2.6 Typologie von Weiber/Adler

Die Typologie von Weiber/Adler beruht auf Erkenntnissen der Informationsökonomik. Jede Kaufentscheidung ist mit mehr oder weniger großen Unsicherheiten verbunden. Die Informationstätigkeiten des Nachfragers hängen von den Eigenschaften der Leistungsangebote ab. Es wird zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterschieden. Alle diese Eigenschaften treten mehr oder weniger ausgeprägt bei jedem Kaufprozess auf, wobei jeweils die Dominanz einer der Eigenschaften unterstellt wird (Weiber/Adler 1995a; 1995b):

- **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 empfunden.« (Weiber/Adler 1995a, S. 54)
- **Erfahrungskäufe** – »... 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 eine Beurteilung aufgrund der subjektiven Wahrnehmung eines Nachfragers bewusst auf die Erfahrung bei Ge- bzw. Verbrauch eines Produkts verlagert wird.« (Weiber/Adler 1995a, S. 54)
- **Vertrauenskäufe** – »... 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)

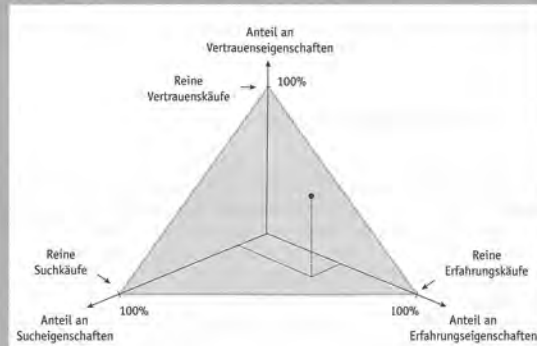
Je nachdem, welche der Eigenschaften in einem konkreten Kaufprozess dominiert, liegt ein Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenskauf vor. Auf Basis dieser Überlegungen sind anhand der Abbildung 12 und dem darin enthaltenen Eigenschaftsraum konkrete Produktpositionierungen möglich (Weiber/Adler 1995a, S. 63).

Eigenschaften der Kaufobjekte beeinflussen die Kaufsituation

Eigenschaftsraum zur Positionierung von Geschäftstypen

Abb. 12

Transaktionstypen nach Weiber/Adler



Quelle: Weiber/Adler 1995a, S. 63

1.2.7 Typologie von Kaas

Kaas entwickelt auf Basis der Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik eine Dreier-Typologie (Kaas 1995, S. 25):

- ▶ **Austauschgüter** sind fertige, standardisierte Produkte, denen klassische Verträge zugrunde liegen. Sie werden auf Vorrat gefertigt und auf anonymen (Massen-)Märkten angeboten. Qualitätsunsicherheiten können durch ausreichende Suchaktivitäten vor dem Kauf vollkommen abgebaut werden. Die Hersteller/Lieferanten sind aufgrund hoher Standardisierung und niedriger Spezifität der Leistungen substituierbar. Das damit zusammenhängende Marketing wird als Austauschgütermarketing bezeichnet.
- ▶ **Kontraktgüter** erfordern von beiden Transaktionspartnern spezifische (Vor-)Investitionen. Zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses liegen die Leistungen noch nicht vor. Es erfolgt die Vereinbarung über Leistung und Gegenleistung in der Zukunft. In der Regel handelt es sich um hochspezifische Leistungen. Sie werden im Rahmen von Kontraktgütermarketing erstellt und abgesetzt.
- ▶ **Geschäftsbeziehungen** entstehen durch die innere Verbindung mehrerer Geschäfte z. B. mit Austauschgütern und/oder Kontraktgütern. Instrumente des Beziehungsmarketing werden eingesetzt.

Drei Geschäftstypen

Standardisierung vs.
Investitionsbedarf vs.
Zusammenhang

Zusammenfassung Kapitel 1.2

In der Literatur zum Business-to-Business-Marketing gibt es eine Reihe von Typologisierungsansätzen zur Systematisierung und Einordnung der vielfältigen Geschäftsarten. Die Unterteilung soll dabei helfen, für die jeweiligen Geschäftsarten geeignete Marketingkonzepte zu entwickeln und ggf. erprobte Konzepte zu übertragen.

Wesentliche Kriterien, die in diesen Ansätzen zur Unterscheidung von Geschäftsarten herangezogen werden, sind:

- ▶ der Grad der **Spezifität bzw. Individualität der Leistungen** und
- ▶ die **Art bzw. Intensität der Beziehung zwischen den Geschäftspartnern**.

Ein in der deutschen Literatur recht weit verbreiteter Ansatz ist der von Backhaus, der im Wesentlichen die Breite der Marktbearbeitung (Einzelkunde vs. Massenmarkt) und die Intensität/Kontinuität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung betrachtet. Daraus leitet er die Typen Produktgeschäft, Systemgeschäft, Anlagengeschäft und Zuliefergeschäft ab.

In vorliegendem Buch werden wir uns – insbesondere im Rahmen der Betrachtung der Marketinginstrumente – im Wesentlichen an dieser Typologie orientieren.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.2

4. Zu welchem Zweck werden in der Literatur Produkt- bzw. Geschäftstypologien für Business-to-Business-Märkte entwickelt?
5. Welches sind die grundlegenden Abgrenzungskriterien, die allen Typologisierungsansätze mehr oder weniger gemein sind? Warum werden gerade diese Abgrenzungskriterien herangezogen?
6. Erarbeiten Sie selbstgewählte Beispiele für die einzelnen Ausprägungen der Typologisierungsansätze von Kleinaltenkamp, Richter, Backhaus, Engelhardt et al., Plinke, Weiber/Adler und Kaas. Verwenden Sie dafür die folgende Tabelle:

Ansatz	Ausprägungen	Beispiele
Kleinaltenkamp et al.	Spotgeschäfte Commodity-Geschäfte Anlagengeschäfte Customer-Integration-Geschäfte	

7. Aufgaben

Ansatz	Ausprägungen	Beispiele
Richter	Mengengeschäfte Kundengeschäfte Kooperationsgeschäfte Komplexgeschäfte Kombinationsgeschäfte	
Backhaus	Produktgeschäft Systemgeschäft Anlagengeschäft Zuliefergeschäft	
Engelhardt et al.	integrativ/materielles Geschäft integrativ/immaterielles Geschäft autonom/materielles Geschäft autonom/immaterielles Geschäft	
Plinke	Projekt-Management Markt(segment)-Management Kundenbindungs-Management Key Account Management	
Weiber/Adler	Dominanz von Sucheigenschaften Dominanz von Erfahrung(seigenschaften) Dominanz von Vertrauen(seigenschaften)	
Kaas	Austauschgüter Kontraktgüter Geschäftsbeziehungen	

7. Versuchen Sie für die nachfolgenden Beispiele von Business-to-Business-Geschäften eine Zuordnung zu den jeweiligen Ausprägungen der Typologierungsansätze von Kleinaltenkamp, Backhaus und Kaas. Verwenden Sie dafür die untenstehende Tabelle. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind aus den Zuordnungen erkennbar?

Beispiele:

- Ein Anbieter von Warenwirtschaftssystemen, die – basierend auf dem Standardsystem – jeweils individuell an die Bedürfnisse des Handelspartners angepasst werden. Für den Einsatz des Systems gibt es umfangreiche Service-, Support- und Updateleistungen, u. a. eine Telefonhotline.
- Ein Anbieter von Windkraftanlagen vermarktet diese weltweit an vornehmlich öffentliche Auftraggeber. Für die Wartung und Reparatur gibt es Servicegesellschaften in den einzelnen Ländern.
- Ein Konsortium von Anbietern baut und vermarktet Ölplattformen weltweit an vornehmlich öffentliche Auftraggeber. Für die Wartung und Reparatur gibt es Servicegesellschaften in den einzelnen Ländern.

- Ein zahntechnisches Labor, das in einem Umkreis von 100 Kilometern zahntechnische Arbeiten für niedergelassene Zahnärzte und Kliniken erstellt.
- Ein IT-Dienstleister, der Websites für diverse Firmen programmiert und wartet, Server zur Verfügung stellt etc.
- Ein Hersteller von System-Büro-Möbeln vermarktet diese an kleinere Bürogemeinschaften, mittelständische und große Unternehmen. Zum Teil läuft der Vertrieb oder die Vermittlung der Systemmöbel über Fachgroßhändler. Die hergestellten Sitzmöbel werden über geeignete Fachhandelsbetriebe auch an Endkunden vermarktet.
- Ein Armaturenhersteller, der im Wesentlichen als Zulieferer für die Autoindustrie tätig ist. In den letzten Jahren wurde auch zunehmend der freie Teilehandel beliefert.

Ansatz	Ausprägungen	1. WWS	2. Windkraft	3. Öl-plattform	4. Labor	5. IT-DL	6. System-Möbel	7. Armaturen
Kleinaltenkamp et al.	Spotgeschäfte Commodity-Geschäfte Anlagengeschäfte Customer-Integration-Gesch.							
Backhaus	Produktgeschäft Systemgeschäft Anlagengeschäft							
Backhaus	Zuliefergeschäft							
Weiber/Adler	Dominanz Sucheigenschaften Dominanz von Erfahrung(seigenschaften) Dominanz von Vertrauen(seigenschaften)							

Die Lösungen zu den Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5 auf S. 220 ff.

Organisationale
BeschaffungBetrachtung von Typen,
Prozessen und Beteiligten

Kriterien zur Abgrenzung

Eindimensionale und
mehrdimensionale
Typologien

1.3 Käuferverhalten auf Business-Märkten

Versteht man Marketing generell als »Führung des Unternehmens vom Markt her auf den Markt hin« (nach Raffée 1984), so ist evident, dass es notwendig ist, den Markt zu kennen und allem voran die (potenziellen) Käufer zu verstehen. In diesem Kapitel werden wir uns dem Käuferverhalten von Abnehmern auf Business-Märkten zuwenden.

Die Betrachtung des Beschaffungsverhaltens institutioneller Kunden soll unter folgenden drei Blickwinkeln erfolgen:

- ▶ Zunächst ist es wichtig, das Verhalten und die Entscheidungsmotive der Beteiligten innerhalb eines Beschaffungsprozesses in Organisationen zu erkennen und zu verstehen. Ein erster Schritt dazu wird getätigt, indem man sich verdeutlicht, um welchen Kauftyp es sich bei einer geplanten Anschaffung handelt. In der Literatur wurden hierzu **ein- und mehrdimensionale Kauftypologien** entwickelt (Abschnitt 1.3.1).
- ▶ Andere Ansätze in der Literatur betrachten das Phänomen der organisationalen Beschaffung aus prozessualer Sicht und konzentrieren sich darauf, die einzelnen **Kaufphasen** eines Beschaffungsprozesses zu beschreiben und zu durchleuchten, damit in praxisnaher Weise auf die potenziellen Geschäftspartner in den Kaufverhandlungen eingegangen werden kann (Abschnitt 1.3.2).
- ▶ Neben der Betrachtung von Kauftypen und Kaufphasen sind im Zuge eines komplexen Beschaffungsprozesses in Unternehmen auch die organisatorischen und personalen Aspekte mit ins Kalkül zu ziehen. Untersuchungen zur personellen Beteiligung an Beschaffungsprozessen werden in dem Modell des **Buying Centers** oder der **Decision Making Unit (DMU)** angestellt. Dabei werden alle Personen, die direkt oder indirekt in den Beschaffungsprozess eingebunden sind, mit in die Überlegungen einbezogen (Abschnitt 1.3.3).

1.3.1 Kauftypen

Für das Verhalten der Nachfrager, insbesondere im Verlauf der Entscheidungsfindung, spielt die Art und Bedeutung des **Kaufobjekts** aus Sicht des beschaffenden Unternehmens eine wesentliche Rolle. Folgende wichtige Unterscheidungskriterien können herangezogen werden (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 74):

- ▶ Wert des Investitions- oder Beschaffungsobjekts,
- ▶ Kaufanlass,
- ▶ Wiederholungsgrad,
- ▶ Produkttechnologie.

Anhand dieser Kriterien – einzeln oder in Kombination – werden in der Literatur verschiedene **Kauftypologien** diskutiert. Während die eindimensionalen Kauftypologien sich jeweils an nur einem der Kriterien orientieren, verwenden mehrdimensionale Kauftypologien zwei oder mehr Kriterien.

1.3.1.1 Eindimensionale Kauftypologien

Wert des Investitions- oder Beschaffungsobjekts

Der Wert des Investitions- oder Beschaffungsobjekts bzw. die Investitionshöhe stellt nach einer Spiegel-Untersuchung von 1982 (zit. nach Backhaus/Voeth 2010, S. 75) den maßgeblichen Faktor für die Art und den Ablauf von Entscheidungen dar.

