

UNIVERSITÄT TRIER

FORSCHUNGSBERICHT ZUM MARKETING

Nr. 16
Trier 2022

Marketing integrativ erstellter Leistungen im Business-to-Business-Sektor

2. Auflage

**Rolf Weiber
Lorenz Gabriel
Jaime Lohrke
Julian Morgen
Mi Nguyen**

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber

Forschungsbericht Nr. 16:

Weiber, Rolf/Gabriel, Lorenz/Morgen, Julian/Nguyen, Mi:
Marketing integrativ erstellter Leistungen im Business-to-Business-Sektor,
Forschungsbericht Nr. 16, hrsg. von Rolf Weiber, 2. Aufl., Trier 2022.

Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Innovation (www.innovation.uni-trier.de) an der Universität Trier, Fachbereich IV und geschäftsführender Direktor des Competence Center E-Business an der Universität Trier (www.ceb-trier.de).

Lorenz Gabriel, Julian Morgen und Mi Nguyen sind wissenschaftliche Mitarbeiter*in und Jaime Lohrke ist freier Mitarbeiter an der Professur von Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber.

Kontaktadresse

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber
Universität Trier
Professur für Marketing, Innovation und E-Business
Fachbereich IV
Universitätsring 15
D-54286 Trier

Tel.: 0049-201-2619

Fax: 0049-201-3910

E-Mail: weiber@uni-trier.de

Internet: www.innovation.uni-trier.de

Copyright: Eigenverlag der Professur für Marketing, Innovation und E-Business
an der Universität Trier, Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber, Trier 2022

ISBN 3-930230-37-2

Vorwort zur 2. Auflage

Der vorliegende Forschungsbericht wurde nochmals gründlich überarbeitet, um Fehler korrigiert und konkrete Anwendungsbeispiele ergänzt. Wir hoffen, dass die Ausführungen vor allem den Studierenden der Master-Vorlesung „*Business-to-Business und Dienstleistungsmarketing*“ hilfreiche Dienste bei der Erarbeitung des Lernstoffs und der Vorbereitung der Klausur sein kann.

Unser Dank gilt auch den Leserinnen und Lesern, die uns auf Fehler aufmerksam gemacht haben. Sollten Sie bei der Durcharbeitung noch Fehler entdecken oder Verbesserungsvorschläge haben, so würden wir uns freuen, wenn Sie uns diese per Mail zusenden.

Trier, im März 2022

Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber

Vorwort des Herausgebers zur ersten Auflage

Der vorliegende Forschungsbericht beschäftigt sich mit der sog. integrativen Leistungserstellung, die für die Mehrzahl der aktuellen Märkte von grundlegender Bedeutung ist. Der Bedeutungszuwachs wird in Kapitel 0 des Forschungsberichtes im Detail herausgearbeitet, sodass an dieser Stelle auf diese Ausführungen verwiesen wird. Die nachfolgenden Überlegungen sind weiterhin vor allem an zwei bereits früher publizierten Texten orientiert, bei denen der Herausgeber als Koautor maßgeblich beteiligt war (s.u.). Diese Texte wurden überarbeitet und an die Zielsetzung des Forschungsberichtes angepasst. Darüber hinaus wurden aber auch viele neue Texte von den Autoren erstellt, die an der grundlegenden Problematik der *integrativen Leistungserstellung* im Business-to-Business-Sektor bzw. im Business- und Dienstleistungsmarketing ausgerichtet sind. In denjenigen Kapiteln, die sich primär an wenigen zentralen Quellen orientieren, wurde auf diese Vorgehensweise aber nur am Anfang der entsprechenden Kapitel hingewiesen, um die Lesbarkeit nicht unnötig zu erschweren.

Der Forschungsbericht dient zum Selbststudium der Inhalte in der **Master-Vorlesung „Business- und Dienstleistungsmarketing“ (BDM)** und wurde so konzipiert, dass er die Inhalte zur BDM-Vorlesung, wie im Modulhandbuch festgelegt, hinreichend abbildet. Anlässlich der Corona-Krise 2020 musste der Forschungsbericht in sehr kurzer Zeit erstellt werden, da zum Sommersemester 2020 die regulären Vorlesungen im Präsenzformat kurzfristig abgesagt wurden. Als Alternative zu Präsenzveranstaltungen hat das Lehrstuhlteam entschieden, die Vorlesungen in einem „**gecoachten Selbststudium**“ anzubieten.

Zur Erarbeitung der Vorlesungsinhalte stehen den Studierenden im Campus-Managementsystem „Stud.IP“ der Universität Trier zusätzlich **begleitende Vorlesungsfolien** zur Verfügung, die auf zentrale Aspekte des Forschungsberichtes Bezug nehmen und der Orientierung beim Selbststudium dienen. Zur Lernkontrolle wurden weiterhin **Kontrollfragen** erarbeitet, die in einem gesonderten Dokument zur Verfügung gestellt werden. Schließlich wird die BDM-Vorlesung zusätzlich auch noch um ausgewählte Übungseinheiten ergänzt werden.

Trier, im April 2020

Rolf Weiber

Basis des vorliegenden Forschungsberichts bilden folgende Publikationen des Herausgebers:

- Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp (2013a): Business- und Dienstleistungsmarketing, Stuttgart.
- Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp (2013b): Spezialprobleme des Business- und Dienstleistungsmarketing, ContentPlus-Angebot des Kohlhammer-Verlags, Stuttgart.

Inhaltsverzeichnis

1	BEDEUTUNG UND BESONDERHEITEN DER VERMARKTUNG VON INTEGRATIV ERSTELLTEN LEISTUNGEN IM B2B-SEKTOR	6
1.1	<i>Motivation und Aufbau des Forschungsberichtes</i>	6
1.2	<i>Unterschiede und Konvergenz des sektoralen Marketings</i>	10
1.2.1	Charakteristika bedeutender sektoraler Marketingansätze	10
1.2.2	Konvergenz der sektoralen Marketing-Ansätze	12
1.2.3	Marketing-Konzeptionierungsprozess als Analyserahmen	13
1.3	<i>Charakteristika des Business-to-Business-Sektors</i>	15
1.3.1	Abgeleitete Nachfrage und Mehrstufigkeit der Märkte	15
1.3.2	Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen	17
1.3.3	Absatzobjekte als Leistungsbündel	19
1.3.4	Bedeutung von Technologien	20
1.4	<i>Besonderheiten der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im B2B</i>	24
2	GESTALTUNG DER INTEGRATIVEN LEISTUNGSERSTELLUNG	25
2.1	<i>Die Bedeutung der Value Co-Creation</i>	26
2.2	<i>Grundlegende Optionen der Leistungsgestaltung</i>	28
2.3	<i>Integrative Leistungserstellung und Kundenintegration</i>	32
2.3.1	Grundprinzip der integrativen Leistungserstellung	32
2.3.2	Analyse und Förderung der Kundenintegration	33
2.4	<i>Analyse von Kundenintegrationsprozessen mittels Blueprinting</i>	34
2.4.1	Entwicklung des Blueprintings	34
2.4.2	ServiceBluePrint™	36
2.4.3	ServiceBluePrint™ als Analyse-, Planungs- und Qualitäts-Tool	39
2.5	<i>Verwendungsprozesse in Kundenunternehmen</i>	40
2.5.1	Analyse kundenseitiger Geschäftsprozesse mittel Wertketten-Ansatz ..	41
2.5.2	Wechselseitige Akteursanalyse in Kunden- und Anbieterunternehmen	43
2.5.3	Analyse konsumentenseitiger Nutzungsprozesse (Anbieter-Integration)	46
3	ANALYSE DES NACHFRAGERVERHALTENS IM B2B	49
3.1	<i>Besonderheiten des Nachfragerverhaltens im B2B</i>	49
3.2	<i>Buying Center Kaufentscheidungen</i>	52
3.2.1	Rollenverteilung im Buying Center	52
3.2.2	Machtpositionen im Buying Center	53
3.2.3	Bildung von Kollektivpräferenzen im Buying Center	54
3.2.3.1	Verhandlungsstrategien	55
3.2.3.2	Einflussnahme	56
3.3	<i>Unsicherheiten bei der Beschaffung von Leistungsbündeln</i>	57
3.3.1	Unsicherheit und wahrgenommenes Risiko	57
3.3.2	Kaufunsicherheit bei Leistungsbündeln	60

3.3.2.1	Das Problem der Beurteilbarkeit von Leistungsangeboten	60
3.3.2.2	Informationsasymmetrien und Unsicherheitspositionen bei Leistungsbündeln.....	63
3.4	<i>Unsicherheitsreduktion durch Informationsaktivitäten</i>	65
3.4.1	Unsicherheitsreduktion durch nachfragerseitiges Screening.....	66
3.4.2	Unsicherheitsreduktion durch anbieterseitiges Signaling.....	66
3.5	<i>Bildung von Kauftypen</i>	69
3.5.1	Güterbezogene Typisierungsansätze	70
3.5.2	Nachfragerbezogene Typisierungsansätze	71
3.6	<i>Marktsegmentierung im B2B</i>	75
3.6.1	Allgemeine Grundlagen der Marktsegmentierung	75
3.6.1.1	Bildung von Marktsegmenten	77
3.6.1.2	Identifikation von Marktsegmenten	78
3.6.1.3	Auswahl und Bearbeitung von Marktsegmenten.....	79
3.6.2	Besonderheiten der Marktsegmentierung im B2B-Sektor.....	81
3.6.2.1	Mehrstufige Marktsegmentierungs-Ansätze im B2B.....	81
3.6.2.2	Ein- und mehrstufige Segmentierungsansätze.....	82
4	DIE KONZEPTION VON MARKETING-PROGRAMMEN BEI INTEGRATIVER LEISTUNGSERSTELLUNG IM B2B.....	86
4.1	<i>Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements (GBM)</i>	88
4.1.1	Formen von Geschäftsbeziehungen.....	88
4.1.2	Einflussgrößen der Kundenbindung	89
4.1.2.1	Freiwillige Kundenbindung (Customer want to stay)	91
4.1.2.2	Unfreiwillige Kundenbindung (Customer must stay)	92
4.1.3	Bindewirkung spezifischer Investitionen	93
4.1.3.1	Formen spezifischer Investitionen.....	93
4.1.3.2	Fundamentale Transformation und Lock-In-Effekte.....	95
4.1.4	Der Wert von Geschäftsbeziehungen	96
4.2	<i>Geschäftstypen als Grundlage von Marketing-Programmen</i>	98
4.2.1	Der „Vier-Typenansatz“ von Backhaus und Koautoren.....	99
4.2.2	Der BDM-Geschäftstypen-Ansatz nach Weiber/Kleinaltenkamp.....	101
4.2.2.1	Begründung der BDM-Geschäftstypen	101
4.2.2.2	Charakteristika und Marketing-Foki der BDM-Geschäftstypen ..	103
5	GESCHÄFTSTYPENSPEZIFISCHE MARKETING-PROGRAMME BEI INTEGRATIVER LEISTUNGSERSTELLUNG IM B2B.....	105
5.1	<i>Integrative Leistungsvermarktung in Commodity-Geschäften</i>	106
5.1.1	Charakteristika von Commodity-Geschäften	106
5.1.2	De- Commoditisierung und beziehungsorientierter Marketing-Ansatz	107
5.1.3	Differenzierungen im Commodity-Geschäft.....	108
5.1.3.1	Differenzierung im Rahmen der Produktpolitik.....	108
5.1.3.2	Differenzierung im Rahmen der Preispolitik.....	111
5.1.3.3	Differenzierung im Rahmen der Distributionspolitik.....	113
5.1.3.4	Differenzierung im Rahmen der Kommunikationspolitik.....	113

5.2	Integrative Leistungsvermarktung in Projekt-Geschäften	116
5.2.1	Charakteristika von Projekt-Geschäften	116
5.2.2	Erscheinungsformen von Projekt-Geschäften	117
5.2.3	Phasenorientierter Marketing-Ansatz im Projekt-Geschäft	118
5.2.3.1	Marketing in der Akquisitionsphase	119
5.2.3.1.1	Nachfragerinitiierte Kontaktaufnahme	119
5.2.3.1.2	Anbieterinitiierte Kontaktaufnahme	120
5.2.3.1.3	Anfragenselektion	123
5.2.3.2	Marketing in der Angebotserstellungsphase	125
5.2.3.2.1	Bestimmung des Leistungsumfangs	126
5.2.3.2.2	Preisfindung im Projekt-Geschäft	127
5.2.3.2.3	Marktorientierte Preisfindung: Competitive Bidding-Modelle	130
5.2.3.3	Marketing in der Verhandlungsphase	135
5.2.3.4	Marketing in der Durchführungsphase	136
5.2.3.5	Marketing in der Betreiberphase	137
5.3	Integrative Leistungsvermarktung in Verbund-Geschäften	138
5.3.1	Charakteristika von Verbund-Geschäften	138
5.3.1.1	Charakteristika von absatz- und prozessbezogenen Bedarfsverbunden	139
5.3.1.2	Lock-in-Effekte als konstituierendes Merkmal von Verbund- Geschäften	142
5.3.2	Erscheinungsformen des Verbund-Geschäfts Charakteristika von Verbund-Geschäften	145
5.3.3	Beziehungsorientierter Marketing-Ansatz im Verbund-Geschäft	148
5.3.3.1	Phase I: Marketing des Basisgeschäfts	150
5.3.3.1.1	Unsicherheitspositionen im Basisgeschäft	150
5.3.3.1.2	Akquisition des Basisgeschäfts	153
5.3.3.2	Phase II: Marketing der Verbundkäufe	154
5.3.3.2.1	Marketing der Verbundkäufe im Repetitiv-Geschäft	154
5.3.3.2.2	Marketing der Verbundkäufe im Spezialitäten-Geschäft	155
5.3.3.2.3	Marketing der Verbundkäufe im Erweiterungs-Geschäft	158
5.3.3.2.4	Marketing der Verbundkäufe im Verkettungs-Geschäft	160
5.3.3.3	Phase III: Marketing in der Reflexionsphase	162
5.3.3.3.1	In-Supplier-Marketing	163
5.3.3.3.2	Outsupplier-Marketing	165
6	MARKETING-IMPLEMENTIERUNG	167
6.1	Umsetzung der Marketing-Konzeption	168
6.2	Durchsetzung der Marketing-Konzeption	170
	LITERATURVERZEICHNIS	172
	STICHWORTVERZEICHNIS	188

1 Bedeutung und Besonderheiten der Vermarktung von integrativ erstellten Leistungen im B2B-Sektor

1.1 Motivation und Aufbau des Forschungsberichtes

Der vorliegende Forschungsbericht diskutiert die Besonderheiten des Marketings von integrativ erstellten Leistungen. Diese liegen vor, wenn die Nachfragerseite in die Leistungserstellung der Anbieterseite integriert ist (*Kundenintegration*) und Angebotsleistungen somit nicht vorproduziert werden können. Damit wird das alte Gutenbergsche Prinzip „*Beschaffung-Produktion-Absatz*“ auf den „Kopf gestellt“ und durch das Prinzip „*Absatz-Beschaffung-Produktion*“ verdrängt. Diese „neue Logik“ war früher vor allem bei Dienstleistungen, Auftragsfertigungen und bei der Erstellung individueller Leistungen verbreitet. Während bei Dienstleistungen der Kunde als Produktionsfaktor (sog. *Externer Faktor*) schon immer ein konstitutives Merkmal darstellte, waren bei der Vermarktung von Sachleistungen die Auftragsfertigungen und Individualleistungen eher die „Sonderfälle“. Heute ist die auf einen ganz bestimmten Kunden abgestellte Erstellung von Leistungen, was häufig auch als *Lösungsgeschäft* bezeichnet wird, in nahezu allen Branchen der „typische Anwendungsfall“. Der Grund hierfür liegt vor allem in den heutigen hoch flexiblen Fertigungssystemen, der hohen Automatisierung der Produktion und der weiten Verbreitung interaktiver Systeme, mit denen Kunden direkt mit den Anbietern in Verbindung treten können. Die Industrie 4.0 wird es weiterhin ermöglichen, Entwicklung und Produktion an den speziellen Wünschen eines einzelnen Kunden auszurichten und Gebrauchsgüter anschließend bis zum Recycling in den Verwendungsprozessen der Käufer zu begleiten. Das aber bedeutet, dass Kunden an der Erstellung der Leistungsangebote der Anbieter unmittelbar beteiligt sind und dadurch auch Einfluss auf das finale Leistungsergebnis nehmen. In nahezu allen Branchen ist damit das ehemalige „Massenmarketing“ einem Individualmarketing oder zumindest einer sog. „*Mass-Customization*“ gewichen.

Für die gemeinsame Leistungserstellung finden sich unterschiedliche Begriffe, die von „*Kundenintegration*“ über „*interaktive Wertschöpfung*“, „*Value-Co-Creation*“ bis hin zu „*integrative Leistungserstellung*“ reichen. Historisch gesehen ist die integrative Leistungserstellung vor allem für die *Dienstleistungserstellung* und den *Industriegütersektor* charakteristisch. Bei Industriegütern ist dies darin begründet, dass hier die Kunden Unternehmen sind und damit keine Eigenbedarfsdeckung, sondern immer nur *Fremdbedarfsdeckung* betreiben. Das bedeutet, dass Unternehmen Leistungen von anderen Anbietern nur für produktive und/oder investive Zwecke nachfragen, bei denen es meist zwingend ist, dass sie auf die speziellen Belange des nachfragenden Unternehmens angepasst (*Customizing*) sind. Aufgrund dieser Besonderheit besitzt sowohl im Dienstleistungs- als auch im Industriegütermarketing bei den Vermarktungsbemühungen die Analyse der kundenseitigen *Verwendungsprozesse* eine herausragende Bedeutung, da die Leistungen eines Anbieters sich in die Geschäfts- und insb. Produktionsprozesse des Kundenunternehmens integrieren müssen oder direkt in die Absatzobjekte der Kunden eingehen. Vor diesem Hintergrund ist es unmittelbar einsichtig, dass bei der Vermarktung von Industriegütern immer auch *Dienstleistungen* (Beratung, Installation, Doku-

mentation, Schulung, Wartung usw.) eine herausragende Bedeutung besitzen. Die Vermarktungsobjekte im Industriesektor stellen damit letztendlich immer sog. *Leistungs-bündel* dar, die eine Kombination aus Sach- und Dienstleistungen bilden. Für die Nachfrager bedeutet das, dass sie Leistungen kaufen, die zum Zeitpunkt des Kaufs noch nicht (final) erstellt sind, womit die Kaufentscheidungen unter erhöhter *Unsicherheit* getroffen werden. Aber auch auf Konsumgütermärkten sind Dienstleistungen längst zu dem zentralen *Differenzierungs- und Profilierungsinstrument* im Wettbewerb geworden.

Die hohe Bedeutung von Dienstleistungen für unser Wirtschaftsleben spiegelt sich auch in den Beschäftigtenzahlen wider: So betrug der Anteil des Dienstleistungssektors an der Beschäftigung im Jahre 1991 in Deutschland bereits 61,1% und war damit weitaus bedeutsamer als die Sektoren „Produzierendes Gewerbe“ und „Land- und Forstwirtschaft“ zusammen. Der Beschäftigungsanteil des Dienstleistungsbereichs stieg dann im Laufe der Jahre kontinuierlich und lag im Jahre 2018 bei 74,4%, während sich in dem selben Zeitraum die Anteile der beiden anderen Sektoren entsprechend auf 24,2% (produzierendes Gewerbe inkl. Bau) bzw. 1,4% (Land- und Forstwirtschaft) reduzierten.

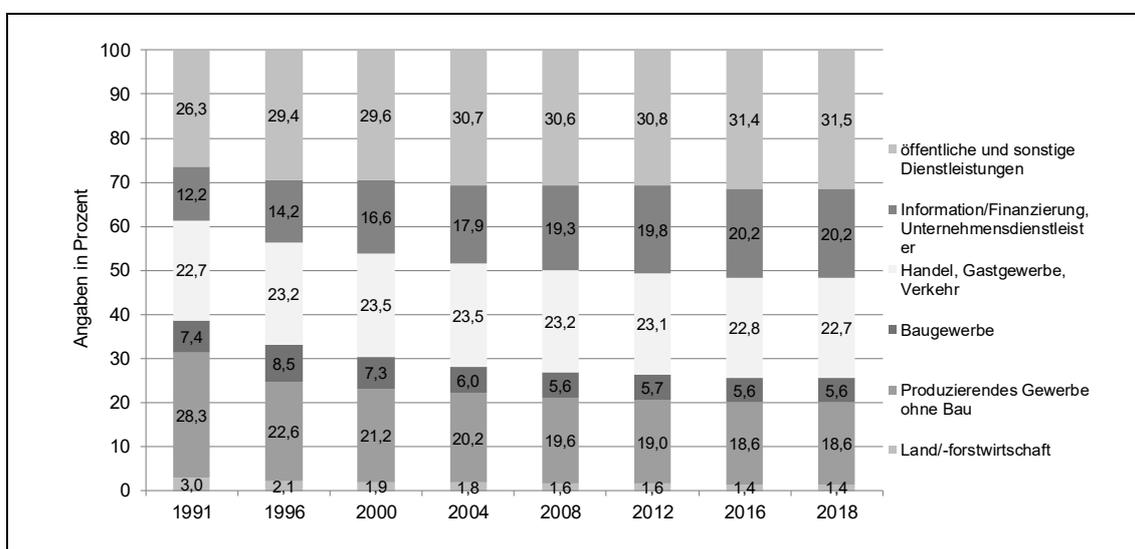


Abb. 1: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland
(Quelle: Institut für Arbeit und Qualifikation 2019)

Die aufgezeigten Veränderungen führen quasi zwangsläufig zu Reaktionserfordernissen im Marketing, da Kunden erst kaufen müssen, erst danach eine Leistungserstellung unter ihrer Mitwirkung (*integrativ*) erfolgt und erst am Ende dieses Erstellungsprozesses die Kunden über das finale Produktionsergebnis verfügen können.

Die aufgezeigten Veränderungen durchziehen mittlerweile alle sektoralen Marketingansätze, was in der Folge zu einer zunehmenden Annäherung dieser Ansätze führt (vgl. Kapitel 1.2). Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Forschungsbericht das Ziel, die Vermarktungsbesonderheiten von integrativ mit dem Kunden erstellten Leistungen allgemein zu erklären. Die Überlegungen sind dabei auf das *Industriegütermarketing* (IGM) bezogen, wobei dieser Bezug aus mehreren Gründen gewählt wurde:

- Im IGM werden die Absatzobjekte in der Mehrzahl in Abstimmung mit dem Kunden produziert; die Produktion liegt also *nach* der Kaufentscheidung.

- Die Vermarktung von Industriegütern ohne begleitende Dienstleistungen ist im Prinzip undenkbar; es werden also *Leistungsbündel* vermarktet.
- Die Leistungserstellung im IGM erfolgt überwiegend integrativ.
- Im IGM war es schon immer erforderlich, dass die Anbieter sehr gute Kenntnisse über die *Verwendungsprozesse* ihrer Kundenunternehmen besitzen.

Aufgrund dieser Merkmale hat sich das IGM schon sehr lange mit dem Phänomen der *integrativen Leistungserstellung* und deren Konsequenzen beschäftigt. Demgegenüber befindet sich das *Konsumgütermarketing* (KGM) erst am Anfang entsprechender Überlegungen, obwohl die technologischen Entwicklungen auch das KGM immer stärker in Richtung der obigen Merkmale führen.

Neben dieser allgemeinen Zielsetzung hat der Forschungsbericht aber auch zum Ziel, die Besonderheiten herauszuarbeiten, die dadurch entstehen, dass die Kunden im IGM Unternehmen und keine Konsumenten sind. Schließlich wird die Vermarktung integrativ erstellter Leistungen in Abhängigkeit unterschiedlicher *Geschäftstypen* diskutiert, wobei auch hier das IGM im Hinblick auf ein Geschäftstypen-Marketing die längste Tradition und über die weitestgehenden Forschungsarbeiten verfügt.

Vor obigem Hintergrund werden in diesem **ersten Kapitel** zunächst die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der „großen“ Marketingdisziplinen in der gebotenen Kürze verdeutlicht. Durch diese Darstellungen soll nochmals verdeutlicht werden, dass es sich bei der Vermarktung integrativ erstellter Leistungen um eine sehr grundlegende Problemstellung des Marketings handelt. Im nächsten Schritt werden sodann die Charakteristika der integrativen Leistungserstellung im industriellen Business-to-Business (B2B) vorgestellt und die sich daraus ergebenden Besonderheiten für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im B2B herausgearbeitet.

Das **zweite Hauptkapitel** diskutiert sodann die Besonderheiten der integrativen Leistungserstellung, wobei im ersten Schritt die im Marketing aktuell diskutierte Thematik der *Value Co-Creation* vorgestellt wird. Schwerpunkt des Kapitels bilden aber die Erklärung der Zusammenarbeit von Anbietern mit ihren Kunden bei der Leistungserstellung und die Analyse der *Verwendungsprozesse* von Kundenunternehmen. Darüber hinaus stellt das Kapitel mit dem sog. *Blueprinting* auch ein Instrument vor, das für die Abbildung, Analyse und Planung von integrativen Leistungserstellungsprozessen eine große Bedeutung besitzt.

Da Marketing sich immer an den Besonderheiten des Kaufverhaltens ausrichten und die spezifischen Anforderungen von Kunden berücksichtigen muss, ist das **dritte Hauptkapitel** der Analyse des Nachfragerverhaltens von Unternehmenskunden gewidmet. Vertiefende Beachtung finden dabei die *Buying Center-Analyse* und die *Kaufunsicherheit*. Letztere ist gerade beim Kauf integrativ erstellter Leistungen durch besondere Aspekte beeinflusst und auch als vergleichsweise hoch anzusehen. Die Überlegungen in diesem Kapitel kumulieren in der *Bildung von Kauftypen und Marktsegmenten*. Während Kauftypen aufgrund allgemeiner, sachlogischer Überlegungen gebildet werden, stellt die Marktsegmentierung auf die Bildung von „Kauftypen“ in konkreten realen Märkten ab. Da Kauftypen (und auch Marktsegmente) sich durch unterschiedliche Verhaltensweisen der Käufer auszeichnen (Inter-Heterogenität), begründen Sie gleichzeitig die Notwendigkeit zu einem differenzierten Marketing.

I Grundlagen zu integrativen Leistungen					
Unterschiede und Konvergenz des sektoralen Marketings		Charakteristika des B2B		Besonderheiten der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im B2B	
II Gestaltung der integrativen Leistungserstellung					
Bedeutung der Value Co-Creation	Optionen der Leistungsgestaltung	Integrative Leistungserstellung und Kundenintegration		Blueprinting als Analysetool	Verwendungsprozesse in Kundenunternehmen
III Analyse des Nachfragerverhaltens im B2B					
Besonderheiten des Nachfragerverhaltens	Buying Center-Analyse	Unsicherheit bei der Beschaffung	Informationsaktivitäten	Bildung von Kauftypen	Marktsegmentierung im B2B
IV Leitlinien der Konzeption von Marketing-Programmen im B2B					
Geschäftsbeziehungsmanagement (GBM) als Leitidee				Geschäftstypen (GT) im industriellen B2B	
GB-Formen	Kundenbindung	spezif. Investition	Wert von GB	Vier-Typenansatz	BDM GT
V Geschäftstypenspezifische Marketing-Programme					
Integrative Leistungsvermarktung in Commodity-Geschäften		Integrative Leistungsvermarktung in Projekt-Geschäften		Integrative Leistungsvermarktung in Verbund-Geschäften	
VI Marketing-Implementierung					
Umsetzung der Marketing-Konzeption			Durchsetzung der Marketing-Konzeption		

Abb. 2: Aufbau des Forschungsberichtes und Schwerpunktthemen

Werden bestimmten Kaufverhaltensweisen spezifische Marketing-Programme zur Seite gestellt, so wird in der Literatur von Transaktionstypen und speziell im IGM von *Geschäftstypen* gesprochen. Das Konzept der Geschäftstypen wird im **vierten Hauptkapitel** vorgestellt. Anschließend werden drei Geschäftstypen aus dem *Business- und Dienstleistungs-Marketing (BDM)* ausgewählt, für die eine integrative Leistungserstellung besonders typisch sind. Weiterhin werden in diesem Kapitel auch die Grundlagen des *Geschäftsbeziehungsmanagements (GBM)* vermittelt, da die Geschäftsbeziehung die bevorzugte Handlungsebene bei der Vermarktung integrativ erstellter Leistungen darstellt.

Im **fünften Hauptkapitel** kumulieren die zentralen Erkenntnisse der Überlegungen aus den vorherigen Kapiteln in der Gestaltung auf die gewählten *BDM-Geschäftstypen* angepassten Marketing-Programme. Die Überlegungen in diesem Kapitel sollen verdeutlichen, dass nicht „das“ Marketing-Programm existiert, sondern Marketing-Programme immer in Abhängigkeit der spezifischen Vermarktungssituationen gestaltet werden können. Exemplarisch wird mit den Geschäftstypen *Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft* gezeigt, wie unterschiedlich die Marketing-Programme sind, wenn sich die Verhaltensweisen der nachfragenden Unternehmen grundlegend unterscheiden.

Schließlich werden im **sechsten Hauptkapitel** zentrale Überlegungen zur *Marketing-Implementierung* in gebotener Kürze vorgestellt. Diese sind für den Erfolg von Marketing-Programmen von größter Bedeutung, da hier der Frage nachgegangen wird, wie die Mitarbeiter und Prozesse eines Anbieterunternehmens bestmöglich auf die Anforderungen der Märkte ausgerichtet werden können.

1.2 Unterschiede und Konvergenz des sektoralen Marketings

1.2.1 Charakteristika bedeutender sektoraler Marketingansätze

Sowohl in der deutschsprachigen als auch in der internationalen Marketingforschung und -lehre ist es gängig, zwischen verschiedenen Marketingdisziplinen zu unterscheiden. Dabei wird – neben der Aufteilung in Hersteller- und Handelsmarketing – üblicherweise eine Differenzierung zwischen *Konsumgüter-* (B2C), *Industriegüter-* (B2B) und *Dienstleistungs-Marketing* vorgenommen. Vom B2B-Marketing wird immer dann gesprochen, wenn der Nachfrager kein Konsument, sondern ein Unternehmen oder allgemein eine Organisation ist.

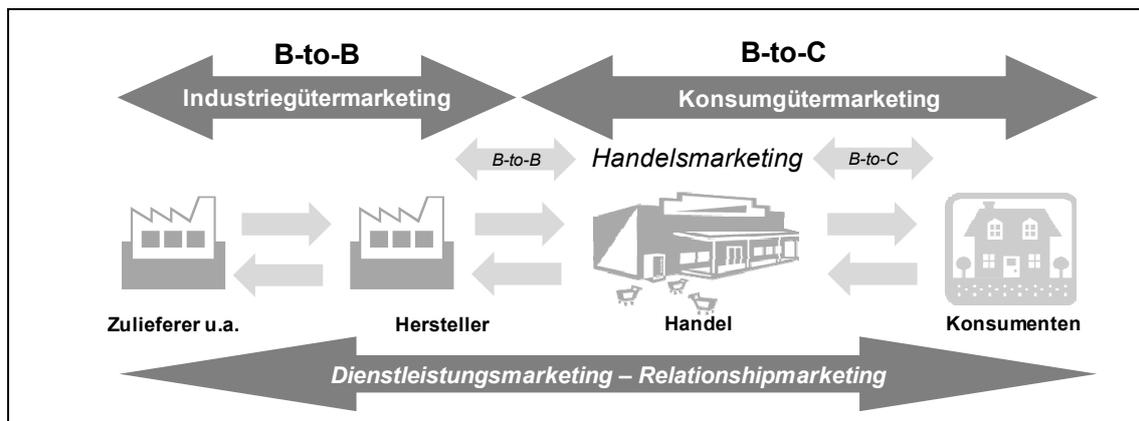


Abb. 3: Abgrenzung zentraler Marketing-Ansätze

Die Trennung von **KGM** und **IGM** basiert auf der Verwendung der betreffenden Güter: Konsumgüter werden von Letztverwendern (Konsumenten, Haushalten, Endverbraucher) für die Zwecke der *Eigenbedarfsdeckung* erworben, während Industriegüter von privaten und staatlichen Organisationen beschafft werden, um damit wiederum Güter für andere Wirtschaftssubjekte (Konsumenten oder Organisationen) zu erstellen. Die Kunden im IGM sind damit ebenfalls Unternehmen und somit auch *Fremdbedarfsdecker*.

Das **DLM** ist sowohl im Konsumgüterbereich (*konsumtive* Dienstleistungen) als auch im Industriegüterbereich (*investive* Dienstleistungen) relevant. Die Abgrenzung gegenüber KGM und IGM ist vor allem darin zu sehen, dass Dienstleistungen immaterielle Leistungen darstellen, deren Erstellung immer die Mitwirkung des Kunden (sog. *Kundenintegration*) erfordert und damit durch integrative Leistungserstellungsprozesse gekennzeichnet ist. Aufgrund der zunehmenden Möglichkeiten zur Leistungsindividualisierung ist die *integrative Leistungserstellung* aber auch auf Konsumgüter- und insb. auf Industriegüter-Märkten von Bedeutung, womit die Kernmerkmale des DLM auch für das KGM und das IGM Relevanz erlangen.

Ebenso wie das DLM besitzt auch das **Relationship-Marketing** (RM) eine branchenübergreifende Bedeutung: Im RM steht nicht die einzelne Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager im Vordergrund, sondern die *strategische Steuerung* von Kundenbeziehungen. Dabei wird die Geschäftsbeziehung zu den Kunden in ihrer Gesamtheit

betrachtet und in Abhängigkeit des sog. *Kundenwertes* beurteilt. Statt von RM wird hier auch von *Geschäftsbeziehungsmanagement* gesprochen (vgl. Kapitel 4.1.4).

Schließlich ist unter den sektoralen Marketing-Ansätzen auch noch das **Handelsmarketing** hervorzuheben, dessen Eigenständigkeit vor allem dadurch begründet wird, dass der Handel i. d. R. Güter nicht selbst erstellt, sondern von Herstellerunternehmen beschafft und an Dritte absetzt (Swoboda/Foscht/Schramm-Klein 2019; Müller-Hagedorn/Natter 2011; Zentes/Swoboda/Foscht 2012). Der Handel übernimmt damit eine vermittelnde Funktion (*Intermediäre*) zwischen Produktion und Konsumtion und hat als zentrale Aufgabe die Koordination zwischen Beschaffungsmarkt (Hersteller) und Absatzmarkt (Konsumenten). Da sich das Handelsmarketing zwei Marktseiten zuwendet, zählt es einerseits zum B2B-Marketing (Beziehung: Hersteller-Händler) und andererseits aber auch zum B2C-Marketing (Beziehung: Händler-Konsument).

		Konsumgütermarketing	Dienstleistungsmarketing		Industriegütermarketing
			konsumtives	investives	
Nachfrager Ebene	Nachfrager	Endverbraucher		Unternehmen	
	Nachfragemotivation	Eigenbedarfsdeckung (originäre Nachfrage)		Fremdbedarfsdeckung (abgeleitete Nachfrage)	
	Entscheidungsträger	Einzelpersonen		Einkaufsgremium	
	Formalisierungsgrad	nicht formalisiert		stärker formalisiert	
	Kaufverhaltensparadigma	SOR-Modell	SOR-Modell Interaktionsparadigma		
	Marktansprache	anonymer Markt		identifizierter Markt	
Absatzobjektebene	Art der Leistung	Sachleistung	Dienstleistung		Sachleistung
	Materialitätsgrad	materielle Leistung		immaterielle Leistung	materielle Leistung
	Leistungserstellung	autonom durch Anbieter	integrativ mit Kunden		autonom und integrativ mit Kunden
	Leistungserstellungszeitpunkt	vor dem Kauf		nach dem Kauf	vor und nach dem Kauf
	Dominante Eigenschaftskategorie	Sucheigenschaften	Erfahrungs-/Vertrauenseigenschaften		
	Marketing-Instrumente	Four Ps: Product, Price, Promotion, Place	Four Ps <u>plus</u> People; Process; Physical Facilities		Four Ps: Product, Price, Promotion, Place

Abb. 4: Zentrale Unterschiede zwischen Marketingdisziplinen
(Quelle: Weiber/Pohl 2015b, S. 2)

Bereits die obige Skizzierung der Marketing-Ansätze macht deutlich, dass die „großen“ Marketingdisziplinen durchaus unterschiedliche Betrachtungsweisen erfordern. Im Hinblick auf die Nachfrager- und die Absatzobjektebene sind diese Unterschiede in Abb. 4 zusammengefasst. Allerdings sei bereits an dieser Stelle herausgestellt, dass eine *güterbezogene* Betrachtung (Konsumgüter, Industriegüter, Dienstleistungen) zwar für die Produktgestaltung von größter Bedeutung ist, für Marketing-Überlegungen aber das *Nachfragerverhalten* an erster Stelle steht. Der Hauptunterschied zwischen KGM und IGM liegt darin, dass unterstellt wird, dass Konsumenten ein anderes Nachfragerverhalten zeigen als Industrieunternehmen. Den in jüngerer Zeit für diese Disziplinen verwendeten Bezeichnungen B2C und B2B wird deshalb auch in diesem Forschungsbericht der

Vorzug gegeben; denn letztendlich ist es *dem Produkt nicht anzusehen, wie es gekauft wird.*

1.2.2 Konvergenz der sektoralen Marketing-Ansätze

Die Entwicklungen auf den aktuellen Absatzmärkten zeigen, dass sich Anforderungen und Verhaltensweisen der Nachfrager auf den unterschiedlichen Gütermärkten in zentralen Charakteristika immer stärker einander annähern. Ursache für diese Marktkonvergenzen sind vor allem die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie zu einer Querschnittstechnologie und deren schnelle Weiterentwicklungen und Leistungssteigerungen (vgl. Kapitel 1.3.4). Es sind vor allem die technologischen Entwicklungen die dazu führen, dass es zu einem in Kernpunkten angleichenden Nachfragerverhalten kommt, womit auch die Unterschiede in den sektoralen Marketing-Ansätzen geringer werden (Fern/Brown 1984, S. 68; Meffert 2007, S. 118ff.; Weiber 2007, S. 68ff.).

In jüngster Zeit wird sogar eine *neue Marketinglogik* postuliert, wobei hier als prominente Vertreter Kotler/Kartajaya/Setiawan (*Marketing 3.0*) und Vargo/Lusch (*Service Dominant Logic; SDL*) genannt seien: **Marketing 3.0** hebt vor allem die allgemeine und gemeinsame *Wertschaffung* durch Anbieter und Kunden als zentrale Marketingaufgabe hervor, wobei als Treiber sog. „*New wave-Technologies*“ (insb. Social Media-, Share-, Collaborative-Technologies) verantwortlich gemacht werden, die die Interaktion zwischen Anbietern und Kunden sowie unter Kunden ermöglichen (Kotler/Kartajaya/Setiawan 2010, S. 5 ff.). Vargo/Lusch stellen bei ihrer **SDL** auf den Wert von Produkten ab, der ebenfalls nur gemeinsam mit dem Kunden (*Value Co-Creation*) geschaffen werden kann und sich erst im Ge- oder Verbrauch von Leistungen entfaltet (sog. *value in use*) (vgl. vertiefend Kapitel 2.1). Das aber bedeutet, dass die typischen Dienstleistungsmerkmale für jede Marktleistung Gültigkeit besitzen und die Marktparteien vor allem über „Service-Kompetenz“ verfügen müssen.¹ Die Autoren stellen weiter heraus, dass die Beteiligten im Transaktionsprozess, unabhängig von der betrachteten Marketing-Teildisziplin, als *aktiv wertschöpfende Akteure* (Ressourcenintegratoren) zu verstehen sind (Lusch/Vargo 2008). In der Konsequenz führt das zu einem Wechsel von der Produkt- zur Nutzungsvermarktung, bei der sich die Anbieter aktiv in die Nutzungsprozesse der Nachfrager integrieren (Weiber/Hörstrup 2009, S. 287ff.; Hörstrup 2012, S. 63ff.). Abb. 5 fasst zentrale Änderungen in der Marketinglogik zusammen und hebt auch die in diesem Forschungsbericht fokussierten Aspekte hervor.

¹ „Service“ darf dabei **nicht** mit Dienstleistungen (Services) verwechselt werden: “Service is the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself” (Vargo/Lush 2004, S. 2).

	Marketinglogik aktuelle/bisherige	Marketinglogik SDL/Marketing 3.0	Marketinglogik integrativer Leistungen
Unternehmensfokus	Erstellung von Leistungen	Integration in Kundenprozesse	Integrative Leistungserstellung
Marketingorientierung	Kundenorientierung	„Service“- und Wert-Orientierung	Kundenorientierung
Absatzobjekte	Sach- und/oder Dienstleistungen	„Service“/Werte	Leistungsbündel
Vermarktungsfokus	Produktqualität	Wertversprechen	Nutzenversprechen
Rolle des Kunden	Kunden als Zielobjekt	Kunde als Ressource im gemeinsamem Netzwerk	Kunde als kritische Unternehmensressource
Wertverständnis	Wertschöpfung des Unter- nehmens/value in exchange	Value Creation/ value in use	Kundennutzen
Wertindikator	Preis-/Leistungsverhältnis	Wertempfinden	Preisbereitschaft des Kunden
Wertschaffung	Produktqualität und value added	Customizing und Value Co-Creation	Leistungs- individualisierung

Abb. 5: Veränderung in der Marketinglogik
(Quelle: In Anlehnung an Weiber/Pohl 2015a, S. 619)

Aufgrund der zunehmenden Kooperation mit Kunden erlangt nicht nur das DLM, sondern auch das GBM grundlegende Bedeutung, zumal die Etablierung von dauerhaften *Geschäftsbeziehungen* schon immer ein Basisanliegen von Unternehmen darstellte (vgl. vertiefend Kapitel 4.1).

1.2.3 Marketing-Konzeptionierungsprozess als Analyserahmen

Unabhängig von sektoralen Überlegungen fallen den unterschiedlichen Marketingdisziplinen (KGM, IGM, DLM usw.) letztendlich im Kern die gleichen grundlegenden Aufgaben zu. Diese können auch in eine bestimmte Ablauflogik gebracht werden und spiegeln sich in dem sog. **Marketing-Konzeptionierungsprozess** wider.

Der *Marketing-Konzeptionierungsprozess* beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Koordination der marktbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens, bei der – aufbauend auf der Gewinnung verlässlicher Marktinformationen (Marktanalyse) – Marketing-Ziele definiert werden, die durch die Entwicklung von Marketing-Strategien sowie Marketing-Programmen marktgerecht verwirklicht und unternehmensintern umgesetzt werden (Marktbearbeitung) und der Gesamtprozess einem permanenten Controlling unterzogen wird.

Abb. 6 zeigt exemplarisch den Marketing-Konzeptionierungsprozess von Weiber/Pohl (2015a, S. 623ff.), der eine *informationsbezogene* Betrachtung des Marketings vornimmt:

- *Informationsgewinnungsfunktion* (Marktanalyse) des Marketings
- *Informationsanalysefunktion* (Marktbearbeitung) des Marketings

Die **Marktanalyse** unterteilt sich in die *Informationsgewinnung* und die empirische *Informationsanalyse*, deren zentrales Ziel in der marktbezogenen *Leistungsfindung* für das Unternehmen liegt (Kaas 1990, S. 540ff.). Durch die *Käuferverhaltensforschung* werden grundlegende Erklärungsansätze zum Kaufverhalten generiert, die in allgemeine Kauftypen ihren Niederschlag finden. Die *Marktforschung* überprüft diese Überlegun-

gen und liefert weitere empirische Daten zu den Marktsituationen, durch die dann Positionierungen und Segmentierungen für reale Märkte vorgenommen werden können.

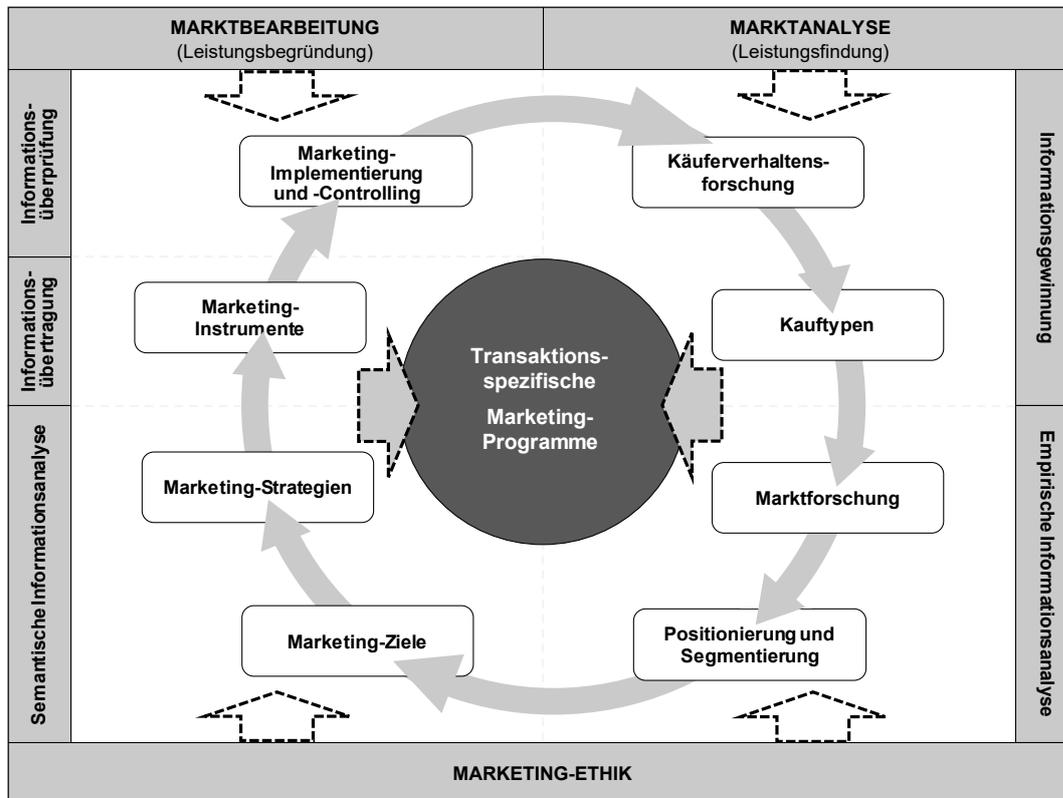


Abb. 6: Marketing-Konzeptionierungsprozess nach Weiber/Pohl
(Quelle: Weiber/Pohl 2015a, S. 624)

Die **Marktbearbeitung** unterteilt sich in die semantische Informationsanalyse, die Informationsübertragung und die Informationsüberprüfung. Ihr zentrales Ziel liegt in der *Leistungsbegründung* gegenüber dem Markt (Kaas 1990, S. 540f.). Aus den Erkenntnissen der Marktanalyse werden **Marketing-Ziele** abgeleitet und mit den Marketing-Strategien (Kleinaltenkamp/Fließ 1995, S. 947ff.; Kleinaltenkamp/Plinke 2000) die langfristigen Vorgaben zur Zielerreichung festgelegt. Diese fließen als Vorgaben in die Gestaltung der **Marketing-Instrumente** ein. Die Erkenntnisse aus der Marktanalyse und die Ergebnisse der Überlegungen zur Marktbearbeitung finden ihren Niederschlag in der Gestaltung von **Marketing-Programmen**. Die Marktbearbeitung ist zwar auf den Markt ausgerichtet, muss aber auch durch die Mitarbeiter im Unternehmen getragen werden, was eine geeignete **Marketing-Implementierung** erfordert. Durch das **Marketing-Controlling** erfolgt die Prüfung von Effektivität und Effizienz der Marktbearbeitung durch messbare Indikatoren. Da die Erhebung und Verwendung „intimer“ Kundendaten schnell zu Konflikten mit moralischen Aspekten führen kann, sollten diese von Unternehmen im Rahmen der Marketing-Ethik kritisch geprüft werden.

Die Gestaltung von **Marketing-Programmen** orientiert sich vor allem an den Marketing-Instrumenten und deren Ausgestaltung an den in einem konkreten Anwendungsfall geltenden Marktbedingungen. Klassischer Weise kennt das Marketing vier Instrumente: Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, die im englischsprachigen Raum auch als „four P’s“ bezeichnet werden (Product, Price, Promotion, Place). Da bei der Vermarktung integrativer Leistungen die *Interaktion* mit dem Kunden entscheidend

ist, sollten die Instrumente hier aber – wie auch im DLM üblich – ausgedehnt werden. Das DLM bezieht dabei drei weitere Instrumente in die Betrachtungen ein (Meffert/Bruhn 2009, S. 240 f.):

- **People** bezeichnet die Gestaltung der Interaktion mit Kunden und anderen Personen, die bei der interaktiven Leistungserstellung mitwirken;
- **Process** bezeichnet die Gestaltung der Prozessabläufe im Rahmen der interaktiven Leistungserstellung;
- **Physical Facilities** bezeichnet die Gestaltung des Umfelds, in dem die interaktive Leistungserstellung erfolgt und bezieht sich dabei vor allem auf solche Elemente, die im Wahrnehmungsraum der Kunden bzw. Akteure befinden.

1.3 Charakteristika des Business-to-Business-Sektors

Wie bereits in Kapitel 1.1 herausgestellt, sind die Betrachtungen in diesem Forschungsbericht im industriellen B2B-Marketing verortet, bei der die Kunden selbst *Unternehmen* (allg. Organisationen) sind, die ihrerseits wieder an Kundenunternehmen oder an Konsumenten vermarkten. Herausragende Bedeutung besitzt dabei die *integrative Leistungserstellung*, die deshalb auch in dem eigenständigen Hauptkapitel 0 im Detail diskutiert wird. Darüber hinaus ergeben sich im B2B aber auch weitere Besonderheiten aufgrund der Tatsache, dass an Unternehmen vermarktet wird. Wesentliche Aspekte bilden dabei

- die abgeleitete Nachfrage und Mehrstufigkeit der Märkte
- die Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen
- Absatzobjekte als Leistungsbündel
- die Bedeutung von Technologien

Darüber hinaus werden in der Literatur aber auch noch weitere Charakteristika diskutiert (z. B. formale Beschaffungsprozesse, Komplexität der Leistungen, Existenz einer Einkaufsabteilung), die hier aber nicht betrachtet werden.

1.3.1 Abgeleitete Nachfrage und Mehrstufigkeit der Märkte

Im B2B leitet sich die Nachfrage von Kundenunternehmen direkt oder indirekt aus deren *Absatzmärkten* ab. Damit handelt es sich bei der Nachfrage im B2B-Sektor immer um eine *abgeleitete (derivative) Nachfrage*. Sie hängt von den Beschaffungsentscheidungen nachfolgender Weiterverarbeitungs- und/oder Handelsstufen ab, was letztlich bis hin zur „*originären Nachfrage*“ der Letztverwender (Endverbraucher, Konsumenten) reichen kann (vgl. Abb. 7).

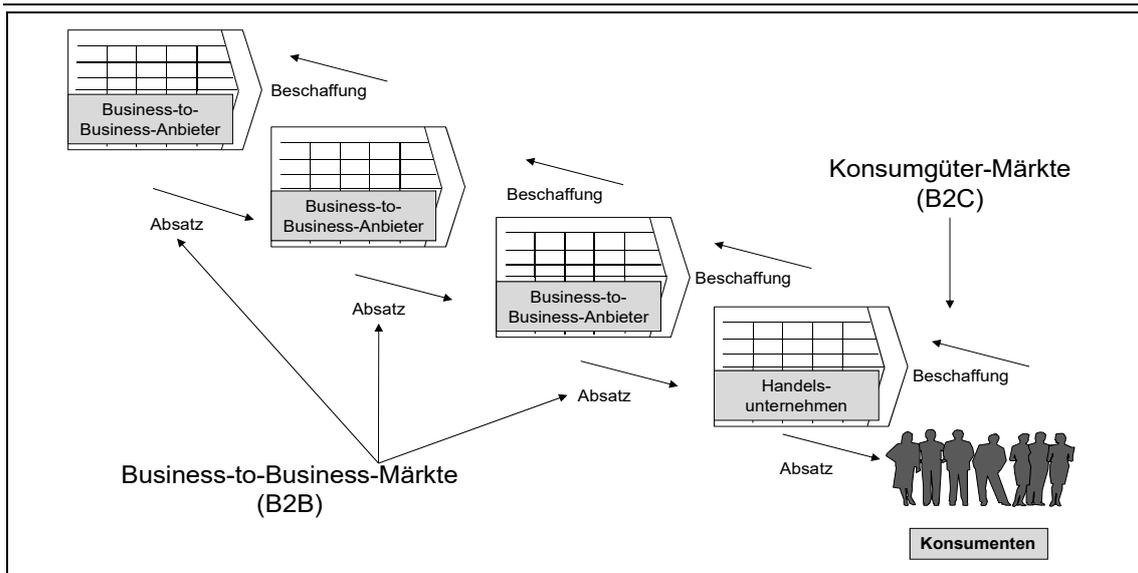


Abb. 7: Abgeleitete Nachfrage

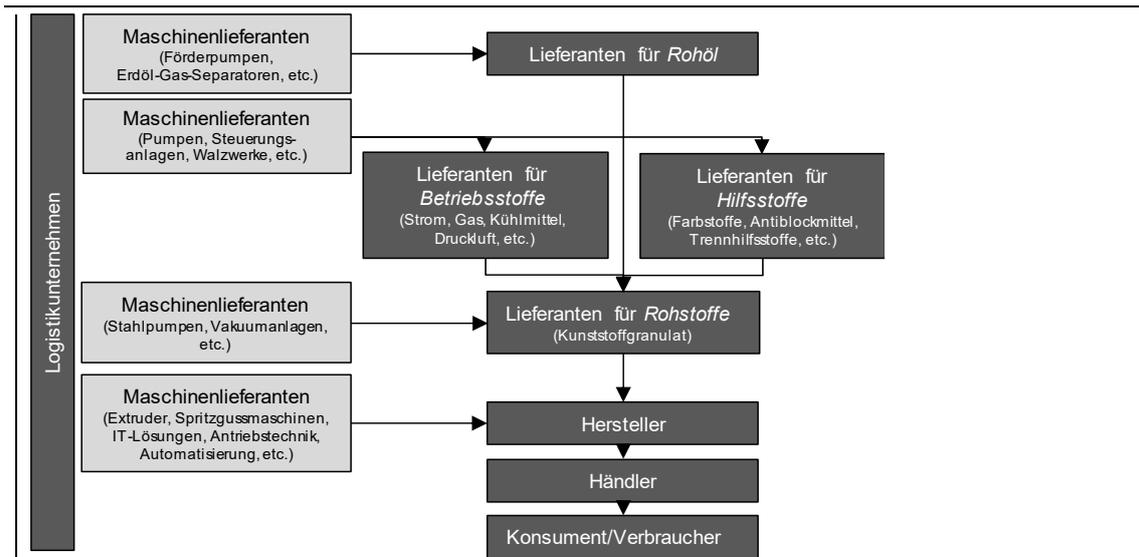
Die vermarkteten Produkte und Dienstleistungen werden im B2B-Sektor also von den Nachfragern nicht konsumiert, sondern *investiv und/oder produktiv* genutzt. So kauft etwa ein Automobilhersteller eine Fertigungsstraße, damit er damit Automobile produzieren kann, die er dann vermarktet. Ein Computer-Hersteller beschafft elektronische Teile, die er für die Montage bestimmter Module benötigt. Die Module werden dann an andere Kunden weiterverkauft, die daraus z. B. IT-Systeme bauen.

Im industriellen B2B-Marketing liegt somit immer eine **Mehrstufigkeit** der Märkte vor, was sich sehr anschaulich am Beispiel des Spielzeug-Systems „Duplo“ verdeutlichen lässt.

Mehrstufigkeit der Märkte: Das Beispiel Duplo

Um „Duplo“-Steine herstellen zu können, müssen aus Rohöl zunächst über verschiedene Verarbeitungsschritte hinweg Kunststoffgranulate erzeugt werden. Hierfür sind verschiedenste Maschinen und Anlagen, die selbst wiederum aus diversen Komponenten bestehen, aber auch Hilfs- und Betriebsstoffe notwendig. Diese Kunststoffgranulate werden sodann in Extrudern mithilfe von Farbpigmenten eingefärbt, bevor daraus in Kunststoffspritzgussmaschinen die fertigen Steine erzeugt werden. In diese Leistungserstellungsprozesse gehen zudem, wie auch schon auf den Vorstufen, IT-Lösungen, Komponenten der Antriebs- und Automatisierungstechnik u. v. m. ein.

Um die verschiedenen Wertschöpfungsprozesse, die in aller Regel von verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden, physisch zu verknüpfen, sind darüber hinaus zahlreiche Transport- und Lagerleistungen notwendig, die selbst wiederum zu großen Teilen von selbstständigen Unternehmen der Logistikbranche erbracht werden. Aber auch für die Distribution der Fertigerzeugnisse an den Groß- und Einzelhandel sind weitere Logistikleistungen erforderlich, die ebenfalls auf B2B-Märkten erbracht werden.



Das Beispiel „Duplo“ zeigt, dass die gesamte Wertschöpfung in Bezug auf ein Konsumgut über unterschiedliche Marktstufen hinweg ohne Kontakt zu den Letztverwendern erfolgt, bevor das Produkt schließlich den Endverbraucher erreicht. Zudem wird deutlich, dass das Konsumgut als solches erst ganz am Ende des gesamten Wertschöpfungsprozesses entsteht und vermarktet werden kann.

1.3.2 Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen

Da im B2B Nachfrager und Anbieter Unternehmen sind, kommt es zwangsläufig auch zu einer *Verknüpfung der Wertschöpfungsprozesse* zwischen den beiden Marktpartien. Die in Anbieter- und Kundenunternehmen ablaufenden Wertschöpfungsprozesse lassen sich sehr gut mit Hilfe der *Wertkette von Porter* beschreiben (vgl. Kapitel 2.5). Durch die Verknüpfung der Wertketten von Anbietern und Nachfragern können sich nun auf beiden Seiten sowohl der Wert als auch die Kosten der Aktivitäten verändern. Dabei greifen die Anbieter durch ihre Leistungen z. T. sehr weitreichend in die Wertkette seines Nachfragerunternehmens ein und beeinflusst damit dessen Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Abb. 8). Wie Lieferungen und Leistungen eines Anbieters die Wertschöpfungsprozesse eines Nachfragerunternehmens verändern können, mögen nachfolgende Beispiele verdeutlichen:

- Durch die Installation eines Investitionsgutes, wie etwa einer Werkzeugmaschine, wird der Wertschöpfungsprozess eines Nachfragerunternehmens – zumindest in Teilen – neu gestaltet. Dies kann sich in einer Qualitätssteigerung und/oder einer Kostensenkung niederschlagen.
- Durch die Lieferung von Produktionsgütern, wie Rohstoffen, Einsatzstoffen etc., kann die Effektivität oder die Effizienz eines Wertschöpfungsprozesses maßgeblich beeinflusst werden. Das gilt z. B. dann, wenn durch eine bessere Verarbeitungsfähigkeit von Einsatzstoffen Produktionsprozesse beschleunigt werden oder wenn durch die Verwendung eines anderen Rohstoffes eine höhere Qualität der Folgeprodukte erzielt wird.
- Eine fremdbezogene Dienstleistung, sei es eine Gebäudereinigung, eine Beratungsleistung, eine externe Lohn- und Gehaltsabrechnung o. ä. ersetzt in aller Regel eine interne Leistungserstellung, was gleichfalls wiederum kostensenkende und/oder werterhöhende Auswirkungen beim Leistungsnehmer hat.

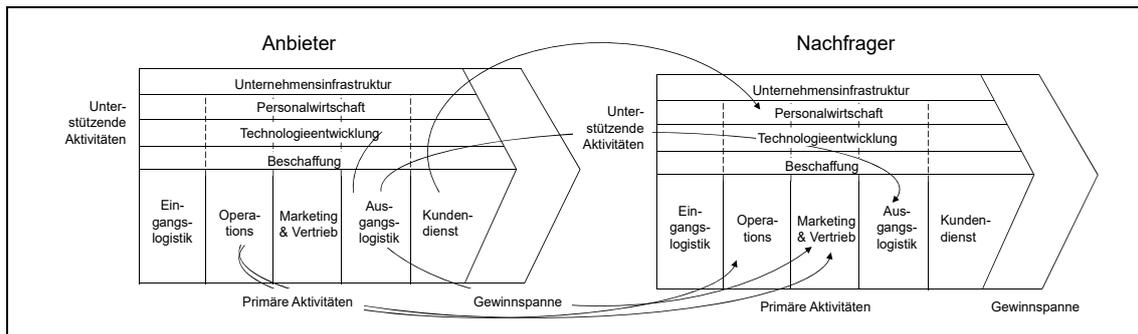


Abb. 8: Verknüpfung von Anbieter- und Nachfragerwertkette

Da die Kundenunternehmen im B2B selbst als Anbieter auf ihren Märkten agieren, unterliegen sie auch dem auf diesen Märkten herrschenden Wettbewerb. Um erfolgreich sein zu können, ist es deshalb für einen im B2B tätigen Anbieter notwendig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie die eigenen Leistungen dazu beitragen, seine Kunden auf ihren Märkten zu einen Wettbewerbsvorteil zu verhelfen. Je mehr es einem Anbieter gelingt, durch seine Problemlösungen seine Kunden bei der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen auf ihren Märkten zu unterstützen, desto

- größer sind die Vorteile, die er seinen Kunden bietet;
- höher ist damit seine Effektivität;
- mehr steigt der gesamte Wert der Aktivitäten seiner eigenen Wertkette;
- stärker sind die zu erwartenden Vorteile, die seine direkten Kunden wiederum ihren Kunden bieten können.

Die skizzierte Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen erfordert in aller Regel nicht nur, dass die Anbieter die Prozesse und Märkte ihrer Kunden gut kennen, sondern auch, dass sie in der Lage sind, ihre Leistungen auf die Leistungserstellungsprozesse ihrer Kunden auszurichten. Dafür ist es in vielen Fällen notwendig, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen spezifisch an die Anforderungen der Kunden anzupassen. Bei den im B2B-Bereich vermarkteten Gütern handelt es sich folglich in der Vielzahl der Fälle *nicht* um Massenprodukte, sondern um *kundenspezifische* Leistungen, die in die Kundenprozesse eingebunden werden. Dies setzt aber voraus, dass die Kunden ihrerseits an der Leistungserstellung der Anbieter mitwirken und zumindest ihr Wissen in Bezug auf ihre eigenen Wertschöpfungserfordernisse darin einbringen. Damit weisen die Produktions- und in der Folge auch die Vermarktungsprozesse im B2B-Sektor eine große Ähnlichkeit zu denen im Dienstleistungsbereich auf: Hier wie dort werden Ressourcen der Kunden in die Leistungserstellungsprozesse eingebracht mit der Folge, dass die Kunden beim Kauf lediglich ein *Leistungsversprechen* erhalten, dessen Nutzen sich erst nach dem Kauf in der eigentlichen Verwendung entfaltet. So sind auch Maschinen oder Computersysteme, die maßgeschneidert für die Bedürfnisse der Kunden erstellt werden, im Zeitpunkt des Kaufs bzw. der Beauftragung nicht fertiggestellt. Vielmehr können die Kunden in dem Augenblick letztlich nur das Versprechen kaufen, dass die erst später zu erstellenden Leistungen ihren Wünschen entsprechen und in der Wertschöpfung der Kunden den erhofften Nutzen entfalten werden.

1.3.3 Absatzobjekte als Leistungsbündel

Für den industriellen B2B-Sektor ist es charakteristisch, dass die hier offerierten Leistungsangebote **Leistungsbündel** darstellen, die aus mehreren, teilweise sehr unterschiedlichen Elementen bestehen und ein Bündel aus Sach- und Dienstleistungen bilden.

Als *Leistungsbündel* werden Leistungsangebote eines Anbieters bezeichnet, die sich sowohl aus Sach- als auch Dienstleistungen eines Anbieters zusammensetzen und deren Erstellung durch die Integration von internen und externen Produktionsfaktoren gekennzeichnet ist.

Die Ursache hierfür ergeben sich insbesondere daraus, dass im B2B vermarkteten Leistungen

- überwiegend *kundenspezifisch* erstellt werden (müssen) oder zumindest an die unternehmensspezifischen Belange der Kunden anzupassen sind;
- aufgrund der *Anpassungserfordernis* mehr oder wenig stark die Zusammenarbeit von Anbieter und Nachfrager bei der Leistungserstellung erfordern,
- zur Entfaltung ihres Nutzenpotenzials beim Kunden des Einsatzes von produktbegleitenden und reinen *Dienstleistungen* verlangen.

Das führt dazu, dass das endgültige Leistungsergebnis durch den Nachfrager nach dem Kaufabschluss und häufig sogar erst beim konkreten Einsatz einer Problemlösung im Nachfrager-Unternehmen beurteilt werden kann. Damit ergibt sich bei Leistungsbündeln für den Nachfrager eine gegenüber Sachleistungen deutlich unterschiedliche **Beurteilungsproblematik**, die in Abb. 9 verdeutlicht ist.

Während **Sachleistungen** bereits zum Kaufzeitpunkt vollständig erstellt sind und damit das Leistungsergebnis durch den Nachfrager grundsätzlich bereits vor dem Kauf beurteilt werden kann, ist das bei Dienstleistungen bzw. allgemein bei „integrativ mit dem Kunden zu erstellenden Leistungen“ nicht der Fall. Für den Nachfrager resultiert daraus bei Leistungsbündeln ein zusätzliches Beurteilungsproblem, das darin begründet liegt, dass nach dem Kaufabschluss zum einen der Anbieter das Leistungsergebnis noch beeinflusst und zum anderen auch der Nachfrager durch seine Mitwirkung bei der Leistungserstellung das Leistungsergebnis ebenfalls maßgeblich mitbestimmt. Bei reinen Sachleistungen ist die Beurteilungsproblematik des Nachfragers somit „beschränkt“ auf die Feststellung der Ergebnisqualität, während bei Leistungsbündeln diese zum Kaufzeitpunkt noch nicht feststeht und auch das Anbieterverhalten noch nicht vollständig determiniert ist.

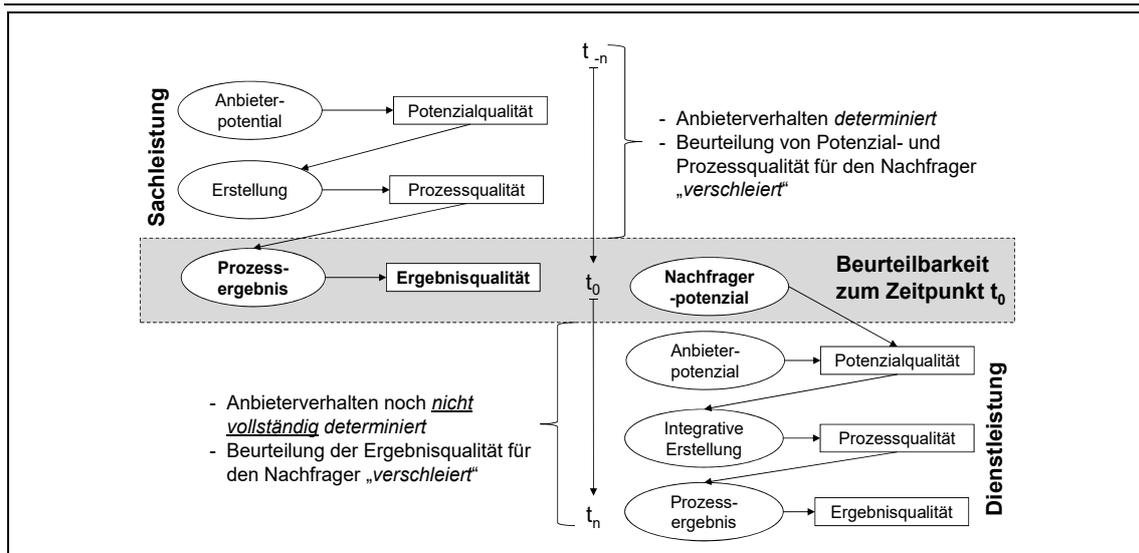


Abb. 9: Beurteilbarkeit von Sach- und Dienstleistungen aus Nachfragersicht

In diesen Fällen stellen Problemlösungen sog. **Leistungsversprechen** dar, die von Alchian/Woodward (1988, S. 66) in Abgrenzung zu sog. **Austauschgütern** definiert werden. Während Austauschgüter („exchange“) dadurch gekennzeichnet sind, dass sie bereits vor Kaufabschluss existent und damit grundsätzlich auch durch den Nachfrager beurteilbar sind, entsteht bei Leistungsversprechen („contracts“) eine besondere **Unsicherheitssituation** auf der Nachfragerseite.

Als *Leistungsversprechen* werden solche Leistungsangebote bezeichnet, die zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses nicht oder noch nicht vollständig existent sind und bei denen der Anbieter nach Vertragsabschluss auf die Gestaltung der Leistungseigenschaften noch erheblichen Einfluss besitzt.

Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Leistungsergebnis zum Zeitpunkt des Kaufs bzw. Vertragsabschlusses durch den Anbieter ganz oder teilweise nur versprochen ist. Die bei Leistungsversprechen deutlich größere Beurteilungs- und damit Unsicherheitsproblematik des Nachfragers besitzt deshalb für Kaufentscheidungen von Unternehmen eine herausragende Bedeutung, weshalb ein Anbieter über die Unsicherheitspositionen eines Nachfragers nicht nur genauestens informiert sein sollte, sondern auch Maßnahmen ergreifen sollte bzw. muss, um dem Nachfrager bei der Reduktion seiner Unsicherheit zu helfen. Vor diesem Hintergrund ist die Chance zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils *ceteris paribus* dann meist am größten, wenn ein Anbieter die Nachfragerunsicherheit im Vergleich zur Konkurrenz besser reduzieren kann. Der Analyse der *spezifischen Unsicherheitspositionen der Nachfragerseite* beim Kauf von Leistungsbündeln ist deshalb eine besonders hohe Bedeutung beizumessen, und die Anbieter müssen Maßnahmen entwickeln, um die nachfragerseitige Kaufunsicherheit möglichst gering zu halten (vgl. Kapitel 3.3.2).

1.3.4 Bedeutung von Technologien

Die schnellen technologischen Entwicklungen führen schon seit Jahren dazu, dass sich die Marktgegebenheiten verändern. Auf der Nachfragerseite bilden sich neue Verhaltensweisen heraus und auf der Anbieterseite zeigen sich immer neue Gestaltungsoptio-

nen. Die Vielfalt der technologischen Entwicklungen darzustellen würde den Rahmen des vorliegenden Forschungsberichtes sprengen, weshalb folgende aus Sicht der Autoren wichtigen Aspekte hervorgehoben seien:

- Entwicklung der Internettechnologie
- Veränderung der Interaktionsmöglichkeiten
- Steigender E-Share der Absatzobjekte und Internet der Dinge
- Cloud Computing
- Industrie 4.0

Das **Internet** ermöglicht einen ubiquitären Zugang zu Informationen auf der Konsumentenseite und bietet Unternehmen auf allen Marktstufen die Möglichkeit, Kunden direkt anzusprechen. Die direkten Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit dem Endverbraucher erlauben es, den Kunden z. B. über Produkt-Konfiguratoren direkt in die Produktgestaltung einzubeziehen und ermöglichen damit eine Leistungsindividualisierung auch in Massenmärkten. Kotler (1989, S. 47) folgert daraus: „It is my belief that the 'mass market' is dead - segmentation has now progressed to the era of *mass customization*.“

Die hohen **Interaktions- und Kooperationsmöglichkeiten** mit Kunden führen dazu, dass Kunden in vielfältiger Weise in die Unternehmensprozesse eingreifen können; angefangen von der Innovationsentwicklung (*Open Innovation*) über die Leistungserstellung bis hin zur Vermarktung (*User Generated Content*). Unternehmen können dadurch gezielt einzelne Nachfrager oder auch „die breite Masse“ (*Crowdsourcing*) zur Verbesserung ihrer Prozess- und Leistungsstrukturen heranziehen (Howe 2006, S. 1ff.).

Absatzobjekte weisen einen immer größeren **E-Share** auf (Bliemel/Fassott 2000, S. 192ff.), d. h. sie enthalten immer mehr elektronische Komponenten, durch die nicht nur maßgebliche Produktfunktionen realisiert werden, sondern Produkte auch eigenständig Informationen über das **Internet der Dinge** austauschen können. Durch die *Vernetzungsmöglichkeiten* zwischen Objekten/Produkten (Internet der Dinge, Smart Web) erhalten Unternehmen zunehmend Informationen aus den Alltags- bzw. Nutzungsprozessen der Konsumenten und können damit auch in die Wertschaffungsprozesse der Konsumenten eingreifen bzw. diese in der Anwendung durch gezielte Dienstleistungen unterstützen (Weiber/Hörstrup/Mühlhaus 2011, S. 112ff.).

Das **Cloud Computing** hat in jüngster Zeit nochmals die Möglichkeiten der *Kooperation mit Anbietern* stark vergrößert (Pohl/Weiber 2014, 754 ff.). Außerdem können durch die Cloud ursprünglich beim Anbieter angesiedelte Aufgaben durch *Customer Self Services* direkt von Kunden übernommen werden (Englert/Rosendahl 2002, S. 498ff.). Nach Gershuny (1978, S. 57ff.) bahnt sich dadurch ein Weg in die sog. *Self Service Economy*.

In der **Industrie 4.0** findet ein Datenaustausch zwischen Maschinen durch das Internet der Dinge statt und alle relevanten Informationen sind jederzeit in Echtzeit durch die Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen verfügbar. Die Industrie 4.0 zeichnet sich dabei durch eine Personalisierung der Produktion aus, deren Erzeugnisse Leistungsbündel darstellen, die im Rahmen einer gemeinsamen Leistungserstellung von Anbieter und Kunde (*Co-Creation*) erzeugt werden. Leistungsangebote können daher flexibel konfiguriert und personalisiert werden. Durch die Industrie 4.0 wird

ebenfalls die Arbeitsgestaltung verändert, da der Mensch primär als Kontrolleur im Fertigungsprozess auftritt und auch zunehmend kognitiv entlastet wird. Es findet ein Wandel des gesamten Produktlebenszyklus und dessen Wertschöpfungskette statt. Dabei ändern insbesondere sog. *Cyber-physische Systeme* (CPS) die Fertigungsprozesse gravierend.

Cyber-physische Systeme sind „Objekte, Geräte, Gebäude oder Produktionsanlagen, die eingebettete Systeme enthalten und über das Internet kommunikationsfähig gemacht werden“ (Brusch/Lober 2016, S. 57).

CPS können sich vernetzen, kommunizieren sowie autonom und dezentral steuern. In dem gesamten Produktionsprozess - von der Eingangslogistik sowie der Produktion über Marketing und Ausgangslogistik bis hin zum Service – sind die Informations- und Kommunikationstechnologien durchweg verknüpft. Dieses Zusammenspiel führt zu der Entstehung von *smarten Fabriken*, die in Echtzeit organisiert sind und individualisierte Produkte in kleiner Stückzahl bis zur Losgröße eins herstellen können.

Für viele insb. mittelständische Unternehmen ist die Industrie 4.0 mit großen Unsicherheiten verbundene, da sie nicht einschätzen können, ob die Digitalisierung der Produktionsprozesse Chance oder Risiko ist. Insbesondere fehlen ihnen die finanziellen, personellen (u.a. Know-how) und infrastrukturellen Voraussetzungen, um sich zu einer smarten Fabrik entwickeln zu können (Brusch/Lober 2016, S. 57-58). Es sind deshalb **Transformationsstrategien** erforderlich, die Unternehmen helfen, von der aktuellen Situation in die „neue“ Situation einer umfassend digitalisierten Welt zu wechseln. Diese Aufgabe kann derzeit als nahezu ubiquitär angesehen werden und erhöht nochmals die Notwendigkeit eines Angebots von Unterstützungsleistungen der Anbieter im B2B für die Kundenunternehmen. Exemplarisch sei hier der Vorschlag von Kugler/Anrich (2018) vorgestellt, der drei Transformationsstrategien umfasst:

- **Veränderung (Digitalisierung) der Geschäftsprozesse**
Wie können operative Geschäftsabläufe effizienter gestaltet werden?
Was kann die Digitalisierung bewirken?
- **Veränderung (Digitalisierung) der Markterschließung**
Können mit bestehenden oder neuen Kunden, mit bestehenden oder neuen Angeboten ein größerer Markt erschlossen werden?
Was kann die Digitalisierung bewirken? Können neue Kundengruppen auch digital gewonnen werden?
- **Disruptive Veränderung des Geschäftsmodells**
Wie kann das Geschäftsmodell grundlegend verändert, ggf. neue Märkte und Branchen erschlossen oder andere Leistungen angeboten werden, um vollkommen neue Geschäftsoptionen zu schaffen (sog. *Blue-Ocean-Strategie*)?

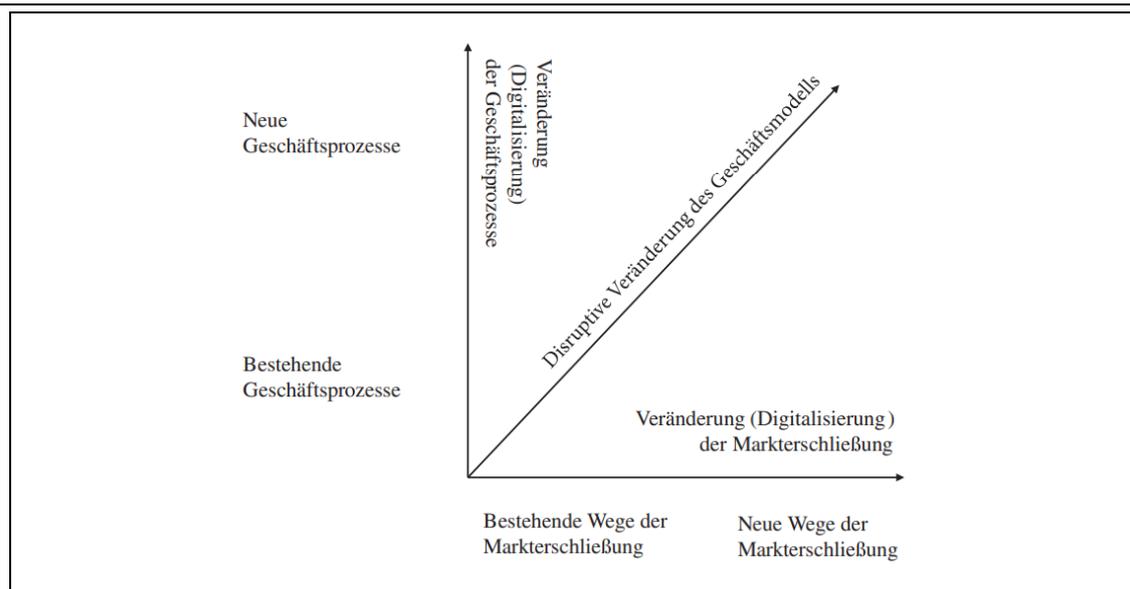


Abb. 10: Transformationsstrategien nach Kugler/Anrich
(Quelle: Kugler/Anrich 2018, S. 4)

Unternehmen können nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie neue innovative Märkte erschließen. Gelingt es einem Unternehmen, mit seinem Geschäftsmodell eine Art „geschützten Raum“ zu entwickeln, so ist es dadurch für eine bestimmte Zeit vor Konkurrenten gesichert. Gelingt dies hingegen nicht, kommt es zu massiven Konkurrenzkämpfen (Kugler/Anrich 2018, S. 4-7). Die Entwicklung hin zu einer Industrie 4.0 und der Smarten Fabrik erfordert einen Vielzahl an Maßnahmen, um den *Transformationsprozess* in Gang zu setzen, wobei Bruschi/Lober (2016, S. 59) exemplarisch besonders hervorheben:

- Entwicklung neuer innovativer Leistungsangebote, die im Sinne der *Blue-Ocean-Strategie* zu entsprechender Wettbewerbsfähigkeit führen.
- Stärkere Integration der Kunden in den Produktentwicklungsprozess z. B. durch Einsatz von Online-Marketing-Instrumenten, welche der echtzeitnahen Übermittlung von Informationen sowie der Kundeninteraktion und -bindung dienen.
- Kooperation mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen, um z. B. vom Wissens- und Technologietransfer sowie Verbundwerbung zu profitieren.
- Innovationsentwicklung in allen Bereichen der Wertschöpfung, vom Zulieferer bis zum Endkunden.
- Anpassung der Geschäftsprozesse und Schulungen der Mitarbeiter.

Alle exemplarisch genannten Aspekte stellen die Anbieter im B2B vor neue Herausforderungen, wobei insbesondere die jeweiligen Anbieterunternehmen aufgefordert sind, ihre Leistungsangebote so zu verändern, dass sie ihre Kundenunternehmen auf dem Weg in die „neue“ digitale Welt unterstützen.

1.4 Besonderheiten der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im B2B

Für den Erfolg von B2B-Anbietern ist es unabdingbar, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie die eigenen Leistungen dabei helfen können, ihre Kunden auf ihren Märkten einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Je mehr es einem Anbieter gelingt, durch seine Problemlösungen seine Kunden bei der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen auf ihren Märkten zu unterstützen, desto

- größer sind die Vorteile, die er seinen Kunden bietet;
- höher ist damit seine Effektivität;
- mehr steigt der gesamte Wert der Aktivitäten seiner eigenen Wertkette;
- stärker sind die zu erwartenden Vorteile, die seine direkten Kunden wiederum ihren Kunden bieten können.

Aus ökonomischer Sicht liegt das Oberziel des Tätigwerdens von Unternehmen in der Maximierung des Gewinns im Lebenszyklus der Unternehmung. Dies ist nur möglich, wenn es dem Unternehmen gelingt, Wettbewerbsvorteile auf seinen Märkten zu realisieren. Wird zunächst die zeitliche Komponente vernachlässigt, so können unternehmerische Erfolgsfaktoren grundlegend danach differenziert werden, ob sie die zentrale Ziel- und Erfolgsgröße „Gewinn“ positiv beeinflussen können oder nicht. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden zu diesem Zweck klassischer Weise die Effektivität und die Effizienz als zentrale *Zielkriterien des unternehmerischen Handelns* herangezogen (Drucker 1955, S. 39ff.; Weiber 2002 S. 149ff.).