Je **höher der Wert**,

- ▶ desto **mehr Entscheidungsstufen** und Personen sind innerhalb eines Unternehmens an der Entscheidung beteiligt,
- ▶ desto **langwieriger** ist in der Regel auch der Entscheidungsprozess,
- ▶ desto **größer ist die Zahl der in Betracht gezogenen Lieferanten**.

Kaufanlass

Nach dem Kaufanlass kann differenziert werden in **Erst-, Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen**. Diese unterscheiden sich nach dem Umfang des Informationsbedarfs sowie nach den möglichen Schnittstellenproblemen.

Erstbeschaffungen sind häufig durch **geringe oder keine Erfahrungen** charakterisiert. Der Informationsbedarf und das (empfundene) Risiko ist dementsprechend hoch.

Bei **Ersatzbeschaffungen/-investitionen** liegen bereits **Erfahrungen** vor. Diese können sich jedoch auf alte Produkte oder bestimmte Hersteller beschränken bzw. aufgrund von Technologiesprüngen veraltet sein. Der Informationsbedarf kann daher unterschiedlich hoch sein. Bei **positiven Erfahrungen** besteht eine entsprechend **starke Bindung an bestehende Lieferanten (Insupplier)**. Negative Erfahrungen mit diesen bringen dagegen andere, **neue Lieferanten (Outsupplier)** in eine bessere Position.

Erweiterungsbeschaffungen/-investitionen bringen häufig ein Schnittstellenproblem mit sich. Neue Produkte, Anlagen etc. müssen ggf. zu bereits vorhandenen oder bisher eingesetzten passen. Meist ist hier eine starke Bindung an bestehende Lieferanten gegeben. Die Intensität dieser Bindung wird jedoch auch durch positive oder negative Erfahrungen mit diesen Lieferanten beeinflusst.

Wiederholungsgrad

Nach dem Wiederholungsgrad einer Beschaffung unterscheiden Robinson et al. (1967) **drei Klassen**:

- ▶ **Neukauf** (new task),
- ▶ **modifizierter Wiederkauf** (modified rebuy),
- ▶ **identischer Wiederkauf** (straight rebuy).

Beim **Neukauf**, d.h. der erstmaligen Beschaffung einer Leistung, existiert ein umfangreicher Informationsbedarf und eine große Unsicherheit über die zu treffende Beschaffungsentscheidung. Der Neukauf kann des Weiteren unterschieden werden in die Beschaffung von Standardprodukten und die Beschaffung von noch

Höhe der Investition

Informationsbedarf

Komplexität

Erfahrung

nicht etablierten Innovationen (Godefroid/Pförsch 2008, S. 41). Bei Standardprodukten (z. B. eine gängige Verpackungsmaschine) ist lediglich das nach sachlichen und ökonomischen Kriterien geeignetste Produkt auszuwählen. Die grundsätzliche Funktionsfähigkeit sollte außer Frage stehen. Problematischer wird es, wenn das Produkt noch keine Reife entwickeln konnte oder es erst noch entwickelt werden muss. Die Beschaffungsentscheidung (Lieferanten- und Produktwahl) ist dann wesentlich risikoreicher, da mangelnde Funktionalität fatale Folgen für das beschaffende Unternehmen mit sich bringen kann.

Beim **modifizierten Wiederkauf** sollen bereits vorhandene Produkte durch Neubeschaffungen ersetzt oder erweitert werden. Der **Informationsbedarf beschränkt sich daher häufig auf die Unterschiede neuer oder anderer Produkte gegenüber den im Unternehmen vorhandenen und bekannten Produkten/Lieferanten**. Die Zahl der in Betracht gezogenen bzw. zu vergleichenden Alternativen kann je nach Qualität der Erfahrungen deutlich niedriger oder auch höher als beim Neukauf ausfallen. Hat man beispielsweise schlechte Erfahrungen mit einem Produkt/Lieferanten gemacht, kennt sich inzwischen mit derartigen Produkten sehr gut aus und verfügt über eine gute Marktkenntnis, werden ggf. auch deutlich mehr – kleinere, unbekanntere – (Nischen-)Anbieter in Betracht gezogen. Umgekehrt ist es bei sehr positiven Erfahrungen mit dem bestehenden Lieferanten. Sie führen häufig auch zum identischen Wiederkauf.

Beim **identischen Wiederkauf** wird eine einmal getroffene Beschaffungsentscheidung wiederholt. Dies entspricht einer **Routinebeschaffung**, die häufig unter Nutzung von **Bestelloptimierungssystemen und elektronischen Interaktionen** (EDI – electronic data interchange) **optimiert und automatisiert** wird.

Für die bestehenden Lieferanten (Insupplier) ist die Situation des identischen Wiederkaufs sehr günstig. Sie können sich mit verhältnismäßig geringem Marketingaufwand auf die Wiederholung des Geschäfts konzentrieren. Die Outsupplier werden hingegen versuchen, ihr Marketing auf neue/bessere Eigenschaften ihrer Produkte auszurichten, um so die Situation des modifizierten Wiederkaufs und damit eine bessere Position für sich selbst zu erlangen.

Die auf dem Wiederholungsgrad basierenden Kaufklassen sind nachfolgend in Abbildung 13 zusammenfassend dargestellt (in Anlehnung an Backhaus 1997, S. 82).

Produkttechnologie

Insbesondere bei technisch anspruchsvolleren Produkten spielt die **Technologie** eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung. Je nach Stand der Technologie ändert sich das Kaufverhalten: **Neue Technologien** beinhalten ggf. besondere **Absatzpotenziale oder Effizienzvorsprünge**. Gleichzeitig bergen sie das Risiko, dass diese Technologie noch nicht ganz ausgereift ist oder **schnell wieder veraltet**.

Gerade in den vielen Bereichen schnelle technologische Wandel erzeugt bei den Nachfragern häufig Unsicherheit bezüglich der Investitionsnotwendigkeit und -sicherheit. Mitunter werden – gerade bei kurzen Lebenszyklen – bewusst einzelne Schritte der Entwicklung übersprungen und auf die nächste Technologie gewartet (Weiber/Pohl 1996, S. 675 ff.).

Insupplier vs.
Outsupplier

Chancen und Risiken
abwägen

Abb. 13

Kaufklassen basierend auf dem Wiederholungsgrad

Kaufklasse	Nachfragersicht			Anbietersicht	
	Neuheit des Problems	Informationsbedarf	Betrachtung neuer Alternativen	Zielsetzung Marketing des Insuppliers	Zielsetzung Marketing des Outsuppliers
Neukauf	Hoch	Maximal	Bedeutend	Gewinnen/Sichern	Erobern durch ► Qualität, ► Preisvorteile, ► Differenzierung
Modifizierter Wiederkauf	Mittel	Eingeschränkt	Begrenzt	Beziehung/Sichern	
Identischer Wiederkauf	Gering	Minimal	Keine	Beziehung/Sichern	

1.3.1.2 Mehrdimensionale Kauftypologien

In der Literatur dominieren die eindimensionalen Kauftypologien, von denen die wichtigsten im vorhergehenden Abschnitt vorgestellt wurden. Ein mehrdimensionaler Ansatz wurde von Kirsch/Kutschker (1978) entwickelt. Diese Typologie basiert auf drei Faktoren, die ausgehend von einer Faktorenanalyse gewonnen wurden (Kirsch/Kutschker 1978):

- Wert des Investitionsobjekts,
- Neuartigkeit des Problems,
- Grad des organisatorischen Wandels.

Aus der Kombination der drei Faktoren leiteten **Kirsch/Kutschker (1978) drei generelle Typen** von Investitionsentscheidungen ab:

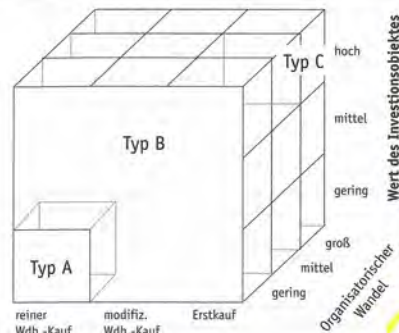
- Typ A: Hier handelt es sich um **sehr einfache Beschaffungsvorgänge** (z. B. Büromaterial, geringwertige Wirtschaftsgüter): Der Wert des Investitionsobjektes ist gering. Häufig erfolgt ein **reiner Wiederholungskauf**. Es sind nur wenige bis keine organisatorischen Anpassungen erforderlich.
- Typ C: Beinhaltet außerordentlich **komplexe und für das Unternehmen bedeutsame Vorgänge** (z. B. neue Produktionsanlage): Der Wert des Investitionsobjektes ist hoch. Der Kauf erfolgt erstmalig. Er bringt erhebliche organisatorische Maßnahmen mit sich.
- Typ B: Alle Zwischenformen (in der Praxis am häufigsten).

Kombinierte Betrachtung

Drei Beschaffungstypen

Abb. 14

Typologie von Beschaffungsentscheidungen



Quelle: Godefroid/Pförsch 2008, S. 52, dort nach Kirsch/Kutschker 1978

Zusammenfassung Kapitel 1.3.1

Um das Verhalten bei Beschaffungsentscheidungen in nachfragenden Organisationen besser verstehen und ggf. beeinflussen zu können, werden in der Literatur verschiedene Ansätze zur Typologisierung von Kaufentscheidungen aus Sicht des beschaffenden Unternehmens diskutiert. Diese lassen sich unterteilen in ein- und mehrdimensionale Ansätze. Als wesentliche Kriterien zur Klassifizierung der unterschiedlichen Kauftypen werden

- ▶ der Wert des Investitions- oder Beschaffungsobjektes,
 - ▶ der Kaufanlass,
 - ▶ der Wiederholungsgrad und
 - ▶ die Produkttechnologie
- herangezogen.

1.3.2 Kaufphasen

Mit dem Ziel der Beschreibung des organisationalen Beschaffungsprozesses werden in der Literatur unterschiedliche **Phasenmodelle** vorgeschlagen. Ein Überblick findet sich bei Backhaus/Voeth (2010, S. 42 ff.) sowie Richter (2001, S. 48 ff.).

Nach dem Ansatz von Robinson et al. (1967, S. 14) lassen sich die Phasen wie folgt unterteilen (vgl. dazu auch Richter 2001, S. 49; Godefroid/Pförsch 2008, S. 43 ff.):

- ▶ Phase 1: Vorwegnahme oder **Erkennen eines Problems** (Bedürfnisses) und einer allgemeinen Lösungsmöglichkeit
- ▶ Phase 2: Bestimmung der **Produkteigenschaften und -mengen**
- ▶ Phase 3: **Beschreibung der Produkteigenschaften**
- ▶ Phase 4: Suche und Beurteilung **möglicher Lieferanten/Produktquellen**
- ▶ Phase 5: Einholen und Bewerten von **Angeboten**
- ▶ Phase 6: **Auswahl** des Lieferanten
- ▶ Phase 7: **Verhandlung** und Abwicklung
- ▶ Phase 8: **Leistungsfeedback und Neubewertung**

Backhaus/Günther (1976) orientieren sich bei ihrer Phasenabgrenzung an fünf generellen Phasen, die aus der Perspektive des Anbieters leicht erkennbar sind (Backhaus/Voeth 2010, S. 42). Die Phasen folgen der zeitlichen Beschaffungsprozedur und setzen sich zusammen aus:

- ▶ Voranfragephase,
- ▶ Angebotserstellungsphase,
- ▶ Kundenverhandlungsphase,
- ▶ Abwicklungsphase und
- ▶ Gewährleistungsphase.

An dieser Unterteilung orientieren sich die weiteren Ausführungen in diesem Kapitel. Ein Vergleich der beiden Ansätze verdeutlicht, dass die von Robinson et al. definierten Phasen 1., 2. und 3. in die Voranfragephase, die Phase 8. in die Gewährleistungsphase integriert wurden.

Im Rahmen der **Voranfragephase** geht es darum, zunächst die Probleme auf der nachfragenden Seite zu erkennen. Der Anstoß für eine neue Beschaffung kann aus vielen Situationen heraus erfolgen. Angefangen von notwendigen Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen aufgrund des Verschleißens der alten Anlagen, technologischer Neuerungen oder gesetzlicher Vorschriften bis hin zu gezielter Bedarfsweckung durch erfolgreiches Marketing seitens des Anbieters der Leistungen.

Nach Erkennen derartiger Beschaffungsprobleme oder -bedarfe sind die Produkteigenschaften festzulegen und zu beschreiben. Es ist die Entscheidung zu fällen, ob die Leistungen **selbst erstellt werden sollen oder ob eine Fremderstellung vorgenommen werden soll (Make-or-Buy-Entscheidung)**. Bei Entscheidung für Fremderstellung sind entsprechende Beschaffungsziele zu definieren und geeignete Lieferanten bzw. Anbieter im Markt zu eruieren. Dies erfolgt vielfach über das

Stufen des Beschaffungsprozesses

Fünf-Phasen-Modell

Analyse des Bedarfs

Ausarbeitung der Anforderungen

Festlegen der Konditionen

Erbringen der Leistung

Ggf. Ergänzung, Reflexion
und Verbesserung

Instrument einer öffentlichen Ausschreibung. Die verfügbaren Lieferanten sollten dann nach qualitativen (Zuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität etc.) und ökonomischen Kriterien (Marktanteil, Liefer- und Zahlungsbedingungen, räumliche Nähe etc.) beurteilt und ausgewählt werden. Bei den als geeignet erscheinenden können schließlich (ergänzende) Anfragen vorgenommen werden. Ein geeignetes Hilfsmittel zur Bewertung und Auswahl von Lieferanten ist sicher die Nutzwertanalyse.

In der **Angebotserstellungsphase** überwiegen die Aktivitäten beim Anbieter. Dieser arbeitet das Angebot aus. Häufig geschieht dies in Verbindung mit **Rückfragen beim Kunden oder gar mit diesem gemeinsam**. Oftmals werden die Anforderungen an das Produkt bzw. die Leistung im Verlauf dieser Phase revidiert und weiter ausgearbeitet. Schließlich werden die Angebote durch die Anbieter unterbreitet und vom Kunden beurteilt.

In der **Kundenverhandlungsphase** werden die Angebote seitens des Nachfragers inhaltlich und finanziell mit den Anbietern verhandelt. Anschließend erfolgt die endgültige Auswahl und Vergabe an einen Anbieter.

Die **Abwicklungsphase** beginnt mit der Erteilung des Auftrags durch den Kunden. Sie umfasst die Zeit bis zur Auslieferung, Installation und endgültigen betriebsbereiten Übergabe mit Probelauf und Inbetriebnahme. Häufig wechseln in dieser Phase die Interaktionspartner auf Anbieter und Nachfragerseite vom Vertrieb/Einkauf hin zu technischem Service/Produktionsverantwortlichen. Diese Personen sind oftmals nicht an den vorhergehenden Phasen beteiligt gewesen und verbinden mitunter völlig andere Zielsetzungen mit dem Projekt. Wichtig ist es daher, dass die Projektverantwortung nicht abgegeben wird, sondern eine fortlaufende Betreuung durch den Vertrieb bzw. Einkauf gewährleistet wird. Mögliche negative Erfahrungen in dieser Phase gefährden ansonsten nicht nur das aktuelle Projekt, sondern können auch zukünftige Geschäfte verhindern.

In der **Gewährleistungsphase** erfolgen mitunter nötige Anpassungen und Nachbesserungen durch den Anbieter. Der Kunde wird in dieser Zeit eine kritische Analyse der erreichten Ziele der Beschaffung durchführen. Dies erfolgt in der Praxis mehr oder weniger gezielt und systematisch. Häufig bleibt eine ernsthafte, systematische Analyse aus, weil man sich dem Tagesgeschäft zuwendet. Hinzu kommt, dass die an der Beschaffung beteiligten Personen mögliche eigene Fehler im Beschaffungsprozess ungerne hervorheben möchten oder diese bereits mit einem neuen Projekt beauftragt sind.

Zusammenfassung Kapitel 1.3.2

Zum Verständnis und ggf. zur Beeinflussung des Vorgehens bei Beschaffungsentscheidungen in nachfragenden Organisationen werden in der Literatur verschiedene Ansätze zur Abgrenzung der einzelnen Phasen einer Kaufentscheidung beim beschaffenden Unternehmen diskutiert.

In Anlehnung an Backhaus/Günther (1976) wurden hier die folgenden Phasen unterschieden:

- ▶ Voranfragephase,
- ▶ Angebotserstellungsphase,
- ▶ Kundenverhandlungsphase,
- ▶ Abwicklungsphase und
- ▶ Gewährleistungsphase.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.3.1 und 1.3.2

Für die nachfolgenden Wiederholungsfragen versetzen Sie sich bitte in die Situation eines großen Automobilherstellers. Stellen Sie sich bei diesem Hersteller die folgenden zwei sehr verschiedenen Beschaffungssituationen vor:

- ▶ Situation 1: Es ist regelmäßig Papier- und Büromaterial für die verschiedenen, vor allem administrativen Bereiche zu beschaffen.
 - ▶ Situation 2: Für ein neu zu errichtendes Werk im Ausland ist eine komplette Produktionsanlage zu beschaffen. Es bestehen bereits Erfahrungen aus der Errichtung anderer Werke. Diese sind jedoch zum großen Teil veraltet. Insbesondere haben sich die Technologien sehr stark weiterentwickelt.
8. Diskutieren Sie die unterschiedlichen Kauftypen für die beiden Beschaffungssituationen differenziert nach dem Wert des Investitions- oder Beschaffungsobjekts, dem Kaufanlass, dem Wiederholungsgrad und der Produkttechnologie.
 - ▶ Welche Konsequenz ergibt sich daraus für das beschaffende Unternehmen?
 - ▶ Wie sollten sich Anbieterunternehmen gemäß der jeweiligen Situation verhalten?
 9. Ordnen Sie die Beschaffungssituationen den Typen von Investitionsentscheidungen nach dem mehrdimensionalen Ansatz von Kirsch/Kutschker zu.
 10. Übertragen Sie die Phasen des organisationalen Beschaffungsprozesses nach Robinson et al. oder Backhaus/Voeth auf die vorliegenden Situationen. Wie sollten sich Anbieterunternehmen bei den jeweiligen Situationen und in den einzelnen Phasen des Beschaffungsprozesses verhalten?

Die Lösungen zu den Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5 auf S. 224 f.

Berücksichtigung der organisatorischen und personellen Aspekte auf der Abnehmerseite

1.3.3 Buying Center – Decision Making Unit (DMU)

Eine umfassende Analyse des Beschaffungsprozesses auf der Abnehmerseite sollte neben der Betrachtung der Kauftypen und Phasen der Beschaffung auch die organisatorischen und personellen Aspekte berücksichtigen. Im Vergleich zum Konsumgütermarketing, wo in der Regel Kaufentscheidungen durch eine einzelne Person getroffen werden, sind im Business-to-Business-Marketing an der Entscheidung wie der Durchführung meist mehrere und wechselnde Personen beteiligt. Auch in den wenigen Ausnahmen, in denen formal nur eine Person die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Phasen begleitet, ist diese regelmäßig verpflichtet, die Entscheidungen abzustimmen und zu rechtfertigen.

Die gedankliche Zusammenfassung der am Beschaffungsprozess direkt oder indirekt beteiligten Personen (und ggf. Organisationen) wird als **Buying Center** oder **Decision Making Unit (DMU)** bezeichnet. Dieses Buying Center besteht aus einer Gruppe von Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die **problembezogen miteinander interagieren, um zu einer Lösung zu gelangen**. Diese Gruppen können **informell entstehen** und sind in der Regel auch nicht institutionell verankert (Backhaus/Voeth 2010, S. 45 und die dort angegebene Literatur). Dies macht es für den Anbieter bisweilen sehr schwierig, die Mitglieder des Buying Centers zu bestimmen.

Nicht zuletzt aus dieser Unsicherheit heraus wurden zahlreiche Modelle entwickelt, die die Prozesse, Funktionen, Rollen und Ziele der möglichen Beteiligten des Buying Centers beschreiben.

Bevor auf die einzelnen Modelle eingegangen wird, soll das Buying Center zusammenfassend wie folgt beschrieben werden (Godefroid/Pförsch 2008, S. 54):

- ▶ Es besteht aus einer meist **informellen Gruppe** der in **einer** konkreten Beschaffung involvierten Personen, d. h.
 - Häufig wird das **Buying Center für jede Beschaffung neu zusammengesetzt**.
 - Auch **Außenstehende können zum Buying Center gehören**.
 - Die Gruppe ist offen; die Mitglieder können wechseln.
 - Häufig hat **niemand einen vollständigen Überblick über die Mitglieder des einzelnen Buying Centers**.
- ▶ Die Mitglieder des Buying Centers nehmen **unterschiedliche Rollen** ein:
 - **Eine Rolle kann von mehreren Personen übernommen werden.**
 - **Eine Person kann mehrere Rollen spielen.**
 - **Einzelne Rollen können nicht besetzt sein.**

Für den Marketingverantwortlichen auf der Anbieterseite ist es wichtig, die Zusammensetzung und Struktur des Buying Centers möglichst gut zu erfassen. Folgende Fragen sind dafür zu beantworten (vgl. auch Godefroid/Pförsch 2008, S. 54):

- ▶ Wie groß ist das Buying Center?
- ▶ Welche Personen mit welchen Funktionen gehören dazu?
- ▶ Welche sachlichen und persönlichen Interessen verfolgen die einzelnen Mitglieder?

Formelle oder informelle Gruppen

Gruppenmitglieder nehmen unterschiedliche Rollen ein

Kriterien zur Analyse

- ▶ Welches aktive und passive Informationsverhalten zeigen die Buying-Center-Mitglieder?
- ▶ Durch welches Entscheidungsverhalten sind die Beteiligten charakterisiert? Welche Rollen nehmen die Personen ein?
- ▶ Welcher Einfluss geht von den Mitgliedern des Buying Centers auf die einzelnen Phasen und die letztendliche Kaufentscheidung aus?
- ▶ Wie kommt die Gruppenentscheidung zustande?

1.3.3.1 Rollenstruktur im Buying Center

Den Ausgangspunkt für Modelle, welche die Rollenstruktur von Buying Centern beschreiben, bildete das von Robinson et al. (1967, S. 101) vorgestellte Modell. Dieses wurde von Webster/Wind (1972) präzisiert und von Bonoma (1982) und Kotler (1991) erweitert.

Nach diesen Rollenkonzepten können Buying Center folgende idealtypische Zusammensetzung haben (vgl. Richter 2001, S. 78):

- ▶ **Einkäufer (buyer),**
- ▶ **Benutzer (user),**
- ▶ **(fachlicher) Beeinflusser (influencer),**
- ▶ **Informationsselektierer (gatekeeper),**
- ▶ **Entscheider (decider),**
- ▶ **Initiator** (Bonoma 1982, S. 111 ff.) und
- ▶ **Genehmigungsinstanzen** (Kotler et al. 2007, S. 327).

Die Abbildung 15 verdeutlicht die idealtypische Zusammensetzung eines Buying Centers in Ergänzung des Modells von Webster/Wind (1972).

Unterschiedliche Rollenkonzepte

Idealtypische Zusammensetzung

Abb. 15

Rollenstruktur im Buying Center



Mögliche Rollen
der Mitglieder eines
Buying Centers

Die Rollen lassen sich wie folgt beschreiben:

Einkäufer (buyer) sind formal damit betraut, **Lieferanten auszuwählen und Kaufabschlüsse zu tätigen**. Bei einfachen Beschaffungen des modifizierten oder identischen Wiederkaufs können diese mitunter völlig selbstständig entscheiden. Die übrigen Mitglieder des Buying Centers werden dann ggf. nur noch informiert. Bei komplexeren Beschaffungsvorgängen übernehmen die Einkäufer häufig eine **Koordinationsfunktion für die Tätigkeit des Buying Centers** in Bezug auf die einzuhaltenden formalen Vorgänge. Das Gesagte gilt vornehmlich für den operativen Einkäufer. Mitglieder des strategischen Einkaufs nehmen in Bezug auf die Rollenstruktur eher Entscheider-Rollen ein (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 51f.).

Benutzer (user) arbeiten (verwenden, verbrauchen) später mit den beschafften Leistungen. Je nach Art der zu beschaffenden Leistung spielen sie eine mehr oder weniger große Rolle im Beschaffungsprozess. Insbesondere bei komplexen Produkten ist die besondere **Sachkenntnis und Erfahrung mit Anwendungsproblemen von entscheidender Bedeutung**. Häufig sind die Benutzer aufgrund von bestehenden Anwendungsproblemen Initiatoren der Beschaffung. Auch ohne die Berücksichtigung der fachlichen Kompetenz ist es vielfach schon aus psychologischen Gründen wichtig, die späteren Benutzer frühzeitig in den Beschaffungs- und Veränderungsprozess einzubinden. Ein **Boycott dieser Gruppe kann eine Beschaffungsmaßnahme leicht zum Misserfolg werden lassen**.

Beeinflusser (influencer) sind formal nicht am Kaufprozess beteiligt, haben aber erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Beschaffungskriterien und der einzubeziehenden Alternativen. Dieser kann, z. B. aufgrund einer entsprechenden hierarchischen Funktion dieser Person, formeller Natur sein. Es ist aber auch möglich, dass dieser Einfluss nur auf der guten informellen Vernetzung und dem Informationsstand dieser Person beruht. Für den Anbieter ist es daher besonders wichtig, zu diesen Personen einen guten Kontakt aufzubauen und zu halten.