Der *Grundsatz der Effektivität* besagt, dass nur solche unternehmerische Aktivitäten einen echten Erfolgsbeitrag im Wettbewerb liefern können, die im Hinblick auf die Erfüllung der Kundenanforderungen von besonderer Bedeutung sind. Effektivität bedeutet plakativ ausgedrückt: „Doing the right things“.

Der *Grundsatz der Effizienz* besagt, dass die in den Prozessen eines Unternehmens eingesetzten Produktionsfaktoren in ein Input-Output-Verhältnis gebracht werden sollten, bei dem durch Änderung des Einsatzverhältnisses der Produktionsfaktoren kein höheres Outputniveau erzielt werden kann. Effizient bedeutet plakativ gesagt: „Doing the things right.“

Ein **Effektivitätsvorteil** ist dann gegeben, wenn ein Anbieter ein aus Nachfragersicht im Vergleich zur Konkurrenz überlegenes Leistungsbündel (*Kosten-Nutzen-Relation*) anbieten kann und damit die Ziele des Nachfragers besser (effektiver) erfüllt als die relevanten Konkurrenten. In der Literatur wird der Effektivitätsvorteil auch als Kundenvorteil, USP - Unique Selling Proposition (Reeves 1960), **Komparativer Konkurrenzvorteil** (Backhaus/Weiber 1989, S. 3) oder Nettonutzenvorteil (Plinke 2000, S. 84) bezeichnet. In diesem Forschungsbericht verwenden wir den Begriff des **Nettonutzenvorteils**, der nur dann gegeben ist, wenn folgende drei Merkmale erfüllt sind (Simon 1988, S. 4; Aaker 1989, S. 205ff.):

- **Wahrnehmbarkeit:** Die Vorteilhaftigkeit eines Leistungsangebotes muss nicht objektiv gegeben sein, sondern in der *subjektiven Wahrnehmung* eines Nachfragers bestehen.
- **Bedeutsamkeit:** Die Vorteilhaftigkeit eines Leistungsangebotes muss in den für den Nachfrager subjektiv als bedeutsam erachteten Leistungskriterien liegen.

- **Dauerhaftigkeit:** Die Vorteilhaftigkeit eines Leistungsangebotes darf durch die Konkurrenz nicht so leicht imitierbar sein und muss über eine gewisse Dauerhaftigkeit verfügen.

Demgegenüber zielt der **Effizienzvorteil** auf solche Unterschiede gegenüber den Potenzialen und Prozessen der Wettbewerber, die eine wirtschaftlichere Leistungserstellung (*Input-Output-Relation*) ermöglichen. Die Effizienzebene betrifft damit den anbieterseitigen Leistungserstellungsprozess. Hier entscheidet sich, ob es dem Anbieter gelingt, seine Produktionsfaktoren so zu kombinieren, dass sie zu einem effizienten Ergebnis führen. Aufgrund der Unsicherheiten, die mit den Entwicklungen auf Märkten für einen Anbieter typischerweise verbunden sind, ist dies jedoch ein *Idealzustand*. Liegt Effizienz vor, so lässt sich diese nur dann steigern, wenn andere Faktoren im Leistungserstellungsprozess eingesetzt werden und in der effizienten Kombination ein höheres Outputniveau erbringen können. Im Vergleich zur Konkurrenz befindet sich ein Anbieter immer dann in einer Vorteilsposition, wenn er entweder über einen Nettonutzenvorteil oder über einen Leistungserstellungsvorteil verfügt. Sind beide Vorteilspositionen gleichzeitig gegeben, so wird in der Literatur von einem **absoluten Wettbewerbsvorteil** gesprochen. Abb. 11 verdeutlicht die Zusammenhänge nochmals graphisch.

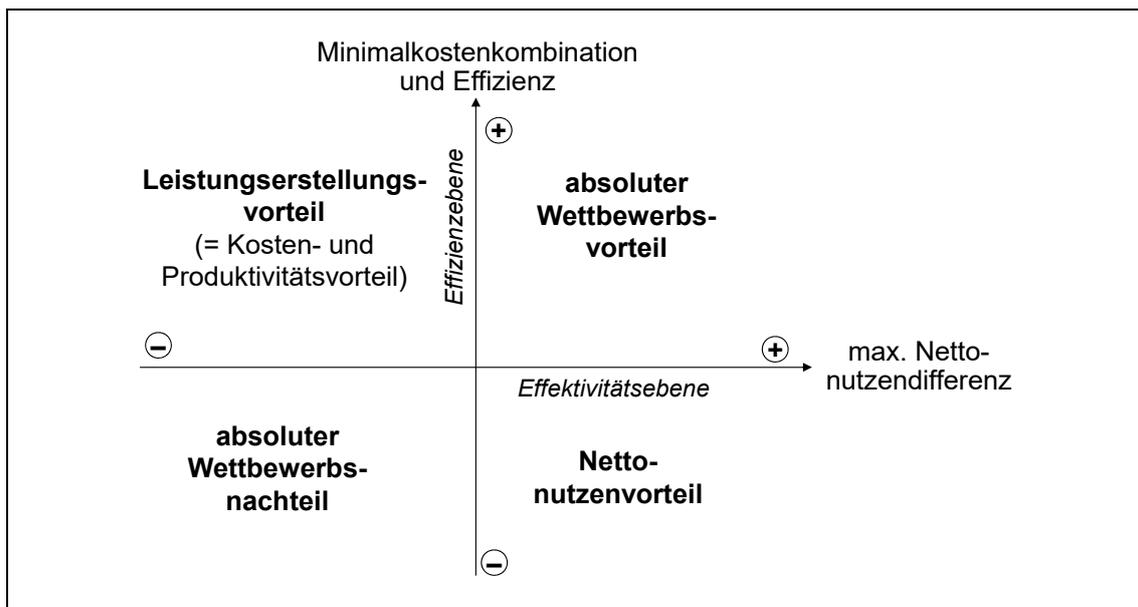


Abb. 11: Dimensionen des Wettbewerbsvorteils

2 Gestaltung der integrativen Leistungserstellung

Aufgrund der herausragenden Bedeutung der *integrativen Leistungserstellung* im B2B wird diese hier in einem eigenständigen Hauptkapitel behandelt. Im Ausgangspunkt ste-

hen dabei allgemeine Überlegungen zur sog. *Value Co-Creation* sowie zu der grundlegenden Überlegung eines Anbieters, im Rahmen der Leistungserstellung zwischen den Optionen „Standardisierung“ und „Individualisierung“ zu wählen. Erst vor dem Hintergrund dieser Überlegungen folgt die Diskussion der integrativen Leistungserstellung, die sehr eng mit dem Begriff der *Kundenintegration* verbunden ist. Da Kundenintegration in Interaktion mit dem Leistungserstellungsprozess eines Anbieters erfolgt, sind für den Anbieter die Kontaktpunkte der Interaktion zum Kunden besonders wichtig, zu deren Analyse das sog. *Blueprinting* eine große Bedeutung besitzt. Die Überlegungen schließen in diesem Kapitel mit der Analyse der *Verwendungsprozesse* in den Kundenunternehmen, wobei auch die Kunden der Kundenunternehmen in den Blick genommen werden.

2.1 Die Bedeutung der Value Co-Creation

Bereits in Kapitel 1.2.1 wurde herausgestellt, dass die integrative Leistungserstellung charakteristisch für das B2B-Marketing ist. In dem Leistungserstellungsprozess werden Anbieter und Kunde als Interaktionspartner betrachtet, die bestimmte Aktivitäten ausführen und gemeinsam Wert generieren. Um diese gemeinsame Wertschöpfung näher zu verstehen, wird in diesem Abschnitt die Value Co-Creation betrachtet.

Durch die Integration von Kundenunternehmen, Geschäftspartnern und Zulieferern in den Leistungserstellungsprozess entsteht eine sog. *interaktive Wertschöpfung*. Im B2B findet Wertschöpfung deshalb nicht nur beim Anbieterunternehmen statt, sondern insbesondere auch in der Sphäre des Kunden, was den Kunden nicht nur zum Co-Producer, sondern stets zum Co-Creator macht. Diese interaktive Wertschöpfung wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als „Co-Creation“ aufgefasst. Aus der Value Co-Creation generieren Akteure gemeinsam Wert. Weiber/Ferreira (2015) unterscheiden dabei zwischen zwei Typen der Value Co-Creation-Prozesse:

- **Value Co-Creation in der Supply Chain (Unternehmensseite)**
Werden Dritte (Nachfrager oder auch andere Unternehmen) in die Prozesse eines Anbieters integriert, so wird die durch die Integration erzielte *anbieterseitige* Wertsteigerung als *Wertschöpfung* bezeichnet.
- **Value Co-Creation in der Consumption-Chain (Konsumentenseite)**
Werden Unternehmen oder auch andere Nachfrager in die Nutzungsprozesse eines Konsumenten integriert, so wird die durch die Integration erzielte *nachfragerseitige* Wertsteigerung als *Wertschaffung* bezeichnet.

Durch Kombination dieser beiden Prozesstypen ergeben sich die in Abb. 12 dargestellten vier *Grundformen* der Value Co-Creation, die im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

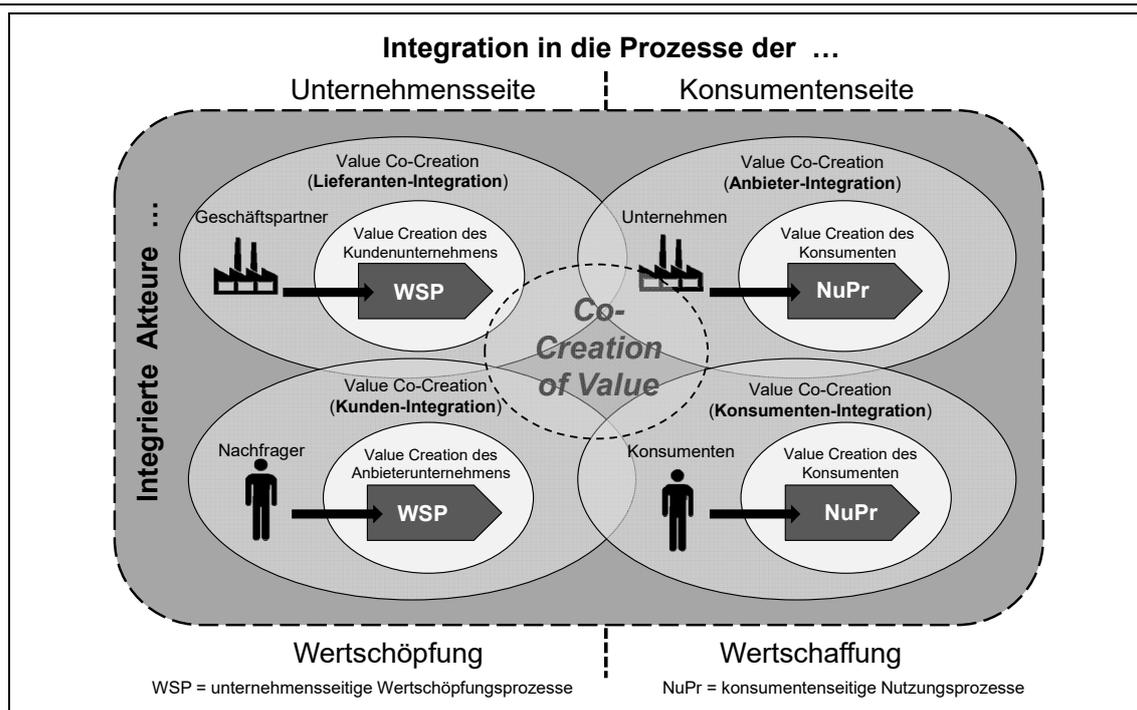


Abb. 12: Grundformen der Value Co-Creation

(1) Value Co-Creation in der Supply-Chain (Unternehmensseite)

Der Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ist Ausgangspunkt der Value Co-Creation. Dabei können sich Anbieter (Geschäftspartner) in die Wertschöpfungsprozesse des Kundenunternehmens sowie die Nachfrager in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters integrieren. Geschäftspartner und Nachfrager werden dabei als Wertschöpfungspartner verstanden.

Value Co-Creation durch Integration von Geschäftspartner (Lieferanten-Integration)

Im B2B hat die Integration eines Anbieters (Geschäftspartner) in die Wertschöpfungskette seines Kundenunternehmens, sog. Supplier Integration (Lieferantenintegration), schon immer eine große Bedeutung erfahren. Dies hängt damit zusammen, dass das Kundenunternehmen beim Anbieter Leistungen nachfragt, die entweder in seine Prozesse oder Absatzobjekte eingehen. Dies setzt voraus, dass der Anbieter seine Leistungen an die spezifischen Gegebenheiten in dem Kundenunternehmen anpasst (Customizing) und die *Integralqualität*, d. h. die Eignung einer Anbieterleistung zur Integration in die Absatzobjekte oder Wertschöpfungsprozesse eines Kundenunternehmens bei der Vermarktung sicherstellt (vgl. Kapitel 2.5). Die Supplier-Integration fokussiert damit vor allem die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kooperations- und Handelspartner, die an der Erstellung und Vermarktung der Leistungen eines Unternehmens beteiligt sind. In der Anbieterkette sind die Aktivitäten der Unternehmen danach gerichtet, dass über den Gesamtprozess hinweg dem Endkunden eine wertvolle Leistung erbracht wird.

Value Co-Creation durch Integration von Kunden (Kunden-Integration)

Die Kundenintegration (Customer Integration) beschreibt die bei der Dienstleistungsproduktion und der Leistungsindividualisierung zwingende erforderliche Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess des Anbieters. Die Bedeutung der Kundenintegration in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters reicht von der Innovationsentwicklung (Open Innovation) über die Leistungsindividualisierung bei Sachgütern

(Mass Customization), die Vermarktung (Word-of-mouth; Empfehlungssysteme) bis hin zu den Serviceprozessen von Unternehmen (z. B. durch Self Service-Technologien). Dabei werden nicht nur einzelne Kunden, sondern auch die breite Masse (sog. Crowdsourcing) in die Lösung unternehmerischer Probleme involviert.

(2) Value Co-Creation in der Consumption-Chain (Konsumentenseite)

Bislang hat der Wertschöpfungsprozess des Anbieters – von der Herstellung bis zur Vermarktung – in der Literatur viel Beachtung gefunden. Der Nutzungsprozess und die Wertschaffung auf Kundenseite wurde allerdings weitgehend vernachlässigt. Ebenso wenig wurde die Integration des Anbieters und anderer Konsumenten als Wertschaffungspartner in dem konsumentenseitigen Nutzungsprozess betrachtet.

Value Co-Creation durch Integration von Anbietern (Anbieter-Integration)

Der Marketing-Ansatz der Anbieterintegration wurde von *Weiber und Koautoren* entwickelt. Die Anbieter-Integration beschreibt dabei die proaktive Integration des Anbieters in die *Nutzungsprozesse* von Konsumenten (vgl. Kapitel 2.5.3). Technologische Entwicklungen ermöglichen dem Anbieter, seine Leistungen aktivitätsbezogen und in Echtzeit im kundenseitigen Nutzungsprozess zu erbringen und mit den Leistungen anderer Anbieter oder des Kunden selbst zu interagieren. Dies führt dazu, dass im Marketing nicht länger die Produktvermarktung dominiert, sondern das Marketing hin zu einer Nutzungsvermarktung verändert. Im Vordergrund der Nutzungsvermarktung steht die Wertentfaltung einer Leistung für einen Kunden in dessen konkreten Nutzungsprozess (*point of use*), sog. *value in use*. Die individuelle Leistungsgestaltung ergibt sich demzufolge nicht primär aus der Analyse der Leistungserstellungsprozesse der Anbieter, sondern aus der Analyse der Nutzungsprozesse des Konsumenten.

Value Co-Creation durch Integration anderer Konsumenten (Konsumenten-Integration)

Nicht nur Unternehmen können sich in die Nutzungsprozesse eines einzelnen Konsumenten integrieren, sondern auch andere Konsumenten (Konsumenten-Integration). Die Integration von anderen Konsumenten erfolgt hier zum einen durch das passive *Teilen* oder Nutzen von Konsumenten-Ressourcen, sog. Share Economy, Co-Consuming oder Collaborative Consumption, wie z. B. das Car-Sharing oder das Teilen von Wohnraum. Zum anderen erfolgt die Integration von anderen Konsumenten durch die *aktive Mitwirkung* von Konsumenten im Nutzungsprozess anderer Konsumenten. Hier lagert ein Konsument üblicherweise in Eigenregie durchgeführte Nutzungsaktivitäten auf ein oder mehrere, meist unbekannte, Konsumenten aus.

Diese vorgestellten Grundformen der Value Co-Creation zeigen, dass die Integrationsrichtung wechselseitig ist. Im folgenden Kapitel werden Ansätze zur *Analyse* der Value Co-Creation vertiefend betrachtet.

2.2 Grundlegende Optionen der Leistungsgestaltung

Grundsätzlich kann bei der Gestaltung des Leistungsangebotes zwischen der *Standardisierung* und der *Individualisierung* unterschieden werden, die als Extrempunkte eines Kontinuums von Gestaltungsoptionen angesehen werden können (Jacob/Kleinaltenkamp 2004, S. 603ff.). Die Wahl der Gestaltungsoption hat dabei weitreichende Auswirkungen auf die Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse auf der Anbieterseite. Je mehr sich ein Anbieter in Richtung Individualisierung bewegt, desto

stärker muss er sich auch mit der Ausgestaltung der *Integration des Kunden als externer Produktionsfaktor* in die eigenen Wertschöpfungsprozesse beschäftigen.

Bei einer **Leistungsstandardisierung** können die dem Nachfrager angebotenen Leistungen durch diesen nicht oder nur in sehr geringem Maße noch verändert werden. Die Leistungsergebnisse sind für alle Kunden des relevanten Marktes oder eines Marktsegments mehr oder weniger gleichartig und demnach verlaufen auch die Leistungserstellungsprozesse für alle Kunden nach einem einheitlichen Muster ab.

Demgegenüber zielt die **Leistungsindividualisierung** darauf ab, dass das dem Nachfrager offerierte Leistungsergebnis genau auf seinen Bedarf zugeschnitten wird, weshalb in diesem Zusammenhang auch von „*Customization*“ gesprochen wird. Ihr kommt gerade im B2B-Bereich oft eine große Bedeutung zu, da die Anbieter aufgrund des Vorschreitens des Wettbewerbsprozesses ihren Kunden immer wieder neu einen Vorteil bieten müssen. Dies ist oft nur dadurch möglich, dass die angebotenen Problemlösungen in hohem Maße auf die individuellen Belange der einzelnen Kunden, d. h. auf deren jeweilige Wertschöpfungsprozesse zugeschnitten werden. Produktindividualisierung beinhaltet die Gestaltung eines Produktes bzw. einer Sachleistung nach den Bedürfnissen und Vorgaben eines einzelnen Kunden. Dienstleistungen sind mehr oder weniger zwangsläufig auf die Bedürfnisse einzelner Abnehmer zugeschnitten, da die betreffenden Leistungen gar nicht ohne die Mitwirkung des Kunden erbracht werden können. Damit die betreffenden Produkte und Dienstleistungen den sehr individuellen Anforderungen bei ihrer Verwendung beim Nachfrager gerecht werden können, müssen die Nachfrager ihre jeweiligen Wünsche genau spezifizieren und die betreffenden Informationen an den Anbieter transferieren. Dies erfordert auf der Anbieterseite, dass die Leistungserstellungsprozesse für diese Beiträge der Nachfrager offen gehalten und Wege aufgezeigt werden, wie diese in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters integriert werden sollen. Daraus resultiert, dass das Leistungspotenzial des Anbieterunternehmens durch eine hohe Flexibilität gekennzeichnet sein muss. Da es sich bei den externen Produktionsfaktoren, die dem Leistungserstellungsprozess von Seiten der Nachfrager zugeführt werden, auch und nicht zuletzt um Informationen handelt, mittels derer die Kundenwünsche transferiert werden, ist jede Art der Leistungsindividualisierung durch ein erhöhtes Maß an Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager gekennzeichnet.

Die vollständige Individualisierung oder Standardisierung stellen – eher theoretisch vorstellbare – Extremformen der Leistungsgestaltung dar. In der Realität der Businessmärkte sind hingegen ganz überwiegend Fälle anzutreffen, in denen Unternehmen parallel sowohl teil-individualisierte als auch teil-standardisierte Leistungen sowie Kombinationen von ihnen anbieten.

Wie auch immer das Leistungsprogramm eines Unternehmens im konkreten Einzelfall ausgestaltet ist, Leistungsindividualisierung und -standardisierung schlagen sich immer in einer jeweils anderen Reihenfolge der Aktivitäten nieder (vgl. Abb. 13), die für das Zustandekommen einer Leistung notwendig sind (Jacob/Kleinaltenkamp 2004, S. 608).

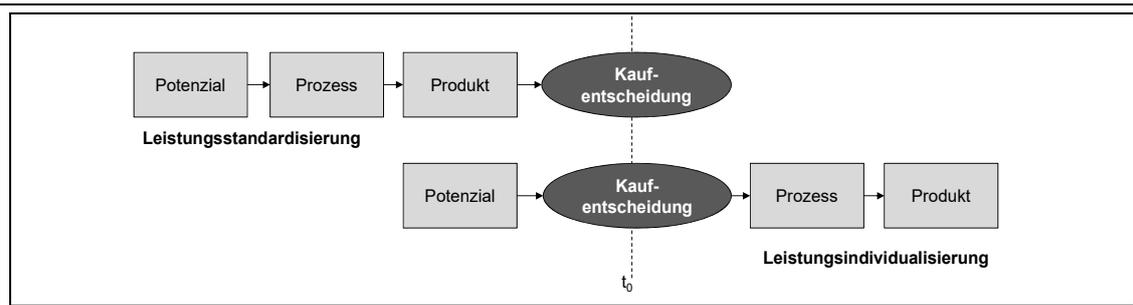


Abb. 13: Zeitliche Aktivitäts-Reihenfolge bei Leistungsindividualisierung

Bei der **Leistungsstandardisierung** erfolgen die Kaufentscheidungen der Kunden zwangsläufig auf der Grundlage bereits existierender Produkte bzw. einheitlicher und nicht mehr abänderbarer Leistungsversprechen. Diese werden allen Kunden auf dem relevanten Markt bzw. in einem Marktsegment gleichermaßen angeboten und sie können mehr oder weniger nur noch entscheiden, ob sie diese akzeptieren oder nicht. Während also Nachfrager bei standardisierten Leistungen eine Kaufentscheidung beziehungsweise Lieferantenauswahl erst treffen (können), nachdem die Leistung bereits – mehr oder weniger vollständig – existiert, erfolgt dies bei der Leistungsindividualisierung sehr viel früher. Hier ist der Kaufentscheidung des Kunden auf der Anbieterseite lediglich die Disposition über das Leistungspotenzial vorgelagert, während der eigentliche Leistungserstellungsprozess und das Zustandekommen des Leistungsergebnisses später erfolgen. Von diesen Merkmalen der verschiedenen Leistungsarten und ihres Zustandekommen gehen unterschiedliche Wirkungen für die jeweilige Art und das Ausmaß des Wettbewerbsvorteils eines Anbieters aus (Jacob/Kleinaltenkamp 2004, S. 609).

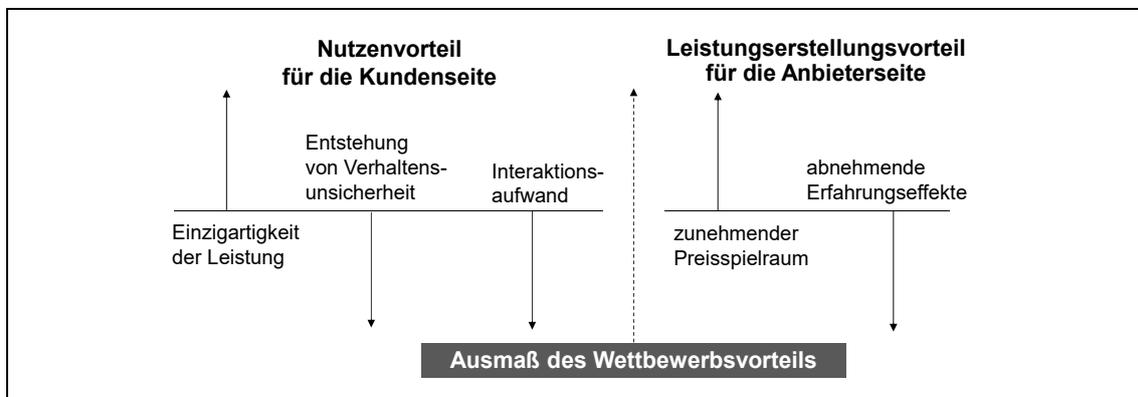


Abb. 14: Auswirkungen der Individualisierung

Bei **Leistungsindividualisierung** führt z. B. die Einzigartigkeit und die erhöhte Problemlösungskraft in aller Regel dazu, dass die Nachfrager einen erhöhten Nutzen wahrnehmen (vgl. Abb. 14). Ein vorhandener *Nutzenvorteil* wird also durch zusätzliche Leistungsindividualisierung weiter ausgebaut. Die Notwendigkeit für den Nachfrager, eine Kaufentscheidung bzw. Anbieterauswahl bereits vor der Entstehung des eigentlichen Austauschobjektes treffen zu müssen, zieht aber auch Probleme nach sich (Jacob 1995, S. 146). So liegt nämlich dem Nachfrager zum Entscheidungszeitpunkt seitens des Anbieters lediglich ein Leistungsversprechen vor, welches erst zukünftig eingelöst wird. Leistungsversprechen sind jedoch per se unsicher, da ihre Einhaltung nicht in jedem Falle gewährleistet ist.

Die Nachfrager können den Nutzen der Leistungsindividualisierung somit allein aufgrund von diesbezüglichen Erwartungen einschätzen, die sie zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung haben, was zu einer Verringerung des wahrgenommenen Nutzenvorteils führen kann. Auch das hohe Ausmaß an Interaktionsintensität schränkt einen gegebenen kundenseitigen Nutzenvorteil ein, da die Interaktion für den Nachfrager immer mit dem Verbrauch von Ressourcen verbunden ist – und wenn es sich dabei im Einzelfall lediglich um die von ihm eingesetzte Zeit handelt. Dieser Ressourcenverbrauch schmälert den wahrgenommenen Nutzen aus dem Leistungsangebot und vermindert so den Nutzenvorteil. Die Einzigartigkeit und erhöhte Problemlösungskraft individualisierter Leistungen führt auf der Seite des anbieterseitigen Leistungserstellungsvorteils zu einer Erhöhung des Preisspielraums und damit einer Verbesserung. Jedoch sind auch negative Effekte zu erwarten, da Individualisierung i. d. R. mit erhöhten Komplexitätskosten einhergeht. Zusätzliche Leistungsindividualisierung verschlechtert in dieser Hinsicht den Leistungsvorteil des Anbieters.

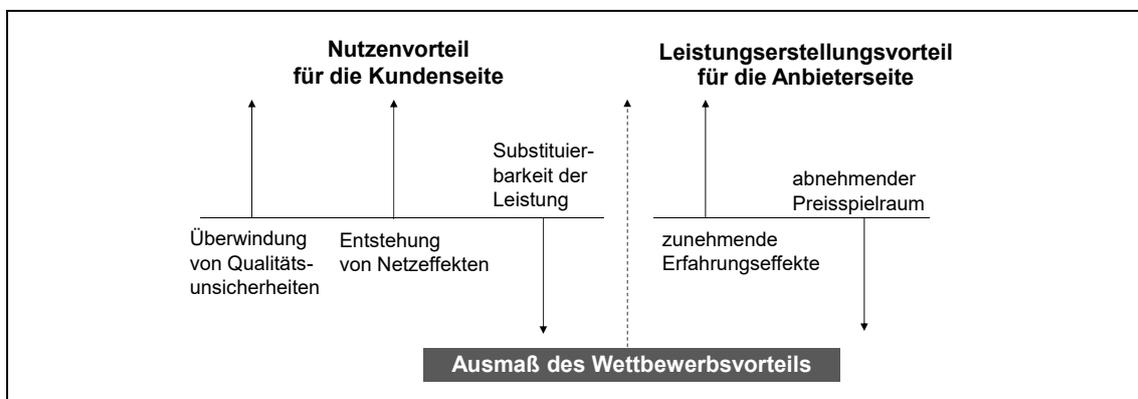


Abb. 15: Auswirkungen der Standardisierung

Entsprechend umgekehrt wirken die unterschiedlichen Arten der Leistungsstandardisierung auf die Struktur und das Ausmaß der beiden Komponenten eines Wettbewerbsvorteils ein (Jacob/Kleinaltenkamp 2004, S. 616): Grundsätzlich führt jede Art der Leistungsvereinheitlichung zunächst zu einer Nivellierung des wahrgenommenen Nutzens auf der Seite der Nachfrage. Wenn mehrere alternative Angebote durch einen mehr oder weniger gleichartigen Nutzen gekennzeichnet sind, führt dies dazu, dass die Nachfrager diese als austauschbar ansehen (Mayer 1993, S. 120ff). Ein vorhandener Nutzenvorteil wird somit mit zunehmender Vereinheitlichung immer mehr erodieren. Das gleiche gilt für den anbieterseitigen Leistungsvorteil. Da aus einer Leistungsvereinheitlichung folgt, dass alle Anbieter Preisspielräume verlieren, gehen zwangsläufig auch gegebenenfalls

vorhandene Leistungsvorteile verloren. Allerdings steigen auch die Möglichkeiten zur Kostenreduktion, etwa durch Ausnutzung des Erfahrungskurveneffekts. Dies würde den Leistungsvorteil im Sinne eines Kostenvorteils wiederum erhöhen (vgl. Abb. 15).

2.3 Integrative Leistungserstellung und Kundenintegration

2.3.1 Grundprinzip der integrativen Leistungserstellung

In Kapitel 1.3.3 wurde herausgestellt, dass die Abatzobjekte im B2B überwiegend Leistungsbündel darstellen, die als Kombination aus Sach- und Dienstleistungen im Rahmen der Leistungserstellung in mehr oder weniger starkem Ausmaß eine Integration von internen und externen Produktionsfaktoren erfordern. Die Leistungserstellung des Anbieters ist deshalb im B2B durch einen integrativen Prozess gekennzeichnet, der in Anlehnung an die Überlegungen der produktionswirtschaftlich orientierten Dienstleistungsforschung (Corsten/Gössinger 2007, S. 21ff.; Fließ 2009, S. 20ff.; Hilke 1989, S. 10f.; Kleinaltenkamp 1997b, S. 350ff.; Meffert/Bruhn 2009, S. 17ff.) in drei Phasen bzw. Teilbereiche unterteilt werden kann (vgl. Abb. 16): Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis.

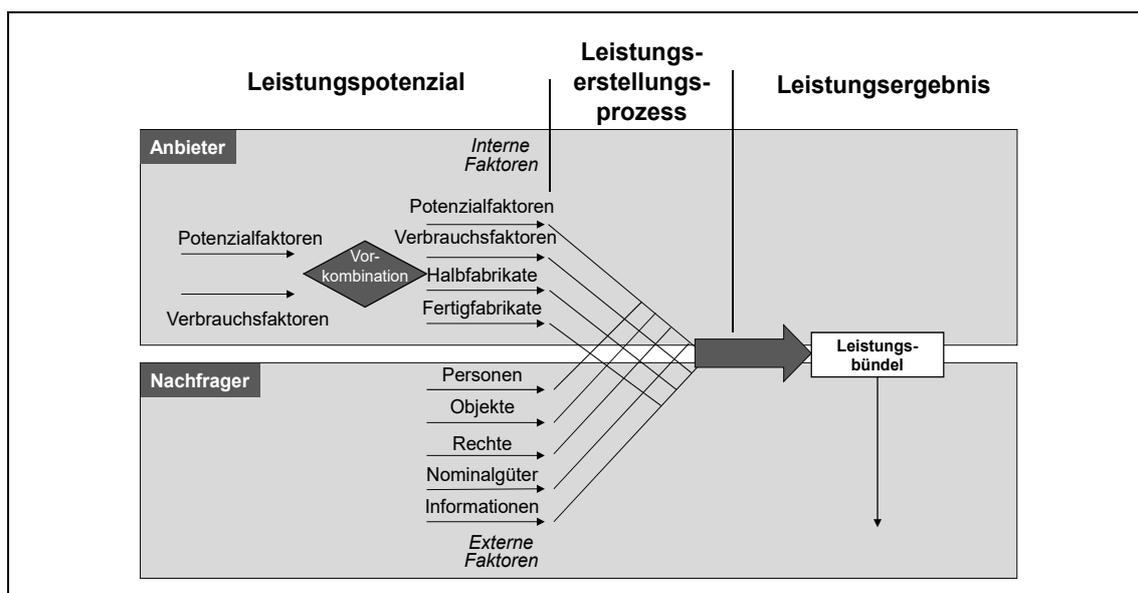


Abb. 16: Ebenen der integrativen Leistungserstellung

(Quelle: Kleinaltenkamp 1997b, S. 351)

Beim **Leistungspotenzial** handelt es sich somit erstens um Potenzial- und Verbrauchsfaktoren, die in der entsprechenden Art und Form von den jeweiligen Beschaffungsmärkten bezogen worden sind bzw. werden können. Hierzu gehören Immobilien, Ausrüstungsgegenstände, Vormaterialien, Lizenzen, Software, Personal und vieles mehr. Um eine Leistungsbereitschaft herstellen zu können, müssen mit Hilfe der genannten Potenzial- und Verbrauchsfaktoren in aller Regel aber zusätzlich bestimmte Prozesse der Vorkombination durchgeführt werden (Altenburger 1979, S. 863ff., Corsten 1997, S. 136ff., Corsten/Gössinger 2003). Die Outputs dieser Vorkombination

stellen die zweite Kategorie der internen Faktoren dar, bei denen es sich dann um veränderte Potenzial- und Verbrauchsfaktoren aber auch um Halb- oder Fertigfabrikate handeln kann.

Das *Leistungspotenzial* repräsentiert eine Vorkombination von Produktionsfaktoren zur Erstellung von Leistungsbereitschaft. Es umfasst alle Produktionsfaktoren, über die ein Anbieterunternehmen autonom disponieren kann und die es benötigt, um überhaupt Angebote offerieren zu können.

Die eigentliche Leistungserstellung erfolgt erst dann, wenn die im Leistungspotenzial akkumulierten internen Faktoren mit externen – vom Kunden bereitzustellenden – Faktoren kombiniert werden. Der Kunde kann deshalb bei integrativer Leistungserstellung – in Anlehnung an die Sichtweise der Dienstleistungsforschung – auch kurz als „**Externer Faktor**“ bezeichnet werden. An und mit diesen externen Faktoren werden die Leistungserstellungsprozesse vollzogen, an deren Ende das vom Kunden gewünschte Leistungsergebnis steht.

Als *Leistungserstellungsprozess* wird die nach Aktivierung der Leistungsbereitschaft durchgeführte Endkombination von internen und externen (Produktions-) Faktoren bezeichnet.

Die wesentlichste Herausforderung besteht hier in der Notwendigkeit der sog. Kundenintegration und dem damit verbundenen Zusammenwirken von internen und externen (Produktions-)Faktoren. Dabei tritt ein externer Faktor selten allein in Erscheinung. Ein Mensch ist als externer Faktor etwa immer auch Informationsträger. Ebenso gehört ein sachliches Objekt einem Menschen oder einem Unternehmen, der selbst bzw. dessen Repräsentanten es dem Anbieter verfügbar machen müssen. Und schließlich müssen auch die jeweils relevanten Verfügungsrechte mit transferiert werden. Das Leistungsergebnis, welches der Nachfrager schließlich erhält, stellt somit immer ein Leistungsbündel dar. Es besteht aus Elementen, die bereits in der Vorkombination und solchen, die erst im Leistungserstellungsprozess entstanden sind.

2.3.2 Analyse und Förderung der Kundenintegration

Die Notwendigkeit der Integration des Kunden bei der Leistungserbringung ist nicht nur ein konstitutives Merkmal von Dienstleistungen (Berekoven 1983, S. 23; Corsten/Gössinger 2007, S. 22; Kleinaltenkamp/Bach/Griese 2009, S. 37ff.), sondern auch für individualisierte Leistungen sowie Auftragsleistungen charakteristisch. Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich auch Leistungsstandardisierung und Leistungsindividualisierung durch sehr unterschiedliche Grade der **Kundenintegrativität** (vgl. Abb. 17). Je mehr eine Leistungserstellung kundenindividualisiert erfolgt, desto mehr müssen demnach auch die betreffenden Anbieterprozesse auf den einzelnen Kunden ausgerichtet und mit ihm zusammen durchgeführt werden.

Kundenintegration bezeichnet die Integration eines Kunden in die Wertschöpfungsprozesse eines Anbieters. Der Kunde wird zum externen Produktionsfaktor (sog. Externer Faktor) und liefert ‚Inputs‘ in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters, wodurch er in die Dispositionssphäre des Anbieters hineinwirkt.

Je besser die Kundenintegration gelingt, desto höher sind in aller Regel die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Leistung, seine Zufriedenheit und damit die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs. Damit wird deutlich, dass auch der Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse im Rahmen des B2B eine große Bedeutung zukommt.

geringer Integrativitätsgrad	mittlerer Integrativitätsgrad	hoher Integrativitätsgrad
weitgehend standardisierte Leistung	Kundeninputs, insbesondere steuernde Prozessinformationen individualisieren eine Standard-Leistung	aktive Kundenmitwirkung steuert die individuelle Leistungserstellung
Kunde stößt Leistungserstellungsprozess nur an .	Externe Faktoren des Kunden sind für zufrieden stellendes Leistungsergebnis erforderlich ; Verantwortung & Steuerung beim Anbieter	Externe Faktoren des Kunden unabdingbar und bestimmen das Leistungsergebnis entscheidend
Beispiele: <i>Business-to-Consumer:</i> Flug, Hotelübernachtung, Fast Food Restaurant, Internetbuchung oder -bestellung <i>Business-to-Business:</i> Reparaturarbeiten, Wartungsleistungen, Reinigungsarbeiten	Beispiele: <i>Business-to-Consumer:</i> Haarschnitt, ärztliche Routineuntersuchung, Restaurant <i>Business-to-Business:</i> Werbekampagne einer Werbeagentur, Gütertransport	Beispiele: <i>Business-to-Consumer:</i> Hochzeitservice, individuelles Gewichtsreduktionsprogramm, Rechtsberatung <i>Business-to-Business:</i> Unternehmensberatung, Installation eines Computernetzwerkes, Managementseminar

Abb. 17: Merkmale unterschiedlicher Integrativitätsgrade

(Quelle: Fließ 2006, S. 39; i. A. a. Zeithaml/Bitner 2000, S. 321.)

Wenn und soweit aufgrund der überwiegenden oder teilweisen Leistungsindividualisierung Kunden an der Leistungserstellung der Anbieter mitwirken (müssen), bedeutet das, dass sie oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Kundenunternehmens persönlich etwas tun oder dass sie zu bestimmten Zeitpunkten und an bestimmten Orten Informationen, Objekte oder Rechte in der nötigen Qualität bereitstellen müssen. Ohne diese Kundenmitwirkung (Integrativität) kann ein Anbieter seine Leistung letztlich nicht erbringen. Dies ist in der Regel unproblematisch, wenn sich die Kunden einerseits ihrer Rolle als Co-Produzenten *bewusst* sind und andererseits auch wissen, was sie wann und wo tun sollen. Herausforderungen ergeben sich für einen Anbieter immer dann, wenn genau dies nicht der Fall ist. Im ersten Fall mangelt es den Kunden am notwendigen Prozessbewusstsein, im zweiten an der nötigen Prozessevidenz.

2.4 Analyse von Kundenintegrationsprozessen mittels Blueprinting

2.4.1 Entwicklung des Blueprintings

Die hohe Bedeutung der gemeinsamen Leistungserstellung mit dem Kunden im B2B führt gleichzeitig zu der Notwendigkeit, sich der zentralen Interaktionspunkte mit dem Kunden im Rahmen des integrativen Leistungserstellungsprozesses bewusst zu werden. Nur so kann sich der Anbieter einen Überblick über den (gemeinsamen) Leistungserstellungsprozess verschaffen und die dabei erzielten Ergebnisse zur Strukturierung, Planung, Steuerung und Verbesserung der Leistungserstellungsprozesses nutzen.

Zu diesem Zweck hat sich das sog. Blueprinting, das vor allem zur Abbildung von Dienstleistungsprozessen entwickelt wurde, als hilfreiches Analysetool erwiesen, um die Aktivitäten von Nachfrager- und Anbieterseite zu koordinieren.

Blueprinting bezeichnet allgemein eine Methode zur Visualisierung der Aktivitäten und des Ablaufs von Prozessen. Mit Hilfe eines Blueprints können Prozessabläufe besser analysiert, geplant, gestaltet und gesteuert werden. Das Blueprinting ist damit auch zur Analyse von integrativen Leistungserstellungsprozessen hervorragend geeignet, da ein Blueprint in besonderer Weise die Mitwirkung des Kunden verdeutlicht

Im Folgenden wird zunächst kurz die Entwicklung des Blueprintings aufgezeigt und anschließend der sog. *ServiceBluePrintTM* im Detail betrachtet.²

Die Methode des Blueprinting wurde Anfang der 80er Jahre von Shostak entwickelt (Shostak 1981, 1984). Der Name geht darauf zurück, dass ursprünglich Zeichnungen („Blueprint“ = „Blaupause“) von Gebäuden, z. B. von Restaurants oder Hotels, ihre Grundlage bildeten. In ihnen wurden die Wege eingezeichnet, welche die Kunden des betreffenden Dienstleistungsanbieters nehmen um festzustellen, wo konkret sich der Kunde in den Dienstleistungsprozess integriert und wo es damit zu den sog. „Augenblicken der Wahrheit“ (Stauss 1995, S. 382), d. h. den Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Kundenkontaktpersonal, kommt.

Darüber hinaus wurde mittels des Einzeichnens einer sog. „*line of visibility*“ aufgezeigt, welche Aktivitäten der Kunde selbst sieht bzw. wahrnehmen kann und welche für ihn ‚im Verborgenen‘ stattfinden. Indem jede für die Erstellung einer Dienstleistung notwendige Aktivität eingezeichnet und in einem Ablaufschema abgebildet wurde, diente ein Blueprint somit in seiner ursprünglichen Form der visuellen Darstellung der Kundenintegration sowie der Interaktion zwischen den Kunden und dem Kundenkontaktpersonal. Entlang der horizontalen Achse fand zudem die Zeitdimension Berücksichtigung, sodass die Aktivitäten entsprechend ihrer zeitlichen Folge von links nach rechts abgetragen werden können. Zudem wurden mögliche Fehlerquellen im Rahmen der Prozessaktivitäten aufgezeigt, um die Folgen von Dienstleistungsmängeln zu reduzieren. Schließlich erfolgte auch die Aufstellung eines Zeitrahmens, d. h. für jede Aktivität wird die zu benötigende Maximalzeit ermittelt (Shostak 1982, 1987). Abb. 18 zeigt ein Beispiel eines Blueprintings für den Wertpapierhandel.

² Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren weitgehend auf den Ausführungen von Weiber/Kleinaltenkamp 2013b, S. 6ff.

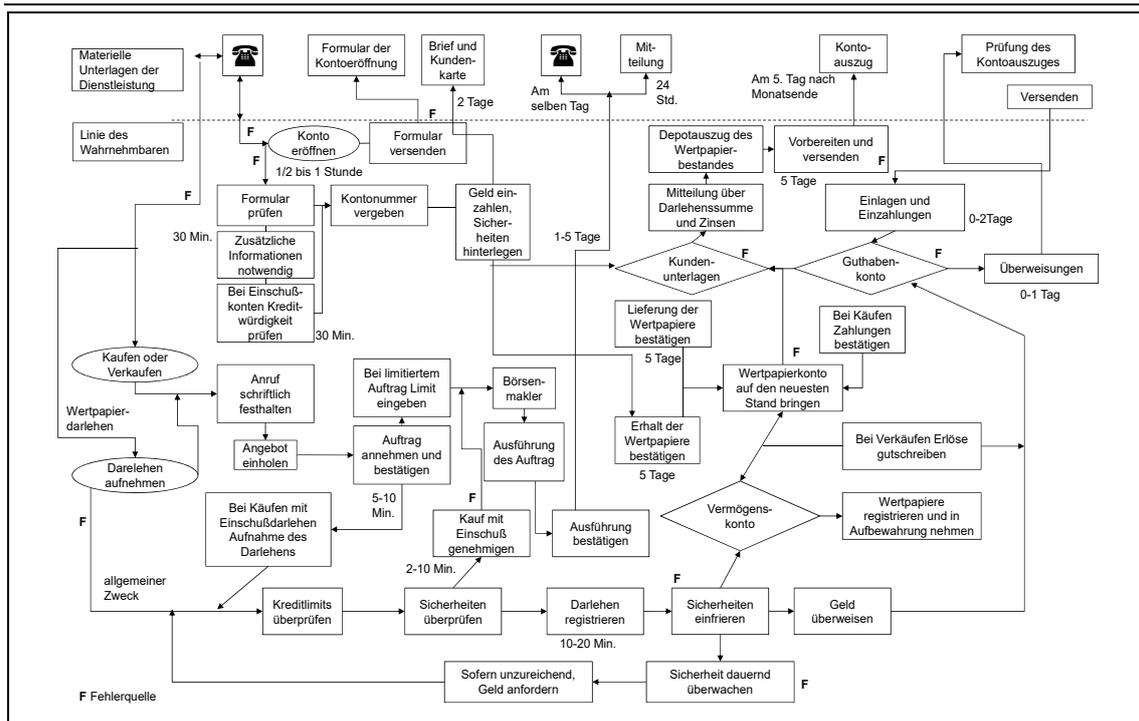


Abb. 18: Blueprinting für den Wertpapierhandel

In der Folge gab es eine Reihe von Entwicklungen zur Verbesserung eines Blueprints, wobei ein erster umfassender Vorschlag zur Erstellung von Blueprints Kingman-Brundage u. a. (Kingman-Brundage 1989, S. 30ff.; Kingman-Brundage 1993, S. 148ff.; Kingman-Brundage/George/Bowen 1995, S. 20ff.) entwickelt vorgelegt wurde. Die zentrale Erweiterung des Blueprinting liegt bei diesem Konzept in der Einführung zusätzlicher „Lines“, durch die die Anbieteraktivitäten weiter strukturiert werden. Derartige Blueprints umfassen vier Ebenen, die als „Lines“ bezeichnet werden:

- „Line of interaction“ zur Trennung von Kunden- und Anbieteraktivitäten
- „Line of visibility“ zur Abgrenzung von für den Kunden sichtbaren Aktivitäten („onstage activities“) gegenüber für den Kunden nicht sichtbaren Aktivitäten („backstage activities“)
- „Line of internal interaction“ zur Unterscheidung von Aktivitäten des Kundenkontaktpersonals (primäre Kundenprozesse) von den Aktivitäten anderer Mitarbeiter (sekundäre Kundenprozesse, „support activities“)
- „Line of implementation“ zur Separierung von Durchführungsaktivitäten, Planungs- und Kontrollaktivitäten („facility activities“)

2.4.2 ServiceBluePrint™

Der Vorschlag von Kingman-Brundage wurde durch den sog. ServiceBluePrint™ (vgl. Abb. 19) u. a. um die „Line of order penetration“ erweitert. Sie symbolisiert die Trennung zwischen den autonom disponierbaren Potenzial- und den integrativen, d. h. mit einzelnen Kunden gemeinsam durchzuführenden und zu koordinierenden Prozessaktivitäten (Kleinaltenkamp 1999, S. 34; Fließ 2006, S. 64ff.). Die Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses können nun wiederum entsprechend dem Konzept von Kingman-Brundage u. a. zunächst in Onstage-, Backstage- und Support-Aktivitäten differenziert

werden. Innerhalb der Potentialaktivitäten können ebenfalls zwei Arten unterschieden werden: Erstens die Facility-Aktivitäten, die der Bereitstellung von Ressourcen dienen, und zweitens die Preparation-Aktivitäten. Hierunter fallen alle Maßnahmen der Vorbereitung, die der Markterschließung dienen, aber nicht unmittelbar von einem konkreten Kundenauftrag abhängen (Kleinaltenkamp 1997, S. 89; Kleinaltenkamp/Haase 1999, S. 170). Auf dieser Ebene finden sich somit alle die Aktivitäten, durch die ‚Lager‘ sowohl von Hardware als auch von Know-how bzw. Wissen geschaffen werden, auf die im Rahmen der einzelkundeninduzierten Prozesse zurückgegriffen werden kann bzw. muss. Die beiden Arten von Potentialaktivitäten können durch die „Line of implementation“ voneinander abgegrenzt werden

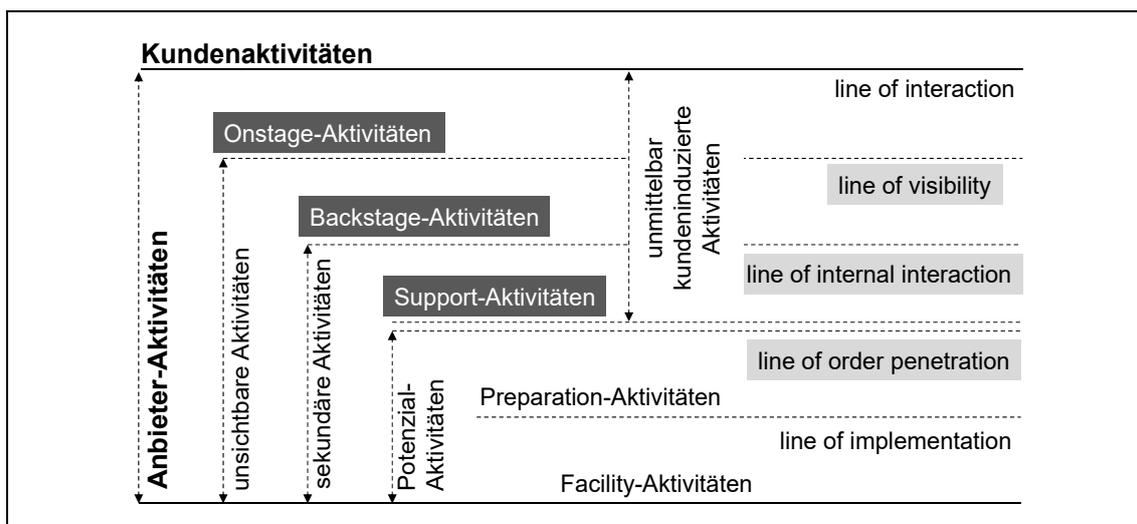


Abb. 19: Struktur des ServiceBluePrints™

(Quelle: in Anlehnung an: Kleinaltenkamp 1999, S. 34)

Ziel des ServiceBluePrints™ ist es, die Unternehmensprozesse nach den Gegebenheiten und Anforderungen der Kundenintegration zu strukturieren. Die innerorganisatorische Perspektive, d. h. welche Organisationseinheit die betreffenden Aktivitäten durchführt bzw. durchzuführen hat, tritt demgegenüber – zunächst – in den Hintergrund. Wichtig für das Verständnis ist zudem, dass einzelne Abteilungen oder Stellen mit ihren Aktivitäten durchaus an mehreren Stellen des Blueprints mit jeweils andersartigen Aufgaben in Erscheinung treten können. Diese Art des Blueprinting ‚erzwingt‘ insofern in einem starken Maße ein Loslösen von der unternehmensinternen, durch existierende Organisationsstrukturen geprägten, Perspektive hin zu einer stärker kundenorientierten Sicht der Abläufe. Bei den Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen stehen jeweils sehr unterschiedliche Problemstellungen im Vordergrund, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

- Für die **Onstage-Aktivitäten** ist es besonders bedeutsam, dass hier der Transfer von Kundeninformationen durch das Kundenkontaktpersonal des Anbieters stattfindet. Die Informationen über mögliche *Kundenskripts* spielen dabei eine bedeutende Rolle. Wichtig ist zudem, dass auch den Kunden die notwendige *Prozessevidenz* vermittelt wird (Fließ 1996, S. 92ff.), damit sie sich zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle auf die richtige Art und Weise in die Prozesse ‚einloggen‘ können. Da es den Kunden vielfach aber an Prozessevidenz mangelt, ist

es die Aufgabe des Anbieters, dem Kunden so gut es geht aufzuzeigen, wie er sich bzw. ‚seine‘ Produktionsfaktoren in den integrativen Leistungserstellungsprozess einbringen kann. Aus der Marketingperspektive ist die Kundenintegration nämlich keine Bringschuld des Nachfragers, sondern eine Holschuld des Anbieters. Das Kundenkontaktpersonal muss sich deshalb als ‚Lotse‘ verstehen, der die Kunden sicher in den ‚Hafen‘ der eigenen betrieblichen Wertschöpfung geleitet. Vor allem dann, wenn für die Leistungserbringung eine Vielzahl kundenspezifischer Informationen benötigt wird, besteht zudem eine wichtige Aufgabe darin, die betreffenden Informationen vom Nachfrager nicht nur entgegenzunehmen, sondern sie ggfs. auch zu suchen, zu analysieren und zu bewerten, um sie sodann in die konkrete Durchführung eines Leistungserstellungsprozesses einfließen zu lassen. Hierzu bedarf es in besonderem Maße einer entsprechenden Qualifikation der betreffenden Mitarbeiter, die vor allem über die Fähigkeit verfügen müssen, sich in die Lage der Kunden hineinzusetzen. Häufig ist darüber hinaus ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Kunden erforderlich, damit dieser überhaupt bereit ist, solche Informationsaktivitäten seitens der Mitarbeiter eines Anbieterunternehmens zuzulassen.

- **Backstage-Aktivitäten** werden zwar auch von den Kundenschnittstellen durchgeführt, sind für den Kunden aber nicht sichtbar, d. h. sie werden vom Kunden nicht direkt wahrgenommen. Hier stellt sich die Frage, ob und inwieweit eine Kenntnis dieser Tätigkeiten für den Kunden von Interesse ist. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, zu erläutern, was gerade geschieht, damit seitens des Kunden nachvollzogen werden kann, warum bestimmte Prozessschritte notwendig sind und warum sie evtl. so viel Zeit benötigen. In anderen Fällen ist der Kunde allein am Leistungsergebnis interessiert und daran, dass er es bequem und kostengünstig in Anspruch nehmen kann, nicht jedoch, wie die internen Abläufe beim Anbieter aussehen.
- Der kritische Punkt bei der Durchführung der **Support-Aktivitäten** ist die Tatsache, dass zwischen ihnen und den Front-End-Aktivitäten mindestens eine Schnittstelle existiert. Häufig werden aber auch die Support-Aktivitäten selbst wiederum von mehreren Abteilungen oder Instanzen erbracht, was die Gefahr von Verzögerungen, Prozessbrüchen, Verantwortungsübergängen usw. heraufbeschwört. Typisches Beispiel hierfür stellt die Zusammenarbeit zwischen Vertriebs- und Servicebereichen dar.
- Die **Preparation-Aktivitäten** gehören zu den Potenzialaktivitäten des Anbieters und umfassen alle Maßnahmen der *Vorkombination*, die der Markterschließung dienen, aber nicht unmittelbar von einem konkreten Kundenauftrag abhängen (Kleinaltenkamp 1997a, S. 89; Kleinaltenkamp/Haase 1999, S. 170). Ihr Umfang ist davon abhängig, welchen Vorbereitungsgrad ein Anbieter realisieren kann bzw. will. Je mehr bestimmte Teilleistungen vorab erzeugt werden können und je mehr auf bewährte, standardisierte Konzepte, die nicht erst für einen speziellen Kunden entwickelt werden müssen, zurückgegriffen werden kann, desto günstiger stellt sich im Allgemeinen die Kostensituation für den Anbieter dar. Zu den Preparation-Aktivitäten zählen somit auch alle Maßnahmen, die der strategischen Nutzung von Marktinformationen dienen, die etwa im Rahmen von Forschung und Entwicklung oder von Marktforschungserhebungen (Weiber/Jacob 2000, S. 528ff.) gewonnen werden. Gleichzeitig sind die betreffenden Aktivitäten aber in hohem Maße *spekulativ*, da der Anbieter nicht genau wissen

kann, ob, wann und in welchem Ausmaß für konkrete Leistungserstellungsprozesse tatsächlich auf die betreffenden Vorbereitungen zugegriffen werden kann.

- **Facility-Aktivitäten** dienen der allgemeinen Bereitstellung von anbieterseitigen Ressourcen und stellen ebenfalls Potenzialaktivitäten dar. Hier stehen vor allem Kapazitätsfragen im Vordergrund. Es ist vor allem zu klären, in welcher Quantität und in welcher Qualität Human-Ressourcen, Maschinen, Anlagen und Gebäude für einen Leistungserstellungsprozess bereitgestellt werden müssen. Da bestimmte Leistungseigenschaften kundenindividuell erbracht werden, basieren auch die hier zu treffenden Dispositionen in hohem Maße auf Schätzungen und Spekulationen. Sind Kapazitäten jedoch erst einmal geschaffen, so ist deren Auslastung für den Anbieter bedeutsam, da ansonsten Leerkosten entstehen. Da die betreffenden Entscheidungen aber oft kurzfristig nicht revidierbar sind, die betreffenden Kapazitäten also Fixkosten verursachen, bietet sich hier ein breites Feld für das Outsourcing, um so zumindest Teile der Fixkosten in variable Kosten umzuwandeln.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Grundgedanke des Service Blueprint™ in der Strukturierung der Unternehmensprozesse nach den Gegebenheiten und Anforderungen der Kundenintegration besteht. Die innerorganisatorische Perspektive, d. h. welche Organisationseinheit die betreffenden Aktivitäten durchführt bzw. durchzuführen hat, tritt demgegenüber – zunächst – in den Hintergrund. Wichtig für das Verständnis ist zudem, dass einzelne Abteilungen oder Stellen mit ihren Aktivitäten durchaus an mehreren Stellen des Blueprints mit jeweils andersartigen Aufgaben in Erscheinung treten können. Diese Art des Blueprinting ‚erzwingt‘ insofern in einem starken Maße ein Loslösen von der unternehmensinternen, durch existierende Organisationsstrukturen geprägten Perspektive hin zu einer stärker kundenorientierten Sicht der Abläufe.

2.4.3 ServiceBlueprint™ als Analyse-, Planungs- und Qualitäts-Tool

Die mittels eines ServiceBlueprints™ gewonnenen Erkenntnisse liefern wertvolle Ansatzpunkte zur Gestaltung der Anbieterprozesse und können dem Anbieter als Analyse- sowie als Planungstool zur Sicherstellung einer hohen Qualität seiner Leistungsangebote dienen. Als *Analysetool* stellt das Blueprinting ein Instrument dar, mit dessen Hilfe vor allem die Kundenorientierung im Unternehmen besser implementiert werden kann. Ansatzpunkte hierfür liegen insbesondere in folgenden Aspekten:

- Die mit der Durchführung einzelner Aktivitäten betrauten Personen können Blueprints als Strukturierungshilfe für ihre eigene Tätigkeit nutzen.
- Betriebliche Entscheider, die für die Steuerung und den Einsatz der materiellen und personellen Ressourcen verantwortlich sind, können eine effizientere Planung des Ressourceneinsatzes im Zeitablauf vornehmen.
- Personalverantwortliche können Blueprints in der Schulung und Unterweisung von Mitarbeitern einsetzen.

Als *Planungstool* kann das Blueprinting nicht nur dabei helfen, innovative Leistungserstellungsprozesse neu zu konzipieren, sondern auch bestehende Prozesse effektiver und effizienter zu machen. Bei der *Entwicklung neuer Leistungen* ist der Einsatz des Blueprinting vor allem deshalb sinnvoll, weil es für den Erfolg innovativer Leistungen zwin-

gend notwendig ist, die Prozessabläufe *vorab* zu strukturieren und möglichst fehlerfrei zu planen. Hierin ist ein kritischer Punkt jeder Leistungsentwicklung zu sehen, da die spätere Kundenmitwirkung ‚vorgedacht‘ und geplant werden muss.

Bei bestehenden Leistungen ist immer wieder zu beobachten, dass unnötige Prozessschritte vorhanden sind oder Prozessabläufe kompliziert gestaltet sind. Derartige ‚Prozesspathologien‘ können durch das Blueprinting aufgedeckt und durch Eliminierung oder Parallelisierung von Aktivitäten, durch die Vermeidung von Rücksprüngen oder eine schlichte Vereinfachung der Abläufe abgestellt werden. Derartige effizienzbezogene Veränderungen der Prozessabläufe schlagen sich in aller Regel in einer Reduzierung ihrer Komplexität nieder.

Soll hingegen die Effektivität für den Kunden erhöht werden, d. h. dem Kunden ein ‚Mehr an Leistung‘ geboten werden, kann es auch zu einer Komplexitätssteigerung bei den Prozessstrukturen kommen, was im Hinblick auf die Erzielung eines höheren Kundennutzens sinnvoll sein kann. Gleichzeitig muss man sich aber auch der betreffenden Gefahren bewusst sein; denn eine höhere Komplexität bedeutet immer auch höhere Kosten und eine höhere Störanfälligkeit der Leistungserstellungsprozesse.

Typ	Ausgangszustand	Neumodellierung	Effekt
Eliminierung			Reduzierung des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit
Parallelisierung			Reduzierung der Durchlaufzeit
Vermeiden von Rücksprüngen			Reduzierung des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit
Vereinfachung			Reduzierung von Schnittstellen, des Aufwandes und/oder der Durchlaufzeit

Abb. 20: Effizienzsteigerungen von Prozessschritten

(Quelle: in Anlehnung an: Kleinaltenkamp 1999, S. 34)

Schließlich kann das Blueprinting auch als *Qualitätstool* verwendet werden, da sich aus den Analyseergebnissen eines Blueprints unmittelbar Ansatzpunkte zur Verbesserung der Qualität im Leistungserstellungsprozess ableiten lassen. Beispielhafte Ansatzpunkte zur Verbesserung sind in Abb. 20 aufgezeigt.

2.5 Verwendungsprozesse in Kundenunternehmen

Bereits in Kapitel 1.3.2 wurde betont, dass es bei den Vermarktungs- und Leistungsprozessen im B2B immer zu einer *Verknüpfung* von Wertschöpfungsprozessen kommt. Die von den Anbietern offerierten Leistungen gehen in die Wertschöpfungsprozesse des Nachfragers ein und führen erst dort zu einer Nutzenstiftung für das Kundenunternehmen. Für den Erfolg der Marketingaktivitäten ist es deshalb von elementarer Bedeutung, zu verstehen, wo und wie genau die angebotenen Leistungen einen Beitrag in den Verwendungsprozessen beim Kunden liefern. Dabei sind unterschiedliche Betrachtungsebenen von Bedeutung, wobei hier folgende näher vorgestellt werden:

- die *Geschäftsprozesse* im Kundenunternehmen (*Wertkettenanalyse*)
- die Abstimmung der Anforderungen des kundenseitigen *Buying Centers* mit den Aktivitäten des anbieterseitigen *Selling Centers*
- die *Nutzungsprozesse* der Kunden des Kunden (*Anbieter-Integration*)

2.5.1 Analyse kundenseitiger Geschäftsprozesse mittel Wertketten-Ansatz

Auf der Seite der Kundenunternehmen sind Kenntnisse zu allen Geschäftsprozessen von Bedeutung, die durch die Leistungen eines Anbieters beeinflusst werden. Die Analyse der unternehmerischen Wertschöpfung ist dabei eine zentrale Aufgabe des strategischen Management und spielt auch im DLM eine zentrale Rolle (Bruhn/Stauss 2007; Fließ 2006).

Ein *Geschäftsprozess* stellt allgemein eine zeitliche Abfolge von Aktivitäten dar, die inhaltlich abgeschlossen, sachlogisch begründet und zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes erforderlich sind. (Becker/Hahn 2003, S. 6).

Als Basis und Analyserahmen wird dabei sehr häufig die **Wertkette** (*value chain*) von Porter herangezogen (Woratschek/Roth/Schafmeister 2007, S. 31ff.). Sie stellt ein analytisches Instrument dar, mit dessen Hilfe die Aktivitäten und Prozesse eines Unternehmens in strategisch relevante Tätigkeiten gegliedert werden, um dadurch *Kostenverhalten* sowie vorhandene und *potentielle Differenzierungsquellen* zu verstehen. Alle Funktionsbereiche wie Forschung, Entwicklung, Produktion, Logistik, Vertrieb usw. tragen mit allen von ihnen durchgeführten Tätigkeiten zur Erreichung des Unternehmenszwecks bei. Dabei werden die Tätigkeiten nach primären und unterstützenden Aktivitäten gegliedert (vgl. Abb. 21):

Primäre Aktivitäten umfassen die Herstellung eines Produktes bzw. die Erstellung einer Dienstleistung i. e. S. sowie den Verkauf und ggfs. die Auslieferung der Leistungen sowie den Kundendienst. Die **unterstützenden Aktivitäten** dienen dazu, die primären sowie die jeweils anderen unterstützenden Aktivitäten aufrechtzuerhalten. Zu diesem Zweck müssen die dazu notwendigen Inputs, Technologien und menschlichen Ressourcen beschafft und bereitgestellt sowie die entsprechende Infrastruktur geschaffen werden (Porter 2014, S. 54 ff.).

Die *Wertkette* zeigt den Gesamtwert, den die *Abnehmer zu zahlen bereit sind* und setzt sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen. *Wertaktivitäten* sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Tätigkeiten. Die *Gewinnspanne* ist der Unterschied aus dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind (Ferreira 2017, S. 45-47).

Ein Unternehmen erzielt gemäß dem Wertketten-Ansatz dann einen Gewinn, wenn der am Markt erzielte Wert der Unternehmensaktivitäten (sog. *Abnehmerwert*, engl.: „*value for the customer*“) die Kosten der dafür in den einzelnen Funktionen durchzuführenden Prozesse übersteigt.

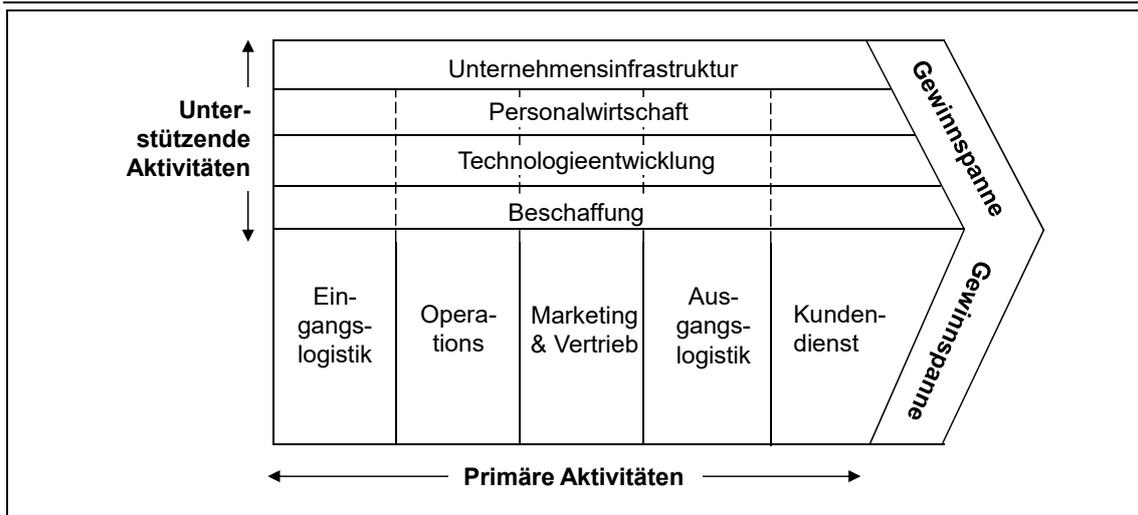


Abb. 21: Wertkette von Porter
(Quelle: Porter 2014, S. 61)

Die den Geschäftsprozess eines Unternehmenskunden bildenden Objekte können sehr vielfältig sein und reichen vom Kundenauftrag über die Rechnungsabwicklung, die Herstellung eines Werkstücks oder eines Endprodukts, die Durchführung einer Reparaturleistung bis hin zur Vergabe eines Kredits. Die Breite der Beispiele zeigt, dass der Wertbeitrag eines Anbieters je nach Einsatzgebiet der Leistungen sehr unterschiedlich sein kann und zudem von der Art der Leistung abhängt (z. B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungsgegenstände, Verbrauchsgüter, Systemtechnologien). Der Wert einer Outsourcing-Dienstleistung wie z. B. Transport, der Betrieb einer Kantine oder eines Rechenzentrums macht sich daran fest, dass die Prozesse, die das Nachfragerunternehmen ansonsten selbst durchführen müsste, vom Dienstleister kostengünstiger oder in einer höheren Qualität vollzogen werden. Um dies sicherstellen zu können, muss ein Anbieterunternehmen die nachfragerseitigen Prozesse kennen und mögliche Verbesserungspotenziale zum Ausgangspunkt für die Gestaltung des eigenen Leistungsangebots machen.

Im Idealfall sollte dabei ein Anbieter die Wertschöpfungsstrukturen des Nachfragers besser kennen als dieser selbst, sodass der Anbieter dem Kunden Optionen zur Verbesserung der Effektivität oder Effizienz seiner Prozesse aufzeigen kann. In dem Zusammenhang ist es zudem wichtig, den Nutzenbeitrag, der aus der Veränderung der Wertschöpfungsprozesse des Nachfragers resultiert, klar zu kommunizieren und insbesondere aufzuzeigen, welche Wirkungen davon insbesondere auf deren Effektivität und/oder Effizienz ausgeht. Ein wichtiger Punkt bei der Analyse der Kundenprozesse und der Ableitung von Verbesserungsvorschlägen ist zudem, dass sich die Anbieterunternehmen darüber im Klaren sein müssen, dass der Nutzen der von ihnen angebotenen Leistungen immer auch abhängig ist von der Wirkung jeweils *komplementärer* Güter: So kann etwa ein chemisches Grundprodukt bei seiner Weiterverarbeitung nur dann eine bessere Qualität des daraus erstellten Endprodukts erzeugen, wenn das Kundenunternehmen auch über die dazu notwendigen Maschinen und Anlagen verfügt.

Zur Erzielung von hohen Effektivitäts- und/oder Effizienzwirkungen ist der sog. **Integralqualität** der angebotenen Produkte und Dienstleistungen eine entscheidende Bedeutung beizumessen. Dies gilt immer dann, wenn „[...] ein Produktionsmittel mit anderen

zusammen zu einem integrierten Produktionssystem vereinigt werden muß“ (Pfeiffer 1964, S. 43).

Integralqualität beschreibt die Eignung einer Anbieter-Leistung zur Integration in die Verwendungsprozesse des Nachfragers. Die Integralqualität ist damit von der funktionalen Qualität einer Leistung zu unterscheiden, die sich auf die technische und wirtschaftliche Eignung einer Leistung zur Erfüllung der vom Kunden geforderten Lösungsfunktionen bezieht.

Die Integralqualität kann bezogen sein auf

- die *Produktqualität*, bei der konkrete Produkteigenschaften zwischen einer angebotenen Leistung und beim Nachfrager vorhandenen Produkten aufeinander abgestimmt sein müssen (integrale Produktqualität),
- die *Lebensdauer* von Produkten, wenn z. B. eine Anbieterleistung zum integralen Bestandteil eines vom Nachfrager angebotenen Produktes wird und wesentlich die Lebensdauer des Nachfragerproduktes bestimmt (integrale Zeitqualität),
- die *Verfügbarkeit* von Produkten, wenn Anbieterleistungen zu bestimmten Zeitpunkten in den Prozessabläufen der Nachfrager benötigt werden (integrale Verfügbarkeitsqualität).

Leistungen, die zur Verbesserung der Integralqualität von Gütern beitragen, sind somit von ausschlaggebender Bedeutung für den Vermarktungserfolg. Die Analyse der Verwendungsprozesse des Nachfragers muss deshalb umfassend erfolgen, d. h. sie sollte sowohl die nachfragerseitigen als auch alle anderen komplementären, d. h. auch von anderen Anbietern stammenden Leistungsbeiträge berücksichtigen.

2.5.2 Wechselseitige Akteursanalyse in Kunden- und Anbieterunternehmen

Um ein umfassendes Verständnis von *Kundenanforderungen* zu erhalten, muss die auf den Kunden gerichtete Prozessanalyse möglichst auch um eine Betrachtung der Akteure ergänzt werden. Ein zentrales Instrument stellte hier die **Buying Center-Analyse** dar (vgl. Kapitel 3.2) dar. Gerade im B2B-Sektor stellen Kaufentscheidungen oft komplexere Entscheidungssituationen dar, die unter Mitwirkung der unterschiedlichsten Personen und Abteilung im Kundenunternehmen getroffen werden oder zumindest von diesen beeinflusst werden (*multipersonale Entscheidungen*). Um zu verstehen, wie die Anforderungen eines Kundenunternehmens zustande kommen, sollten die Betrachtungen über eine reine Buying Center-Analyse hinaus auf die Frage gelenkt werden, durch welche Abteilungen und Akteure im Kundenunternehmen die Wichtigkeit von Kundenanforderung beeinflusst wird und wie ein Anbieter darauf adäquat reagieren kann.

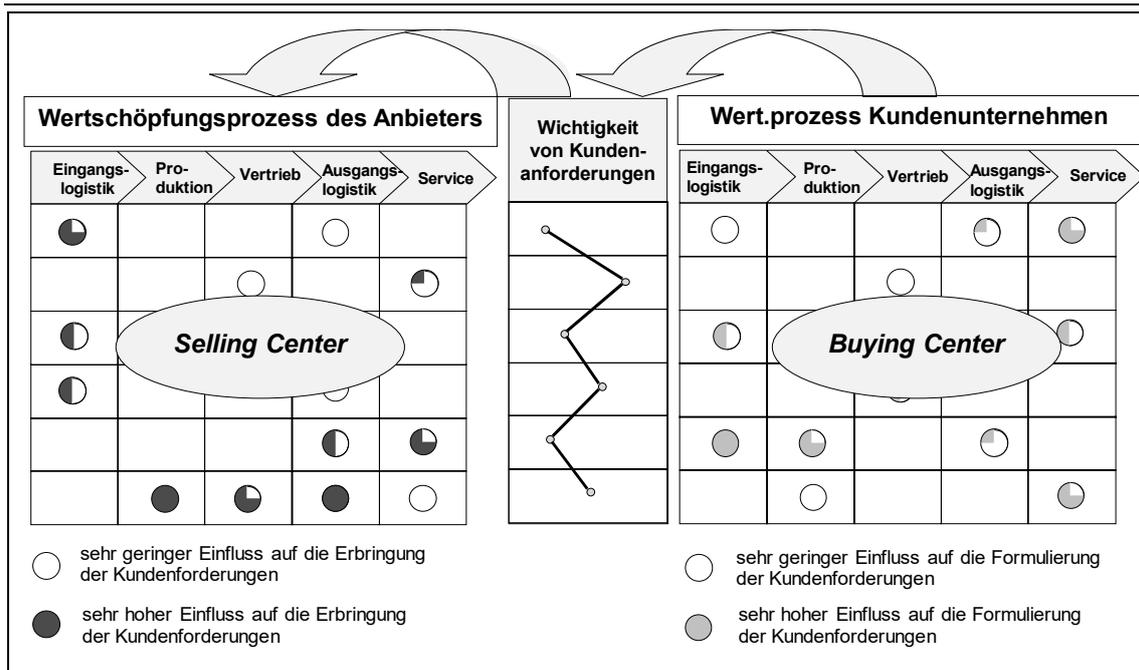


Abb. 22: Abstimmung der Wertschöpfungsprozesse von Anbieter- und Kundenunternehmen

Die Darstellungen in Abb. 22 machen exemplarisch deutlich, wie sich die mit einem Kundenauftrag verbundenen Anforderungen aus dem Wertschöpfungsprozess des Kundenunternehmens und den dabei beteiligten Akteuren (*Buying Center*) ableiten. Besitzt ein Anbieterunternehmen hierzu Kenntnisse, so lassen sich daraus unmittelbar Ansatzpunkte ableiten, welche *anbieterseitigen* Akteure in die Akquisition beim Kunden einzubeziehen sind (*Selling Center*). Darüber hinaus müssen die Kundenanforderungen aber auch in konkrete Leistungseigenschaften umgesetzt und die geeigneten Prozessaktivitäten auf der Anbieterseite definiert werden, durch die eine bestmögliche Erfüllung der Kundenanforderungen erzielt werden kann.

Kundenanforderungen werden nur selten in Form von konkreten Produkteigenschaften formuliert, sondern beziehen sich meist auf *wünschenswerte* Aspekte in der Verwendung. Beispielhaft seien hier im Hinblick auf eine nachgefragte Maschine genannt: leichte Bedienbarkeit, geringe Wartungsanfälligkeit, hohe Wirtschaftlichkeit oder hohe Kompatibilität zur eigenen Systemlandschaft. Es ist nun die Aufgabe der Anbieter, diejenigen **Funktionsmerkmale** und Leistungseigenschaften einer Maschine aus *technischer* Sicht festzulegen, die erforderlich sind, damit eine Maschine die formulierten Kundenanforderungen auch erfüllen kann. Für die Umsetzung von Kundenanforderungen in (technische) Funktionsmerkmale einer Anbieterleistung ist vor allem dem sog. **House of Quality** (HoQ) eine große Bedeutung beizumessen.

Das *House of Quality* (HoQ) ist eine Beziehungsmatrix, mit deren Hilfe die zentrale Frage beantwortet wird, auf welche Weise Kundenanforderungen (Was?) durch geeignete (*technische*) *Produktfunktionen* (Wie?) erfüllt werden können. Durch Anwendung des HoQ sollen die Anforderungen und Wünsche der Kunden mit den Entwicklungs- und Produktionsmöglichkeiten des Unternehmens in Einklang gebracht werden (Weiber/Pohl 2017, S. 134)

Zur Erstellung des **House of Quality** sind folgende Ablaufschritte zu durchlaufen (Hauser/Clausing 1988, S. 63ff.), die in Abb. 23 graphisch verdeutlicht werden.

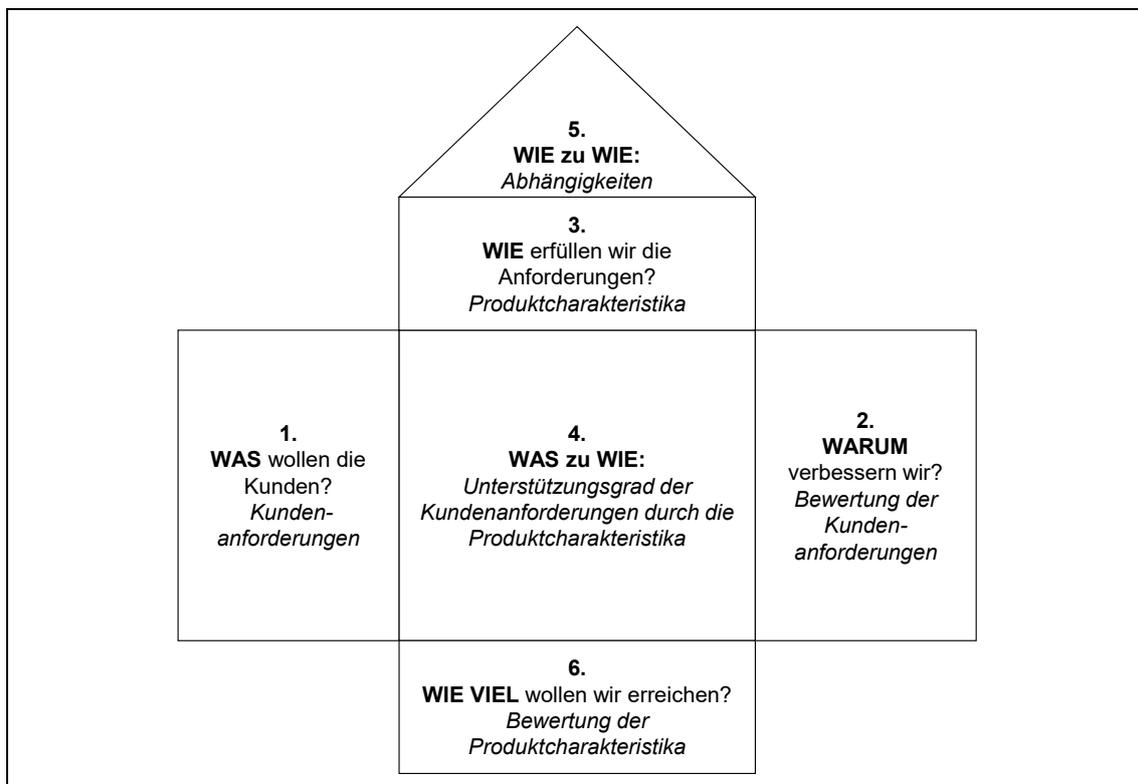


Abb. 23: Schematische Darstellung des House of Quality

- 1. Ermittlung der Kundenanforderungen (Was):**
Durch Kundenbefragungen sind Anforderungen zu erfassen und entsprechend ihrer Bedeutung für den Kunden zu gewichten.
- 2. Analyse der Anforderungserfüllung (Warum):**
Es gilt möglichst unter Einbeziehung des Kunden den Anforderungserfüllungsgrad zu ermitteln und diesen mit Leistungen der Wettbewerber zu vergleichen. Ziel ist es dabei, ein besseres Verständnis für die Aufgabenstellung zu erhalten, um einen Schwerpunkt auf die Erfüllung der Anforderung zu legen.
- 3. Ermittlung von Lösungsansätzen zur Realisierung der Forderungen (Wie):**
Es sind generelle Lösungs- und Realisierungsansätze zu finden und diese auf ein einheitliches Maß zu abstrahieren, wobei möglichst viele Lösungsvarianten gefunden werden sollten.
- 4. Ausfüllen der Korrelationsmatrix (Was zu Wie):**
Es ist zu bestimmen, welche Produktmerkmale und Maßnahmen in welchem Maße an der Erfüllung der Kundenanforderungen beteiligt sind. Die so ermittelten Werte erlauben eine Abschätzung der Prioritäten für die Lösungskonzeption.
- 5. Wechselwirkungsanalyse (Wie zu Wie):**
Für eine optimale Konzeptgestaltung müssen Abhängigkeiten zwischen den ermittelten Lösungsvorschlägen ermittelt werden. Dabei können Wechselwirkungen positiv oder negativ sowie verstärkender, behindernder oder widersprechender Natur sein.

6. Bewertung der Lösung & Zielsetzung (Wie viel):

Es werden technische Zielwerte definiert, um einen eigenen Maßstab für den Konkurrenzvergleich zu entwickeln.

Das House of Quality führt im Ergebnis zu einer aus den Kundenanforderungen abgeleiteten *Lösungskonzeption*. Dabei lassen sich auch *Merkmalsprioritäten* identifizieren, die einen hohen Einfluss auf die Erfüllung der Kundenanforderungen haben. Die frühzeitige Verwendung des HoQ ermöglicht dem Anbieter, schwierige Anforderungen zu identifizieren und mögliche Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen, was zu einer besseren Anpassung der Leistung an die Kundenerfordernisse sowie einem besseren Einsatz der Ressourcen führen kann.

2.5.3 Analyse konsumentenseitiger Nutzungsprozesse (Anbieter-Integration)

Bereits in Kapitel 2.1 wurde herausgestellt, dass letztendlich alle Leistungen im B2B-Sektor direkt oder zumindest indirekt erst in den Verwendungsprozessen der Endverbraucher (Konsumenten) einen Wert entfalten können. Wird vereinfachend unterstellt, dass die Kundenunternehmen im B2B ihre Absatzobjekte direkt an Konsumenten vermarkten, so ist es auch für die Vermarktungsüberlegungen eines Anbieter wichtig zu wissen, wie die Absatzleistungen seiner Kunden bei den Konsumenten einen Wert entfalten. Aus dieser Kenntnis kann der Anbieter seinerseits dann Rückschlüsse ziehen, wie er seine Leistungsangebote gestalten muss, damit seine Kunden auf ihren Märkten zu einer hohen Wertschaffung beitragen können und damit erfolgreicher werden.

Das aber bedeutet, dass B2B-Anbieter ein substanzielles Verständnis davon benötigen, wie Konsumenten (als **Kunden seiner Kunden**) in ihren Nutzungsprozessen *Wert* schaffen. Eine solche Betrachtungsweise ist heute zunehmend möglich, da im Zuge der aktuellen technologischen Entwicklung (Internet der Dinge, Industrie 4.0, Social Networks usw.) und der Verbreitung von Informationstechnologien im Consumer-Bereich die Anbieter zunehmend in der Lage sind, Rückkopplungen aus den *Nutzungsprozessen der Konsumenten* zu erhalten und aufgrund der Vernetzungsoptionen unmittelbar auch in die alltäglichen Nutzungssituationen der Endverbraucher eingreifen können.

Allerdings ergibt sich daraus auch die Notwendigkeit einer Veränderung im Marketingansatz: Im Gegensatz zur klassischen Produktvermarktung muss ein Umdenken in Richtung einer **Nutzungsvermarktung** erfolgen, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Anbieter ihre Angebote in Echtzeit und synchron zur Bedürfnisbefriedigung am *point of use* erbringen können (Weiber/Hörstrup 2009, S. 287ff.). Einen auf die Nutzungsvermarktung abgestimmten Marketing-Ansatz hat Hörstrup mit der sog. **Anbieter-Integration** (AI) entwickelt.

Anbieter-Integration bezeichnet die Planung, Koordination und Kontrolle der bedarfs- und ablaufsynchrone sowie kundenaktivitäts- und kundenprofilbezogenen Leistungserbringung eines Anbieters im Verlauf der Nutzungsprozesse eines Nachfragers mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile am point of use durch die Etablierung dauerhafter Geschäftsbeziehungen zu realisieren. (Weiber/Hörstrup 2009, S. 290; Hörstrup 2012, S. 64)

Die AI lässt sich zusammenfassend wie folgt charakterisieren (Weiber 2017, S. 636f.):

- Die AI zielt auf die Unterstützung der Prozessabläufe auf der *Konsumentenseite* und/oder eine zu den Nutzungsprozessen im Consumer-Bereich ablaufsichrone Leistungserbringung ab.
- AI-Leistungen werden im Nutzungsprozess der Konsumenten zur Verfügung gestellt. Hier findet die Leistung in der Verfügbarkeit des Nachfragers ihre direkte Verwendung, und es erfolgt die originäre Bedürfnisbefriedigung und die Entfaltung des spezifischen Gebrauchsnutzens für den Nachfrager.
- Anbieter greifen als *externe Gestaltungsfaktoren* in den Nutzungsprozess eines Konsumenten ein. Damit bilden die Verlaufsaktivitäten eines Nutzungsprozesses die potenziellen anbieterseitigen *Integrationspunkte (point of use)*, bei denen die wertschöpfenden Anbieteraktivitäten mit den nutzenstiftenden Prozessaktivitäten eines Nachfragers verschmelzen.
- Die AI folgt einem *Interaktionsparadigma*, d. h. der Anbieter muss Rückkopplungen aus den Nutzungsprozessen der Nachfrager erhalten und liefert seinerseits Informationen und Serviceleistungen direkt in den kundenseitigen Nutzungsprozess. Ohne diese Interaktionen ist eine *kundenaktivitätsbezogenen Leistungserbringung* nicht möglich.

Die AI basiert auf der Analyse der konsumentenseitigen Nutzungsprozesse, was z. B. durch sog. Nutzungsprozess-Diagramme (**Nutzungsprints**) ermöglicht wird (vgl. Abb. 24).

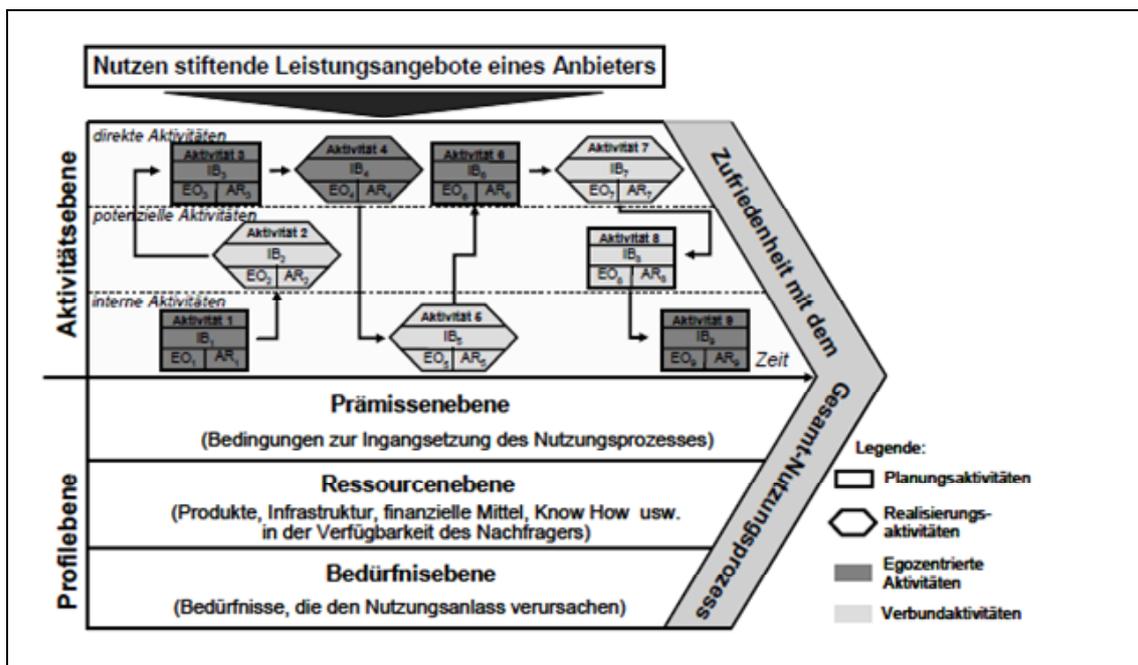


Abb. 24: Aufbau eines Nutzungsprints
(Quelle: Weiber/Hörstrup 2009, S. 303)

Dadurch, dass zukünftig immer mehr Objekte nahezu „unsichtbar“ mit Informationsträgern ausgestattet sein werden, wird der Zugriff auf diese Objektinformationen im Prinzip jederzeit möglich sein. Zur Verdeutlichung sei exemplarisch der Automobilbereich angeführt: Hier manifestiert sich der konkrete Nutzungsakt im Fahren eines Autos. Durch die zunehmende Informatisierung und Vernetzung von PKWs (Schlagwort:

Connected Car) ist es den Automobilherstellern möglich, Fahrweise, Fahrzeiten, Fahrverhalten, Spritverbrauch, Fahrstrecken usw. real-time aufzuzeichnen und über das Internet mit Fahrer und Auto in Verbindung zu treten (Mayer 2014, S. 147ff.) Aus den bei der Autonutzung erfassten kundenindividuellen Daten lassen sich dann maßgeschneiderte Serviceleistungen in Echtzeit anbieten (z. B. Hotel- oder Restaurantangebote anhand exakter GPS-Daten). Eine empirische Untersuchung von Cieplik (2016, S. 256ff.) zu Value-Added-Services im Automobilmarkt zeigt, dass es gerade die nutzungsbegleitenden Dienstleistungen sind, mit denen Autoanbieter zukünftig eine Differenzierung im Wettbewerb erreichen können.

Insgesamt führen diese Entwicklungen zu der Konsequenz, dass die Anbieter im B2B nicht nur die Verwendungsprozesse ihrer Unternehmenskunden analysieren, sondern auch immer stärker die Nutzungsprozesse von deren Kunden (Konsumenten) beachten müssen. Nur so erhalten sie ein tiefgehendes Verständnis von den „Kunden ihrer Kunden“ und können prüfen, ob ihre Leistungen nicht nur eine *Integralqualität* für ihre direkten Kunden aufweisen, sondern auch bezüglich der Nutzungsprozesse der Konsumenten besitzen. Je stärker die Anbieterleistungen unmittelbar in die Absatzobjekte der Unternehmenskunden eingehen und damit deren Vorteilspotenziale gegenüber ihrer Kunden im Consumer-Bereich bestimmen, desto mehr ist eine solche „*mehrstufige Integralqualität*“ zu gewährleisten.

3 Analyse des Nachfragerverhaltens im B2B

Angesichts der hohen Bedeutung des Verständnisses über die kundenseitigen Verwendungsprozesse, rückt die Analyse des Nachfragerverhaltens ins Zentrum der Betrachtung. Er werden zunächst die Besonderheiten des Nachfragerverhaltens skizziert, um die kollektive Kaufentscheidung im Buying Center als zentrales Merkmal des Nachfragerverhaltens im B2B herauszustellen. Da Kaufentscheidungen mit Unsicherheiten verbunden sind, wird anschließend erläutert, wie Unsicherheiten bei der Beschaffung entstehen und wie diese reduziert werden können. Das Kapitel schließt mit der Thematisierung von Kauftypen und Marktsegmentierung ab, welches für das tiefgehende Verständnis das Nachfragerverhaltens relevant ist.

3.1 Besonderheiten des Nachfragerverhaltens im B2B

Die Analyse des Kaufverhaltens kann als „Herzstück“ des Marketings bezeichnet werden, da die Bestimmungsgrößen der Kaufentscheidung von maßgeblichem Einfluss auf die Ausgestaltung der Marketingaktivitäten eines Anbieters sind. Die Besonderheiten, die sich für die Kaufverhaltensforschung im B2B ergeben, lassen sich aus den bereits in Kapitel 0 herausgearbeiteten B2B-Charakteristika ableiten:

- abgeleitete Nachfrage,
- Unternehmen bzw. Organisationen als Käufer,
- Nachfrage von Leistungsbündeln.

Der Kaufentscheidungsprozess von Unternehmen unterscheidet sich i. d. R. deutlich von dem der Konsumenten, da die Kaufentscheider Mitglieder einer Unternehmensorganisation sind. Kaufentscheidungen im B2B sind damit immer Mehrebenen- und meist auch Mehrpersonen-Entscheidungen, was sich sehr gut an dem in Abb. 25 dargestellten *Modell des organisationalen Kaufverhaltens* von Webster/Wind (1972, S. 12ff.) verdeutlichen lässt. Die verschiedenen Ebenen in dem Strukturmodell zeigen die Einflussbereiche auf organisationale Kaufentscheidungen. Hervorzuheben ist dabei die Organisationsebene, durch die organisationsspezifische Faktoren wie z. B. Beschaffungsvorschriften, Beschaffungstechnologien, Organisationsstruktur aber auch Branche oder Unternehmenskultur die Beschaffungsentscheidung beeinflussen. Bei der Kaufentscheidung selbst unterstellt das Modell, dass diese durch ein *Buying Center* (Kollektivebene) getroffen werden und damit Mehrpersonen-Entscheidungen (multipersonale Kaufentscheidungen) darstellen.

Bei der Kollektivebene ist zu beachten, dass sich die kollektive Kaufentscheidung aus den Einstellungen und Präferenzen der einzelnen Personen im Buying Center bildet, wobei zusätzlich die Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Buying Centers bzw. deren gegenseitige Einflussmöglichkeiten zu berücksichtigen sind.

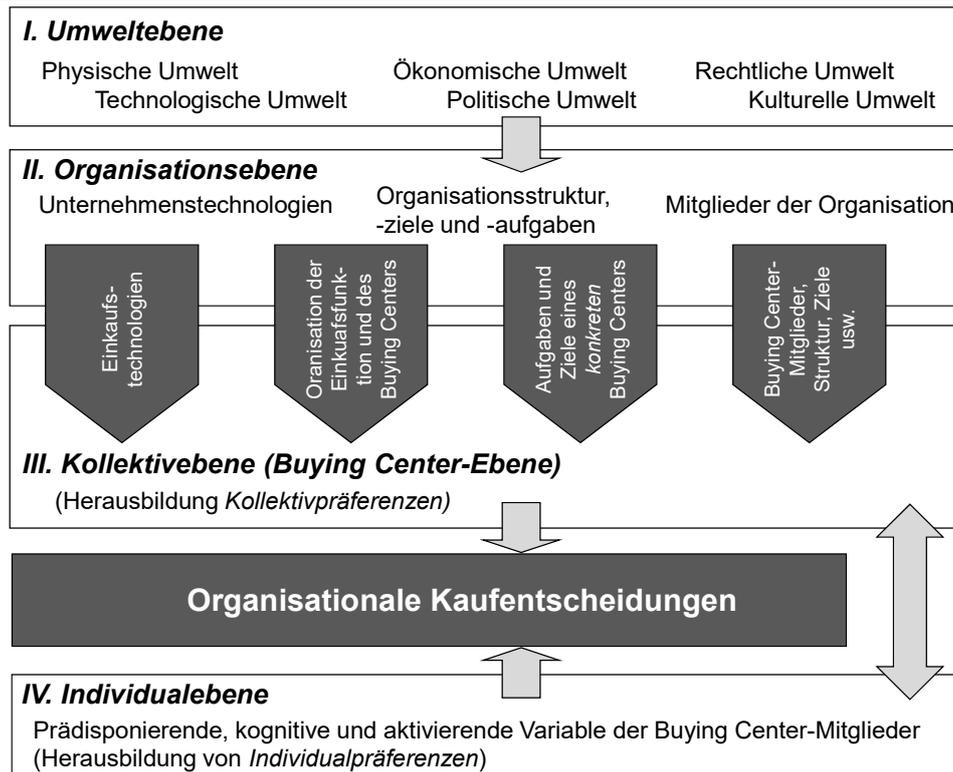


Abb. 25: Modell des organisationalen Kaufverhaltens

Da die einzelnen Personen jeweils auf der Individualebene agieren, gelten hier in weiten Teilen die gleichen Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung wie sie auch für das Kaufverhalten von Konsumenten diskutiert werden (vgl. z.B. Foscht/Swoboda 2011; Kröber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009; Kuß/Tomczak 2007; Trommsdorff/Teichert 2011).

Da die einzelnen Personen jeweils auf der Individualebene agieren, gelten hier in weiten Teilen die gleichen Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung wie sie auch für das Kaufverhalten von Konsumenten diskutiert werden (vgl. z.B. Foscht/Swoboda 2011; Kröber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009; Kuß/Tomczak 2007; Trommsdorff/Teichert 2011). Da *SOR-Modell* gibt einen Überblick zu den unterschiedlichen Einflussvariablen der individuellen Kaufentscheidungen.

Die Basis von *Stimulus-Response-Modellen (SR-Modelle)* ist die Generierung einer möglichst quantifizierbaren Beziehung zwischen dem vom Unternehmen steuerbaren Einsatz der Marketinginstrumente als Inputvariable und den Reaktionen der Käufer als Outputvariable. Typische Beispiele hierfür sind die Bestimmung von Werbewirkungsfunktionen oder Preisreaktionsfunktionen. Den Ansätzen ist gemeinsam, dass sie die direkte Beziehung zwischen Input und Output zu schätzen versuchen und damit die Verarbeitung von Stimuli durch den Nachfrager als Black-Box betrachten und aus der Analyse ausklammern. Mit diesen Modellansätzen ist somit nicht zu begründen, warum verschiedene Nachfrager auf den gleichen Umweltreiz in unterschiedlicher Art und Weise reagieren (z.B. ein Konsument kauft ein Produkt, ein Anderer wiederum nicht). Erklärungsansätze hierfür versuchen sog. **Stimulus-Organismus-Response-Modelle (SOR-Modelle)** zu liefern. Bei SOR-Modellen wird davon ausgegangen, dass die aus der Umwelt aufgenommenen Stimuli vom „Organismus des Nachfragers“ in Abhängig-

keit von persönlichkeits- und Gedächtnismerkmalen verarbeitet werden. Erst das Ergebnis dieses Verarbeitungsprozesses führt dann zu einer beobachtbaren Verhaltensreaktion beim Nachfrager. Die im Organismus ablaufenden psychischen Prozesse werden durch die zwischen Stimuli und Response vermittelnde Variable getragen, für die deshalb auch die Bezeichnung intervenierende Variable gebräuchlich ist. Mit Hilfe der intervenierenden Variablen wird die Black-Box beschrieben und konkretisiert. Diese können dabei allgemein in prädisponierende (z.B. Involvement, Kultur), aktivierende (z.B. Emotionen, Motivation) sowie kognitive Prozesse (z.B. Wahrnehmung, Lernen) unterschieden werden).

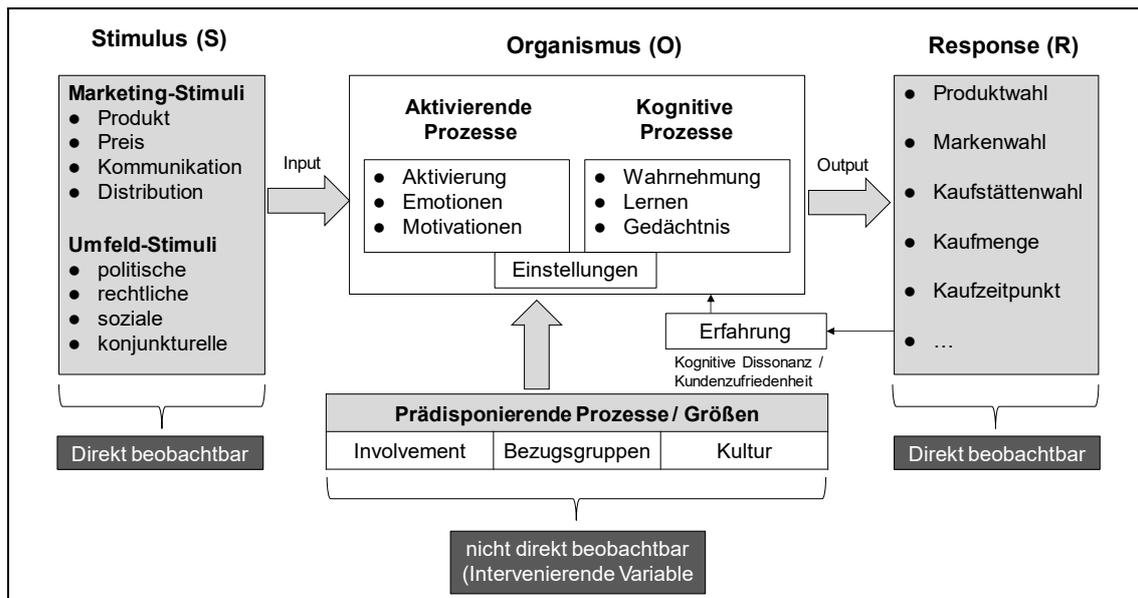


Abb. 26: Das klassische SOR-Modell
(Quelle: Weiber 2006, S. 80)

In vereinfachter Weise können organisationale Kaufentscheidung auch dadurch gekennzeichnet werden, dass sie sich in einem Zusammenspiel von einer Makroebene (Organisationsebene) und einer Mikroebene (Buying Center-Ebene) bilden. Weitere Besonderheiten des Kaufverhaltens von Unternehmen ergeben sich dadurch, dass die Kundenunternehmen primär Leistungsbündel vermarkten, die aus einer Kombination von Sach- und Dienstleistungen bestehen (vgl. Kapitel 1.3.3). Auf der Nachfragerseite entstehen dadurch besondere Unsicherheitssituationen, die nachhaltig das Kaufverhalten beeinflussen. Dadurch wird die Frage nach der Reduktion dieser Unsicherheiten für die Nachfrager zu einem zentralen, kaufbestimmenden Faktor.

3.2 Buying Center Kaufentscheidungen

Bereits im vorherigen Abschnitt wurde verdeutlicht, dass Kaufentscheidungen in Organisationen auf Basis von im Buying-Center gebildeten Kollektivpräferenzen getroffen werden. Diese Kollektiventscheidung hängt nicht allein von den in Abb. 25 abgebildeten Ebenen, sondern wird ebenfalls von der Kaufsituation beeinflusst. Dieses Kapitel fokussiert sich deshalb zunächst auf die Darstellung der Kaufklassen und beleuchtet anschließend das Buying Center.

Eine wenngleich grobe, dafür aber durchaus brauchbare Unterscheidung von Kaufsituationen liefert der **Kaufklassen-Ansatz** von Robinson/Faris/Wind (1967, S. 25ff.) welche in Abb. 27 dargestellt ist. Dabei ist aber zu beachten, dass der Neuigkeitsgrad eines Beschaffungsproblems auch für den Informationsbedarf bestimmend ist und verstärkte Informationsaktivitäten wiederum die betrachtete Alternativenzahl beeinflussen können, weshalb die Unterscheidungsmerkmale nicht unabhängig voneinander gesehen werden können.

	Unterscheidungsdimensionen		
	Neuheit des Produktes	Informationsbedarf	Betrachtung neuer Alternativ.
Neukauf	hoch	maximal	bedeutend
Modifizierter Wiederkauf	mittel	eingeschränkt	begrenzt
Identischer Wiederkauf	gering	minimal	keine

Abb. 27: Kaufklassen-Ansatz von Robinson/Faris/Wind

(Quelle: Robinson/Faris/Wind 1967, S. 25; dt. Übersetzung)

Die Bildung von Kaufklassen stellt auf die Neuartigkeit des Unternehmenskaufs ab, und berücksichtigt damit noch nicht die Besonderheit im B2B, dass die Kaufentscheidungen hier meist Gremienentscheidungen darstellen, an der mehreren Personen beteiligt sind (Mehrpersonenentscheidungen). Im sog. *Buying Center* sind mehrere Personen an einer Kaufentscheidung beteiligt oder beeinflussen diese.

Das *Buying Center* (Einkaufsgremium) bezeichnet die formelle und/oder informelle Zusammenfassung derjenigen Personen, die in Organisationen eine Kaufentscheidung gemeinsam treffen oder diese zumindest indirekt beeinflussen.

3.2.1 Rollenverteilung im Buying Center

Bezüglich der möglichen Rollen von Organisationsmitgliedern im Buying Center hat vor allem der Ansatz von Webster/Wind (1972a, 17; dieselben 1972b, S. 77ff.) eine weite Verbreitung gefunden. Die Autoren unterscheiden fünf verschiedene Rollen, die von ihnen wie folgt charakterisiert werden:

- **User** (Nutzer) sind nach dem Kauf direkt mit der Verwendung einer gekauften Leistung betraut. Sie nehmen damit eine Schlüsselstellung im Beschaffungsprozess ein, da Users meist über entsprechende Erfahrung im Umgang mit zu beschaffenden Leistungen verfügen und später auch deren zweckadäquaten Einsatz verantwortlich sind.
- **Influencer** (Beeinflusser) beeinflussen direkt oder indirekt die Kaufentscheidung aufgrund ihrer Erfahrungen und durch die Bereitstellung von Informationen (z. B. Beurteilungskriterien für Kaufalternativen). Häufig sind Influencers Experten, die aufgrund ihres Fachwissens und mittels ihres Informationsverhaltens, den Entscheidungsprozess beeinflussen, oder sie entstammen aus befreundeten Unternehmen.
- **Buyer** (Einkäufer) verfügen über die formale Berechtigung, Kaufabschlüsse zu tätigen und sind in aller Regel in der Einkaufsabteilung angesiedelt. Häufig fällt ihnen auch die Aufgabe der Lieferantenauswahl zu.
- **Decider** (Entscheider) verfügen meist hierarchiebedingt über die Entscheidungsmacht und sind für die Kaufentscheidung verantwortlich. Allerdings müssen die Entscheider nicht zwangsläufig über alle Aspekte der Kaufentscheidung informiert sein. Häufig handelt es sich hier um Mitglieder des oberen Managements oder der Unternehmensleitung.
- **Gatekeeper** (Informationsselektierer) selektieren Informationen und steuern den Informationsfluss im Buying Center, womit sie direkt wichtige Grundlagen der Kaufentscheidung beeinflussen. Häufig handelt es sich bei Gatekeepern um Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter eines Sekretariats oder um Assistenten (Haehnel 2011, S. 30).

Die Träger der verschiedenen Rollen müssen jedoch nicht zwangsläufig jeweils unterschiedliche Personen sein, sondern einzelne Personen können auch mehrere der obigen Rollen übernehmen. Im Extremfall vereinigen sich alle Rollen in einer Person, wie es z. B. häufig bei (kleineren) eigentümergeführten Unternehmen der Fall ist.

3.2.2 *Machtpositionen im Buying Center*

Die letztendlich von einem Buying Center getroffene Kaufentscheidung wird wesentlich durch die bestehenden Machtverhältnisse bestimmt.

Macht bezeichnet die Fähigkeit, das Verhalten anderer Personen oder einer Gruppe von Personen entsprechend den eigenen Verhandlungen zu beeinflussen oder erzwingen zu können.

Aufgrund von Macht können Mitglieder des Buying Centers die Kollektiventscheidung beeinflussen, womit Macht im Prinzip mit den Möglichkeiten der Einflussnahme gleichgesetzt werden kann. Für die Bildung von Kollektivpräferenzen werden dabei zumeist die Kommunikationsbeziehungen, die Möglichkeiten der Einflussnahme (Machtverhältnisse) sowie situative Faktoren als bedeutsam angesehen. Macht kann auf unterschiedlichste *Machtbasen* (Machtquellen) zurückgeführt werden, wobei im Hinblick auf die Analyse des Buying Centers zwischen organisationalen und persönlichen Machtbasen unterschieden werden kann.

Ebenfalls auf *Machtbasen* beruht ein Ansatz von Witte (1973 und 1976). Als Ergebnis einer empirischen Untersuchung zu Innovationsprozessen stellte er fest, dass sowohl

Förderer (Promotoren) als auch Verhinderer (Opponenten) bei der Beschaffung innovativer Technologien in Unternehmen existieren: Während **Promotoren** den Beschaffungsprozess aktiv fördern, versuchen **Opponenten** eine Beschaffung zu verhindern oder zu verzögern. Der ‚Erfolg‘ von Promotoren und Opponenten sieht Witte dabei in Abhängigkeit der Machtquelle, wobei er zwischen hierarchisch legitimerter Macht und fachlich begründeter Macht unterscheidet (Witte 1998, S. 16f.). Werden diese beiden Aspekte kombiniert so ergeben sich die in Abb. 28 dargestellten vier Fälle:

		Machtquelle (Machtbasen)	
		hierarchische Position	fachliche Kompetenz
Wirkrichtung bzgl. der Kaufentscheidung	Förderung	Machtpromotor	Fachpromotor
	Verhinderung	Machtopponent	Fachopponent

Abb. 28: Promotoren und Opponenten der Kaufentscheidung nach Witte

Diese Machtbasen beeinflussen die Bildung von Kollektivpräferenzen im Buying Center.

3.2.3 Bildung von Kollektivpräferenzen im Buying Center

In der Literatur existiert eine Vielzahl an **Modellen** zur Erklärung von Kollektiv- bzw. Gruppenpräferenzen, die aber große Gemeinsamkeiten aufweisen. Voeth/ Brinkmann (2004, S. 354f.) geben hierzu einen Überblick und unterteilen die Modelle zur Messung von Kollektivpräferenzen in zwei Kategorien:

- Modelle mit isolierter Präferenz- oder Einfluss-Messung,
- Modelle mit *integrierter* (gleichzeitiger) Präferenz-Einfluss-Messung.

Auf die modelltheoretische Betrachtung zur Bildung von Kollektivpräferenzen sei hier verzichtet. Statt dessen sei hier die Kommunikation zwischen den BC-Mitgliedern betrachtet.

Zur empirischen Messung von Präferenzen auf Individualebene ist insb. die sog. **Conjoint Analyse** sehr gut geeignet. Conjoint Analysen (Backhaus/Erichson/ Plinke/Weiber 2018, S. 497ff.) stellen dekompositionelle Ansätze dar, die aus der Abfrage von Präferenzurteilen (Rangordnungen von Alternativen) oder von direkten Auswahlentscheidungen – z. B. im Rahmen von Choice Based Conjoint Analysen (Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 175ff.) – Rückschlüsse auf die Bedeutung konkreter Merkmalseigenschaften der Auswahloptionen (z. B. Angebotsalternativen) zur Präferenzbildung erlauben. Im zweiten Schritt werden dann auf Basis der gewonnenen Conjoint-Ergebnisse die Einflussbeziehungen zwischen den Buying Center-Mitgliedern bestimmt, die dann der Erklärung der Kollektivpräferenz dienen.

Für die Bildung von Kollektivpräferenzen werden dabei primär die Verhandlungsstrategien zur Herausbildung von Kollektivpräferenzen im Buying Center und die Möglichkeiten der Einflussnahme (Machtverhältnisse) als bedeutsam angesehen. Diese werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

3.2.3.1 Verhandlungsstrategien

Nach Voeth/Herbst (2009, S. 122) sind **Verhandlungsstrategien** dadurch gekennzeichnet, dass sie „eine generelle Leitlinie für das Verhandlungsverhalten“ beinhalten. Diese können sich auf folgende grundsätzlichen Fragestellungen beziehen:

- Leitlinien bezüglich des Verhandlungsprozesses (*Prozessstrategien*),
- Leitlinien bezüglich des zu erzielenden Ergebnisses (*Ergebnisstrategien*).

Prozessstrategien sind losgelöst vom Verhandlungsergebnis und gehen der Frage nach, wie der *Verhandlungsprozess* ablaufen soll. In Anlehnung an Voeth/Herbst (2009, S. 109ff.) kann die Gestaltung des Prozessverlaufs bezogen sein auf:

- *ökonomische Ziele*, die entsprechend dem Wirtschaftlichkeitsprinzip darauf abstellen, ein gesetztes Verhandlungsergebnis mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen und damit insbesondere die Verhandlungskosten und die Verhandlungsdauer betreffen,
- *verhaltensbezogene Prozessziele*, die auf die ‚Art und Weise‘ der Verhandlung abstellen und z. B. die in Verhandlungen zu zeigende Fairness, Ehrlichkeit, Offenheit, Kooperationswillen oder das ‚Benehmen‘ betreffen.

Im Gegensatz dazu sind **Ergebnisstrategien** auf die Frage gerichtet, wie bei Präferenzdivergenzen der Verhandlungspartner eine Einigung erzielt werden kann. Präferenzdivergenzen ergeben sich dabei vor allem aus konfliktären Zielsetzungen der Partner, aber auch bei unterschiedlichen Wichtigkeiten. Allerdings kann bei Kundenverhandlungen auch unterstellt werden, dass Anbieter und Nachfrager durch ein gemeinsames Einigungsinteresse motiviert sind, da sie gemeinsam die Realisierung einer Problemlösung anstreben. Im Hinblick auf die divergierenden Verhandlungsziele wird jede Verhandlungspartei versuchen, die Präferenzen des Partners zu den eigenen Gunsten zu verändern, um so die für sie bestmögliche Lösung zu erreichen. Divergierende Ziele spiegeln sich grundsätzlich in denselben Konflikten wider. Entsprechend gelten hier die Konfliktlösungsstrategien nach Reeder/Brierty/Reeder (1991, S. 122), die von Voeth/Herbst (2009, S. 123) als Ergebnisstrategien bezeichnet werden:

- Konkurrenzstrategie (competing),
- Kooperationsstrategie (collaborating),
- Vermeidungsstrategie (avoiding),
- Anpassungsstrategie (accommodating),
- Kompromissstrategie (compromising).

Die Strategiealternativen unterscheiden sich dadurch, ob die Realisierung der eigenen Zielvorstellungen oder die des Verhandlungspartners im Vordergrund steht. Da im Projekt-Geschäft spezifische, auf einen bestimmten Kunden zugeschnittene Lösungen er-

zielt werden sollen, gilt es für den Anbieter, vor allem die Interessen des Kunden zu respektieren und deren Realisierung anzustreben.

Daher sind **Vermeidungsstrategien** tendenziell wenig sinnvoll und bergen die Gefahr des Auftragsverlustes. Außerdem sind Vermeidungsstrategien aus Sicht des Anbieters meist auch ineffizient, da er die häufig nicht unerheblichen Angebotserstellungskosten beachten muss. Dennoch kann ein solches Verhalten in der Realität auftreten, wenn es z. B. dem Renommee eines Beratungsunternehmens schaden würde, *kein* Angebot zu unterbreiten. In solchen Fällen wird nicht selten ein ‚nicht ernst zu nehmendes Angebot‘ unterbreitet in der Hoffnung, dass das Angebot vom Kunden abgelehnt wird. Grundsätzlich sind auch **Konkurrenzstrategien** in Kundenverhandlungen vor allem beim Auffinden der Problemlösung möglichst zu vermeiden, da der Anbieter hier einseitig seine eigenen Interessen verfolgen würde. Allerdings besitzen sie insbesondere bei der Preisverhandlung eine hohe Relevanz, da es beiden Parteien wichtig ist, einen ‚guten Preis‘ zu verhandeln.

Bei der **Kooperationsstrategie** versuchen die Partner für beide Seiten ein möglichst günstiges Verhandlungsergebnis zu erzielen. Dies setzt jedoch voraus, dass es sich um integrative Verhandlungsobjekte handelt. Dies ist häufig bei *Solution-ready-made- und Solution-modified-Verhandlungen* der Fall, da hier i. d. R. eine Vielzahl an Verhandlungsgegenständen vorliegt, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sich die Präferenzstrukturen beider Parteien nicht gegenseitig völlig ausschließen. Beide Parteien haben hier die Möglichkeit, sich in die Realisierung der Lösung einzubringen und können daher bei Zusammenarbeit ein gutes Ergebnis realisieren. Auch bei der **Anpassungsstrategie** versucht der Anbieter, den Interessen des Kunden möglichst weitgehend entgegenzukommen, was insbesondere für *Solution ready-made-Verhandlungen* gilt. Schließlich bildet die **Kompromisstrategie** eine ‚Mischung‘ der anderen Ergebnisstrategien, bei der sowohl die eigenen Interessen wie auch die gegnerischen Interessen verfolgt werden. In erster Linie gilt es, den gemeinsamen Nutzen zu steigern, ohne dabei eine bestimmte Partei „auszunutzen“. Kompromisstrategien werden meist dann verfolgt, wenn Kooperationsstrategien nicht umsetzbar sind.

Im Hinblick auf das *Führen von Verhandlungen* ist dem sog. **Harvard-Konzept** eine große Bedeutung beizumessen (vgl. hierzu Kap. 5.2.3.3).

3.2.3.2 Einflussnahme

In den Verhandlungen zur Bildung von Kollektivpräferenzen im Buying Center können die Organisationsmitglieder auf unterschiedliche Weise Einfluss nehmen.

Bezüglich der *Einflussmöglichkeiten* der einzelnen Buying Center-Mitglieder unterscheidet Büschken (1994, S. 62ff.) in Anlehnung an Kelman (1961, S. 62ff.) zwischen Identifikation, Internalisierung und Einwilligung als *Ergebnisse* der Einflussnahme um Verhaltenskonformität herbeizuführen (vgl. Abb. 29):

- Bei der *Identifikation* führt die Einflussnahme, die meist auf Identifikationsmacht beruht, zu einer Verhaltensänderung, der dann auch eine Präferenzänderung folgt.

- Bei der *Internalisierung* kommt es zu Präferenzänderungen, wobei hier aber meist die Legitimationsmacht und die Expertenmacht dominierend für Verhaltensänderungen sind.
- Bei der *Einwilligung* zwar das Verhalten, die ursprünglichen Präferenzen bleiben aber erhalten. Die Einflussnahme beruht hier meist auf Belohnungs- und Bestrafungsmacht.

	Einwilligung	Identifikation	Internalisierung
Motivation zur Verhaltenskonformität	erwünschter sozialer Effekt des Verhaltens	erwünschte soziale Verankerung in der Gruppe	Übereinstimmung der dem Verhalten zugrundeliegenden Werte und Zielsysteme
Machtbasen	Ressourcenkontrolle Belohnung Bestrafung	Attraktivität Vorbildkraft	Glaubwürdigkeit Legitimität Information
Ursache der Verhaltenskonformität	Eingrenzung der möglichen alternativen Verhaltensmuster	Erfüllung von Rollenerwartungen	Verstärkung oder Bestätigung eigener Wertvorstellungen

Abb. 29: Alternativen der Herbeiführung von Verhaltenskonformität
(Quelle: Kelman 1961, S. 67; dt. Übersetzung)

3.3 Unsicherheiten bei der Beschaffung von Leistungsbündeln

3.3.1 Unsicherheit und wahrgenommenes Risiko

Allgemein kann unter **Unsicherheit** ein wahrgenommener Mangel an Informationen verstanden werden, womit die Handlungen eines Akteurs auf Informationsdefiziten beruht. Die Problematik, die sich daraus ergibt, ist darin zu sehen, dass ein Akteur bei seinen Handlungen ggf. mit negativen Konsequenzen (Gefahren) rechnen muss. Die originäre Ursache der Unsicherheit liegt in der beschränkten Rationalität eines Akteurs begründet (Simon 1955, S. 99ff.; derselbe 1972, S. 161ff.).

Beschränkte Rationalität („bounded rationality“) bedeutet, dass ein Akteur Informationen nur unvollständig beschaffen kann und in seinen Informationsverarbeitungskapazitäten beschränkt ist.

Aufgrund der beschränkten Rationalität kann ein Akteur somit niemals Sicherheit bei seinen Handlungen erlangen, was im Hinblick auf z. B. Kaufentscheidungen bedeutet, dass ein Nachfrager auch keine Nutzenmaximierung, sondern nur eine Nutzensatisfizierung erreichen kann, d. h. die Erfüllung eines subjektiv gesetzten Anspruchsniveaus (Simon 1955, S. 107). Sowohl die Informationsökonomik als auch die Transaktionskostentheorie unterscheiden im Hinblick auf Austauschbeziehungen zwei *Grundformen der Unsicherheit* (Hirshleifer/Riley 1979, S. 1377; Williamson 1985, S. 56ff.):

- **Umweltunsicherheit** („event uncertainty“):
wird auch als *exogene Unsicherheit*, *Ereignisunsicherheit* oder *technologische Unsicherheit* bezeichnet und liegt dann vor, wenn sich die Informationsdefizite eines Akteurs auf Variablen bezieht, die sich *außerhalb* des betrachteten öko-

nomischen Systems, d. h. in der exogenen Umwelt befinden. Ein Marktakteur kann Umweltunsicherheiten nicht aktiv beeinflussen, sondern sich diesen nur passiv anpassen.

- **Marktunsicherheit** („market uncertainty“): wird auch als *endogene Unsicherheit* bezeichnet und liegt dann vor, wenn ein Marktakteur *innerhalb* einer Austauschbeziehung über die relevanten Marktbedingungen, wie z. B. Preise oder Qualitäten von Gütern, unvollkommen informiert ist, was zu nur begrenzt rationalen Entscheidungen führt.

Der Unterschied zwischen Umweltunsicherheit und Marktunsicherheit liegt somit darin begründet, dass „[...] individuals are not uncertain about the terms on which they might make market exchanges but rather about exogenous events“ (Hirshleifer/Riley 1979, S. 1377). Dadurch, dass Umweltunsicherheiten im Prinzip immer gegeben und auch unvermeidbar sind, laufen Markttransaktionen unter Unsicherheit ab. Während die Umweltunsicherheit durch entsprechende Aktivitäten der Akteure nicht veränderbar ist, kann die Marktunsicherheit durch geeignete Maßnahmen beseitigt oder zumindest reduziert werden. Sie steht deshalb auch im Mittelpunkt ökonomischer Betrachtungen. Die Marktunsicherheit besitzt verschiedene Erscheinungsformen, die in Abb. 30 dargestellt sind.

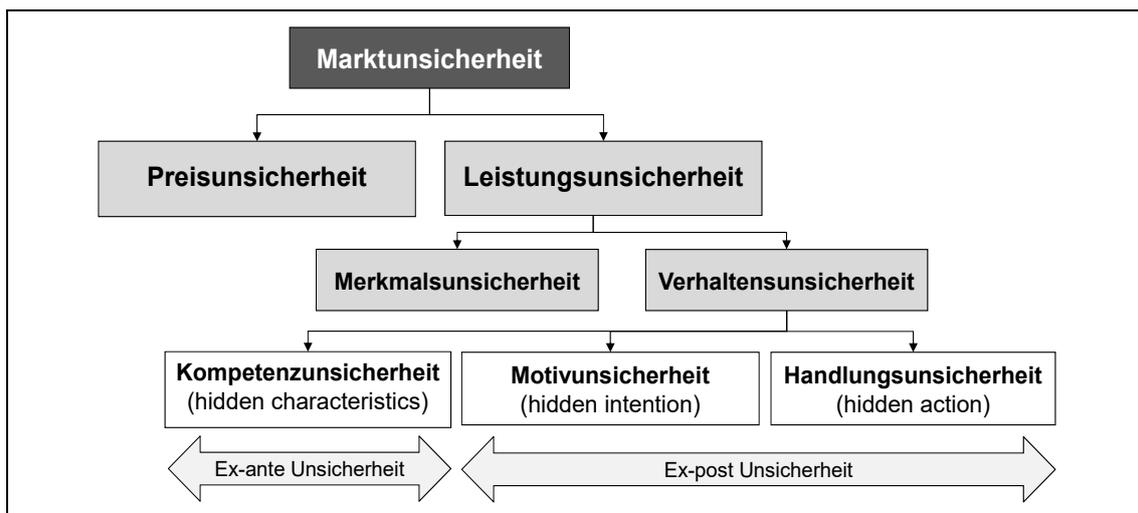


Abb. 30: Erscheinungsformen der Marktunsicherheit

Im Gegensatz zur **Preisunsicherheit**, die sich z. B. auf Fragen der Preisgünstigkeit oder der Preiswürdigkeit bezieht, zielt die **Leistungsunsicherheit** auf Beurteilungsunsicherheiten der Eigenschaften einer Leistung ab. Dabei wird hier eine Unterscheidung zwischen Merkmals- und Verhaltensunsicherheit vorgenommen: Während sich die **Merkmalsunsicherheit** auf Unsicherheiten bei der Beurteilung z. B. der funktionalen oder physischen Qualität einer Leistung bezieht, ist die **Verhaltensunsicherheit** auf die Frage bezogen, ob ein Anbieter über hinreichende Qualifikationen, Ressourcen, Anstrengungsbereitschaft usw. verfügt, um eine hohe Qualität sicherzustellen.

Der Begriff der Verhaltensunsicherheit ist vor allem in der Agency-Theorie verbreitet (Spremann 1990, S. 561ff.; Göbel 2002, S. 61f.) und wird dort grundsätzlich auf die

Unsicherheiten des Prinzipals (Auftraggeber) bezüglich der Handlungen eines Agenten (Auftragnehmer; Ausführer) bezogen.

Verhaltensunsicherheit ist eine Form der Marktunsicherheit und liegt dann vor, wenn für den schlechter informierten Transaktionspartner die Gefahr besteht, dass sich der andere Transaktionspartner unter Ausnutzung seines Informationsvorsprungs opportunistisch verhält.

Die Gefahr des *opportunistischen Verhaltens* ist bei Kaufentscheidungen vor allem deshalb gegeben, weil Anbieter aufgrund ihres i. d. R. gegebenen Informationsvorsprungs im Hinblick auf die Leistungsqualität hierzu nicht nur die Möglichkeit haben (Williamson, 1990, S. 54), sondern aufgrund von i. d. R. divergierenden Zielsystemen (z. B. Nachfrager wünschen eher hohe Qualitäten, Anbieter eher niedrige Kosten, was meist mit Qualitätseinschränkungen einhergeht) auch die entsprechende *Motivation* besitzen.

Opportunistisches Verhalten liegt vor, wenn ein Wirtschaftssubjekt eine zu seinen Gunsten bestehende asymmetrische Informationsverteilung unter Zuhilfenahme von List und Tücke einseitig zu seinen Gunsten ausnutzt.

Im Hinblick auf Kaufentscheidungen kann Verhaltensunsicherheit immer nur bei *Leistungsversprechen* auftreten, da hier Anbieter und Nachfrager mit dem Kaufabschluss eine Prinzipal-Agenten-Beziehung eingehen, bei der der Nachfrager als Auftraggeber (Prinzipal) den Anbieter als Auftragnehmer (Agent) mit der Erstellung von Leistungen betraut (Kaas 1992, S. 884ff.; Kleinaltenkamp 1992, S. 812ff., Adler 1996, S. 60ff.). In diesen Fällen können drei Arten der Unsicherheit des Nachfragers bezüglich des Verhaltens des Anbieters, das dieser nach Kaufabschluss zeigt, unterschieden werden:

- **Kompetenzunsicherheit** besteht dann, wenn ein Nachfrager darüber unsicher ist, ob ein Anbieter auch über die nötigen Kompetenzen und Ressourcen (Charakteristika) verfügt, um eine Leistung in der gewünschten Qualität zu erstellen. Die Kompetenzen und Ressourcen werden dabei als kurz- und mittelfristig nicht veränderbare Eigenschaften des Anbieters verstanden. Weiterhin wird unterstellt, dass der Nachfrager nach Erstellung einer Leistung die Charakteristika eines Anbieters beurteilen kann und nur im Vorfeld unsicher ist, weshalb hier auch von *hidden characteristics* gesprochen wird.
- **Motivunsicherheit** besteht dann, wenn ein Nachfrager darüber unsicher ist, ob ein Anbieter über die nötige Motivation (Intension) verfügt, eine Leistung in der geforderten Qualität zu erstellen. Auch in diesem Fall wird unterstellt, dass der Nachfrager nach Erstellung einer Leistung die Motivation eines Anbieters beurteilen kann und nur im Vorfeld unsicher ist, weshalb hier auch von *hidden intention* gesprochen wird.
- **Handlungsunsicherheit** besteht dann, wenn ein Nachfrager darüber unsicher ist, ob ein Anbieter zur Erstellung einer Leistung in der geforderten Qualität auch die erforderlichen Maßnahmen ergreifen und Handlungen (Aktionen) durchführen wird bzw. durchgeführt hat, weshalb hier auch von *hidden action* gesprochen wird. Allerdings wird in diesem Fall davon ausgegangen, dass der Nachfrager Art und Qualität der Handlungen eines Anbieters auch bei Vorliegen des Leistungsergebnisses *nicht* beurteilen kann und deshalb auf die Sorgfalt des Anbieters vertrauen muss.

Neben dem Begriff der Unsicherheit wird im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen häufig auch der Begriff des **wahrgenommenen Risikos** verwendet. Der Unterschied zwischen Unsicherheit und Risiko ist aus entscheidungstheoretischer Sicht darin zu sehen, dass von Risiko dann gesprochen wird, wenn sich für den Eintritt eines unsicheren Ereignisses eine Eintrittswahrscheinlichkeiten angeben lässt (Knight 1921, S. 26). Sind also Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt, so wird eine Unsicherheitssituation als Risikosituation bezeichnet (Bamberg/Coenenberg/Krapp 2008, S. 111; Eisenführ/Weber/Langer 2010, S. 303ff.). Insbesondere bei realen Kaufentscheidungen sind die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ereignissen jedoch nur in den seltensten Fällen objektiv bestimmbar, sondern unterliegen subjektiven Schätzungen bzw. Wahrnehmungen. In der Käuferverhaltensforschung stellt das Konstrukt des wahrgenommenen Risikos eine zentrale Größe zur Erklärung des Nachfragerverhaltens dar (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 435ff.).

Das vom Nachfrager *wahrgenommene (Kauf-)Risiko* begründet sich darin, dass ein Nachfrager im Vorfeld einer Transaktion Unsicherheit darüber empfindet, welche Konsequenzen ein Kauf nach sich zieht und ob bzw. in welchem Ausmaß sich die-se Konsequenzen für ihn negativ auswirken.

3.3.2 Kaufunsicherheit bei Leistungsbündeln

3.3.2.1 Das Problem der Beurteilbarkeit von Leistungsangeboten

Der Unsicherheit ist im Hinblick auf die Kaufentscheidung vor allem deshalb eine zentrale Bedeutung beizumessen, weil dem Nachfrager die verlässliche Beurteilung der Qualität eines Leistungsangebotes zum Kaufzeitpunkt meist nicht möglich ist. Damit stellt sich die Frage, ob und wann Kaufunsicherheit abgebaut werden kann. Die Frage, ob Unsicherheit überhaupt beseitigt werden kann, hängt von der Beobachtbarkeit von Leistungseigenschaften (insb. Leistungsmängel) durch den Nachfrager, dem Beurteilungs-Know-how eines Nachfragers und den Kosten ab, den dieser zur Informationsbeschaffung in Kauf nehmen möchte bzw. muss. Bezüglich des Zeitpunktes (wann) der Beurteilung eines Leistungsangebotes sind folgende insbesondere bei Leistungsbündeln zwei Betrachtungsweisen von Bedeutung:

(1) Differenzierung nach Leistungsversprechen und Austauschgütern

Bei Leistungsversprechen liegt primär eine *Ex-post-Unsicherheit* vor, die erst nach Fertigstellung einer Leistung durch Begutachtung des dann erzielten Ergebnisses beseitigt bzw. reduziert werden kann. Der Käufer muss bzw. möchte diese aber bereits zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses antizipieren und bei seiner Entscheidung berücksichtigen. Damit steht bei Leistungsversprechen vor allem die Verhaltensunsicherheit bezüglich des Anbieters im Vordergrund, womit die bereits vorgetragenen agency-theoretischen Überlegungen besonders zum Tragen kommen. Demgegenüber liegt bei Austauschgütern primär *Ex-ante-Unsicherheit* vor, die durch entsprechende Informationsaktivitäten beseitigt bzw. deutlich reduziert werden kann. Bei Austauschgütern steht vor allem die Merkmalsunsicherheit im Vordergrund.

(2) Differenzierung nach dem Beurteilungszeitpunkt

Der Beurteilungszeitpunkt von Leistungseigenschaften wird vertiefend von der Informationsökonomik (Bössmann 2000, S. 334ff.; Hopf 1983, S. 313ff.; Kaas 1995, Sp. 971ff.)

ins Blickfeld gerückt und dabei insbesondere im Hinblick auf die Merkmalsunsicherheit diskutiert. Die Informationsökonomik verwendet dabei den Kaufakt (bzw. Vertragsabschluss) als Ankerpunkt und nimmt eine Differenzierung danach vor, ob die Beobachtung und Beurteilung der Qualität eines Leistungsangebotes

- vor Vertragsabschluss möglich ist,
- erst nach Vertragsabschluss möglich ist oder
- selbst nach Vertragsabschluss nicht möglich ist.

Diese drei Zeitpunkte sind für Kaufentscheidungen insbesondere deshalb von zentraler Bedeutung, weil sie wesentlich die Möglichkeiten eines Nachfragers bestimmen, seine Kaufunsicherheit vor allem durch Informationsaktivitäten zu reduzieren. Die Informationsökonomik unterscheidet dabei die Informationssuche, die Erfahrung (Nelson 1970, S. 312f.) und das Vertrauen (Darby/Karni 1973, S. 68f.) als mögliche grundlegende Strategien zur Reduktion von Unsicherheiten. Entsprechend werden Leistungseigenschaften, die durch Anwendung dieser Strategien beurteilt werden können, als Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften bezeichnet.

Während die Informationsökonomik in ihren Anfängen Leistungsangebote in ihrer Gesamtheit als Suchgut (bzw. Inspektionsgut), Erfahrungsgut oder Vertrauensgut charakterisiert hat (Nelson 1970, S. 311ff.; Backhaus 1992, S. 782ff.), wurden in der weiteren Forschung die Betrachtungen auf einzelne Leistungseigenschaften bezogen und dabei nicht nur der Beurteilungszeitpunkt, sondern auch das Beurteilungs-Know-how, die Beurteilungskosten, die Wichtigkeit von Leistungseigenschaften u. a. Faktoren betrachtet (Weiber 1993, S. 59ff.; Weiber/Adler 1995a, S. 52ff.; Raff 2000, S. 51ff.; Schönborn 2005, S. 96ff.).

Sucheigenschaften (search qualities) sind dadurch charakterisiert, dass sie aus der subjektiven Sicht des Nachfragers durch Inspektion des Leistungsangebotes oder durch eine entsprechende Informationssuche bereits vor dem Kauf vollständig beurteilt werden können bzw. ihre Beurteilbarkeit als hoch angesehen wird.

Erfahrungseigenschaften (experience qualities) sind dadurch charakterisiert, dass ihre Beurteilbarkeit aus der subjektiven Sicht des Nachfragers erst nach dem Kauf möglich ist bzw. als hoch angesehen wird. Die Beurteilung ist dabei entweder erst nach dem Kauf möglich oder aber sie wird vom Nachfrager bewusst auf Erfahrungen beim Ge- bzw. Verbrauch einer Leistung verlagert.

Vertrauenseigenschaften (credence qualities) sind dadurch charakterisiert, dass sie aus der subjektiven Sicht des Nachfragers weder vor noch nach dem Kauf vollständig beurteilt werden können bzw. die Kosten der Beurteilung als prohibitiv hoch angesehen werden.

Abb. 31 zeigt hierzu einen entsprechenden Vorschlag von Raff (2000, S. 53), der als Abgrenzungskriterien das Beurteilungs-Know-how und die Beurteilungskosten heranzieht.

		grundsätzliche Beurteilbarkeit der Qualität		
		Ja		Nein
		Zeitpunkt der Beurteilbarkeit		
		vor dem Kauf	nach dem Kauf	
Höhe der Beurteilungskosten	prohibitiv hoch	Vertrauens- oder Erfahrungseigenschaft	Vertrauenseigenschaft	Vertrauenseigenschaft
	nicht prohibitiv hoch	Sucheigenschaft	Erfahrungseigenschaft	

Abb. 31: Abgrenzung der informationsökonomischen Eigenschaftskategorien
(Quelle: Raff 2000, S.53)

Mit der Informationsökonomik kann gleichzeitig auch die Brücke zur Forschung im Dienstleistungsmarketing geschlagen werden: So setzt z. B. eine von Zeithaml (1984, S. 186ff.) vorgeschlagene Differenzierung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen auf den informationsökonomischen Eigenschaftskategorien auf (vgl. Abb. 32). Sachleistungen werden dabei aufgrund ihrer Dominanz an Sucheigenschaften als vor dem Kauf weitgehend beurteilbar angesehen, während Dienstleistungen als Leistungsversprechen verstanden werden, deren (vollständige) Beurteilung durch den Nachfrager aufgrund der Dominanz an Erfahrungseigenschaften erst nach deren Erbringung und bei einer Dominanz von Vertrauenseigenschaften selbst nach dem Kauf und Erstellung nicht möglich ist.

Die Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaft führt somit dazu, dass bei Dienstleistungen grundsätzlich eine relativ hohe Kaufunsicherheit besteht (Zeithaml 1984, S. 188; Costen/Gössinger 2007, S. 22).

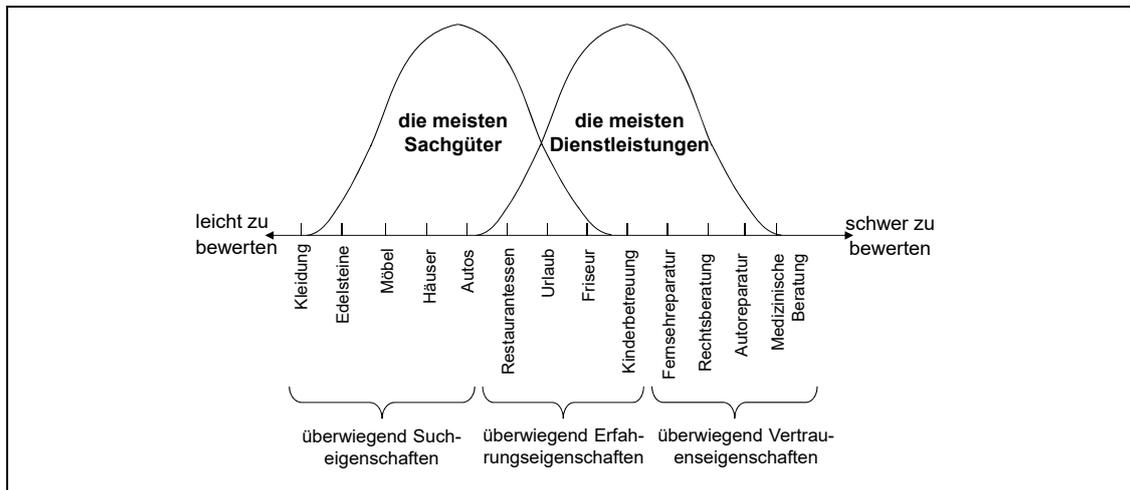


Abb. 32: Differenzierung von Sach- und Dienstleistungen nach Zeithaml
(Quelle: Zeithaml 1984, S. 186; dt. Übersetzung)

3.3.2.2 Informationsasymmetrien und Unsicherheitspositionen bei Leistungsbündeln

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen werden nun Unsicherheiten in Austauschbeziehungen betrachtet, bei denen die sog. *Informationsasymmetrien* eine besondere Rolle spielen, da sich mit ihrer Hilfe die verschiedenen Unsicherheitspositionen beim Kauf von Leistungsbündeln im B2B ableiten lassen.

Informationsasymmetrie liegt allgemein dann vor, wenn zwei Akteure über unterschiedliche Informationsstände verfügen und einer der beiden Akteure über einen Informationsvorsprung verfügt, d. h. besser informiert ist.

Dabei wird bezüglich der Beurteilung von Leistungsangeboten i. d. R. unterstellt, dass die Anbieterseite über die Leistungsqualität grundsätzlich besser informiert ist als die Nachfragerseite, sodass bei Kaufentscheidungen eine Informationsasymmetrie zu Gunsten der Anbieter besteht. Bei Leistungsbündeln, die insbesondere auch durch eine integrative Leistungserstellung gekennzeichnet sind, kann diese Annahme jedoch nicht uneingeschränkt aufrecht erhalten werden, da der Kunde als externer Faktor bei der Leistungserstellung mitwirkt und über seine eigenen Anforderungen, Fähigkeiten, Anstrengungsbereitschaft usw. besser informiert ist als der Anbieter. Bei integrativ erstellten Leistungsbündeln ist deshalb von *wechselseitigen Informationsasymmetrien* auszugehen.

Um eine differenziertere Sicht der Unsicherheitspositionen beim Kauf von Leistungsbündeln zu erhalten, werden im Folgenden zwei Aspekte betrachtet, welche die Unsicherheitspositionen eines Nachfragers besonders beeinflussen:

- Entsprechend der informationsökonomischen Sichtweise wird bezüglich der **Beurteilbarkeit der Leistungseigenschaften** eines Leistungsbündels danach unterschieden, ob diese bereits vor oder erst nach dem Vertragsabschluss (Kauf) beurteilbar sind oder aber selbst nach dem Kauf bzw. der Erfüllung eines Leistungsversprechens nicht beurteilbar sind.
- Entsprechend der agency-theoretischen Sichtweise wird die **Veränderbarkeit von Leistungseigenschaften** eines Leistungsbündels nach Vertragsabschluss (Kauf) betrachtet und danach differenziert, ob zum Kaufzeitpunkt das Anbieterverhalten determiniert ist oder nicht, d. h. ob der Anbieter nach dem Vertragsabschluss die Leistungserstellung und damit das Leistungsergebnis noch beeinflussen kann oder nicht (Spremann 1990, S. 565f.; Woratscheck 1992, S. 100).

Durch den ersten Aspekt kann der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Leistungsbündel eine Kombination aus Austauschgütern und Leistungsversprechen darstellen. Demgegenüber ist der zweite Aspekt besonders zur Bestimmung der Unsicherheitspositionen bei Leistungsbündeln wichtig, weil diese zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung nicht vollständig existent sind und somit die Verhaltensunsicherheit in den Vordergrund tritt. Werden beide Aspekte kombiniert, so lassen sich verschiedene Typen von Informationsasymmetrien bei der Kaufentscheidung von Leistungsbündeln ableiten. Diese sind in Abb. 33 dargestellt und münden im Ergebnis in bestimmten Unsicherheitspositionen des Nachfragers zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung.

		Beurteilung von Leistungseigenschaften ist ...		
Eigenschaftscharakter	Anbieterverhalten ist ...	<u>vor</u> Vertragsabschluss möglich	<u>nach</u> Vertragsabschluss möglich	<u>nach</u> Vertragsabschluss <u>nicht</u> möglich
		<i>(ex-ante) Informationsasymmetrien</i>		<i>(ex-post)</i>
Austauschgut (Merkmalsunsicherheit)	<u>vor</u> Vertragsabschluss determiniert	open qualities	hidden qualities	<i>(nicht relevant)</i>
Leistungsversprechen (Verhaltensunsicherheit)	<u>vor</u> Vertragsabschluss determiniert	open characteristics	hidden characteristics	<i>(nicht relevant)</i>
	<u>nach</u> Vertragsabschluss nicht determiniert	<i>(nicht möglich)</i>	hidden Intention	hidden action
Eigenschaften eines Leistungsbündels <u>zum</u> Vertragsabschluss		Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften	Vertrauenseigenschaften
Unsicherheitspositionen bzgl. der Eigenschaften eines Leistungsbündels		Qualitätsunsicherheit	Hold up	Moral Hazard

Abb. 33: Typen asymmetrischer Information bei Leistungsbündeln

(Quelle: In Anlehnung an Weiber/Adler 1995a, S. 56; Adler 1996, S. 64)

Im Folgenden werden die verschiedenen Arten von Informationsasymmetrien sowie die sich daraus ergebenden Unsicherheitspositionen im Einzelnen beschrieben:

(1) Ex-ante Informationsasymmetrien und Unsicherheitsposition: „Qualitätsunsicherheit“

Leistungseigenschaften die vor dem Kauf bereits feststehen (open qualities) sowie gegebene bzw. nicht kurzfristig veränderbare Charakteristika eines Anbieters (open characteristics), wie z. B. Kompetenzen oder bestimmte Ressourcen, können grundsätzlich durch entsprechende Informationssuche und bei unterstelltem ausreichendem Beurteilungs-Know-how des Nachfragers von diesem zum Kaufzeitpunkt beurteilt werden. Es liegen somit Sucheigenschaften vor. Eine Unsicherheit ergibt sich bei Sucheigenschaften nur dann, wenn aufgrund unzureichender Suchaktivitäten oder zu hoher Beurteilungskosten Qualitätsmängel vom Nachfrager vor dem Kauf nicht festgestellt werden. Wir sprechen in diesem Fall von der Unsicherheitsposition der „Qualitätsunsicherheit“ (Stigler 1961, S. 224; Spremann 1990, S. 564ff.).

Anders als bei Qualitätsunsicherheit gestaltet sich die Sachlage, wenn eine Beurteilbarkeit durch den Nachfrager erst nach dem Kauf möglich ist oder selbst dann nicht möglich ist: In diesen Fällen begründet sich die Unsicherheitsproblematik darin, dass Informationsasymmetrien zugunsten des Anbieters für den Nachfrager die Gefahr bergen, dass sich der Anbieter unter Ausnutzung seines Informationsvorsprungs opportunistisch verhält. Es lassen sich in Anlehnung an Spremann (1990, S. 564ff.) zwei weitere Unsicherheitspositionen unterscheiden (Hold up und Moral Hazard) und für Leistungsbündel wie folgt begründen:

(2) Ex-post Informationsasymmetrien und Unsicherheitsposition: „Hold up“

Betrachten wir zunächst den Fall, dass ein Nachfrager Leistungseigenschaften nach dem Kaufabschluss beurteilen kann. Bei Leistungseigenschaften mit Austauschgut-Charakter (hidden qualities) ist das immer dann gegeben, wenn die Beurteilung der Qualität erst beim Einsatz im Verwendungsprozess eines Nachfragers erfolgen kann. Als typisches Beispiel können hier Integralqualitäten eines Leistungsangebotes angeführt werden. Im Hinblick auf die Verhaltensunsicherheit ist zwischen hidden characteristics und hidden intention zu unterscheiden. Während sich hidden characteristics (Kompetenzunsicherheit) auf (zumindest mittelfristig) unveränderbare Merkmale eines Anbieters (z. B. Kreativität, Know-how) beziehen, sind hidden intention (Motivunsicherheit) auf Aktivitäten im Leistungserstellungsprozess bezogen, deren Qualität ein Anbieter nach Vertragsabschluss noch beeinflussen kann (z. B. Entgegenkommen, Fairness, Kulanz). Aus Nachfragersicht liegen hier Erfahrungseigenschaften vor, da zwar zum Kaufzeitpunkt Unsicherheit bezüglich dieser Eigenschaften besteht, deren Qualität der Nachfrager aber durch Monitoring und Kontrolle spätestens mit Vorliegenden des Leistungsergebnisses beurteilen kann. In diesen Fällen wird die Unsicherheitsposition auch als „Hold up“ bezeichnet, da dem Kunden ex post die unzureichenden Anstrengungen des Anbieters gleichsam ‚überfallartig‘ bewusst werden können (Goldberg 1976, S. 439ff.). Auch hier wird unterstellt, dass der Nachfrager über ein hinreichendes Beurteilungs-Know-how verfügt.

(3) Ex-post Informationsasymmetrien und Unsicherheitsposition: „Moral Hazard“

Liegt hingegen der Fall vor, dass ein Nachfrager Leistungseigenschaften auch nach dem Kaufabschluss nicht beurteilen kann, liegen Vertrauenseigenschaften vor und es kommt zur Unsicherheitsposition des „Moral Hazard“ (Arrow 1985, S. 37ff.). Moral hazard ergibt sich bei hidden action (Handlungsunsicherheit), d. h. ein Leistungsversprechen wird vom Anbieter in nur unzureichender Qualität erfüllt, wobei der Kunde aber nicht zwischen den Umweltrisiken als Ursache und z. B. unzureichenden Anstrengungen, Fleiß oder Sorgfalt eines Anbieters unterscheiden kann. Der Nachfrager ist damit gezwungen, auf die Qualität in der Ausführung der Anbieteraktivitäten zu vertrauen.

3.4 Unsicherheitsreduktion durch Informationsaktivitäten

Die informationsökonomische Sicht des Kaufprozesses ist für das B2B auf die kollektive Kaufentscheidung zu übertragen: Dabei kann unterstellt werden, dass das Buying Center einen gemeinsamen „Informationspool“ aufbaut, der die Summe der von den Buying Center-Mitgliedern zusammengetragenen Informationen umfasst und die kollektive Initial-Unsicherheit widerspiegelt. Im Rahmen des kollektiven Kaufentscheidungsprozesses versucht das Buying Center dann „die Transformation von Vertrauens- bzw. Erfahrungseigenschaften bei der Beschaffung eines Leistungsbündels in Sucheigenschaften zu erreichen“ (Lampach 2007, S. 50). Sowohl für die einzelnen Mitglieder im Buying Center als auch für das Buying Center insgesamt besitzen die eingangs genannten drei zentralen Unsicherheits-Reduktionsstrategien Gültigkeit. Alle drei Strategien stellen Aktivitäten des Nachfragers dar, die dieser zur Reduktion seiner Unsicherheiten ergreifen kann. Außer der Variation des Unsicherheitsniveaus sind die übrigen Strategien aber auch geeignet, die Leistungsqualität von Angeboten festzustellen und im Idealfall – bei hinreichenden Informationsaktivitäten (**sog. Screening**) – eine Entscheidung nahezu unter Sicherheit treffen zu können. Darüber hinaus kann aber auch ein Anbieter versuchen, dem Nachfrager gezielt solche Informationen bereitzustellen (**sog.**

Signaling), die auf der Nachfragerseite zu einer Verbesserung des Informationsniveaus führen und damit zu einer Reduktion der Kaufunsicherheit beitragen können. Im Folgenden werden Screening- und Signaling-Aktivitäten der Marktparteien zur Reduktion der nachfragerseitigen Unsicherheit einer genaueren Betrachtung unterzogen.

3.4.1 *Unsicherheitsreduktion durch nachfragerseitiges Screening*

Sowohl die Forschungen im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik – und hier besonders der Informationsökonomik – als auch die Forschung zum wahrgenommenen Risiko stellen Informationsaktivitäten als eine der zentralen Strategien der Nachfrager zur Reduktion von Unsicherheit bzw. des wahrgenommenen Risikos heraus. In der Informationsökonomik werden die Bestrebungen der schlechter informierten Marktseite, durch gezielte Informationsaktivitäten eine Unsicherheitsreduktion herbeizuführen, als **Screening** (Stiglitz 1975, S. 28ff.; Kaas 1991, S. 357ff.) bezeichnet.

Screening bezeichnet die zielgerichtete Informationsbeschaffung der schlechter informierten Marktseite zur Reduktion der Unsicherheit.

Bei der Unsicherheitsreduktion durch Informationssuche nimmt der Nachfrager für die mit Unsicherheit behafteten Leistungseigenschaften eine aktive Suche nach Informationen bei externen Quellen vor. Mit der Informationssuche wird eine direkte Beurteilung von Leistungseigenschaften angestrebt. Informationen, die einem direkten Bezug zu Leistungseigenschaften aufweisen, werden auch als direkte Leistungsinformationen bezeichnet. Voraussetzung dabei ist, dass die Leistungseigenschaften vor dem Kauf bzw. dem Vertragsabschluss auch existent sind, womit die Informationssuche nur bei Sucheigenschaften angewendet werden kann.

3.4.2 *Unsicherheitsreduktion durch anbieterseitiges Signaling*

In der Informationsökonomik werden die Bestrebungen der besser informierten Marktseite, durch gezielte Übertragung von Informationen bei dem schlechter informierten Marktpartner eine Unsicherheitsreduktion herbeizuführen, als **Signaling** bezeichnet (Spence 1973, S. 355ff.; Spence 1974, S. 5ff.; Kaas 1991, S. 357ff.).

Signaling bezeichnet das zielgerichtete Aussenden von Signalen durch die besser informierte Marktseite, um den Informationsstand der schlechter informierten Marktseite zu erhöhen.

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass ein Anbieter über seine Leistungsfähigkeit, seinen Leistungswillen, die Angebotsqualität usw. besser informiert ist als der Nachfrager, sodass im Hinblick auf die Kaufentscheidung das Signaling durch die Anbieterseite erfolgt. In Bezug auf den Spezifitätsgrad von Signalen bezüglich konkreter Leistungseigenschaften können diese wie folgt unterteilt werden:

- **Spezifische Leistungssignale** beziehen sich direkt auf konkrete Leistungseigenschaften eines Angebots.
- **Universelle Leistungssignale** beziehen sich nicht auf konkrete Leistungseigenschaften, sondern fokussieren das komplette Leistungsangebot oder das Anbieter-Unternehmen in seiner Gesamtheit.

Für den Nachfrager sind spezifische Leistungssignale geeignet, die Unsicherheit bei Such- und bei Erfahrungseigenschaften zu reduzieren. Demgegenüber sind universelle Leistungssignale (Informationssubstitute) in der Lage, eine Unsicherheitsreduktion bei allen drei informationsökonomischen Eigenschaftskategorien vorzunehmen (vgl. Abb. 34), da sie die Leistungsfähigkeit oder auch die Vertrauenswürdigkeit eines Anbieters insgesamt fokussieren. Insbesondere Signale zu Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften haben dabei für die Kaufentscheidung eine besondere Bedeutung, da diese Eigenschaften erst nach dem Kauf bzw. überhaupt nicht durch den Nachfrager beurteilt werden können.

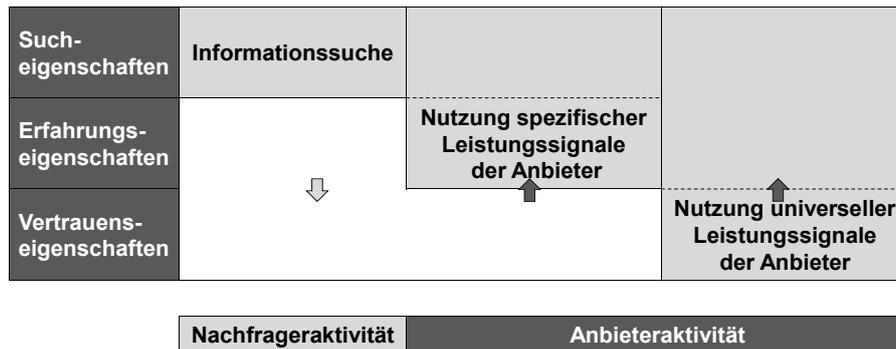


Abb. 34: Wirkungspotential von Unsicherheitsreduktionsstrategien

Universelle Leistungssignale können hingegen vom Nachfrager vor dem Kauf gesucht und zur Beurteilung herangezogen werden. Aufgrund ihrer leichteren Beurteilbarkeit ist ihnen auch zur Beurteilung von Sucheigenschaften eine große Bedeutung beizumessen ist, da sie in diesem Fall dem Nachfrager vor allem dem Information Chunking dienen.

	spezifische Leistungssignale	universelle Leistungssignale
<u>ohne</u> Geiselstellung	<ul style="list-style-type: none"> ● Produkt-/Teilpreise ● produktspezifische Werbung ● Berichte zu Funktionstests ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Unternehmenskommunikation ● Serviceorganisation ● Vertriebssystem ● Bekanntheit ● Preisimage ● ...
<u>mit</u> Geiselstellung	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantien ● Versicherungen ● Produktimages ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputation ● Dachmarken ● Unternehmensimage ● ...

Abb. 35: Systematisierung ausgewählter Leistungssignale

Bei Signalen, die Informationen zu Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften bzw. allgemein zum Leistungsversprechen liefern, ist es von besonderer Bedeutung, dass sie dem Nachfrager bereits *vor* dem Kauf glaubhaft machen können, dass ein Anbieter seinen Handlungsspielraum nicht opportunistisch ausnutzen wird. Das kann dadurch erreicht werden, dass der Anbieter eine Selbstbindung eingeht. Dabei kann unterschieden werden zwischen:

- Signale ohne Geiselstellung (Pfandstellung) und

- Signale mit Geiselstellung (Pfandstellung).

Selbstbindung eines Anbieters liegt vor, wenn der Anbieter gegenüber dem Nachfrager eine bestimmte Verhaltensweise verspricht und sich selbst an diese Versprechung glaubhaft bindet. Dabei kann zwischen Selbstbindungen mit und ohne Geiselstellung (Pfandstellung) differenziert werden.

Selbstbindungen ohne Geiselstellung sind dadurch gekennzeichnet, dass der Anbieter dem Nachfrager kein Pfand zur Verfügung stellt, das dieser im Fall opportunistischer Handlungen des Anbieters bei diesem direkt einlösen könnte. Besondere Bedeutung für die Selbstbindungen ohne Geiselstellung besitzen spezifische Investitionen des Anbieters, wobei hier zwei Arten von spezifischen Investitionen unterschieden werden:

- **Indirekte spezifische Investitionen** sind nicht auf einen bestimmten Nachfrager, sondern auf den Markt bezogen. Beispiele hierfür sind etwa Investitionen in Werbebudgets, in die Errichtung von Niederlassungen, den Aufbau eines Kundendienstes oder in die Vertriebsorganisation. Sie können auch als (spezifische) Marktinvestitionen bezeichnet werden, da sie i. d. R. für eine langfristig erfolgreiche Marktpräsenz des Anbieters erforderlich sind.
- **Direkte spezifische Investitionen** werden gezielt im Hinblick auf einen bestimmten Nachfrager getätigt, weshalb sie auch als (spezifische) Kundeninvestitionen bezeichnet werden können. Beispiele hierfür sind etwa Investitionen in den Aufbau von Kontakten zu einem bestimmten Kunden, spezielle Leistungsanpassungen für einen Kunden oder die Inkaufnahme von Verlusten beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen.

Damit die Glaubwürdigkeit von Versprechungen eines Anbieters durch spezifische Investitionen erreicht werden kann, ist es erforderlich, dass die spezifischen Investitionen in einem Zusammenhang mit den Versprechungen stehen und bereits *vor* Abgabe des Versprechens getätigt wurden. Nur so erreichen sie einen entsprechenden Vorhersagewert für den Nachfrager. Auf spezifischen Investitionen beruhende Versprechungen werden in Anlehnung an Spence (1973, S. 355ff.) auch als „*exogenous costly signals*“ bezeichnet. Bei vollständiger Spezifität der getätigten Investitionen können diese in keiner anderweitigen Nachfrager-Beziehung mehr Verwendung finden und stellen von daher für den Anbieter *sunk costs* dar. Es wäre deshalb für den Anbieter „unsinnig“, seine Versprechungen nicht zu halten. Die Glaubwürdigkeit des Anbieters basiert damit darauf, dass derjenige Anbieter, der spezifische Investitionen tätigt, auch plant, langfristig am Markt bzw. in der betreffenden Geschäftsbeziehung zu agieren. Eine solche Absicht lässt dann opportunistische Handlungen (z. B. Nichteinhaltung von Versprechen) unwahrscheinlich werden.

Bei einer **Selbstbindung mit Geiselstellung** stellt der Anbieter dem Nachfrager ein Pfand zur Verfügung, das dieser einlösen kann, wenn der Anbieter seine Versprechungen nicht einhält (Schelling 1970, S. 43). Damit die Geisel auch wirksam Unsicherheiten auf der Nachfragerseite reduzieren kann, muss der Wert der Geisel zumindest die Vorteile aufwiegen, die der Anbieter durch opportunistische Handlungen erzielen könnte. Dabei kann zwischen Selbstbindungen mit direkter und indirekter Geiselstellung unterschieden werden:

- Bei **Selbstbindungen mit direkter Geiselstellung** erfolgt die Übergabe eines Pfands direkt an den Nachfrager. Typisches Beispiel hierfür sind Garantien, bei denen dem Nachfrager der Schaden ersetzt wird, der ihm durch opportunistische Handlung entstanden ist (Grossman 1981, S. 461ff.; Spremann 1988, S. 620f.).
- Bei der **Selbstbindung mit indirekter Geiselstellung** liegt das „Pfand“ des Nachfragers darin, dass der Anbieter bei opportunistischem Verhalten einen Verlust an ‚Marktprämie‘ befürchten muss. Typisches Beispiel hierfür sind Reputations- oder Imageverluste.

Anbieter versuchen folglich durch das Signaling die Kaufunsicherheiten des Nachfragers zu reduzieren, sodass die kollektive Kaufentscheidung auf den Anbieter fällt. Die Ausrichtung der anbieterseitigen Aktivitäten an den Verhaltensweisen der Nachfragerseite stellt eine generelle Leitidee des Marketings dar, um das Nachfragerkaufverhalten zu Gunsten des Anbieters zu beeinflussen. Dabei spielen nicht nur die Informationsaktivitäten, wie das Signaling, eine bedeutende Rolle, sondern ebenso die Marketingaktivitäten. Gerade der Einsatz der Marketinginstrumente erfordert eine spezifische Ausgestaltung in Abhängigkeit von vermuteten Kauftypen bzw. Marktsegmenten. Aufgrund ihrer Bedeutung für das B2B-Marketing werden im folgenden Kapitel die Bildung von Kauftypen und Marktsegmentierung im B2B näher beleuchtet.

3.5 Bildung von Kauftypen

Während vor allem im Rahmen der klassischen Käuferverhaltensforschung sog. **Kauf-typen** gebildet werden, durch die typische Verhaltensweisen von Nachfragern unabhängig von konkreten Marktgegebenheiten beschrieben werden, ist die **Marktsegmentierung** meist empirisch ausgerichtet und versucht, reale Märkte in Segmente mit solchen Nachfragern zu zerlegen, die durch ein mehr oder weniger homogenes Nachfragerverhalten charakterisiert sind. Im Rahmen der nachfolgenden Betrachtungen werden zunächst Ansätze zur (allgemeinen) Typisierung von Kaufverhaltensweisen im Dienstleistungs- sowie im B2B-Marketing (Industriegütermarketing) dargestellt und kritisch gewürdigt. Diese Überlegungen finden dann Eingang in Überlegungen zur Ableitung von *Geschäftstypen für das B2B* (vgl. Kapitel 4.2). Im zweiten Schritt werden dann die Besonderheiten der Marktsegmentierung im B2B herausgearbeitet.

Durch Typenbildung soll der „wesenhafte Kern“ einer Sache erfasst und damit zentrale Unterschiede zwischen Sachverhalten der gleichen Gattung kontrastierend herausgearbeitet werden.

Eine *Typologie* ist allgemein dadurch gekennzeichnet, dass zwei oder mehr Kriterien simultan zur Charakterisierung eines Untersuchungsobjektes herangezogen werden, sodass sich durch die Kombination der Kriterien der wesenhafte Gesamteindruck des Untersuchungsobjektes abbilden lässt.