Informationsselektierer (gatekeeper) steuern den Informationsfluss innerhalb des Buying Centers. Sie beeinflussen die Art, Menge und Qualität der Informationen, die in das Buying Center hinein und heraus gehen. Dadurch haben sie einen erheblichen indirekten Einfluss auf die Entscheidungsfindung, auch wenn sie nicht direkt involviert sind. Informationsselektierer können beispielsweise Assistenten oder Sekretärinnen sein.

Entscheider (decider) fällen formal – aufgrund ihrer hierarchischen Position – oder informal – aufgrund ihres Informationsvorsprungs oder ihrer Erfahrungen – die letztendliche Kaufentscheidung. Bei identischem Wiederkauf kann auch der Einkäufer gleichzeitig Entscheider sein.

Initiatoren sind in Ergänzung des Rollenkonzeptes durch Bonoma (1982, S. 113ff.), diejenigen, die den Kaufprozess in Gang bringen. Dies kann durch das Erkennen und Aufzeigen von Problemen mit bestehenden Leistungen bestimmter Lieferanten, Schwierigkeiten mit vorhandenen, ggf. veralteten Anlagen oder auch das Erkennen und Aufzeigen von Kostensenkungspotenzialen etc. entstehen. Der Initiator kann durchaus auch außerhalb des Unternehmens stehen. Beispielsweise kann dies ein Anbieter sein, der durch aktives Marketing auf eine geeignete Problemlösung aufmerksam macht.

Genehmigungsinstanzen sind in Ergänzung des Modells durch Kotler et al. (2007, S. 327) Personen, die die vom Buying Center vorgeschlagenen Beschaffungen genehmigen müssen. Dies können beispielsweise **Juristen, Finanzfachleute, Logistiker oder in größeren Unternehmen bestimmte Ausschüsse sein**. In der Regel werden diese Personen/Instanzen erst in einer späteren Phase des Beschaffungsprozesses einbezogen, wenn die grundlegenden Fragen nach Lieferanten, Produktspezifikationen etc. geklärt sind.

Die Bedeutung der einzelnen Rollen entlang der Phasen des Beschaffungsprozesses sind in Anlehnung an Webster/Wind (1972), sowie ergänzt um die weiteren Rollen, in der Abbildung 16 dargestellt.

Wechselnde Bedeutung
der Rollen im Verlauf des
Entscheidungsprozesses

Abb. 16

Bedeutung der Rollen entlang der Phasen des Beschaffungsprozesses

Beschaffungsphase	Rollen					
	Benutzer	Beeinflusser	Einkäufer	Entscheider	Gatekeeper	Genehmiger
Bedarfsfrennung	X	X				X
Klärung von Zielen	X	X	X	X		
Ermittlung von Beschaffungsalternativen	X	X	X		X	
Bewertung von Alternativen	X	X	X			
Lieferantenauswahl	X	X	X	X		X

Quelle: in Anlehnung an Webster/Wind 1972, S. 80

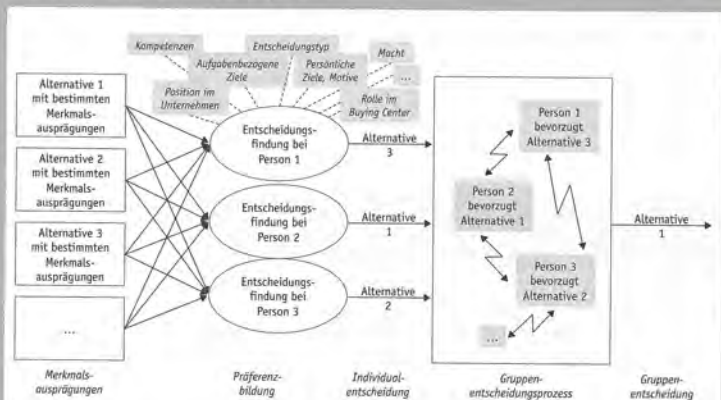
Neben den wahrgenommenen Rollen spielen weitere Faktoren eine große Rolle für die Entscheidungsfindung im Buying Center. Hierzu gehören individuelle, situationsabhängige Befindlichkeiten der einzelnen Personen in Verbindung mit Positionen und hierarchischen Stellungen im Unternehmen, damit verbundenen Machtpositionen und Zielsetzungen sowie die fachlichen Kompetenzen der einzelnen direkt oder indirekt Beteiligten.

Die Abbildung 17 versucht, den Prozess der Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung dieser Faktoren zusammenfassend zu verdeutlichen.

Macht, Hierarchie etc. als
weitere Einflussfaktoren

Abb. 17

Prozess der Entscheidungsfindung im Buying Center



Im Weiteren sollen einzelne Faktoren, die die individuelle Präferenzbildung und die Entscheidungsfindung im Buying Center beeinflussen, dargestellt und systematisiert werden. Das Verständnis dieser Parameter stellt für das Anbieterunternehmen eine wichtige Voraussetzung zur zielgerichteten Beeinflussung und ggf. Steuerung des Verkaufsprozesses zu seinen Gunsten dar.

Buying-Center-Analyse
mittels unterschiedlicher
Kriterien

1.3.3.2 Zusammensetzung des Buying Centers

Die Zusammensetzung des Buying Centers lässt sich nach Johnston/Bonoma (1981) durch folgende vier Kriterien charakterisieren:

- ▶ **Vertikale Beteiligung** (vertical involvement) steht für die Anzahl der **hierarchischen Stufen** des Unternehmens, die Einfluss ausüben und innerhalb des Buying Centers kommunizieren.
- ▶ **Horizontale Beteiligung** (lateral involvement) steht für die **Anzahl der Abteilungen auf gleicher hierarchischer Stufe**, die in den Beschaffungsprozess einbezogen werden.
- ▶ **Ausdehnung** (extensity) meint die **Gesamtzahl der Personen**, die in das Kommunikationssystem des Buying Centers integriert sind.
- ▶ **Verbundenheit** (connectedness) misst den Grad der tatsächlich in Bezug auf die Beschaffung durchgeführten Kommunikation.

Die Ausprägung dieser Kriterien ist abhängig von den spezifischen Eigenschaften des beschaffenden Unternehmens und den Charakteristika der zu beschaffenden Leistungen. Mögliche Beziehungen zwischen diesen situativen Ausprägungen und den genannten Kriterien sind in der Abbildung 18 verdeutlicht (vgl. Johnston/Bonoma 1981).

Abhängigkeit von
den Eigenschaften
des Unternehmens
und der Leistung

Abb. 18

Charakterisierung der Zusammensetzung des Buying Centers

	Eigenschaften des Unternehmens		Charakteristika der zu beschaffenden Leistung			
	Starke Formalisierung, erhöhte schriftl. Kommunikation	Zentralisierter Einkauf	Hohe Bedeutung	Hohe Komplexität	Hoher Neigungsgrad	Kapitalgüter vs. Dienstleistungen
Vertikale Beteiligung			X	X		X
Horizontale Beteiligung	X		X	X	X	
Ausdehnung	X		X	X		X
Verbundenheit		X				

Quelle: in Anlehnung an Johnston/Bonoma 1981, S. 255

Danach führt eine starke Formalisierung des Beschaffungsprozesses in Verbindung mit erhöhter schriftlicher Kommunikation zu einer umfassenderen horizontalen Beteiligung mehrerer Abteilungen und zu einer Ausdehnung des Entscheidungsprozesses auf viele Personen. Eine große Bedeutung und/oder eine hohe Komplexität führen zu einer starken Beteiligung mehrerer hierarchischer Stufen, einer stärkeren horizontalen Beteiligung mehrerer Abteilungen und zu einer Ausdehnung des Entscheidungsprozesses auf viele Personen.

1.3.3.3 Zielstruktur im Buying Center

Neben der Rollenstruktur ist es für den Anbieter wichtig zu wissen, **welche Personen Mitglied des Buying Centers sind und welche Ziele diese verfolgen**. Dabei werden die innerhalb der Beschaffungsentscheidung verfolgten Ziele einerseits geprägt von der Aufgabe, Position und Verantwortlichkeit im Unternehmen. An-

Aufgabenbezogene
und persönliche Ziele

Positionsabhängigkeit
und Konfliktpotenzial

dererseits haben die individuellen, persönlichen Motive und Interessen einen erheblichen Einfluss auf die verfolgten Ziele.

Die **aufgabenbezogenen Ziele** hängen stark mit der jeweiligen Position im Unternehmen zusammen. Diese Ziele können sehr unterschiedlicher Natur und durchaus konfliktär zueinander sein. Während für den Produktionsverantwortlichen die Funktionseigenschaften und die Qualität im Vordergrund stehen, werden für den Einkaufsverantwortlichen wirtschaftliche Kriterien die größere Rolle spielen.

Die Abbildung 19 enthält beispielhaft Entscheidungskriterien, die aus der Sicht der unterschiedlichen Unternehmensbereiche regelmäßig dominieren.

Abb. 19

Entscheidungskriterien im Buying Center

Bereich/Abteilung	Dominierende Entscheidungskriterien
Finanzabteilung	<ul style="list-style-type: none"> ► Mengenrabatte ► Anbieter erfüllt alle Verträge
Produktionsplanung	<ul style="list-style-type: none"> ► Anbieter kann auch im Notfall schnell liefern ► Reagiert flexibel auf Umbestellungen
Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> ► Anbieter erfüllt stets die Qualitätskriterien ► Weist rechtzeitig auf Probleme hin ► Liefert auch bei Lieferengpässen ► Beantwortet immer alle Fragen
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ► Pünktliche Lieferung ► Nimmt fehlerhafte Produkte fair zurück ► Gibt Gutschrift für Nacharbeiten
Qualitätskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ► Anbieter erfüllt stets die Qualitätskriterien

Quelle: in Anlehnung an Godefroid/Pförtisch 2008, S. 59; dort nach Reeder et al. 1991

Eventuelle Zielkonflikte zwischen den Bereichen/Abteilungen können in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Mögliche Einflussfaktoren sind z. B. die Unternehmensphilosophie, die Branche, der Organisationsgrad im Unternehmen, der Führungsstil etc.

Das Anbieterunternehmen kann beispielsweise durch gezieltes Fragen versuchen, die Zielstruktur der einzelnen Mitglieder im Buying Center zu erheben und zu bewerten. In der Praxis ist dies sicher nicht ganz einfach, da es oftmals schon schwierig ist, die einzelnen Teilnehmer und deren Rollen im Buying Center zu eruieren. Sollte es dennoch möglich sein, bietet sich ein Bewertungsmodell an, wie es nachfolgend in Abbildung 20 am Beispiel einer Beschaffungsanalyse für ein neues CAD-System für die Entwicklungsabteilung eines Unternehmens dargestellt ist.

Zielstrukturanalyse
im Buying-Center

Abb. 20

Beispiel einer Beschaffungsanalyse für ein neues CAD-System für die Entwicklungsabteilung eines Unternehmens

Kriterien	Bereiche				
	Entwick- lung	DV-Abtei- lung	Ge- schäfts- führung	Finanzen	Einkauf
	Buying-Center-Rollen				
	Benutzer	Info- selektierer	Entschei- der	Beein- flussler	Einkäufer
Kompetenz des Anbieters	20	20	40		
Erweiterbarkeit des Produkts, Kompatibilität	10	20	10	10	40
Installation des Produkts		10			10
Zahlungsbedingungen				20	
Ausbildung	30	30	50		10
Funktionsumfang der Software	40	20			
Rentabilität				70	
Wartung					40
Summe:	100	100	100	100	100

Quelle: Godefroid/Pförtisch 2008, S. 60

Entsprechend den Ergebnissen einer solchen Analyse sollten die einzelnen Mitglieder des Buying Centers bzw. Vertreter der Bereiche gezielt auf Kriterien angesprochen werden, die dort jeweils eine erhöhte Punktzahl (grau markierte Felder) aufweisen. Mit der Geschäftsführung sind daher vorrangig Themen der Kompetenz und der notwendigen Ausbildung zu besprechen, während im Finanzbereich die Rentabilität im Vordergrund stehen sollte.

Neben der aufgabenbezogenen Analyse empfiehlt es sich, **für jedes Mitglied des Buying Centers eine individuelle Interessen- und Bedeutungsanalyse durchzuführen**. Hier helfen sicher nur persönliche Gespräche, die bei formalen oder informellen Treffen mit den einzelnen Personen geführt werden können.

Hinsichtlich der Bedeutung und des Einflusses eines Buying-Center-Mitglieds sollten z. B. folgende Fragen beantwortet werden (Kohli/Zaltman 1988; Godefroid/Pförtisch 2008, S. 61):

- **Welchen Einfluss** hat er/sie auf das Entscheidungsverhalten der anderen BC-Mitglieder?
- **Welche Wirkung hat sein/ihr Mitwirken** im BC in Bezug auf die Rangreihe der Kaufalternativen?