Zu diesem Zweck sind zunächst Typisierungsmerkmale abzuleiten, die möglichst theoretisch fundiert sind und die für das Untersuchungsziel relevanten Merkmale enthalten sollten, sodass eine möglichst eindeutige Typenbildung möglich ist. Aus Anwendungssicht sollte die Typenbildung dazu beitragen, möglichst unterschiedliche Handlungsempfehlungen für die gefundenen Typen ableiten zu können, was sich im Marketing vor allem auf die Ableitung differenzierter Strategie- und Marketing-Mix-Empfehlungen

bezieht. Typenbildungen liefern zwar kein völlig realitätskonformes Abbild der Wirklichkeit, dafür aber einen im Hinblick auf das Untersuchungsziel adäquaten Realitätsausschnitt. Weiterhin ist die Typenbildung zwischen den Polen „Individualität“ und „Generalität“ von Abbildungen anzusiedeln. Im Gegensatz zur Generalisierung erlaubt die Typisierung eine deutlich höhere Anschaulichkeit, ohne dabei aber nur für bestimmte Einzelfälle (individuelle Betrachtung/Kasuistik) Gültigkeit zu besitzen (Knoblich 1972, S. 142).

Im *Consumer-Marketing* hat insbesondere die Unterscheidung von Kauftypen nach dem Ausmaß kognitiver Steuerung weite Verbreitung gefunden. Dabei wird zwischen extensivem, limitiertem, habitualisiertem und impulsivem Kaufverhalten differenziert (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 418ff.). Im Bereich des *Dienstleistungsmarketings* gibt es nur wenige Versuche, Typen von Dienstleistungskäufern zu bestimmen. Der Grund ist wohl darin zu sehen, dass sich die grundsätzliche Struktur des Kaufprozesses bei Dienstleistungen nicht von der des Kaufprozesses bei Konsumgütern (Sachleistungen) unterscheidet, wenn die Kaufentscheidung einer Dienstleistung primär auf die Beurteilung des Leistungspotenzials eines Anbieters bezogen wird. Auch im Dienstleistungsbereich werden deshalb zur allgemeinen Erklärung des Kaufverhaltens die Erklärungsmodelle der traditionellen Käuferverhaltensforschung herangezogen (z. B. Meffert/Bruhn 2009, S. 68f.), wobei auch hier dem sog. *SOR-Modell* (vgl. Kapitel 3.1) eine große Bedeutung beigemessen wird (z. B. Göbl 2003, S. 20). Häufig wird der Fokus aber auch auf die Unterscheidung von Dienstleistungsarten (Dienstleistungstypologien) gelegt (Corsten/Gössinger 2007, S. 31ff.; Fließ 2009, S. 17ff.; Meffert/Bruhn 2009, S. 19ff.) und damit einer „güterorientierten“ Betrachtungsweise gefolgt. Im Gegensatz dazu hat die Bildung von Kauftypen im industriellen B2B-Marketing (Industriegütermarketing) eine lange „Tradition“. Da der B2B-Bereich im Hinblick auf Unternehmen als Käufer für das B2B von zentraler Bedeutung ist, stammen die nachfolgend vorgestellten Ansätze im Schwerpunkt aus diesem Bereich. Dabei wird eine Unterscheidung nach güterbezogenen und nachfragerbezogenen Ansätzen vorgenommen.

3.5.1 Güterbezogene Typisierungsansätze

Güterbezogene Typisierungsansätze finden sich sowohl im B2B- als auch im Dienstleistungsbereich und verfolgen das Ziel, die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Industriegütern bzw. Dienstleistungen zu verdeutlichen. In der Literatur zum Dienstleistungsmarketing werden diese meist als „Dienstleistungstypologien“ bezeichnet und reichen von eindimensionalen Unterscheidungen (z. B. sach- versus personenbezogene Dienstleistungen; standardisierte versus individualisierte Dienstleistungen; komplementäre versus substitutive Dienstleistungen; vgl. zu Überblicken: Meffert/Bruhn 2009, S. 25ff.; Corsten/Gössinger 2007, S. 32ff) bis hin zu mehrdimensionalen Ansätzen, die mehrere Charakteristika von Dienstleistungen simultan zur Typisierung heranziehen (vgl. zu Überblicken: Fließ 2009, S. 19; Corsten/Gössinger 2007, S. 36ff.).

In gleicher Weise findet sich auch in der Literatur zum industriellen B2B-Marketing eine Vielzahl güterbezogener Ansätze, die hier häufig als **Commodity Approach** bezeichnet werden. Die Abgrenzung nach Produktcharakteristika wird dabei als Indikator genommen, dass hier einerseits Nachfrager unterschiedliche Anforderungen bei der Kaufentscheidung zeigen, andererseits aber auch Anbieter ihr Vermarktungskonzept aufgrund der Produktbesonderheiten anpassen müssen. Eine Differenzierung nach Konsum- und Industriegüter wurde erstmals von Copeland (1924) vorgeschlagen, wobei er

Industriegüter nochmals nach Anlagegütern, Zubehör, Betriebsstoffen, Halbfabrikaten, Teilen und Rohstoffen differenzierte. Dieser Ansatz wurde später dann vor allem von Engelhardt/Günter (1981) aufgegriffen und als Basis für die Differenzierung von Marketingaktivitäten im Industriegütersektor verwendet, wobei die Autoren explizit nach Problemen des Marketings von Anlagegütern, Teilen, Roh- und Einsatzstoffen sowie im Energiebereich unterscheiden.

Würdigung: Allen güterbezogenen Ansätzen – sowohl aus dem Dienstleistungs- als auch dem B2B-Marketing – ist gemeinsam, dass sie versuchen, die Besonderheiten der Erscheinungsformen von Absatzobjekten herauszuarbeiten, um darauf aufbauend Schlussfolgerungen über das (unterschiedliche) Kaufverhalten zu ziehen und damit auch differenzierende Marketing-Ansätze abzuleiten. Dem ist aber entgegenzuhalten, dass grundsätzlich einem Vermarktungsobjekt (Produkt) *nicht* anzusehen ist, *wie* es gekauft wird: So findet sich in der Literatur zwar eine Vielzahl ‚eigenständiger‘ Marketing-Bücher, die einen Produktbezug hervorheben (z. B. Marketing für Werkzeugmaschinen, Textilprodukte, Energieträger, Rohstoffe, Tourismus-Dienstleistungen, Hotelbetriebe), ein Blick in diese Werke aber zeigt, dass letztendlich hohe Gemeinsamkeiten insbesondere im Bereich der strategischen, aber auch der operativen Marketing-Überlegungen bestehen. Außerdem ist zu beachten, dass im Hinblick auf das Kaufverhalten auch innerhalb einer Gütergruppe große Unterschiede auftreten können, zwischen den Gütergruppen aber auch große Gemeinsamkeiten bei den zu beobachtenden Kaufverhaltensweisen vorliegen können. Eine güterbezogene Betrachtung wird deshalb als nur wenig zweckmäßig erachtet und auch im Folgenden nicht weiterverfolgt.

3.5.2 Nachfragerbezogene Typisierungsansätze

Nachfragerbezogene Typisierungsansätze verfolgen das Ziel, charakteristische Merkmale unterschiedlicher Kaufverhaltensweisen herauszuarbeiten, womit sie zur Ableitung von Marketing-Aktivitäten eine besondere Eignung aufweisen. Die Bildung von Kauf-typen hat insbesondere im industriellen B2B-Marketing eine weite Verbreitung gefunden, wobei sie hier häufig auch als „Geschäftstypen“ bezeichnet werden. Im deutschsprachigen Bereich der Industriegüter-Marketingforschung hat sich als Erster Backhaus (1982, S. 92ff.) konsequent von einer güterbezogenen Betrachtungsweise gelöst und aufbauend auf einer empirischen Untersuchung von Marquard (1981), eine Polarisierung von Transaktionsprozessen nach „Individualtransaktionen“ und „Routinetransaktionen“ vorgenommen. Während Individualtransaktionen Anpassungserfordernisse auf die spezifischen Anforderungen von Einzelkunden verlangen, werden Routinetransaktionen für standardisierte und häufig wiedergekaufte Leistungen als typisch angesehen (Backhaus 1982, S. 273). Diese Unterscheidung überführt Backhaus 1990 in drei „Geschäftstypen“: Produktgeschäft (Routinetransaktionen), Anlagengeschäft (Individualtransaktionen) und Systemgeschäft. Damit rückt er relativ nahe an die Differenzierung des Arbeitskreises „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ (1975, S. 757ff.), wobei er aber die Unterschiede nicht in unterschiedlichem Erstellungs-Know-how auf der Anbieterseite begründet wissen will, sondern in Unterschieden im Beschaffungsverhalten der Nachfrager sowie den damit erforderlich werdenden unterschiedlichen Marketingmaßnahmen (Backhaus 1990, S. 205).

Im Hinblick auf die in Kapitel 3 fokussierte Analyse des Kaufverhaltens von Unternehmen konzentrieren sich die folgenden Betrachtungen auf Kauf-typen, die einerseits die Unsicherheitsproblematik der Unternehmenskaufentscheidung in den Mittelpunkt stel-

len und andererseits im Hinblick auf das Entscheidungsverhalten im Buying Center gebildet werden.

(1) Kauftypen in Abhängigkeit der Kaufunsicherheit

Einen näherungsweisen Anhaltspunkt für „Kauftypen“ liefert der Kaufklassen-Ansatz von Robinson/Faris/Wind (1967, S. 23ff.), der aufgrund seiner relativ einfachen Struktur auch eine breite Beachtung in der Literatur gefunden hat (vgl. Abb. 27). Die Autoren unterscheiden entsprechend dem Erfahrungsfundes der Nachfrager beim Kauf zwischen Neukauf (New Task), modifiziertem Wiederkauf (Modified Rebuy) und identischem Wiederkauf (Straight Rebuy). Sie unterstellen, dass die jeweilige Kaufklasse mit unterschiedlicher hoher Unsicherheit behaftet ist, was dann auch zu unterschiedlichen Kaufverhaltensweisen führt. Aus informationsökonomischer Sicht und damit mit deutlicher Fokussierung auf die Unsicherheitsproblematik werden Kauftypen von Weiber (1993, S. 61ff.) sowie Weiber/Adler (1995a, S. 43ff.) und Adler (1996, S. 71ff.) vorgeschlagen. Dabei wird eine Positionierung von Kaufprozessen im sog. **Informationsökonomischen Dreieck** vorgenommen wird.

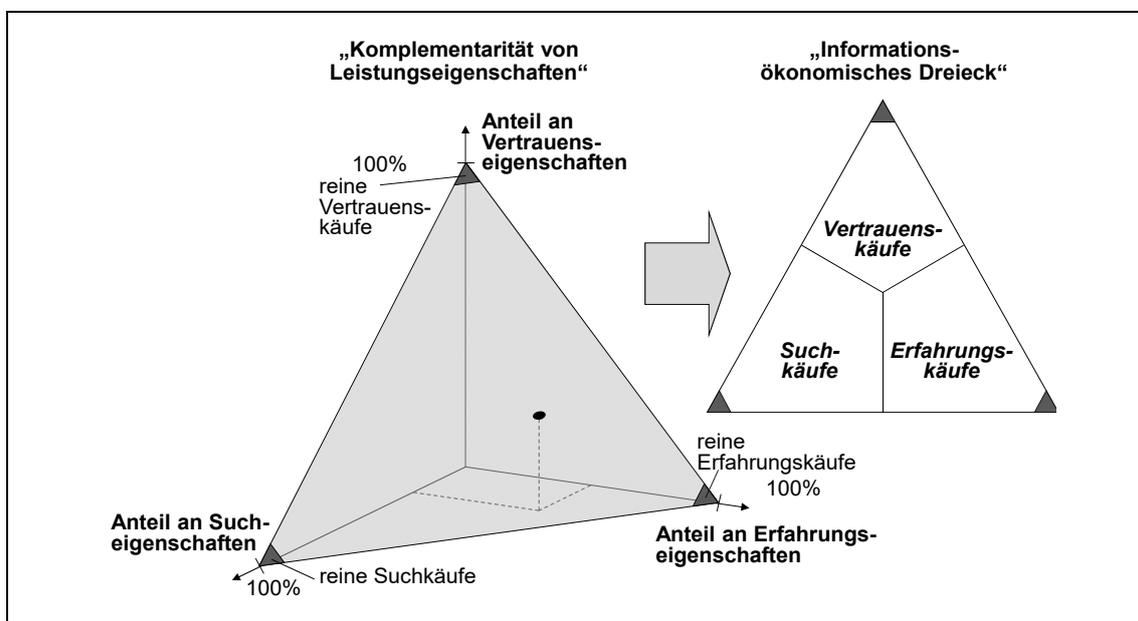


Abb. 36: Informationsökonomisches Dreieck

(Quelle: Weiber 1993, S. 63f.)

Es wird unterstellt, dass die Anteile der sog. informationsökonomischen Eigenschaftskategorien – Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften – komplementär sind, d. h., dass bei jedem Leistungsangebot immer alle drei Eigenschaftskategorien in mehr oder weniger starkem Ausmaß vorhanden sind und sich deren Anteile in der Summe zu 100% ergänzen (Weiber 1993, S. 61ff.; Weiber/Adler 1995a, S. 60ff.; Adler 1996, S. 71ff.). Kaufentscheidungen können damit auf einer Ebene im dreidimensionalen Raum dargestellt werden, die von Weiber (1993, S. 63) als **Informationsökonomisches Dreieck** bezeichnet wird:

Vor dem Hintergrund der Komplementarität der drei Eigenschaftskategorien macht Abb. 36 deutlich, dass jede Kaufentscheidung, gleich welcher Art, im Hinblick auf die Beurteilung der Leistungseigenschaften auf der durch die drei Pole aufgespannten Ebe-

ne eindeutig positionieren lässt. Damit können die Betrachtungen derart vereinfacht werden, dass nur noch die Position von Kaufentscheidungen auf der grau eingezeichneten Ebene betrachtet wird. Auf dieser Ebene lassen sich dann – je nach Dominanz einer Eigenschaftskategorie – Such-, Erfahrungs- und Vertrauenskäufe unterscheiden.

Dabei ist zu beachten, dass die Zuordnung einzelner Leistungseigenschaften zu den drei Eigenschaftstypen der subjektiven Wahrnehmung der Nachfrager unterliegt. Somit bestimmt nicht die objektive Beschaffenheit der Leistungseigenschaften eines Leistungsangebotes, ob es sich um einen Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenskauf handelt, sondern die Kaufsituation des Nachfragers. Die informationsökonomischen Kauftypen werden für alle Arten von Kaufprozessen als allgemeingültig angesehen und sind somit nicht auf den Kauf bestimmter Sach- oder Dienstleistungen beschränkt. Ihre Gültigkeit konnte in umfassenden empirischen Untersuchungen, die jeweils bei sehr unterschiedlichen Transaktionsobjekten durchgeführt wurden, auch empirisch bestätigt werden (Weiber/Adler 1995b, S. 104ff.; Adler 1996, S. 160ff.; Kaas/Busch 1996, S. 243ff.; Schönborn 2005, S. 235ff.).

(2) Entscheidertypen im Buying Center

Obwohl in der Literatur die Buying Center-Kaufentscheidung breit diskutiert wird, so sind Ansätze, die die diesbezüglichen Betrachtungen im Ergebnis zu Kauftypen verdichten, relativ selten. Allerdings können die verschiedenen Rollen der Buying Center-Mitglieder hierzu einen ersten Anhaltspunkt liefern, wobei aber zu beachten ist, dass in einer Person auch mehrere Rollen vereint sein können.

Aufbauend auf den Überlegungen von Strothmann (1979, S. 90f.) zum Informationsverhalten von Buying Center-Mitgliedern haben Strothmann/Kliche (1989, S. 82f.) im Rahmen einer empirischen Untersuchung im Bereich Maschinenbau und Elektroindustrie (Spiegel Verlag 1988) das Informationsverhaltensverhalten untersucht und dabei empirisch drei Entscheidertypen identifiziert, die von den Autoren wie folgt charakterisiert wurden:

- Entscheidungsorientierte, die eine selektive Informationssuche vornehmen, immun gegen Imagefaktoren sind und versuchen, die Kaufentscheidung zügig voranzutreiben.
- Faktenorientierte, die eine breitgefächerte Informationssuche vornehmen, stark an Details interessiert sind und dadurch Entscheidungen häufig auch verzögern.
- Sicherheitsorientierte, die eine selektive, besonders an Imagefaktoren orientierte Informationssuche vornehmen und dabei besonders Risikoaspekten eine hohe Aufmerksamkeit schenken und dadurch Entscheidungen eher zögerlich treffen.

Diese Entscheidertypen konnten auch durch eine Untersuchung von Dreoge/Backhaus/Weiber (1993, S. 57ff) weitgehend bestätigt werden, bei der aber eine stärker informationsökonomisch orientierte Perspektive eingenommen wurde: Bei dieser Studie wurde u. a. die Bedeutung von Kaufkriterien in der Investitionsgüterindustrie analysiert, wobei die befragten 354 Unternehmen nach ihrer subjektiven Einschätzung möglicher Kaufkriterien gefragt wurden. Das dabei untersuchte Set an Kaufkriterien konnte mittels explorativer Faktorenanalyse auf die Kaufdimensionen „produktbezogene Leistungsmerkmale“, „Anbieterkompetenz“ und „Anbieterreputation“ verdichtet werden. Diese drei Kauffaktoren korrespondieren mit den informationsökonomischen Eigenschaftska-

tegorien. Die Anbieterkompetenz ist dabei produktübergreifend zu verstehen und betrifft Aspekte wie die Anpassungsfähigkeit eines Anbieters an technologische Entwicklungen oder seine allgemeine technologische Kompetenz, womit hier ein Zusammenhang zu Erfahrungseigenschaften gegeben ist. Auch die Anbieterreputation ist produktunspezifisch und fokussiert z. B. die Zukunftssicherheit eines Anbieters im Sinne der ‚Überlebensfähigkeit‘ am Markt. Die anschließende Gruppierung der befragten Unternehmen auf Basis der drei Kaufdimensionen mittels Clusteranalyse erbrachte die in Abb. 37 dargestellten vier Entscheidertypen (Segmente).

	unterdurchschnittliche Bedeutung der Anbieterreputation	überdurchschnittliche Bedeutung der Anbieterreputation
überdurchschnittliche Bedeutung der Anbieterkompetenz	Faktenorientierte (Anteil: 25%)	Sicherheitsmaximierer (Anteil: 34%)
unterdurchschnittliche Bedeutung der Anbieterkompetenz	Inspektoren (Anteil: 23%)	Imageorientierte (Anteil: 18%)

Abb. 37: Empirische Entscheidertypen nach Droege/Backhaus/Weiber

(Quelle: In Anlehnung an Droege/Backhaus/Weiber 1993, S. 61)

Dabei kristallisierte sich mit dem „Inspekteur“ ein vierter Entscheidertyp heraus, der selbst eine hohe Informationssuche bezüglich produktbezogener Leistungsmerkmale betreibt und sich nur nachrangig an der Reputation oder der Kompetenz eines Anbieters orientiert. Ebenfalls eine informationsökonomische Interpretation von Entscheidertypen im Buying Center hat **Lampach** (2007, S. 51 ff.) vorgeschlagen, wobei er drei Entscheidertypen identifiziert, die er im sog. Informationsökonomischen Dreieck verortet:

- **Fachkundiger Sucher** („skilled seeker“), deren Informationssuchverhalten am ehesten dem literarisch wissenschaftlichen Typ von Strohmann entspricht und die eine intensive Informationssuche betreiben. Sie bringen vor allem *Sucheigenschaften* in den Informationspool des Buying Centers ein.
- **Koordinatoren** („soft coordinators“), die vor allem als objektiv-wertende Entscheidertypen auf die Informationen der Fachsucher zurückgreifen, später dann aber sehr gut in der Lage sind, die Güte einer Beschaffungsentscheidung zu beurteilen. Sie sind deshalb vor allem für die *Erfahrungseigenschaften* im Informationspool des Buying Centers verantwortlich.
- **Machtinhaber** („leader“), die in nur sehr geringem Ausmaß von der konkreten Beschaffungsentscheidung betroffen sind bzw. später mit dem beschafften Leistungsbündel ‚arbeiten‘ werden und deshalb vor allem *Vertrauenseigenschaften* in den Informationspool des Buying Centers einbringen.

Durch das Zusammenspiel dieser informationsökonomisch interpretierten Entscheidungsträger im Buying Center ist zu vermuten, dass die kollektive Kaufentscheidung im Ergebnis zu einer deutlichen Reduktion von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften und damit auch der kollektiven Kaufunsicherheit führt.

Würdigung:

Die nachfragerbezogenen Typisierungsansätze lassen eine hohe Kongruenz der Typologien im B2B-Marketing erkennen. Vor allem der Versuch, Unterschiede im Nachfragerverhalten auch in der ökonomischen Theorie zu begründen, führen das B2B-Marketing in diesem Punkt über die unterschiedlichen Ausprägungen der Beurteilungsunsicherheit im Rahmen informationsökonomischer Betrachtungen zusammen.

3.6 Marktsegmentierung im B2B

Während die Bildung von Kauftypen die allgemeine Abbildung unterschiedlicher Kaufverhaltensweisen unabhängig von konkreten Märkten bzw. Branchenbezügen verfolgt, ist es das Ziel der Marktsegmentierung, empirisch ausgerichtet, und es wird versucht, reale Märkte in Segmente mit solchen Nachfragern zu zerlegen, die durch ein mehr oder weniger homogenes Nachfragerverhalten charakterisiert sind. In diesem Kapitel werden eingangs die Grundlagen der Marktsegmentierung gelegt, um ein allgemeines Verständnis über die Bildung, Identifikation und Auswahl der Marktsegmente zu erhalten. Darauf aufbauend werden die Bedenken der mehrstufigen Marktsegmentierung im B2B-Sektor erläutert.

3.6.1 Allgemeine Grundlagen der Marktsegmentierung

Die Marktsegmentierung ist elementarer Bestandteil jeder Marketingstrategie, die an der Schnittstelle zwischen der Analyse- und Handlungsebene einer Marketingkonzeption angesiedelt ist und eine konsequente Nachfragerorientierung verfolgt.

Marktsegmentierung bezeichnet die Aufteilung eines Gesamtmarktes in Nachfragergruppen (Segmente), die dadurch gekennzeichnet sind, dass innerhalb eines Segmentes eine möglichst große Homogenität und zwischen den Segmenten eine möglichst hohe Heterogenität des Nachfragerverhaltens besteht.

Im Consumer-Marketing bildet das Käuferverhalten den Ausgangspunkt der Marktsegmentierung, und es wird versucht, auf der Basis von möglichst kaufverhaltensrelevanten Kriterien eine Segmentbildung vorzunehmen (Freter 2008, S. 63ff.). Auch hier spielt das sog. SOR-Modell (vgl. Abb. 26) mit den im „Organismus“ enthaltenen Konstrukten eine entscheidende Rolle. Für die Segmentierung auf B2B-Märkten eignen sich diese Merkmale von Kunden jedoch nur in sehr eingeschränktem Maße, da die Käufe von Organisationen getätigt werden – auch wenn dabei durchaus einzelne Mitglieder von Buying Centern eine Rolle spielen und identifiziert werden können. Die wesentliche Herausforderung der Marktsegmentierung im B2B besteht somit darin, den verschiedenen Aspekten des organisationalen Kaufverhaltens (vgl. Abb. 25) Rechnung zu tragen und diese in ein entsprechendes Konzept einfließen zu lassen.

Auf realen Märkten unterscheiden sich die aktuellen und potenziellen Kunden hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Verhaltensweisen z. T. extrem, sodass es real nicht ‚den Nachfrager‘ gibt. Wenn ein im B2B-Bereich tätiges Unternehmen also eine konkrete Marketingstrategie konzipieren und umsetzen möchte, dann besteht eine wesentliche Weichenstellung darin, zu bestimmen, inwieweit die betreffenden Unterschiedlichkeiten auf der Nachfragerseite im Rahmen der Marketingkonzeption Berücksichtigung finden sollen. Diese Festlegungen und ihre Konsequenzen sind Gegenstand der Marktsegmentierung.

tierungsentscheidung. Entsprechend ihrer Definition umfasst die Marktsegmentierung drei zentrale Problembereiche (Freter 2008, S. 26ff.):

- **Informationsaspekt** (Bildung und Identifikation von Marktsegmenten),
- **Entscheidungsaspekt** (Auswahl von Marktsegmenten),
- **Aktionsaspekt** (Bearbeitung der ausgewählten Marktsegmente).

Weiber/Kleinaltenkamp (2013b, S. 13) zufolge zielt die Marktsegmentierung auf die Bildung von homogenen Käufergruppen auf realen Märkten ab, wozu empirische Daten i. d. R. unerlässlich sind. Liegen empirische Daten vor, so ist den Verfahren der multivariaten Datenanalyse eine herausragende Bedeutung zur Bildung von Marktsegmenten beizumessen. Die diesbezüglichen Analysen sind dabei meist zweistufig aufgebaut:³

1. **Bestimmung der Segmentierungskriterien**, z. B. entscheidungs- und damit verhaltensrelevante Kaufkriterien sowie deren Verdichtung zu unabhängigen Kaufdimensionen. Bezüglich der methodischen Vorgehensweise ist dabei zu unterscheiden, ob die Entscheidungskriterien (Segmentierungskriterien) dem Nachfrager bekannt und bewusst sind oder nicht.
2. **Bestimmung der Marktsegmente** mit Hilfe von Gruppierungsverfahren und ggf. Identifizierung von beobachtbaren Unterscheidungskriterien zwischen den gefundenen Segmenten.

Zur Durchführung dieser beiden Verfahrensstufen mittels empirisch erhobener Daten ist der Einsatz **multivariater Analysemethoden** nahezu unumgänglich. Die dabei typischerweise zum Einsatz kommenden Verfahren und deren *Zusammenspiel* ist in Abb. 38 dargestellt und wird im Folgenden näher erläutert.

³ Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren weitgehend auf den Ausführungen von Weiber/Kleinaltenkamp 2013b, S. 13ff.

3.6.1.1 Bildung von Marktsegmenten

Zur Bildung von Marktsegmenten müssen erstens geeignete Kriterien für die Segmentierung identifiziert werden und zweitens mittels dieser Kriterien Vorgehensweisen gefunden werden, die eine Zusammenfassung von Nachfragern zu Gruppen mit möglichst ähnlichen – im Idealfall – Verhaltenscharakteristika erlauben. Die Marktsegmentbildung besitzt damit immer auch einen stark empirischen sowie methodischen Fokus. Zur Durchführung der beiden Verfahrensschritte ist der Einsatz multivariater Analysemethoden (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018; Backhaus/Erichson/Weiber 2015) immer dann anzuraten, wenn entsprechende empirisch fundierte Daten vorliegen. Abb. 38 gibt einen Überblick zu den dabei typischerweise zum Einsatz kommenden Methoden und deren Zusammenspiel.

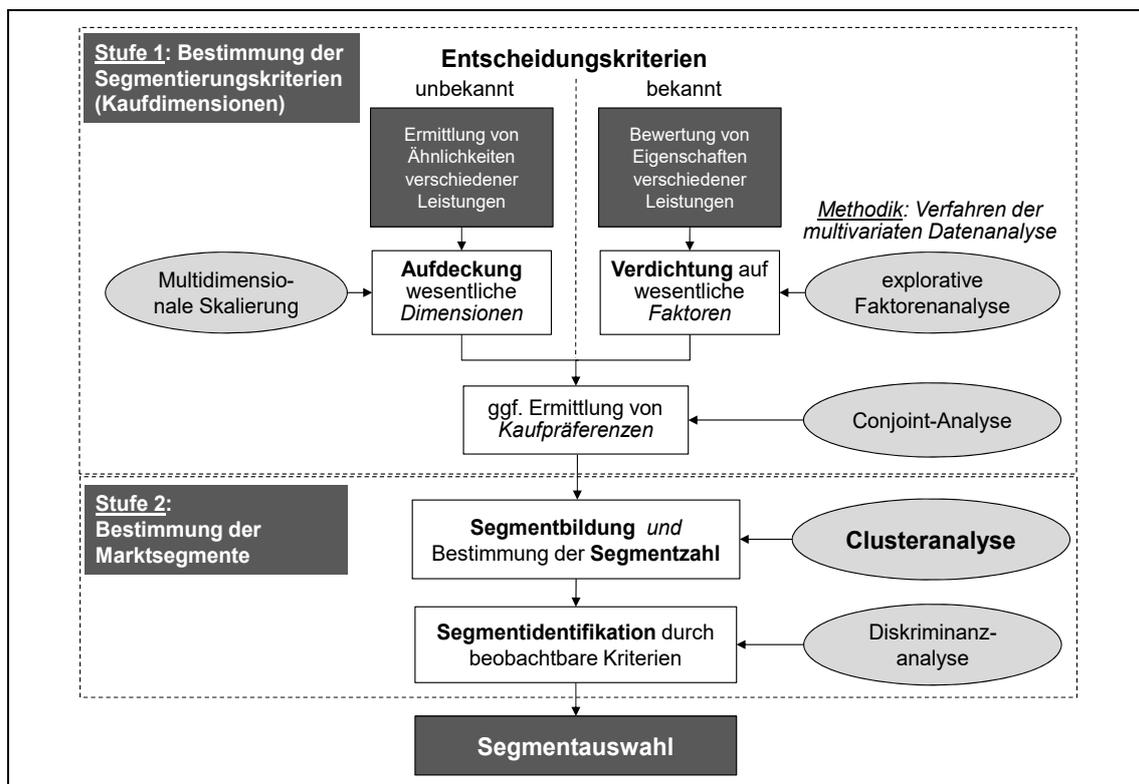


Abb. 38: Zusammenspiel multivariater Analyseverfahren bei der Segmentbildung

In vielen Fällen werden als Segmentierungskriterien aus Nachfragersicht bedeutsame Kaufkriterien oder Produkteigenschaften herangezogen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie für das Kaufverhalten besonders bedeutsam sind.

Sind diese Entscheidungskriterien dem Nachfrager bewusst und liegen Informationen z. B. zur Bedeutung von Kaufkriterien vor, sollten diese mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 366ff.) verdichtet werden. Die **Faktorenanalyse** ermöglicht Beziehungszusammenhänge (Korrelationen) zwischen Variablen aufzudecken und diese dann zu unabhängigen Faktoren zu verdichten. Diese Faktoren können als Kauffaktoren interpretiert werden, die die zentralen Aspekte der Kaufentscheidung abbilden. Empirische Studien haben gezeigt, dass Entscheidungsträger letztendlich ihre Entscheidung nur anhand weniger zentraler Kauffaktoren fällen.

Die Verdichtung vieler verschiedener korrelierender Entscheidungskriterien auf wenige zentrale Beurteilungsdimensionen ist deshalb als sinnvoll anzusehen.

Bei Entscheidungskriterien, die dem Nachfrager nicht bewusst sind, weil er z. B. ganzheitliche Beurteilungen von Angeboten vornimmt, können die Entscheidungskriterien des Nachfragers durch einen (ganzheitlichen) nachfragerseitigen Vergleich alternativer Anbieterleistungen offengelegt werden. Bei solchen Vergleichen werden meist die Ähnlichkeiten zwischen unterschiedlichen Angebotsalternativen aus Nachfragersicht ermittelt. Auf Basis dieser Ähnlichkeitsurteile kann dann z. B. mit Hilfe der **Multidimensionalen Skalierung** (MDS) die Position einzelner Objekte im subjektiven Wahrnehmungsraum der Nachfrager bestimmt werden (Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 350ff.). Die durch die MDS ermittelten Koordinaten der Positionen können dann als Kaufdimensionen interpretiert werden, die die Verteilung der Objekte im Wahrnehmungsraum der Nachfrager erklären. Die Identifikation von Kaufdimensionen mittels MDS ist auch für das B2B durchaus von Bedeutung, da die Komplexität der Leistungen für den Nachfrager häufig mit dem Problem der Fokussierung auf relevante Entscheidungskriterien einhergeht und deshalb eine relativ globale Beurteilung von Leistungsangeboten verschiedener Anbieter erfolgt.

Lassen sich zentrale Kaufdimensionen empirisch z. B. mittels MDS oder Faktorenanalyse bestimmen, so können diese direkt zur Bildung von Marktsegmenten herangezogen werden. Allerdings ist zu beachten, dass die Kaufdimensionen noch keine Auskunft darüber geben, welche Präferenzen Käufer gegenüber Angebotsalternativen besitzen. Zur empirischen Bestimmung von Präferenzen sind vor allem die Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse von Bedeutung (Weiber/Rosendahl 1997, S. 107ff.). Die **Conjoint-Analyse** stellt insbesondere spezifische Anforderungen an die Kriterien, durch deren unterschiedliche Ausprägungen alternative Stimuli (z. B. Leistungsangebote) beschrieben werden. Hierzu zählen vor allem die Präferenzrelevanz der Kriterien, deren Unabhängigkeit und deren kompensatorischer Charakter aus Nachfragersicht sowie aus Anbietersicht die Beeinflussbarkeit und Realisierbarkeit der Kriterien (Weiber/Mühlhaus 2009, S. 45ff.). Die für die Kaufentscheidung relevanten Merkmale können dabei auch aus den mittels Faktorenanalyse oder MDS gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden. Bei empirischen Präferenzstudien wird allerdings nicht direkt nach z. B. der Bedeutung einzelner Beschreibungsmerkmale für die Kaufentscheidung gefragt. Vielmehr sind alternative Leistungsangebote, die durch unterschiedliche Ausprägungen der präferenzrelevanten Merkmale beschrieben sind, von den Befragten in eine Präferenzrangfolge zu bringen (sog. **klassische oder traditionelle Conjoint-Analyse**; vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 497ff.) oder Auswahlentscheidungen zu treffen (sog. **Auswahlbasierte Conjoint-Analyse**; vgl. Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 175ff.). Mit Hilfe dieser Daten können dann die Nutzenbeiträge (sog. Teilnutzenwerte) einzelner Produkteigenschaften für jeden Befragten individuell bestimmt werden. Diese Bestimmung erfolgt dabei indirekt, d. h. aus den globalen Urteilen (Präferenzurteile oder Auswahlentscheidungen) werden die Nutzenbeiträge über den Schätzalgorithmus bestimmt, weshalb hier auch von einem dekompositionellen Ansatz gesprochen wird

3.6.1.2 Identifikation von Marktsegmenten

Die empirische Bestimmung von Marktsegmenten erfolgt primär mit Verfahren der **Clusteranalyse** (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2018, S. 435ff.). Als Eingangsdaten

dienen der Clusteranalyse dabei die individuellen Beurteilungen der Entscheidungskriterien (Kaufdimensionen) durch die befragten Personen. Diese können aus der ersten Verfahrensstufe gewonnen werden, wobei die Schätzwerte pro Person bei der Faktorenanalyse durch die sog. Faktorwerte, bei der Conjoint-Analyse durch die sog. Teilnutzenwerte und bei der MDS entweder durch die Distanzwerte auf der Objektebene oder mittels **Joint-Space-Analysen** (Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 375ff.) auf der Individualebene abgebildet werden.

Bei hierarchisch **agglomerativen Clusteranalysen** (Backhaus/Erichson/Plinke/ Weiber 2018, S. 459ff.) erfolgt sukzessive eine Zusammenfassung der Befragten nach der Maßgabe, wie homogen diese bezüglich der Einschätzung Entscheidungskriterien sind. Am Ende dieses Prozesses sind alle Befragten in einer Gruppe zusammengefasst, sodass bestimmt werden muss, wann noch eine Fusionierung von Befragten bzw. Gruppen im Hinblick auf die Kriterien „Intra-Gruppenhomogenität“ und „Extra-Gruppenheterogenität“ vertretbar ist. Die danach bestimmte Zahl der Cluster entspricht dann der Zahl der Nachfragersegmente in einem Markt.

Da Marktsegmente idealerweise nach verhaltensrelevanten Kriterien bestimmt werden ergibt sich das Problem, dass solche Kriterien nicht direkt beobachtbar sind. Dadurch entsteht das Problem der Segmentidentifikation. Im letzten Schritt, sollte deshalb versucht werden, die durch die Clusteranalyse gewonnenen Gruppen mit Hilfe direkt beobachtbarer Merkmale der Befragten bzw. befragten Kundenunternehmen (z. B. Branche; Unternehmensgröße; Vertriebsgröße) zu unterscheiden. Zu diesem Zweck kann z. B. mit Hilfe der **Diskriminanzanalyse** (Backhaus/Erichson/ Plinke/Weiber 2018, S. 204ff.) geprüft werden, ob sich die gefundenen Segmente (Cluster) auch durch direkt beobachtbare Merkmale diskriminieren lassen und welche Merkmale in besonderer Weise (signifikant) zur Unterscheidung von Segmenten beitragen. Gelingt es, eine gute Unterscheidung der mittels Clusteranalyse gefundenen Segmente auch durch die Diskriminanzanalyse zu erreichen, so ist dadurch eine gezielte, segmentspezifische Marktbearbeitung möglich

3.6.1.3 Auswahl und Bearbeitung von Marktsegmenten

Die Entscheidung über die Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente stellt eine wirtschaftliche Bewertung von identifizierten Marktsegmente dar, die zunächst anhand der folgenden quantitativen Kriterien erfolgen kann:

- Segmentvolumina und -potenziale hinsichtlich Menge und Wert,
- erreichbare segmentbezogene Marktanteile,
- erzielbare Preisniveaus,
- Anfragehäufigkeit und Anfragenumfang,
- segmentspezifische Kosten, die für die Erschließung und Erhaltung von Marktsegmenten erforderlich sind,
- Gewinn- oder Deckungsbeitragsgrößen als Indikatoren für die erwartete segmentspezifische Erfolgssituation.

Der **Segmentdeckungsbeitrag** ist dabei der Betrag des Erlöses, den ein Marktsegment nach Abzug der segmentspezifischen Kosten zur Deckung aller jener Kosten beiträgt, die nicht segmentbezogen zugerechnet werden können oder sollen (vgl. zur Deckungs-

beitragsrechnung Plinke/Rese 2000, S. 691 ff.). Außer diesem quantitativen Kriterium kann sich die Segmentauswahl aber auch an qualitativen Kriterien orientieren, wobei hier exemplarisch folgende genannt seien:

- segmentspezifische Entwicklungstendenzen in Bezug auf Nachfrage, Wettbewerb und Umfeld (Technologie, Gesamtwirtschaft, Ökologie, gesellschaftlichen Entwicklungen, rechtliche Tendenzen),
- Grad der gegebenen und/oder erreichbaren Kundenbindung,
- innerbetriebliche und markt(-segment-)bezogene Synergieeffekte,
- segmentspezifische Wettbewerbsvorteile.

Dabei ist speziell darauf zu achten, ob und inwieweit einzelne Konkurrenten eine gleiche oder ähnliche Segmentierung ihrer relevanten Märkte vornehmen, sodass sich diesbezüglich strategische Gruppen von Wettbewerbern unterscheiden lassen. Immer dann, wenn die Nachfrager eines einzelnen Segments gleichzeitig die Zielgruppe mehrerer Konkurrenten darstellen, ist damit zu rechnen, dass die Wettbewerbsintensität hier besonders hoch ist (vgl. Doyle/Saunders 1985, S. 29).

Nach der Segmentauswahl ist im letzten Schritt eine Entscheidung über die Bearbeitung von Marktsegmenten zu treffen. Entsprechend dem „klassischen“ Ansatz von Kotler (1977, S. 180 ff.) können die möglichen Formen der Marktbearbeitung danach unterschieden, ob

- die **Marktabdeckung** „total“, d. h. bezüglich aller Marktsegmente oder nur „partial“, d. h. bezüglich ausgewählter Marktsegmente erfolgt.
- die **Art der Marktbearbeitung** durch differenzierte, d. h. auf die einzelnen Segmente abgestimmte Marketing-Konzepten erfolgt oder für alle Segmente nur ein Marketing-Konzept entwickelt wird.

Werden diese beiden grundsätzlichen Möglichkeiten kombiniert, so ergeben sich die in Abb. 39 dargestellten alternativen Formen der Marktbearbeitung (vgl. hierzu ausführlich Freter 2008, S. 244 ff.).

Ein „**undifferenziertes Marketing**“ liegt vor, wenn versucht wird, ein Markt in seiner Gesamtheit mit einem einzigen Marketing-Konzept zu erreichen. In diesem Fall ist eine Marktsegmentierung nicht erforderlich. Allerdings sind hier die Streuverluste des Marketingkonzepts auch als besonders hoch anzusehen, sodass diese Strategie insbesondere für das B2B typischerweise keine hohe Relevanz besitzt. Auch beim „**differenzierten Marketing**“ wird der gesamte relevante Markt bearbeitet, wobei hier aber den einzelnen identifizierten Segmenten jeweils auf ihre Belange zugeschnittene Angebote unterbreitet werden. Darüber hinaus können bei einer Konzentration auf bestimmte Marktsegmente diese auch mit jeweils angepassten Vorgehensweisen bearbeitet werden. Dies stellt den Fall des „**selektiv-differenzierten Marketings**“ dar.

		Marktabdeckung	
		teilweise	vollständig
Art der Marktbearbeitung	differenziert	selektiv-differenziertes Marketing	differenziertes Marketing
	undifferenziert	konzentriertes Marketing (Nischenstrategie)	undifferenziertes Marketing

Abb. 39: Formen der Marktbearbeitung

Schließlich stellt sich die Frage, ob nicht im Rahmen eines sog. „konzentrierten Marketings“ bzw. innerhalb einer „Nischenstrategie“ eine Beschränkung auf ein Marktsegment oder wenige Marktsegmente erfolgen soll, dem bzw. denen das Unternehmen dann mit einer einheitlichen Strategie gegenübertritt. Für das B2B wird primär eine differenzierte Marktbearbeitung angestrebt, indem für die verschiedenen *Geschäftstypen* in Kapitel 5 dieses Buches ein jeweils spezifisches Marketingkonzept entwickelt wird.

3.6.2 Besonderheiten der Marktsegmentierung im B2B-Sektor

3.6.2.1 Mehrstufige Marktsegmentierungs-Ansätze im B2B

Die Ausführungen in Kapitel 3.6.1 bezogen sich auf Überlegungen, die bei der Marktsegmentierung allgemein Berücksichtigung finden sollten und gelten damit auch für die Segmentierung im B2B-Marketing. Besonderheiten ergeben sich im B2B allerdings aus der Tatsache, dass die Kunden Unternehmen darstellen. Es ist deshalb die Aufgabe der Segmentbildung im B2B, aus einer Vielzahl an Merkmalen jene herauszufiltern, die Gemeinsamkeiten im **organisationalen Beschaffungsverhalten** bewirken bzw. jene aufzudecken, die zu Unterschieden im Beschaffungsverhalten führen. Abb. 40 gibt einen Überblick über mögliche Marktsegmentierungskriterien im B2B-Bereich, die sich sowohl auf die Ebene der Nachfragerorganisation als auch auf die des Buying Centers beziehen. Sie unterscheiden sich grundsätzlich danach, ob und inwieweit sie allgemein oder kaufspezifisch ausgerichtet sind, sowie im Hinblick darauf, wie die Merkmale erfasst werden können, d. h. ob es sich um direkt beobachtbare Einzelmerkmale oder um ableitbare komplexe Merkmale handelt (Frank/Massy/Wind 1972, S. 27). Die Vielzahl der verschiedenen Merkmalskategorien macht das grundsätzliche Dilemma der Identifizierung von Marktsegmenten speziell im B2B-Bereich deutlich: ‚Eigentlich‘ müssten zu diesem Zweck komplexe, kaufspezifische Merkmale verwendet werden, da sie am besten geeignet sind, dem Anspruch jeder Marktsegmentierung gerecht zu werden, einen Bezug zum Kaufverhalten der Nachfrager auf dem relevanten Markt zu besitzen. Andererseits sind gerade solche Kriterien in aller Regel schwer zu erfassen, so dass sie sich einer konkreten praktischen Anwendung mehr oder weniger entziehen (Plank 1985, S. 91 ff.; Dibb/Simkin 1994, S. 55 ff., Thomas 2012, 183 ff.). Die Konsequenz ist, dass in der Praxis nach wie vor häufig einfach erfassbare Kriterien (z. B. Branche der Nachfrager, ihr Standort, Kaufhäufigkeit, nachgefragte Produkte) Verwendung finden (Abratt

1993, S. 81). Praktische Marktsegmentierungsansätze sind deshalb häufig *ex post-Erklärungen* des tatsächlichen Verhaltens und korrespondieren nicht selten nur ‚zufällig‘ mit dem tatsächlichen Nachfragerverhalten (Bonoma/Shapiro 1984, S. 93).

Erfassung der Merkmale	Merkmale der Nachfragerorganisation	
	allgemeine Merkmale	kaufspezifische Merkmale
direkt beobachtbar	<p>Organisationsbezogene Merkmale Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, Standort, Betriebsform, Finanzrestriktionen u.a.</p> <p>Buying Center-bezogene Merkmale demographische und sozioökonomische Merkmale der Buying Center-Mitglieder (z.B. Ausbildung, Beruf, Alter, Stellung im Unternehmen)</p>	<p>Organisationsbezogene Merkmale Abnahmemenge bzw. -häufigkeit, Wertschöpfungsprozesse, Anwendungsbereich der nachgefragten Leistung, Neu-/Wiederholungskauf, Marken-/Lieferantentreue, Verwenderbranche/ Letztverwendersektor</p> <p>Buying Center-bezogene Merkmale Größe und Struktur des Buying Centers</p>
indirekt beobachtbar/ abgeleitet	<p>Organisationsbezogene Merkmale Unternehmensphilosophie, Zielsystem des Unternehmens</p> <p>Buying Center-bezogene Merkmale Persönlichkeitsmerkmale der Buying Center-Mitglieder (z.B. Know-how, Risikoneigung, Entscheidungsfreudigkeit, Selbstvertrauen, Lifestyle der Buying Center-Mitglieder)</p>	<p>Organisationsbezogene Merkmale organisatorische Beschaffungsregeln</p> <p>Buying Center-bezogene Merkmale Kaufmotive, individuelle Zielsysteme, Anforderungsprofile, Entscheidungsregeln der Kaufbeteiligten, Kaufbedeutung in der Einschätzung der Kaufbeteiligten, Einstellungen/Erwartungen gegenüber Produkt/Lieferanten, Präferenzen</p>

Abb. 40: Marktsegmentierungskriterien im B2B-Sektor

(Quelle: In Anlehnung an Frank et al. 1972, S. 27; Engelhardt 1995, S. 1063 f.)

Bei der Auswahl der zu verwendenden Kriterien ist somit meist ein Kompromiss zwischen den Ansprüchen der Marktsegmentierung (Kaufverhaltensrelevanz versus praktische Erfass- und Messbarkeit der Segmentierungskriterien) zu finden. Obwohl zur Lösung dieses Problems keine allgemeingültige Empfehlung abgegeben werden kann, so wurden speziell im Industriegütermarketing verschiedene Marktsegmentierungsansätze konzipiert (Engelhardt/Günter 1981, S. 87 ff.; Backhaus/Voeth 2010, 118 ff.; Kleinaltenkamp 2002, S. 198 ff.), deren Anwendung die skizzierte Problematik zumindest in Teilen bewältigen kann.

3.6.2.2 Ein- und mehrstufige Segmentierungsansätze

(A) Einstufige Segmentierungsansätze

Für die Zwecke der Segmentierung von B2B-Märkten ist zunächst eine Vielzahl von einstufigen Konzepten entwickelt worden, die sowohl einfache als auch komplexe Merkmale eines Kaufentscheidungsprozesses zur Unterscheidung von Marktsegmenten heranziehen. Dabei finden Merkmale aus allen in Abb. 40 genannten Kriteriengruppen Verwendung. Charakteristisch für die genannten Konzepte ist, dass sie jeweils immer nur einzelne Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens herausgreifen, die sich mal auf die beschaffenden Unternehmen, mal auf einzelne Mitglieder eines Buying Centers beziehen. Es ist deshalb nur in seltenen Fällen zu erwarten, dass durch die alleinige Anwendung eines der betreffenden Ansätze eine umfassende und problemadäquate Segmentbildung erfolgen kann. Dies gilt auch für die in der Praxis besonders häufig anzutreffende branchenbezogene Segmentierung, da sich die Bedürfnisse und das Kaufverhalten der zu einer Branche gehörenden Unternehmen oft deutlich unterscheiden. Werden diese dennoch zu einem Marktsegment zusammengefasst und mit gleichen Vorgehensweisen im Marketing bearbeitet, so kann das gravierende Fehlsteuerungen zur Folge haben.

Im Zuge der stärkeren Prozessorientierung der Unternehmensführung werden in jüngster Zeit auch zunehmend (wertschöpfungs-)prozessbezogene Segmentierungsansätze verwendet. Sie stellen darauf ab, dass in den zu einem Segment gehörenden Kundenunternehmen die gleichen bzw. ähnliche Wertschöpfungsprozesse ablaufen, woraus nicht nur ein gleichartiger Bedarf, sondern auch mehr oder weniger übereinstimmende Kaufverhaltensweisen resultieren. Eine solche, an Wertschöpfungsprozessen anknüpfende Segmentierung ist somit deutlich differenzierter und problemlösungsorientierter als eine rein branchenbezogene Einteilung. Besonders hervorzuheben sind hier zudem die verschiedenen Konzepte der Ländersegmentierung, die im Zuge der zunehmenden Internationalisierung des B2B eine steigende Bedeutung erlangt haben und die innerhalb der einstufigen Segmentierungsansätze eine Sonderrolle einnehmen (Weiber 1985, S. 99 ff.; Meyer 1987, S. 205 ff.). Bei ihnen wird als Marktsegmentierungskriterium allein auf den Standort der Nachfrager abgestellt. Eine solche Segmentierung nach Ländern ist allerdings im Sinne der Marktsegmentierung nur dann sinnvoll, wenn aus der Tatsache, dass Nachfrager in unterschiedlichen Herkunftsländern angesiedelt sind, wesentliche Einflüsse auf das Kaufverhalten der betreffenden Nachfrager resultieren.

Auch wenn sich bei der Anwendung einstufiger Ansätze durchaus sinnvolle Segmentabgrenzungen ergeben, so können sie doch die Komplexität von Kaufentscheidungsprozessen im B2B-Bereich meist nicht erfassen. Das kann dazu führen, dass ein solcher Segmentierungsansatz möglicherweise wichtige kaufverhaltensbestimmende Faktoren unberücksichtigt lässt und somit von falschen bzw. unpräzisen Einschätzungen der Nachfrager und ihrer Verhaltensweisen ausgeht. Dies kann weitreichende Fehlsteuerung der Marketingaktivitäten eines Unternehmens mit entsprechend negativen Erfolgswirkungen nach sich ziehen.

(B) Mehrstufige Segmentierungsansätze

Nicht zuletzt aufgrund der zuvor wiedergegebenen Kritik an den einstufigen Segmentierungskonzepten wurden speziell im Industriegütermarketing sog. *mehrstufige Vorgehensweisen* zur Bildung von Marktsegmenten konzipiert. Konkret hat sich dies in der Formulierung von Segmentierungsansätzen mit unterschiedlichen Stufen „zwei-, drei- und fünfstufige) niedergeschlagen..

Zweistufige Ansätze wurden u. a. von Frank/Massy/Wind (1972), Wind/Cardozo (1974) und Choffray/Lilien (1978) vorgelegt. Den Ansätzen ist gemeinsam, dass sie zwischen einer „Makro-Segmentierung“ und einer „Mikro-Segmentierung“ differenzieren. Entsprechend den Darstellungen in Kapitel 3.6.2.1 zielt dabei die **Makro-Segmentierung** auf Merkmale der beschaffenden Organisation ab, während die **Mikro-Segmentierung** die verschiedenartigen Charakteristika der einzelnen Buying Center und ihrer Mitglieder fokussiert (vgl. Abb. 40). Ein Grundprinzip der zweistufigen Ansätze ist, dass eine Segmentierung nicht notwendigerweise beide Stufen durchlaufen muss. Vielmehr ist dann eine Segmentierung allein auf der Grundlage von – im Allgemeinen einfacher zu erfassenden – „Makro-Kriterien“ vorzunehmen, wenn dadurch bereits eine sinnvolle Identifikation von Marktsegmenten möglich ist. Erst dann, wenn dem nicht so ist, sollten zusätzlich „Mikro-Kriterien“ zur Bildung von Marktsegmenten herangezogen werden.

Dreistufige Ansätze nehmen eine differenziertere Betrachtung der Mikroebene vor. Ansätze hierzu wurden von Scheuch und Gröne entwickelt. Scheuch (1975) schlägt zunächst eine Segmentierung nach umweltbezogenen Merkmalen (z. B. politische, technische Bedingungen, Standort, Betriebsform) vor und segmentiert dann auf der zweiten Stufe nach innerorganisationalen Merkmalen, wie z. B. dem Zielsystem einer Organisation, der hierarchischen Struktur oder den Know-how-Begrenzungen. Auf der dritten Stufe erfolgt dann eine Segmentierung nach Merkmalen der Buying Center-Mitglieder (z. B. Alter, Beruf, soziale Schicht). Ähnlich segmentiert auch Gröne (1977) zunächst nach organisationsbezogenen Merkmalen (sog. **O-Segmentierung**) und ‚springt‘ dann in der zweiten Stufe auf die Segmentierung nach dem Entscheidungskollektiv (sog. **K-Segmentierung**), bei der z. B. Größe und Zusammensetzung des Buying Centers der Segmentierung dient. Auf der dritten Stufe erfolgt dann eine Segmentierung nach Merkmalen der entscheidungsbeteiligten Individuen (sog. **I-Segmentierung**), wobei hier z. B. das Informationsverhalten oder die Einstellungen der Buying Center-Mitglieder herangezogen werden.

Ein Vergleich der mehrstufigen Konzepte macht deutlich, dass sie eine relativ hohe Ähnlichkeit aufweisen: Allen ist gemeinsam, dass sie zur Bildung von Marktsegmenten die verschiedenen Merkmale, die als Bestimmungsfaktoren organisationalen Beschaffungsverhaltens angesehen werden, nicht jeweils isoliert, sondern in Kombination miteinander nutzen. Die Ansätze unterscheiden sich lediglich dahingehend, in wie viele Gruppen die verschiedenen Kriterien gegliedert werden.

Durch die Anwendung der mehrstufigen Marktsegmentierungsansätze ist somit im Prinzip eine sehr ‚kaufverhaltensnahe‘ und detaillierte Segmentierung von Nachfragern möglich. Sie tragen den Besonderheiten des B2B-Sektors insofern Rechnung, als sie nicht nur auf bestimmte äußere Merkmale von Nachfragerunternehmen abstellen, sondern versuchen, in die Unternehmen ‚hineinzuschauen‘. Sie berücksichtigen zusätzlich Unterschiede in den Verhaltensweisen der an einem Beschaffungsprozess beteiligten Personen, was auch als „**Buyer Segmentation**“ oder „**Kundensegmentierung**“ bezeichnet wird (Freter 2008, S. 355 ff.). Diese Annäherung der Marktsegmentierungskonzepte an das real beobachtbare Nachfragerverhalten ist aber u. a. mit folgenden Schwierigkeiten verbunden:

- Kriterien, die sich auf einzelne oder eine Gruppe von an Beschaffungsprozessen beteiligten Personen beziehen, sind im Allgemeinen schwierig zu erfassen. So ist

es häufig schon nicht einfach, Buying Center-bezogene Informationen im Hinblick auf einzelne Kundenunternehmen zu erlangen.

- Es ist relativ aufwendig, derartige Informationen für viele oder sogar alle Kunden auf den relevanten Märkten zu gewinnen.
- Strukturen und Zusammensetzungen von Buying Centern können sich von Kaufprozess zu Kaufprozess verändern, was die Ableitung nachfragerübergreifender Aussagen sowie die Erfassung von Veränderungen der Segmente und der Verhaltensweisen ihrer Mitglieder weiter erschwert.

Einen Ansatzpunkt zur Lösung der skizzierten Problematik bieten Vertriebsinformations- oder Customer Relationship Management-Systeme (CRM), in denen Buying Center-bezogene Informationen konsequent gesammelt werden, um sie auch und nicht zuletzt für die Zwecke der Marktsegmentierung aufzubereiten (vgl. beispielsweise Kapitzka 1987, S. 52 ff.).

Abschließend sei hier auf eine pragmatische Vorgehensweise zur Lösung der Probleme der B2B-Marktsegmentierung hingewiesen, die verschiedene Elemente der zuvor vorgestellten Konzepte in Kombination miteinander nutzt, kann durch folgende vier Arbeitsschritte beschrieben werden:

1. Gliederung der Nachfrager nach einfach erfassbaren, allgemeinen organisationsbezogenen Merkmalen, wie etwa Branche, Standort, Unternehmensgröße, Prozessgestaltung.
2. Suche nach weiteren sinnvollen Segmentierungskriterien, wobei sich auf leicht erfassbare organisationsbezogene Merkmale konzentriert werden sollte. Allerdings sollten jetzt in stärkerem Maße kaufspezifische Attribute auf ihre Eignung hin überprüft werden.
3. Suche nach leicht erfassbaren Buying Center-bezogenen Merkmalen, sofern die dazu notwendigen Informationen verfügbar oder relativ leicht erhebbar sind.
4. Ist anhand leicht erfassbarer Kriterien keine sinnvolle kaufverhaltensbezogene Segmentierung eines Marktes zu erreichen, so sollte schließlich die Erhebung und Nutzung abgeleiteter, komplexer Merkmale in Erwägung gezogen werden. Diese können sich dabei sowohl auf das Unternehmen als Ganzes als auch auf das Buying Center beziehen.

4 Die Konzeption von Marketing-Programmen bei integrativer Leistungserstellung im B2B

Die Kenntnis des Nachfragerverhaltens ist sozusagen die *conditio-sine-qua-non* für die Gestaltung effektiver Marketing-Programme. Während die Analyse des Nachfrageverhaltens auf der Basis von Sachlogik und theoretischen Überlegungen erfolgt, ist es eine zentrale Aufgabe der *Marktforschung*, diese Überlegungen empirisch zu fundieren und durch die empirische Datenanalyse auch neue Erkenntnisse über das Nachfragerverhalten zu gewinnen. In diesem Forschungsbericht wird allerdings die Marktforschung nicht behandelt. Der interessierte Leser sei für einen Überblick zur Marktforschung im B2B-Marketing z. B. verwiesen auf Baier/Sänn 2015, Jacob/Weiber 2015, Weiber/Jacob 2002 oder Weiber et al. 2020.

Aufbauend auf den Kenntnissen zur spezifischen Situation der Nachfragerseite wechseln Überlegungen von der „*Marktanalyse*“ hin zu „*Marktbearbeitung*“ (vgl. Abb. 6). Im ersten Schritt ist dabei eine Bewertung der über den Markt gewonnenen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Unternehmenssituation vorzunehmen, um auf dieser Basis (realistische) Ziele und strategische Optionen für die Marktbearbeitung festlegen zu können (vgl. auch Kapitel 1.2.3). In der Zusammenschau münden die Erkenntnisse aus der Marktanalyse und die Überlegungen zur Marktbearbeitung in der Entwicklung transaktionsspezifischer Marketing-Programme (sog. *Transaktionsdesign*).

Ein *Marketing-Programm* beschreibt die am Nachfragerverhalten ausgerichteten Anbieteraktivitäten im Transaktionsprozess und die darauf abgestimmte Gestaltung der Marketing-Instrumente vor dem Hintergrund der gewählten strategischen Handlungsebene.

Unterschiede in den Marketing-Programmen ergeben sich zum einen durch die Wahl der *Handlungsebene* (Einzeltransaktion versus Geschäftsbeziehung) und zum anderen durch das vom Nachfrager gezeigte bzw. vom Anbieter vermutete Nachfragerverhalten. Die Entscheidung zwischen Transaktionsmarketing (TM) oder Geschäftsbeziehungsmarketing (GBM) hat grundlegende Konsequenzen für die Gestaltung des Marketing-Programms in den Transaktionen mit dem Nachfrager und ist auch für den Anbieter mit langfristigen Konsequenzen verbunden. Die zentralen Unterscheidungsmerkmale zwischen diesen beiden strategischen Handlungsebenen sind in Abb. 41 zusammengefasst. Dabei wurde eine Differenzierung zwischen Unterschieden in den allgemeinen Charakteristika und den zentralen Gestaltungselementen von TM und GBM vorgenommen.

Beim **Transaktionsmarketing** steht meist der *instrumentale Ansatz* bei der Gestaltung der Marketing-Programme im Vordergrund. Ziel ist es hier, eine auf die Vermarktungssituation angepasste Gestaltung der Marketing-Instrumente vorzunehmen (vgl. hierzu Weiber/Ferreira 2015, S. 130ff.). Ein TM wählen Unternehmen allerdings nur dann als Basis für ihre Handlungsweisen, wenn ein GBM nicht möglich ist. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass Unternehmen typischerweise Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden etablieren möchten. Das GBM bildet deshalb auch die präferierte Handlungs-

ebene im B2B, weshalb das GBM in Kapitel 4.1 zunächst einer genaueren Betrachtung unterzogen wird.

	Transaktionsmarketing (TM)	Geschäftsbeziehungs- marketing (GBM)
Allgemeine Charakteristika		
Betrachtungsfokus	Einzeltransaktion	mehrere (verbundene) Transaktionen
Primäre Zielsetzung	Gewinnung profitabler Transaktionen (Neukunden)	Management von Kundenbeziehungen
Ökonomische Erfolgsgröße	Profitabilität der Einzeltransaktion	Profitabilität der Geschäftsbeziehung
Fundamentale Strategie	Akquisition profitabler Einzeltransaktionen	Beziehungsaufbau/Kundenbindung
Transaktionsform	primär diskrete Transaktionen	relationale Transaktionen
Zeitperspektive	kurzfristig	langfristig
Konfliktlösung	situativ / reaktiv	kontinuierlich / proaktiv
Art der Beziehung	statisch / transaktionsbezogen	evolutionär/dynamisch / zeitraumbezogen
Gewinnung von Kundeninformationen	ad hoc / transaktionsbezogen	kontinuierlich
Erfahrungsfundus	keine Erfahrungen früherer Transaktionen beachtet	Erfahrungen aus früheren Transaktionen stark beachtet
Abhängigkeit Marktparteien	gering	tendenziell hoch
Zentrale Gestaltungselemente		
Marketingprozesse	aktionistisch	systematisch / phasenbezogen
Marketing-Oberziele	Umsatz- und Marktanteile	Beziehungsqualität; Kundenzufriedenheit; Kundenbindung
Kundensteuerung	Steuerung des Gesamtmarktes oder von Segmenten	individuelle Steuerung von Kundenbeziehungen
Produktpolitik	möglichst Standardisierung	Individualisierung mit Wiederholungskäufen
Dominante Qualitätsdimension	Leistungsqualität	Leistungs- und Beziehungsqualität
Preispolitik	Wirtschaftlichkeit der Einzeltransaktion	kalkulatorische Preisausgleich über die Zeit
Kommunikation	marktbezogen	einzelkundenbezogen

Abb. 41: Transaktions- versus Geschäftsbeziehungsmarketing
(Quelle: In Anlehnung an Weiber/Ferreira 2015, S. 129)

Werden **Geschäftsbeziehungen** als Handlungsebene gewählt, so wird dadurch auch die Gestaltung der Marketing-Programme beeinflusst. Auch für „Geschäftsbeziehungen“ ist natürlich die Kenntnis des Nachfragerverhaltens elementar, wobei die bestimmenden Größen des Nachfragerverhaltens und auch die Bildung von Kauftypen bereits in Kapitel 3.5 betrachtet wurden. Während dabei das Nachfragerverhalten im B2B allgemein analysiert wurde, werden im Folgenden die Betrachtungen auf die für die integrative Leistungsvermarktung im B2B typische Kaufverhaltensweisen konzentriert und gemeinsam mit den darauf abgestimmten Marketing-Programmen diskutiert. Die Kombination aus „Nachfragerverhalten“ und „Marketing-Programm des Anbieters“ wird als **Transaktions- oder Geschäftstyp** bezeichnet. Bevor in Kapitel 5 die für die Vermarktung integrativer Leistungen im B2B typischen Geschäftstypen diskutiert werden, werden die grundlegenden Überlegungen zum GBM und die in diesem Forschungsbericht fokussierten Geschäftstypen vorgestellt.

4.1 Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements (GBM)

Nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Unternehmenspraxis ist allgemein anerkannt, dass das Eingehen von dauerhaften Geschäftsbeziehungen sowohl für den Anbieter als auch den Nachfrager gegenüber der Durchführung von Einzeltransaktionen i. d. R. bedeutende Vorteile mit sich bringt (z. B. Bruhn 2015, S. 1 ff.; Jacob 2002, S. 1ff.; Jacob 2011, S. 84 ff.; Simon 1985, S. 25). Es gilt somit auch heute noch die Aussage von Charles S. Goodman: „*Companies don't make purchases, they establish relationships*“ (zitiert nach: Kotler 1994, S. 204). Ein zentraler Grund hierfür ist aus Anbietersicht vor allem darin zu sehen, dass die Kosten der Akquisition eines Neukunden meist viel höher sind als die Kosten des Haltens von bestehenden Kunden (vgl. z. B. Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 54ff.; Reichheld/Sasser 1990, S. 107ff.). Allerdings sind in der Praxis ebenso Fälle zu finden, in denen die existierenden Kundenbeziehungen in hohem Maße die Ressourcen des Anbieterunternehmens beanspruchen. Ein hoher mit einem Kunden im Verlauf einer Geschäftsbeziehung erzielter Umsatz kann zum Teil teuer, d. h. mit sehr hohen kundenspezifischen Aufwendungen, erkaufte worden sein (Kleinaltenkamp 2011, S. 120).

Geschäftsbeziehungen stellen eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager dar, die nicht zufällig ist. „Nicht zufällig“ bedeutet, dass es für beide Marktseiten gute Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen den Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen und dass zwischen den Transaktionen eine „innere Verbindung“ existiert.

Im Folgenden werden zunächst zwei grundlegende Formen von Geschäftsbeziehungen betrachtet und anschließend die zentralen Einflussgrößen auf die Kundenbindung diskutiert.

4.1.1 Formen von Geschäftsbeziehungen

Geschäftsbeziehungen können entweder geplant oder ungeplant entstehen (Plinke 1997, S. 25ff.). Dabei sind **geplante Geschäftsbeziehungen** dadurch charakterisiert, dass sie bewusst eingegangen werden, weil sich Anbieter und/oder Nachfrager aufgrund von z. B. spezifischen Investitionen im Rahmen der ersten Einzeltransaktion oder dem Abschluss von Rahmenverträgen darüber bewusst sind, dass sie damit zumindest für eine gewisse Zeit auch in den Folgekäufen gebunden sind. Mit der Ersttransaktion wird somit eine strategische Entscheidung im Hinblick auf die Bindung an den Partner auch für Folgetransaktionen zumindest für einen gewissen Zeitraum getroffen. Mit der vollzogenen Entscheidung für den jeweiligen Geschäftspartner erfolgt bei Tötigung spezifischer Investitionen ein Wechsel aus einer Situation mit hohen Freiheitsgraden bezüglich der Auswahlmöglichkeit an Geschäftspartnern (vor der Entscheidung) in eine Situation mit Null oder zumindest deutlich geringeren Freiheitsgraden bezüglich der Partnerwahl (nach der Entscheidung), was auch als **fundamentale Transformation** bezeichnet wird. Durch die fundamentale Transformation gerät der Entscheider in eine Situation, die er ohne weiteres nicht mehr verlassen kann, sog. **Lock-in-Situation**, da er sich in einer Abhängigkeitsposition zum gewählten Partner befindet.

	ungeplante Geschäftsbeziehung	geplante Geschäftsbeziehung
Erst- transaktion	<ul style="list-style-type: none"> • unspezifische Situation • unbewusste Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentale Transformation • bewusste Entscheidung
Folge- transaktionen	<ul style="list-style-type: none"> • allmähliche Bindung • Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> • zwangsweise Bindung • Lock-In-Effekte

Abb. 42: Grundtypen von Geschäftsbeziehungen

Demgegenüber bilden sich **ungeplante Geschäftsbeziehungen** erst allmählich heraus. Aufgrund der fortlaufenden Anbahnung und Durchführung von Transaktionen transformieren sich die ursprünglichen Erwartungen der Geschäftspartner zunehmend in Erfahrungswerte, wodurch z. B. der Kunde die Leistungsfähigkeit des Anbieters immer besser und auch verlässlicher beurteilen kann. Dadurch wird schließlich ein Stadium erreicht, in dem sich einer oder beide Geschäftspartner aneinander gebunden fühlen und deshalb die Geschäftsbeziehung auch fortsetzen möchten. Der einer Geschäftsbeziehung beigemessene Wert bestimmt letztendlich, ob ein Anbieter oder ein Nachfrager in einer solchen bleiben möchte oder nicht (vgl. Kapitel 4.1.4). Aus diesem sog. **Beziehungswert** einer Geschäftsbeziehung und dessen Bestimmungsgrößen, ergeben sich dann unmittelbare Konsequenzen bzw. Ansatzpunkte für die Gestaltung des Marketing-Programms.

4.1.2 Einflussgrößen der Kundenbindung

Das zentrale konstituierende Merkmal von Geschäftsbeziehungen ist in der „*inneren Verbindung*“ zwischen den Einzeltransaktionen zu sehen, wobei es für einen Anbieter erstrebenswert ist, attraktive Kunden an sich zu binden, ohne dabei – sofern das möglich ist – in zwingender Weise selbst (unfreiwillig) gebunden zu sein. Das Erreichen von Kundenbindung bzw. einer vom Kunden subjektiv empfundenen Anbieterbindung wird auch als **Commitment** bezeichnet. Es stellt den für einen Anbieter zentralen „Klebstoff“ dar, der die innere Verbindung zwischen den Einzeltransaktionen innerhalb einer Geschäftsbeziehung herstellt. Darüber hinaus ist die Kundenbindung – und damit auch der Aufbau von Geschäftsbeziehungen – aber auch eines der zentralen Ziele des Marketings allgemein (Diller 1996, S. 81ff.), da ein Anbieter aus dauerhaften Kundenbeziehungen eine Vielzahl von Nettonutzen- und Leistungserstellungsvorteilen ziehen kann.

Obwohl sich in der Literatur sehr unterschiedliche Ansätze zur Systematisierung der Ursachen von Kundenbindung finden lassen (Diller et al. 2005, S. 108ff.; Homburg/Bruhn 2005, S. 10ff.), so wird hier den grundsätzlichen Überlegungen von Johnson (1982, S. 52f.) gefolgt und die folgenden zwei Typen der Kundenbindung unterschieden:

- freiwillige Bindungen,
- unfreiwillige Bindungen.

Während bei der freiwilligen Bindung der Kunde in der Geschäftsbeziehung bleibt, weil er ein Interesse an dem Fortbestehen der Beziehung hat, bleibt er bei der unfreiwilligen Bindung in der Beziehung, weil er sich zur Weiterführung gezwungen sieht.

Freiwillige Bindungen entfalten ihre Wirkungen aufgrund der wahrgenommenen Vorteilhaftigkeit des Transaktionspartners, d. h. des Werts, den die Geschäftsbeziehung mit diesem hat. Daraus leitet sich eine primär positive Konnotation ab, da der Transaktionspartner gerade aufgrund seiner z. B. positiven Erfahrungen nicht wechseln möchte. Die freiwilligen Bindungsursachen werden dabei auf den „**Beziehungswert**“ verdichtet, der in Anlehnung an Saab (2007, S. 119) die Summe aller wertstiftenden und wertsenkenden Aspekte einer Geschäftsbeziehung umfasst (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.4). In der Literatur wird der Beziehungswert häufig noch in die Dimensionen *Beziehungsqualität* bzw. *Beziehungserfolg* und *Beziehungsgerechtigkeit* unterschieden (Preß 1997, S. 84f.; Söllner 1993, S. 133ff.; derselbe 1999, S. 219ff.), wobei letztere neben dem absoluten Wert der Beziehung auch eine gerechte Relation der Vorteile zwischen Anbieter- und Nachfragerseite bedingt.

Demgegenüber sind die **unfreiwilligen Bindungsursachen** in den „*Wechselkosten*“ akkumuliert. Sie umfassen erstens die Kosten, die für einen Geschäftsbeziehungspartner aus einem Wertverlust in die Geschäftsbeziehung investierten Ressourcen resultieren, und zweitens diejenigen, die mit der Anbahnung und Durchführung eines Lieferanten- bzw. Nachfragerwechsels verbunden sind bzw. wären.

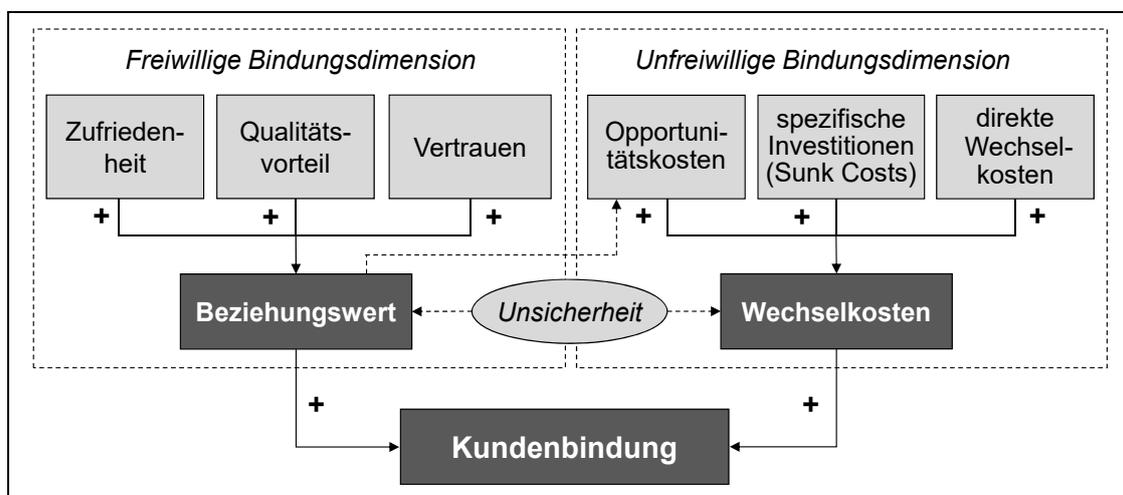


Abb. 43: Zentrale Einflussgrößen auf die Kundenbindung

Die Unterscheidung nach freiwilliger und unfreiwilliger Bindung ist auch geeignet, eine Klassifizierung der möglichen Determinanten der Kundenbindung vorzunehmen, wobei in Abb. 43 die in der Literatur als zentral herausgestellten Bindungs determinanten (vgl. z. B. Adler 2003, S. 8ff.; Diller et al. 2005, S. 108ff.; Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 209ff.; Kühne 2008, S. 95ff.; Plinke/Söllner 2008, S. 70ff.; Preß 1997, S. 77ff.) in einem allgemeinen Modell dargestellt sind. Auch hier liefern die Dimensionen der freiwilligen Bindung bzw. des Beziehungswertes für einen Anbieter zentrale Ansatzpunkte zur Gestaltung einer Beziehungsqualitäts politik. Weiterhin ist bei Geschäftsbeziehungen auch die Unsicherheit als Einflussgröße auf die Kundenbindung herauszustellen, da die

Einschätzung des Beziehungswertes einer neuen Geschäftsbeziehung im Vergleich zu einer existierenden Geschäftsbeziehung i. d. R. mit deutlich höheren Unsicherheiten verbunden ist. Zudem sind auch die zukünftige Entwicklung des Beziehungswertes sowie die tatsächlich anfallenden Kosten des Anbieterwechsels mit Unsicherheiten behaftet. Im Folgenden werden die in Abb. 43 zusammengefassten zentralen Einflussgrößen der Kundenbindung in ihren Wesensmerkmalen betrachtet.

4.1.2.1 Freiwillige Kundenbindung (Customer want to stay)

Eine freiwillige Bindung eines Kunden an seinen Anbieter kann immer dann vermutet werden, wenn der Kunde insgesamt den *Beziehungswert einer Geschäftsbeziehung* als positiv einschätzt und deshalb in einer Geschäftsbeziehung verbleiben möchte. Der Beziehungswert einer angebotenen Leistung bezieht sich im Kern auf den Funktionsaspekt eines Leistungsangebotes und seiner Nutzung und deren seitens der Kunden wahrgenommenen Überlegenheit gegenüber Konkurrenzangeboten (**Qualitätsvorteil**). Hierzu zählen alle Arten und Formen solcher funktionaler Vorteile, die im Zuge einer Geschäftsbeziehung aufgrund des Verbleibs beim selben Lieferanten immer nachhaltig realisiert werden können: Genannt seien hier z. B. die Möglichkeiten, durch den Einsatz bestimmter Maschinen ein qualitativ höherwertiges Erzeugnis zu produzieren, durch die Nutzung eines bestimmten Werkstoffes eine schnellere Verarbeitungsgeschwindigkeit zu erzielen, durch die Nutzung eines Softwaresystems betriebliche Abläufe effizienter durchzuführen, durch die Beauftragung eines Logistikdienstleisters die eigenen Kunden schnell und kostengünstig zu beliefern oder durch die Beauftragung eines Call-Center-Dienstleisters die eigenen Kundenbeziehungen besser zu pflegen.

Eine weitere wesentliche Bestimmungsgröße der Beziehungswertes ist das **Vertrauen**. Durch Vertrauen werden Beziehungen erleichtert, da der Nachfrager erwartet, dass sich ein Anbieter trotz fehlender Kontrollmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird. Allerdings ist der Aufbau von Vertrauen nur aufgrund von Erfahrungen möglich. Vertrauen spiegelt eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter wider. So ist beispielsweise der Leistungswille eines Anbieters nur bedingt anhand von Informationen zu beurteilen. In diesen Fällen unterliegen die Nachfrager einem zwangsweisen Informations- und Kontrollverzicht. Zum Ausgleich der Informationsdefizite wird dann oftmals auf Vertrauen als Informationssubstitute zurückgegriffen. Je höher das Vertrauen eines Nachfragers in Bezug auf den Anbieter ausfällt, desto höher trägt dieses zur Reduktion der Unsicherheit bei (vgl. Kapitel 3.4.2) und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Durchführung der Transaktion. Bei einem Kunden noch nicht bekannten Anbietern (Out-Supplier) kann die sog. **Reputation** eines Anbieters die Funktion des Vertrauens übernehmen. Reputation spiegelt das allgemeine Ansehen eines Anbieters am Markt wider, die sich oft auch in höheren Zahlungsbereitschaften (Reputationsprämie) von Nachfragern niederschlägt.

Die große Bedeutung der **Kundenzufriedenheit** für die Kundenbindung erklärt sich aus dem Umstand, dass ein zufriedener Kunde in der Regel mehr kauft und länger treu bleibt, für ein gutes Image des Unternehmens sorgt, kostengünstiger als Neukquisitionen zu betreuen ist und dem Unternehmen Ideen und Verbesserungsvorschläge liefert. Bei dauerhafter und nachhaltiger Kundenzufriedenheit kommt es zur Verfestigung einer positiven Einstellung gegenüber einem Anbieter und zur Herausbildung von Loyalität (Schütze 1992, S. 117). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität wird in einer Vielzahl empirischer Studien belegt (vgl. zu einem Überblick:

Homburg/Bucerius 2008, S. 56ff.). Aus Marketing-Sicht definiert sich die Kundenzufriedenheit allgemein aus einer „Nullabweichung vom Kundenwunsch“.

Kundenzufriedenheit bildet sich nach dem CD-Paradigma aus der Übereinstimmung der Erwartungen eines Kunden an eine Anbieterleistung mit der Wahrnehmung der tatsächlich erhaltenen Anbieterleistung und führt zu einem Zustand eines positiven Einverständnisses mit der erhaltenen Leistung.

Die Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit erfolgt meist über das sog. **CD-Paradigma** (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma), das auf den Vergleich der vom Kunden wahrgenommenen Leistung (Ist) mit dem Anspruchsniveau (Soll-Leistung) des Kunden abzielt (Diller et al. 2005, S. 83ff.). Können dabei die erbrachten Leistungen der gesetzten Erwartungshaltung gerecht werden (Confirmation), so entsteht Zufriedenheit. Werden die Erwartungen des Kunden sogar übertroffen, so wird dies als positive Disconfirmation bezeichnet, welche letztlich ebenfalls zu Zufriedenheit führt bzw. sogar zu Begeisterung führen kann. Unzufriedenheit entsteht hingegen bei negativer Disconfirmation, die durch zu hohe Erwartungen, eine zu geringe Ist-Leistung oder eine Kombination von beidem hervorgerufen wird. Die Erwartungshaltung bzw. das Anspruchsniveau an eine Leistung wird dabei in besonderem Maße von den gemachten Erfahrungen und Bedürfnissen, dem Wissen um Alternativen oder auch durch Leistungsversprechen des Anbieters geprägt.

4.1.2.2 Unfreiwillige Kundenbindung (Customer must stay)

Der unfreiwilligen Bindungsdimension wird vor allem in der ökonomischen Theorie eine hohe Bedeutung beigemessen, wobei Bindung hier als **Abhängigkeitsposition** interpretiert wird, die nur unter Inkaufnahme von *Wechselkosten* beseitigt werden kann (Plinke/Söllner 2008, S. 74ff.). Gemäß den Überlegungen der *Transaktionskostentheorie* ist Abhängigkeit dabei als Abhängigkeit von den für eine Transaktion erforderlichen Inputs zu verstehen und nicht ein Ausdruck der Abhängigkeit eines Wirtschaftssubjektes von den Leistungen eines anderen. Mit Klemperer (1987, S. 375ff.) und Jackson (1985, S. 42ff.) können drei grundsätzliche Arten von Wechselkosten im Zusammenhang mit Geschäftsbeziehungen unterschieden werden:

- **Direkte Wechselkosten**, die unmittelbar durch die Wechselentscheidung verursacht werden und z. B. mit der expliziten Suche, Anbahnung oder Vereinbarung einer neuen Geschäftsbeziehung verbunden sind. Sie sind damit einem Anbieterwechsel direkt zurechenbar.
- **Opportunitätskosten** werden allgemein auch als „*Kosten des entgangenen Nutzens*“ bezeichnet. Sie sind auf den Verlust des Beziehungswertes einer vorhandenen Geschäftsbeziehung (In-Supplier) bei deren Beendigung bezogen. Sie werden dadurch verursacht, dass die Leistungen von nicht gewählten Anbieters auch nicht genutzt werden können.
- **Sunk Costs** (versunkene Kosten) sind das monetäre Äquivalent für den Wert, der in einer Geschäftsbeziehung bisher noch nicht amortisierten Investitionen und der verloren geht, wenn eine bestehende Geschäftsbeziehung beendet wird.

Für die folgenden Betrachtung sind vor allem die *Sunk Costs* von elementarer Bedeutung, da sie durch *spezifische Investitionen* verursacht werden, deren Wert bei einem

Wechsel einer Geschäftsbeziehung verloren zu gehen droht. Linke (2006, S. 49) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „*Committed Cost*“ bzw. „versunkene Verluste“, die dem Wertverlust durch Spezifität entsprechen, der noch nicht amortisiert ist. Die hohe Bedeutung spezifischer Investitionen und damit der Sunk Costs für das Handeln von Geschäftsbeziehungspartnern konnte empirisch vielfach belegt werden (vgl. stellvertretend: Linke 2006, S. 142ff.). Aufgrund der hohen Bedeutung spezifischer Investition für das Marketing integrativ erstellter Leistungen im B2B werden diese nachfolgend in einem eigenständigen Kapitel behandelt.

4.1.3 Bindewirkung spezifischer Investitionen

4.1.3.1 Formen spezifischer Investitionen

Spezifische Investitionen, die ein Anbieter in einer Transaktion vornimmt, führen zu einer Abhängigkeit des Anbieters vom Kunden (*Anbieterbindung*) und in gleicher Weise solche des Kunden zu einer Abhängigkeit des Kunden vom Anbieter (*Kundenbindung*). **Spezifische Investitionen** sind Investitionen in Ressourcen bzw. allgemeine Inputfaktoren, die vom Nachfrager und/oder vom Anbieter in eine Einzeltransaktion bzw. eine Geschäftsbeziehung eingebracht und für den jeweiligen Vertragspartner maßgeschneidert werden.

Spezifische Investitionen (specific investments) stellen solche Investitionen in Ressourcen oder Inputs dar, die im Vergleich zu dem ursprünglich geplanten Investitionszweck in jeder anderen Verwendung für den Investor entweder völlig wertlos (totale Spezifität) werden oder aber von nur geringerem Wert (graduelle Spezifität) sind.

Der Ausprägungsgrad spezifischer Investitionen (Spezifitätsgrad) ist dabei auf einem Kontinuum angesiedelt, wobei die totale Spezifität als besonders problematisch anzusehen ist, da die hier verwendeten Ressourcen „*idiosynkratisch*“ sind, d. h. in keiner anderen Verwendung eingesetzt werden können (Milgrom und Roberts 1992, S. 135). Die *Transaktionskostentheorie* bezieht spezifische Investitionen auf Investitionen in eine Transaktion, die dabei in Form von Investitionen in Inputfaktoren (Ressourcen) erfolgen, weshalb auch allgemein von „**Faktorspezifität**“ gesprochen wird. Spezifische Faktoren weisen Heterogenität in unterschiedlichen Situationen auf, d. h. sie sind auf einen bestimmten Verwendungszweck zugeschnitten und damit in anderer Verwendung nicht oder nur schwer einsetzbar (sog. **Einzwecktechnologien**). Williamson (1985, S. 95 f.; derselbe 1991, S. 281 f.) unterscheidet sechs Arten der Faktorspezifität: , die in Abb. 44 kurz beschrieben sind.

Faktorspezifität	Beschreibung
<i>Standortspezifität</i> (<i>Site Specificity</i>)	sind Investitionen in die Standortwahl, um z. B. eine räumliche Nähe zum Transaktionspartner herzustellen.
<i>Sachkapitalspezifität</i> (<i>Physical Asset Specificity</i>)	sind Investitionen in Anlagen, die zur Erstellung bestimmter Leistungen erforderlich sind (z. B. Spezialmaschinen).
<i>Abnehmerspezifität</i> (<i>Dedicated Assets Specificity</i>)	sind Investitionen in zweckgebundene Sachwerte, die nur zum Zwecke der Erfüllung der Vertragsbeziehung mit einem bestimmten Kunden vorgenommen werden und für andere Abnehmer oder den anonymen Markt wertlos sind (z. B. Ausweitung der Produktionskapazitäten; Anpassungen im Logistiksystem).
<i>Humankapitalspezifität</i> (<i>Human Asset Specificity</i>)	sind Investitionen in Human Resources z. B. zum Aufbau von speziellem Know-how oder Investitionen in die Betreuung und Beratung bestimmter Kunden.
<i>Zeitspezifität</i> (<i>Time Specificity</i>)	sind Investitionen in Zeit, wenn eine Leistung in t_1 nicht homogen ist mit der gleichen Leistung in t_2 . Das gilt z. B. bei verderblichen Waren oder Terminvorgaben, die etwa den Aufbau von Lägern oder spezielle Logistiksysteme erfordern.
<i>Markennamenspezifität</i> (<i>Brand name capital</i>)	sind Investitionen in den Wert einer Marke durch z. B. den Einsatz besonders hochwertiger Materialien oder Verarbeitungsprozesse.

Abb. 44: Formen der Faktorspezifität nach Williamson

Die Höhe spezifischer Investitionen lässt sich durch einen Vergleich der Werte einer Ressource in ihrer ursprünglich vorgesehenen Verwendung einerseits und in der besten Alternativverwendung andererseits feststellen. Ist der Wert einer Ressource in der ursprünglichen Verwendung höher als in der besten alternativen Verwendung, so wird die Wertdifferenz als „**Quasi-Rente**“ bezeichnet. Die Quasi-Rente kann damit gleichsam als *Verlust* interpretiert werden, der daraus resultiert, dass eine Investition nicht mehr im ursprünglich beabsichtigten Sinn verwendet werden kann. Je höher die spezifischen Investitionen in eine Geschäftsbeziehung sind, desto höher ist auch die Quasi-Rente und somit die unfreiwillige Bindung an einen Vertragspartner.

Die *Quasi-Rente* bezeichnet den (fiktiven) Wert, der sich aus der Differenz zwischen dem Ertrag einer Investition in ihrer besten Verwendung (bzw. der aktuellen Transaktion) und dem Ertrag in ihrer nächst besten Verwendung (bzw. Transaktion) ergibt.

Alternativ wird die Quasi-Rente auch als *Rendite* interpretiert, die eine spezifische Ressource nur in ihrer ursprünglich geplanten Verwendung (z. B. der Geschäftsbeziehung mit einem bestimmten Anbieter) erzielt: So fragt sich z. B. ein Nachfrager bei einem Lieferantenwechsel – bzw. er sollte sich fragen –, wie sich der Wert einer Ressource (z. B. einer Maschine, eines IT-Systems, des Know-hows der Mitarbeiter) verändert, wenn er nicht mehr bei dem bisherigen Anbieter – dem sog. **In-Supplier** – kauft. Ist diese Differenz (die Quasi-Rente) sehr groß, müsste er bei einem Lieferantenwechsel große ökonomische Nachteile hinnehmen, was tendenziell dazu führt, dass er bei seinem alten Lieferanten verbleibt. Die Kosten des Wechsels, gemessen als Wertverlust der betroffenen Ressourcen, wären zu hoch (vgl. Abb. 45). Findet eine Transaktion unter Konkurrenzbedingungen statt und werden keine spezifischen Investitionen getätigt, so bleibt die Konkurrenzsituation auch bei folgenden Transaktionen bestehen. Durch die

Vornahme spezifischer Investitionen z. B. durch einen Anbieter, kann dieser sich daraus jedoch für Folgetransaktionen Vorteile verschaffen.

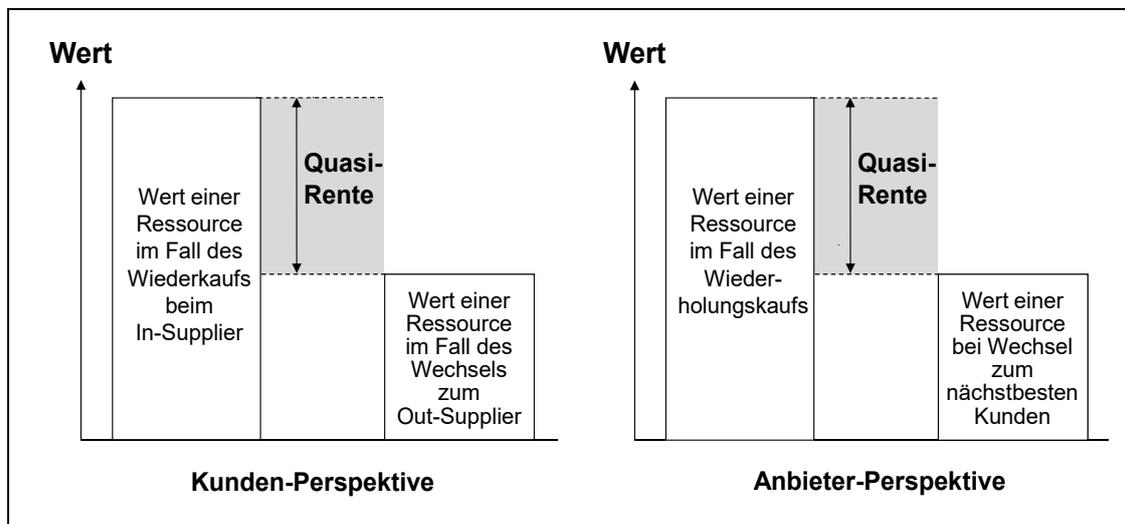


Abb. 45: Quasi-Rente aus Kunden- und Anbieter-Perspektive

Damit existiert bei Folgetransaktionen nicht mehr die ursprüngliche Konkurrenzsituation und der Wechsel des bei der vorausgegangenen Transaktion erfolgreichen Anbieters wird durch die beim Anbieterwechsel zu erwartenden höheren Transaktionskosten erschwert oder sogar verhindert. „Was zunächst ein Bietprozess mit einer großen Zahl von Teilnehmern war, wird in der Folge effektiv zu einer Situation bilateralen Angebots“ (Williamson 1990, S. 70). Dieses Phänomen wird in der Literatur allgemein als **fundamentale Transformation** bezeichnet.

4.1.3.2 Fundamentale Transformation und Lock-In-Effekte

Die **fundamentale Transformation** bewirkt, dass aufgrund spezifischer Investitionen ein Anbieter bzw. ein Nachfrager oder auch beide beim Verbleib in einer Geschäftsbeziehung Vorteile erzielen können, die bei einem Wechsel zu neuen Geschäftspartnern nicht realisierbar sind.

Die *fundamentale Transformation* beschreibt den Übergang von einer unspezifischen (ex ante) Transaktionssituation in eine spezifische (ex post) Situation bei Folgetransaktionen, wobei durch Spezifität zwar einerseits ein Nutzenvorteil (Quasi-Rente) erzielt werden kann, andererseits aber auch eine Abhängigkeitsposition entsteht.

Durch die fundamentale Transformation gerät ein Entscheider somit in eine *Abhängigkeitsposition*, die er ohne weiteres nicht mehr verlassen kann, was auch als **Lock-in-Effekt** (Einsperrungs-Effekt) oder Lock-in-Situation bezeichnet wird. Lock-in-Situationen sind immer mit Kosten verbunden, die das Verlassen einer aktuellen Situation unwirtschaftlich machen. Probleme ergeben sich daraus jedoch erst dann, wenn der ungebundene Geschäftspartner versucht, die Situation opportunistisch, d. h. einseitig zu seinem Vorteil auszunutzen oder dadurch, dass Lösungen in einem Unternehmen wei-

terverfolgt werden müssen, die den aktuell am Markt verfügbaren Lösungen deutlich unterlegen sind.

Eine *Lock-in-Situation* liegt allgemein dann vor, wenn ein Entscheidungsträger aufgrund spezifischer Investitionen und/oder positiver Erfahrungen in seinen zukünftigen Handlungsweisen mehr oder weniger stark festgelegt ist.

Spezifische Investitionen führen somit zwangsweise zu einer Realisierung einer (oder mehrerer) Transaktion, da sich sonst die Investitionen nicht amortisieren lassen und unwiederbringlich verloren (*Sunk Costs*) sind. Daraus resultiert eine Abhängigkeit vom (ungebundenen) Vertragspartner, da dieser bei verbundenen Transaktionen die Quasi-Rente zu seinen Gunsten z. B. im Rahmen von Preisverhandlungen ausnutzen kann. Bei totaler Spezifität besteht sogar die Gefahr, dass der ungebundene Partner den Preis bis hin zu den durchschnittlichen variablen Kosten zu senken versucht und damit die gesamte *Quasi-Rente* des Partners absorbiert.

Im Hinblick auf die **Nachfragerseite** führt die Zwangsbindung dazu, dass die *Ersttransaktion* für den Nachfrager mit hoher Unsicherheit behaftet ist, die sich vor allem in der Frage niederschlägt, ob ein Anbieter seine Position in den Folgetransaktionen opportunistisch ausnutzen wird (vgl. auch Kapitel 3.3). Der Anbieter muss deshalb in der Akquisitionsphase zum einen seine Kompetenz und den Nettonutzenvorteil seines Leistungsangebotes für den Kunden herausstellen. Zum anderen muss er aber auch glaubhaft machen, dass für ihn die zukünftigen Folgetransaktionen einen höheren Wert besitzen (*shadow of the future*) als der Vorteil aus einem kurzfristigen opportunistischen Verhalten in der Ersttransaktion sowie den Folgetransaktionen (Jacob 2011, S. 104).

Aber auch auf der **Anbieterseite** entsteht bei spezifischen Kundenlösungen meist eine *Quasi-Rente*, die bei Beendigung der Beziehung ebenfalls verloren ist. Für den Anbieter ist deshalb der Wert einer Geschäftsbeziehung (*Customer Lifetime-Value*) bereits in der Akquisitionsphase ein wesentliches Entscheidungskriterium, wobei dessen Bestimmung aufgrund der notwendigen Antizipation der Profitabilität zukünftiger Folgekäufe besondere Probleme bereitet (Günter/Helm 2006). Die Zwangsbindung des Nachfragers führt weiterhin dazu, dass ein Kunde bei Folgetransaktionen auch nicht wechseln kann, womit er für Out-Supplier auch für längere Zeit „verloren“ ist. Abell (1978, S. 21 ff.) spricht in diesem Zusammenhang von einem „*Strategischen Fenster*“, das sich bspw. bei Produktneueinführungen, Technologiesprüngen oder grundsätzlichen Änderungen der Sourcing-Strategien potenzieller Kunden öffnet.

4.1.4 Der Wert von Geschäftsbeziehungen

In Abb. 43 wurde die freiwillige Bindung eines Kunden an einen Anbieter auf die Größe *Beziehungswert* verdichtet. Als zentrale Einflussgrößen wurden dabei die Leistungsqualität, die Kundenzufriedenheit und das Vertrauen in einen Anbieter herausgestellt. Neben diesen nutzenbezogenen Größen wird der Beziehungswert aber auch durch Kostengrößen beeinflusst. Zur Erklärung des Beziehungswertes aus Nachfragersicht wurde von Ulaga/Eggert (2006) ein Modell entwickelt, das sowohl nachfragerseitige Nutzen- als auch Kostenaspekte berücksichtigt (vgl. Abb. 46). Eine empirische Überprüfung des Modells erbrachte, dass bei der Einschätzung des Beziehungswertes aus Nachfragersicht die wahrgenommenen Nutzenaspekte stärker zu Buche schlagen als die empfundenen Kostensenkungen.

		Wertdimensionen	
		Nutzen der Geschäftsbeziehung	Kosten der Geschäftsbeziehung
Quellen der Wertschaffung	Kernleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität • Liefertreue 	Direkte Kosten
	Beschaffungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Service Support • Persönliche Interaktion 	Akquisitionskosten
	Kundenaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten Know-How • Time-to-Market 	Betriebskosten

Abb. 46: Dimensionen des Geschäftsbeziehungswerts aus Kundensicht
(Quelle: Ulaga/Eggert 2006, S. 122; deutsche Übersetzung)

Im Hinblick auf die Bedeutung der einzelnen Dimensionen ergab sich, dass den Wertgewinnen im Leistungserstellungsprozess und im Beschaffungs-Bereich sowie den Kosteneinsparungen bei der Produktion die größte Bedeutung zukommt (Ulaga/Eggert 2006, S. 130). Der Beziehungswert und seine Bestandteile im Modell von Ulaga/Eggert liefern einem Anbieter zentrale Ansatzpunkte zur Gestaltung einer **Beziehungsqualitätspolitik**.

Aus **Anbietersicht** entspricht der Beziehungswert einer Geschäftsbeziehungen dem sog. **Kundenwert**, der dem Anbieter zur Abschätzung der Attraktivität eines Kunden dient. Entscheidend ist dabei nicht der Wert, der sich aus einer Einzeltransaktion ableiten lässt, sondern derjenige, der sich aus der Summe der Einzeltransaktionen im Rahmen der gesamten Geschäftsbeziehung ergibt. Der Kundenwert kann dann als Entscheidungsgrundlage für die Investitionen in die Geschäftsbeziehung und die zu ergreifenden Marketing-Maßnahmen herangezogen werden. Das zentrale Problem bei der Bestimmung des Kundenwertes ist darin zu sehen, dass er sich nicht vollständig und exakt in ökonomischen Größen ausdrücken lässt, da neben ökonomisch-quantitativen auch nicht-ökonomische, qualitative Größen den Wert eines Kunden bestimmen. Bedeutende *nicht-ökonomische Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes* sind z. B. die Loyalitäts-, Referenz- oder Kooperationspotenziale eines Kunden, während zentrale ökonomische Bestimmungsfaktoren etwa die Umsatz- und Gewinnpotenziale darstellen (vgl. Walter/Ritter/Gemünden 2001). Neben diesen positiven Bestimmungsfaktoren sind zusätzlich aber auch „Opferkomponenten“ zu berücksichtigen, wie z. B. das Beschwerdeverhalten, mögliche Negativkommunikation und auch die Kundengewinnungs- und Kundenbindungskosten.

In der Literatur existiert eine Reihe von Methoden zur Bestimmung des Kundenwertes (vgl. Freter 2008, S. 363 ff.; Helm/Günter/Eggert 2017, S. 235), die von Bruhn et al. (2000, S. 170) nach heuristischen und quasi-analytischen Verfahren unterteilt werden. Die *quasi-analytischen Verfahren* (z. B. Scoring-Modelle, Kundendeckungsbeiträge, Customer Lifetime Value) beanspruchen dabei, zu einer optimalen Entscheidungsfindung zu führen, während die *heuristischen Verfahren* (z. B. ABC-Analysen, Loyalitätsgrade, Kundenportfolios) „nur“ eine entscheidungsunterstützende Funktion verfolgen. Einen Überblick mit tiefgehenden Darstellungen zur **Kundenwertanalyse** liefern

z. B. Bruhn 2015, S. 316ff.; Helm/Günter/Eggert 2017, S. 12ff.; Kleinaltenkamp 2011, S. 117ff.).

Exemplarisch und stellvertretend sei an dieser Stelle aber auf den sog. **Customer Lifetime Value** (CLV) hingewiesen (Bruhn 2015, S. 316ff.; Freter 2008, S. 370 ff., Kleinaltenkamp 2011, S. 124ff.; Venkatesan/Kumar/Reinartz 2012, S. 315 ff.). Er stellt eine kundenbezogene Wirtschaftlichkeitsrechnung dar, die versucht, den Kapitalwert eines Kunden zu ermitteln. Die Grundidee des CLV liegt in der Interpretation der Kundenbeziehung als Investition, die im Zeitablauf Kosten verursacht und Erlöse erwirtschaftet. Nur wenn der erwartete Kapitalwert der Beziehung positiv ist, lohnt es sich für den Anbieter, in die Geschäftsbeziehung zu investieren bzw. diese aufrechtzuerhalten (Weiber 2017, S. 529 ff.). Allerdings ist auch die Messung des CLV aufgrund der Problematik der Erfassung qualitativer Größen, der Festlegung des Zeithorizonts der Betrachtungen, der Unsicherheit in den Zahlungsgrößen usw. in der praktischen Anwendung mit Schwierigkeiten verbunden.

In der Literatur werden Beziehungswert (Nachfragersicht) und Kundenwert (Anbietersicht) meist isoliert voneinander betrachtet, wobei teilweise auch in beiden Fällen von Kundenwert gesprochen wird. Dadurch kommt es natürlich leicht zu begrifflichen und konzeptionellen Verwechslungen. Eggert (2017) hat deshalb ein integratives Modell vorgeschlagen, das beide Perspektiven miteinander verbindet und die dabei identifizierten Zusammenhänge in ihrer Wirkrichtung und der Stärke spezifiziert. Das integrative Modell unterstellt, dass insb. die vom Kunden wahrgenommenen Größen Nettonutzen, Wechselbarrieren und Trägheit einen direkten Einfluss auf die Größen Umsatzerfolg, Refrenzwert, Informationswert und Cross Selling der Anbieterseite besitzen (Eggert 2017, S. 47f.).

4.2 Geschäftstypen als Grundlage von Marketing-Programmen

Es ist verwunderlich, dass in den Marketing-Lehrbüchern meist zwar die Bedeutung von Kauftypen für das Marketing herausgestellt wird, anschließend aber „nur“ die Marketing-Instrumente diskutiert werden, ohne den Bezug zu Kauftypen wieder herzustellen. Eine direkte Beziehung zwischen Marketing-Programm und unterschiedlichen Kaufverhaltensweisen wird lediglich im Rahmen von Marktsegmentierungs-Überlegungen bei der Diskussion der „*Segmentbearbeitung*“ aufgezeigt (vgl. Kapitel 3.6.1.3). Dabei wird meist nur sehr allgemein zwischen einem differenziertem und einem undifferenziertem Marketing unterschieden (vgl. Abb. 39). Da Marktsegmente aber im Hinblick auf die Gegebenheiten auf realen Märkten gebildet werden, ist die unmittelbare „Kopplung“ von Kaufverhalten und darauf abgestimmten Marketing-Programmen sehr vielfältig und deshalb auch meist nur der Spezialliteratur vorbehalten (Tourismus-, AutomobilMarketing, Bier-, Textil-Marketing usw.).

Die unmittelbare Verbindung von Kauftypen und Marketing-Programmen im Rahmen von sog. *Geschäftstypen* hat auf der Ebene der sektorealen Marketing-Ansätze lediglich im Industriegütermarketing (vgl. Kap.1.2.1) Tradition.

Unter einem „*Geschäftstyp*“ werden Transaktionsprozesse verstanden, die relativ homogene Nachfragerverhaltensweisen beschreiben und in Beziehung zu entsprechenden Anbieterverhaltensweisen gesetzt werden. Ziel der Bildung von

Geschäftstypen ist die Ableitung spezifischer, auf bestimmte Kaufverhaltensweisen der Nachfragerseite angepasster Marketing-Programme. Die in einem Geschäftstyp zusammengefassten Transaktionsprozesse sollten dabei möglichst homogen und zwischen den Geschäftstypen möglichst heterogen sein.

Geschäftstypen im obigen Sinne sind immer *marktseiten-integrierende* Ansätze, da ein Geschäftstypus sowohl auf ein homogenes *Nachfragerverhalten* als auch das darauf ausgerichtete *Anbieterverhalten* (Marketing-Programm) abstellt.

In der Literatur existiert eine Reihe an Ansätzen, die Typologien für das Nachfragerverhalten oder das Anbieterverhalten vorstellen (vgl. zu einem Überblick z. B. Backhaus 2014, S. 195ff.; Weiber/Kleinaltenkamp 2013b, S. 17ff.). Vergleichsweise wenig sind demgegenüber marktseiten-integrierende Ansätze. Im industriellen B2B-Marketing hat der Ansatz von Backhaus die größte Verbreitung gefunden und verfügt auch über die längste Tradition. Für die Vermarktung integrativ erstellter Leistungen und die Perspektive der Leistungsbündel als Absatzobjekte ist weiterhin der Ansatz von Weiber/Kleinaltenkamp (2013a, S. 187ff.) von Bedeutung. Beide Ansätze weisen mittlerweile auch eine hohe Konvergenz auf (vgl. auch Backhaus/Voeth 2014, S. 218) und werden im Folgenden vorgestellt.

4.2.1 Der „Vier-Typenansatz“ von Backhaus und Koautoren

Der von Backhaus vorgeschlagene Geschäftstypen-Ansatz für das IGM wurde mehrfach verändert und umfasste ursprünglich (1990, S. 204ff.) drei Geschäftstypen: Produktgeschäft, Anlagengeschäft und Systemgeschäft. In der Folge wurde diese Dreiteilung auch einer theoretischen Fundierung auf Basis der *Neuen Institutionenökonomik* unterzogen (Backhaus 1992, S. 781ff.) und in einer weiteren Arbeit durch Backhaus/Aufderheide/Späth (1994, S. 65ff.) in der *Transaktionskostentheorie* verortet. Die Überlegungen führten im Ergebnis zu einem „Prüfalgorithmus“, mit dessen Hilfe sich die vier Geschäftstypen im Sinne von Transaktionstypen bestimmen lassen.

Dieser *Geschäftstypen-Ansatz* wurde von Backhaus erstmalig 1997 auch in sein Lehrbuch zum IGM mit leichter Modifikation übernommen (Backhaus 1997, S. 295). Es ergab sich ein *Vier-Typenansatz*, der zwischen Produkt-, Anlagen- Zuliefer- und System-Geschäft unterscheidet. Schließlich wurde dieser Ansatz 2014 nochmals einer leicht veränderten Interpretation und vor allem einer Umbenennung unterzogen (vgl. Abb. 47). Dabei wurde das Zuliefergeschäft in *Integrationsgeschäft* und das Anlagengeschäft in *Projektgeschäft* umbenannt. Backhaus/Voeth folgten damit in der Benennung den Vorschlägen von Weiber/Kleinaltenkamp (2013a, S. 196), obwohl die inhaltlichen Interpretationen auch klare Unterschiede aufweisen. Trotz der veränderten Benennungen ist die Grundidee zu den Geschäftstypen bei Backhaus und Koautoren aber weitgehend konstant geblieben, und der Viertypen-Ansatz kann aktuell als „Standard“ im IGM bezeichnet werden.

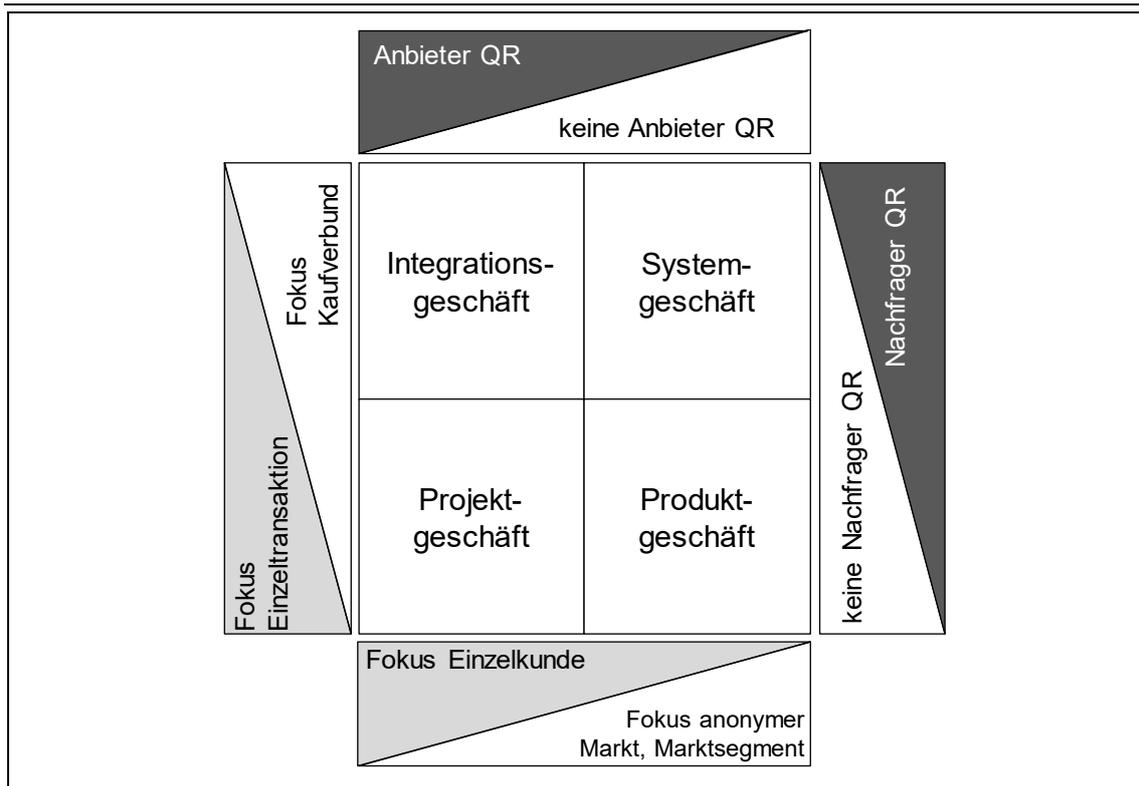


Abb. 47: Vier-Geschäftstypen-Ansatz von Backhaus und Koautoren
(Quelle: Backhaus/Voeth 2014a, S. 217)

Die Differenzierung im Viertypen-Ansatz ist auf die Integration von Anbieter- und Nachfragerperspektive ausgelegt, wobei für beide Marktseiten jeweils zwei Dimensionen „simultan“ betrachtet werden, da die Autoren wohl davon ausgehen, dass diese beide Dimensionen eine hohe positive Korrelation aufweisen. Die Dimensionen orientieren sich dabei einerseits an den *spezifischen Investitionen*, ausgedrückt durch die *Quasi-Rente* und dem Aspekt der *Verbundenheit* von Transaktionen. Die Strukturierungsdimensionen lauten wie folgt:

- *Nachfragerperspektive:*
 - a) Ausmaß der nachfragerseitigen Quasi-Rente
 - b) Fokussierung auf die Einzeltransaktion oder auf einen Kaufverbund
- *Anbieterperspektive:*
 - a) Ausmaß der anbieterseitigen Quasi-Rente
 - b) Handlungsebene Einzelkunde oder anonymer Markt/Marktsegment

Die Quasi-Rente bildet damit die zentrale Typisierungsdimension und es wird unterstellt, dass sowohl die Nachfrager- als auch die Anbieterseite nach dem Kalkül „*Leistungsstandardisierung versus Leistungsindividualisierung*“ handeln (vgl. Kapitel 2.2). Danach variiert das Nachfragerverhalten mit dem geforderten Individualisierungsgrad und auch die Anbieter reagieren in Abhängigkeit ihrer eigenen Ressourcensituation mit standardisierten oder auf den Einzelkunden angepassten Marketing-Programmen.

4.2.2 Der BDM-Geschäftstypen-Ansatz nach Weiber/Kleinaltenkamp

4.2.2.1 Begründung der BDM-Geschäftstypen

Auch der von Weiber/Kleinaltenkamp (2013a, S. 192ff.) vorgeschlagene Ansatz umfasst vier Geschäftstypen und wurde für das industrielle B2B-Marketing entwickelt. Im Gegensatz zum Viertypen-Ansatz von Backhaus und Koautoren besteht der zentrale Unterschied aber darin, dass unterstellt wird, dass

- die Vermarktungsobjekte Leistungsbündel darstellen, die aus Sach- und Dienstleistungen bestehen (vgl. Kapitel 1.3.3),
- die Vermarktungsprozesse für Industriegüter und für Dienstleistungen eine hohe Ähnlichkeit aufweisen.

Die Ähnlichkeit zwischen B2B- und Dienstleistungs-Marketing wird dabei vor allem in der integrativen Leistungserstellung (Kundenintegration) gesehen, weshalb die Autoren auch vom *Business- und Dienstleistungsmarketing* (BDM) sprechen. Bei der Ableitung der BDM-Geschäftstypen verfolgen die Autoren ebenfalls einen marktseiten-integrierenden Ansatz und versuchen, als zentrale Entscheidungsdimension sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Anbieterseite jeweils eine Entscheidungsdimension zu finden, die für das Verhalten der beiden Akteursgruppen typisch ist und sich aus der ökonomischen Theorie ableiten lässt. Die theoretische Verankerung erfolgt dabei in der *Informationsökonomik*, die besonders geeignet ist, *Unsicherheitspositionen* im Entscheidungsverhalten der Marktakteure abzubilden (vgl. Kapitel 3.3.2 und 3.5.2). Leitidee zur Strukturierung der **BDM-Geschäftstypen** ist die mit der Handlungsweise der Marktparteien verbundenen Unsicherheitspositionen. Da sich diese mit dem Ausmaß der *spezifischen Investitionen* variieren, die mit dem Kauf bzw. dem Verkauf verbunden sind, werden diese für beide Marktseiten als typenbildend angesehen.

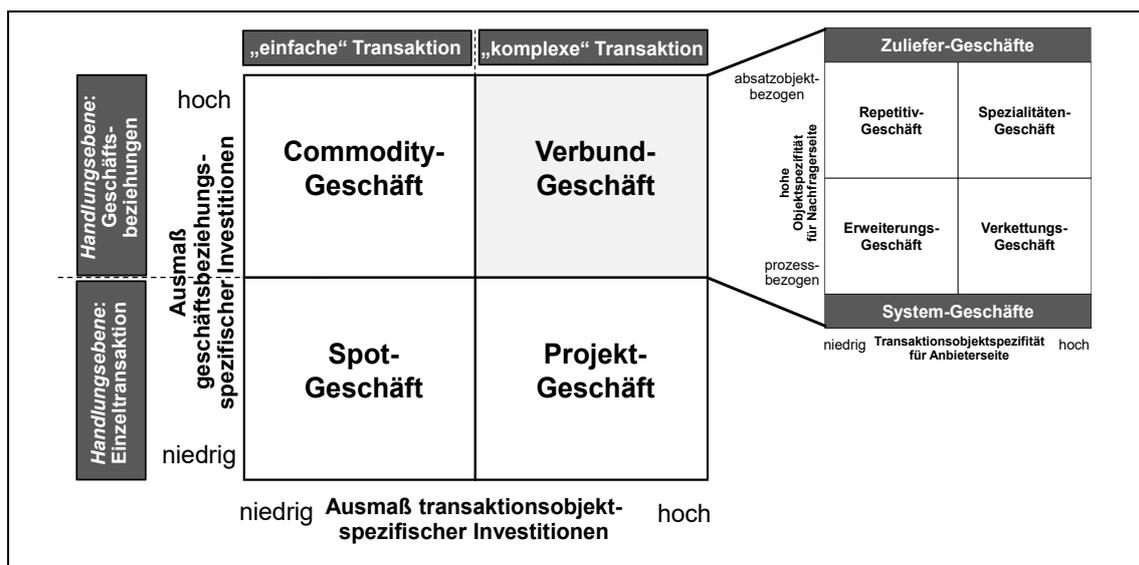


Abb. 48: Geschäftstypen für das BDM

(Quelle: Weiber/Kleinaltenkamp 2013a, S. 196)

Abb. 48 weist die vier Haupt-Geschäftstypen im BDM sowie die vier Verbundtypen aus (vgl. Abb. 60), nach denen das Verbund-Geschäft nochmals differenziert wird (vgl. Kapitel 5.3.2). Die Konzeption des BDM-Geschäftstypen-Ansatzes wird von Weiber/Kleinaltenkamp (2013a, S. 192ff.) wie folgt begründet:

Es wird unterstellt, dass das **Nachfragerverhalten** maßgeblich mit der sog. **Transaktionsobjektspezifität** variiert. Die Transaktionsobjektspezifität wird dabei als Kristallisationsgröße des Nachfragerverhaltens im BDM angesehen, die eine hohe Korrelation auch mit anderen in der Literatur diskutierten Kaufkriterien aufweist (z. B. Individual- vs. Routinetransaktionen, individuelle vs. standardisierte Leistungsnachfrage, Unsicherheitsposition).

Transaktionsobjektspezifische Investitionen sind Investitionen, die der spezifischen Anpassung eines Transaktionsobjektes an die individuellen Anforderungen eines konkreten Kunden dienen.

Eine hohe *Transaktionsobjektspezifität* führt zu *Quasi-Renten* auf der Nachfragerseite und besonderen Unsicherheiten bei der Kaufentscheidung. Darüber hinaus korreliert die Transaktionsobjektspezifität auch mit dem Charakter des Austauschobjektes als *Leistungsversprechen*. Beide Kriterien führen bei hoher Objektspezifität (*Leistungsversprechen*) eher zu Erfahrungs- und Vertrauenskäufen, während bei geringer Objektspezifität (*Austauschgut*) Suchkäufe dominant sein dürften (vgl. Kapitel 3.3.2.1). Typische Beispiele für eine aus der Transaktionsobjektspezifität resultierenden Bindung an einen Anbieter sind etwa Originalersatzteile für gelieferte Spezialmaschinen oder Verbrauchsmaterialien für Peripheriegeräte von Computersystemen (z. B. Toner für Drucker). In gleicher Weise entstehen beim Kunden Abhängigkeiten vom Anbieter dann, wenn die Verwendung des (spezifischen) Transaktionsobjektes in den späteren Prozessen des Kundenunternehmens z. B. organisatorische und technologische Anpassungen erfordert.

Für die **Anbieterseite** wird von Weiber/Kleinaltenkamp (2013a, S. 194ff.) unterstellt, dass das Anbieterverhalten maßgeblich mit der sog. *Geschäftsbeziehungsspezifität* variiert. Die Geschäftsbeziehungsspezifität wird dabei ebenfalls als Kristallisationsgröße des Anbieterverhaltens im BDM angesehen, die eine hohe Korrelation auch mit anderen anbieterseitigen Verhaltenskriterien aufweist (z. B. Ausmaß der Kundenintegration, individuelle vs. standardisierte Leistungsangebote, Unsicherheitsposition).

Geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen sind Investitionen, die ausschließlich zur Stützung einer Geschäftsbeziehung vorgenommen werden und auf das Erlangen von Vorteilspositionen bei Folgetransaktionen abzielen.

Die Diskussion der verschiedenen Verhaltenskriterien führt zu dem Schluss, dass alle diese Kriterien mit einer erhöhten Spezifität der zu erstellenden Leistung verbunden sind, wodurch auch *Quasi-Renten* auf der Anbieterseite entstehen können. Diese führen zu einer größeren Abhängigkeit des Anbieters von einem Kunden. Aus Sicht der *Informationsökonomik* besitzt die Erstellung individueller Leistungen den Charakter eines Leistungsversprechens, was in Verbindung mit der Kundenintegration zu besonderen *Verhaltensunsicherheiten* auf der Anbieterseite führt und es liegt eine Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauensverkäufen vor. Demgegenüber sind bei standardisierten Leistungen die genannten Kriterien eher gering ausgeprägt, wodurch *Quasi-Renten* auf

der Anbieterseite nahezu entfallen und bezüglich der Verhaltensunsicherheit Suchverkäufe dominant werden (vgl. Abb. 36). Die zentrale Frage ist nun, welche Konsequenzen die Entscheidung für Standardisierung oder Individualisierung von Leistungen für das Marketingprogramm des Anbieters besitzt. Es können zwei elementare Schlussfolgerungen gezogen werden:

Zum einen wird die Entscheidung für Standardisierung oder Individualisierung wesentlich durch die Anforderungen der Kundenseite bestimmt und liegt damit letztendlich nur bedingt im Entscheidungsbereich des Anbieters. Zum anderen ist in beiden Fällen (Standardisierung und Individualisierung) für das Anbieterverhalten die Frage entscheidend, ob der jeweilige Kunde eine Einmalkaufentscheidung trifft oder in eine dauerhafte *Geschäftsbeziehung* mit dem Anbieter gebracht werden kann oder diese bereits existiert. Es ist deshalb aus Anbietersicht jeweils der *Kundenwert* zu analysieren (vgl. Kapitel 4.1.4). Führt dieser zu dem Ergebnis, dass es lohnend ist, eine Geschäftsbeziehung mit dem Nachfrager aufzubauen, so steht die Profitabilität der Geschäftsbeziehung im Vordergrund, während ansonsten die Profitabilität der (aktuellen) Transaktion sichergestellt werden muss.

Die Entscheidung für den Aufbau bzw. Erhalt einer Geschäftsbeziehung ist auf der Anbieterseite mit geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen verbunden, die zwar *Quasi-Renten* auf der Anbieterseite versprechen, dafür aber auch höhere Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten für den Anbieter zur Folge haben.

4.2.2.2 Charakteristika und Marketing-Foki der BDM-Geschäftstypen

Aufgrund der hohen Gemeinsamkeit zwischen dem BDM und der integrativen Leistungserstellung im B2B orientieren sich die folgenden Überlegungen an den BDM-Geschäftstypen von Weiber/Kleinaltenkamp. Eine zusammenfassende Übersicht zu den zentralen Charakteristika dieses Ansatzes liefert Abb. 49, wobei solche Merkmale gewählt wurden, die große Unterschiede in den Marketing-Programmen erkennen lassen.

Im Folgenden konzentrieren sich die Betrachtungen auf die Konzeption der Marketing-Programme im Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft, da bei diesen BDM-Geschäftstypen jeweils eine spezifische Leistungserstellung im Vordergrund steht, die aber zwischen diesen drei Geschäftstypen wiederum deutliche Unterschiede aufweist. Entsprechend ergibt sich in diesen drei Geschäftstypen die Notwendigkeit spezifischer Marketing-Programme. Die Diskussion der drei Geschäftstypen erfolgt in dem nachfolgenden Hauptkapitel. Da dort auch jeweils die zentralen Charakteristika der Geschäftstypen im Detail dargestellt werden, wird an dieser Stelle auf eine weitere Erläuterung der Unterschiede in den drei gewählten BDM-Geschäftstypen verzichtet.

Keine Beachtung erfährt in diesem Forschungsbericht das **Spot-Geschäft**, da bei diesem BDM-Geschäftstyp die Transaktionsobjekte weitgehend homogen sind, wodurch sie sich einer *integrativen Leistungserstellung* weitgehend entziehen. Allgemein verstehen Weiber/Kleinaltenkamp unter Spot-Geschäft solche Transaktionen, bei denen die Nachfrager aus einer großen Angebotspalette wählen können und die gesuchte Problemlösung keine besonderen auf den Nachfrager zugeschnittenen Leistungsmerkmale aufweist.

		Commodity-Geschäft	Verbund-Geschäft
Marketing von Geschäftsbeziehungen		Transaktionsobjekte weitgehend standardisiert	Transaktionsobjekte standardisiert und individualisiert
		„einfache“ Einzeltransaktionen mit Bindungspotenzial	„komplexe“ Einzeltransaktionen mit techn. Bindungspotenzial
		Bindung über Beziehungsspezifität	Bindung über Transaktionsobjektspezifität
		ungeplante Geschäftsbeziehung	geplante Geschäftsbeziehung
		geschäftsbeziehungsspezifische Investition	transaktionsbeziehungsspezifische Investition in Bargaining Transactions
		Kunden Lock-In über Zufriedenheit	Kunden Lock-In über Faktorspezifität
		Marketing-Ansatz und besondere Foki	Marketing-Ansatz und besondere Foki
		Marketing-Ansatz: beziehungsorientiert/instrumentell	Marketing-Ansatz: beziehungsorientiert/Lock-In
		primäre Zielgröße: Profitabilität der Einzeltransaktionen und der Geschäftsbeziehung	primäre Zielgröße: Geschäftsbeziehungs-Profitabilität
		<i>Foki im beziehungsbezogenen Marketing-Ansatz:</i>	<i>Foki im beziehungsbezogenen Marketing-Ansatz:</i>
	Geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen	abhängig von Verbundtypen	
		Spot-Geschäft	Projekt-Geschäft
Marketing von Einzeltransaktionen		Transaktionsobjekte: weitgehend homogen	Transaktionsobjekte: hoch spezifisch (Leistungsversprechen)
		„einfache“ Einzeltransaktionen ohne Bindungspotenzial	„komplexe“ (abgeschlossene Einmaltransaktion)
		keine Ansatzpunkte für spezifische Investitionen	transaktionsbeziehungsspezifische Investition in Managerial Transactions
		Wiederholungskäufe nur über Wirtschaftlichkeit	keine Folgekäufe/Geschäftsbeziehung
		Marketing-Ansatz und besondere Foki	Marketing-Ansatz und besondere Foki
		Marketing-Ansatz: effizienzorientiert	Marketing-Ansatz: projektphasenbezogen
		primäre Zielgröße: Profitabilität der Einzeltransaktionen	primäre Zielgröße: Profitabilität der Einmaltransaktion
		<i>Foki im instrumentellen Marketing-Ansatz</i>	<i>Foki im phasenorientierten Marketing-Ansatz:</i>
		Preis; Beschaffungseffizienz	Transaktionsbeziehungsspezifische Investitionen; Objektspezifität
			Akquisitionsphase; Angebotserstellungsphase

Abb. 49: Zentrale Charakteristika der BDM-Geschäftstypen

(Quelle: Weiber/Kleinaltenkamp 2013a, S. 197)

Typische Beispiele für häufig im Spot-Geschäft vermarktete Leistungsangebote sind insbesondere im Bereich homogener Roh- und Einsatzstoffe zu finden. Durch die große Homogenität der Transaktionsobjekte besitzen die im Spot-Geschäft vermarkteten Leistungen einerseits für den Nachfrager keine Objektspezifität. Dadurch ist ein Anbieterwechsel mit Blick auf das Transaktionsobjekt bei jeder neuen Transaktion problemlos möglich. Die Transaktionen selbst werden deshalb hier auch als „einfach“ bezeichnet. Das bedeutet für den Anbieter, dass bei der Vermarktung zunächst der Preis eine hohe Dominanz besitzt und deshalb ein Fokus auf das Kostenmanagement gelegt werden sollte. Geschäftsbeziehungen lassen sich im Spot-Geschäft nur bedingt und wenn überhaupt durch besonders attraktive Logistikleistungen und Zufriedenheit mit der Transaktionsabwicklung aufbauen. Das Marketing sollte hier deshalb einen *effizienzorientierten Ansatz* mit Schwerpunkten auf der Preispolitik, der Mengen- und Konditionenpolitik sowie dem Kostenmanagement und der Beschaffungseffizienz verfolgen.

5 Geschäftstypenspezifische Marketing-Programme bei integrativer Leistungserstellung im B2B

Den im Folgenden betrachteten BDM-Geschäftstypen ist gemeinsam, dass sie alle mit einer *integrativen Leistungserstellung* verbunden sind. Die zentralen Unterschiede zwischen den drei Typen sind aber darin zu sehen, dass ihnen ein unterschiedliches Nachfragerverhalten zu Grunde liegt und sie sich auch in der Art und Weise der integrativen Leistungserstellung unterscheiden.

Während das *Commodity-Geschäft* zunächst einmal die Nachfrage von (weitgehend) standardisierten Leistungen unterstellt, werden sowohl im Projekt- als auch im Verbund-Geschäft für den Nachfrager hoch spezifische Leistungen vermarktet, die damit auch mit einer entsprechend hohen Kundenintegration einhergehen. Der Unterschied zwischen Projekt- und Verbund-Geschäft ist vor allem darin zu sehen, dass das *Projekt-Geschäft* eine „Einmaltransaktion“ darstellt, während dem *Verbund-Geschäft* eine Folge von Markttransaktionen inhärent ist, womit es auf der Handlungsebene der „Geschäftsbeziehungen“ angesiedelt ist. Auch umfassen beide Geschäftstypen tendenziell komplexe Transaktionen. Demgegenüber sind die Transaktionen im Commodity-Geschäft als eher einfach zu bezeichnen und auch die Kundenintegration ist im Ausgang zunächst einmal als gering anzusehen. Damit ein Anbieter aufgrund der Leistungsstandardisierung aber nicht in einen reinen Preiswettbewerb gerät, liegt ein wesentliches Ziel in der *De-Standardisierung*, die dann auch im Commodity-Geschäft zu einer integrativen Leistungserstellung führt.

In den folgenden Kapiteln werden für jeden BDM-Geschäftstyp im ersten Schritt die *Charakteristika* herausgearbeitet und mögliche *Erscheinungsformen* vorgestellt. Darauf aufbauend werden dann die zu den jeweiligen Kaufverhaltensweisen passenden Marketing-Programme vorgestellt und im Detail diskutiert. Während das Commodity-Geschäft im Ausgangspunkt einem *Instrumental-Ansatz* folgt, ist das Projekt-Geschäft durch einen *Phasenansatz* und das Verbund-Geschäft durch einen *beziehungsorientierten* Marketing-Ansatz gekennzeichnet. Gelingt im Commodity-Geschäft eine De-Standardisierung, so wechselt aber auch dieser Geschäftstyp vom Instrumental- hin zu einem beziehungsorientierten Marketing-Ansatz.

Für das Verbund-Geschäft sei hier bereits herausgestellt, dass eine Unterscheidung danach vorgenommen wird, ob die hier vermarkteten Leistungen in die Prozesse oder in die Absatzobjekte des Kundenunternehmens eingehen. Diese Unterscheidung ist wichtig, da sich auch hieraus unterschiedliche Ansatzpunkte für das Marketing ergeben. Auch wird bei diesem Geschäftstyp explizit der Fall diskutiert, dass die Leistungserstellung des Anbieters hoch spezifisch für den Kunden erfolgen kann oder aber auf „Standardleistungen“ basiert. Wird dieser Aspekt mit der Zielebene der Vermarktung (Prozesse oder Absatzobjekte des Kunden) kombiniert, so kommt es zu unterschiedlichen Arten von Verbund-Geschäften, für die dann auch die jeweils geeigneten Marketing-Programme vorgestellt werden.

5.1 Integrative Leistungsvermarktung in Commodity-Geschäften

5.1.1 Charakteristika von Commodity-Geschäften

Commodity-Geschäfte sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Vermarktungsobjekte weitgehend standardisiert sind und damit eine Differenzierung am Markt über das Kernprodukt selbst oft nicht möglich ist. Die Transaktionsobjektspezifität ist für den Nachfrager deshalb ebenfalls relativ gering. Allerdings trifft hier die häufig höhere Komplexität der Leistungen auf Know-how-Defizite auf der Nachfragerseite und damit höhere Unsicherheiten. Dennoch können die Transaktionen im Commodity-Geschäft insgesamt auch als vergleichsweise „einfach“ bezeichnet werden. Die nachgefragten Leistungen gehen zwar als eigenständige Objekte in die Prozesse des Nachfragers ein, stehen dabei aber – im Vergleich zum *Verbund-Geschäft* – in keinem objektiv-technischen Bedarfsverbund zu anderen Produkten, die in den Prozessen des Nachfragerunternehmens eingesetzt werden. Im Vergleich zu den Absatzobjekten im *Spot-Geschäft* sind die Anbieterleistungen jedoch als „komplex“ zu bezeichnen und werden in den Prozessen des Nachfragerunternehmens bei identifizierbarer Nutzenfunktion eingesetzt. Beispielhaft können Fahrzeuge wie Lkws und Traktoren, Standardmaschinen, Elektrobauteile, standardisierte Logistik- und Telekommunikationsdienstleistungen oder Energieversorgungsdienste als Produkte genannt werden, die häufig in diesem Geschäftstyp vermarktet werden.

Als *Commodity-Geschäfte* werden Vermarktungsprozesse von weitgehend standardisierten Leistungen bezeichnet, die vom Nachfrager zum Zwecke des Ge- und Verbrauchs gekauft und in einem weitgehend isolierten Verwendungsprozess eingesetzt werden.

Anders als im Spot-Geschäft ist die Homogenität der angebotenen Leistungen weniger eine Notwendigkeit für die Durchführung der Transaktionen, sondern sie stellt in aller Regel das Ergebnis bestimmter marktlicher Prozesse dar, die auch als „Commoditisierung“ bezeichnet werden. Dabei können leistungs-, kunden-, unternehmens- und marktbezogene Gründe für eine derartige Entwicklung unterschieden werden (Enke et al. 2011, S. 11ff.)

- Eine wesentliche leistungsbezogene Ursache für eine „Commoditisierung“ ist das marktliche Alter einer Leistung. Je länger ein Produkt am Markt ist, d. h. je weiter es in seinem Produktlebenszyklus vorangeschritten ist, desto eher bilden sich am Markt Leistungsmerkmale heraus, die allgemein akzeptiert sind und somit einen Marktstandard bilden, dem sich die verschiedenen Anbieter anpassen (müssen) (Kleinaltenkamp 1993, S. 63ff.).
- Diese Entwicklung ist oft verbunden bzw. wird getrieben von den zunehmenden Erfahrungen und dem steigenden Wissen der Kunden. Sie stellen somit wesentliche kundenbezogene Ursachen für die eine Vereinheitlichung von Produkten dar. Dies kann auch einhergehen mit einer Anspruchsinflation, die sich aufgrund des größer werden Erfahrungsschatzes der Nachfrager herausbildet und dafür sorgt, dass ursprünglich einmal differenzierende Leistungsmerkmale diese Funktion verlieren.
- Seitens der Unternehmen werden Standardisierungsprozesse oftmals forciert, weil sie ihnen die Chance zu Erzielung von Kostenersparnissen ermöglichen.

Ebenso können von Wettbewerbern vorgenommene Imitationen die Differenzierungsmöglichkeiten von Marktführer einschränken und zu einer unternehmensübergreifenden Vereinheitlichung von Produkten und Dienstleistungen führen.

- Seitens des marktlichen Umfelds können auch regulatorische Eingriffe, die eine entsprechende Anpassung der Leistungen erfordern, zur „Commoditisierung“ beitragen.

Aufgrund dieser Tendenzen und der damit verbundenen Standardisierung der Kernleistungen laufen Anbieter unter solchen Gegebenheiten immer Gefahr, dass sich die Vermarktungskonstellation in die eines Spot-Geschäfts wandeln und zu einer entsprechenden Einschränkung ihrer Handlungsspielräume führen. Sie befinden sich dann in der sog. „**Commodity-Falle**“ (Christensen 1997).

Unternehmen, denen es jedoch gelingt sich – durch im Folgenden noch näher zu erläuternde Maßnahmen – vom Wettbewerb zu differenzieren und eine gewisse Bindung ihrer Kunden zu erreichen, erzielen in Bezug auf die erreichte Kundenzufriedenheit, die Zahlungsbereitschaft der Kunden oder den Absatz im Durchschnitt bis zu 30% bessere Werte als solche, die das nicht schaffen (Homburg et al. 2008, S. 34 ff.). Obwohl im Commodity-Geschäft meist eine weitgehende Standardisierung der Kernleistung vorliegt, so kann sich ein Anbieter dennoch durch eine entsprechende Ausgestaltung der Marketing-Instrumente im Wettbewerb differenzieren und somit eine „De-Commoditisierung“ herbeiführen. Marketing im Commodity-Geschäft zielt also – auch wenn es sich paradox anhören mag – im Kern darauf ab, eine „**De-Commoditisierung**“, d. h. eine Differenzierung der Leistungen herbeizuführen (Enke et al. 2011, S. 16; Homburg et al. 2011, S. 33). Ansatzpunkte hierfür sind aus dem Nachfragerverhalten im Commodity-Geschäft abzuleiten, das vor allem durch folgende allgemeinen Charakteristika beschrieben werden kann:

- Es werden durchaus komplexe Leistungen nachgefragt, deren technische Leistungskomponenten aber weitgehend standardisiert sind.
- Die Leistungen werden in den Prozessabläufen des Nachfrage-Unternehmens eingesetzt, weshalb die Nachfrager der Integralqualität eine große Bedeutung beimessen.
- Die Leistungsobjekte erfüllen eine eigenständige, für den Nachfrager aber bedeutsame Nutzenfunktion.
- Eine Beurteilung der zu erwerbenden Anbieterleistung ist für den Nachfrager zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses relativ gut möglich (Sucheigenschaften), wobei die Güte der Einbettung der Anbieterleistung in die nachfrageseitigen Prozesse jedoch erst nach Kaufabschluss erfolgen kann (Erfahrungseigenschaften).
- Die Leistungsobjekte werden beim Nachfrager weitgehend „isoliert“ eingesetzt, d. h. es erfolgt keine Vernetzung zu anderen Produktivgütern.

5.1.2 *De-Commoditisierung und beziehungsorientierter Marketing-Ansatz*

Vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Besonderheiten des Commodity-Geschäfts liegt der Schwerpunkt der nachfolgenden Betrachtungen auf der *De-Commoditisierung* mit dem Ziel des Aufbaus einer Geschäftsbeziehung, weshalb auch insgesamt für das Commodity-Geschäft ein *beziehungsorientierte Marketing-*

Ansatz fokussiert wird. Inhaltliche Ansatzpunkte für einen solchen Marketing-Ansatz ergeben sich insbesondere aus

- der Möglichkeit einer Leistungsindividualisierung, um so eine Differenzierung im Wettbewerb und eine Kundenbindung zu erreichen,
- der Komplexität der Leistungen, wodurch eine nennenswerte Erklärungsbedürftigkeit gegeben ist,
- dem meist langfristigen Einsatz der Leistungsangebote im Nachfragerunternehmen, der i. d. R. durch technische Dienstleistungen unterstützt werden muss bzw. kann.

Erst aus der potenziell gegebenen Option der Begleitung der Kauf- und Verwendungsprozesse eines Nachfragers durch den Anbieter resultiert für den Anbieter im Commodity-Geschäft die Möglichkeit, auf der **Handlungsebene der Geschäftsbeziehungen** zu agieren. Eine Bindung des Nachfragers kann dabei entweder dadurch entstehen oder herbeigeführt werden, dass dieser der Geschäftsbeziehung einen besonders hohen *Beziehungswert* beimisst oder dass die Beendigung einer bestehenden Geschäftsbeziehung für ihn mit hohen Wechselkosten verbunden wäre.

5.1.3 Differenzierungen im Commodity-Geschäft

5.1.3.1 Differenzierung im Rahmen der Produktpolitik

Die Produktpolitik bietet vielfältige Möglichkeiten der Differenzierung. Im Hinblick auf das Commodity-Geschäft werden im Folgenden neben den grundsätzlichen Ansatzpunkten der Leistungsindividualisierung (vgl. Kapitel 2.2) die folgenden drei als besonders zentral angesehenen Möglichkeiten diskutiert:

- Servicepolitik,
- Integralqualitätspolitik,
- Branding von Commodities.

(1) Servicepolitik

Die Autoren Weiber/Kleinaltenkamp (2013b, S. 23) haben bereits festgestellt, dass der vielleicht bedeutendste Weg, die Kernleistungen im Commodity-Geschäft zu differenzieren und so eine Bindung der Nachfrager zu erreichen, stellt das Angebot von Serviceleistungen dar. Dabei handelt es sich typischerweise um sog. „*produktbegleitende Dienstleistungen*“ bzw. „*produktbegleitende Services*“, die – wie es der Name schon sagt – in Ergänzung zu einer das gesamte Leistungspaket dominierenden Kernleistung angeboten werden und die letztlich ebenfalls darauf abzielen, die *Integralqualität* der angebotenen Kernleistungen zu verbessern. Solche Serviceleistungen können dabei sowohl homogene Sach- als auch standardisierte Dienstleistungen ergänzen.

Die große Bandbreite an Serviceleistungen kann mit Wimmer/Zerr (1995, S. 83ff.) unterschieden werden nach:

- dem Zeitpunkt der Serviceleistung,
- der Verbindung zur Kernleistung,

- der Bepreisung des Service-Angebots.

Eine zeitbezogene Unterscheidung von Services erfolgt i. d. R. danach, ob Serviceleistungen vor, während oder nach dem Kauf eines Sachgutes angeboten werden. Die Relevanz dieser Unterscheidung ergibt sich daraus, dass die betreffenden Leistungen im Hinblick auf die Vermarktung der jeweiligen Sachgüter unterschiedliche Funktionen einnehmen. Geht es bei den „Pre sales“-Services vor allem darum, Vertrauen zum Anbieter aufzubauen, ist es das wesentliche Ziel der „After sales“-Services, einmal erworbenes Kundenvertrauen zu sichern, und für die Etablierung beziehungsweise erfolgreiche Fortführung von Geschäftsbeziehungen zu nutzen. Den „At sales“-Services kommt ebenfalls eine wesentliche Bedeutung beim Vertrauensaufbau zu, darüber hinaus spielen sie aber auch eine wichtige Rolle im Hinblick darauf, dass die Kundenwünsche richtig erfasst werden und dass das Kernprodukt später auch tatsächlich erfolgreich zum Einsatz kommen kann.

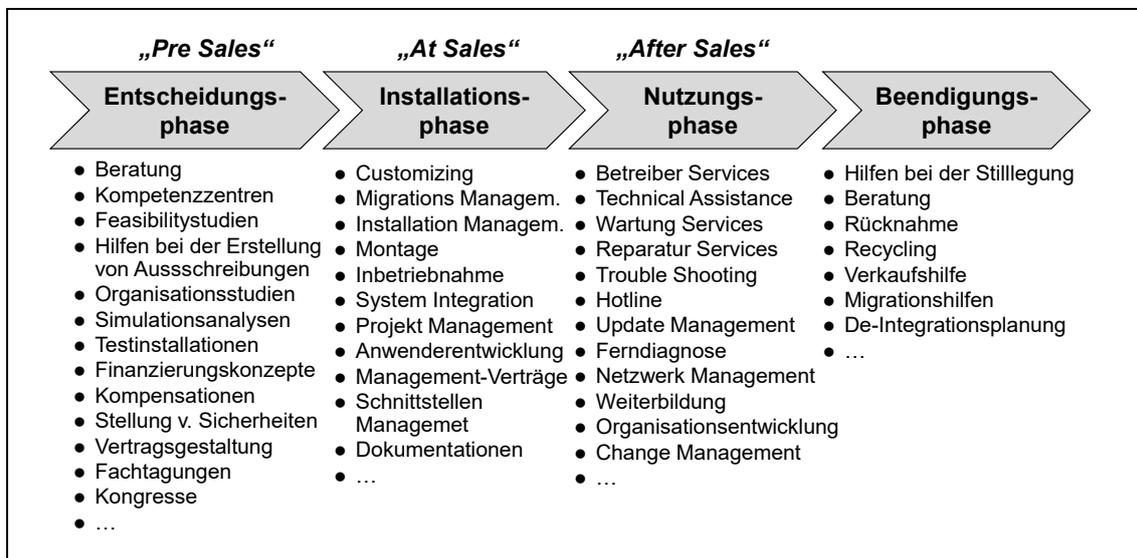


Abb. 50: Ausgewählte Beispiele für phasenspezifisch relevante Serviceangebote

Ein weiterer Gestaltungsbereich resultiert aus dem unterschiedlich engen Bezug der betreffenden Services zum Kernprodukt. Bestimmte Leistungen sind mit letzterem unauflöslich verbunden. Sie müssen mit ihm gemeinsam angeboten werden, weshalb sie auch als „**obligatorisch**“ oder als „**Muss-Leistungen**“ bezeichnet werden (Meffert 1982, S. 17; Schönrock 1982 S. 85f.; Forscher 1988, S. 141ff.; Bauche 1994, S. 11f.; Frieg 1995, 41f.). Der Grund für das Vorliegen einer „Muss-Leistung“ kann darin bestehen, dass die Leistung durch Gesetze oder sonstige Regelungen vorgeschrieben ist (z. B. Gewährleistungspflichten) oder aus der Erwartungshaltung der Kunden resultiert (z. B. ein gewisses Maß an Beratungsleistungen oder die Montage vor Ort). In solchen Fällen bieten die betreffenden Serviceleistungen wenig Möglichkeiten für eine Differenzierung des Angebots und die Entfaltung einer entsprechenden Bindungswirkung. Anders stellt sich das bei allen sog. „**fakultativen**“ Serviceleistungen dar, die nicht-obligatorischen Charakter haben. Ihr Angebot ist für die Vermarktungsfähigkeit des Hauptproduktes nicht notwendig, steigert aber die Attraktivität des Gesamtangebots (Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1993, S. 267f.; Graß 1993, S. 90f.; Engelhardt 1996, S. 74).

Aus der „Muss-“ oder „Kann-“Eigenschaft einer Serviceleistung ergeben sich auch Konsequenzen im Hinblick auf die Bepreisung bzw. die Möglichkeit einer gesonderten Rechnungsstellung. Werden solche Leistungen aus akquisitorischen Gründen erbracht, sind die entstehenden Kosten aus den erzielten Deckungsbeiträgen zu bestreiten. Dabei ist etwa im deutschen Maschinenbau zu beobachten, dass im Durchschnitt nur ca. 45% der erbrachten Dienstleistungen den Kunden getrennt in Rechnung gestellt werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass im Mittel 55% der Servicekosten über die Hardware-Entgelte erwirtschaftet werden müssen (VDMA 2002, S. 7). Dies hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass in der Praxis Serviceleistungen zunehmend auch als eigenständige Dienste gegen Entgelt angeboten werden.

(2) Integralqualitätspolitik

Weitere besondere Ansatzpunkte zur Differenzierung im Commodity-Geschäft stellen Maßnahmen dar, die auf eine verbesserte Nutzung der ansonsten unveränderten Standardleistungen in den Prozessen eines Nachfragers gerichtet sind. Dies kann insbesondere durch die sog. *Integralqualität* (vgl. Kapitel 2.5) erreicht werden. Eine höhere integrale Produktqualität kann durch eine entsprechende Abstimmung der technischen Schnittstellen der Anbieterleistungen mit denen weiterer in den Nachfragerprozessen eingesetzten Produkten herbeigeführt werden.

Neben der verbesserten Abstimmung der Anbieterprozesse auf die des Kunden, kann bei entsprechenden Marktbedingungen oder Kundenanforderungen auch der umgekehrte Weg beschritten werden: Der Anbieter kann dem Kunden dabei helfen, seine Prozesse besser an die Anbieterprodukte anzupassen. Dieser Weg ist etwa bei Herstellern von Installationsmaterial für Elektro- oder Sanitäranlagen weit verbreitet. Durch Schulungen verbessern die Hersteller die Nutzungskompetenz der Installateure. Der höhere Wissensstand der Installateure gegenüber den Konkurrenzprodukten führt für Commodity-Anbieter zu einer wirksamen Differenzierung. Eine wesentliche Voraussetzung für derartige Maßnahmen sind entsprechende Kenntnisse der Verwendungsprozesse der Kunden und der dort geltenden technischen Bedingungen.

(3) Branding

Während im Consumer-Bereich der Markenpolitik schon immer eine herausragende Bedeutung zur qualitätsmäßigen Differenzierung beigemessen wurde (Sattler/Völkner 2007, S. 23ff.), wird die Bedeutung der Marke bzw. des Branding im industriellen B2B-Bereich aufgrund der meist technischen Dominanz des Kernprodukts deutlich geringer eingeschätzt (Backhaus/Sabel 2004, S. 785ff.). Auch ist zu erkennen, dass aufgrund der Homogenität der angebotenen Kernleistungen und der Tatsache, dass diese oft bestimmten technischen Standards entsprechen müssen, bei den Branding-Strategien im B2B-Bereich im Allgemeinen Firmen- und keine Produktmarken im Vordergrund stehen. Allerdings gewinnen Branding-Strategien auch im B2B-Bereich immer mehr an Bedeutung, da sich mittels der Marke besonders gut ein Mehrwert verdeutlichen lässt. Mittlerweile belegen auch einschlägige Studien, dass dem Branding von Commodities eine große Bedeutung zur für deren Differenzierung beizumessen ist (Baumgarth 2004, S. 801ff.; Leisching/Geigenmüller 2011, S. 121ff.). Da dies i. d. R. nicht auf Grundlage der über die Wettbewerbsangebote hinweg homogenen Qualität des Kernprodukts erreicht werden kann, sind die Anbieter darauf angewiesen, andere Merkmale des Leistungsangebots für die Markenpositionierung und Differenzierung zu nutzen. Hierzu zählen z. B.

- ein breites Sortiment mit entsprechenden Auswahlmöglichkeiten;
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, welche die Innovativität des Unternehmens verdeutlichen;
- bedeutsame Ressourcen für die Versorgungssicherheit der Nachfrager.

Diese positive Wirkung der Marke ist dabei darauf zurückzuführen, dass die Kunden bei einer wirkungsvollen Branding-Strategie typischerweise sowohl eine einstellungsbezogene als auch eine kaufbezogene Markenloyalität entwickeln und sie darüber hinaus auch bereit sind, für die ‚gebrandeten‘ Produkte ein Preispremium zu zahlen. Die positiven Wirkungen einer Markenrelevanz kommen insbesondere dann zustande, wenn den Nachfragern durch die Markierung ein entsprechender Nutzen in Bezug auf ihre Informationseffizienz, ihre Risikoreduzierung sowie das Image der Produkte entsteht.

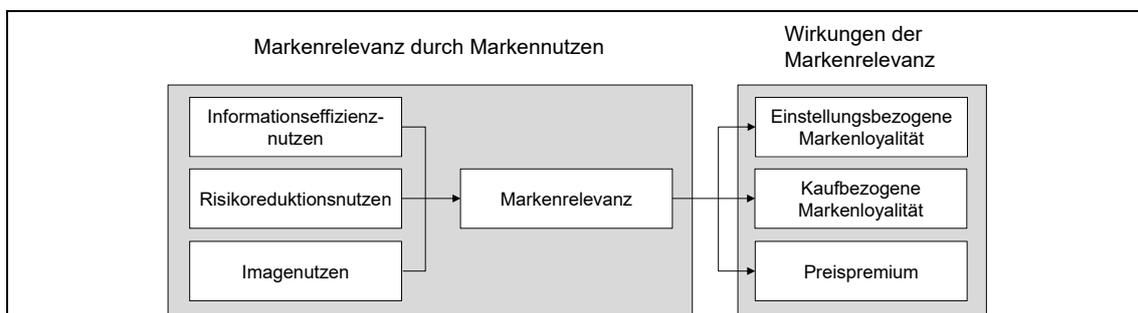


Abb. 51: Modell zur Markenrelevanz bei Commodities

(Quelle: Leischnig/Geigenmüller 2011, S. 127)

Der *Informationseffizienznutzen* ergibt sich daraus, dass Nachfrager, wenn sie ihre Kaufentscheidung wesentlich auf eine Markierung stützen, den Aufwand reduzieren können, den sie für ihre Suchaktivitäten im Rahmen von Kaufentscheidungsprozessen auf sich nehmen müssen. Ein *Risikoreduktionsnutzen* resultiert aus der Verminderung der Gefahr bei der Auswahl eines markierten Produkts eine Fehlentscheidung zu treffen. Der *Imagenutzen* kann schließlich aus der Tatsache entstehen, dass durch die Verwendung eines markierten und mit einem entsprechend gutem Image versehenen Vorproduktes ein positiver Reputationstransfer auf die von den Kunden erzeugten und vertriebenen Produkt entstehen kann (Kleinaltenkamp 2009, S. 162).

5.1.3.2 Differenzierung im Rahmen der Preispolitik

Aufgrund der Homogenität der im Wettbewerb stehenden Güter ist im Commodity-Geschäft tendenziell von einem intensiven Preiswettbewerb auszugehen. Entsprechend dem Marketing-Dreieck kann bzw. muss die Preisfindung an den drei Wettbewerbsaspekten ausgerichtet werden:

- Kosten des Leistungsangebots für den Anbieter,
- Preisforderungen der relevanten Konkurrenten,
- Nutzen des Leistungsangebots und Zahlungsbereitschaft der Nachfrager.

Grundsätzlich unterliegt das Commodity-Geschäft aufgrund der weitgehend standardisierten Leistungen eher einem starken Preisdruck. Entsprechend wird anbieterseitig vor allem das Kostenmanagement fokussiert und ähnlich dem Spot-Geschäft steht dann

auch ein effizienzorientierter Marketing-Ansatz im Vordergrund. Wird hingegen durch Leistungsindividualisierung und das Angebot von Serviceleistungen versucht, eine De-Commoditisierung herbeizuführen, so wird dadurch auch der Markteinfluss bei der Preisfestlegung reduziert (Diller 2008, S. 466). Durch die damit entstehende Intransparenz, wie sie auch allgemein für Servicemärkte typisch ist (Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 232f.), wird die Wettbewerbsorientierung bei der Preisbildung erschwert. Vor dem Hintergrund des Ziels der De-Commoditisierung und dem beziehungsorientierten Marketing-Ansatz fokussieren die folgenden Betrachtungen

- die *beziehungsorientierte* Preispolitik sowie
- die *nutzenorientierte* Preisfindung (*Value-Based-Pricing*).

Eine **beziehungsorientierte Preispolitik** orientiert die Preisüberlegungen an der Geschäftsbeziehung. Das bedeutet für den Out-supplier, dass er bei einem entsprechend hohen erwarteten Kundenwert ggf. sein Erstangebot deutlich unter Kostendeckung anbietet, um so den ersten Auftrag zu erhalten und die dabei gemachten Verluste im Sinne eines *kalkulatorischen Preisausgleichs* über die Zeit im Verlauf der Geschäftsbeziehung wieder zu kompensieren versucht. In ähnlicher Weise kann auch versucht werden, einen etwaigen Verlustausgleich beim Erstauftrag durch ein entsprechendes Pricing von produktbegleitenden Dienstleistungen in den späteren Phasen der Geschäftsbeziehung zu erreichen. Bei einem solchen *Relationship Pricing* (Bruhn 2015, S. 210) erfolgt die Preisgestaltung unter Berücksichtigung der gesamten Kundenbeziehung und des *Customer Lifetime Value*. Die endgültige Preisfestsetzung erfolgt bei erfolgreicher De-Commoditisierung meist in Preisverhandlungen. In der Startphase der Geschäftsbeziehung ist es vor allem Aufgabe der Preispolitik, eine intensive Leistungsnutzung sowie ein Cross Selling über monetäre Anreize zu stimulieren. Dabei spielt auch die *Preisbündelung* (Diller 2008, S. 240ff.; Simon/Fassnacht 2009, S. 296ff.) eine zentrale Rolle, bei der mehrere Teilleistungen (z. B. Produkte und Dienstleistungen oder unterschiedliche Dienstleistungen) zu einem Angebotspaket zusammengefasst und zu einem „Paketpreis“ angeboten werden. Zur Akquisition der Geschäftsbeziehung liefert die Preispolitik wichtige Ansätze, die z. B. von Preisnachlässen für Testkäufe bzw. Sonderpreisen für Testphasen über Mengenrabatte und Kundenkarten bis hin zu Gewährung von Preisgarantien oder Treuerabatten in den späteren Phasen der Geschäftsbeziehung reichen (Bruhn 2015, S. 194ff.).

Bei der **nutzenorientierten Preisfindung** (Diller 2008, S. 319ff.; Prem 2009; Simon/Fassnacht 2009, S. 447ff.; Werani 2012, S. 127ff.; Cressman 2012, S. 246ff.), die auch bei der Preisgestaltung von Serviceangeboten eine hohe Bedeutung besitzt (Tacke/Pohl 1998, S. 880ff.; Diller 2008, S. 484ff.), orientiert der Anbieter die Preissetzung für ein Leistungsbündel an der Nutzenwahrnehmung des Kunden und der daraus resultierenden Zahlungsbereitschaft. Die Nutzenüberlegungen sind dabei auch am Buying-Center auszurichten, wodurch der Preisbildungsprozess nicht nur in mehreren Phasen verläuft, sondern sich auch die kundenseitigen Preisvorstellungen in unterschiedlichen Prozessen im Kundenunternehmen (z. B. Product-Life-Cycle-Management, Supply Chain-Mangement, Customer Relationship-Mangement) bilden (Diller 2008, S. 468ff.; Diller/Kossmann 2007, S. 67ff.). Entscheidend dabei ist, dass die Mitglieder des Buying Centers unterschiedliche Preisvorstellungen besitzen und die Preisfindung des Anbieters vor dem Hintergrund der Einflussstrukturen im Buying Center erfolgen muss.

5.1.3.3 Differenzierung im Rahmen der Distributionspolitik

Mithilfe der Distributionspolitik wird der Weg der Leistungsübertragung zum Kunden definiert und umgesetzt. Die unterschiedlichen Aufgabenfelder der Distribution werden häufig unterschieden nach

- *akquisitorischer Distribution*, die das Management der Absatzkanäle umfasst und dabei rechtliche, ökonomische, informatorische und soziale Beziehungen in die Betrachtungen einbezieht, und
- *logistischer Distribution*, die die Überbrückung von Raum und Zeit bei der Güterübertragung beinhaltet.

Im Rahmen der **akquisitorischen Distribution** erfolgt die Auswahl der Absatzkanäle, die typischerweise in direkte Absatzwege (z. B. Vertriebsniederlassungen, Reisende, Key Account-Manager) und indirekte Absatzwege (z. B. Produktionsverbindungshandel, Handelsvertreter) unterschieden werden (Backhaus/Voeth 2010, S. 280ff.; Specht/Fritz 2005, S. 66ff., Kleinaltenkamp 2006, S. 326ff.). Im Hinblick auf das Ziel der De-Commoditisierung ist vor allem dem Direktvertrieb eine hohe Bedeutung beizumessen, da die Leistungsindividualisierung sowie die auf die Kundenprozesse abgestimmten Services meist einen direkten Kundenkontakt erfordern, Konkurrenzangebote leichter ausgeschaltet werden und eigene Vertriebsleute auch die Kompetenz eines Anbieters besser verdeutlichen können. Allerdings erfordert dies auch eine innerorganisatorische Umsetzung beim Anbieter. Nach Geiger/Kleinaltenkamp (2011, S. 257ff.) sind dabei vor allem die folgenden Maßnahmen von Bedeutung:

- Einrichtung entsprechender Stellen und Abteilungen, die sich um die betreffenden Aufgabenfelder kümmern („*Key Account Management*“),
- Auswahl von Personen, die für die Tätigkeiten verantwortlich sind und die Ausgestaltung ihrer Zusammenarbeit („*Key Account Management Teams*“),
- Ausarbeitung und Implementierung von Anreizsystemen, welche ein kundenbindungsorientiertes Verhalten der verantwortlichen Personen fördert .

Demgegenüber ist es Aufgabe der **logistischen Distribution** dafür Sorge zu tragen, dass ein Produkt genau zu dem Zeitpunkt im Verwendungsprozess eines Nachfragers verfügbar ist, wenn es benötigt wird (*integrale Verfügbarkeitsqualität*). Zu den zentralen Aufgaben der Distributionslogistik zählen dabei insbesondere der Gütertransport, die Lagerhaltung und die Auftragsabwicklung (Backhaus/Voeth 2010, S. 293ff.; Specht/Fritz 2005, S. 115ff., Kleinaltenkamp 2006, S. 324ff.). Beispielhaft für das Commodity-Geschäft sind alle Fälle, in denen die Ausgangslogistik des Anbieters mit der Eingangslogistik des Nachfragers koordiniert wird, das Produkt selbst aber ansonsten unverändert bleibt. Als Differenzierungsmerkmal dient hier einzig die Logistikleistung, die dem Nachfrager zu effizienteren Beschaffungs- und Versorgungsprozessen verhilft.

5.1.3.4 Differenzierung im Rahmen der Kommunikationspolitik

Die aufgezeigten Maßnahmen der Leistungsdifferenzierung im Rahmen von Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik müssen, damit sie von den Kunden auch wahrgenommen werden, durch entsprechende Maßnahmen gegenüber dem Markt kommuniziert werden. Prinzipiell können hierfür alle anzutreffenden Kommunikationsformen,

-mittel und -wege eingesetzt werden: vom Messeauftritt über Artikel in Fachzeitschriften bis hin zu persönlichen Verkaufsgesprächen oder Kundenevents.

Bei der Auswahl der in der Kommunikationspolitik herauszustellenden Informationen ist zwischen deren Relevanz und deren jeweiliger Ausprägung zu unterscheiden (Geiger 2011, S. 162). Die kommunizierten Inhalte sollten dabei in der Lage sein, potenzielle Kunden von der Überlegenheit des eigenen Angebots gegenüber dem der Konkurrenz zu überzeugen. Leistungsmerkmale, hinsichtlich derer sich ein Anbieter im Commodity-Geschäft glaubhaft darstellen kann, sind etwa (Backhaus/Voeth 2010, S. 295ff.; Geiger 2011, S. 162):

- Produktspezifikationen,
- Qualitätszertifikate, Garantien, Referenzen,
- Kosten-Nutzen-Ermittlungen,
- Preiszusicherungen, ggf. inkl. der Zusicherung der (anteilmäßigen) Übernahme von Kundenwechselkosten,
- Informationen über die Aufbauorganisation (Standorte, Ansprechpartner),
- Informationen über die Prozessorganisation (Logistik, Termintreue).

Bei der Planung und Durchführung der entsprechenden Maßnahmen kann den fünf Schritten des klassischen Managementprozess der Kundenkommunikation gefolgt werden:⁴

(1) Die Bestimmung der Kommunikationsziele erfolgt zu Beginn einer jeden Kampagne und beinhaltet eine präzise Festlegung der Zielgruppen für die Kommunikationsmaßnahmen. Die Zielgruppen leiten sich unmittelbar aus den Vorgaben aus den strategischen Überlegungen für die betreffenden Commodity-Geschäfte ab. Dieses können Marktsegmente, wie z. B. Anwenderbranchen, aber auch einzelne Kunden sein. Im zweiten Schritt müssen für die jeweiligen Adressaten die zu erreichenden Kommunikationsziele bestimmt werden. Dabei ist es zweckmäßig die Kommunikationsziele auf die Kaufphasen und die damit verbundenen Kundenaktivitäten abzustimmen.

Die Zielformulierung muss dabei Aussagen über die drei Zieldimensionen „Inhalt“, „Ausmaß“ und „Zeitbezug“ beinhalten. Zudem ist es wichtig, die Ziele so zu formulieren, dass sie überprüf- bzw. messbar, d. h. operational sind. Eine solche Formulierung eines Kommunikationsziels könnte etwa wie folgt lauten: „Wir wollen eine Erhöhung des Preispremiums von Produkt XY bei der Zielgruppe Z (Zielinhalt) um 2% (Zielausmaß) innerhalb eines Jahres (Zeitbezug) erreichen.“

(2) Die Auswahl der Kommunikationskanäle beinhaltet die Entscheidung über die zu wählenden Kommunikationskanäle (z. B. eher Fachzeitschriften, Messen, Online-Medien oder eine bestimmte Kombination) und die Auswahl eines speziellen Medium innerhalb eines konkreten Kommunikationskanals (z. B. eine eine konkrete Fachzeitschrift oder Messe).