Rollenbezogene
Gewichtung bzw.
Fokussierung der
Ansprache

Ergänzende
Einflussanalyse

- In welchem Ausmaß stimmt seine/ihre Beurteilung der Alternativen mit der Beurteilung der anderen BC-Mitglieder überein.
- ...

Analyse der persönlichen
Ziel- und Motivstruktur

Schließlich spielen die ganz persönlichen Hintergründe und Motive des Einzelnen eine Rolle bei der individuellen Entscheidungsfindung. Diese **persönlichen Ziele** können auch bei fachlich identischen Situationen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Daher gilt es, diese ebenfalls zu analysieren. Ein wesentlicher Faktor zur Beschreibung der persönlichen Ziel- und Motivstruktur ist der Umgang mit dem Risiko (Godefroid/Pförsch 2008, S. 65 ff.).

Risiko als Einflussgröße

Eine jede nicht triviale Entscheidung erfolgt unter mehr oder weniger großer Unsicherheit. Aus den Folgen der Entscheidung resultiert aus Sicht des Entscheiders ein entsprechendes Risiko, und zwar in wirtschaftlicher Hinsicht für das Unternehmen und in persönlicher Hinsicht für den Entscheider. Eine Fehlentscheidung kann erhebliche persönliche Konsequenzen mit sich bringen, bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes.

Die unterschiedlichen **Risikoaarten für Einkäufer sowie die Bedeutung**, die sie diesen zuordnen, sind von Hawes/Barnhouse (1987) untersucht worden. Mittels eines »**Risikofaktors**«, der aus der Multiplikation aus der jeweiligen Bedeutung und Wahrscheinlichkeit des Risikos ermittelt wird, haben sie eine Abstufung abgeleitet. Basis des Risikofaktors sind:

Beurteilung des Risikos

- die Bedeutung des Risikos (1: ärgerlich, aber nicht ernst, 2: ziemlich ernst, 3: sehr ernst)
- die Wahrscheinlichkeit des Risikos (1: nicht wahrscheinlich, 2: recht wahrscheinlich, 3: sehr wahrscheinlich)

Wird ein Risiko z. B. als sehr ernst aber unwahrscheinlich empfunden, ergibt sich ein Risikofaktor von $3 \times 1 = 3$. Ein Risiko, das als ziemlich ernst und recht wahrscheinlich empfunden wird, hat einen Risikofaktor von $2 \times 2 = 4$.

Die aus der empirischen Untersuchung von Hawes/Barnhouse (1987) erhaltenen Durchschnittswerte sind der Abbildung 21 zu entnehmen.

Lösungsstrategien

In einer Beschaffungssituation unter Unsicherheit gibt es verschiedene Lösungsstrategien:

- Reduktion der Unsicherheit durch Beschaffen zusätzlicher Informationen oder Ausschluss von Risikoelementen
- Verteilung des Risikos durch Aufteilung der Beschaffung auf mehrere Lieferanten
- Auswahl der intern »vertretbarsten« Alternative

Beachten möglicher
Folgen einer Entscheidung

Die Auswahl der intern »vertretbarsten« Alternative beinhaltet eine differenzierte Analyse der möglichen Folgen einer Entscheidung. Eine Beschaffungse Entscheidung mit positivem Ergebnis wird auch positive Konsequenzen für den Entscheider mit sich bringen, während umgekehrt ein negatives Ergebnis sehr negative Folgen für den Entscheider beinhalten kann.

Abb. 21

Risikoeinschätzung in Beschaffungssituationen

Art des Risikos	Risiko-faktor	Rang
Persönliche Enttäuschung, Frustration	6,32	1
Die Beziehungen zu den Benutzern werden leiden	5,13	2
Das Ansehen der Einkaufsabteilung wird sich verschlechtern	3,59	3
Die nächste Leistungsbeurteilung wird ungünstig ausfallen	3,41	4
Die Chancen auf eine Beförderung verschlechtern sich	2,92	5
Die nächste Gehaltserhöhung wird geringer ausfallen	2,71	6
Das Ansehen unter den Kollegen wird sich verschlechtern	2,68	7
Verlust des Arbeitsplatzes	2,25	8
Verringerung des persönlichen Ansehens	1,78	9

Quelle: Godefroid/Pförsch 2008, S. 66; dort nach Hawes/Barnhouse 1987

Die meisten Beschaffungsalternativen unterscheiden sich durch ihr **Risiko-Kosten-Verhältnis**. Beschaffungsalternativen mit geringem Risiko sind meist teuer, aufgrund der Bekanntheit, Reputation, Marken- und Marktführerschaft des Anbieters. Aus der Kombination ergeben sich für den Entscheider die in Abbildung 22 zusammengestellten Konsequenzen.

Risiko-Kosten-Verhältnis

Abb. 22

Entscheidungssituationen im Buying Center

	Beschaffungsrisiko: hoch Kosten: niedrig	Beschaffungsrisiko: niedrig Kosten: hoch
Ergebnis: positiv	► Positive Beurteilung	► Keine besonderen Konsequenzen ► Existenz bzw. Erfolg einer kostengünstigeren Alternative kann nicht ohne Weiteres bewiesen werden
Ergebnis: negativ	► Erhebliche Konsequenzen für den Beschaffer ► Rechtfertigungsdruck ► Vorwurf der Fehlentscheidung	► I.d.R. keine besonderen Konsequenzen, sofern fehlerfreier, systematischer und dokumentierter Entscheidungsprozess ► Existenz bzw. Erfolg einer erfolgreicher Alternative kann nicht ohne Weiteres bewiesen werden

Quelle: in Anlehnung an Godefroid/Pförsch 2008, S. 67.

Daraus folgt, dass häufig eine Tendenz zur Wahl einer risikoärmeren, aber teureren Alternative besteht. Diese Erkenntnis ist eine wesentliche Basis sowie ein entscheidendes Verkaufsargument für das Marketing des Marktführers und das Verfolgen einer Präferenzstrategie.

Entscheidungsverhaltens-
typen

1.3.3.4 Entscheidertypologien im Buying Center

In der Literatur sind neben der Analyse der Zielbildung und -struktur im Buying Center auch einige Ansätze zur grundlegenden Differenzierung von Entscheidertypen zu finden. Die meisten stammen aus der Innovationsverhaltensforschung. Drei der Ansätze sollen hier genauer vorgestellt werden: das Promotoren-Modell von Witte (1973), das Innovatoren-Modell von Strothmann (1979) und das Kaufentscheider-Modell von Droege et al. (1993).

1.3.3.4.1 Das Promotoren-Modell von Witte

Bei den meisten Gruppenentscheidungen wird es Personen geben, die eine bestimmte Entscheidung eher ablehnen, und solche, die eher dafür sind. Gestützt auf diese Erfahrungen sowie empirische Untersuchungen stellt Witte (1973) ein Modell auf. Dieses dient der Klassifizierung von

- ▶ **Promotoren**, die den Beschaffungsprozess aktiv fördern und von der Imitierung bis zum Kauf beeinflussen, sowie
- ▶ **Opponenten**, die den Prozess verhindern und verzögern (Witte 1973, S. 16).

Hierarchischer und
fachlicher Hintergrund
als Einflussgröße

Nach dem hierarchischen bzw. fachlichen Hintergrund unterscheidet er Fach- und Machtpromotoren sowie Fach- und Machtopponenten. Das Modell wurde später noch durch den Prozesspromotor ergänzt (Havelock 1982; Hauschildt/Chakrabarti 1988). Die Konzeption erfolgte ursprünglich für innovative Beschaffungsentscheidungen. In der Literatur findet jedoch durchaus eine Übertragung auf andere Typen von Beschaffungsentscheidungen statt.

Fachpromotoren sind alle Mitglieder des Buying Centers, die sich bezüglich der Beschaffungsobjekte durch **umfassendes Fachwissen** auszeichnen und als Fachleute gelten. Die hierarchische Stellung spielt dabei keine Rolle. Im Vordergrund steht die **Expertenmacht**, die dazu beitragen kann, das Sperrverhalten von Fachopponenten im Kaufprozess zu überwinden.

Machtpromotoren verfügen aufgrund ihrer relativ hohen **hierarchischen Position über Entscheidungsmacht**. Weniger aufgrund der fachlichen Detailkenntnis als vielmehr auf Basis ihrer – im Vergleich zu den Fachleuten – eher **ganzheitlichen Sichtweise auf das Beschaffungsproblem** fördern sie den Beschaffungsprozess. Ihre Aufgabe ist es, mittels ihres formal-hierarchischen Einflusses (Legitimations-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht) Willensbarrieren bei Fach- und Machtopponenten zu überwinden.

Prozesspromotoren kennen sich in den Organisationsstrukturen des Unternehmens gut aus. Sie sind in der Lage, die formalen und informalen Beziehungen und Abläufe im Unternehmen zugunsten des Beschaffungsprozesses zu beeinflussen und voranzutreiben. Sie stellen **Verknüpfungen** zwischen Fach- und Macht-

promotoren her. Vielfach fungieren sie als Übersetzer zwischen technischer und ökonomischer Sprachwelt. Administrative und organisatorische Barrieren sollen durch die Tätigkeit des Prozesspromotors überwunden werden (vgl. Hauschildt/Schewe 1999, S. 166; Hauschildt/Chakrabarti 1988; Hauschildt/Schewe 1997, S. 509).

In der Abbildung 23 sind die Machtquellen, Leistungsbeiträge und Barrieren für die einzelnen Promotoren dargestellt.

Abgrenzung nach
Machtquellen,
Leistungsbeiträgen,
Barrieren

Abb. 23

Machtquellen, Leistungsbeiträge und Barrieren von Promotoren

	Machtquellen	Leistungsbeiträge	Barrieren
Machtpromotor	▶ Hohe hierarchische Position	▶ Stellt organisationale Ressourcen bereit ▶ Legt Ziele fest ▶ Gewährt Anreize ▶ Sanktioniert Akteure ▶ Blockiert Opponenten	▶ Willensbarrieren ▶ Hierarchiebarrieren
Fachpromotor	▶ Expertenkompetenz	▶ Evaluiert neuartige und komplexe Probleme ▶ Beurteilt und entwickelt Problemlösungsvorschläge ▶ Realisiert Problemlösungen ▶ Initiiert und fördert fachspezifische Lernprozesse	▶ Fachspezifische Fähigkeitsbarrieren
Prozesspromotor	▶ Organisationskenntnisse ▶ Organisationsinterne Kommunikationspotenziale	▶ Sammelt, filtert, übersetzt und interpretiert Informationen und leitet diese gezielt an Akteure weiter ▶ Fördert Kommunikationsbeziehungen und Koalitionen zwischen Akteuren	▶ Organisatorische und administrative Barrieren

Quelle: Backhaus/Voeth 2010, S. 55, dort in Anlehnung an Walter 1998, S. 106 ff.

Opponenten erwachsen meist aus Willens- oder Fähigkeitsbarrieren der Macht- und Fachopponenten (Witte 1988, S. 167 ff.). Sieht man von subjektiven und eigennützigen Motiven ab, können Opponenten durchaus eine positive Rolle im Sinne der Risikovermeidung spielen (Richter 2001, S. 90).

Machtopponenten behindern, verzögern oder verhindern Beschaffungsentscheidungen durch Einsatz ihrer hierarchischen Stellung. **Fachopponenten** üben ihre Verhinderungsmacht durch das Ausspielen ihres Expertenwissens aus. Häufig agieren Opponenten aus dem Hintergrund heraus und sind daher insbesondere für Außenstehende (z. B. den Anbieter der Leistung) schwerer identifizierbar.

1.3.3.4.2 Das Innovatoren-Modell von Strothmann

Personenorientierte
Aspekte

Strothmann (1979) hat das Modell des Beschaffungsverhaltens von Organisationsmitgliedern um noch stärker personenorientierte Aspekte ergänzt. Er hat die Typologie der Fakten-Reagierer, der Image-Reagierer und der Reaktionsneutralen eingeführt.

»Bei den **Fakten-Reagierern** handelt es sich um einkaufsentscheidende Fachleute, die in Entscheidungsprozessen unter dem Bestreben stehen, eine möglichst vollständige abgerundete Beurteilung hinsichtlich der angebotenen Produkte für sich selbst herbeizuführen.« (Strothmann 1979, S. 99)

Bei den **Image-Reagierern** »... handelt es sich um einkaufsentscheidende Fachleute, die in Entscheidungssituationen eher durch imagepolitische Maßnahmen beeinflussbar sind als durch rational bewertbare Datenkonstellationen.« (Strothmann 1979, S. 100)

Die **Reaktionsneutralen** verhalten sich in unterschiedlichen Einkaufssituationen wechselhaft. Es können Image-Reagierer sein, die jedoch unter Sachzwängen zu Fakten-Reagierern werden.