Für die Beantwortung der Frage, ob ein Kanal für eine bestimmte Kommunikationsmaßnahme in Frage kommt, stehen verschiedene qualitative und quantitative Größen zur Verfügung. Als qualitatives Bewertungskriterium können z. B. die in einem ein Me-

⁴ Die Erläuterungen in diesem Kapitel basieren weitgehend auf den Ausführungen von Weiber/Kleinaltenkamp 2013b, Kap. 6, S. 28-33.

dium jeweils gegebenen Darstellungsmöglichkeiten dienen (visuelle, akustische Darstellungsmöglichkeiten). Zudem ist die generelle Attraktivität eines Mediums zu überprüfen, die sich in dessen Kontaktqualität und dessen Image bei den Adressaten niederschlägt. Als quantitative Kriterien kommen vor allem die Reichweite (Brutto-/Netto-Reichweite, kumulierte und kombinierte Reichweite), die Verfügbarkeit (z. B. die Erscheinungshäufigkeit einer Fachzeitschrift) sowie die Kosten bzw. Nutzungspreise in Frage.

(3) Bei der Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen unterscheidet man zwischen einer formellen, einer inhaltlichen und einer zeitbezogenen Dimension (vgl. ähnlich Plötner 2006, S. 511). Alle drei Dimensionen sind für eine vollständige Gestaltung der Maßnahmen notwendig und sollten im Einklang mit der gesamten Marketing- bzw. Kommunikationsstrategie sein (*integrierte Kommunikation*). Bei der *formellen Dimension* geht es nicht um spezifischen Positionierungsinhalte, sondern die Verankerung des Angebots in der Erinnerung des Kunden (z. B. Aspekte der Corporate Identity wie Typographie oder die Kleidung von Mitarbeitern mit Kundenkontakt). Bei der *inhaltlichen Dimension* geht es um die Frage, welche Botschaft bzw. welche Informationen übermittelt werden sollen. Im Rahmen des Commodity-Geschäfts werden hier typischerweise bestimmte Eigenschaften des Unternehmens zur Differenzierung genutzt bzw. hervorgehoben. Bei der *zeitbezogenen Dimension* geht es schließlich um die Häufigkeit von Kommunikationsmaßnahmen in einem bestimmten Zeitraum. Dabei ist eine Wiederholung von Kommunikationsprozessen oft notwendig, weil einmalige Maßnahmen die Zielgruppe in aller Regel nicht zuverlässig erreichen. Wichtig ist, die Wiederholungsinintensität von Kommunikationsmaßnahmen immer an den konkreten *Zielen* auszurichten. Eine feste Bindung zum Kunden und der Aufbau eines bestimmten Images gelingen z. B. eher über eine längere, kontinuierlich-gleichmäßige Kommunikation, während für eher zeitpunktorientierte Ziele (z. B. Messetermin, Markteinführung eines neuen Produkts, Saisongeschäft) eine kurzfristig-konzentrierte Kommunikation mit höherer Intensität gewählt werden sollte

(4) Die Festlegung des Kommunikationsbudgets sollte grundsätzlich aus den Zielen abgeleitet werden, die für die Durchführung kommunikativer Maßnahmen formuliert wurden. Sind die dabei ermittelten Kosten allerdings zu hoch, stehen grundsätzlich folgende Maßnahmen für dessen Anpassung zur Verfügung:

- Modifikation der Marketing- und/oder Kommunikationsziele und
- Prüfung, ob die Zielerreichung auch mit Mitteln möglich ist, die weniger Kosten verursachen.

Führt die zweite Alternative zu einem positiven Ergebnis, bedeutet das nichts anderes, als dass bei der ursprünglichen Planung nicht der effizienteste Kommunikations-Mix aufgestellt wurde. Als Ergebnis steht am Ende des Prozesses ein genauer Maßnahmenplan fest, der aufzeigt, wann welche Maßnahmen zum Einsatz kommen.

(5) Die Rechtfertigung dieser Kosten wird über eine kontinuierliche **Kontrolle der Kommunikationswirkung** bei der Zielgruppe gesichert (bzw. repräsentativen Vertretern der Zielgruppe). Je nachdem, welche Ziele man formuliert hat, ist die Zielerreichung mehr oder weniger leicht überprüfbar. Bei ökonomischen Zielen (Umsatz, Gewinn) ist sie relativ problemlos, aber mit dem Nachteil verbunden, dass sich diese Größen aus der Verbundwirkung aller Marketing-Maßnahmen ergeben. Bei außerökono-

nomischen Zielen ist die Überprüfung der Zielerreichung in aller Regel schwieriger und mit einem größeren Aufwand verbunden. Auf diese Weise lassen sich unterschiedliche Grade der Bekanntheit eines Unternehmens oder bestimmten Leistungsangebotes bestimmen. Mittels sog. Polaritätenprofile kann darüber hinaus ermittelt werden, welche Einstellung die befragte Person hat. Daraus lassen sich z. B. Rückschlüsse für das Image des Unternehmens ziehen.

5.2 Integrative Leistungsvermarktung in Projekt-Geschäften

5.2.1 Charakteristika von Projekt-Geschäften

Das Projekt-Geschäft hebt sich von allen anderen Geschäftstypen dadurch hervor, dass hier keine vorgefertigten Anbieterleistungen vermarktet werden, sondern diese erst durch einen Anbieter für den konkreten Bedarfsfall des Nachfragers entwickelt werden (Auftragsfertigung). Es erfolgt daher eine *kundenindividuelle Leistungserstellung*. Entsprechend hoch ist bei diesen Transaktionen die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters. Projekt-Geschäfte stellen damit immer *Leistungsversprechen* dar, die eine hohe Spezifität für Nachfrager und Anbieter aufweisen: Anbieter können damit ein erstelltes Projektergebnis keinen anderen Nachfragern anbieten und Nachfrager sind mit der Lösungserstellung an den gewählten Anbieter gebunden. Die Transaktionen im Projekt-Geschäft sind meist als „komplex“ zu bezeichnen, was insbesondere auch die zugehörigen Managerial Transactions betrifft. Nach Fertigstellung des Projektes wird unterstellt, dass das Projektergebnis ohne größere Zusatzleistungen vom Nachfrager verwendet werden kann, so dass sich für den Anbieter keine Folgetransaktionen – auch nicht im Bereich des Cross-Selling – ergeben. Damit sind auch die Ansatzpunkte für geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen im Prinzip nicht existent.

Als *Projekt-Geschäfte* werden Vermarktungsprozesse von Leistungsversprechen bezeichnet, bei denen eine vorab definierte, kundenindividuelle Leistungserstellung erst nach Abschluss des Kaufvertrags erfolgt. Die Leistungserbringung erfolgt dabei i. d. R. im Rahmen einer zeitlich und sachlich abgeschlossenen Projektorganisation.

Im Projekt-Geschäft wird das Zusammenspiel zwischen Sach- und Dienstleistungen im B2B-Bereich besonders deutlich. Es kann sogar als „reines“ Dienstleistungs-Geschäft bezeichnet werden, wenn mit Rück (1995, S. 24) der Dienstleistungsbegriff verstanden wird als „... auftrags- und erwartungsorientierte Produktion von Dienstleistungen ... sowie die auftragsorientierte Produktion von Sachgütern“.

Das **Nachfragerverhalten** im Projekt-Geschäft kann durch folgende *allgemeinen Charakteristika* beschrieben werden:

- Die Nachfrager stehen vor speziellen Problemstellungen, deren Lösung individuelle, auf den Nachfrager abgestimmte Lösungskonzepte erfordert, die vom Nachfrager in Auftrag gegeben werden (Auftragsfertigung).
- Die vom Nachfrager gewünschten Problemlösungen beziehen sich auf klar definierte Bedarfsfälle, die in keinen Nutzungsverbund zu anderen Objekten im

Nachfrage-Unternehmen treten und auch im Verwendungsprozess keine größeren Unterstützungsleistungen durch den Anbieter erfordern.

- Die Nachfrager besitzen zwar Know-how-Defizite zur Lösungserstellung, verfügen aber über spezifische Kenntnisse, die für den Anbieter zur Leistungserstellung zwingend erforderlich sind.
- Eine Beurteilung der Anbieterleistung ist für den Nachfrager erst nach Vertragsabschluss im Rahmen der sog. „Projektabschlussnahme“ möglich, wobei aber auch hier die nachfragerseitigen Know-how-Defizite dazu führen, dass eine vollständige Leistungsbeurteilung meist nicht möglich ist (Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften).
- Die Leistungserstellung durch den Anbieter erfolgt erst nach Vertragsabschluss in Form einer sog. Projektorganisation.

Dem Projekt-Geschäft ist im B2B-Bereich ein zentraler Stellenwert beizumessen, da die im Folgenden vorgestellten Überlegungen auch für die übrigen Geschäftstypen von Bedeutung sind: So basiert auch das *Verbund-Geschäft* häufig auf der Entwicklung kundenspezifischer Lösungen, die ebenfalls in Form von Projekten realisiert werden. Ebenso erfolgt das für das Commodity-Geschäft zentrale Customizing von Standardlösungen ebenfalls häufig in Form von Projekten. Der grundlegende Unterschied zu diesen beiden Geschäftstypen ist vor allem darin begründet, dass im Projekt-Geschäft eine Problemlösung für den Kunden entwickelt wird, die nach Fertigstellung vom Nachfrager in Eigenverantwortung im Unternehmen eingesetzt wird. Es existieren damit keine an die Projektentwicklung gekoppelten Folgetransaktionen (wie sie etwa für das Verbund-Geschäft konstituierend sind), und ggf. in der Betreiberphase erforderliche Lieferungen z. B. in Form von Verbrauchsprodukten sind nicht an den mit der Projektentwicklung beauftragten Anbieter gebunden.

5.2.2 Erscheinungsformen von Projekt-Geschäften

Projekt-Geschäfte als ein „Typus von Vermarktungsprozessen“ sind insbesondere im Hinblick auf die vom Nachfrager geforderten Problemlösungen, die Komplexität der Projekte sowie deren zeitliche Dauer durch eine große Heterogenität gekennzeichnet. In diesem Buch wird ein sehr grundlegendes Projekt-Verständnis unterstellt, bei dem die Einmaligkeit des Projektes und der klar definierte Anfangs- und Endtermin konstituierende Merkmale bilden.

Nach DIN 69901 ist ein *Projekt* definiert als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.“

Zur Systematisierung von Projekten wird im Sinne dieses Buches eine zweckmäßige Betrachtungsweise in der Fokussierung auf

- den Innovationsgrad eines Projektes und
- den Komplexitätsgrad eines Projektes

gesehen, die gleichzeitig zentrale Herausforderungen bei der Realisierung darstellen: Bei hoher Komplexität kommt es insbesondere darauf an, eine größere Anzahl von Teil-

leistungen zu koordinieren, ohne dabei den Überblick für das Gesamtprojekt zu verlieren.

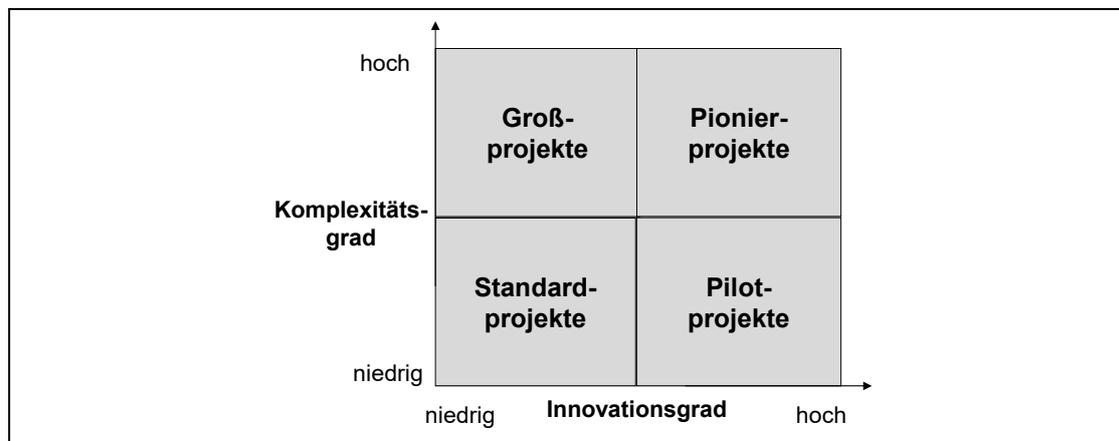


Abb. 52: Projekt-Typen nach Komplexitäts- und Innovationsgrad

5.2.3 Phasenorientierter Marketing-Ansatz im Projekt-Geschäft

Die aufgezeigten Charakteristika des Projekt-Geschäfts lassen erkennen, dass das Projekt-Geschäft meist durch komplexe *Bargaining Transactions und Managerial Transactions* gekennzeichnet ist. Zur Leistungserstellung werden auf der Anbieterseite Projekte häufig in Kooperation mit anderen Anbietern (z. B. Sublieferanten) sowie dem Kunden aufgesetzt, mit deren Zielerreichung auch das Projekt-Geschäft seinen Abschluss findet. Ansatzpunkte für (ähnliche oder modifizierte) Folgetransaktionen sind damit im Prinzip nicht gegeben, so dass es sich hier primär um Einmaltransaktionen handelt, womit sich der Anbieter bei diesem Geschäftstyp auf der Handlungsebene der Einzeltransaktionen bewegt.

Komplexität, Umfang und ein besonders intensiver interdisziplinärer Charakter von Projekten bedingen eine zeitliche Gliederung in verschiedene Projektphasen. Eine Projektphase ist dabei ein zeitlicher Abschnitt im Projektablauf, welcher sachlich von anderen Abschnitten getrennt werden kann. Bildung und Auslegung der Planungsphasen erfolgen nach Maßgabe der jeweiligen Gegebenheiten und Ansprüche an ein Projekt. Die große Bandbreite an Aufgabenstellungen, die durch Projekt erfüllt werden können, bringt dabei unterschiedliche Anforderungen mit sich, wodurch die Phasenverläufe in Abhängigkeit des jeweiligen Projekts sehr unterschiedlich ausfallen. Alternative Phasenmodelle zeigen z. B. Gadatsch (2008), Hölzle (2007) oder Zell (2007). Gemein ist jedoch dem überwiegenden Anteil der Phasen-Ansätze die Orientierung an den Handlungspunkten des Anbieters. In der Unternehmenspraxis lassen sich vier Ereignisse beobachten, zu denen bestimmte Projektaktivitäten spätestens abgeschlossen sein müssen. Hierzu zählen die Aufforderung der Nachfrager zu einer Angebotsabgabe, die häufig in Form von Ausschreibungen erfolgt, die Angebotsabgabe, die Projekt-Beauftragung durch den Kunden und damit der eigentliche Start des Projektes sowie die Abnahme des Projektergebnisses. Es ist deshalb zweckmäßig, diese Ereignisse auch zur Strukturierung des Projekt-Geschäftes zu verwenden und darauf abgestimmt einen phasenbezogenen Marketing-Ansatz zu verfolgen. Abb. 53 zeigt exemplarische Phasenverläufe bei

unterschiedlichen Projekttypen und die im Folgenden verwendeten „generische“ Phaseinteilung für das Marketing im Projekt-Geschäft.

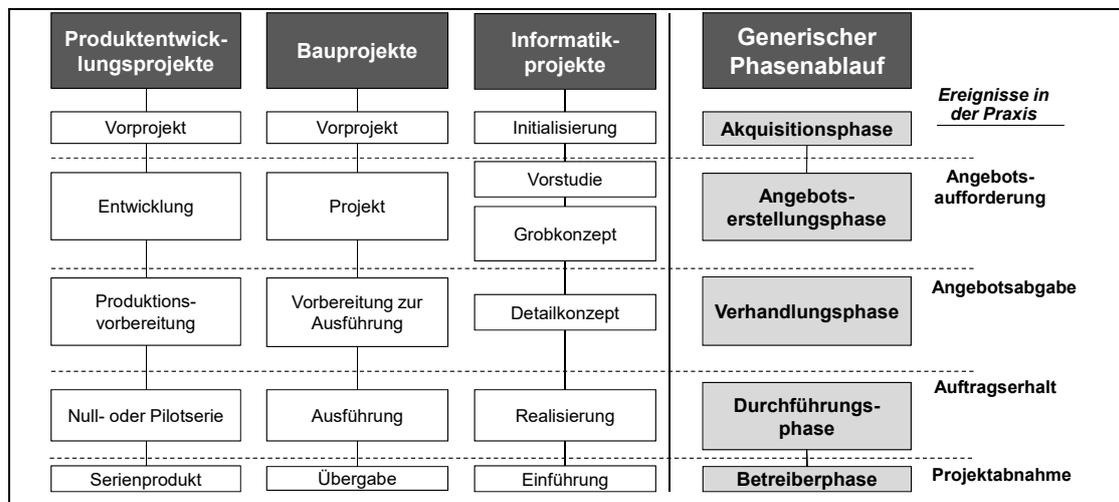


Abb. 53: Allgemeiner Phasen-Ansatz für das Projekt-Geschäft

5.2.3.1 Marketing in der Akquisitionsphase

In der Akquisitionsphase hat der Anbieter zu entscheiden, mit welcher Akquisitions-Strategie er an den Markt gehen möchte, wobei hier grundsätzlich zwischen einer nachfragerinitiierten (passive Akquisitionsstrategie) und einer anbieterinitiierten (aktive Akquisitionsstrategie) Kontaktaufnahme unterschieden werden kann.

Die Akquisitionsphase bezeichnet im Projekt-Geschäft den Zeitraum der Gewinnung von Auftragsanfragen und erstreckt sich von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Nachfrager bis zur anbieterseitigen Entscheidung, ein Angebot für den Nachfrager zu erstellen oder den aktuellen Kontakt abzubrechen.

5.2.3.1.1 Nachfragerinitiierte Kontaktaufnahme

Bei der nachfragerinitiierten Kontaktaufnahme nimmt der Anbieter eine passive Rolle ein. Anbieterseitig erfolgt keine Akquisitionsarbeit im engeren Sinn, da der Anbieter primär nur auf Anfragen der Nachfrager, die vor allem in Form von Ausschreibungen formuliert werden, reagiert. Eine Anfrage beinhaltet die Artikulation einer konkreten Problemstellung durch den Nachfrager mit dem Ziel, einen oder mehrere Anbieter dazu zu veranlassen, ein entsprechendes Angebot zur Problemlösung abzugeben.

Eine Anfrage kann nicht nur vom Projektnachfrager selbst, sondern auch z. B. von einem vom Nachfrager beauftragten Consultant oder von einem anderen Anbieter, der Kooperationspartner für ein gemeinsames Angebot sucht, ausgehen. Um Projektaufträge im Wettbewerb zu vergeben und in der Folge Angebote potenzieller Anbieter zu erhalten, kann der Nachfrager unterschiedliche Vergabeformen einsetzen, wobei folgende in der Praxis von besonderer Bedeutung sind:

- Wettbewerbspräsentation,
- Ausschreibung,

- **Freihändige Vergabe.**

Bei **Wettbewerbspräsentationen** skizziert der Nachfrager seine Problemstellung und gibt interessierten Anbietern die Möglichkeit, ihre Lösungsansätze zu präsentieren. Wettbewerbspräsentationen sollten dann eingesetzt werden, wenn die Problemstellung hinreichend Raum für kreative Lösungsansätze der Anbieter bietet und der Nachfrager entsprechende Hilfestellungen zur Problemlösung durch die Präsentationen, die i. d. R. vom Nachfrager auch vergütet werden, erhalten kann.

Eine **Ausschreibung** ist ein Vergabeverfahren von Aufträgen unter Wettbewerbsbedingungen. Dabei formuliert eine öffentliche Institution (Staat, Kommune, Behörde) oder ein Unternehmen der Privatwirtschaft seine Anforderungen an eine bestimmte Problemlösung im sog. Lastenheft und fordert potentielle Anbieter auf, ein Angebot zur Problemlösung zu unterbreiten.

Durch Ausschreibungen verfolgt ein Nachfrager primär die Ziele der Reduktion des Risikos, das mit steigender Projektkomplexität einhergeht, und der wettbewerbsbasierten Preisermittlung. Durch die Ausschreibung eines Projektes an mehrere potenzielle Anbieter hält der Nachfrager den Wettbewerb aufrecht und erhofft sich davon einen ‚optimalen‘ Preis für die nachgefragte Leistung zu erhalten. Darüber hinaus kann er sich durch die Sichtung mehrerer Angebote einen besseren Überblick über die Leistungsfähigkeit der einzelnen Anbieter verschaffen. Die Vergleichsmöglichkeit zwischen verschiedenen Angeboten kann dabei über die genaue Spezifikation der erwarteten Problemlösung im sog. Lastenheft sichergestellt werden.

Im *Lastenheft* nimmt der Kunde (Auftraggeber) die Spezifizierung eines Projekts vor und beschreibt seine Anforderungen hinsichtlich des Leistungs- und Lieferumfangs sowie der Rahmenbedingungen.

Zum Lastenheft gehören vor allem die allgemeinen Angebotsbedingungen, technische sowie betriebswirtschaftliche Vorgaben und Beschreibungen und generelle Angaben zum Projektvorhaben.

Primär erfolgt die Bekanntmachung von Ausschreibungen über drei Wege:

- **Öffentliche Ausschreibung:** Eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen wird vom Nachfrager öffentlich zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert.
- **Beschränkte Ausschreibung:** Nach der Aufforderung zur Bewerbung um einen Auftrag wird anschließend vom Nachfrager eine beschränkte Zahl von Unternehmen zur Angebotsabgabe aufgefordert
- **Freihändige Ausschreibung:** Der Nachfrager wendet sich, mit oder ohne öffentliche Ausschreibung, an eine ausgewählte Zahl von Unternehmen, um mit diesen die Angebotsbedingungen zu verhandeln.

5.2.3.1.2 Anbieterinitiierte Kontaktaufnahme

Die nachfragerinitiierte Kontaktaufnahme, verbunden mit einer passiven Akquisitionsstrategie des Anbieters, ist in Zeiten rückläufiger Auftragsgewinnungs-Wahrscheinlichkeiten nur noch bedingt sinnvoll (Albers/Söhnchen 2005, S. 62.). Ein Grund für die rückläufige Auftragsgewinnungs-Wahrscheinlichkeit ist die zunehmende Profes-

sionalisierung des Einkaufs. Diese führt dazu, dass es mittlerweile zum ‚Standard‘ gehört, bei Beschaffungsentscheidungen zwei bis drei Angebote unterschiedlicher Lieferanten einzuholen. Weiterhin wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Auftragsakquisition auch durch den zunehmenden Anteil an Angeboten, der für nicht ersichtliche Scheinnachfrager erstellt wird, die sich ohne ernsthafte Bestellabsichten nur über die Marktsituation informieren wollen, reduziert. Anbieter betreiben deshalb zunehmend eine aktive Projektakquisition, welche soweit gehen kann, dass das eigentliche Projekt – lediglich auf allgemein formulierten Bedürfnissen des Nachfragers basierend – sogar durch den Anbieter kreiert wird. Die anbieterinitiierte Kontaktaufnahme strebt bewusst den Kundenkontakt an, wobei sich drei grundsätzliche anbieterseitige Handlungsoptionen differenzieren lassen:

- Allgemeine Akquisitionsbemühungen,
- Systematische Projektakquisition,
- Projektspezifische Kundenakquisition.

(1) Allgemeine Akquisitionsbemühungen

Im Rahmen der allgemeinen Akquisitionsbemühungen steht die Kommunikationspolitik im Vordergrund. Auftritte auf wichtigen Branchennessen, die Schaltung von Werbeanzeigen und die Publikation von Aufsätzen in Fachzeitschriften stellen hier bevorzugte Akquisitionsmaßnahmen dar. Auch sog. Roadshows können helfen, das Image des Unternehmens als Know-how-Partner und Problemlöser in bestimmten Kundenbranchen zu verankern und potenzielle Kunden über neue Produktinnovationen zu informieren (Königshausen/Spannagel 2004, S. 1129).

Ein primäres Ziel der Kommunikationspolitik ist es dabei, den Anbieter z. B. aufgrund seines Namens, seiner technologischen Kompetenz oder eines Markenbildes ins Bewusstsein der Kunden zu rücken und dort zu festigen. Dadurch soll ein **Mindest-Aktivierungsniveau** beim Nachfrager erreicht werden, damit ein Unternehmen als potenzieller Anbieter für ein geplantes Projekt überhaupt wahrgenommen wird und im sog. **Awareness Set** des Nachfragers verankert ist. Um im zweiten Schritt auch in das **Evoked Set** des Nachfragers zu gelangen, müssen die relevanten Beurteilungskriterien gefunden werden, die dem Wahrnehmungsprozess des jeweiligen Nachfragers zugrunde liegen. Versuchen die Anbieter im Consumer Marketing die beurteilungsrelevanten Kriterien mühevoll in Form von Konsumentenbefragungen zu identifizieren, werden im Business Marketing und insb. im Projekt-Geschäft die zu erfüllenden Kriterien teilweise bereits durch die Auftraggeber vorgegeben: So dürfen nach dem Erlass „B 15-01082-102/11“ vom 17. Januar 2008 des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) bei freihändigen Vergaben und beschränkten Ausschreibungen nur noch Unternehmen berücksichtigt werden, die eine erfolgreiche Eignungsprüfung (Präqualifikation) abgeschlossen haben und in der Liste des Vereins für die Präqualifikation von Bauunternehmen e.V. (www.pq-verein.de) geführt werden.

Die *Präqualifikation* ist eine dem Wettbewerb vorgelagerte, auftragsunabhängige Eignungsprüfung, bei der Anbieter ihre allgemeine Leistungsfähigkeit und Fachkompetenz für ein bestimmtes Problemfeld nachweisen.

Während die Präqualifikation in anderen europäischen Ländern etabliert ist, nimmt in Deutschland hier das Baugewerbe eine Vorreiterrolle ein: Die Transaktionsprozesse in

der Bauwirtschaft weisen die klassischen Charakteristika von Projekt-Geschäften auf, und die Absatzobjekte stellen Leistungsbündel sowie Leistungsversprechen dar. Der komplexe Leistungserstellungsprozess im Baugewerbe führt nachfragerseitig zu hohen Unsicherheiten, was zu einer für das Projekt-Geschäft typischen Dominanz an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften führt. Reputation und Vertrauen werden damit zu zentralen Erfolgsfaktoren. In diesem Sinne wirkt die Listung eines Anbieters in der Präqualifizierungsliste beim Nachfrager als Gütesiegel, welches Zuverlässigkeit, Fachkunde und Leistungsfähigkeit eines Bauunternehmens dokumentiert, weshalb sich zunehmend auch private Auftraggeber für diese Art der Qualifizierung von Anbietern interessieren.

(2) Systematische Projektakquisition

Bei der systematischen Projektakquisition verfolgt der Anbieter das Ziel der nachfragerseitigen Bedarfsermittlung, um auf diese Weise potenziellen Kunden konkrete und auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Problemlösungen proaktiv offerieren zu können. Hierzu ist in einem ersten Schritt eine Potenzialanalyse unterschiedlicher Teilmärkte durchzuführen sowie Entscheidungen über die Segmentierung und Bearbeitung des Marktes zu treffen. Die hierfür notwendigen Marktforschungsbemühungen sind dabei zunächst darauf ausgerichtet, Kenntnisse über mögliche Investitionsplanungen von lukrativen Nachfragern zu erlangen. Da Projektvorhaben zu einem hohen Grad durch das Merkmal der Neuartigkeit gekennzeichnet sind, muss der Anbieter in einem zweiten Schritt prüfen, ob die eigenen Know-how-Potenziale und Ressourcenausstattung ausreichen, um im Rahmen der systematischen Projektakquisition wettbewerbsfähige Projektangebote abgeben zu können.

(3) Projektspezifische Kundenakquisition

Die häufig hohe Komplexität der Problemstellungen bei Projekten führt dazu, dass potenzielle Kunden in der Anfangsphase (Akquisitionsphase) des Projekts nur vage Problemvorstellungen besitzen und somit Schwierigkeiten haben, die Anforderungen an den Anbieter bzw. das Projekt zu spezifizieren. Im Rahmen der projektspezifischen Kundenakquisition werden von Anbietern deshalb oft Beratungsleistungen angeboten, die dem Kunden dabei helfen sollen, nachfragerseitige Lücken in der Problemstrukturierung zu schließen und aus den Anforderungen des Kunden ein realisierbares Umsetzungskonzept (Projektbeschreibung) zu erstellen. Für den Anbieter eröffnet das Angebot solcher Serviceleistungen die Möglichkeit, Vertrauen zum Nachfrager aufzubauen und noch vor der Formulierung der eigentlichen Anfrage bzw. einer Ausschreibung das Bewertungsmuster des Kunden mit zu prägen und sich somit früh eine Vorteilsposition gegenüber den Wettbewerber zu verschaffen. Eine solche Beratung des Kunden beinhaltet typischerweise drei zentrale Elemente:

- Transfer von Problemlösungsansätzen aus Erfahrungen anderer Projekte,
- Beratung von Investitionsüberlegungen durch Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsanalysen,
- Unterstützung bei der Ausformulierung der Ausschreibungstexte.

Von besonderer Bedeutung sind solche Beratungsleistungen vor allem in solchen Situationen, in denen der Kunde wegen seiner vagen Vorstellungen über das Projektziel nicht in der Lage ist, eigenständig ein Projektkonzept bzw. eine Anfrage mit seinen Anforderungen zu erstellen. Lücken in der Problemstrukturierung bergen jedoch auf der anderen Seite die Gefahr einer unklaren Ausgangsbedingung, welche im Projektverlauf zu exis-

tenzgefährdenden Problemen anwachsen können. In diesen Fällen lässt der Nachfrager in der Regel eine Vorstudie meist in Form einer Machbarkeitsstudie erstellen, in der die genauen Rahmenbedingungen fixiert und konkrete Leistungsaspekte definiert werden. Machbarkeitsstudien umfassen oft eine Reihe von Teiluntersuchungen, die von der Prüfung der technischen Durchführbarkeit über die Prüfung der Wirtschaftlichkeit bis hin zur Prüfung der Gegebenheiten von Infrastruktur und Standort reichen können.

5.2.3.1.3 Anfragenselektion

Die Kontaktaufnahme zum Nachfrager mündet im Ergebnis immer in dem anbieterseitigen Entscheidungsproblem, für welche Nachfrager konkrete Angebote zur Problemlösung erstellt werden sollen. Insbesondere im Projekt-Geschäft sind komplexe Projekte auch mit erheblichen Angebotserstellungskosten verbunden. Vor diesem Hintergrund muss der Anbieter eine Entscheidung darüber fällen, welche Kundenanfragen bzw. Anforderungen zu einer Angebotsabgabe er nachkommen soll. Eine Entscheidungshilfe liefern hierbei die Verfahren der Anfragenselektion.⁵

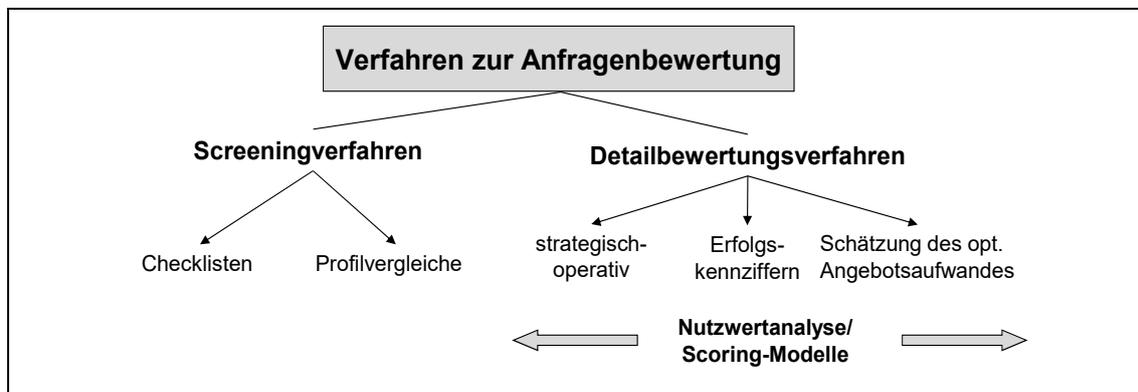


Abb. 54: Zentrale Verfahren zur Selektion und Bewertung von Anfragen

(1) Screening- und Detailbewertungsverfahren

Screeningverfahren dienen der Vorselektion von Anfragen und einer ersten groben Unterteilung in Anfragen, die weiterverfolgt werden sollten und solche, die nicht weiterzuverfolgen sind. Während **Checklisten** primär der Prüfung von „K.O.-Kriterien“ dienen, wird mit **Profilvergleichen** vor allem geprüft, ob Anforderungsprofil eines Projektes und Leistungsprofil des Anbieters hinreichend übereinstimmen. Wird ein festgesetzter „Mindest-Übereinstimmungsgrad“ nicht erreicht, so sollte eine entsprechende Anfrage auch nicht weiter verfolgt werden. Die als ‚weiterverfolgenswert‘ erachteten Anfragen werden dann im zweiten Schritt einer detaillierten Prüfung unterzogen: Bei der **strategisch-operativen Submissionsbewertung** steht bei der Vorselektion vor allem der strategische Fit eines Projektes mit z. B. dem Geschäftsfeldportfolio des Anbieters im Vordergrund. Nur wenn dieser gegeben ist, werden im zweiten Schritt auch die zu erwartenden Auftragswahrscheinlichkeiten und die Deckungsbeiträge beurteilt (Heger 1988, S. 96ff.). Erfüllen diese das vom Anbieter individuell festgelegte Anspruchsniveau, so sollte ein Angebot erstellt werden. Bei der Bestimmung von **Erfolgskennziffern** werden neben der Prüfung von Kosten und Realisierbarkeit auch die

⁵ Die Erläuterungen in diesem Kapitel basieren weitgehend auf den Ausführungen von Weiber/Kleinaltenkamp 2013b, S. 34ff.

Erfolgsaussichten eines potenziellen Projektes geprüft. So schlägt z. B. Backhaus (1980, S. 30f.) die Ermittlung einer **Angebotskosten-Erfolgskennziffer (AEK)** vor, die die geschätzten Projektkosten ins Verhältnis zum erwarteten Auftragserfolg setzt. Die sich dadurch ergebende Kennziffer wird dann mit Werten aus vergangenen Projekten verglichen, wobei nur dann ein Angebot erstellt werden sollte, wenn die AEK bisherige Erfahrungswerte aus erfolgreichen Projekten entspricht oder übersteigt. Schließlich berücksichtigt die anfragenindividuelle **Schätzung des optimalen Angebotsaufwands** den Einfluss des zu tätigenen Angebotsaufwands auf die Wahrscheinlichkeit des Auftragserhalts. Die Angebotsaufwendungen werden dabei in Bereiche untergliedert (z. B. Akquisition, Projektierung, Anbieterorganisation) für die jeweils eine Anfragengewinnungs-Wahrscheinlichkeitsfunktion bestimmt wird. Der Einfluss der Angebotsaufwendungen kann so differenziert optimiert werden (Albers/Krafft 2000, S. 1083ff.).

(2) Scoring-Modelle und Nutzwertanalyse

Während die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Verfahren der Anfragenbewertung in der Unternehmenspraxis eine sehr unterschiedlich breite Anwendung erfahren haben, ist den sog. **Scoring-Modellen** insgesamt eine hohe Praxisbedeutung beizumessen. Scoring-Modelle stellen eine spezielle Verfahrensvariante der sog. **Nutzwertanalyse (NWA)** dar, bei der alle Entscheidungskriterien metrisches Skalenniveau aufweisen müssen.

Die *Nutzwertanalyse* bringt eine Menge komplexer Handlungsalternativen entsprechend den subjektiven Präferenzen des Entscheidungsträgers auf der Basis eines multidimensionalen Zielsystems in eine Rangordnung. Die Abbildung dieser Rangfolge erfolgt durch die Berechnung der Nutzwerte (Gesamtwerte) der einzelnen Handlungsalternativen.

Demgegenüber ist die von Zangemeister 1970 vorgeschlagene NWA vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sowohl nominale, ordinale als auch metrische Beurteilungskriterien gemeinsam in die Beurteilung einbezogen werden können. Der Unterschied beider Verfahren liegt somit lediglich im geforderten Skalenniveau der Beurteilungskriterien. Die NWA dient der Lösung multidimensionaler Entscheidungsprobleme und erlaubt es, eine Menge komplexer Handlungsalternativen miteinander zu vergleichen. Sie kann ex-ante zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen oder ex-post zur Bewertung bereits realisierter Entscheidungen herangezogen werden. Dabei werden die nicht-monetären Vor- und Nachteile von Alternativen als einheitliche „*Nutzengrößen*“ dargestellt.

Bei der Durchführung der NWA sind folgende allgemeinen Ablaufschritte zu durchlaufen (Kroés 1973, S. 22ff.; Zangemeister 1976, S. 89ff.):

- **Bestimmung der Beurteilungskriterien:** Der Kriterien-Katalog sollte eine umfassende Zielbeurteilung auf der Basis unabhängiger Kriterien erlauben.
- **Festlegung der Kriterien-Gewichte:** Den Kriterien sind Gewichte zuzuordnen, die die Bedeutung der Kriterien zur Zielerreichung widerspiegeln. Sinnvoll ist es, hier ein Konstantsummen-Verfahren anzuwenden, bei dem üblicherweise 100 Punkte bzw. 100% auf die einzelnen Kriterien aufgeteilt werden müssen. Der Anwender wird dadurch „gezwungen“, die Bedeutung der Kriterien in Relation zueinander zu betrachten.
- **Kriterien-Beurteilung:** Es wird der Erfüllungsgrad bestimmt, mit dem die geforderten Kriterien (Soll-Werte) tatsächlich erfüllt werden können (Ist-Werte).

Die Beurteilung kann dabei auf Nominal-, Ordinal- und Intervallskalenniveau vorgenommen werden. Liegt durchgängig Intervallskalenniveau vor, so wird von einem *Scoring-Modell* gesprochen.

- **Nutzwertberechnung:** Um den Gesamtnutzwert zu erhalten, wird der jeweilige Erfüllungsgrad mit der entsprechenden Wichtigkeit des Kriteriums multipliziert und dieser Nutzwert anschließend über alle Kriterien für die Alternative summiert. Die so ermittelten Gesamtnutzenwerte können dann in Rangfolge gebracht und miteinander verglichen werden.
- **Alternativenauswahl:** Zur Entscheidungsfindung werden die pro Alternative gewonnenen Gesamtnutzenwerte herangezogen. I. d. R. erfolgt eine Auswahlentscheidung in Abhängigkeit für die Alternative mit dem Maximalpunktwert, sofern diese einen Schwellenwert, welcher eine erforderliche Mindestpunktzahl festlegt, überschreitet.

Der Nutzwertanalyse ist eine hohe Relevanz bei der Bewertung von Alternativen anhand qualitativer Kriterien beizumessen, da diese aufgrund der Transformation von Beurteilungen in Zahlenwerte vergleichbar gemacht werden. Bei der konkreten Anwendung ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse der Alternativen nur relativ zueinander stehen und keine absolute Aussagefähigkeit über die Vorteilhaftigkeit besitzen. In der Unternehmenspraxis wird jedoch überwiegend die Nutzwertanalyse in der Form von Scoring-Modellen angewandt.

5.2.3.2 Marketing in der Angebotserstellungsphase

Die Angebotserstellungsphase besitzt aus Marketing-Sicht die größte Bedeutung, da am Ende dieser Phase – wenn keine Nachverhandlungen nach Angebotsabgabe möglich sind – der Nachfrager die Auftragsvergabe vornimmt. Bei Projekt-Geschäften liegt damit die Vermarktung immer vor der eigentlichen Leistungserstellung, weshalb Projekt-Geschäfte immer auch Leistungsversprechen darstellen.

Die *Angebotserstellungsphase* bezeichnet im Projekt-Geschäft den Zeitraum von der Erstellung eines Angebotes für den Nachfrager bis zur Angebotsabgabe.

In dieser Phase müssen die Zahlungsbereitschaft des Kunden sowie die Kosten der nach Auftragserhalt zu erbringenden Leistung antizipiert werden. Angebote sind für den Anbieter meist bindend, da er sich verpflichtet, zu einem vereinbarten Preis eine vereinbarte Leistung zu erbringen.

Die Problematik der Angebotserstellung ist im Projekt-Geschäft insbesondere darin zu sehen, dass meist sehr individuelle Leistungen erstellt werden, sodass Vergleiche mit bereits durchgeführten Projekten nur bedingt Anhaltspunkte für die Festlegung von Leistungsumfang und Preissetzung bieten können. Der damit verbundene Charakter des Projekt-Geschäfts von Leistungsversprechen führt weiterhin dazu, dass zum Zeitpunkt der Angebotserstellung die tatsächlich relevanten Kosten nicht bekannt sind und deshalb geschätzt werden müssen. Die Angebotserstellung im Projekt-Geschäft ist damit für den Anbieter mit besonderen Unsicherheitspositionen verbunden, die sich vor allem in folgenden Aspekten begründen:

- Leistungsumfang und Kosten stehen nur zum Teil fest und müssen antizipiert werden, sodass sie nur als Erwartungsgrößen in die Betrachtung eingehen.

- Projekte mit einem hohen Grad an Kundenintegration sind häufig durch Informationsasymmetrien zu Lasten des Anbieters gekennzeichnet, da der Kunde über seine spezifischen Gegebenheiten, Kompetenzen und Anforderungen besser informiert ist als der Anbieter.
- Projekte werden häufig in Kooperation mit Subunternehmen oder in Form von Anbieterkoalitionen erstellt, wodurch die Schätzung der Qualität des Leistungsergebnisses nicht nur erschwert, sondern auch nur zum Teil durch den Anbieter beeinflusst werden kann.
- Die interaktive Wertschöpfung mit Kunde und Kooperationspartnern im Rahmen der Projektrealisierung führt dazu, dass auch für den Anbieter die Projektbeurteilung durch eine Dominanz an Erfahrungseigenschaften gekennzeichnet ist.
- Bei langfristigen Projekt-Geschäften werden verstärkt Umweltunsicherheiten relevant und auch die Zahlungsfähigkeit, die Zahlungswilligkeit sowie die kundenseitigen Zahlungseingänge sind grundsätzlich als unsicher einzustufen.

Bei der Erstellung eines Angebotes liegen die zentralen Aufgaben in der Bestimmung des Leistungsumfangs und der Preisfindung. Die Verbindlichkeit der dabei getroffenen Aussagen sind durch die Angebotsform bestimmt.

5.2.3.2.1 Bestimmung des Leistungsumfangs

Die Definition des Leistungsumfangs hat sich am Lastenheft des Nachfragers zu orientieren. Je konkreter und detaillierter das Lastenheft formuliert ist, desto eindeutiger ist auch der vom Anbieter zu erbringende Leistungsumfang spezifiziert. Komplexität und Neuartigkeitsgrad von Projekten führen jedoch meist dazu, dass diese Eindeutigkeit nicht gegeben ist und der Anbieter zunächst den erforderlichen Leistungsaufwand schätzen muss. Dabei sind folgende Probleme zentral:

- Definition des Leistungsanteils von Kooperationspartnern,
- Aufwandschätzung des eigenen Leistungsanteils,
- Umsetzung von Kundenanforderungen in Leistungsmerkmale.

(1) Definition des Leistungsanteils von Kooperationspartnern

Projekte werden oft in Kooperation mit anderen Anbietern realisiert, sodass eine Entscheidung über den eigenen Leistungsanteil und den Leistungsanteil der Kooperationspartner herbeizuführen ist. Die Leistungsaufteilung sollte dabei vor dem Hintergrund der Ressourcensituation und der Kompetenzen des Anbieters vorgenommen werden. Darüber hinaus kann die Einbeziehung von Fremdanbietern allerdings auch aufgrund der Rechtssituation (z. B. bei Patenten), der Wirtschaftlichkeit (z. B. günstigere Fremdanbieter im Ausland) oder Kundenforderungen (z. B. Kunde verlangt die Kooperation mit bestimmten Anbietern bei einzelnen Gewerken) erforderlich sein. Stehen jedoch Know-how-Aspekte im Vordergrund, so sollten die Einzelgewerke eines Projektes jeweils durch diejenigen Anbieter erstellt werden, die über die größte Kompetenz und/oder größte Effizienz verfügen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Vorteile des Outsourcings nicht durch die damit verbundenen Koordinationskosten kompensiert werden.

(2) Aufwandsschätzung des eigenen Leistungsanteils

Stehen Umfang und Inhalte des eigenen Leistungsanteils fest bzw. wird ein Projekt durch einen Anbieter allein realisiert, so ist eine Aufwandsschätzung für den eigenen Leistungsanteil eines Anbieters zur Erreichung der gesetzten Leistungsqualität vorzunehmen. Liegt ein detailliertes Lastenheft des Nachfragers vor, so kann auf dieser Basis eine Aufwandsschätzung für die Projektrealisierung vorgenommen werden. Unter Verwendung des Lastenhefts erstellt der Anbieter dann das sog. *Pflichtenheft*, das einen hohen Detaillierungsgrad aufweist und dem Anbieter auch als Basis zur Erstellung eines bindenden Angebots dient.

Das *Pflichtenheft* umfasst gem. DIN 69901-5 die vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben aufgrund der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts.

Das Kernproblem bei der Aufwandsschätzung ergibt sich aus dem Charakter von Projekt-Geschäften als Leistungsversprechen und besteht damit in der Unbestimmtheit der Leistung zum Zeitpunkt der Angebotserstellung. Die Gründe hierfür liegen z. B. in der Komplexität, dem Neuartigkeitsgrad, den spezifischen Kundenanforderungen, der Langfristigkeit oder der Ungenauigkeit des Lastenhefts. In diesen Fällen muss auf Näherungsverfahren zur Aufwandschätzung zurückgegriffen werden.

(3) Umsetzung von Kundenanforderungen in Leistungsmerkmale

Zur Umsetzung der z. B. im Lastenheft formulierten Kundenanforderungen in Leistungsmerkmale der zu erstellenden Problemlösung ist vor allem dem sog. *Quality Function Deployment* eine große Bedeutung beizumessen (Akaio 1992, Saatweber 2007, S. 35ff). Mit Hilfe des sog. **House of Quality** können die Kundenanforderungen in konkrete Produkt- und Dienstleistungsmerkmale umgesetzt werden. Die frühzeitige Verwendung des House of Quality in der Angebotserstellungsphase ermöglicht dem Anbieter schwierige Anforderungen zu identifizieren und mögliche Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen. Dies führt zu einem besseren Ressourceneinsatz und somit auch zu Kostenreduktionen. Einsparungen können dann in Form eines besseren Preises an den Kunden weitergegeben werden und das eigene Angebot attraktiver machen. Damit spielen das Quality Function Deployment und insbesondere die Erstellung des House of Quality auch bei der Bestimmung der Leistungsqualität im Rahmen des Qualitätsmanagements eine herausragende Rolle, und der Leser sei hier auf die Darstellungen in Kapitel 2.5.2 verwiesen.

5.2.3.2.2 Preisfindung im Projekt-Geschäft

Im Projekt-Geschäft wird die Preisfindung durch die anbieter-, nachfrager-, leistungs- und marktbezogenen Charakteristika dieses Geschäftstyps beeinflusst (Pohl 2004, S. 1082ff.). Während die marktbezogenen Faktoren vor allem die durch die Wettbewerbssituation beeinflusste Preisobergrenze definieren, geben nachfragerbezogene Überlegungen über die Zahlungsbereitschaft des Kunden Auskunft und legen so die beim Kunden durchsetzbare Preisobergrenze fest. Weiterhin bestimmt die interne Orientierung an den Kosten des Unternehmens (kurzfristig an den variablen und langfristig an den gesamten Stückkosten) die Untergrenze des Preisspielraumes. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass Lieferumfang/Leistungsmerkmale des Projekt-Geschäftes bis weit

hinter die Akquisitionsphase durch Variationen geprägt sind und die Leistungserbringung häufig in Form von Anbieterkoalitionen stattfindet.

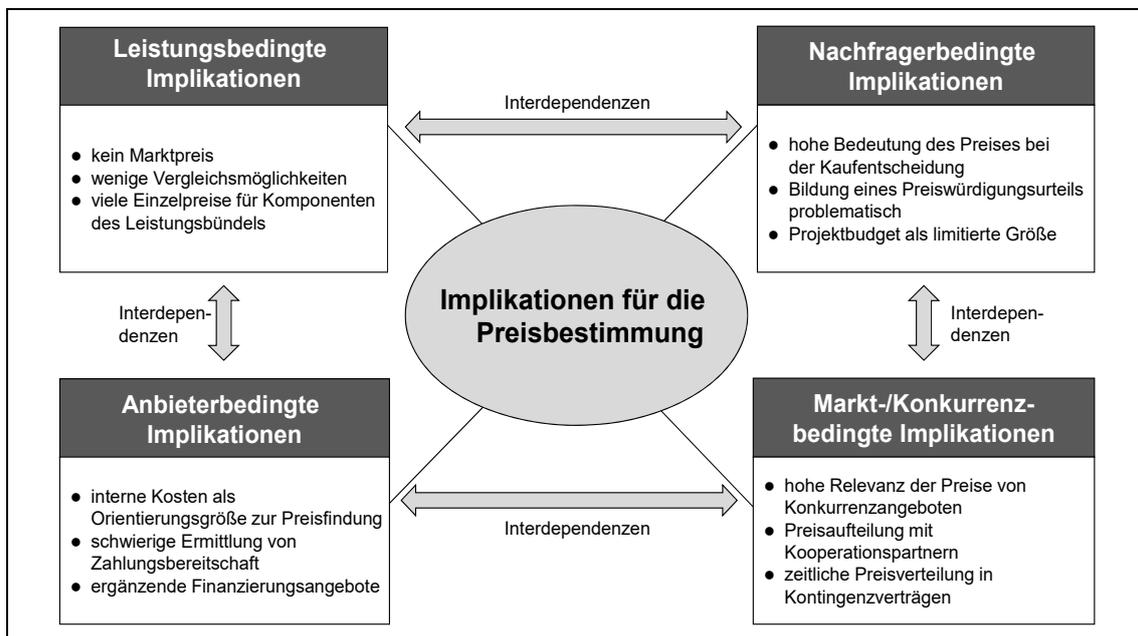


Abb. 55: Implikationen für die Preisfindung im Projekt-Geschäft
(Quelle: Pohl 2004, S. 1085)

Aus Marketing-Sicht sollte sich die Preisfindung im Projekt-Geschäft zunächst an den marktbezogenen Faktoren orientieren, um die marktgerechten Preise bestimmen zu können. Die in einem zweiten Schritt stattfindende Kostenorientierung, dient dann der Sicherung einer marktgängigen aber auch wirtschaftlich erfolgsträchtigen Preissetzung des Anbieters und weist hier eine Kontrollfunktion auf. Im Vergleich zu den anderen Geschäftstypen sind damit konkurrenz- und nachfragerbezogene Preisfindungs-Überlegungen in eine andere Reihenfolge gebracht (Reckenfelderbäumer 2007, S. 426ff.). Wird berücksichtigt, dass die Leistungserbringung häufig in Kooperation mit anderen Anbietern erfolgt, so ergibt sich insgesamt eine für das Projekt-Geschäft typische **Dreistufigkeit der Preisfindung:**

- markt- und nutzenorientierte (nachfragerbezogene) Preisfindung,
- unternehmensbezogene Preisfindung,
- partnerbezogene Preisaufteilung.

Zu allen Bereichen existieren unterschiedliche Ansätze der Preisfindung (Backhaus/Voeth 2010, S. 356ff.; Plinke 1998, S. 154ff.; Pohl 2004, S. 1089ff.; Reckenfelderbäumer 2007, S. 431ff.), wovon ausgewählte in Abb. 56 zusammengefasst sind. Im Folgenden werden zentrale Verfahrensvarianten entsprechend der obigen Reihenfolge einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Bezeichnung	Prinzip	Ausprägungsformen
Marktorientierte Preisfindung	Abgleich der anbieterinternen Preiskalkulation mit der Preisbereitschaft des Nachfragers	<ul style="list-style-type: none"> • Festpreisausschreibungen • Oligopolistische Preisoptimierung • Competitive Bidding-Ansätze
Nutzenorientierte Preisfindung (Value-Based Pricing)	Preisfindung auf Basis der Nutzenwahrnehmung durch den Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen des eigenen Angebotes im Vergleich zu Konkurrenzangeboten • Transformation von Nutzenwerten in Preisbereitschaften • Berechnung von Überlegenheitsprämien
Unternehmensbezogene Preisfindung	Bestimmung des Mengengerüsts und Zuweisung von Preisen auf der Basis interner Daten (anbieterinterne Kalkulation)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwandschätzung (Auswahl): <ul style="list-style-type: none"> • Analogie-Schätzungen • Experten-Schätzungen • Algorithmische Schätzungen • Zuweisung Wertgerüst zu Aufwandschätzungen
Partnerbezogene Preispolitik	Abgleich der anbieterinternen Preiskalkulation mit den Preisvorstellungen der Koalitionspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Preiskalkulationen der Koalitionspartner (Preisverhandlungen) • „Herunterbrechen“ von Zahlungsbereitschaften auf die einzelnen Anbieter

Abb. 56: Verfahren der Preisfindung im Projekt-Geschäft

(1) Markt- und nutzenorientierte Preisfindung

Ziel der markt- und nutzenorientierten Preisfindung ist es, die anhand innerbetrieblicher Kostenstrukturen fixierten Preise auf ihre Realisierbarkeit am Markt zu überprüfen. Während die marktorientierte Preisfindung dabei vor allem auf die Betrachtung der Konkurrenzseite abzielt und die Konkurrenzfähigkeit der eigenen Preissetzung überprüft, ist mit der nutzenorientierten Preisfindung das Ziel verbunden, die Zahlungsbereitschaft eines Nachfragers bzw. des Buying Centers und dessen besondere Preisbereitschaft im Hinblick auf einzelne Leistungsmerkmale eines Angebotes zu prüfen. Beide Betrachtungen geben dem Anbieter einen Anhaltspunkt für die maximal am Markt durchsetzbare Preisobergrenze und dienen der Beurteilung der Zuschlagswahrscheinlichkeit eines Auftrags.

(2) Unternehmensbezogene Preisfindung

Die häufig hohe Individualität der Leistungsergebnisse im Projekt-Geschäft führt dazu, dass meist kein Marktpreis existiert, den der Anbieter als Referenz für die Preissetzung heranziehen kann. Aufgrund fehlender Vergleichsmöglichkeiten der eigenen Preisfindung ist deshalb der (internen) Kostenorientierung eine besondere Bedeutung beizumessen. Die Kosten dienen in diesem Fall nicht mehr ausschließlich als Kontrollfunktion und Sicherung kostendeckender Preise, sondern ebenso als erste Orientierung im Rahmen der Preisfindung. Im Projekt-Geschäft ist deshalb nicht selten eine „inside-out“- an Stelle einer „outside-in“-orientierten Preisbildung anzutreffen (Reckenfelderbäumer 2007, S. 426.).

(3) Partnerbezogene Preisfindung

Für das Projekt-Geschäft ist es als durchaus als typisch anzusehen, dass Projekte von mehreren Unternehmen gemeinsam angeboten und realisiert werden und sich die betreffenden Unternehmen zu diesem Zweck z. B. in einer Anbieterkoalition zusammen-

schließen. Das primäre Ziel von partnerbezogenen Preisverhandlungen liegt in der Verdichtung der individuellen Preisvorstellungen auf einen gemeinsamen Angebotspreis gegenüber dem Kunden. Dies setzt voraus, dass jeder Anbieter für sich eine Vorstellung über die Kostenhöhe seines Leistungsanteils bzw. den von ihm gewünschten Preis im Rahmen der unternehmensbezogenen Preisfindung entwickelt hat. Bei partnerbezogenen Preisverhandlungen sollte im Ausgangspunkt möglichst versucht werden, zunächst eine gemeinsame Vorstellung der Koalitionspartner über den endgültigen Angebotspreis aufgrund der markt- und nutzenorientierten Preisüberlegungen zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der unternehmensbezogenen Kalkulationen geht es in den folgenden Preisverhandlungen vor allem um die Frage, welcher Anteil des geplanten Gesamtpreises auf die einzelnen Koalitionspartner entfallen soll.

5.2.3.2.3 Marktorientierte Preisfindung: Competitive Bidding-Modelle

Bei der marktorientierten Preisfindung wird vor allem die Wettbewerbsseite fokussiert, wobei hier insbesondere die Submissionspreisbildung zu nennen ist. **Submissionen** stellen eine besondere Form der Angebotsvergabe dar und sind vorwiegend bei Festangeboten, die öffentlich ausgeschrieben werden, zu finden (Berz 2007, S. 37).

Als *Submission* werden allgemein Ausschreibungen verstanden, bei denen die Leistungsbeschreibung zur geforderten Problemlösung durch den Nachfrager z. B. in Form eines Lastenheftes genau spezifiziert und öffentlich bekannt gegeben wird. Bei *Closed Bid-Ausschreibungen* finden nach der Angebotsabgabe durch den Anbieter keine weiteren Verhandlungen mehr statt.

Die Angebotsvergabe über Submission spielt bei sog. Ausschreibungen *ohne* Nachverhandlungen (Closed Bid) eine besondere Rolle. Bei **Closed Bid-Ausschreibungen** muss der Anbieter auf eine im Detail fixierte Leistung ein Angebot mit einem Festpreis in einem verschlossenen Umschlag einreichen. Aufgrund der detaillierten Leistungsbeschreibung erhält derjenige Anbieter mit der niedrigsten Preisforderung i. d. R. den Zuschlag. Der Anbieter steht somit in dem Zwiespalt zwischen der Abgabe eines Angebotes mit einem hohen oder einem niedrigeren Preis. Mit einem hohen Preis können zwar i. d. R. auch hohe Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, jedoch reduziert dies die Auftragswahrscheinlichkeit und birgt somit das Risiko eines Auftragsverlustes. Ansätze, die den Anbieter in einer solchen Situation unterstützen, indem eine systematische Aufbereitung der gegebenen, meist eher geringen Marktinformationen stattfindet, sind Submissionspreismodelle, die auch als **Competitive Bidding-Modelle** bezeichnet werden: Häufig haben die Anbieter weder Kenntnis darüber, wie viele Mitanbieter an der jeweiligen Ausschreibung teilnehmen, noch über deren Angebote. Zur Unsicherheitsreduktion versucht der Anbieter seine Umwelt zu definieren und möglichst umfassende Informationen über die Konkurrenzangebote zu gewinnen und diese – gemeinsam mit seinen Kenntnissen über den Kunden – systematisch in ein *Submissionsmodell* zu integrieren.

(A) Grundkonzept von Competitive Bidding-Modellen⁶

⁶ Die Erläuterungen in diesem Abschnitt basieren weitgehend auf den Ausführungen von Weiber/Kleinaltenkamp 2013b, Kap. 9, S. 42-44.

Heute bieten moderne Customer Relationship Management- sowie Vertriebsinformati-
onssysteme eine Vielzahl an Daten, mit deren Hilfe Competitive Bidding-Modelle be-
rechnet und deren Ergebnisse zu einer Preisempfehlung für den Anbieter verdichtet
werden können. Im Folgenden wird das ursprünglich von Edelmann bzw. Friedmann
entwickelte Competitive Bidding-Modell einer genaueren Betrachtung unterzogen, da
die Vorgehensweise des Modells eine hervorragende Richtlinie auch für die „implizite“
Ableitung der Preissetzung bei Closed Bid-Submissionen liefert.
Das Modell von Edelmann (1965, S. 58ff.) unterstellt, dass Anbieter rationale Entschei-
dungen treffen und unabhängig voneinander agieren (Alznauer/Krafft 2004, S. 1064).
Zur Erstellung eines Competitive Bidding-Modells sind mindestens folgende Informati-
onen erforderlich:

1. Bestimmung der **Preisrange der möglichen Konkurrenzpreise** (P_{Kj}), mit
 $j=1,2, \dots J$. Dabei werden i. d. R. diskrete Preisstufen unterstellt, wobei die
Preissprünge so zu wählen sind, dass sie aus Nachfragersicht wahrnehmungsre-
levant sind, d. h. die Entscheidungssituation des Nachfragers signifikant verän-
dern.
2. Bestimmung der **Eintrittswahrscheinlichkeiten** [$W_j(P_{Kj})$] für die Konkurrenz-
preise, wobei gilt: $\sum W_j(P_{Kj}) = 1$.
3. Bestimmung der **bedingten Zuschlagswahrscheinlichkeiten** [$Z_{ij}(P_{Ei} | P_{Kj})$] für
die eigene Preissetzung P_{Ei} (mit $i=1,2, \dots I$) bei gegebenem alternativen Konkur-
renzpreis (P_{Kj}).
4. Festlegung der **Zielgröße** (z. B. Deckungsbeiträge (DB_i); Gewinnbeitrag) bei al-
ternativen eigenen Preissetzungen.

Die sachlogisch fundierte Quantifizierung der obigen Informationen in Form von Zah-
lenwerten entscheidet maßgeblich über die Güte der Ergebnisse eines Competitive Bid-
ding-Modells. Je größer das Know-how eines Anbieters bezüglich des zu erwartenden
Konkurrenzverhaltens, desto verlässlicher lassen sich Werte für Preisrange und Ein-
trittswahrscheinlichkeiten der Konkurrenzpreise festlegen. Weiterhin bestimmt das
Markt- und Akquisitions-Know-how eines Anbieters in zentraler Weise die Verlässlich-
keit der anzunehmenden, wahrnehmungsrelevanten Preissprünge‘ und der bedingten
Zuschlagswahrscheinlichkeiten.

Edelman unterstellt einen funktionalen Zusammenhang zwischen den bedingten Zu-
schlagswahrscheinlichkeiten und der prozentualen Preisdifferenz (D), die sich zwischen
dem jeweiligen Preis des betrachteten Anbieters (p_E) und dem Konkurrenzpreis (p_K)
ergibt. Dieser funktionale Zusammenhang wird von Edelman aber nicht mathematisch
bestimmt, sondern nur graphisch verdeutlicht. Allerdings kann der von Edelman ge-
wählte graphische Zusammenhang sehr gut durch eine logistische Funktion approxi-
miert werden. Der konkrete Verlauf der logistischen Funktion ist dabei determiniert
durch eine anzunehmende Zuschlagswahrscheinlichkeit bei Preisgleichheit [$Z_{ij}(D=0)$]
und einer Annahme darüber, ab welcher negativen relativen Preisdifferenz b ein Auftrag
auf jeden Fall [$Z_{ij}(D=b) \geq 0,99$] bzw. ab welcher positiven relativen Preisdifferenz c ein
Auftrag auf keinen Fall [$Z_{ij}(D=c) \leq 0,01$] gewonnen wird. Mit diesen Annahmen lässt
sich der logistische Verlauf der bedingten Zuschlagswahrscheinlichkeiten allgemein wie
folgt bestimmen (Weiber et al. 2011, S. 58ff.):

$$Z_{ij}(D) = a/[a+\exp(z*D)]$$

mit:

D: relative Preisdifferenz; $D = (p_E - p_K) / p_K$

a: Parameterwert, berechnet aus: $Z_{ij}(D=0) = x$

x: Zuschlagswahrscheinlichkeit bei Preisgleichheit (Annahme)

b: negative relative Preisdifferenz ($p_E < p_K$) bei der gilt: $[Z_{ij}(D=b) \geq 0,99]$

c: positive relative Preisdifferenz ($p_E > p_K$) bei der gilt: $[Z_{ij}(D=c) \leq 0,01]$

exp: Exponentialfunktion

z: $\max \{z_1(b); z_2(c)\}$

Liegen die obigen Daten vor, so lassen sich mit ihrer Hilfe die folgenden entscheidungsrelevanten Informationen berechnen:

1. Berechnung der **Auftragswahrscheinlichkeit** für die alternativen eigenen Preissetzung: $A_{Ei} = \sum [Z_{ij}(P_{Ei} | P_{Kj}) \cdot W_j(P_{Kj})]$
2. Berechnung der **Zielgröße**, z. B. erwartete Deckungsbeiträge:
 $E(DB_i) = A_{Ei} \cdot DB_i$

Die Preissetzung erfolgt dann zu dem Preis, der den höchsten Zielbeitrag (Deckungsbeitrag $[E(DB_i)]$) erwarten lässt. Die Zielfunktion lautet in diesem Fall:

$$E(DB_i) = (p_i - k_i) * W(p_i < p_{i \text{ Konk}}) \rightarrow \max.$$

mit:

p_i = eigener Angebotspreis i

k_i = variable Kosten des betrachteten Anbieters inkl. Ausschreibungskosten

A_{Ei} = Auftragswahrscheinlichkeit, bei einem eigenen Preis von p_i das Angebot zu erhalten

Auch wenn die formale Berechnung von Competitive Bidding-Modellen in der Praxis nur wenig verbreitet ist, so bieten moderne Customer Relationship Management- sowie Vertriebsinformationssysteme heute eine Vielzahl an Daten, mit deren Hilfe Competitive Bidding-Modelle berechnet und deren Ergebnisse zu einer Preisempfehlung für den Anbieter verdichtet werden können.

(B) Beispiel zur Submissionspreisbildung

Zum besseren Verständnis wird das Prinzip des Competitive Biddings in diesem Kapitel an folgendem Fallbeispiel verdeutlicht.

Der Hersteller *ColorSplash* produziert Farbe, die wiederum von seinen Abnehmern in ihrer eigenen Produktion weiterverarbeitet wird. Zu den Abnehmern gehören bspw. Hersteller von farbigen Servietten und bunten Bastelpapieren, die an den Endverbrauchern verkauft werden. Für die Farbenherstellung benötigt *ColorSplash* eine spezielle Maschinenanlage, die aus verschiedenen Rohstoffen die gewünschten Farben mischt. Dazu möchte *ColorSplash* einem Maschinenhersteller den Auftrag vergeben, eine solche Farbmischanlage anzufertigen. Die Auftragsvergabe erfolgt im Wege einer Ausschreibung ohne Nachverhandlung (**closed bid**).

Der Maschinenhersteller *ColorMachinery* möchte diesen Auftrag erhalten und *ColorSplash* als seinen Kunden gewinnen. Allerdings ist es für den Maschinenhersteller besonders schwierig, marktgerechte Preise zu ermitteln. Denn bei der closed bid-Ausschreibung von *ColorSplash* ist jeder Maschinenhersteller ge-

zwungen, eine im Umschlag verschlossene Preisforderung für die Anfertigung der Farbmischanlage abzugeben. Dabei erhält der Maschinenhersteller mit der niedrigsten Preisforderung den Auftrag. Zur Preisfindung bei der Submission wählt der Maschinenhersteller *ColorMachinery* den Competitive Bidding Ansatz, der eine systematische und sachlogisch begründete Preisfindung erfordert.

Zur Erstellung eines Competitive Bidding-Modells muss der Hersteller zunächst folgende Vorüberlegungen und Festlegungen treffen:

1. Zunächst ist die **Spannweite der für die Ausschreibung denkbaren Preise** festzulegen. Für den Anbieter ist es daher wichtig, den Markt zu verstehen, um seinem Kunden einen Preis anbieten zu können, der für ihn infragekommt. Da *ColorMachinery* den Markt für Farbenherstellung sehr gut kennt, weiß er, dass die Preise für die Anfertigung einer Farbmischanlage zwischen 5,0 und 6,5 Mio. € liegen.
2. Hat der Anbieter die Spannweite der Preise festgelegt, muss er im nächsten Schritt die **für den Kunden wahrnehmungsrelevante Preissprünge** innerhalb der Preisspanne bestimmen. Dabei sind kleinere Preissprünge, z.B. in Hunderterschritten, für den Kunden weniger relevant als größere Preissprünge, z.B. in Tausenderschritten. *ColorMachinery* geht davon aus, dass die relevanten Preissprünge bei 0,5 Mio. € liegen, sodass Preise in Höhe von 5,0 Mio. €, 5,5 Mio. €, 6,0 Mio. € und 6,5 Mio. € als eigene und Konkurrenzpreise vorstellbar sind. Für die jeweiligen Preise berechnet *ColorMachinery* den **Deckungsbeitrag (DB_i)**.
3. Anhand der bestimmten Preise schätzt der Anbieter die **Eintrittswahrscheinlichkeiten der Konkurrenzpreise [W_j(P_{kj})]**, d.h. mit welcher Wahrscheinlichkeit die zuvor festgelegten Preise von der Konkurrenz angeboten werden. Auch hierfür sind Marktkenntnisse, insb. Kenntnisse über die Konkurrenz, bedeutend, um die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Konkurrenzpreise so genau wie möglich schätzen zu können. Der Maschinenhersteller *ColorMachinery* vermutet, dass bspw. mit 20%-iger Wahrscheinlichkeit die Konkurrenz einen Preis von 5,0 Mio. € anbietet und die Wahrscheinlichkeit eines Konkurrenzpreises von 6,5 Mio. € gleich 10% ist.
4. Als nächstes schätzt der Anbieter die **Zuschlagswahrscheinlichkeiten bei der eigenen Preissetzung und alternativen Konkurrenzpreisen (Z_{ij})**. Fordern der Anbieter und seine Konkurrenz denselben Preis und unterscheiden sich nicht in ihrer Leistungsqualität, so ist der Kunde zwischen beiden Anbietern indifferent und es besteht eine 50%-ige Wahrscheinlichkeit, dass einer der beiden Anbietern den Auftrag erhält. Setzen der Anbieter und seine Konkurrenz denselben Preis fest, besitzen jedoch unterschiedliche Leistungsqualitäten, wird der qualitätspräferierende Kunde sich mit einer Wahrscheinlichkeit von > 50% für den qualitativ leistungstärkeren Anbieter und von < 50% für den qualitativ leistungsschwächeren Anbieter entscheiden. In diesem Fallbeispiel wird angenommen, dass *ColorMachinery* eine höhere Leistungsqualität als seine Konkurrenz hat. Bieten *ColorMachinery* und seine Konkurrenz demzufolge dieselben Preise, wird der Kunde *ColorSplash* zu 60% den Auftrag an *ColorMachinery*, aufgrund seiner höheren Leistungsqualität, vergeben. Bietet allerdings die Konkurrenz einen im Vergleich zu *ColorMachinery* niedrigeren oder höheren Preis, nehmen die Zuschlagswahrscheinlichkeiten entsprechend prozentual zu bzw. ab. *ColorMachinery* nimmt an, dass dessen Zuschlagswahrscheinlichkeit jeweils um 20% steigt,

wenn er im Vergleich zur Konkurrenz um einen Preissprung günstiger ist. Andererseits sinkt die Zuschlagswahrscheinlichkeit um jeweils 40%, wenn *ColorMachinery* um einen Preissprung teurer als die Konkurrenz ist.

Liegen die obigen Schätzungen der Wahrscheinlichkeiten vor, so können diese in einer „*Competitive-Bidding-Tabelle*“ eingetragen (vgl. Abb. 57) und folgende Berechnungen vorgenommen werden:

Eigene Preise	Konkurrenzpreise				Deckungsbeitrag (DB _i)	Auftragswahrscheinlichkeit (A _{ei})	Erwarteter Deckungsbeitrag E(DB _i)
	5,0 Mio.	5,5 Mio.	6,0 Mio.	6,5 Mio.			
5,0 Mio.	0,6	0,8	1,0	1,0	-100.000 €	0,84	- 84.000 €
5,5 Mio.	0,2	0,6	0,8	1,0	400.000 €	0,62	248.000 €
6,0 Mio.	0,0	0,2	0,6	0,8	900.000 €	0,34	306.000 €
6,5 Mio.	0,0	0,0	0,2	0,6	1.400.000 €	0,12	168.000 €
	0,2	0,4	0,3	0,1	Eintrittswahrscheinlichkeit der Konkurrenzpreise [W _j (P _{kj})]		

Abb. 57: Fallbeispiel des Competitive Biddings

Nach der Schätzung der Zuschlagswahrscheinlichkeiten werden die **Auftragswahrscheinlichkeiten der alternativen eigenen Preisen des Anbieters (A_{ei})** berechnet. Angenommen, *ColorMachinery* fordert einen Preis von 5,0 Mio. €, so liegt die Auftragswahrscheinlichkeit bei:

$$A_{5,0 \text{ Mio. €}} = 0,2 * 0,6 + 0,4 * 0,8 + 0,3 * 1,0 + 0,1 * 1,0 = 0,84$$

Durch die Multiplikation des kalkulierten Deckungsbeitrags DB_i mit der Zuschlagswahrscheinlichkeit Z_{ij} ergibt folgender **erwarteter Deckungsbeitrag [E(DB_i)]**:

$$E(DB_{5,0 \text{ Mio. €}}) = 0,84 * (-100.000 \text{ €}) = -84.000 \text{ €}$$

Dem Competitive Bidding Ansatz zufolge erfolgt die Preissetzung zu dem Preis, der den **höchsten Deckungsbeitrag [E_{max}(DB_i)]** erwarten lässt. Folglich wird *ColorMachinery* bei der Ausschreibung von *ColorSplash* zur Anfertigung einer Farbmischanlage einen Preis von 6,0 Mio. € fordern und damit einen erwarteten Deckungsbeitrag von 306.000 € erzielen.

Das Fallbeispiel zeigt, dass im Rahmen der marktorientierten Preissetzung mit Submissionsmodellen wie das Competitive Bidding ein fundiertes Marktverständnis hohe Relevanz hat, um die Preise systematisch und sachlogisch herleiten zu können. Die Kehrseite des Competitive Biddings birgt allerdings auch zentrale Problemfelder:

- Die Zuschlags- und Eintrittswahrscheinlichkeiten der Konkurrenzpreise basieren ausschließlich auf Schätzungen, sodass diese Schätzproblemen unterliegen.
- Es wird unterstellt, dass der Anbieter risikoneutral ist. Ist der Anbieter risikoreich oder –avers würde er sich für einen anderen Preis entscheiden.

- Verbundwirkungen werden nicht berücksichtigt, z.B. könnte der Anbieter bei der niedrigsten Preissetzung den Auftrag erhalten und zukünftig lukrative Projekte von dem Kunden erhalten .
- Wegen der Dauer bis zur Fertigstellung des Auftrags und Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung müssen diskontierte Größen betrachtet werden

5.2.3.3 Marketing in der Verhandlungsphase

Mit Ausnahme von sog. Closed Bid-Submissionen, wo es nach Angebotsabgabe *keine* Möglichkeit einer Verhandlung mit dem Nachfrager mehr gibt, werden in der Verhandlungsphase Gespräche zwischen dem Nachfrager und ausgewählten Anbietern geführt. Gegenstand der Verhandlungen sind die jeweiligen Angebotspositionen nach Maßgabe der von den Anbietern eingereichten Angebote.

Die Verhandlungsphase bezeichnet im Projekt-Geschäft den Zeitraum der Verhandlung zwischen Anbieter und Nachfrager über die zu erbringende Leistung und den Preis einer Problemlösung. Sie endet mit der Entscheidung des Nachfragers zur Auftragsvergabe oder Auftragsverweigerung. Bei der Verhandlung treten die Parteien mit dem Ziel in Interaktion, bestehende Präferenzkonflikte einer gemeinsamen Lösung zuzuführen.

Für erfolgreiche Verhandlungen sind Leitlinien für das Verhandlungsverhalten von hoher Relevanz. Die sog. Verhandlungsstrategien wurden bereits in Kapitel 3.2.3.1 detailliert behandelt, so dass der Leser an dieser Stelle auf dieses Kapitel verwiesen sei.

Im Hinblick auf das Führen von Verhandlungen ist dem sog. **Harvard-Konzept** eine große Bedeutung beizumessen, das auf folgenden vier Grundprinzipien basiert, die situationsübergreifend Gültigkeit besitzen (Fisher/Ury/Patton 2009, S. 34):

- Menschen und Probleme sind getrennt zu behandeln.
- Nicht auf „Positionen“ bestehen, sondern Interessen vertreten.
- Handlungsoptionen suchen, die zum beidseitigen Vorteil gereichen.
- Anwendung möglichst objektiver und neutraler Beurteilungskriterien.

Eine hohe Bedeutung in realen Verhandlungen hat auch die aus der Spieltheorie bekannte „*Tit-for-Tat*“-Strategie“ (Axelrod 2005, S. VII), bei der ein Verhandlungspartner im ersten Schritt kooperiert und dann auf das Verhalten seines Partners mit dem gleichen Verhalten reagiert. D. h., kooperiert der Partner, so reagiert das Gegenüber ebenfalls mit kooperativem Verhalten, lehnt er hingegen das Angebot zur Kooperation ab (Defektion), so reagiert anschließend auch der Partner mit defektivem Verhalten. Tit-for-Tat entspricht dem Prinzip „wie du mir, so ich dir“ und ist sehr ähnlich den Prinzipien *quit pro quo* („dieses für das“) und *do ut des* („ich gebe, damit du gibst“). Bekannt ist hier auch das lateinische Sprichwort *manus manum lavat* („eine Hand wäscht die andere“). Bei diesen Strategien ist aber dem Partner i. d. R. vorher bekannt, dass zunächst eine kooperative Handlung erfolgt, während in der Spieltheorie unterstellt wird, dass die Parteien die Strategie des Partners im Vorfeld nicht kennen. Untersuchungen von Axelrod zur Tit-for-Tat-Strategie führten zusammenfassend zu folgendem Ergebnis (Axelrod 2005, S. 25ff.). Eine erfolgreiche Strategie ist

- klar, weil sie vom Gegenüber durchschaut und kalkuliert werden kann,

- nett, weil sie nie zuerst ‚schummelt‘ (nicht kooperiert),
- provozierbar, weil sie nicht-kooperatives Verhalten unmittelbar bestraft,
- nachsichtig, weil sie bereit ist, die Kooperation nach einmaliger Vergeltung sofort wieder aufzunehmen.

Insgesamt kann festhalten werden, dass häufig die Kooperationsstrategie die größten Aussichten auf ein ‚gutes‘ Verhandlungsergebnis liefert. Eine allgemeingültige Aussage ist jedoch nicht möglich, da ‚die Erfolgsstrategie‘ nicht existiert und immer auch von der vom Verhandlungspartner verfolgten Strategie abhängt.

5.2.3.4 Marketing in der Durchführungsphase

Nach der Festlegung technischer, ökonomischer und juristischer Details in der Verhandlung und nach erfolgtem Auftragserhalt startet beim Anbieter die Durchführungsphase, in der das gegebene Leistungsversprechen realisiert wird. Obwohl diese Phase meist stark von technischen Realisierungsentscheidungen dominiert wird, spielen hier aber auch zentrale Marketingaspekte eine Rolle, die sich vor allem in der Erstellung der vom Kunden gewünschten Leistung (z. B. festgelegt im Lastenheft) begründen. Darüber hinaus sind in dieser Phase die Durchführung des Projektes so zu steuern und die vertraglich vereinbarten Details so zu erbringen, dass Dissonanzen beim Kunden möglichst verhindert werden.

Die *Durchführungsphase* bezeichnet im Projekt-Geschäft den Zeitraum, der vom Anbieter zur Realisierung eines Angebotes benötigt wird. Sie beginnt mit dem Zeitpunkt des Auftragserhalts und endet mit der Abnahme des finalen Leistungsergebnisses durch den Kunden.

Das Kernanliegen der Durchführungsphase liegt in der Realisierung der in der Verhandlungsphase vertraglich verbindlich fixierten Ziele und der termingerechten Erstellung des Projektergebnisses. In dieser Phase ist deshalb dem Projektmanagement eine herausragende Bedeutung beizumessen.

Gemäß DIN 69901 umfasst das *Projektmanagement* die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.

Im Projektmanagement gilt das zentrale Augenmerk der Planung, Steuerung und Überwachung des Projektes. Als Grundlage der Planung dient – falls vorhanden – das vom Kunden erstellte Lastenheft sowie die häufig vom Anbieter in Angebotsphase erstellte Grobprojektierung. Da ein Projekt jedoch aufgrund der meist hohen Dynamik der Gestaltungsparameter i. d. R. nicht allumfassend planbar ist, ist in der Durchführungsphase die Planung der Teilaufgaben (sog. Feinprojektierung) zwingend erforderlich. Die Details der Realisierung werden vom Anbieter meist im Pflichtenheft zusammengefasst. Die Projektdurchführungsphase ist deshalb ein sich ständig wiederholender Prozess der drei Hauptaufgaben Planung, Steuerung und Überwachung, dessen grundlegende Struktur in Abb. 58 dargestellt ist.

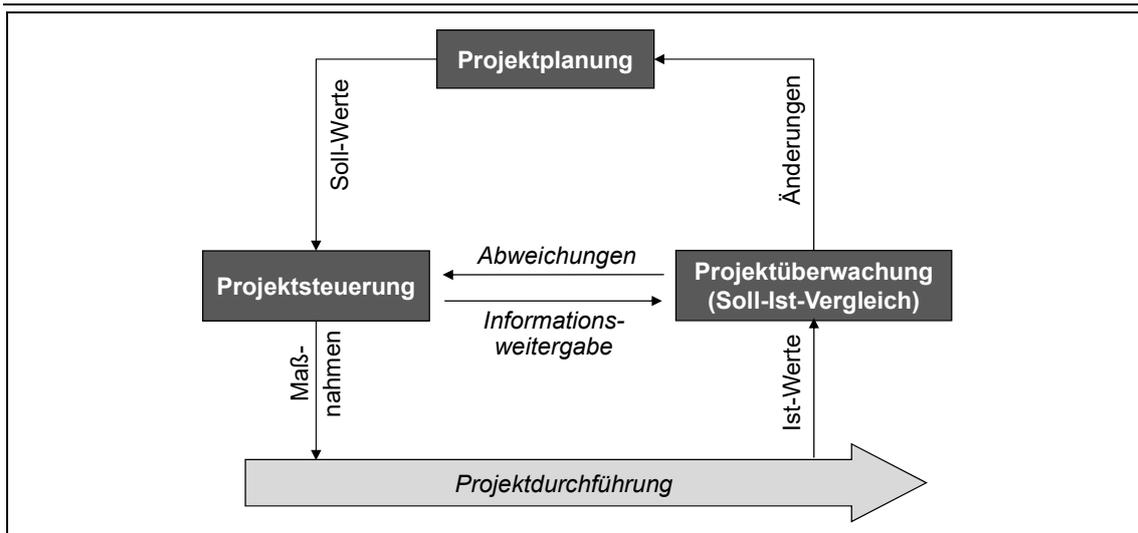


Abb. 58: Prozess der Projektdurchführung

Ziel der Projektrealisierung ist die Erzeugung einer für den Kunden zufriedenstellenden Qualität des Projektergebnisses. Die Qualität ist dabei von folgenden drei Anforderungsebenen abhängig:

- Ziel- bzw. Leistungsebene,
- Kostenebene,
- Zeitebene.

Ziel der Projektdurchführung ist es, die verschiedenen Anforderungsebenen so zu steuern, dass die Soll-Vorgaben realisiert werden.

Während auf der **Ziel- bzw. Leistungsebene** die Erfüllung der Projektziele und die in der Spezifikation festgelegten Leistungsergebnisse im Vordergrund stehen, geht es auf der **Kostenebene** um die Einhaltung der in der Angebotserstellungsphase kalkulierten Kosten. Projekten ist i. d. R. ein festgelegtes Budget zugewiesen, das nicht überschritten werden darf. Abhängig von der abgegebenen Angebotsart und vertraglichen Preissicherungsklauseln kann diese Anforderungsebene mehr oder minder die Projektrealisierung gefährden. Kommt es bei den erforderlichen Personal-, Sach-, oder Materialressourcen zu Preissteigerungen, erhöhen diese den Kostendruck. Auf der **Zeitebene** geht es um die Erfüllung des Terminplans, da meist fixe Termine gesetzt sind, die ein Anbieter einhalten muss. Das gilt insbesondere dann, wenn er dem Nachfrager Erstellungszeitgarantien gegeben hat. Da im B2B-Umfeld das Projektergebnis entweder in die Geschäftsprozesse des Nachfragers eingebunden wird oder Bestandteil dessen Absatzobjekte wird, führen insbesondere Verzögerungen bei der Fertigstellung des Projektergebnisses zu unmittelbaren Konsequenzen im Ablauf der kundenseitigen Prozesse, was zu erheblichen Kosten und ggf. auch dem Verpassen von Marktchancen auf der Kundenseite führen kann.

5.2.3.5 Marketing in der Betreiberphase

Ein Projekt endet mit der Übergabe der Projektleistung an den Kunden, womit die vom Anbieter zu erbringende Leistung in den Verfügungsbereich des Kunden übergeht. Jedoch ist es aus Marketing-Sicht sinnvoll, den Kunden auch in der sich anschließenden

Betreiber- oder Nutzungsphase des Projektergebnisses zu begleiten, wodurch die Betreiberphase beim Marketing im Projekt-Geschäft eine besondere Bedeutung erlangt.

Die *Betreiberphase* bezeichnet im Projekt-Geschäft den Zeitraum der dauerhaften Nutzung des Projektergebnisses durch den Nachfrager. Sie beginnt mit der Abnahme des Projektergebnisses und endet mit der Einstellung der Nutzung.

Die Betreiberphase umfasst sehr unterschiedliche Zeiträume: So kann sie einerseits ganz entfallen, wenn z. B. ein Beratungsauftrag erbracht ist, aber auch viele Jahre umfassen, wie z. B. im Fall der Nutzung einer industriellen Großanlage oder im Bereich von Bauprojekten. Aus Sicht der Nachfrager ist die Betreiberphase für den Projekterfolg sogar als entscheidend anzusehen, da mit der Nutzung des Projektergebnisses die mit dem ursprünglichen Leistungsversprechen verbundenen Erfahrungseigenschaften nun durch den Nachfrager beurteilt werden können.

In der Betreiberphase selbst kann ein Anbieter den Nachfrager durch eine gezielte Servicepolitik mit „After sales“-Services unterstützen. Diese können sowohl obligatorisch (z. B. Serviceleistungen die mit gegebenen Garantien verbunden sind) als auch fakultativ sein (z. B. Wartungs-, Reparaturleistungen, Schulungen). Nach Weiber (1985, S. 10f.) kann dabei aus einer inhaltlichen Perspektive zwischen System- und Anwenderdienstleistungen differenziert werden: Während Systemdienstleistungen erbracht werden, um die ‚technische‘ Funktionsfähigkeit eines Projektergebnisses sicherzustellen (z. B. Engineering-Leistungen), helfen Anwenderdienstleistungen bei der Lösung kundenspezifischer Probleme im Umgang mit einem Projekt (z. B. Absatzhilfen, Finanzierungshilfen), womit sie in besonderer Weise ein Differenzierungsinstrument im Wettbewerb darstellen.

5.3 Integrative Leistungsvermarktung in Verbund-Geschäften

5.3.1 Charakteristika von Verbund-Geschäften

Das Verbund-Geschäft unterscheidet sich von allen anderen Geschäftstypen dadurch, dass der Nachfrager durch die Erstkaufentscheidung in eine Lock-in-Situation kommt, die ihn bei Folgekaufentscheidungen in Abhängigkeit von einem Anbieter oder einer gewählten technischen Lösung bringt. Verbund-Geschäfte sind damit für den Nachfrager immer mit hoch spezifischen Investitionen bei der Erstkaufentscheidung verbunden und führen aufgrund der eingeschränkten Entscheidungsfreiheit bzw. Abhängigkeitssituation bei den Folgekaufentscheidungen beim Nachfrager zu erzwungenen oder geplanten Geschäftsbeziehungen (vgl. Kapitel 4.1.1). Der Grund für diese Abhängigkeit zwischen den Kaufentscheidungen liegt dabei im Transaktionsobjekt, das in einem objektiv-technischen-Bedarfsverbund zu den Transaktionsobjekten zukünftiger Kaufentscheidungen steht. Die Transaktionen im Verbund-Geschäft sind damit als „*hoch komplex*“ zu bezeichnen, was auch hier für die zugehörigen Managerial Transactions gilt. Aus Anbietersicht können im Verbund-Geschäft sowohl standardisierte als auch sehr individuelle Lösungen vermarktet werden.

Als *Verbund-Geschäfte* werden Vermarktungsprozesse bezeichnet, bei denen das Vermarktungsobjekt in einem objektiv-technischen Bedarfsverbund zu an-

deren Vermarktungsobjekten steht, der eine zeitraumbezogene Nachfrageverbundenheit zwingend begründet.

Ein objektiv-technischer Bedarfsverbund liegt vor, wenn die Leistung eines Anbieters in einem komplementären Verhältnis zu anderen Leistungen steht und eine Nutzenstiftung für den Nachfrager entweder nur im Zusammenhang mit diesen erreicht werden kann oder die Nutzenstiftung im Zusammenspiel der Leistungen deutlich vergrößert werden kann. Solche Bedarfsverbunde sind im B2B-Bereich auf der Nachfragerseite primär in folgenden Situationen anzutreffen:

- absatzobjektbezogene Bedarfsverbunde,
- prozessbezogene Bedarfsverbunde.

Bei **absatzobjektbezogenen Bedarfsverbunden** geht die Anbieterleistung als integraler Bestandteil in die Absatzobjekte des Nachfragers ein. Insbesondere solche Anbieterleistungen, die spezifische Funktionen des Absatzobjektes übernehmen und/oder speziell für einen bestimmten Nachfrager entwickelt werden, müssen besondere Kompatibilitätsanforderungen erfüllen, wodurch für den Nachfrager eine Abhängigkeit vom Anbieter sowohl im Produktions- als auch im Absatzprozess entsteht. Typische Beispiele hierfür sind die Leistungen von Zulieferunternehmen, die Teile, Baugruppen oder (Teil-)Systeme für die Lieferkette eines Herstellers anbieten. Ist der Nachfrager ein OEM (Original Equipment Manufacturer = Erstausrüster), dessen Produkte (ggf. über den Handel) an Endkonsumenten geliefert werden, so werden die direkten Zulieferer auch als „Tier 1 Supplier“ und in der Zulieferkette noch weiter hinten angesiedelte Anbieter als „Tier 2 Supplier“, „Tier 3 Supplier“ usw. bezeichnet

Bei **prozessbezogenen Bedarfsverbunden** geht die Anbieterleistung in die Prozesse des Nachfragers ein, wobei diese aber isoliert keine oder nur eine eingeschränkte Nutzenentfaltung bewirken kann und sich der ‚volle‘ Prozessnutzen erst durch die Einbindung der Anbieterleistung in das nachfragerseitige System entfaltet. Als paradigmatisch für Vermarktungsobjekte, die in einem prozessbezogenen Bedarfsverbund stehen, sind die zu einer sog. Systemtechnologie gehörenden Produkte anzusehen (Weiber 1997a, S. 284ff.).

Systemtechnologien sind integrierte Leistungsangebote, die eine auf der Informationstechnik basierende Kombination von serien- und einzelgefertigten Sachleistungen inkl. zugehöriger Dienstleistungen darstellen, wobei die Sachleistungen über eine bestimmte Systemarchitektur miteinander verbunden sind und dadurch in einem integrativen Nutzungsverbund stehen.

5.3.1.1 Charakteristika von absatz- und prozessbezogenen Bedarfsverbunden

Sowohl absatzobjektbezogene als auch prozessbezogene Bedarfsverbunde begründen ein bestimmtes Nachfragerverhalten, auf das die Anbieter ihr Verhaltensprogramm abstellen müssen. Das Nachfragerverhalten im Verbund-Geschäft kann dabei durch folgende allgemeinen Charakteristika beschrieben werden:

- sachlich verbundene Kaufprozesse,

- zeitlich verbundene Kaufprozesse,
- sukzessive Beschaffungsschrittfolge,
- Einschränkung der Entscheidungsfreiheit bei Folgekaufentscheidungen,
- Existenz von Lock-in-Effekten,
- spezifische Unsicherheitssituation des Nachfragers.

Die **sachliche Verbundenheit** zwischen den Einzeltransaktionen eines Nachfragers begründet sich zum einen in der Komplementarität von Anbieterleistungen zu den Absatzobjekten der Nachfrager oder zu den in den Prozessen des nachfragenden Unternehmens eingesetzten Produkten. Einzelne Anbieterleistungen können damit nicht isoliert, sondern nur unter Beachtung der nachfragerseitigen Gegebenheiten ausgewählt werden und müssen mit diesen harmonisieren. Zum anderen existiert eine Nutzungsverbundenheit, die aus der objektiv-technischen Bedarfsverbundenheit resultiert. **Nutzungsverbundenheit** kennzeichnet dabei den Sachverhalt, dass der Nutzen von Produkten, die in eine integrative Beziehung zu anderen Produkten treten, in der Summe höher zu veranschlagen ist, als der additive Nutzen der einzelnen Produkte bei isolierter Verwendung. Der höhere Gesamtnutzen ergibt sich aus der Möglichkeit, durch das Zusammenwirken der Produkte *Synergieeffekte* zu erzielen, und es gilt (Weiber 1997a, S. 294):

$$U(x^1, x^2, x^3, \dots x^i) > U(x^1) + U(x^2) + U(x^3) + \dots U(x^i)$$

mit:

U = Nutzen des Gesamtverbundes

x^i = Nutzen des Verbundproduktes i

Bei absatzobjektbezogenen Bedarfsverbunden ergibt sich die Nutzensteigerung einer Anbieterleistung aus dem Gesamtnutzen des Absatzobjektes, in das sie integriert wird, während sie bei prozessbezogenen Bedarfsverbunden im Prozessnutzen zu sehen ist. In beiden Fällen ergibt sich eine sachliche Verbundenheit weiterhin aus den o. g. Kompatibilitätsanforderungen an eine Anbieterleistung, die jeweils eine technologische Bindung und damit Lock-in-Effekte begründen.

Die sachliche Verbundenheit führt auch zu einer **zeitlichen Verbundenheit** zwischen den Einzeltransaktionen eines Nachfragers (Weiber 1997b, S. 374ff.): Bei absatzobjektbezogenen Bedarfsverbunden resultiert diese daraus, dass sich ein Anbieter im Hinblick auf die Produktion an Zulieferleistungen gebunden ist. Bei prozessbezogenen Bedarfsverbunden liegt die zeitliche Verbundenheit vor allem in den zu erfüllenden Kompatibilitätsbedingungen bei Systemerweiterungen oder zum System (oder zu Systemkomponenten) gehörenden proprietären Verbrauchsprodukten.

Es ergibt sich bei Verbund-Geschäften damit eine zeitliche Abfolge von Einzeltransaktionen für eine bestimmte Zeitspanne, die entweder durch den Produktlebenszyklus der Absatzobjekte bzw. geschlossene Rahmenverträge oder den Investitionszyklus bei prozessbezogenen Bedarfsverbunden bestimmt wird.

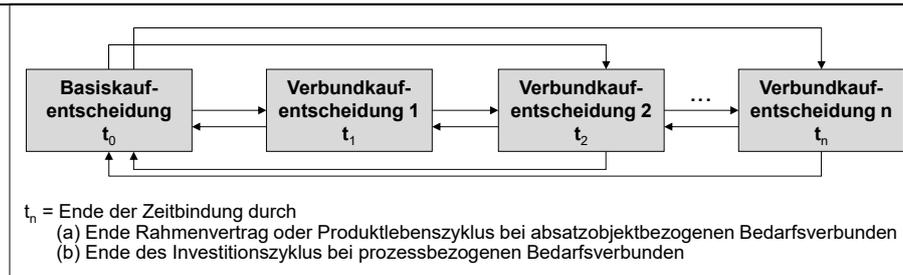


Abb. 59: Zeitliche Kaufabfolge bei Verbund-Geschäften

Aus der sachlichen und der zeitlichen Verbundenheit resultiert die für das Verbund-Geschäft typische **sukzessive Beschaffungsschrittfolge**, die sich darin begründet, dass entweder ein Zulieferprodukt in identischen Wiederholungskäufen entsprechend der Entwicklung des nachfragerseitigen Absatzprozesses gekauft wird oder bei prozessbezogenen Bedarfsverbunden im sukzessiven ‚Ausbau‘ der Prozesse des Nachfragers begründet liegt. Ursächlich für einen sukzessiven Prozessausbau sind z. B. die folgenden ausgewählten Aspekte (Weiber 1997a, S. 295f.):

- Viele technische Problemstellungen werden über Komponentenlösungen realisiert und sukzessive ausgebaut, da nur selten ‚Lösungen von der Stange‘ existieren.
- Die schnelllebigen technologischen Entwicklungen lassen die Realisierung umfassender Komplettlösungen unzweckmäßig erscheinen, weshalb eine an die Technologie angepasste sukzessive Beschaffung erfolgt.
- Innovative Technologien erfordern i. d. R. weit reichende Anpassungsmaßnahmen (technisch oder organisatorisch), wobei der damit verbundene Implementierungsprozess in den Unternehmen schrittweise erfolgt.
- Die Beschaffung von Systemtechnologien stellt für die Nachfrager Investitionsentscheidungen mit meist erheblichen Wertdimensionen dar, sodass begrenzte Ressourcen eine Zerlegung der Beschaffungsentscheidung erzwingen.
- Die Beschaffung von Technologien entspricht meist einer hoch komplexen Entscheidungssituation. Durch die Zerlegung einer Anschaffungsentscheidung in mehrere kleine Schritte (sog. Decomposing) kann der Nachfrager seine Entscheidungsrisiken reduzieren.

Nachfrageverbundenheit und sukzessive Beschaffungsschrittfolge führen dazu, dass Parameter der Basiskaufentscheidung (oder allgemein von vorgelagerten Kaufentscheidungen) zu einer **Einschränkung der Entscheidungsfreiheit** bei den nachfolgenden Transaktionen führen. Diese Begrenzungen können in *unterschiedlicher Intensität* auftreten (Beinlich 1998, S. 24ff.), wobei durch eine vorhergehende Kaufentscheidung (Basiskauf) nachfolgende Kaufentscheidungen

- *angestoßen* werden, wenn z. B. der Kauf eines PCs den Kauf eines Scanners zu einem späteren Zeitpunkt nach sich zieht,
- *limitiert* werden, wenn *einzelne* Entscheidungsparameter durch den Basiskauf festgelegt sind (z. B. Aufrüstung eines Druckers ist nur mit Original-Herstellerteilen möglich, er funktioniert aber auch mit Toner von Fremdfirmen),
- *determiniert* werden, wenn *alle* Entscheidungsparameter durch den Basiskauf festgelegt sind und keine Wahlfreiheit mehr besteht (z. B. eine Maschine funkti-

oniert nur mit den Original-Ersatzteilen und Verbrauchsmaterialien des Herstellers).

Es ist insbesondere die *Transaktionsobjektspezifität*, die im Verbund-Geschäft auf der Nachfragerseite zur Begrenzung der Entscheidungsfreiheit bei Folgetransaktionen führt und den Nachfrager in eine sog. **Lock-in-Situation** bringt. Weiterhin führt aber auch die zur Leistungserstellung meist erforderliche Kundenintegration dazu, dass in den Managerial Transactions auch vom Kunden transaktionsbeziehungsspezifische Investitionen geleistet werden (müssen), die den „Lock-in“ nochmals verstärken (Kleinaltenkamp 2010, S. 255ff.). Dabei gilt, dass mit steigender Spezifität der Investitionen sich auch der aus der Lock-in-Situation resultierende Bindungsgrad erhöht. Dies liegt darin begründet, dass mit zunehmendem Spezifitätsgrad die Möglichkeiten einer alternativen Verwendung eingeschränkt, die Opportunitätskosten geringer und die Gefahren opportunistischen Verhaltens des Vertragspartners größer werden. Ein „Lock in“ führt zu Geschäftsbeziehungen mit *unfreiwilliger Bindung*, weshalb der Leser hier auch auf Kapitel 4.1.1 erwiesen sei.

5.3.1.2 Lock-in-Effekte als konstituierendes Merkmal von Verbund-Geschäften

Bei Verbund-Geschäften sind unterschiedliche Lock-in-Effekte von Bedeutung, wobei im Fall der *absatzobjektbezogenen Bedarfsverbunde* vor allem der **temporale Lock-in-Effekt** eine besonders große Rolle spielt, bei dem sich beide Geschäftspartner aufgrund von Vereinbarungen (z. B. Rahmenverträge) für eine bestimmte Zeit gegenseitig binden. Bei Zuliefer-Leistungen kann die Dauer dieser Bindung bis zum Ende des Produktlebenszyklus des nachfragerseitigen Absatzobjektes reichen. Bei *prozessbezogenen Bedarfsverbunden* resultieren Lock-in-Effekte insbesondere aus dem sog. **Systembindungseffekt**, der die technologische Abhängigkeit eines Nachfragers beschreibt (Weiber/Beinlich 1994, S. 120ff.; Weiber 1997a, S. 302ff.). Der Systembindungseffekt führt zu einer monopolisierenden Wirkung, wobei die Ursachen der Systembindung in Anlehnung an Reinkemeier (1998, S. 48) grundsätzlich bestehen können in:

- Produkt-Produkt-Inkompatibilitäten, die primär auf Sachkapitalspezifität beruhen,
- Produkt-Nutzer-Inkompatibilitäten, die primär auf Humankapitalspezifität beruhen.

Der *Systembindungseffekt* bezeichnet die, sich aus der technologischen Abhängigkeit zwischen Systemkomponenten beim Vorliegen von Inkompatibilität zu Alternativangeboten, ergebende Einschränkung des Nachfragers in der Wahlfreiheit bei Folgetransaktionen.

(1) Produkt-Produkt-Inkompatibilitäten

Produkt-Produkt-Inkompatibilitäten liegen vor, wenn Anbieterleistungen in ihrer Kombinationsmöglichkeit bzw. Integrationsfähigkeit mit den Leistungen anderer Anbieter stark eingeschränkt sind. Dabei lassen sich zwei Arten von Lock-in-Effekten unterscheiden:

- **Vendor Lock-in:** Nachfrager sind aufgrund von nicht substituierbaren Produkten oder einer proprietären (geschlossenen) Systemarchitektur bei der Beschaffung an einen bestimmten Anbieter gebunden.
- **Technological Lock-in:** Nachfrager sind aufgrund von Inkompatibilität auf eine bestimmte Technologie festgelegt. In diesem Fall kann die Technologie zwar von unterschiedlichen Anbietern bezogen werden, jedoch kann der gewählte Technologietyp nicht verlassen werden.

So ist ein Vendor-Lock-in erst dann gegeben, wenn ein Nachfrager spezifische Investitionen getätigt hat und dadurch in den ‚Genuss‘ einer Quasi-Rente gelangt. Erst durch die Quasi-Rente und die damit in Verbindung stehenden *Sunk Costs* ist der Anbieterwechsel für den Nachfrager mit Kosten verbunden und damit eine Wechselbarriere gegeben. Ähnlich bewirkt die Entscheidung für eine bestimmte Technologie, die von mehreren Anbietern auf gleichem Qualitätsniveau angeboten wird, erst einen Lock-in durch die Existenz von Netzeffekten oder Pfadabhängigkeiten.

Pfadabhängigkeiten liegen dann vor, wenn ein Nachfrager durch eine einmal getroffene Technologie-Entscheidung auch im Hinblick auf Weiterentwicklungen von der gewählten Systemwelt abhängig ist. Die getroffene Technologiewahl beeinflusst damit den Entwicklungspfad in die Zukunft (Arthur 1989, S. 116ff.). Über die Bindung an eine bestimmte Systemwelt hinausgehend, führt die Pfadabhängigkeit dazu, dass vergangene Investitionen die Anpassung an aktuelle Entwicklungen auch verhindern können, wenn die Umstellungskosten (oder allgemein *Technologiewechselkosten*) als zu hoch eingeschätzt werden.

Demgegenüber beschreiben **indirekte Netzeffekte** (indirect consumption externalities) das Phänomen, dass Güter aufgrund ihrer Kompatibilität und ihres *komplementären* Charakters in eine Vermarktungs- und Nutzenbeziehung treten und damit ein ‚Netzwerk‘ zwischen den Nachfragern bilden, womit sie zu *Verbundbeziehungen* zwischen Produkten führen (Graumann 1993, S. 1331ff.; Katz/Shapiro 1985, S. 424ff.; Wiese 1990, S. 2ff.).⁷ Nach Farrell/Saloner (1985, S. 70f.) sind indirekte Netzeffekte dann gegeben, „... when a complementary good (spare parts, servicing, software ...) becomes cheaper and more readily available the greater the extent of the (compatible) market.“ Bei indirekten Netzeffekten ergibt sich damit die nutzensteigernde Wirkung aus dem Verbreitungsgrad von Komplementärprodukten am Markt. Sie können als „*ubiquitär*“ bezeichnet werden, da sie im Prinzip für nahezu alle Märkte gelten: Durch die hohe Verbreitung eines Produktes erreichen nicht nur ggf. komplementäre Leistungen eine höhere Verbreitung und damit Zugänglichkeit für den Nachfrager, sondern solche Produkte erfahren i. d. R. auch schnellere Qualitätsverbesserungen und können aufgrund des Mengeneffektes kostengünstiger hergestellt werden.

(2) Produkt-Nutzer-Inkompatibilitäten

⁷ Im Gegensatz zu indirekten Netzeffekten liegen **direkte Netzeffekte** dann vor, wenn der Nutzen eines Produktes unmittelbar von der Zahl der Käufer des Produktes abhängig ist. Typische Beispiele hierfür sind Kommunikationssysteme, die einen Nutzen für den einzelnen Teilnehmer nur entfalten, wenn entsprechend viele Teilnehmer an das System angeschlossen sind. Solche Systeme können nur dann eine Marktbeständigkeit erreichen, wenn eine gewisse Mindestteilnehmerzahl (sog. **Kritische Masse**) an das System angeschlossen ist und die Teilnehmer auch eine hinreichende Kommunikationsdisziplin zeigen (Weiber 1992, S. 133ff.).

Produkt-Nutzer-Inkompatibilitäten liegen vor, wenn ein Nachfrager zur optimalen Nutzung einer Anbieterleistung spezielle organisatorische Maßnahmen ergreifen oder spezifisches Know-how aufbauen muss. Entsprechend lassen sich auch hier zwei Arten von Lock-in-Effekten unterscheiden:

- **Organizational Lock-in:** Eine Anbieterlösung erfordert im Unternehmen des Nachfragers z. B. im Bereich der Ablaufprozesse spezifische organisatorische Anpassungen, die für andere Technologiealternativen nicht geeignet sind.
- **Knowledge Lock-in:** Die Nutzung einer bestimmten Anbieterleistung erfordert ein spezifisches Know-how, das erst durch entsprechende Humankapital-Investitionen aufgebaut werden muss und in keiner anderen Verwendung nutzbar ist. Ein Knowledge Lock-in kann sich aber auch ‚schleichend‘ aufgrund von Erfahrung ergeben, wenn ein Anbieter-System z. B. eine spezifische Bedienlogik aufweist, die gravierend von der anderer Systeme abweicht.

Auch bei Produkt-Nutzer-Inkompatibilitäten können indirekte Netzeffekte der Grund für Lock-in-Situationen im Sinne des **Beharrungs- oder Viskositätseffektes** (Weiber 1992, S. 91f.) sein und den Wechsel der Anwender auf eine überlegene Technologie verhindern: Liegen keine Produkt-Produkt-Inkompatibilitäten vor, d. h. besteht völlige technische Kompatibilität zwischen einer alten und einer neuen Technologie, so kann der Markterfolg der neuen Technologie im Extrem allein dadurch verhindert werden, dass eine etablierte Technologie (Incumbent Technologie) einen großen Verwenderkreis mit großer Akzeptanz aufgebaut hat, die Verwender in der Nutzung der Alt-Technologie versiert sind und allein aus diesem Grund keinen Technologiewechsel vornehmen. Farrell/Saloner (1987, S. 13f.) bezeichnen ein solches Verhalten plastisch als „**Pinguin-Effekt**“: „Penguins gather on the edges of ice floes, each trying to jostle the others in first, because although all are hungry for fish, each fears there may be a predator lurking nearby.“ Der Pinguin-Effekt führt im Extremfall dazu, dass überhaupt kein Wechsel stattfindet und damit selbst eine technisch deutlich überlegene Technologie zum Scheitern verurteilt ist.

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass die Charakteristika des Verbund-Geschäftes zu einer besonderen Unsicherheitsposition des Nachfragers führen, auf die sich der Anbieter in seinem Verhaltensprogramm anpassen muss. Diese Unsicherheitspositionen können sich dabei in folgenden Formen niederschlagen (Weiber 1997a, S. 318):

- **Entscheidungsunsicherheit:** Die Verbundenheit einzelner zeitlich auseinander liegender Transaktionen führt zu einem strukturdefekten Entscheidungsproblem, welches eine optimale Entscheidung verhindert.
- **Ergebnisunsicherheit:** Die sukzessive Beschaffungsschrittfolge führt meist zwangsläufig zu suboptimalen Ergebnissen.
- **Beurteilungsunsicherheit:** Bei hoher Komplexität der Absatzobjekte kommt es zu Beurteilungsproblemen auf der Nachfragerseite
- **Technologische Unsicherheit:** Schnelle Innovationszyklen und kurze Produktlebenszyklen führen dazu, dass der Nachfrager nur wenig über die konkrete Ausgestaltung der bei Folgetransaktionen zu erwerbenden Technologien informiert ist (sog. Event Uncertainty).

- **Verhaltensunsicherheit:** Der aus der Lock-in-Situation resultierenden Abhängigkeitsposition des Nachfragers ist die Gefahr inhärent, dass ein Anbieter seine Position opportunistisch ausnutzt.
- **Umweltunsicherheit:** Aufgrund der Langfristigkeit in der Entscheidung können unvorhersehbare Umweltereignisse eintreten.

Die spezifische Unsicherheitssituation des Nachfragers, die durch seine Abhängigkeitsposition und die in die Zukunft gerichteten Ereignisse geprägt ist, führt dazu, dass der Nachfrager sowohl bei der Basiskaufentscheidung als auch bei den Folgekaufentscheidungen die Qualität der Anbieterleistung und die damit verbundenen Versprechungen der Anbieter letztendlich nicht beurteilen kann. Selbst nach den Kaufentscheidungen ist eine Beurteilung des Anbieterverhaltens mit Problemen behaftet, da der Nachfrager bei schlechter Leistungsqualität nicht unterscheiden kann, ob diese bei hoher Anstrengung des Anbieters aufgrund von Pech zustande kam oder mangelnde Leistungsbereitschaft des Anbieters vorliegt. Verbund-Geschäfte weisen deshalb zumeist eine Dominanz an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auf und es kommt zum Problem des „Moral Hazard“ (vgl. Kapitel 3.3.2.2). Weiterhin lassen die in diesem Abschnitt beschriebenen allgemeinen Charakteristika erkennen, dass im Verbund-Geschäft relativ komplexe Transaktionen vorliegen, was nicht zuletzt aus der intensiven Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager resultiert. Das Nachfragerverhalten wird hier vor allem durch die Spezifika der Transaktionsobjekte beeinflusst, die in der Ersttransaktion (sog. **Basisgeschäft**) eine *fundamentale Transformation* auf der Nachfragerseite bewirken und dadurch zu erzwungenen bzw. nachfragerseitig geplanten Geschäftsbeziehungen führen. Dadurch bedingt bewegt sich der Anbieter im Verbund-Geschäft auf der Handlungsebene geplanter Geschäftsbeziehungen (vgl. Kapitel 4.1.1). Allerdings ist auch zu beachten, dass die Transaktionsobjekte (primär Systemtechnologien und Zulieferprodukte) in Abhängigkeit ihres konkreten Einsatzfeldes im Nachfragerunternehmen wiederum sehr unterschiedliche Verhaltensweisen der Nachfrager implizieren können, weshalb im Folgenden nochmals eine Differenzierung nach verschiedenen *Verbundtypen* vorgenommen wird, auf die der beziehungsorientierte Marketing-Ansatz ebenfalls anzupassen ist.

5.3.2 *Erscheinungsformen des Verbund-Geschäfts Charakteristika von Verbund-Geschäften*

Das Verbund-Geschäft unterscheidet sich von allen anderen Geschäftstypen nicht nur aufgrund des Vorliegens von geplanten Geschäftsbeziehungen, sondern auch aufgrund von Besonderheiten, die in unterschiedlichen Situationen auf der Anbieter- und Nachfragerseite vorliegen können. Obwohl die im vorangegangenen Abschnitt erläuterten allgemeinen Charakteristika typisch für alle Verbund-Geschäfte sind, so führen doch situationsabhängige Größen dazu, dass der Marketing-Ansatz nochmals jeweils unterschiedlich auszurichten ist. Im Folgenden werden deshalb zunächst diese unterschiedlichen Situationen auf Anbieter- und Nachfragerseite aufgezeigt und auf dieser Basis verschiedene Typen von Verbund-Geschäften (sog. **Verbundtypen**) abgeleitet:

(1) Vermarktungsrelevante Situationen auf der Nachfragerseite

Obwohl auf der Nachfragerseite bei der Ersttransaktion im Verbund-Geschäft immer eine hohe Transaktionsobjektspezifität vorliegt, so ergeben sich für den Nachfrager jedoch unterschiedliche Situationen in Abhängigkeit davon, ob eine nachgefragte Anbieterleistung eingeht in die:

- Absatzobjekte des Nachfragers (absatzobjektbezogene Bedarfsverbunde)
- Prozesse des Nachfragers (prozessbezogene Bedarfsverbunde)

Absatzobjektbezogene Bedarfsverbunde begründen sich in sog. Komplementärverbunden, da die Leistung eines Anbieters (Zulieferer) in das Absatzobjekt des Nachfragers eingeht, woraus sich die primäre Abhängigkeit eines Nachfragers vom Zulieferer begründet. Unterschiede ergeben sich hier in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades der Zuliefer-Leistung, der auch die Notwendigkeit einer Unterscheidung von verschiedenen **Zuliefer-Geschäften** begründet. Bei **prozessbezogenen Bedarfsverbunden** werden meist sog. Systemtechnologien vermarktet, weshalb in der Literatur diese Fälle auch als **System-Geschäfte** bezeichnet werden (Backhaus/Aufderheide/Späth 1994; Kühlborn 2004; Weiber 1997a).

(2) Vermarktungsrelevante Situationen auf der Anbieterseite

Die Anbieterseite muss sich auf die besondere Situation der Nachfrager ausrichten, wobei deren Handlungen danach unterschieden werden können, ob zur Lösung der Nachfragerproblematik weitgehend standardisierte Leistungen verwendet werden können (*niedrige Objektspezifität* für den Anbieter) oder ob kundenspezifische Lösungen erforderlich sind (*hohe Objektspezifität* für den Anbieter). Muss der Anbieter zur Lösung des Nachfragerproblems kundenindividuelle Lösungen erarbeiten, so entstehen auch bei ihm *spezifische Investitionen*, während dies bei der Möglichkeit eines Rückgriffs auf (weitgehend) standardisierte Leistungen nicht der Fall ist. In beiden Fällen muss aber auch der Anbieter eine Bindung eingehen, da der Nachfrager auf jeden Fall in eine Lock-in-Situation zum Anbieter gerät und er deshalb versuchen wird, die Möglichkeit eines opportunistischen Anbieterverhaltens soweit wie möglich – meist durch Maßnahmen zur Bindung des Anbieters – zu beschränken. Der Unterschied in beiden Anbieter-situationen ist vor allem darin zu sehen, dass bei standardisierten Leistungen der Anbieter ‚nur‘ geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen tätigen muss, während er bei individualisierten Leistungen zusätzlich auch in das Transaktionsobjekt spezifisch investiert.

Werden die unterschiedlichen Situationen des Verbund-Geschäftes auf Nachfrager- und Anbieterseite kombiniert, so ergeben sich die in Abb. 60 dargestellten vier Typen von Verbund-Geschäften, die hier als Verbundtypen bezeichnet werden. Obwohl bei allen Verbundtypen der Anbieter hohe geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen tätigt bzw. tätigen muss und deshalb auch einen *beziehungsorientierten Marketing-Ansatz* verfolgt, ergeben sich doch in der konkreten Ausgestaltung deutliche Unterschiede. Aus Marketingsicht ist es deshalb zweckmäßig, eine Differenzierung des Marketing-Programms nach den vier Verbundtypen vorzunehmen. Im Folgenden werden die zentralen Charakteristika der vier Verbundtypen zunächst im Detail vorgestellt und dabei vor allem diejenigen Aspekte herausgearbeitet, die unterschiedlichen Transaktionssituationen in den Verbundtypen bedingen. Abb. 61 zeigt die auf die Verbundtypen bezogenen Unterschiede in den zentralen Charakteristika im Überblick.

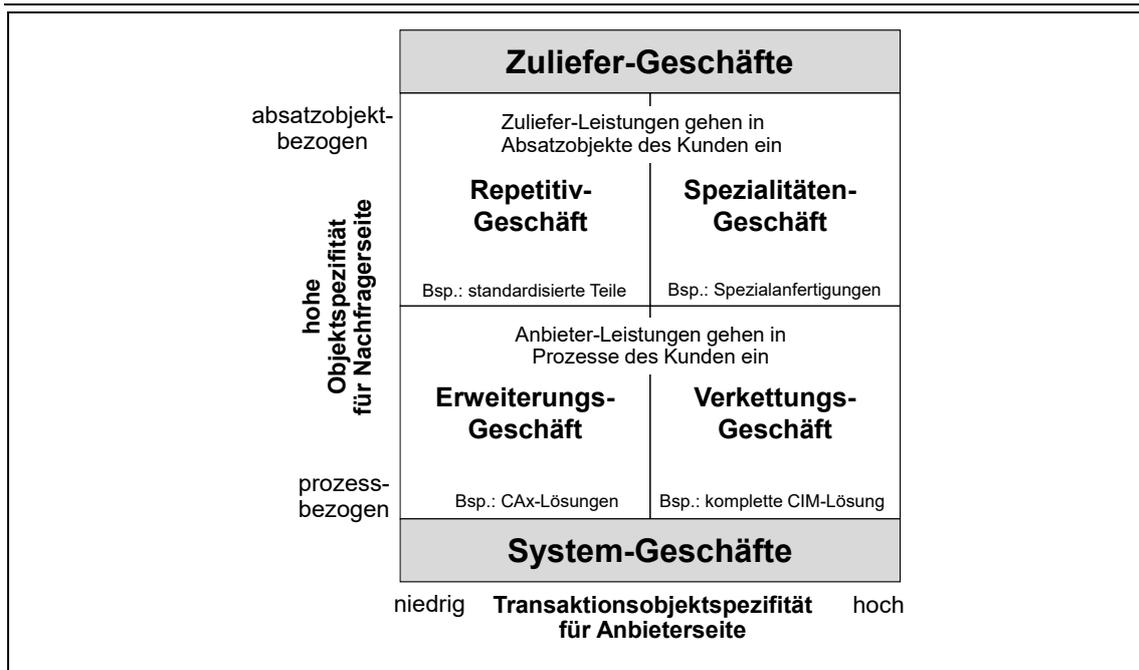


Abb. 60: Typen von Verbund-Geschäften

Repetitiv-Geschäfte gehören zu den Zuliefer-Geschäften im Verbund-Geschäft und bezeichnen Vermarktungsprozesse, bei denen sich der objektiv-technische Bedarfsverbund darin begründet, dass eine weitgehend standardisierte Anbieterleistung in das Absatzobjekt des Nachfragers eingeht und damit Folgetransaktionen in Abhängigkeit des nachfragerseitigen Absatzprozesses entstehen. Die Anbieterleistung kann dabei auf dem Absatzmarkt des Kunden aber keine präferenzschaffende Funktion übernehmen.

Spezialitäten-Geschäfte gehören zu den Zuliefer-Geschäften im Verbund-Geschäft und bezeichnen Vermarktungsprozesse, bei denen sich der objektiv-technische Bedarfsverbund darin begründet, dass eine weitgehend individualisierte Anbieterleistung in das Absatzobjekt des Nachfragers eingeht und damit Folgetransaktionen gemäß dem nachfragerseitigen Absatzprozess entstehen. Die Anbieterleistung kann auf dem Absatzmarkt des Kunden i. d. R. eine präferenzschaffende Funktion ausüben.

Erweiterungs-Geschäfte gehören zu den System-Geschäften im Verbund-Geschäft und bezeichnen Vermarktungsprozesse, bei denen sich der objektiv-technische Bedarfsverbund darin begründet, dass auf Standardkomponenten basierende oder kundenspezifisch gefertigte Anbieterleistungen zur Erfüllung eines konkreten nachfragerseitigen Bedarfsfalles angepasst werden müssen, wobei zur Aufrechterhaltung oder Erweiterung des Nutzens der angebotenen Lösung Folgetransaktionen erforderlich werden.

Verkettungs-Geschäfte gehören zu den System-Geschäften im Verbund-Geschäft und bezeichnen Vermarktungsprozesse, bei denen sich der objektiv-technische Bedarfsverbund darin begründet, dass beim Nachfrager vorhandene und auch zukünftig vom Nachfrager zu erwerbende Problemlösungen in eine gemeinsame Systemwelt beim Nachfrager integriert werden.

Zuliefer-Geschäfte	
Transaktionsobjekt geht in die <i>Absatzobjekte des Kunden</i> ein (Absatzobjektbindung)	
Repetitiv-Geschäft	Spezialitäten-Geschäft
<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsobjekte: weitgehend <i>standardisierte</i> Zuliefer-Leistungen • geringe Leistungserstellungs-Spezifität • Zuliefer-Leistung geht i. d. R. im Absatzobjekt des Nachfragers auf • Anbieterleistung leicht(er) substituierbar • Bindungseffekte-Nachfrager: Temporaler Lock-in • Bindungseffekte-Anbieter: Temporaler Lock-in • wechselseitig, asymmetrische Bindung häufig zu Lasten der Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsobjekte: <i>individualisierte</i> Zuliefer-Leistungen • hohe Erstellungs-Spezifität • Zuliefer-Leistung geht (<i>identifizierbar</i>) in das Absatzobjekt ein • beidseitige Bindung durch spezifische Investitionen • Bindungseffekte-Nachfrager: alle Arten von Lock-in möglich • Bindungseffekte-Anbieter: Temporaler-, Technological lock-in • wechselseitig, symmetrische Bindung
System-Geschäfte	
Transaktionsobjekt geht in die <i>Prozesse des Kunden</i> ein (Prozessbindung)	
Erweiterungs-Geschäft	Verkettungs-Geschäft
<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsobjekte: Bedarfsfall-identisch (Systemtechnologien) • geringe und hohe Leistungserstellungs-Spezifität • a priori festgelegte Systemarchitektur der Bedarfsfall-Lösung • Hardware- und Dienstleistungs-Geschäft • Nutzensteigerung über Komplementärverbund • Bindungseffekte-Nachfrager: alle Arten von Lock-in möglich • Bindungseffekte-Anbieter: nur bei Kundenentwicklungen • wechselseitig, asymmetrische Bindung meist zu Lasten des Nachfragers 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsobjekt ist eine Dienstleistung (Systemintegration) • hohe Spezifität bei der Systemintegration • variable bzw. offene Systemarchitektur in der Verkettung • reines Dienstleistungs-Geschäft • Nutzensteigerung via Synergieeffekte über Verwendungsverbund • Bindungseffekte-Nachfrager: primär Technological Lock-in • Bindungseffekte-Anbieter: Knowledge Lock-in • wechselseitig, asymmetrische Bindung meist zu Lasten des Nachfragers

Abb. 61: Zentrale Charakteristika der Typen von Verbund-Geschäften

5.3.3 Beziehungorientierter Marketing-Ansatz im Verbund-Geschäft

Die im Kapitel 5.3.1 abgeleiteten Charakteristika des Verbund-Geschäfts sowie die Besonderheiten der in Kapitel 5.3.2 erläuterten Verbundtypen haben zur Folge, dass die im Verbund-Geschäft relevanten Lock-in-Effekte auf der Nachfragerseite zwangsläufig zu geplanten Geschäftsbeziehungen führen.

Charakteristika von Geschäftsbeziehungen		Charakteristika des Verbund-Geschäfts
Folge von Markttransaktionen	↔	Zeitlich verbundene Kaufprozesse (sukzessive Beschaffungsschrittfolge)
Verknüpfung von Markttransaktionen	↔	Sachlich verbundene Kaufprozesse (Lock-In-Effekt)
„innere Verbindung“	↔	Technische Nutzenverbundenheit

Abb. 62: Korrespondierende Charakteristika von Geschäftsbeziehungen und Verbund-Geschäften

Die Charakteristika des Verbund-Geschäftes stellen von daher Konkretisierungen der zentralen Merkmale von Geschäftsbeziehungen dar (vgl. Abb. 62), wie sie in Kapitel 4.1.1 herausgearbeitet wurden. Somit müssen auch die Anbieter im Verbund-Geschäft auf der Handlungsebene der Geschäftsbeziehungen agieren (Weiber 1997a, S. 320; derselbe 1997b, S. 379ff.), und es wird hier ein beziehungsorientierter Marketing-Ansatz verfolgt. Bei Verbund-Geschäften geht zumindest der Nachfrager mit der Ersttransaktion eine bewusste Bindungs-Entscheidung im Hinblick auf die Folgetransaktionen ein, sodass hier geplante Geschäftsbeziehungen vorliegen. Aufgrund dieser zentralen Besonderheit wird die Ersttransaktion im Verbund-Geschäft im Folgenden als **Basisgeschäft** bezeichnet. Da die Folgetransaktionen in einem objektiv-technischen Bedarfsverbund stehen, ergibt sich hier i. d. R. ein bestimmbarer Zeithorizont dieser Transaktionen, und wir bezeichnen diese im Folgenden als **Verbundkäufe**. Damit ist unmittelbar einsichtig, dass ein Nachfrager dem Basisgeschäft eine besondere Bedeutung beimisst, während in den Verbundkäufen seine Entscheidungsfreiheit stark eingengt ist und er im Prinzip ‚nur‘ prüfen kann, ob seine Erwartungen auch durch die Erfahrungen bestätigt werden. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die im Verbund-Geschäft relevante Handlungsebene der „Geschäftsbeziehungen“ nach folgenden drei Phasen unterschieden:

1. Marketing in der Phase des Basisgeschäfts,
2. Marketing in der Phase der Verbundkäufe,
3. Reflexionsphase.

Während der Nachfrager im Verbund-Geschäft nach dem Abschluss des Basisgeschäftes aufgrund der hohen Spezifität des Transaktionsobjektes im Prinzip wissend in eine Lock-in-Situation gelangt, kann die Bindung des Anbieters (z. B. durch Individualisierung des Leistungsangebotes) auf der Transaktionsobjektspezifität beruhen, muss sie aber nicht. Allerdings wird der Kunde von einem potenziellen Anbieter wahrscheinlich immer verlangen, dass er sich zumindest für die Zeit der präjudizierten Verbundkäufe vertraglich bindet (sog. **Temporal Lock-in-Effekt**). Weiterhin hat die Darstellung der unterschiedlichen Verbundtypen gezeigt, dass die Nachfrager- und auch Anbietersituation in den einzelnen Verbundtypen deutliche Unterschiede aufweisen. Diese sind insbesondere im Hinblick darauf offensichtlich, ob die im Verbund-Geschäft angebotenen Leistungen in die Absatzobjekte (Zuliefer-Geschäfte) oder primär in die Prozesse (System-Geschäfte) des Nachfragers eingehen. Im Ergebnis führen diese Unterschiede für den Anbieter zu Modifikationsnotwendigkeiten des beziehungsorientierten Marketing-

Ansatz, die sowohl phasenspezifisch als auch verbundtypenspezifisch zu erfolgen haben.

Abb. 63 zeigt im Überblick die zentralen Aspekte, die im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

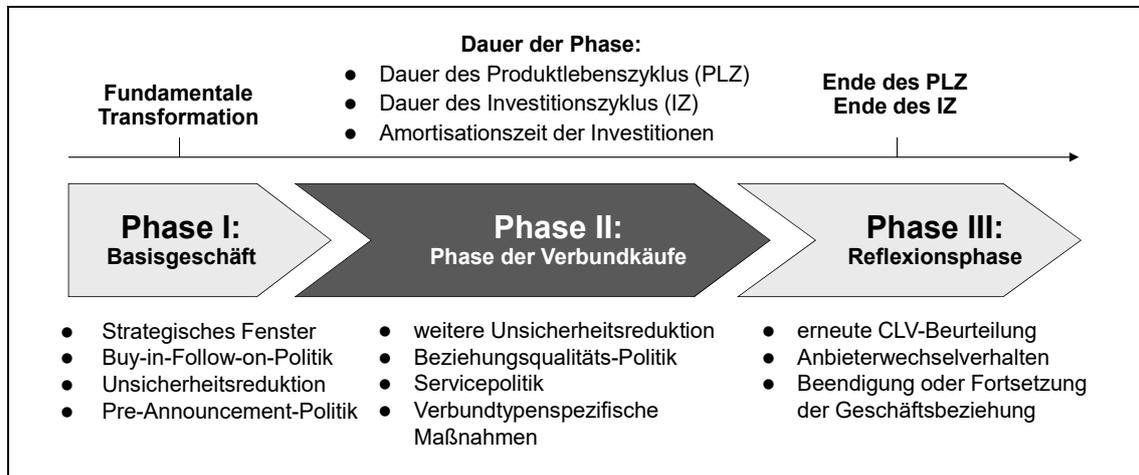


Abb. 63: Phasen im Verbund-Geschäft

5.3.3.1 Phase I: Marketing des Basisgeschäfts

Mit dem Abschluss des Basisgeschäfts legt sich der Nachfrager auf einen bestimmten Anbieter oder eine bestimmte Technologie fest, wodurch er in eine **Lock-in-Situation** gelangt. Dem Nachfrager ist damit meist bewusst, dass er aufgrund der mit dem Basisgeschäft verknüpften *fundamentalen Transformation* bewusst eine Abhängigkeitsposition in den Folgetransaktionen eingeht. Das Basisgeschäft stellt damit für den Nachfrager immer eine hoch spezifische Investition dar. Entsprechend wird er auch bereits bei der Entscheidung für das Basisgeschäft versuchen, die Dauer der Abhängigkeit in den Folgetransaktionen (sog. **Bindungsspanne**) zu antizipieren.

5.3.3.1.1 Unsicherheitspositionen im Basisgeschäft

Lock-in-Situation bzw. fundamentale Transformation und Bindungsspanne führen dazu, dass sich der Nachfrager im Basisgeschäft in einer Situation befindet, die i. d. R. als hoch riskant wahrgenommen wird. Zentrale Zielsetzung des Anbieters muss es deshalb sein, die spezifische Unsicherheitsposition des Nachfragers im Basisgeschäft zu reduzieren, um damit den Weg für die Verbundkäufe zu öffnen. Allerdings muss sich der Anbieter für sich selbst ebenfalls bewusst sein, dass auch er sich häufig in eine Abhängigkeitssituation vom Nachfrager begibt, da der Nachfrager versuchen wird, Maßnahmen zu ergreifen, die auch den Anbieter für die Folgetransaktionen bindet, um so seine eigene Unsicherheit zu reduzieren. Beide Aspekte werden im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen.

(1) Unsicherheitspositionen des Nachfragers im Basisgeschäft

Besondere Unsicherheitspositionen des Nachfragers im Basisgeschäft lassen sich vor allem aus folgenden drei grundlegenden Entscheidungen ableiten, die ein Nachfrager im Basisgeschäft zu treffen hat:

- Prüfung des Anbieterpotenzials,
- Prüfung der Gefahr opportunistischen Anbieterverhaltens,
- Abschätzung der Bindungsspanne.

Aus ökonomischer Sicht kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde seine Kaufentscheidung zugunsten desjenigen Anbieters fällt, von dessen Angebot er sich den größtmöglichen Nettonutzen erwartet. Im Basisgeschäft tritt neben diesen zentralen Entscheidungsaspekt zusätzlich die Frage nach dem Anbieterpotenzial.

Das *Anbieterpotenzial* bezeichnet im Verbund-Geschäft die vom Nachfrager wahrgenommene Fähigkeit eines Anbieters, seinen Verpflichtungen nicht nur im Basisgeschäft, sondern auch in den zukünftigen Verbundkäufen nachkommen zu können.

Im Basisgeschäft bestehen die ‚Verpflichtungen‘ des Anbieters in der Erfüllung der vom Nachfrager erwarteten spezifischen Leistungsanpassungen bzw. Spezialentwicklungen, wie sie besonders für das Spezialitäten- und das Verkettungs-Geschäft typisch sind, ggf. aber auch beim Erweiterungs-Geschäft relevant sein können. Bezüglich der Verbundkäufe muss der Nachfrager bei Zuliefer-Geschäften bereits im Basisgeschäft abschätzen, ob ein Anbieter in der Lage sein wird, die Zuliefer-Leistungen auch zuverlässig entsprechend den Entwicklungen des nachfragerseitigen Absatzmarktes und in der geforderten Qualität zu liefern. Bei System-Geschäften geht es insbesondere im Erweiterungs-Geschäft um die zuverlässige Lieferung von Verbrauchsprodukten (Fall: Aufrechterhaltung des Grundnutzens) oder um die Fähigkeit eines Anbieters, mit den zukünftigen Technologieentwicklungen Schritt halten zu können (Fall: Erweiterung des Grundnutzens). Die Prüfung des anbieterseitigen Markt-Entwicklungspotenzials ist ebenso auch im Verkettungs-Geschäft relevant.

Mit Ausnahme des Repetitiv-Geschäftes können alle anderen Typen des Verbund-Geschäfts im Basisgeschäft auch mit der Entwicklung spezifischer Leistungsangebote verbunden sein. Damit stellen diese „Basis-Lösungen“ Leistungsversprechen dar, wodurch die Gefahr eines opportunistischen Anbieterverhaltens besonders hoch ist. Diese Gefahr wird im Verbund-Geschäft nochmals vergrößert, da durch die mit dem Basisgeschäft einhergehende fundamentale Transformation die Abhängigkeitsposition des Nachfragers im Hinblick auf die Verbundkäufe weiter verfestigt wird. Die Prüfung von Anbieterpotenzial und der Gefahr opportunistischen Anbieterverhaltens wird nochmals erschwert, wenn der Nachfrager in der Vergangenheit noch keine Erfahrungen mit einem Anbieter sammeln konnte, sich der Anbieter also in der Position eines Out-Suppliers befindet. Der Nachfrager muss hier deshalb auf Surrogatinformationen über das Anbieterpotenzial zurückgreifen, indem er z. B. auf die in der Vergangenheit gezeigte Marktbeständigkeit, das Innovationspotenzial, die Finanzkraft oder die Reputation eines Anbieters zurückgreift oder Referenzen über den Anbieter bei anderen Nachfragern einholt.

Schließlich führt auch die Notwendigkeit der Abschätzung der Bindungsspanne zu einer weiteren Vergrößerung der Nachfrager-Unsicherheit im Basisgeschäft. Die Bindungsspanne bezeichnet im Verbund-Geschäft den Zeitraum der Bindung eines Nachfragers an einen Anbieter oder eine technische Lösung, den der Nachfrager im Basisgeschäft für die folgenden Verbundkäufe erwartet.

Bei Zuliefer-Geschäften bestimmt sich die Bindungsspanne aufgrund des absatzobjektbezogenen Bedarfsverbundes durch die Transaktionsobjektspezifität und dem erwarteten Lebenszyklus des Absatzobjektes des Nachfragers, in welches das Zuliefer-Produkt eingeht. Die Transaktionsobjektspezifität spielt dabei im Spezialitäten-Geschäft eine besondere Rolle, da sich der Nachfrager bei kundenspezifischen Entwicklungen i. d. R. für den kompletten Lebenszyklus (z. B. Modellreihe eines PKWs) auf die Zuliefer-Leistung festlegt. Im Repetitiv-Geschäft hingegen schlägt sich die Bindungsspanne meist in den geschlossenen Rahmenverträgen nieder, die für eher unspezifische Zuliefer-Leistungen meist kurzfristiger geschlossen werden. Demgegenüber ist im System-Geschäft die Bindungsspanne aufgrund des prozessbezogenen Bedarfsverbundes durch den Investitionszyklus bzw. die erwartete Amortisation der Nachfragerinvestition bestimmt und damit besonders im Erweiterungs-Geschäft von Bedeutung. Bei der Bestimmung des Investitionszyklus ist die Problematik zum einen in der Schätzung des Wachstums des Nachfrager-Unternehmens zu sehen, die wesentlich das Nutzungsverhalten der Anbieterleistung und die damit verbundenen Prozessintensitäten bestimmt und zum anderen in der Schätzung der technologischen Entwicklung, die ebenfalls auf den Ersatzzeitpunkt der getätigten Nachfrager-Investition Einfluss nimmt.

(2) Unsicherheitspositionen des Anbieters im Basisgeschäft

Auch der Anbieter kann im Verbund-Geschäfte in eine Lock-in-Situation geraten, wofür primär zwei Gründe verantwortlich sind:

- Kundenindividuelle Leistungen im Basisgeschäft,
- Lieferverpflichtungen für die Verbundkäufe.

Bei kundenindividuellen Leistungen im Basisgeschäft, wie sie im Spezialitäten- und im Verkettungs-Geschäft typisch sind, resultiert der anbieterseitige Lock-in-Effekt insbesondere aus der Transaktionsobjektspezifität und transaktionsbeziehungsspezifischen Investitionen im Prozess der Leistungserstellung. Bei weitgehend standardisierten Leistungen, wie sie für das Repetitiv- und bedingt auch für das Erweiterungs-Geschäft typisch sind, begründet sich der Lock-in des Anbieters gegenüber dem Nachfrager (Anbieter-Lock-in) vor allem in den geschäftsbeziehungsspezifischen Investitionen, die der Anbieter durch die Verpflichtungen bezüglich der mit den Verbundkäufen verknüpften Bindungsspannen z. B. durch Lieferverpflichtungen eingeht. Die anbieterseitige Lock-in-Situation verstärkt für den Anbieter die Notwendigkeit, im Basisgeschäft die Attraktivität des Kunden einer besonders kritischen Prüfung zu unterziehen und dabei den *Customer Lifetime Value (CLV)* vor allem im Hinblick auf das Nachfragepotenzial in den Verbundkäufen zu prüfen. Insbesondere für Out-Supplier, die bisher noch keine Geschäftsbeziehung mit einem Nachfrager eingegangen waren und von daher auch auf keine vergangenheitsbezogenen Daten eines Nachfragers zurückgreifen können, ist dann zur Bestimmung des CLV die Prognose der zukünftigen Unternehmens- und Marktentwicklung des Nachfragers von maßgeblicher Bedeutung.

5.3.3.1.2 Akquisition des Basisgeschäfts

Bei der Neuakquisition eines Basisgeschäfts ist im Vergleich zur Neuakquisition in den anderen Geschäftstypen die zentrale Besonderheiten zu beachten, dass Basisgeschäfte „*Strategische Fenster*“ öffnen.

Mit der Entscheidung für einen bestimmten Anbieter im Basisgeschäft kommt es zu einer a-priori-Bindung des Nachfragers im Hinblick auf die Verbundkäufe. Ein typischer Grund hierfür ist der aufgrund von technologischen Inkompatibilitäten der Basis-Lösung mit Konkurrenzlösungen entstehende Systembindungseffekt z. B. in Form eines Vendor Lock-in. Damit kann aber für die Dauer der Verbundkäufe auch kein Konkurrenzanbieter in die Geschäftsbeziehung eintreten und ein Nachfrager ist nach erfolgreicher Akquisition des Basisgeschäfts auf längere Zeit für andere Anbieter ‚verloren‘. Verbundkäufe sind damit für den gewählten Anbieter als (weitgehend) ‚sicher‘ zu bezeichnen. Das aber bedeutet, dass die Nachfrager-Akquisition im Verbund-Geschäft nur zum Zeitpunkt des Basisgeschäftes möglich ist und sich eine erneute Chance für Out-Supplier erst wieder in der Reflexionsphase eröffnet. Die mit dem Basisgeschäft verbundene Akquisitionschance kann in Anlehnung an Abell als „**Strategisches Fenster**“ (Strategic Window) interpretiert werden.⁸

Das *Strategische Fenster* bezeichnet im Verbund-Geschäft das Zeitfenster, in der ein Nachfrager nach geeigneten Kompetenzen am Markt zur Lösung seiner spezifischen Problemanforderungen sucht.

Mit dem Abschluss des Basisgeschäftes ist das strategische Fenster für die Zeit der Verbundkäufe weitgehend geschlossen. Die Zeitpunkte, in denen das Strategische Fenster zur Akquisition eines Basisgeschäftes geöffnet ist, treten nur in einer begrenzten Zahl auf, weshalb deren frühzeitige Identifikation für potenzielle Anbieter von entscheidender Bedeutung ist. Der exakte Zeitpunkt wird dabei dadurch determiniert, dass es eine Übereinstimmung zwischen den Schlüsselanforderungen eines bestimmten Nachfragers und dem Potenzial und damit Leistungsprofil eines Anbieters gegeben sein muss. Diese Übereinstimmung ist jedoch nicht immer vorhanden, da es im Zeitablauf zu dynamischen Veränderungen des Marktes sowohl im Hinblick auf die Bedürfnisse der Nachfrager als auch die Leistungspotenziale der Anbieter kommt (Abell 1978, S. 21ff.).

Das Strategische Fenster eröffnet den Anbieter eine besondere Akquisitionsstrategie, die als „**Buy In-Follow On**“ bezeichnet wird und auf einem *kalkulatorischen Preisausgleich* über die Zeit beruht (Crabtree 1995, S. 149f.; Weigand 1991, S. 29ff.): Bei der Buy In-Follow On-Strategie wird zunächst ein Produkt (sog. **Buy In-Produkt**) zu günstigen Konditionen oder sogar vom Anbieter subventioniert angeboten. Durch diese Niedrigpreisstrategie soll neben der Abgrenzung zu konkurrierenden Anbietern insbesondere die Risikowahrnehmung bzgl. der im Basisgeschäft i. d. R. hohen Anschaffungsinvestition und der *fundamentalen Transformation* der Nachfragersituation reduziert werden. Gelingt damit der Einstieg in das Basisgeschäft, so werden im Anschluss die bedarfsverbundenen Produkte (sog. Follow On-Produkte) in der Phase der Verbund-

⁸ Abell definiert das Strategische Fenster wie folgt: “The Term “strategic window” is used here to focus attention on the fact that there are only limited periods during which the “fit” between the key requirements of a market and the particular competencies of a firm competing in that market is at an optimum. Investments in a product line or market are should be timed to coincide with periods in which such a strategic window is open” (Abell 1978, S. 21).

käufe mit höherem Gewinn an den gebundenen Nachfrager verkauft. Da sich bei der Buy In-Follow on-Strategie i. d. R. erst das Follow On-Produkt ‚rentiert‘, ist diese Strategie nicht ohne Risiko für den Anbieter: So müssen in der Buy In-Situation hohe Investitionen getätigt werden, welche sich erst langfristig amortisieren. Entsprechend darf auch nicht der Gewinn aus dem Basisgeschäft zur Beurteilung einer Geschäftsbeziehung herangezogen werden, sondern der Gewinn aus der gesamten Transaktionskette. Rentabilitätsüberlegungen müssen sich entsprechend auf den Lebenszyklus der verbundenen Produkte beziehen. Des Weiteren muss der Anbieter dafür Sorge tragen, dass der Bedarfsverbund zwischen den Buy In- und Follow On-Produkten möglichst lange bestehen bleibt (z. B. durch Patente) und nicht durch Imitationen des Follow On-Produktes seitens der Konkurrenz gefährdet wird.

5.3.3.2 Phase II: Marketing der Verbundkäufe

Im Folgenden werden nur noch diejenigen Marketing-Maßnahmen diskutiert, die Besonderheiten in der Verbundkauf-Phase des jeweiligen Verbundtyps darstellen. Abb. 64 gibt hierzu vorab einen zusammenfassenden Überblick.

Zuliefer-Geschäfte	
Repetitiv-Geschäft	Spezialitäten-Geschäft
<ul style="list-style-type: none"> • Bindung über geschäftsbeziehungs-spezifische Investitionen • Integrale Verfügbarkeitsqualitätspolitik • Servicepolitik und Beziehungsqualität • Preis als wichtige Entscheidungsgröße 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung über transaktionsobjekt-spezifische Investitionen • umfassende Integralqualitätspolitik • Mehrgenerationen-Innovationen • Mehrstufiges Marketing
System-Geschäfte	
Erweiterungs-Geschäft	Verkettungs-Geschäft
<ul style="list-style-type: none"> • Bindung über transaktionsobjekt-spezifische Investitionen • Innovationspolitik • Migrationspolitik/Versioning 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung über transaktionsbeziehungs-spezifische Investitionen • Kompetenzpolitik (Systemintegration) • Kompatibilitätspolitik
<p>Für alle Verbundtypen gilt in der Phase der Verbundkäufe eine hohe Bedeutung von: Beziehungsqualitätspolitik; Unsicherheitsreduktionspolitik; Servicepolitik</p>	

Abb. 64: Verbundtypen-spezifische Marketing-Foki in der Verbundkauf-Phase

5.3.3.2.1 Marketing der Verbundkäufe im Repetitiv-Geschäft

Das Repetitiv-Geschäft ist vor allem im Hinblick auf die Ersttransaktion im Basisgeschäft in vielen Facetten vergleichbar mit dem Commodity-Geschäft, weshalb hier auch auf die Ausführungen zum Commodity-Geschäft verwiesen sei (vgl. Kapitel 0). Der zentrale Unterschied zum Commodity-Geschäft ist allerdings darin zu sehen, dass im Repetitiv-Geschäft die Anbieterleistung in die Absatzobjekte und nicht in die Prozesse des Nachfragers eingehen und damit wechselseitig erzwungene Geschäftsbeziehungen vorliegen. Die Transaktionen im Repetitiv-Geschäft sind deshalb im Vergleich zu denen im Commodity-Geschäft als deutlich komplexer zu bezeichnen, da zum einen die Einpassung der Zuliefer-Leistungen in die Absatzobjekte der Nachfrager wesentlich kom-

plexere Managerial Transactions erfordert und zum anderen durch das Basisgeschäft auch der Anbieter eine Festlegung für die Phase der Verbundkäufe vornehmen muss. In dieser Phase steht dann vor allem die zum Absatzprozess des Nachfragers synchronisierte Lieferung der Zuliefer-Teile im Vordergrund.

Das Marketing der Verbundkäufe im Repetitiv-Geschäft hat sich an den Besonderheiten dieses Geschäftstyps auszurichten (vgl. Abb. 61):

- (Weitgehend) Standardisierte Zuliefer-Leistung, die im Absatzobjekt des Kunden ‚aufgeht‘ und dort keine tragende Funktion übernimmt.
- Anbieterleistung kann auf dem Absatzmarkt des Kunden keine präferenzschaffende Funktion übernehmen und ist am Absatzmarkt des Kunden (bzw. von den Käufern der Absatzobjekte) auch nicht identifizierbar.
- Nachfrager praktiziert meistens Multiple Sourcing.
- Wechselseitige Bindung meist über temporalen Lock-in-Effekt.

Die zusammenfassenden Charakteristika machen deutlich, dass durch die Zuliefer-Leistung selbst keine nachfragerseitige Quasi-Rente aufgebaut werden kann und auch der Anbieter aus dem Transaktionsobjekt selbst keine Quasi-Rente zieht. Aufgrund der weitgehenden Standardisierung der Zuliefer-Leistungen besitzen deshalb die Preispolitik und damit auch das Kostenmanagement des Anbieters einen bedeutenden Stellenwert im Repetitiv-Geschäft.

Dennoch können auch im Repetitiv-Geschäft spezifische Investitionen insbesondere auf der Anbieterseite vorgenommen werden, die vor allem im Bereich der Integralqualitätspolitik angesiedelt sind. Dabei ist der Integralen Verfügbarkeitsqualität eine besondere Bedeutung beizumessen, durch die eine auf den Produktionsprozess des Nachfragers abgestellte Verfügbarkeit der Zuliefer-Teile sichergestellt werden soll. Diese erfordert häufig spezifische Investitionen des Anbieters vor allem in Form von Zeit- und Abnehmerspezifität. Da im Repetitiv-Geschäft weiterhin häufig ein Multiple Sourcing der Nachfrager stattfindet, sollte der Anbieter auch eine Kompatibilitätspolitik im Hinblick auf die weiteren In-Supplier betreiben. Zur Stärkung der Beziehungsqualität ist neben der Servicepolitik vor allem auch die Verbesserung der nachfragerseitigen Beschaffungseffizienz geeignet. Diese Investitionen sind vor dem Hintergrund der Bindungsspanne zu bewerten, die meist durch die Dauer der geschlossenen Rahmenverträge bestimmt ist. Selbst wenn keine anbieterseitigen spezifischen Investitionen getätigt werden, so kommt der Anbieter durch die Rahmenverträge aber zumindest in einen temporalen Lock-in.

5.3.3.2 Marketing der Verbundkäufe im Spezialitäten-Geschäft

Das Spezialitäten-Geschäft entspricht im Hinblick auf die Ersttransaktion im Basisgeschäft stark dem Projekt-Geschäft, da eine speziell auf den Nachfrager angepasste Leistung entwickelt wird. Bezüglich des Basisgeschäftes sei deshalb hier auch auf die Ausführungen zum Projekt-Geschäft verwiesen (vgl. Kapitel 5.2). Die Besonderheit des Spezialitäten-Geschäfts ist nun darin zu sehen, dass die im Basisgeschäft entwickelte kundenindividuelle Leistung zum einen mit Beginn der Verbundkäufe wiederholt in identischer Form in die Absatzobjekte des Nachfragers integriert wird und zum anderen die Phase dieser Verbundkäufe i. d. R. für den Lebenszyklus des nachfragerseitigen Ab-

satzobjektes festgelegt ist. Für die Verbundkauf-Phase steht dann auch im Spezialitäten-Geschäft die zum Absatzprozess des Nachfragers synchronisierte Lieferung der speziellen Zuliefer-Teile im Vordergrund. Das Marketing der Verbundkäufe im Spezialitäten-Geschäft hat sich an den Besonderheiten dieses Geschäftstyps auszurichten (vgl. Abb. 61).

- Die individualisierte Anbieterleistung (Leistungsversprechen) ist Teil des Absatzobjektes des Kunden.
- Die Anbieterleistung kann auf dem Absatzmarkt des Kunden präferenzschaffende Funktion übernehmen, wenn sie am Absatzmarkt des Nachfragers identifizierbar ist.
- Aufgrund meist vollständiger Transaktionsobjektspezifität ist im Prinzip kein Multiple Sourcing beim Nachfrager möglich.
- Nachfragerbindung über Vendor Lock-in und wechselseitige Bindung durch transaktionsobjektspezifische Investitionen.

Die zusammenfassenden Charakteristika machen deutlich, dass sich das Spezialitäten-Geschäft vom Repetitiv-Geschäft vor allem dadurch unterscheidet, dass sowohl Nachfrager als auch Anbieter nach dem Basisgeschäft in eine starke wechselseitige Lock-in-Situation geraten. Aufgrund der speziell für einen Nachfrager entwickelten Anbieterleistung, die in das Absatzobjekt des Nachfragers integriert wird, liegt eine totale Objektspezifität vor und der Nachfrager ist für die Zeit der Verbundkäufe in einem Vendor Lock-in. Umgekehrt erfordern Spezialanfertigungen häufig auch anbieterseitig spezifische Investitionen, die durch die anschließenden kontinuierlichen Zulieferungen an den Nachfrager nochmals erhöht werden. In der Realität sind hier auf der Anbieterseite Investitionen in alle Arten der Faktorspezifität anzutreffen (vgl. Kapitel 4.1.3.1). Andererseits ist für den Anbieter im Spezialitäten-Geschäft zunächst einmal das Geschäft mit dem Nachfrager bis zum Ende des Lebenszyklus des nachfragerseitigen Absatzobjektes ‚sicher‘. Das Marketing in den Verbundkäufen ist deshalb hier vor allem auf einen Spill-over-Effekt ausgerichtet: Durch den Aufbau von Beziehungsqualität in der Phase der Verbundkäufe qualifiziert sich der Anbieter nicht nur für die nächste Generation des aktuellen Absatzobjektes, sondern auch als Zulieferer für andere Absatzobjekte des Nachfragers. Geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen des Anbieters sollten deshalb vor allem auf die Markennamenspezifität gerichtet sein, um so das gute Image von aktuellen Zuliefer-Leistungen auch auf neue Leistungen übertragen zu können (sog. **Umbrella-Effekt**).

Aufgrund der Besonderheit, dass im Spezialitäten-Geschäft die im Basisgeschäft entwickelte Anbieterleistung in das Absatzobjekt des Nachfragers eingeht und i. d. R. für den Lebenszyklus des nachfragerseitigen Absatzobjektes vom Anbieter im Rahmen identischer Wiederholungskäufe geliefert wird, sind in der Phase der Verbundkäufe folgende Marketing-Politiken von besonderer Bedeutung:

- Integralqualitätspolitik,
- Plattform-Strategien,
- Mehrstufiges Marketing.

Dabei sind die mit diesen Politiken einhergehenden/spezifischen Investitionen vor dem Hintergrund der *Bindungsspanne* zu bewerten, die durch die Dauer des Lebenszyklus des nachfragerseitigen Absatzobjektes bestimmt ist.

(1) Integralqualitätspolitik

Die Integralqualitätspolitik wurde bereits im Commodity-Geschäft behandelt (vgl. Kapitel 5.1.3.1). Im Commodity-Geschäft ist die Integralqualitätspolitik auf die Integration von Anbieterleistungen in die Prozesse der Unternehmen bezogen, wobei die Anbieterleistungen selbst keinen direkten (objektiv-technischen) Verbund zu anderen in den Prozessen des Nachfrage-Unternehmens eingesetzten Produkten aufweisen. Demgegenüber sind im Spezialitäten-Geschäft die Anbieterleistungen integraler Bestandteil der Absatzobjekte des Nachfragers und werden für den Lebenszyklus dieser Produkte – abgesehen von eventuellen Verbesserungen – meist in Form identischer Wiederholungskäufe an das Nachfrage-Unternehmen geliefert. Die Integralqualitätspolitik des Anbieters ist deshalb im Spezialitäten-Geschäft umfassend auszurichten, sodass hier neben der Verfügbarkeitsqualität insbesondere auch die integrale Produktqualität sowie die integrale Zeitqualität herausragende Bedeutung erlangen. Da die Lieferungen mit der Absatzentwicklung des nachfragerseitigen Absatzobjektes zu synchronisieren sind, ist hier ein Fokus vor allem auf die Zuverlässigkeit der Lieferungen in der Phase der Verbundkäufe zu legen.

(2) Plattform-Strategien

Kundenspezifische Entwicklungen im Spezialitäten-Geschäft sind mit drei Kernproblemen verbunden: hohe Entwicklungskosten, Ausrichtung auf einen speziellen Kunden und Langfristigkeit der Folgekäufe. Diese Problemkreise können durch die Verfolgung von sog. Plattform-Strategien bei der Entwicklung reduziert werden.

Eine *Plattform* ist ein Set von Produkten, das i. d. R. auf allgemein verfügbaren Technologien basiert und auf dem aufbauend ein oder mehrere Anbieter unterschiedliche Produkte bzw. Modelle für den Absatzmarkt entwickeln können.

Allgemein gilt, dass bei der Plattform-Strategie in einer Produktlinie Komponenten erstellt werden, die sich in verschiedenen Produkten einsetzen lassen. Dadurch kann eine Reduzierung der Kosten und der Zeitdauer bis zur Fertigstellung der Produkte erreicht werden, da die Komponenten jeweils nur einmal entwickelt werden müssen. Weiterhin wird im Laufe der Zeit auch eine höhere Produktqualität erwartet, weil Entwicklungen auf der Basis einer Plattform auf bereits erprobten Komponenten basieren.

(3) Mehrstufiges Marketing

Bei Anbieterleistungen im Spezialitäten-Geschäft, die auf der Absatzseite des Nachfragers identifizierbar sind, erlangt die Strategie des Mehrstufigen Marketings eine besondere Bedeutung. In diesem Fall ist es für einen Anbieter sinnvoll, seine Marketingaktivitäten nicht nur auf die direkten Kunden auf der unmittelbar folgenden Marktstufe auszurichten, sondern in die Marketingkonzeption auch den direkten Kunden nachfolgende Marktstufen einzubeziehen.

Mehrstufiges Marketing richtet die absatzpolitischen Instrumente auf Marktstufen aus, die dem direkten Absatzmarkt eines Anbieters nachgelagert sind, mit dem Ziel das Kaufverhalten der direkten Kunden zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Eine mehrstufige Absatzstrategie zielt zumindest auf eine dem direkten Kunden nachgelagerte Absatzstufe, sie kann aber auch mehrere solcher Stufen einbeziehen. Zielgruppen des Mehrstufigen Marketings können auf sämtlichen, den direkten Abnehmern nachfolgenden Verarbeitungs- und Handelsstufen bis hin zur Letztverwenderstufe (Consumer-Markt) angesiedelt sein (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 191ff.). Ziel des Mehrstufigen Marketing ist es, auf den dem Kunden nachgelagerten Marktstufen („Kunden des Kunden“) Präferenzen für ein Zuliefer-Produkt zu schaffen, sodass diese Marktstufen das Zuliefer-Produkt im Absatzobjekt ihres direkten Lieferanten zwingend verlangen. Dadurch wird dieser quasi von seinem eigenen Absatzmarkt ‚gezwungen‘, auf das Zuliefer-Produkt zurückzugreifen. Es entsteht somit eine „Sog-Wirkung“ im Markt, die ausgehend vom Letztkunden über die zwischengeschalteten Marktstufen bis hin zum Angebot des Zulieferers zurückreicht. Eine solche Strategie wird als **Pull-Strategie** bezeichnet, da das Ziel in der Auslösung eines „Nachfrage-Sogs“ (Pull-Effekt) besteht, indem der Zulieferer Einfluss auf die Kaufentscheidungen von nicht unmittelbar folgenden Nachfragern nimmt.

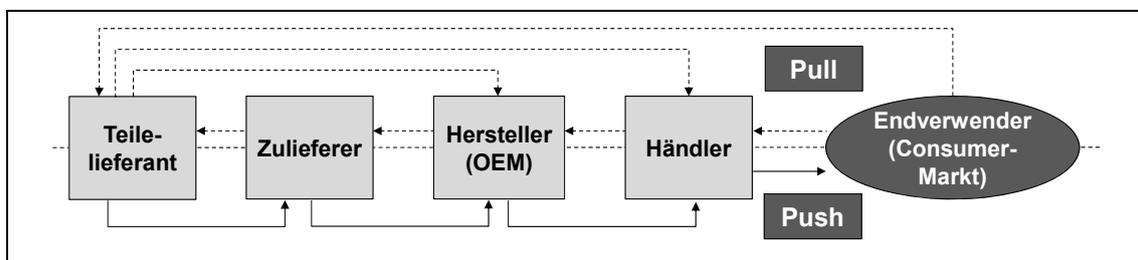


Abb. 65: Wirkung von Pull-Strategie und Push-Strategie

Im Gegensatz zur Pull-Strategie ist bei der **Push-Strategie** die Absatzpolitik des Anbieters ausschließlich auf die unmittelbar folgende Marktstufe ausgerichtet, und ein Zulieferer-Produkt wird über den jeweils direkten Kunden der Unternehmen ‚in den Markt gedrückt‘, bis es auf der Stufe des Letztkunden (Endverbrauchers) angelangt ist. Potenzielle Vorteile des Mehrstufigen Marketings ergeben sich vor allem aus folgenden Aspekten:

- Verringerung der Substitutionsgefahr bei homogenen Leistungen,
- Sicherung von Unabhängigkeit in der Wertschöpfungskette,
- Stabilisierung der Geschäftsbeziehungen über mehrere Marktstufen,
- Überwindung von Marktwiderständen,
- Erhöhung der Effizienz des gesamten Marketing-Mix,
- Gewinnung von Marktinformationen.

5.3.3.2.3 Marketing der Verbundkäufe im Erweiterungs-Geschäft

Die Besonderheit des Erweiterungs-Geschäfts ist in der Phase der Verbundkäufe darin zu sehen, dass die im Basisgeschäft gelieferte Lösung entweder einen Nutzen nur bei Lieferung entsprechender Verbrauchsprodukte entfalten kann (geschlossene Komplettlösungen) oder der Nachfrager eine Erweiterung des Grundnutzens durch den sukzessiven Ausbau der Funktionalität der Basis-Lösung anstrebt. In beiden Fällen hat sich das Erweiterungs-Geschäft aber an den Besonderheiten dieses Geschäftstyps auszurichten (vgl. Abb. 61):

- individualisierte oder auf Standardkomponenten mit erforderlichem Customizing beruhende Anbieterleistung (Leistungsversprechen), die zur Lösung eines konkreten Bedarfsfalls gekauft wird (Komplettlösung),
- die Komplettlösung basiert auf einer a priori festgelegten Systemarchitektur,
- Basis-Lösung des Bedarfsfalls steht in einem Komplementärverbund zu den in der Nutzungsphase erforderlichen Verbrauchsprodukten oder geplanten Systemerweiterungen,
- Nachfragerbindung über Vendor Lock-in bei Spezialentwicklungen oder Technological Lock-in bei „Standard-Lösungen“ sowie ggf. Entwicklung von Produkt-Nutzer-Inkompatibilitäten in der Anwendungsphase.

Bei der Aufrechterhaltung des Grundnutzens werden in den Verbundkäufen meist weitgehend standardisierte Verbrauchsprodukte geliefert, womit relativ ‚einfache‘ Verbundkäufe vorliegen, die meist auch mit routinierten Beschaffungsprozessen verbunden sind. Die in der Nutzungsphase erforderlichen Verbrauchsprodukte stehen dabei in einem Komplementärverbund zu der Basis-Lösung des entsprechenden Bedarfsfalls. Sind die Verbrauchsprodukte selbst spezielle Entwicklungen des Anbieters, so ist der Nachfrager einem Vendor Lock-in-Effekt ausgesetzt, wobei sich die Bindungsspanne hier nach der Amortisationszeit der spezifischen Objektinvestitionen im Basisgeschäft bemisst. Bei weitgehend standardisierten Verbrauchsprodukten hingegen kann der Nachfrager auch auf Fremdprodukte (Third-party products) zurückgreifen, wodurch zwar immer noch ein Technological Lock-in-Effekt vorliegt, der Nachfrager aber aus einem größeren Kreis an alternativen Anbietern (sog. Third-Party Vendor oder Dritthersteller) auswählen kann. Allerdings besteht in diesem Fall immer noch die Gefahr, dass Garantien und Gewährleistungen im Hinblick auf die Basis-Lösung des First-Party Vendor gefährdet werden können.

Demgegenüber sind die Verbundkäufe bei einer Erweiterung des Grundnutzens deutlich komplexer, da der Nachfrager Lösungspotenzial und Funktionalität der Erweiterungen im Hinblick auf seine spezifischen Anforderungen prüfen muss. Die vom Nachfrager in Zukunft geplanten Erweiterungen stehen dabei ebenfalls in einem Komplementärverbund zu der Basis-Lösung des entsprechenden Bedarfsfalls, da der Nachfrager in der Systemwelt des Anbieters verbleiben muss. Aber auch beim Vorliegen von Kompatibilität der Lösungsangebote unterschiedlicher Anbieter kommt es im Erweiterungs-Geschäft meist zu starken Systembindungseffekten vor allem durch Organizational und Knowledge-Lock-in-Effekte.

Im Fall der Erweiterung des Grundnutzens stellen die Verbundkäufe selbst Erweiterungsinvestitionen zur Basis-Lösung dar, sodass im Rahmen der Verbundkaufphase der Nachfrager selbst weitere spezifische Investitionen vornimmt. In diesen Fällen wird die subjektive Amortisation spezifischer Investitionen im Zeitablauf entweder nur schwach abgebaut oder kann sogar weiter aufgebaut werden (sog. **Akkumulationseffekt spezifischer Investitionen**). Zur Festigung der Geschäftsbeziehung sind deshalb bei Erweiterungs-Geschäften mit „Erweiterung des Grundnutzens“ vor allem Maßnahmen zur Förderung spezifischer Investitionen durch den Nachfrager in der Verbundkaufphase geeignet. Vor allem sog. Mehr-Generationen-Innovationen und die Migrationspolitik geeignete Ansatzpunkte.

(1) Mehr-Generationen-Innovationen

Auch bei Erweiterungs-Geschäften, die in der Verbundphase auf eine Erweiterung des Grundnutzens ausgerichtet sind, bilden die Entwicklungskosten – analog zum Spezialitäten-Geschäft – ein zentrales Problem. Der meist hohe Anteil der Entwicklungskosten an den Gesamtkosten (Entwicklungs-, Produktions-, Vertriebskosten) bei gleichzeitig immer mehr verkürzenden Produktlebenszeiten zwingt dazu, die Entwicklungskosten zu reduzieren. Diese Problematik trifft dabei die Anbieter- wie auch die Nachfragerseite im B2B-Umfeld gleichermaßen. Eine Möglichkeit zur Lösung dieses Problems besteht in der Entwicklung von Mehr-Generationen-Innovationen.

Mehr-Generationen-Innovationen bezeichnen Innovationen, deren Entwicklung aufbauend auf einer Basis-Architektur erfolgt. Durch die Basis-Architektur wird ein Rahmen (Framework) definiert, der eine möglichst langfristige Gültigkeit für die Entwicklung weiterer Innovationen besitzt.