Mittels einer weiteren Studie, die 1988 vom Spiegel-Verlag durchgeführt wurde, hat Strothmann eine noch differenziertere **Entscheidertypologie** entwickelt (Spiegel-Verlag 1988; Strothmann/Kliche 1989, S. 82 f.; Kliche 1991, S. 83):

- ▶ Der **Entscheidungsorientierte** ist durch zügiges Entscheiden charakterisiert. Er setzt sich im Entscheidungsgremium souverän durch. Dabei ist er an Fakten orientiert und vergleicht gezielt ggf. mehrere vorliegende Angebote.
- ▶ Der **Faktenorientierte** ist stark an Details orientiert. Dadurch verzögert er oft Entscheidungsprozesse.
- ▶ Der **Sicherheitsorientierte** legt besonderen Wert auf die Ausschaltung jeglichen Risikos. Er ist durch ein selektives Informationsverhalten gekennzeichnet und orientiert sich stark am Image des Anbieters.

Die einzelnen Merkmale sind der Abbildung 24 zu entnehmen.

Einflussnahme
auf Entscheidungen

Abb. 24

Merkmale der Entscheidertypen

	Der Entscheidungsorientierte	Der Faktenorientierte	Der Sicherheitsorientierte
Entscheidungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Souverän ▶ Zügig ▶ Alleinentscheider ▶ Höchste Entscheidungsbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Detailbesessen ▶ Bedächtig, verzögernd, ohne Zeitdruck ▶ Mitwirkungsfunktion ▶ Mittlere Entscheidungsbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abhängig von äußeren Faktoren ▶ Zögernder Entscheider, macht sich Entscheidungen schwer ▶ Impulsgeber, Prüfer ▶ Niedrigste Entscheidungsbeteiligung, mehrere Entscheider
Vorbereitung, Absicherung der Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kümmert sich nicht um Details ▶ Denkt nicht kausal, kennt wesentliche Fakten ▶ Vorarbeiten werden delegiert ▶ Selektive Informationsaufnahme, Info wird vorbereitet ▶ Ist kein Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Klärt alle Details selbst, treibt Entscheidungen voran ▶ Hat Detailwissen, fachlich versiert ▶ Vorbereitende Aktivitäten und Klärungen: Angebote, Informationen ▶ Breites Informationsspektrum, akzeptiert Machtpromotor ▶ Ist wichtiger Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kümmert sich nicht um Details ▶ Kümmert sich um Sicherheitsfragen: Service, Anwendungsmöglichkeiten ▶ Problemdefinition, Konzepterstellung ▶ Selektive Information, Blick für Wesentliches ▶ Ist kein Ansprechpartner
Imagedenken	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Immun gegen Firmenimages ▶ Qualitätsorientiert, nur bei gleicher Qualität entscheidet der Preis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Imageunabhängig ▶ Preisorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Imagereagierer, sichert sich durch bekannte Namen ab ▶ Nur qualitätsorientiert
Art des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unabhängig von der Betriebsgröße ▶ Forschungsaufkommen hoch: 6,1% ▶ Innovationspotenzial: etwa gleiche Verteilung ▶ Im Konzern, Firmenverbund ▶ Bei hohem Innovationspotenzial stark exportorientiert ▶ GmbH und AG ▶ Permanente Neuproduktentwicklung am ausgeprägtesten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eher im mittelständischen Bereich ▶ Forschungsaufkommen hoch: 7,6% ▶ Häufig niedriges oder mittleres Innovationspotenzial ▶ Eher in Einzelfirmen ▶ Bei mittlerem Innovationspotenzial exportorientiert ▶ Häufig in GmbH, selten in AG 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Überwiegend in Großunternehmen ▶ Forschungsaufkommen: 6,3% ▶ Häufig mittleres Innovationspotenzial ▶ Im Konzern, Firmenverbund ▶ Bei hohem Innovationspotenzial stark Exportorientiert ▶ GmbH und AG

Abb. 24

Merkmale der Entscheidertypen (Fortsetzung)

	Der Entscheidungs-orientierte	Der Faktenorientierte	Der Sicherheits-orientierte
Führungsstil	► Praktiziert kooperativen Führungsstil, delegiert viel, von guter Zusammenarbeit abhängig	► Hierarchie teilweise ausgeprägt (sehr kleine und sehr große Betriebe)	► Arbeitet am ehesten in Gruppen bedingt durch Firmengröße
Subjektive Meinung über Firmensituation	► Hat die negativste Meinung über den Innovationsstand seiner Firma	► Schätzt sein Unternehmen am positiven ein	► Ambivalent
Betätigungsfeld, Funktion	► Techniker, Kaufmann, kein Organisator ► Geschäftsleitung, Direktor, kaufmännische Leitung, Bevollmächtigter	► In allen Bereichen, nicht in kaufmännischen ► Geschäftsleitung, Abteilungsleitung, Organisationsleitung	► Techniker, Organisator ► Konstrukteur, Entwickler, Abteilungsleitung EDV ► Hat die meisten zusätzlichen beruflichen Aufgaben
Ausbildung	► Praktische Ausbildung im kaufmännischen, technischen Bereich ► Fachschule	► Lehre, Fachschule	► Akademische Ausbildung ► Uni, Technische Hochschule
Informationsverhalten im Entscheidungsprozess	► Fachmessen ► User-Groups ► Dialog mit dem Hersteller ► Produktpräsentation ► Fachliteratur	► Fachzeitschriften ► Fachliteratur ► Fachmessen ► User-Groups ► Schriftliches Material der Hersteller ► Seminare ► Produktpräsentationen	► Breites Informationsspektrum, exklusive Quellen ► Kurse, Seminare ► Messen, Ausstellungen ► User-Groups ► Dialog mit dem Hersteller ► Schriftliches Material der Hersteller ► Produktpräsentation

Quelle: Spiegel-Verlag 1988; Strothmann/Kliche 1989, S. 84 f.

Fähigkeiten vs.
Reputation des Anbieters

1.3.3.4.3 Das Kaufentscheider-Modell von Droege/Backhaus/Weiber
Droege/Backhaus/Weiber (1993, S. 60ff.) haben auf Basis einer Studie im Jahre 1992 ergänzend zu dem vorherigen Modell einen vierten Entscheidertyp abgegrenzt: den Inspekteur. Die Gesamttypologie ergibt sich durch die Klassifizierung des Entscheiderverhaltens nach den Dimensionen »Berücksichtigung der Fähigkeiten des Anbieters« und »Reputation des Anbieters«.

Faktenorientierte sind stark an der Fachkompetenz des Anbieters orientiert. Beweise für die Fähigkeiten des Anbieters werden erwartet (z.B. Vorlage von Referenzen). Die Reputation spielt eine geringere Rolle.

Imageorientierte sind stark am Image des Anbieters orientiert. Die tatsächlichen Fähigkeiten sind für die Entscheidung nicht so relevant.

Sicherheitsmaximierer sind sowohl an den Fähigkeiten als auch am Image orientiert.

Inspekteure sind weder durch die Fähigkeiten noch durch die Reputation des Anbieters zu überzeugen. Sie glauben nur was sie sehen oder in anderer Form inspizieren können. Insbesondere bei Innovationen oder Individualanfertigungen, bei denen eine Inspektion oder Reputation im Vorhinein nicht möglich ist, sind solche Personen schwer zu überzeugen.

In der Abbildung 25 sind die Typen sowie die Verteilung der Angaben bei den befragten Unternehmen dargestellt.

Fähigkeiten und Image

Abb. 25

Entscheidertypen

	Unterdurchschnittliche Berücksichtigung der Reputation des Anbieters	Überdurchschnittliche Berücksichtigung der Reputation des Anbieters
Überdurchschnittliche Berücksichtigung der Fähigkeiten des Anbieters	Faktenorientierte 25 %	Sicherheitsmaximierer 34 %
Unterdurchschnittliche Berücksichtigung der Fähigkeiten des Anbieters	Inspekteure 23 %	Imageorientierte 18 %

1.3.3.5 Macht und Einfluss im Buying Center

Der Einfluss der einzelnen Mitglieder im Buying Center auf die Entscheidung sowie die Intensität, mit der sie ihre jeweilige Rolle ausspielen können, hängt in starkem Maße von ihrer Macht innerhalb des Beziehungsgefüges im Unternehmen ab. Für die Anbieterorganisation ist es daher neben der Einschätzung oder – wenn möglich – der Kenntnis der übernommenen Rollen und der vertretenen Typen von Entscheidern wichtig, möglichst genau abzuschätzen, wie die Macht innerhalb des Buying Centers strukturiert und verteilt ist. Mitunter kann – auf Grundlage der Machtverteilung – die Entscheidung für eine Beschaffung am »nein« einer Person scheitern. Es nützt dann wenig, wenn alle anderen mit »ja« gestimmt haben. Der Anbieter sollte daher vor allem die Gegner eines Projektes identifizieren und einschätzen, um geeignete Maßnahmen zur Absicherung des Geschäftes ergreifen zu können.

Analyse von Macht-
struktur und -verteilung

Macht ist die Fähigkeit einer Person oder Institution, anderen Personen oder Institutionen ihren Willen aufzuzwingen.

Machtarten

In der Literatur werden verschiedene **Arten von Macht** unterschieden (Richter 2001, S. 98 ff.):

- ▶ **Referenzmacht** entsteht, wenn jemand eine gewisse **Vorbild- oder Idolfunktion** genießt. Diese Person hat dann anderen gegenüber Referenzmacht.
- ▶ **Informationsmacht** existiert, wenn jemand **Zugang zu Informationen** hat, die anderen nicht zugänglich sind.
- ▶ **Experten-/Spezialistenmacht** resultiert aus der **Kompetenz** einer Person in einer Sache.
- ▶ **Aktivierungsmacht (Belohnungs-, Sanktionsmacht)** äußert sich in Form der gezielten Verhaltensbeeinflussung durch die Gewährung von Vorteilen oder das Ausüben von Zwang.
- ▶ **Legitimationsmacht** entsteht aufgrund von **strukturellen oder formalen Normen** innerhalb eines Beziehungsgefüges (z. B. in Form der Weisungsbefugnis von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern).
- ▶ **Abteilungsmacht** entsteht aus der **relativ höheren Bedeutung eines Bereiches** innerhalb eines Unternehmens gegenüber anderen.

1.3.3.6 Gruppendynamik im Buying Center

Gruppendynamische
Prozesse als Einflussgröße

Neben den bisher besprochenen aufgabenbezogenen und persönlichen Zielen, der Art des Entscheidungstyps sowie den Machtverhältnissen im Buying Center sind die gruppendynamischen Prozesse ausschlaggebend für die Entscheidung dieser Gruppe. Aufgrund der durchaus unterschiedlichen Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder, wird es regelmäßig zu Zielkonflikten kommen, die es zu überwinden gilt.

In Abhängigkeit von dem Wunsch, die eigenen Ziele und/oder die Ziele der Gegenpartei durchzusetzen, lassen sich die folgenden **Konfliktlösungsstrategien** unterscheiden (Day/Michaels/Purdue 1988; Reeder et al. 1991, S. 122):

- ▶ **Kämpfen (competing)** zielt darauf, die **eigenen Ziele** ohne Rücksicht auf die **Gegenseite** durchzusetzen.
- ▶ **Sich arrangieren (accomodation)** bedeutet, die Ziele der Gegenseite zu akzeptieren und die eigenen Interessen zurückzustellen (ggf. mit Perspektive auf eine spätere Belohnung für dieses Verhalten).
- ▶ **Zusammenarbeit (collaboration)** setzt auf den Versuch, die Ziele beider Seiten möglichst vollständig zu erreichen.
- ▶ **Konfliktvermeidung (avoiding)** verhindert das Erreichen der Zielsetzungen beider Seiten, meist durch Verschieben der Entscheidung.
- ▶ **Kompromiss (compromise)** lässt beide Seiten nur einen Teil ihrer Zielsetzungen erreichen.

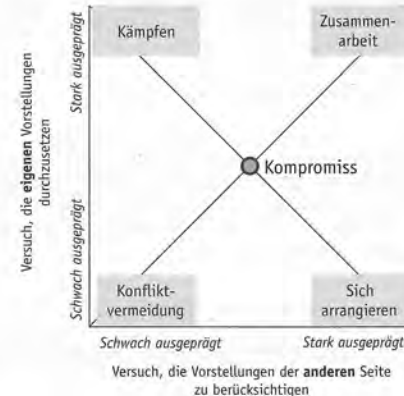
Strategien zur
Konfliktlösung

Bildung von Mehrheiten

Häufig kommt es in solchen Gruppen auf dem Weg zur Konfliktlösung zur Bildung von **Koalitionen**. Hierbei versuchen einige Gruppenmitglieder zusammenzuarbeiten, um in der Gesamtgruppe eine qualifizierte Mehrheit zu erreichen und das

Abb. 26

Konfliktlösungsstrategien im Buying Center



Quelle: Reeder et al. 1991, S. 122

Gruppenergebnis in Sinne der Koalition zu beeinflussen (vgl. Godefroid/Pförsch 2008, S. 70).

1.3.3.7 Zugang zu den Mitgliedern des Buying Centers

Die vorstehenden Ausführungen zur Struktur, Zusammensetzung und Verhaltensbildung des Buying Centers gingen implizit davon aus, dass die Mitglieder des Buying Centers dem Anbieterunternehmen bekannt und zugänglich sind. Dies ist in der Praxis jedoch eher die Ausnahme. Die **Identifikation der »tatsächlichen Entscheidungsträger«** eines Buying Centers stellt de facto die große Hürde dar, welche häufig die praktische Umsetzung des Modells sehr erschwert oder gar verhindert.

Nach Rudolph (1981, S. 122 f.) gibt es drei wesentliche **Einschränkungen des Zugangs** zu den Mitgliedern des Buying Centers:

- ▶ Die **Identifizierbarkeit der Mitglieder** des Buying Centers wird mit zunehmender Größe des beschaffenden Unternehmens in der Regel auch immer schwieriger, während in kleineren Unternehmen ein Überblick eher möglich ist.

Identifikation
der Mitglieder und Rollen
als Voraussetzung

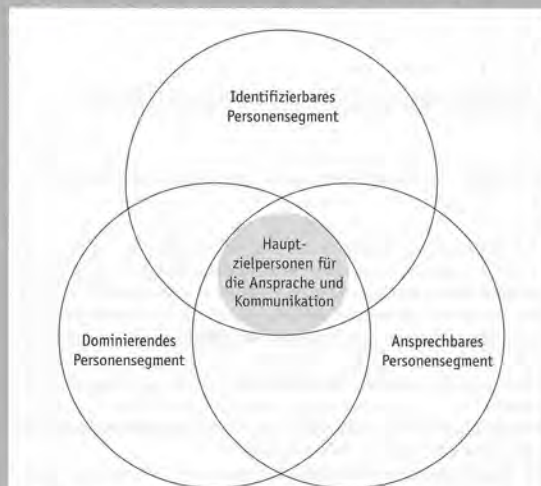
- Die **Dominanz einzelner Mitglieder** des Buying Centers aufgrund verschiedener Arten von Macht in Verbindung mit persönlichen Charakterzügen hat mitunter erheblichen Einfluss auf das Ergebnis der Entscheidung. Auch dies ist für das Anbieterunternehmen in der Regel schwer herauszufinden. Gleichzeitig ist dies aus Effizienzgesichtspunkten heraus aber sehr wichtig.
- Die **Ansprechbarkeit der Mitglieder** ist ein weiterer Engpass. Gerade die für die Entscheidung besonders wichtigen Personen (Entscheider) sind aufgrund ihrer hierarchischen Position zeitlich kaum verfügbar und haben zudem häufig kein besonderes Interesse an ausführlichen Gesprächen.

Die folgende Darstellung veranschaulicht, dass die **Hauptzielpersonen** für die Ansprache und Kommunikation vor allem zu Beginn des Geschäftsprozesses (Anbahnungsphase) in der Schnittstelle der drei Personensegmente zu suchen sind: die identifizierbaren, ansprechbaren und dominierenden Mitglieder eines Buying Centers. Später sollte dann versucht werden, den Kreis gezielt zu erweitern, um das Geschäft erfolgreich betreuen zu können.

Lokalisieren von
Ansprech- und Kommuni-
kationspartnern

Abb. 27

Hauptzielpersonen für die Ansprache und Kommunikation im Buying Center



Quelle: Rudolph 1981, S. 65

Zusammenfassung Kapitel 1.3.3

An Kaufentscheidungen im Business-to-Business-Marketing sind in der Regel mehrere Personen beteiligt. Die gedankliche Zusammenfassung der am Beschaffungsprozess direkt oder indirekt beteiligten Personen (und ggf. Organisationen) wird als Buying Center oder Decision Making Unit (DMU) bezeichnet. Die einzelnen Mitglieder eines solchen Buying Centers können einzeln oder gleichzeitig bestimmte Rollen übernehmen (Einkäufer, Benutzer, Beeinflusser, Informationsselektierer, Entscheider, Initiatoren, Genehmigungsinstanzen).

Die Mitglieder eines Buying Centers ...

- ... übernehmen die Rollen von sich aus oder aus ihrer Funktion heraus.
- ... können aus unterschiedlichen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen des Unternehmens kommen.
- ... sind im Verlauf des Beschaffungsprozesses in unterschiedlicher Intensität und Qualität beteiligt.
- ... verbinden mit der Beschaffung unterschiedliche aufgabenbezogene und persönliche Ziele.
- ... gehören unterschiedlichen Entscheidertypen an.
- ... üben unterschiedliche Arten von Macht und Einfluss aus.
- ... nutzen unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien.
- ... sind von außen unterschiedlich leicht zu identifizieren und anzusprechen.

Die Ausprägung dieser Faktoren hängt stark von der Art des Unternehmens, der Art der Beschaffung (Geschäftstyp, Kauftyp) sowie einer Vielzahl weiterer, zum Teil situativer Faktoren ab.

Das Hauptproblem des Buying-Center-Modells liegt in der schwierigen praktischen Umsetzung, die häufig an der mangelnden Möglichkeit zur Identifikation der »tatsächlichen« Entscheidungsträger im Buying Center scheitert.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.3.3

Für die nachfolgenden Wiederholungsfragen versetzen Sie sich bitte in die Situation eines Herstellers von Kopiergeräten – der »Copy GmbH«. Es handelt sich dabei um ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Hannover.

Das Rathaus der Stadt Hannover plant bereits seit mehreren Jahren die Beschaffung neuer Kopier- und Druckergeräte für die gesamte öffentliche Verwaltung. Für das kommende Jahr sollen hierfür Mittel bereitgestellt werden.

Herr Schmidt, Vertriebsleiter der Copy GmbH, will sich im Rahmen der öffentlichen Ausschreibung um diesen Auftrag bemühen. Es ist das erste Mal, dass die Copy GmbH mit einem Kunden aus der öffentlichen Verwaltung zu tun hat. Besonders interessant wäre ein solcher Auftrag auch deshalb, weil in den Kommunen

7 Aufgaben

allgemein ein Investitionsstau im Kopierer- und Druckerbereich vorherrscht. Eine solche Referenz wäre daher für die Akquisition weiterer Aufträge aus dem öffentlichen Sektor sicher sehr hilfreich.

Zur Vorbereitung des Angebotes ruft Herr Schmidt seinen Jagdfreund Meier an. Dieser ist in leitender Funktion im Planungsbereich der Stadt und für die Genehmigung größerer Aufträge zuständig. Er bietet Schmidt an, ein »gutes Wort« für ihn und seine Firma einzulegen. Zudem schlägt er ihm vor, einen Präsentationstermin »einzufädeln«, an dem Schmidt die Produkte der Copy GmbH vorstellen könnte. Außerdem könnten dabei die genauen Anforderungen an die Geräte spezifiziert werden. Schmidt nimmt diesen Vorschlag dankend an.

Nachdem der Gesprächstermin feststeht, erfährt Schmidt in einem weiteren Telefonat, wer an dem Gespräch teilnehmen wird. Folgende Liste schreibt er sich mit:

- ▶ Herr Wichtig, Leiter der EDV-Abteilung und Budgetverantwortlicher. Aus Gesprächen während gemeinsamer Jagdausflüge mit Meier glaubt Schmidt sich zu erinnern, dass Wichtig bereits Anfang sechzig sein müsste und gerne alten, ruhigeren Zeiten nachtrauert. Andererseits ist er sehr begeisterungsfähig für innovative Technologien.
- ▶ Herr Techner, EDV-Sachbearbeiter, zuständig für die technischen Fragen und die Einrichtung der Anlagen. Gerüchten zufolge ist er einer der wesentlichen Initiatoren und Treiber für die Beschaffung.
- ▶ Frau Helmerding, kaufmännische Sachbearbeiterin und zuständig für diese Ausschreibung. Sie machte bei der telefonischen Terminvereinbarung einen sehr ablehnenden Eindruck.
- ▶ Frau Küllmer, Personalrätin, bringt ein Meinungsbild der Mitarbeiter bzgl. der bisherigen Probleme mit Kopierern und geäußerten Wünschen der Mitarbeiter mit.

Jens Schlau, derzeit Praktikant bei der Copy GmbH, wird damit beauftragt, diesen potenziellen Auftrag aus Marketingsicht zu analysieren. Außerdem soll er grundlegende Empfehlungen für den Aufbau des Gesprächs und das anzustrebende Vorgehen geben.

Übernehmen Sie nun die Aufgaben von Herrn Schlau. Beschreiben/beantworten Sie folgende Fragen:

11. Wodurch ist das organisationale Beschaffungsverhalten grundsätzlich gekennzeichnet?
Wie verläuft der Prozess der Entscheidungsfindung bei organisationalen Beschaffungen?
Welche Besonderheiten treten in diesem Fall auf? Was verstehen Sie unter einem Buying Center?
12. Welche Funktion und Bedeutung hat die Analyse organisationalen Beschaffungsverhaltens bei der Entwicklung von Vermarktungsansätzen allgemein und hier im Fallbeispiel einer öffentlichen Verwaltung?

13. Beschreiben Sie das Rollenkonzept nach Webster/Wind für die Beschaffungssituation der Stadt Hannover und nehmen Sie eine Zuordnung zu den Rollen vor.
14. Welche Entscheider-Typologien kennen Sie? Versuchen Sie eine Übertragung des Promotoren-Modells von Witte auf die Mitglieder des Buying Centers.
15. Analysieren Sie die Zusammensetzung des Buying Centers sowie die Zielstruktur der einzelnen Mitglieder. Geben Sie Herrn Schmidt eine Empfehlung, auf welche Aspekte er in Einzelgesprächen mit den jeweiligen Personen besonders eingehen sollte.
16. Analysieren Sie die vermutlich vorhandenen Arten von Macht in dem vorliegenden Buying Center. Wie sollte Herr Schmidt ggf. damit umgehen?

Die Lösungen zu den Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5 auf S. 225 ff.

1.4 Anbieterverhalten auf Business-Märkten

1.4.1 Selling Center

Auf der Anbieterseite steht dem Buying Center des Kunden häufig nur eine mehr oder weniger **anonyme Vertriebsorganisation** bzw. ein **Vertriebs-Ansprechpartner gegenüber**. Gerade bei sehr komplexen Leistungen oder für den Kunden besonders bedeutenden Investitionen sollte eine dem Buying Center ähnliche informelle oder formelle Gruppe gegenübergestellt werden. Die Mitglieder eines solchen Selling Centers haben eher die Chance, den komplexen Anforderungen des Kunden gerecht werden zu können (Godefroid/Pförtisch 2008, S. 94).

Die Funktionen, die sich dann im Buying Center und Selling Center gegenüberstehen, sind in der Abbildung 28 dargestellt.

In **fachlicher Hinsicht** sollten dem **Selling Center Personen angehören, die zur Klärung fachlich oder technisch besonders anspruchsvoller Fragen beitragen können**. Dies könnten beispielsweise **Experten aus der F&E-Abteilung** sein. Mitunter sind in besonders schwierigen Verhandlungssituationen auch gut geschulte Moderatoren erforderlich.

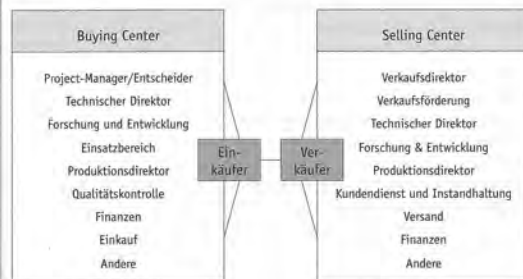
Oftmals legen die Kunden großen Wert auf Gesprächs- oder Ansprechpartner **»in Augenhöhe«**, die also eine adäquate hierarchische Position inne haben. Die Zusammensetzung des Selling Centers sollte daher nicht nur in fachlicher, sondern auch in hierarchischer Hinsicht den Anforderungen des Kunden entsprechen. Für ein Projekt, das beim Kunden auf Vorstandsebene diskutiert wird, sollte ein Ansprechpartner aus dem oberen Management des Anbieters verfügbar sein. Dies ist nicht zuletzt häufig ein Grund dafür, dass im Vertriebsbereich klangvolle Titel vergeben werden, die nach außen wirken, intern aber nicht so hoch angesiedelt sind (Godefroid/Pförtisch 2008, S. 94).

Selling Center als Pendant zum Buying Center

Experten, Moderatoren, Manager zur Unterstützung

Abb. 28

Funktionen im Buying Center und Selling Center



Quelle: Richter 2001, S. 79; dort in Anlehnung an Puri/Korgaonkar 1991, S. 314

Offenheit und Dynamik

Struktur abhängig von
Individualisierung,
Spezifität und
Komplexität der Leistung

Im Vergleich zum Buying Center ist das Selling Center in seiner Zusammensetzung **meist wesentlich offener und dynamischer** angelegt. Bis auf den Verkäufer, der entlang des gesamten Verkaufsprozesses als Ansprechpartner und Koordinator tätig sein sollte, kommen je nach Verkaufsphase Spezialisten aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens hinzu, um bei der Klärung spezieller Probleme mitzuwirken. Mit wachsender Komplexität der zu verkaufenden Leistung wird das Selling Center festere Strukturen mit mehreren Mitgliedern aufweisen. Umgekehrt werden Verkäufe im Business-to-Business-Geschäft bei Leistungen mit geringem Individualisierungsgrad/geringer Spezifität nur durch eine Person, nämlich den Verkaufs- oder Vertriebsverantwortlichen, abgewickelt werden. (Richter 2001, S. 79)

Im Vergleich zum Buying Center, sind in der Literatur **kaum Rollenkonzepte für Selling Center verfügbar** (vgl. z.B. Heger 1988, S. 90 f.). In Entsprechung der oben vorgestellten Rollenkonzepte für Buying Center schlägt Richter (2001, S. 80) eine Rollenverteilung wie in Abbildung 29 vor.

Selling Center von Anbieterorganisationen sind mit zunehmender Individualisierung, Spezifität und Komplexität der Leistung im Bedarfsfall fließend gebildete Teams, die aus Führungskräften und Fachspezialisten bestehen und die Aufgabe haben, optimale Problemlösungen für die Nachfragerorganisation zu erarbeiten, Wettbewerbsvorteile sichtbar zu machen und die Marketingziele optimal zu erreichen (in Anlehnung an Richter 2001, S. 81).

Abb. 29

Rollenverteilung im Selling Center

Rolle	Beschreibung
Entscheider (decider)	Verantwortlicher für die Finalentscheidung, hierarchisch hohe Position (Geschäfts-, Bereichsleitung)
Verkäufer (seller, vendor)	Außendienstmitarbeiter, aus dem Vertriebsbereich
(fachlicher) Reagierer (responder)	Produktspezialist (F&E Mitarbeiter, Konstrukteur, Technologie u. ä.), unterhält Kontakte zu Fachpromotoren potenzieller Nachfrager
Hersteller (maker)	Mitarbeiter der Fertigungsbereiche
Informationsverantwortlicher (gatekeeper)	Verantwortlicher für Informationssteuerung, oft im Wartestand für Führungspositionen
Anreger (stimulator)	Hat Kontakte zu Macht- oder Fachpromotoren, ermittelt Bedarfsfälle, regt Beschaffung beim potenziellen Nachfrager an
Genehmigungsinstanzen	Genehmigen Preise und Vertragskonditionen, Mitarbeiter des Finanzbereiches und der Rechtsabteilung

Quelle: Richter 2001, S. 80

1.4.2 Geschäftsbeziehungsmanagement auf Business-Märkten

Das Verhältnis zwischen Anbieter- und Nachfragerorganisation ist in starkem Maße durch das **bestehende Vertrauen**, insbesondere das Vertrauen der Mitglieder des Buying Centers in die direkten Verhandlungspartner, geprägt. Hierbei spielen die Persönlichkeiten und individuellen Sympathien eine große Rolle. Untersuchungen ergaben, dass Kaufentscheidungen sowie zukunftsbezogene Beziehungen zwischen Nachfrager- und Anbieterorganisation sowohl von der Anbieterorganisation als Institution als auch von der Persönlichkeit des Verkäufers beeinflusst werden (Doney/Cannon 1997, S. 35 ff.).

Für die Nachfragerorganisation und die Mitarbeiter im Buying Center sind folgende Faktoren seitens der Anbieterorganisation von besonderer Bedeutung (vgl. Richter 2001, S. 101 f.):

- ▶ **Reputation, Referenzen, Firmengröße und Image der Anbieterorganisation**
- ▶ **Fachkompetenz** der Mitarbeiter
- ▶ Identifikationsbereitschaft mit den Problemen des Kunden
- ▶ **Vertrauensvoller Informationsaustausch**
- ▶ Dauer der Geschäftsbeziehung

Einflussgröße
Persönlichkeit

Erfolgsfaktoren
im B2B-Vertrieb

Hinsichtlich der Außendienstmitarbeiter und der Mitglieder des Selling Centers sind es folgende Aspekte (vgl. Richter 2001, S. 101f.; Doney/Cannon 1997, S. 39f.):

- ▶ **Erfahrungen mit Anwenderproblemen**
- ▶ **Fachliche Kompetenz**
- ▶ Durchsetzungsvermögen bei der **Lösung von Problemen**
- ▶ **Entgegenkommendes Verhalten**
- ▶ **Häufige geschäftliche und soziale Kontakte**
- ▶ **Dauerhaftigkeit der Beziehungen** zu gleichen Personen

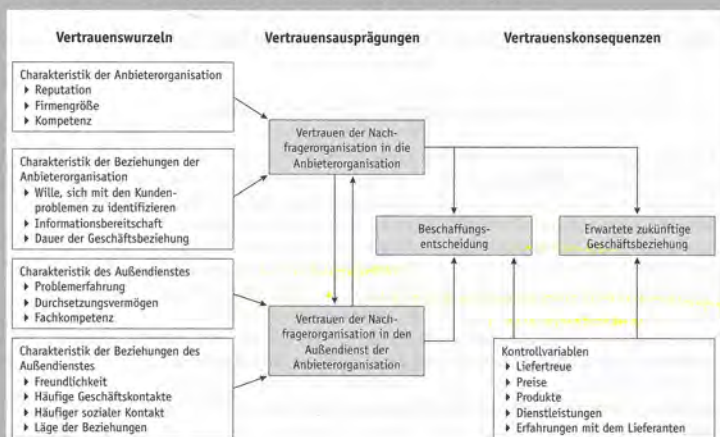
Vertrauensbildung
und Geschäftserfolg

Aus diesen Faktoren entwickelt sich das Vertrauen in den Lieferanten und seine Mitarbeiter. Sie bilden damit eine wichtige Voraussetzung für die aktuelle Beschaffungsentscheidung zugunsten der Anbieterorganisation sowie die zu erwartende zukünftige Geschäftsbeziehung. Ziel einer jeden Anbieterorganisation sollte es sein, gezielt vertrauensbildende Maßnahmen zu entwickeln, um auf diese Weise langfristige Geschäftsbeziehungen mit den entsprechenden Nachfragerorganisationen zu entwickeln.

In der Abbildung 30 sind die Zusammenhänge zwischen Vertrauenswurzeln, Vertrauensausprägungen und Vertrauenskonsequenzen dargestellt.

Abb. 30

Vertrauen der Nachfragerorganisation und Geschäftserfolg der Anbieterorganisation



Quelle: Doney/Cannon 1997, S. 39

Neben der gezielten Entwicklung von Vertrauen zur Sicherung möglichst langfristiger Geschäftsbeziehungen stehen den Anbieterorganisationen auch noch weitere, härtere **Bindungsinstrumente** zur Verfügung. Nachfolgend sind diese tabellarisch dargestellt.

Möglichkeiten
der Kundenbindung

Abb. 31

Bindungsoptionen zwischen Unternehmen

Vertragliche Bindungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Langfristige Liefer-/Abnahmeverträge ▶ Rahmenverträge ▶ Exklusivverträge ▶ Just-in-time-Systeme ▶ F&E-Kooperationen ▶ Lizenz- und Know-how-Verträge ▶ Wartungs- und Reparaturverträge ▶ Rabattsysteme, finanzielle Anreize
Technologische Bindungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alleinstellungen ▶ Systembindungen ▶ Computerized Buying ▶ Schnittstellenerklärungen ▶ Just-in-time-Systeme ▶ Gemeinsame C-Technologien
Psychologische Bindungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persönliche Beziehungen ▶ Hilfestellungen ▶ Gewohnheiten ▶ Aus- und Weiterbildung, Schulung ▶ Gemeinsame Geheimnisse ▶ Vertrauen ▶ Sprachregelungen
Institutionelle Bindungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kapitalbeteiligungen ▶ Mandate in Aufsichtsgremien ▶ Tätigkeit in gemeinsamen Verbänden

Quelle: Godefroid/Pförtch 2008, S. 96; dort nach Rieker 1992

Die generellen **Beziehungsstile** im Business-to-Business-Geschäft hat Ivens (2002) auf Basis einer Studie systematisiert. **297 Einkäufer aus zwei Branchen (Verpackungsindustrie und Marktforschungsinstitute)** wurden hierzu nach ihrer Beziehung zu ihren Lieferanten befragt.

Lieferantenbeziehung

Abb. 32

Beziehungsstile im B2B-Geschäft

Stil 1: Hart, aber herzlich 43,2 %	Stil 2: »Laissez-faire«-Stil 27,3 %
Starkes Engagement, um mit der Beziehung Kundennutzen zu stiften und Wert zu schöpfen. Zugleich striktes Monitoring und restriktive Positionen bei Konflikten.	Reaktive statt proaktive Beziehungsführung. Beschränkung auf Erfüllung der grundlegenden Erwartungen.
Stil 3: Ökonomischer Stil 22,5 %	Stil 4: »Streitbarer« Stil 7 %
In die Beziehung wird in jeder Hinsicht nur geringer Input gesteckt. In Verhandlungen und bei Konflikten werden weiche Reaktionen gezeigt.	Durchschnittlicher Input in der Beziehung. Zugleich aggressive Vertretung eigener Interessen.

Quelle: Godefroid/Pförtsch 2008, S. 70

»Hart, aber herzlich«
am erfolgreichsten

Stil 1 hat sich in der Untersuchung als der erfolgreichste Beziehungsstil erwiesen. Die Stile 2 und 4 stehen an zweiter Stelle und Stil 3 ist in jeder Hinsicht unterlegen.

Zusammenfassung Kapitel 1.4

Dem Buying Center auf der Nachfragerseite stehen auf der Anbieterseite sogenannte Selling Center gegenüber. Diese entsprechen in ihren Rollen dem jeweiligen Pendant im Buying Center. Die Rollen- und Mitgliederstruktur ist in der Regel jedoch wesentlich dynamischer angelegt und vor allem darauf ausgerichtet, das nachfragende Unternehmen in seinem Beschaffungsprozess zu unterstützen bzw. zugunsten des anbietenden Unternehmens zu beeinflussen.

Für den Aufbau und die langfristige Entwicklung von Geschäftsbeziehungen spielt das Vertrauen des Nachfragers in den Anbieter und seine Leistungen eine besondere Rolle. Dieses Vertrauen muss man gezielt aufbauen und entwickeln. Dafür entscheidende Faktoren, die es zu entwickeln gilt, sind:

- ▶ die Reputation, Referenzen, Firmengröße und Image der Anbieterorganisation, die Fachkompetenz der Mitarbeiter,
- ▶ die Identifikationsbereitschaft mit den Problemen des Kunden,
- ▶ der vertrauensvolle Informationsaustausch,
- ▶ die Dauer der Geschäftsbeziehung.

Neben der Geschäftsbeziehung sind darüber hinaus weitere Bindungen aufzubauen, die einen Wechsel des Anbieters erschweren. Dazu gehören vertragliche, technologische, psychologische sowie institutionelle Bindungen.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1.4

Versetzen Sie sich bitte für die nachfolgenden Wiederholungsfragen erneut in die Situation eines großen Automobilherstellers. Stellen Sie sich bei diesem Hersteller die folgenden zwei sehr verschiedenen Beschaffungssituationen vor:

- ▶ Situation 1: Es ist regelmäßige Papier- und Büromaterial für die verschiedenen, vor allem administrativen Bereiche zu beschaffen.
- ▶ Situation 2: Für ein neu zu errichtendes Werk im Ausland ist eine komplette Produktionsanlage zu beschaffen. Es bestehen bereits Erfahrungen aus der Errichtung anderer Werke. Diese sind jedoch zum großen Teil veraltet. Insbesondere hat sich die Technologie sehr stark weiterentwickelt.

17. Wie sollte das Selling Center eines entsprechenden Anbieters aufgebaut sein?
18. Welche Rollen sollten in welcher Phase des Geschäftsprozesses präsent sein?
19. Welche Instrumente der Kundenbindung wären für die Anbieter jeweils naheliegend?

Die Lösungen für die Wiederholungsfragen finden Sie in Kapitel 5 auf S. 227 f.