(2) Migrationspolitik

Bei einer durch den Nachfrager angestrebten Erweiterung des Grundnutzens im Rahmen der Verbundkaufphase ist es für den Anbieter von Bedeutung, die Beständigkeit und Weiterentwicklungsmöglichkeit der Basis-Lösung glaubhaft zu verdeutlichen. Dies kann durch eine entsprechende Migrationspolitik des Anbieters erreicht werden.

Die *Migrationspolitik* umfasst alle Maßnahmen eines Anbieters zur Unterstützung des Wechsels von einer vorhandenen Problemlösung (Incumbent Technologie; Legacy System) auf eine neue Problemlösung, die entweder der Aufrüstung einer gegebenen Lösung auf eine höhere Funktionalitätsstufe oder der (kontinuierlichen) Lösungs-Anpassung an aktuelle technologische Entwicklungen dient.

5.3.3.2.4 Marketing der Verbundkäufe im Verkettungs-Geschäft

Im Gegensatz zum Erweiterungs-Geschäft wird das Verkettungs-Geschäft hier als ‚reines‘ Dienstleistungs-Geschäft verstanden, bei dem Integrationen von einzelnen Bedarfsfall-Lösungen, die meist schon in den Nachfrage-Unternehmen realisiert sind, zu umfassenden Bedarfsketten (Nutzungsketten) vorgenommen werden. Das Marketing der Verbundkäufe im Verkettungs-Geschäft hat sich an den Besonderheiten dieses Geschäftstyps auszurichten (vgl. Abb. 61):

- Integration von Bedarfsfall-Lösungen in eine beim Nachfrager i. d. R. bereits vorhandene oder zu erstellende „Bedarfskette“ (Nutzungskette).
- Einzelne Bedarfsfall-Lösungen sind in die beim Nachfrager vorhandene Systemlandschaft einzupassen (Systemintegration) und damit in einen Verwendungsverbund zu bringen.
- Es werden Problemlösungen miteinander verbunden, die ursächlich nicht in einem komplementären Verhältnis stehen. Durch die Verkettung von originär getrennt nutzbaren Funktionseinheiten entsteht ein neuartiger (zusätzlicher) Nutzen innerhalb der Bedarfskette (Synergieeffekte).

- Komplementarität der Funktionseinheiten liegt nicht im Bedarfsfall, sondern innerhalb der Bedarfskette.
- Systemintegratoren als spezialisierte Anbieter, die im Prinzip ein ‚reines‘ Dienstleistungs-Geschäft betreiben (Leistungsversprechen).
- Anbieter sowie Nachfrager müssen transaktionsbeziehungsspezifische Investitionen z. B. in Form von Know-how oder organisatorischen Anpassungen vornehmen, wodurch wechselseitige Lock-in-Situationen entstehen.

Beim Verkettungs-Geschäft besteht der Lock-in-Effekt im Basisgeschäft darin, dass ein Anbieter eine erste Systemintegration beim Nachfrager durchführt und dann in der Phase der Verbundkäufe entweder mit der Betreuung des Gesamtsystems beauftragt und/oder die Systemintegration beim Nachfrager sukzessive erweitert wird. Der Nachfrager tätigt beim Verkettungs-Geschäft spezifische Investitionen derart, dass der Systemintegrator spezifisches Know-how im Hinblick auf die Systemlandschaft des Nachfragers aufbaut, wodurch er Leistungen in der Verbundkaufphase deutlich effizienter und auch zu besseren Konditionen anbieten kann als ein Out-Supplier. Beim Rückgriff auf den In-Supplier kann der Nachfrager damit eine Quasi-Rente realisieren. In gleicher Weise kommt es auch beim Anbieter zu einem Knowledge Lock-in, der auch für den Anbieter eine Quase-Rente zur Folge haben kann. Allerdings ist der Anbieter nur dadurch in einer Lock-in-Situation, dass er das über einen Nachfrager erworbene Know-how bei Folgetransaktionen nutzen kann und damit auch im Hinblick auf die Preisbildung ein kalkulatorischer Preisausgleich über die Zeit im Sinne einer „Buy In-Follow On-Strategie“ möglich ist.

Im Hinblick auf das Supplier Know-how liegt der Fokus dabei auf der Systemintegration für den Nachfrager und dabei vor allem bei dem Nachweis sog. *heuristischer Kompetenz*.

Heuristische Kompetenz bezeichnet Bedarfsfall-übergreifendes und allgemeines Meta-Wissen, mit dem in bisher noch unbekanntem Problemsituationen, für die nur wenig oder kein Wissen vorhanden ist, dass für eine Problemlösung erforderliche Know-how generiert werden kann.

Im Gegensatz zur epistemischen Kompetenz, die sich in den fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Lösung bekannter Probleme begründet, ist die heuristische Kompetenz eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass ein Nachfrager einem Anbieter Vertrauen im Hinblick auf die Lösung unscharfer Problemstellungen entgegenbringt. Sie ist damit in besonderer Weise geeignet, die Nachfrager-Unsicherheit bei den meist durch hohe Vertrauenseigenschaften gekennzeichneten Systemintegrationen zu reduzieren (Weiss 1992, S. 59ff.). Die empirische Untersuchung von Weiss zeigt, dass im Bereich der Fertigungsautomatisierung (CIM-Systeme) des Anbieters die epistemische Kompetenz geprägt ist, wobei folgende Dimensionen eine besondere Rolle spielen (Weiss 1992, S. 165ff.):

- Anpassungsfähigkeit an zukünftige Entwicklungen,
- zukünftige Marktpräsenz,
- Nachweis der Leistungsfähigkeit,
- Dienstleistungsangebot.

Die obigen Aspekte sind dabei vor allem geeignet, dem Nachfrager Ansatzpunkte zur Beurteilung der bei Verkettungs-Geschäften meist dominanten Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zu liefern (Weiss 1992, S. 100ff; Droege/Backhaus/Weiber 1993, S. 57ff.). Darüber hinaus ist im Bereich des „Service Support“ der Portierungspolitik, d. h. Dienstleistungen zur Übertragung von Daten sowie Applikationen in neue Anwendungsumgebungen sowie der Migrationspolitik, die bereits im Rahmen des Erweiterungs-Geschäftes besprochen wurde, eine herausragende Bedeutung beizumessen.

5.3.3.3 Phase III: Marketing in der Reflexionsphase

Verbund-Geschäfte unterscheiden sich gegenüber den ungeplanten Geschäftsbeziehungen dadurch, dass die Phase der Verbundkäufe einen definierbaren Zeithorizont umfasst, der sich über die Bindungsspanne relativ genau bestimmen lässt. Mit Ablauf der Bindungsspanne kommt es auf der Nachfragerseite im Prinzip zu einer fundamentalen Re-Transformation, und die bis dahin gültige Monopolstellung des im Basisgeschäft gewählten In-Suppliers wird aufgehoben. Damit kann der Nachfrager wieder aus einer Vielzahl von Anbietern wählen, wenn nicht neben der aus dem objekt-technischen Bedarfsverbund resultierenden (technischen) Bindung andere Bindungsmomente, wie z. B. ein Knowledge, ein Organizational Lock-in oder psychologische Bindungsmomente aufgebaut wurden. Für die Anbieterseite führt das zur erneuten Öffnung eines Strategischen Fensters, womit insbesondere für Out-Supplier die Chance gegeben ist, den bisherigen In-Supplier aus der Geschäftsbeziehung zu verdrängen.

Verbundtypen	Gründe für den Wechsel einer Geschäftsbeziehung zum Out-Supplier
Repetitiv-Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Ablauf eines konkreten Zuliefer-Vertrages • Auslauf von Rahmenverträgen
Spezialitäten-Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Ende des Produktlebenszyklus • Produktvariation • Produktinnovation
Erweiterungs-Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Amortisation der spezifischen Nachfrager-Investitionen • Ende des nachfragerseitigen Investitionszyklus • Existenz neuer Technologien
Verkettungs-Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel der Organisationsstruktur • Neue technologische Standards • Erscheinen leistungsfähiger Anbieter am Markt

Abb. 66: Ablauf der nachfragerseitigen Bindungsspanne (ausgewählte Beispiele)

Abb. 66 zeigt typische Ereignisse, die bei den verschiedenen Typen von Verbund-Geschäften die Bindungsspanne begrenzen und damit das Ende der Verbundkauf-Phase anzeigen. Dabei ist ein Austritt aus einer gegebenen Geschäftsbeziehung grundsätzlich immer auch dann denkbar, wenn die Anbieter- bzw. Technologiewechselkosten die in einer neuen Geschäftsbeziehung realisierbaren Quasi-Renten nicht übersteigen. Der In-Supplier muss deshalb – ebenso wie auch ein Out-Supplier – die in Abb. 66 exemplarisch aufgeführten Ereignisse antizipieren und im Vorfeld einer möglichen Wechselentscheidung des Nachfragers seine weitere Strategie festlegen. Die diesbezüglichen Überlegungen werden in der Reflexionsphase vorgenommen, die mit der Entscheidung des Abbruchs oder der erneuten Akquisition der Geschäftsbeziehung endet. Grundsätzlich

sind dabei auch erneut die bereits in Kapitel 5.3.3.1.2 zur Akquisition des Basisgeschäftes vorgetragenen Überlegungen relevant. Das gilt umso mehr, je weniger es dem In-Supplier gelungen ist, im Verlauf der bisherigen Geschäftsbeziehung die unfreiwillige Bindung des Nachfragers durch eine freiwillige Bindung zu ersetzen oder zu ergänzen.

5.3.3.3.1 In-Supplier-Marketing

In der Reflexionsphase sollte der In-Supplier insbesondere folgende Aspekte in den Vordergrund seiner Überlegungen stellen:

- Beurteilung der nachfragerseitigen Entscheidungsoptionen,
- Analyse der nachfragerseitigen Wechselbereitschaft,
- erneute Beurteilung des Customer Lifetime Value und Entscheidung über Abbruch oder Fortsetzung der Geschäftsbeziehung.

(1) Beurteilung der nachfragerseitigen Entscheidungsoptionen

Bei allen Verbundtypen stellt sich für den Nachfrager mit Ablauf der Bindungsspanne die Frage nach der Fortsetzung der bisherigen Geschäftsbeziehung mit dem In-Supplier oder der Wechsel zu einem Out-Supplier. Das Entscheidungsproblem wird dabei einerseits durch die Wahl des Anbieters und andererseits durch die Wahl der Technologie bestimmt (Luthardt 2003, S. 31ff.), womit sich für den Nachfrager die in Abb. 67 dargestellten grundsätzlichen Entscheidungsoptionen ergeben.

Anbieter-Entscheidung	Technologie-Entscheidung	
	Incumbent Technologie	Neue Technologie
In-Supplier	Fortsetzung der Geschäftsbeziehung	Technologiewechsel
Out-Supplier	Anbieterwechsel	Anbieter- und Technologiewechsel

Abb. 67: Nachfragerseitige Entscheidungsoptionen nach Ablauf der Bindungsspanne

Im Hinblick auf die Technologie-Entscheidung kann der Nachfrager entweder bei der derzeit in seinem Unternehmen etablierten Technologie (sog. **Incumbent Technologie**) bleiben oder auf eine neue Technologie wechseln. Wird unterstellt, dass weder spezifische Investitionen noch Netzeffekte oder Pfadabhängigkeiten einen Technologiewechsel behindern, so kann er eine neue Technologie entweder mit dem bisherigen In-Supplier oder aber mit einem neuen Anbieter (Out-Supplier) realisieren. Wird ein Technologiewechsel vorgenommen, so kommt es erneut zu der bereits für das Basisgeschäft beschriebenen *fundamentalen Transformation* und das *Strategische Fenster* schließt sich wieder. Der Technologiewechsel kann dabei unter Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung mit dem bisherigen In-Supplier erfolgen oder aber auch mit einem Anbieterwechsel verbunden sein.

(2) Analyse der nachfragerseitigen Wechselbereitschaft

Sowohl für den In-Supplier als auch für den Out-Supplier ist es von Bedeutung, im ersten Schritt die Wechselbereitschaft eines Nachfragers zu beurteilen. Dabei fungiert i. d. R. die bisherige Geschäftsbeziehung bzw. die Incumbent Technologie als Referenzpunkt für die Wechselüberlegungen eines Nachfragers.⁹ In Anlehnung an Adler (2003, S. 92ff.), der eine allgemeine Betrachtung von Austauschbeziehungen vornimmt, bietet es sich zur differenzierten Betrachtung der Wechselbereitschaft an, die in Abb. 68 dargestellten vier Betrachtungsebenen zu unterscheiden.

Betrachtungsebene	Betrachtungsfokus	Kristallisationsgrößen der Wechselbereitschaft
(I) Leistungsebene	Austauschobjekt: Property Rights von Leistung und Gegenleistung/Entgelt	Nettonutzen
(II) Austauschebene	Übertragung der Property Rights zwischen Austauschpartnern	Wechselkosten
(III) Beziehungsebene	Beziehungsqualität zwischen Austauschpartnern	Beziehungswert
(IV) Informations-ebene	Informations- und Unsicherheitsprobleme durch Informations-asymmetrien	Endogene Unsicherheit
	Veränderungsdynamik des Technologie- und Marktumfeldes	Exogene Unsicherheit

Abb. 68: Betrachtungsebenen der Wechselbereitschaft

(3) Erneute Beurteilung des Customer Lifetime Value und Entscheidung über den Abbruch oder Fortsetzung der Geschäftsbeziehung

In der Reflexionsphase findet nicht nur eine fundamentale Re-Transformation auf der Nachfragerseite statt, sondern auch der Anbieter ist zumindest aus einem Temporal Lock-in entlassen. Allerdings muss die erneute Öffnung des strategischen Fensters nicht zwingend mit der Amortisation der spezifischen Investitionen des Anbieters einhergehen. Spezifische Investitionen des In-Suppliers können deshalb die Notwendigkeit zur Fortsetzung der bisherigen Geschäftsbeziehung ‚erzwingen‘. Wird allerdings auch hier unterstellt, dass der In-Supplier in seiner Entscheidung zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung frei ist, so sollte er diese vor allem auf eine erneute Bewertung des Customer Lifetime Values (CLV) stützen und eine Fortsetzung der Geschäftsbeziehung nur dann anstreben, wenn zum einen der CLV als hinreichend attraktiv erachtet wird und zum anderen auch die in der Verbundkaufphase zu erwartenden Unsicherheiten als akzeptabel eingestuft werden. In aller Regel dürfte – bei erfolgreichem Management der Verbundkaufphase – der In-Supplier gegenüber einem Out-Supplier aber über deutliche Vorteile bei der Akquisition zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung verfügen: So kommt Saab (2007, S. 225) in seiner auf das Commitment in Geschäftsbeziehungen konzentrierten Untersuchung zu dem Ergebnis, dass insbesondere der Beziehungswert und die Wechselkosten die Stabilität bestehender Geschäftsbeziehungen stützen, da Nachfrager umso weniger nach Alternativen suchen, je stärker diese Größen ausgeprägt sind. Selbst dann, wenn ein Out-Supplier eine herausragende Lösung bieten kann, so

⁹ In der Literatur wird zum Teil nochmals zwischen Wechselneigung und Wechselbereitschaft differenziert, wobei die Wechselneigung dann auf die im Evoked Set enthaltenen Anbieter bezogen ist, während sich die Wechselbereitschaft auf die am Ende der Suchphase im endgültigen Choice Set enthaltenen Anbieter bezieht (vgl. Luthardt 2003, S. 36ff.)

verfügt der Nachfrager über weitgehend gesicherte Kenntnisse nur im Hinblick auf das Leistungsvermögen des In-Suppliers, sodass er *ceteris paribus* nur dann zu einem Out-Supplier wechseln wird, wenn dieses gesicherte Wissen über ein hohes Ausmaß an Vertrauen zum Out-Supplier kompensiert werden kann (Schütze 1992, S. 211). Weiterhin kommt Luthardt (2003, S. 204) zu dem Ergebnis, dass vor allem spezifische Investitionen auf der Nachfragerseite einem wirksamen Schutz vor der Berücksichtigung und Auswahl von Out-Suppliern darstellen, womit diese Untersuchung die bereits von Jackson (1985, S. 119) hervorgehobene besondere Bedeutung der spezifischen Investitionen für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen bekräftigt.

5.3.3.3.2 Outsupplier-Marketing

Die in dem vorangegangenen Abschnitt gezeigten Studienergebnisse verdeutlichen, dass Out-Supplier vor allem bei schnelllebigen Technologien und erhöhten Verhaltensunsicherheiten des Nachfragers gute Chancen haben, in etablierte Geschäftsbeziehungen einzudringen. Die Chancen steigen weiter, wenn es dem In-Supplier nicht gelungen ist, in der Verbundkaufphase durch eine geeignete Beziehungsqualitäts-Politik einen hinreichend großen Beziehungswert aufzubauen.

Aufgrund der herausragenden Bedeutung von Geschäftsbeziehungen für den Unternehmenserfolg haben Anbieter ein grundsätzliches Interesse an Geschäftsbeziehungen mit attraktiven Kunden. Die Zielsetzungen im Hinblick auf Geschäftsbeziehungen unterscheiden sich jedoch grundlegend in Abhängigkeit davon, ob sich ein Anbieter bereits in einer Geschäftsbeziehung befindet (sog. „**In-Supplier**“) oder ob er diese erst akquirieren muss (sog. „Out-Supplier“).

Ziel eines Out-Suppliers ist die Akquisition einer Geschäftsbeziehung und das Verdrängen eines existierenden In-Suppliers. Dabei ist es zunächst wichtig, zu erkennen, wann ein – von Abell (1978, S. 21ff.) auch als „*strategic window*“ bezeichnet – Zeitpunkt gegeben ist, zu dem der Kunde nicht mehr oder nicht mehr allzu stark an den In-Supplier gebunden ist. Solche Situationen entstehen typischerweise bei den folgenden Anlässen (Backhaus/Voeth 2010, S. 500; Schlüter 2000, S. 205):

- Produktneueinführungen, Modellwechsel, signifikante Produktvariationen,
- Technologiesprünge,
- grundsätzliche Änderungen der Sourcing-Strategien potenzieller Kunden aufgrund von unternehmensinternen oder -externen Veränderungen,
- Verschiebung des Marktgleichgewichts durch Verschwinden von Konkurrenten (Anbieter-Shake Out) und damit einhergehendes Ende von deren kundenseitigen Geschäftsbeziehungen.

Die vom Out-Supplier zu ergreifenden Maßnahmen müssen in der Summe in der Lage sein, die vom Nachfrager mit dem In-Supplier realisierbare Quasi-Rente vollständig zu kompensieren und zusätzlich noch einen Anreiz für den Wechsel des Nachfragers zu liefern. Ansatzpunkte hierfür liegen z. B. in einer Innovationspolitik, einer (gegenüber dem In-Supplier) verbesserten Qualität- und Servicepolitik oder der Vergabe einer Akquisitionsprämie.

Demgegenüber befindet sich ein In-Supplier in einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung mit dem Kunden und damit gegenüber einem Out-Supplier in einer strategisch deutlich besseren Position, da er davon ausgehen kann, dass sein Kunde zu einem gewissen Maß in seiner Beweglichkeit bei der Anbieterwahl aufgrund der bestehenden Kundenbindung eingeschränkt ist. Zur Erreichung einer anhaltenden Stabilität der Geschäftsbeziehung sollte der In-Supplier die zu ergreifenden Maßnahmen an den Zielen der Geschäftsbeziehung ausrichten und versuchen, eine weitere Erhöhung der nachfragerseitigen Quasi-Rente zu erreichen.

Perspektive	strategisch	operativ
beidseitig	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Informations- und Innovationspotenzialen • Aufbau von Kooperationspotenzialen • Aufbau von Synergiepotenzialen • Senkung von Transaktionskosten • Reduzierung von Transaktionsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> • partnerschaftliches Verhalten • effizientere Nutzung von Ressourcen • gemeinsame Forschungsvorhaben • Verminderung des Risikos in Einzeltransaktionen
Sicht des In-Suppliers	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung des Kunden, Sicherung von Wiederkäufen • Sicherung dauerhafter Deckungsbeiträge • Schaffung von Referenzpotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung • Erhöhung der Toleranz und der Preisbereitschaft des Kunden • relativer Umsatz, Gewinn
Sicht des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung dauerhafter Beschaffungspotenziale • Verringerung der Fertigungstiefe • Einflussnahme auf den Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • bevorzugte Behandlung durch den Lieferanten, insbesondere bei Lieferengpässen • individuelle Spezifikation von Problemlösungen

Abb. 69: Geschäftsbeziehungs-Ziele aus In-Supplier- und Kunden-Sicht
(Quelle: Preß 1997, S. 67)

Insgesamt ist es für einen In-Supplier wichtig, die beiden Größen, die eine Bindung des Nachfragers hervorrufen, den Beziehungswert und die Wechselkosten, so zu gestalten, dass das Kundenunternehmen möglichst nicht wechselt. Diverse Studien zeigen (Eggert 1999, S. 150f.; Saab 2007, S. 200; Geiger et al. 2012), dass dabei die Wertdimension offenbar eine größere Rolle für den Verbleib eines Kunden in einer Geschäftsbeziehung spielt als der Aspekt der Wechselkosten, was aber nicht bedeutet, dass diese gänzlich vernachlässigt werden sollten. Zudem sind die beiden Treiber einer Kundenbindung auch nicht zweifelsfrei voneinander zu differenzieren, da in bestimmten Fällen spezifische Investitionen auf der Kundenseite einen höheren Wert einer Geschäftsbeziehung erst ermöglichen (Kleinaltenkamp/Ehret 2006).

6 Marketing-Implementierung

Der Erfolg von geschäftstypenspezifischen Marketingbemühungen ist nicht nur von einer gut auf die Marktverhältnisse abgestimmten Marketing-Konzeption abhängig, sondern auch durch die Fähigkeit bestimmt, die Marketing-Philosophie *innerhalb* des Unternehmens zu kommunizieren und Marketing-Konzepte in der eigenen Unternehmensorganisation erfolgreich umzusetzen.¹⁰

Marketing-Implementierung bezeichnet die Umsetzung eines Marketing-Konzeptes in aktionsfähige Aufgaben und deren Durchsetzung im Unternehmen, so dass sichergestellt ist, dass die gesetzten Marketing-Ziele auch erreicht werden.

Bereits Bonoma (1985, S. 13ff.) hat auf das Spannungsfeld zwischen der Planung einer Marketing-Konzeption und deren Implementierung hingewiesen: Eine angemessene Konzeption und gute Implementierung führen häufig zum Erfolg. Umgekehrt mündet eine unangemessene Konzeption bei schlechter Implementierung in den Misserfolg. Gute Konzeptionen bzw. Strategien können aber zu Problemen führen, wenn sie unternehmensintern schlecht umgesetzt werden. Umgekehrt können gute Umsetzungsfähigkeiten sogar schlechte Konzeptionen durchaus auch „retten“. Dies ist dann allerdings ein „Glücksfall“ und wird in der Abbildung als *Roulette* bezeichnet; denn es gibt häufig auch den Negativfall, dass eine schlechte Konzeption bei guter Umsetzung zu einem Misserfolg führt (vgl. Abb. 70).

Konzeption Implementierung	angemessen	unangemessen
gut	Erfolg	Roulette ←
schlecht	Probleme	↓ Misserfolg

Abb. 70: Spannungsfeld zwischen Konzeption und Implementierung

Nach Kolks (1990, S. 78 f.) lässt sich der Implementierungsprozess in die zwei zentralen Teilbereiche „Umsetzung“ und „Durchsetzung“ untergliedern (vgl. Abb. 71).

¹⁰ Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren weitgehend auf den Ausführungen von Weiber 2020, S. 76ff.

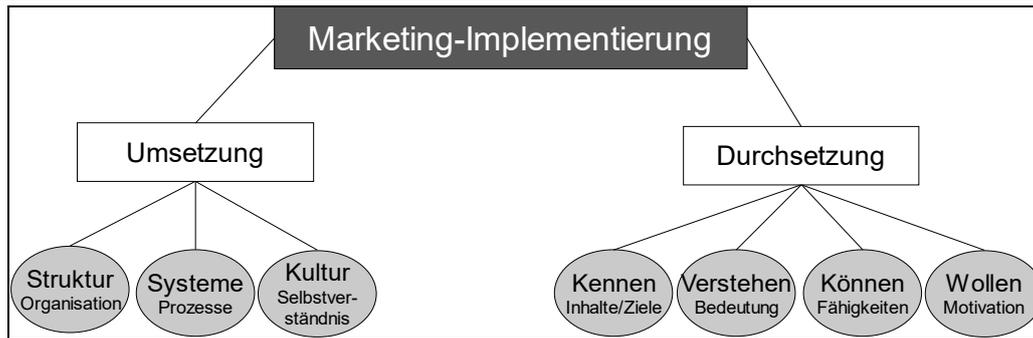


Abb. 71: Zentrale Teilbereiche der Marketing-Implementierung

6.1 Umsetzung der Marketing-Konzeption

Die Umsetzungsebene betrifft die Konkretisierung der Lösungsvorschläge eines Marketing-Programms durch geeignete Aktivitäten und bedarf einer funktionspezifischen und –übergreifenden Koordination des Marketings durch das Management. Das erfordert i. d. R. eine Anpassung von Unternehmensstruktur, -kultur und -prozessen. Der Implementierungserfolg wird dabei wesentlich durch eine markt- bzw. kundenorientierte *Unternehmenskultur* getragen (Lampach 2013, S. 69 ff.). Die beim Marketing im Zentrum stehende Kundenorientierung muss intern auch in geeigneten Strukturen und Prozessen ihren Niederschlag finden und erfordert die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Organisation.

Für eine erfolgreiche Implementierung ist sicherzustellen, dass die Unternehmensorganisation eine marktorientierte Ausrichtung erfährt (Freiling/Köhler 2014, S. 21 ff.). Die formale Verankerung stellt den Rahmen dar, der durch informelle und verhaltensbezogenen Prozesse ausgefüllt wird. Elementare Hindernisse bei der Umsetzung der Marketing-Implementierung sind oftmals Probleme bei Unternehmensstruktur, -kultur und -prozessen. Diese drei Ebenen gilt es im Auge zu behalten und aufeinander abzustimmen. Nach von der Oelsnitz (1999, S. 138 ff.) wird der Bezugsrahmen der Marketing-Implementierung durch folgende drei Größen bestimmt, die zu koordinieren und aufeinander abzustimmen sind:

- **Context** bezeichnet den kulturellen Rahmen, vor dessen Hintergrund die Implementierung erfolgt,
- **Content** bezieht sich auf die konkreten Inhalte der Implementierung und betont die Kundenorientierung als strategische Leitlinie,
- **Process** bestimmt die Vorgehensweise und erforderlichen Aktivitäten der Implementierung.

(1) Context: Kultureller Rahmen der Marketing-Implementierung

Implementierungsüberlegungen sind immer vor dem Hintergrund der allgemeinen Rahmenbedingungen (z. B. Unternehmensgröße, Technologien, Identität) in einem Unternehmen zu sehen und auf diese abzustimmen. Dabei ist vor allem die Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung, da sie Wandlungsprozesse drosseln und zeitgleich strategieunterstützend wirken kann.

Veränderungen gehen mit dem willentlichen Veränderungsprozess der Mitarbeiter einher und müssen daher auch stets einen ausreichenden Fit mit der bereits bestehenden Kultur aufweisen. Eine Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern bedarf zudem der geistigen Flexibilität der Führungskräfte wie auch des operativen Personals. Es gilt deshalb, ein kreatives und positives Klima zu fördern, in welchem Mitarbeiter eine ausreichende Autonomie bei der Umsetzung erfahren und auch eigenständig sowie selbstbestimmt agieren können (sog. Empowerment).

(2) Content: Inhalt der Marketing-Implementierung

Die Kundenorientierung stellt das oberste Marketingziel dar. Eine marktorientierte Unternehmensführung liegt jedoch nur dann vor, wenn sich das Management der unternehmerischen Aktivitäten an den gesamten Markterfordernissen ausrichtet. Marketingaktivitäten sind damit nicht nur auf die Nachfragerseite gerichtet, sondern auch auf die "marktgerechte" Koordination aller Funktionsbereiche im Unternehmen, was in Abb. 72 durch eine erweiterte Sicht des „klassischen“ Marketing-Dreiecks verdeutlicht wird.

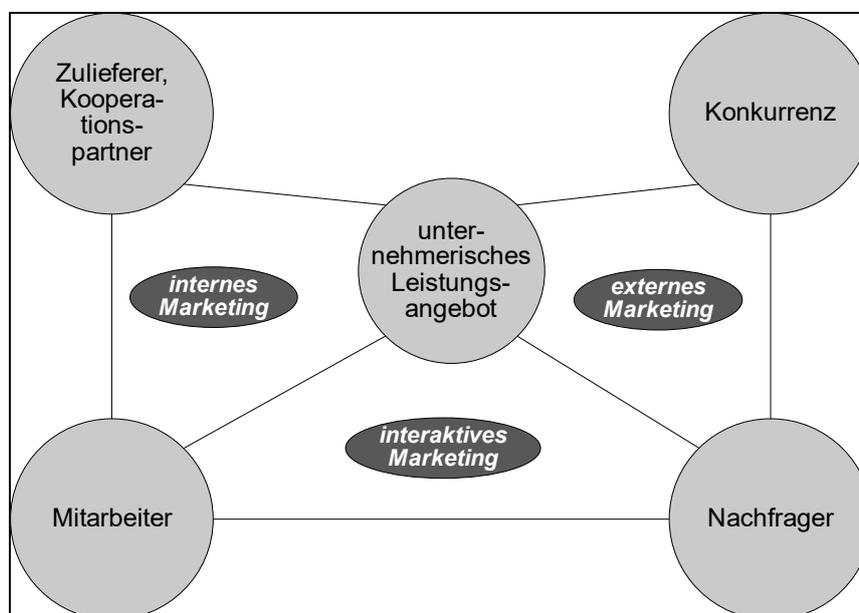


Abb. 72: Erweitertes Marketing-Dreieck nach Weiber
(Quelle: Weiber 2006, S. 48)

Danach ist neben dem „externen Marketing“ auch das Handeln der Mitarbeiter sowie die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern ganz an den Bedürfnissen der Nachfrager auszurichten (*internes Marketing*) und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt sind besonders im Hinblick auf Sozialkompetenz zu schulen (*interaktives Marketing*).

(3) Process: Ablaufstrukturen der Marketing-Implementierung

Eine verbesserte Kundenorientierung im Unternehmen kann nicht allein durch neue Abteilungen oder aufgrund des schriftlichen Willens des Vorstandes umgesetzt werden. Vielmehr basiert die Marketingimplementierung auf einem Wechselspiel zwischen strukturellen, kulturellen und politischen Unternehmensfaktoren, die es zu erkennen und zu berücksichtigen gilt. Hierfür sollte eine orientierende und sinnstiftende Veränderungsvision (Visioning) an die Mitarbeiter herangetragen werden (Promoting). Die interaktionale Vermittlung, d. h. das Heranführen der Mitarbeiter an die Vision bedarf ei-

nes großen Führungsgeschickes (Leading), sodass psychologisch wie auch strukturell die Vision zu dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern passt (Fitting) (von der Oelsnitz 1999, S. 162ff.). Der Implementierungserfolg ist zu großen Teilen anhängig von der Planung und Organisation der unternehmensinternen Verantwortlichkeiten. Es ist für alle Mitarbeiter wichtig, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller einzelnen Personen zu verstehen, damit auch abteilungsübergreifend Implementierungsprozesse koordiniert werden können.

6.2 Durchsetzung der Marketing-Konzeption

Um Widerständen und Konflikten bei der internen Durchsetzung der Kundenorientierung entgegenzuwirken, müssen oft festgefahrene Verhaltensweisen, Denk- und Machtstrukturen durchbrochen werden. Kundenorientierung spielt sich in den „Köpfen aller Mitarbeiter“ ab. Ideen und Strategien, die nicht durch die eigenen Mitarbeiter bzw. den erweiterten Unternehmenskreis getragen und akzeptiert werden, lassen sich letztlich auch nicht erfolgreich umsetzen.

Im Rahmen der Durchsetzung gilt es, vor allem Akzeptanz auf der Mitarbeiterseite zu schaffen, damit keine Implementierungsbarrieren entstehen, die sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmensbereichen auftreten können. Abb. 73 zeigt hierzu ausgewählte Ursachen der Konfliktentstehung (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 780ff.; Tarlatt 2001, S. 76ff.).

innerhalb eines Unternehmensbereiches	zwischen Unternehmensbereichen	innerhalb und zwischen Unternehmensbereichen
<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsunterschiede • Rollenkonflikte • Durchsetzungskonflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenabhängigkeiten • mangelnde Kooperationsbereitschaft • Kulturelle Konflikte • Verteilungskonflikte • Räumliche Distanz • Sprachbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungsdivergenzen • Grad d. Formalisierung • Machtausübung • Partizipationsgrad

Abb. 73: Ursachen von Implementierungskonflikten

Zur Bewältigung von Implementierungskonflikten müssen Strategien erarbeitet werden, welche die Handlungsfähigkeit der einzelnen Parteien sicherstellen und einen fortgesetzten, möglichst konfliktfreien Implementierungsprozesses ermöglichen. Hierbei lassen sich drei Teilproblembereiche der Implementierung identifizieren (Hilker 1993, S. 26):

- **Kennen/Verstehen (Definitionsproblem):** Hierfür ist es zunächst auf der Sachebene erforderlich, dass die Mitarbeiter die Inhalte der Marketing-Strategie kennen und auch verstehen, was eine entsprechend offene und klare Informations- bzw. Aufklärungspolitik durch das Management voraussetzt.
- **Können (Problem der situativen Marketing-Interpretation):** Auf der Verhaltensebene ist es erforderlich, dass das Personal auch über die Fähigkeiten verfügt, die Aufgaben umzusetzen (können). Hierfür ist eine ausreichende Sicherstellung von finanziellen und personellen Ressourcen notwendig. Da das

Marketingverständnis der einzelnen Mitarbeiter auf der Unternehmenskultur basiert, ist eine Veränderung dieser nur langfristig und unabhängig von situativen Faktoren möglich.

- **Wollen (Problem der funktionsübergreifenden Akzeptanz):** Das Personal muss auch über die Motivation (wollen) zur Mitwirkung am Implementierungsprozess verfügen (Kolks 1990, S. 110 ff.). Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing und Personal. Sind Fähigkeiten zur Umsetzung nicht vorhanden, so ist es wichtig, Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend zu schulen und fortzubilden. Der Willen zur Mitwirkung hängt wesentlich vom Führungsstil und der Unternehmenskultur ab, kann aber auch durch geeignete Anreizsysteme sowie Sanktionsmechanismen gefördert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Implementierung einer Marketingstrategie von vier grundlegenden Faktoren abhängig ist. Bonoma/Kosnik (1990, S. 704f.) sprechen in diesem Zusammenhang von den „4 Ps of Marketingimplementation“ und unterscheiden vier Teilbereiche:

- **People:** Das Verhalten aller Mitarbeiter, als Zielobjekt und Beeinflusser, ist eine wichtige Komponente zur erfolgreichen Marketing-Implementierung.
- **Performance:** Es ist eine optimale Kombination unterschiedlicher Implementierungs-Maßnahmen vorzunehmen, die unter Erfolgsaspekten zu beurteilen sind.
- **Partnership:** Die Dimension weist auf die funktionsübergreifende Sicht des Marketings hin. Für den Implementierungserfolg sind Netzwerke zwischen allen Beteiligten zu bilden. Zu den Beteiligten zählen auch z. B. Zulieferer und Kooperationspartner.
- **Principles:** Die moralischen und ethischen Werte des Unternehmens werden langfristig als wichtigste Grundlage des Erfolges angesehen.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass die Marketing-Implementierung auf Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auch die Implementierung genaue Kenntnisse darüber erfordert, welche Aktivitäten und Ablaufprozesse im Unternehmen mit welchen Kosten verbunden sind (Effizienzaspekt) und welche Aktivitäten in besonderer Weise Kundennutzen erzeugen können (Effektivitätsaspekt). Zur zusammenschauenden Analyse beider Aspekte kann dabei z. B. auf die *Wertkettenanalyse* (vgl. Kapitel 2.5) zurückgegriffen werden.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1989): Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989.
- Abell, Derek F. (1978): Strategic Windows: The time to invest in a product or market is when a 'strategic window' is open, in: *Journal of Marketing*, 42(1978), Nr. 3, S. 21-26.
- Adler, Jost (1996): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen, Wiesbaden 1996.
- Adler, Jost (2003): Anbieter- und Vertragstypenwechsel, Wiesbaden 2003.
- Akao, Yoji (1992): QFD - Quality Function Development. Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen, Kandsberg/Lech 1992.
- Albers, Sönke/Krafft, Manfred (2000): Regeln zur Bestimmung des fast optimalen Angebotsaufwands, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(2000), Nr. 10, S. 1083-1107.
- Alchian, Armen/Woodward, Susan L. (1988): The firm is dead. Long live the firm: A review of Oliver E. Williamson's the economist institutions of capitalism; in: *Journal of Economic Literature*, 26(1988), Nr. 1, S. 65-79.
- Altenburger, Otto A. (1979): Potentialfaktoren als derivative Produktionsfaktoren der Dienstleistungsproduktion; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49(1979), Nr. 10, S. 863-872.
- Alznauer, T./Krafft, Manfred (2004): Submissionen, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch für Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 1057-1078.
- Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ (1975): Systems Selling, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 27(1975), Nr. 9, S. 753-769.
- Arthur, W. Brian (1989): Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events, in: *The Economic Journal*, 99(1989), Nr. 394, S. 116-131.
- Arrow, Kenneth J. (1985): The Economics of Agency, in: Pratt, John W./Zweckhauser, Richard J. (Hrsg.): *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston, S. 37-51.
- Axelrod, Robert (2005): *Die Evolution der Kooperation*, 6. Aufl., München 2005.
- Backhaus, Klaus (1980): *Auftragsplanung im industriellen Anlagengeschäft*, Stuttgart 1980.
- Backhaus, Klaus (1982): *Investitionsgütermarketing*, München 1982.
- Backhaus, Klaus (1990): *Investitionsgütermarketing*, 2. Aufl., München 1990.
- Backhaus, Klaus (1992): Investitionsgüter-Marketing – Theorieloses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44(1992), Nr. 9, S. 771-791.
- Backhaus, Klaus (1997): *Industriegütermarketing*, 5. Aufl., München 1997.
- Backhaus, Klaus/Aufderheide, Detlef/Späth, Michael (1994): *Marketing für Systemtechnologien*, Stuttgart 1994

- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Weiber, Rolf (2015): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden, 3. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2018): Multivariate Analysemethoden, 15. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Backhaus, Klaus/Sabel, Tatjana (2004): Markenrelevanz auf Industriegütermärkten, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 779-797.
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2010): Industriegütermarketing, 9. Aufl., München 2010.
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing, 10. Aufl., München 2014.
- Backhaus, Klaus/Weiber, Rolf (1989): Entwicklung einer Marketing-Konzeption mit SPSS/PC+, Berlin u. a. 1989.
- Baier, Daniel/Sänn, Alexander (2015): Marktforschung auf Industriegütermärkten, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 2015, S. 73-146.
- Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf G./Krapp, Michael (2008): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 14. Aufl., München 2008.
- Bauche, Kai (1994): Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten, Frankfurt a.M. u. a. 1994.
- Baumgarth, Carsten (2004): Markenführung von B-to-B-Marken, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 799-823.
- Becker, Jörg/Hahn, Dieter (2003): Der Prozess im Fokus, in: Becker, Jörg/Kugeler, Martin/ Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Berlin u. a. 2003.
- Beinlich, Georg (1998): Geschäftsbeziehungen in der Vermarktung von Systemtechnologien, Aachen 1998.
- Berekoven, Ludwig (1983): Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1983.
- Berz, Gregor (2007): Spieltheoretische Verhandlungs- und Auktionsstrategien, Stuttgart 2007.
- Bliemel, F./Fassott, G.: Produktpolitik mit E-Share. In: Electronic Commerce. Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven. Hrsg. von F. Bliemel, G. Fassott und A. Theobald. 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 191-204.
- Bonoma, Thomas V. (1985): The Marketing Edge. Making Strategies Work, New York, London 1985.
- Bonoma, Thomas V./Kosnik, Thomas J.: Marketing Management. Text and Cases, Boston 1990.
- Bössmann, Eva (2000): Informationsökonomie, in: Woll, Artur (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 9. Aufl., München u. a. 2000, S. 334-336.
- Brinkmann, Jörg (2006): Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen, Wiesbaden 2006.
- Bruhn, Manfred (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 8. Aufl., Berlin 2011.

- Bruhn, Manfred (2015): Relationship Marketing, 4. Aufl., München 2015.
- Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.)(2007): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden 2007.
- Brusch, Ines / Lober, Virginia (2016): B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0; in: Marketing Review St. Gallen, 4(2016), S. 56-62.
- Büschken, Joachim (1994): Multipersonale Kaufentscheidungen, Wiesbaden 1994.
- Choffray, Jean Marie/Lilien, Gary L. (1978): Assessing response to industrial marketing strategy, in: Journal of Marketing, 42(1978), Nr. 2, S. 20-31.
- Christensen, Clayton M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston 1997.
- Cieplik, R. (2016): Das strategische Differenzierungspotenzial produktbegleitender Dienstleistungen, Hamburg 2016.
- Corsten, Hans (1997): Dienstleistungsmanagement, Oldenburg 1997.
- Corsten, Hans/Gössinger, Ralf (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München 2007.
- Cox, Donald F. (1967): The Sorting Rule Model of the Consumer Product Evaluation Process, in: Cox, Donald F., (Hrsg.): Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967, S. 324–369.
- Crabtree, Robert G. (1995): A Buy In-Follow On Approach for Marketing Professional Services to Small Business, in: Journal of Professional Services Marketing, 12(1995), Nr. 2, S. 145-152.
- Cressman, George E. Jr. (2012): Value-based pricing state-of-the-art review, in: Lilien, Gary L./Grewal, Rajdeep (Hrsg.): Handbook of Business-to-Business Marketing, Cheltenham (UK)/Northampton (USA) 2012, S. 246-274
- Darby, Michael R./Karni, Edi (1973): Free Competition and the Optimal amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, 16(1973), Nr. 1, S. 67-88.
- Davies, Andrew/Brady, Tim/Hobday, Michael (2007), Organizing for solutions: systems seller vs. systems integrator, in: Industrial Marketing Management, 36 (2), 183-193.
- Diller, Hermann (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18(1996), Nr. 2, S. 81-94.
- Diller, Hermann (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart 2008.
- Diller, Hermann/Kossmann, J. (2007): Prozessorientiertes Pricing im BtB-Geschäft, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Innovatives Industriegütermarketing, Nürnberg 2007, S. 67-92.
- Diller, Hermann/Haas, Alexander/Ivens, Björn (2005): Verkauf und Kundenmanagement, Stuttgart 2005.
- Droege, Walter P. J./Backhaus, Klaus/Weiber, Rolf (1993): Trends und Perspektiven im Investitionsgütermarketing – eine empirische Bestandsaufnahme, in: dieselben (Hrsg.): Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg/Lech 1993, S. 17-98.
- Drucker, Peter F. (1955): The practice of management, London 1955.
- Edelmann, Franz (1965): Art and Science of Competitive Bidding, in: Harvard Business, 43(1965), Nr. 4, S. 53-66.

- Eggert, Andreas (2017): Die zwei Perspektiven des Kundenwertes: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (Hrsg.): Kundenwert, 4. Aufl., Wiesbaden 2017, S. 37-51.
- Eisenführ, Franz/Weber, Martin/Langer, Thomas (2010): Rationales Entscheiden, 5. Aufl., Berlin u. a. 2010.
- Engelhardt, Werner H. (1995): Investitionsgütermarketing, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/ Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1056-1067
- Engelhardt, Werner H. (1996): Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management, in: Kleinaltenkamp, Michael/Fließ, Sabine/Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden 1996, S. 73-89.
- Engelhardt, Werner H./Günter, Bernd (1981): Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart 1981.
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45(1993), Nr. 5, S. 395-426.
- Engelhardt, Werner H./Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: Simon, Hermann (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 263-293.
- Engelhardt, Werner H./Reckenfelderbäumer, Martin (2006): Industrielles Service-Management, Wiesbaden 2006.
- Englert, R./Rosendahl, T.: [Customer Self Services]. In: Handbuch Electronic Business. Hrsg. von R. Weiber. 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 495-507.
- Enke, Margit/Geigenmüller, Anja/Leischnig, Alexander (2011): Commodity Marketing – Eine Einführung, in: Enke, Margit/Geigenmüller, Anja (Hrsg.): Commodity-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 3-29.
- Farrell, Joseph/Saloner, Garth (1985): Standardization, compatibility, and innovation, in: Rand Journal of Economics, 16(1985), Nr. 1, S. 70-83.
- Farrell, Joseph/Saloner, Garth (1987): Competition, Compatibility and Standards - The Economics of Horses, Penguins and Lemmings, in: Gabel, Landis H. (Hrsg.): Product Standardization and Competitive Strategy, Amsterdam u.a. 1987, S. 1-21.
- Fälsch, Henrik (2007): Neue Optionen und Anforderungen in der Leistungsgestaltung durch Ubiquitous Computing: Referenzmodell und Nutzertypologie, Hamburg 2007.
- Fern, E./Brown, J. (1984): The industrial/consumer marketing dichotomy: A case of insufficient justification; in: Journal of Marketing, 48(1984), S. 68-77.
- Ferreira, Johanna K.L. (2017): Die Wertkette des Konsumenten – Analyse der Wertentwicklung in kundenseitigen Nutzungsprozessen, Hamburg 2017.
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Burce M. (2009): Das Harvard-Konzept, 23. Aufl., Frankfurt, New York 2009.
- Fließ, Sabine (1996): Prozeßevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration, in: Kleinaltenkamp, Michael/Fließ, Sabine/Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden 1996, S. 91-103.

- Fließ, Sabine (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Berlin u. a. 2000, S. 251-370.
- Fließ, Sabine (2006): Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 2006.
- Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2009.
- Forschner, Gert (1988): Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen, Berlin 1988.
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten, 4. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Freiling, Jörg/Köhler, Richard (2014): Marketingorganisation. Die Basis einer marktorientierten Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2014.
- Freter, Hermann (2008): Markt- und Kundensegmentierung, 2. Aufl., Stuttgart 2008.
- Friege, Christian (1995): Preispolitik für Leistungsverbunde im Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 1995.
- Gadatsch, Andreas (2008): Grundkurs IT-Projektcontrolling, Wiesbaden 2008.
- Geiger, Ingmar (2011): Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 141-191.
- Gershuny, J. (1978): After Industrial Society? The Emerging Self-Service Economy. London 1978.
- Gierl, Heribert/Stich, Armin (1999): Sicherheitswert und Vorhersagewert von Qualitätssignalen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51(1999), Nr. 1, S. 5-32.
- Goldberg, Victor P. (1976): Regulation and Administered Contracts, in: The Bell Journal of Economics, 7(1976), Nr. 2, S. 439-441.
- Göbel, Elisabeth (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002.
- Graßy, Oliver (1993): Industrielle Dienstleistungen, München 1993.
- Graumann, Mathias (1993): Die Ökonomie von Netzprodukten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63(1993), Nr. 12, S. 1331-1355.
- Grönroos, Christian (2000): Service management and marketing: A customer relationship management approach, New Jersey 2000.
- Günter, Bernd (1997): Wettbewerbsvorteile, Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus, Klaus/Günter, Bernd/Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 213-231.
- Haehnel, Christin (2011): Emotionen bei Buying Center-Entscheidungen, Wiesbaden 2011.
- Hauser, John R./Clausing, Don (1988): The house of quality, in: Harvard Business Review, 33(1988), Nr.3, S. 63-73.
- Heger, Günter (1988): Anfragenbewertung im industriellen Anlagengeschäft, Berlin 1988.

- Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (Hrsg.)(2017): Kundenwert, 4. Aufl., Wiesbaden 2017.
- Helm, Roland/Steiner, Michael (2008): Präferenzmessung, Stuttgart 2008.
- Hilke, Wolfgang (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: derselbe (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989, S. 5-44.
- Hilker, Jörg (1993): Marketing-Implementierung. Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden 1993.
- Hirshleifer, Jack/Riley, John G. (1979): The Analytics of Uncertainty and Information - An Expository Survey, in: Journal of Economic Literature, 17(1979), Nr. 4, S. 1375-1421.
- Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2005.
- Homburg, Christian/Bucerius, Matthias (2008): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 53-90.
- Hopf, Michael (1983): Ausgewählte Probleme zur Informationsökonomie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12(1983), Nr. 6, S. 313-318.
- Howe, J.: The Rise of [Crowdsourcing]. In: Wired Magazine 2006 (14), S. 1-5.
- Hörstrup, Robert (2012): Anbieterintegration: Ein konzeptioneller Ansatz zur Analyse und Gestaltung kundenseitiger Nutzungsprozesse, Hamburg 2012.
- ISTAG: Information Society Technologies Advisory Group (2003): Ambient Intelligence - from vision to reality, in: Draft consolidated report.
- Jackson, Barbara (1985): Winning and Keeping Industrial Customers - The Dynamics of Customer Relationships, Toronto 1985.
- Jacob, Frank (1995): Produktindividualisierung, Wiesbaden 1995.
- Jacob, Frank (2002): Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden 2002.
- Jacob, Frank (2011): Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement: Konzepte, Methoden, Instrumente. Wiesbaden 2011, S. 81-112.
- Jacob, Frank/Kleinaltenkamp, Michael (2004): Leistungsindividualisierung und –standardisierung, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 601-623.
- Jacob, Frank/Weiber, Rolf (2015): Business Market Research, in: Kleinaltenkamp, Michael et al. (Hrsg.): Fundamentals of Business-to-Business-Marketing: Mastering Business Markets, Heidelberg u. a. 2015, S. 275-325.
- Johnson, Michael P. (1982): Social and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships, in: Duck, S. (Hrsg.): Personal Relationships; 4. Dissolving Personal Relationships, London et al. 1982, S. 51-73.
- Kaas, Klaus P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW 4(1990), S. 539-548.
- Kaas, Klaus P. (1991): Marktinformationen, Screening und Signaling unter Partner und Rivalen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61(1991), Nr. 3, S. 357-370.

- Kaas, Klaus P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44(1992), Nr. 10, S. 884-901.
- Kaas, Klaus P. (1995): Informationsökonomie, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 971-981.
- Kaas, Klaus P./Busch, Anina (1996): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten: Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing ZFP, 18(1996), Nr. 4, S. 243-252.
- Kapletia, Dharm/ Probert, David R. (2010): Migrating from products to solutions: An exploration of system support in the UK defense industry. *Industrial Marketing Management*, 39(2010), S. 582-592.
- Katz, Michael L./Shapiro, Carl (1985): Network Externalities, Competition and Compatibility, in: *The American Economic Review*, 75(1985), Nr. 3, S. 424-440.
- Kelman, H. C. (1961): Processes of Opinion Change, in: *Public Opinion Quarterly*, 25(1961), S. 57-78.
- Kingman-Brundage, Jane (1989): The ABC's of Service System Blueprinting, in: Bitner, Mary Jo/Crosby, L. A. (Hrsg.): *Designing a Winning Service Strategy*, Chicago 1989, S. 30-33.
- Kingman-Brundage, Jane (1993): Service Mapping – Gaining a Concrete Perspective on Service System Design, in: Scheuing, E. E./Christopher, W. F. (Hrsg.): *The Service Quality Handbook*, New York 1993, S. 148-163.
- Kingman-Brundage, Jane/George, W. R./Bowen, D. E. (1995): “Service Logic” – Achieving Service System Integration, in: *International Journal of Service Industry Management*, 6(1995), No. 4, S. 20-39.
- Kleinaltenkamp, Michael (1992): Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44(1992), Nr. 9, S. 809-829.
- Kleinaltenkamp, Michael (1993): Standardisierung und Marktprozeß - Entwicklungen und Auswirkungen im CIM-Bereich, Wiesbaden 1993.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997a): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus et al. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden 1997, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997b): Kundenintegration, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 26(1997), S. 350-354.
- Kleinaltenkamp, Michael (1999): Service-Blueprinting – Nicht ohne einen Kunden, in: *Technischer Vertrieb*, 1(1999), April, S. 33-39
- Kleinaltenkamp, Michael (2000): Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): *Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Berlin u. a. 2000, S. 171-247.
- Kleinaltenkamp, Michael (2006): Auswahl von Vertriebswegen, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): *Markt- und Produktmanagement*, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 321-367.

- Kleinaltenkamp, Michael (2009): Ingredient Branding bei Industriegütern, in: Mattmüller, Roland/Michael, Bernd M./Tunder, Ralph (Hrsg.): Aufbruch – Ingredient Branding schafft Werte, München 2009, S. 148-165.
- Kleinaltenkamp, Michael (2010): Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 255-272.
- Kleinaltenkamp, Michael (2011): Kundenwert und Kundenselektion, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 113-140.
- Kleinaltenkamp, Michael /Bach, Thomas/Griese, Ilka (2009): Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden 2009, S. 35-62.
- Kleinaltenkamp, Michael/Ehret, Michael (2006): The value added by specific investments: a framework for managing relationships in the context of value networks, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 21(2006), Nr. 2, S. 65-71.
- Kleinaltenkamp, Michael/Fließ, Sabine (1995): Entwicklung einer strategischen Marketing-Konzeption, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen, Berlin u.a. 1995, S. 947-1021.
- Kleinaltenkamp, Michael/Haase, Michaela (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Albach, Horst et al. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin u. a. 1999, S. 167-194.
- Kleinaltenkamp, Michael/Marra, Andreas (1995): Institutionenökonomische Aspekte der Customer Integration; in: zfbf-Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35 (1995), S. 101-117.
- Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.) (2000): Strategisches Business-to-Business-Marketing, Berlin u.a. 2000.
- Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin 2009.
- Klemperer, Paul (1987): Markets with Consumer Switching Costs, in: The Quarterly Journal of Economics, 102(1987), Nr. 2, S. 375-394.
- Knight, Frank H. (1921): Risk, uncertainty, and profit, Boston 1921.
- Kolks, Uwe (1990): Strategieimplementierung, Wiesbaden 1990.
- Kotler, Philip (1989): From Mass Marketing to Mass Customization, in: Planning Review 5(1989), S. 10-47.
- Kotler, Philip (1994): Marketing Management, 8. Aufl., Englewood Cliffs 1994.
- Kotler, Philip/Kartajaya, Hermawan/Setiawan, Iwan (2010): Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey 2010.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management, München 2007.
- Königshausen, Horst/Spannagel, Frieder (2004): Marketing im internationalen Anlagenbau, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 1123-1142.
- Kroés, Günter: (1973): Nutzwertanalyse, Münster 1973.

- Kröber-Riel, Werner/Weinberg, Peter/Gröppel-Klein, Andrea (2009): *Konsumen-
tenverhalten*, 9. Aufl., München 2009.
- Kugler, Sascha/Anrich, Felix (2018): *Digitale Transformation im Mittelstand mit
System. Wie KMU durch eine innovative Kultur den digitalen Wandel schaf-
fen*, Wiesbaden 2018.
- Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten (2007): *Käuferverhalten*, 4. Aufl., Stuttgart 2007.
- Kühne, Bettina (2008): *Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen*, Wies-
baden 2008.
- Lampach, Eric (2007): *Beschaffungsentscheidungen in Unternehmen: Eine infor-
mationsökonomische Analyse des Buying Centers*, Saarbrücken 2007.
- Lampach, Eric (2013): *Change-Leadership bei der Implementierung von Kundenorien-
tierung bei wissensintensiven Dienstleistungen*, Hamburg 2013.
- Leischnig, Alexander/Geigenmüller, Anja (2011): *Wie wichtig sind Marken bei
Commodities – Eine konzeptionelle Analyse*, in: Enke, Margit/Geigenmüller,
Anja (Hrsg.): *Commodity-Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 115-132.
- Linke, Ralf (2006): *Kundenbindung durch spezifische Investitionen*, Wiesbaden
2006.
- Luthardt, Sandra (2003): *In-Supplier versus Out-Supplier: Determinanten des
Wechselverhaltens industrieller Nachfrager*, Wiesbaden 2003.
- Marquard, Jürgen (1981): *Der Commodity Approach im Investitionsgüter-
Marketing*, Arbeitspapier zum Marketing Nr. 10, Bochum 1981.
- Mattmüller, Roland (1995): *Warenbörsen*, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes,
Joachim (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart 1995, S. 2643-
2649.
- Mayer, A. (2014): *Context Business*, Wiesbaden 2014.
- McLachlan, Christopher (2004): *Wettbewerbsorientierte Gestaltung von Informati-
onsasymmetrien. Eine informationsökonomisch fundierte Analyse des anbieter-
seitigen Informationsverhaltens*, Norderstedt 2004.
- Meffert, Heribert (1982): *Der Kundendienst als Marketinginstrument*, in: Meffert,
Heribert (Hrsg.): *Kundendienst-Management*, Frankfurt a.M. u. a. 1982, S. 1-
30.
- Meffert, Heribert (2007): *General Marketing oder sektorale Spezialisierung*, in:
Büschken, Joachim/Voeth, Markus/Weiber, Rolf (Hrsg.): *Innovationen für das
Industriegütermarketing*, Stuttgart 2007, S. 109-142.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2009): *Dienstleistungsmarketing*, 6. Aufl.,
Wiesbaden 2009.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): *Marketing. Grund-
lagen marktorientierter Unternehmensführung*, 11. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): *Economics, Organization and Management*,
Upper Saddle River 1992.
- Müller-Hagedorn, Lothar/Natter, Martin (2011): *Handelsmarketing*, 5. Aufl.,
Stuttgart 2011.
- Nelson, Phillip J. (1970): *Information and Consumer Behavior*, in: *The Journal of
Political Economy*, 78(1970), Nr. 2, S. 311-329.

- Noch, Rainer (1995): Dienstleistungen im Investitionsgüter-Marketing, München 1995.
- Olson, Jerry C. (1977): Price as an Informational Cue, Effects on Product Evaluations, in: Woodside, Arch G. Woodside/Sheth, Jagdish N./Bennett, Peter D. (Hrsg.): Consumer and Industrial Buying Behavior, New York u. a. 1977, S. 267-286.
- Patterson, Paul/Johnson, Lester/Spreng, Richard (1996): Modelling Customer Satisfaction for Business, Professional Services: A Longitudinal Study, Sydney 1996.
- Pfeiffer, Werner (1964): Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, Stuttgart 1964.
- Plinke, Wulff (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in Specht, Günter/Silberer, Günter/Engelhardt, Hans Werner (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S.305-325.
- Plinke, Wulff (1997), Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u. a. 1997, S. 1-61.
- Plinke, Wulff (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Berlin u. a. 2000, S. 3-100.
- Plinke, Wulff/Söllner, Albrecht (1997): Screening von Risiken in Geschäftsbeziehungen, in: Backhaus, Klaus/Günter, Bernd/Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 331-363.
- Plinke, Wulff/Söllner, Albrecht (2008): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 67-91.
- Plötner, Olaf (2006): Grundlagen der Gestaltung der Kommunikationsleistung, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl. Wiesbaden 2006, S. 497-547.
- Plötner, Olaf (2008): The development of consulting in goods-based companies, in: Industrial Marketing Management, 37(2008), No. 3, S. 329–338
- Pohl, Alexander (2004): Preisbildung im Projekt- und Anlagengeschäft, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 1079-1099.
- Pohl, A./Weiber, R (2014).: Neue Technologien neue Marketing-Regeln, in: das wirtschaftsstudium (wisu) 2014 (6), S. 754-759.
- Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main 2014.
- Prem, C. (2009): Nutzenorientierte Preisfindung auf Industriegütermärkten, Diss. Linz 2009.
- Preß, Bettina (1997): Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997, S. 63-111.

- Préel, B./de la Rochefordière, C. (1988): Indikatoren einer Symbiose zwischen Industrie und Dienstleistungen in Frankreich; in: Clement, W. (Hrsg.): Die Tertiärisierung der Industrie, Wien, S. 207-236.
- Raff, Tilmann (2000): Systemgeschäft und Integralqualitäten, Wiesbaden 2000.
- Raub, Steffen P./Probst, Gilbert J. B. (2002): Knowledge Management und Electronic Business, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 417-442.
- Reckenfelderbäumer, Martin (2007): Kostenbasierte Preisfindung im Anlagegeschäft – Neuere Entwicklungen und Forschungsbedarf, in: Büschken, Joachim/Voeth, Markus/Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart 2007, S. 425-442.
- Reeder, R. R./Brierty, E. G./Reeder, B. H. (1991): Industrial Marketing, 2. Aufl., Englewood Cliffs, New Jersey 1991.
- Reeves, Rosser (1960): Reality in Advertising, New York 1960.
- Reichheld Frederick/Sasser, W. Earl (1990): Quality comes to Service, in: Harvard Business Review, 68 (1990), S. 105-111.
- Reinkemeier, Christoph (1998): Systembindungseffekte bei der Beschaffung von Informationstechnologien, Wiesbaden 1998.
- Riebel, Paul (1965): Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Hinsicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 17(1965), S. 663-685.
- Robinson, Patrick J./Faris, Charles W./Wind, Yoram (1967): Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967.
- Römhild, Wolfram (1997): Preisstrategien bei Ausschreibungen, Berlin 1997.
- Rosada, Michael (1990): Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990.
- Rück, Hans R. G. (1995): Dienstleistungen – ein Definitionsansatz auf Grundlage des „Make or buy“-Prinzips, in: Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995, S. 1-31.
- Saab, Samy (2007) Commitment in Geschäftsbeziehungen. Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 2007.
- Sattler, Henrik/Völckner, Franziska (2007): Markenpolitik, 2. Aufl., Stuttgart 2007.
- Schelling, Thomas (1970): The Strategy of Conflict, 4. Aufl., Cambridge 1970.
- Schneider, Christoph (1997): Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, Berlin 1997.
- Schönborn, Tim (2005): Käuferverhalten bei Unsicherheit. Eine nachfragerorientierte Analyse im Kontext der Neuen mikroökonomischen Marketingtheorie, Hamburg 2005.
- Schönrock, Arnold (1982): Die Gestaltung des Leistungsmix im marktorientierten Kundendienst, in: Meffert, Heribert (Hrsg.): Kundendienst-Management, Frankfurt a.M. u. a. 1982, S. 81-112.
- Schreyögg, Georg (1998): Organisatorisches Lernen und neues Wissen: Einige Kommentare und einige Fragen zum Wissensmanagement, in: Gerum, Elmar (Hrsg.): Innovation in der BWL, Wiesbaden 1998, S. 185-202.
- Schütze, Roland (1992): Kundenzufriedenheit, 6. Aufl., Wiesbaden 1992.

- Shostack, G. Lynn (1982): How to design a service, in: *European Journal of Marketing*, 16(1982), S. 49-63.
- Shostack, G. Lynn (1984): Designing services that deliver, in: *Harvard Business Review*, S. 133-139.
- Shostack, G. Lynn (1987): Service Positioning through Structural Change, in: *Journal of Marketing*, 51(1997), January, S. 34-43.
- Shostack, G. Lynn (1981): How to design a service; in: Donnelly, J.H./George, W.R. (Eds.): *Marketing of Service*, Chicago, S. 221-229.
- Simon, Herbert A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1955), Nr. 1, S. 99-118.
- Simon, Hermann (1985): *Goodwill und Marketingstrategie*, Wiesbaden 1985.
- Simon, Hermann (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58(1988), S. 461-480.
- Simon, Hermann/Fassnacht, Martin (2009): *Preismanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Söllner, Albrecht (1993): *Commitment in Geschäftsbeziehungen – Das Beispiel Lean Production*, Wiesbaden 1993.
- Söllner, Albrecht (1999): Asymmetrical Commitment in Business Relationships, in: *Journal of Business Research*, 46(1999), Nr. 3, S. 219-233.
- Strothmann, Karl-Heinz (1979): *Investitionsgütermarketing*, München 1979.
- Specht, Günter/Beckmann, Christoph/Amelingmeyer, Jenny (2002): *F&E-Management*, 2. Aufl., Stuttgart 2002.
- Specht, Günter/Fritz, Wolfgang (2005): *Distributionsmanagement*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- Spence, Michael (1973): Job Market Signaling, in: *Quarterly Journal of Economics*, 87(1973), Nr. 3, S. 355-374.
- Spence, Michael (1974): *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge, Massachusetts 1974.
- Spiegel Verlag (1988): *Innovatoren: Eine Pilotstudie zum Innovationsmarketing in Maschinenbau und Elektroindustrie*, Hamburg 1988.
- Spremann, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58(1988), Nr. 5/6, S. 613-629.
- Spremann, Klaus (1990): Asymmetrische Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60(1990), Nr. 5/6, S. 561-586.
- Stauss, Bernd (1995): Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität*, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 379-400.
- Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (1989): *Product quality – An investigation into the concept and how it is perceived by consumers*, Assen 1989.
- Stigler, George J. (1961): The Economics of Information, in: *The Journal of Political Economy*, 69(1061), Nr. 3, S. 213-225.
- Stiglitz, Joseph E. (1975): Information and Economic Analysis, in: Parkin, M./Nobay, A.R., (Hrsg.): *Current Economic Problems: The Proceedings of the Association of University Teachers of Economics*, London u. a. 1975, S. 27-52.

- Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas/Schramm-Klein, Hanna (2019): *Handelsmanagement*, 4. Aufl., München 2019.
- Tacke, Georg/Pohl, Alexander (1998): Optimale Leistungs- und Preisgestaltung mit Conjoint Measurement, in: Meyer, Anton (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmarketing*, Stuttgart 1998, S. 880-895.
- Tarlatt, Alexander (2001): *Implementierung von Strategien in Unternehmen*, Wiesbaden 2001.
- Trommsdorff, Volker/Teichert, Thorsten (2011): *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., Stuttgart 2011.
- Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in Business Relationships – Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: *Journal of Marketing*, 70(2006), Nr. 1, S. 119-136.
- Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2004): Evolving a services dominant logic, in: *Journal of Marketing*, 68(2004), Nr. 1, S. 1-17.
- Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2008), Nr. 1, S. 1-10.
- Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2011): It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market; in: *Industrial marketing management*, 40(2011), Nr. 2, S. 181-187.
- Vargo, Stephen L./Maglio, Paul P./Akaka, Melissa. A. (2008): On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective; in: *European management journal*, 26(2008), Nr. 3, S. 145-152.
- VDMA (2002): *Produktbegleitende Dienstleistungen im Maschinenbau - Ergebnisse der Tendenzbefragung 2001*, Frankfurt a.M. 2002.
- Voeth, Markus/Hahn, Christian (1998): Limit Conjoint-Analyse, in: *Marketing ZFP*, 20(1998), Nr. 2, S. 119-132.
- Voeth, Markus (2004): Analyse multipersonaler Kaufentscheidungen mit mehrstufigen Limit Conjoint-Analysen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74(2004), Nr. 7, S. 719-741.
- Voeth, Markus/Brinkmann, Jörg (2004): Abbildung multipersonaler Kaufentscheidungen, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 349-373.
- Voeth, Markus/Herbst, Uta (2009): *Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse*, Stuttgart 2009.
- von der Oelsnitz, Dietrich (1999): *Marktorientierter Unternehmenswandel. Managementtheoretische Perspektiven der Marketingimplementierung*, Wiesbaden 1999.
- Webster, Frederick E. Jr./Wind, Yoram (1972a): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Marketing*, 36(1972), Nr. 4, S. 12-19.
- Webster, Frederick E. Jr./Wind, Yoram (1972b): *Organizational Buying Behavior*, New Jersey 1972.
- Weiber, Rolf (1985): *Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagengeschäft*, Berlin 1985.

- Weiber, Rolf (1997a): Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u. a. 1997, S. 277-348.
- Weiber, Rolf (1997b): Die Bedeutung der Nachfrageverbundenheit im Systemgeschäft, in: Backhaus, Klaus/Günter, Bernd/Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 365-383.
- Weiber, Rolf (1992): Diffusion von Telekommunikation - Problem der kritischen Masse, Wiesbaden 1992.
- Weiber, Rolf (1993): Was ist Marketing? Grundlagen des Marketing und informationsökonomische Fundierung, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 1, 1. Aufl., Trier 1993.
- Weiber, Rolf (2002a): Herausforderung Electronic Business – Mit dem Informations-Dreisprung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 1-37.
- Weiber, Rolf (2002b): Markterfolg im Electronic Business durch wettbewerbsorientiertes Informationsmanagement, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 143-180.
- Weiber, Rolf (2006): Was ist Marketing? Grundlagen des Marketing und informationsökonomische Fundierung, Arbeitspapier zur Marketingtheorie, 3. Auflage, hrsg. Von Rolf Weiber, Trier.
- Weiber, Rolf (2007): Elemente einer allgemeinen informationsökonomisch fundierten Marketingtheorie, in: Büschken, Joachim/Voeth, Markus/Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing, Stuttgart 2007, S. 67-108.
- Weiber, Rolf (2017): Anbieterintegration, in: Corsten, Hans/Roth, Stefan (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 631-657.
- Weiber, Rolf (2020): Kundenorientierung: Marktorientierte Unternehmensführung, Marketing-Instrumente und Marketing-Implementierung, Forschungsbericht zum Marketing, Nr. 14, Trier 2020.
- Weiber, Rolf/Adler, Jost (1995a) Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47(1995), Nr. 1, S. 43-65.
- Weiber, Rolf/Adler, Jost (1995b): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47(1995), Nr. 2, S. 99-123.
- Weiber, Rolf/Beinlich, Georg (1994): Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft, in: Marktforschung & Management, 38(1994), Nr. 3, S. 120-127.
- Weiber, Rolf/Fälsch, Henrik (2007): Ubiquitous Computing – Eine neue Dimension in der Gestaltung von Interaktionsbeziehungen im Direktmarketing, in: ZfB-Sonderheft, 3/2007, Direct Marketing, hrsg. von Manfred Krafft und Jürgen Gerdes, Wiesbaden 2007, S. 83-116.

- Weiber, Rolf/Ferreira, Katharina (2015): Transaktions- versus Geschäftsbeziehungsmarketing, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 2015, S. 121-146.
- Weiber, Rolf/Gabriel, Lorenz/Morgen, Julian/Nguyen, Mi (2020): Marktforschung als Grundlage einer marktorientierten Unternehmensführung, Forschungsbericht zum Marketing Nr. 15 der Professur für Marketing, hrsg. v. R. Weiber, Trier 2020.
- Weiber, Rolf/Hörstrup, Robert (2009): Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration: Die Erweiterung anbieterseitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden 2009, S. 281-312.
- Weiber, Rolf/Hörstrup, Robert/Mühlhaus, Daniel (2011): Akzeptanz anbieterseitiger Integration in die Alltagsprozesse der Konsumenten: Erste empirische Ergebnisse, in: Fandel, G./Fließ, S./ Jacob, F. (Hrsg.): Kundenintegration 2.0, ZfB-Sonderheft, Nr. 5, 2011, S. 111-145.
- Weiber, Rolf/Jacob, Frank (2000): Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Kleinaltenkamp, Michael/ Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Berlin u. a. 2000, S. 523-612.
- Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp, Michael (2013a): Business- und Dienstleistungsmarketing, Stuttgart.
- Weiber, Rolf/Kleinaltemkamp, Michael (2013b): Spezialprobleme des Business- und Dienstleistungsmarketings, Stuttgart.
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel (2013): Strukturgleichungsmodellierung, 2. Aufl., Heidelberg u. a. 2013.
- Weiber, Rolf/Mohr, Lukas (2019): Dienstleistungen 4.0 als Differenzierungsinstrument für Produktionsunternehmen im Wettbewerb der Zukunft, in: Steven, Marion/Grandjean, Lisa (Hrsg.): Marktchancen 4.0, Wiesbaden 2019, S. 87-118.
- Weiber, Rolf/Pohl, Alexander (2015a): Modul 14: Grundlagen des Marketings, in: Schweitzer, Marcell/Baumeister, Alexander (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Berlin 2015, S. 615-663.
- Weiber, Rolf/Pohl, Alexander (2015b): Ergänzende Download-Unterlagen zu Modul 14, Grundlagen des Marketings, in: Schweitzer, Marcell/Baumeister, Alexander (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Berlin 2015.
- Weiber, Rolf/Pohl, Alexander (2017): Innovation und Marketing, Stuttgart 2017.
- Weiber, Rolf/Rosendahl, Thomas (1997): Anwendungsprobleme der Conjoint-Analyse: Die Eignung conjointanalytischer Untersuchungsansätze zur Abbildung realer Entscheidungsprozesse, in: Marketing ZFP, 19(1997), Nr. 2, S. 107-118.
- Weiber, Rolf/Wolf, Tobias (2013): Der Qualitäts-Dreisprung: Ein konzeptioneller Ansatz zur Verbesserung des Qualitätsmanagements bei Dienstleistungen durch Social Media, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement 2013: Dienstleistungsmanagement und Social Media, Wiesbaden 2013, S. 397-422.
- Weigand, Robert E. (1991): Buy In-Follow On Strategies for Profit, in: Sloan Management Review, 32(1991), Nr. 3, S. 29-38.

- Weiss, Peter A. (1992): Die Kompetenz von Systemanbietern: Ein neuer Ansatz im Marketing von Systemtechnologien, Berlin 1992.
- Werani, Thomas (2012): Business-to-Business-Marketing: Ein wertbasierter Ansatz, Stuttgart 2012.
- Wiese, Harald (1990): Netzeffekte und Kompatibilität, Stuttgart 1990.
- Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985.
- Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus - Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.
- Wimmer, Frank/Zerr, Konrad (1995): Service für Systeme - Service mit System, in: Absatzwirtschaft, 38(1995), Nr. 7, S. 82-87.
- Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.
- Witte, Eberhard (1976): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 46(1976), Nr. 4, S. 319-326.
- Witte, Eberhard (1998): Das Promotoren-Modell, in: Hauschildt, Jürgen/Gemünden Hans Georg (Hrsg.): Promotoren: Champions der Innovation, Wiesbaden 1998, S. 9-41.
- Woratschek, Herbert (1992): Betriebsform, Markt und Strategie, Wiesbaden 1992.
- Woratschek, Herbert/Roth, Stefan/Schafmeister, Guido (2007): Ansätze zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen : Eine theoretische und empirische Betrachtung der Besonderheiten von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred/Staus, Bernd (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 29-49.
- Zangemeister, Christoph (1970): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik.
- Zeithaml, Valeri A. (1984): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Lovelock, Christopher H. (Hrsg.): Service Marketing, Englewood Cliffs 1984, S. 186-190.
- Zeithaml, Valarie A./Bitner, Mary Jo (1996): Services Marketing, New York 1996
- Zeithaml, Valeri A./Bitner, M. J. (2000): Service Marketing – Integration the Customer Focus Across the Firm, New York 2000.
- Zell, Helmut (2007): Projektmanagement, 2.Aufl., Norderstedt 2007.
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München 2012.

Stichwortverzeichnis

A

Abgeleitete Nachfrage	15
Abnehmerspezifität	158
Anbieterbindung	94, 152
Anbieter-Integration	47
Anbieterkoalitionen	132
Anfragenselektion	125, 126, 127
Auftragsfertigung	118
Aufwandsschätzung	129, 130
Ausschreibung	122, 133
closed bid	133
Formen	123
Austauschgüter	20
Awareness Set	124

B

Basisgeschäft	152
Nachfrager-Unsicherheit	154
Bedarfsverbund	
absatzobjektbezogen	142, 143, 145, 149
prozessbezogen	142, 145, 149
Beschränkte Rationalität	57
Beziehungsqualitätspolitik	91, 98, 169
Beziehungswert 90, 91, 92, 98, 110, 168, 170	
Bindungsspanne 153, 154, 155, 162, 165, 166	
im Repetitiv-Geschäft	158
im Spezialitäten-Geschäft	160
im Verbund-Geschäft	153
Blueprinting	35
Aktivitätstypen	37
als Analysetool	39
als Planungstool	40
als Qualitätstool	40
Kingman-Brundage-Konzept	36
Line of implementation	36
Line of internal interaction	36
Line of visibility	36
ServiceBluePrint™	36
Shostak-Konzept	35
Buy In-Follow On-Strategie	156, 164
Buyer Segmentation	85
Buying Center	66, 84, 86
Definition	52
Einflussstrukturen	115
Entscheidertypen	74
Machtpositionen	53
Rollenträger	52

C

CD-Paradigma	93
--------------------	----

Chunk Information	67
Commoditisierung	108
Commodity Approach	71
Commodity-Fälle	109
Commodity-Geschäft	
beziehungsorientierter Ansatz	110
Charakteristika	108, 109
Integralqualitätspolitik	112
Servicepolitik	110
Competitive Bidding-Modell	133, 134
Conjoint Analyse	54
Crowdsourcing	21
Customer Lifetime Value	11
Customer Self Services	21
Customer-Lifetime-Value	98
Cyber-physische Systeme (CPS)	22

D

De-Commoditisierung	109, 110
Decomposing	144
Dienstleistungen	21, 111
produktbegleitend	110, 114
Dienstleistungsmarketing	62, 70, 71
Dienstleistungstypologien	71
Distribution	
akquisitorisch	115
logistisch	115
Distributionspolitik	115
Dritthersteller	162

E

Einzeltransaktionen	
Bargaining Transactions	120
Managerial Transactions	120, 145, 158
Empowerment	173
Entscheidungsfreiheit	144, 145
Erfahrungseigenschaften	124
Erweiterungs-Geschäft	
Definition	150
Grundnutzen	162
E-Share	21
Evoked Set	124
Externer Faktor	33, 63

F	
Faktorspezifität	94, 159
Arten	94
First-Party Vendor	162
Folgetransaktionen	143
Fundamentale Re-Transformation	165
Fundamentale Transformation	89, 97
G	
Geschäftsbeziehungen	
Definition	89
erzwungen	157
geplant	148, 152
geplante	89, 148, 151
ungeplante	90
Geschäftsbeziehungen	13
Geschäftsbeziehungswert	
Modell von Ulaga/Eggert	98
Geschäftsbeziehungswert	98
Geschäftsprozess	41
Geschäftstypen	72
Definition	100
Geschäftstypen-Ansatz	
im BDM	102
von Backhaus	101
Grobprojektierung	139
Gütesiegel	124
H	
Handlungsebenen	
Einzeltransaktionen	120
Geschäftsbeziehungen	110
Geschäftsbeziehungen	89
Geschäftsbeziehungen	148
Geschäftsbeziehungen	152
Harvard-Konzept	56, 138
House of Quality	45, 130
Humankapitalspezifität	145
I	
Idiosynkratische Ressourcen	94
Implementierungsbarrieren	174
Incumbent Technologie	147, 167
Industrie 4.0	21
Industriegütermarketing	71, 84
Informationsasymmetrie	64
Informationsökonomik	61, 72, 102
Informationsökonomische	
Eigenschaftskategorien	61, 62, 73, 74
Informationsökonomisches Dreieck	73, 75
Informationssubstitute	67
In-Supplier	166, 168, 169
Integralqualität	65, 110, 160
Definition	43
integrale Produktqualität	43, 160
integrale Verfügbarkeitsqualität	43, 115
integrale Zeitqualität	43, 160
mehrstufige	48
Integralqualitätspolitik	112, 158, 160
Integrativität	33
K	
Kalkulatorischer Preisausgleich	164
Kaufentscheidungen	
Modell von Webster/Wind	49
multipersonale	44
SOR-Modell	70, 76
unter Unsicherheit	63
Kaufklassen-Ansatz	52, 72
Key Account Management	115
Kommunikationspolitik	116, 123
Kompatibilitätsanforderungen	142, 143
Komplementarität von Leistungen	142
Komplementärverbund	149, 162
Konfliktlösungsstrategien	55
Kritische Masse	146
Kundenattraktivität	98
Kundenbindung	94
allg. Modell	91
freiwillig	90
unfreiwillig	91
Ursachen	91
Kundenintegration	
Eingriff in Leistungserstellung	33
Integrativitätsgrade	33
Kundensegmentierung	85
Kundenskripts	37
Kundenwert	11
Kundenzufriedenheit	92, 93
L	
Lastenheft	122, 129, 139
Leistungsbereitschaft	32
Leistungsbündel	19, 32
Beurteilungsprobleme von	19
Leistungsergebnis	33
Leistungserstellung	
integrative	32, 33
Leistungserstellungsprozess	33
Leistungserstellungsvorteil	31, 90
Leistungsindividualisierung	21, 29, 31
Customizing	29
Leistungsinformationen	
direkte	66
Leistungspotenzial	33
Leistungsqualität	129
Leistungssignale	69
Leistungsstandardisierung	29, 30, 31
Leistungsversprechen	20, 59, 154
Lock-in-Effekte	97, 143, 146
Anbieter Lock-in	155
Knowledge Lock-in	162, 164
Organizational Lock-in	147, 162
Temporaler Lock-in	145, 158
Vendor Lock-in	146, 156, 162

Lock-in-Situation.....	89, 97, 141, 145, 149
anbieterseitig.....	155
im Verbund-Geschäft	153
wechselseitig.....	159

M

Macht.....	53, 57
Markennamenspezifität	159
Marketing	
externes.....	173
Handlungsebene.....	88
interaktives	173
internes	173
Konzeptionierungsprozess.....	13, 14
Programm	87
Marketing-Ansatz	
beziehungsorientiert.....	110
beziehungsorientiert.....	152
effizienzorientiert	106
phasenbezogen.....	121
Marketing-Ansätze	
Dienstleistungs-Marketing.....	10
Handelsmarketing	11
Industriegüter-Marketing.....	10
Konsumgüter-Marketing.....	10
Relationshipmarketing	11
Marketing-Implementierung.....	171
Marketing-Instrumente	14, 110
Marktanalyse	13
Marktbearbeitung	14
Marktsegmentierung.....	70, 76
Einstufige Ansätze.....	84
Marktbearbeitung.....	82
Mehrstufige Ansätze.....	84, 85
methodisches Vorgehen.....	77
prozessbezogene	84
Marktsegmentierung.....	84
Mass Customization	21
Mediaselektion	117
Mehr-Generationen-Innovationen	163
Mehrstufiges Marketing	160
Pull-Strategie	161
Migrationspolitik.....	165
Moral hazard	65
Moral Hazard.....	148

N

Nettonutzenvorteil.....	20, 24, 154
Netzeffekte	146, 167
Nutzensatisfizierung.....	57
Nutzungssprint.....	47
Nutzungsverbundenheit.....	143
Nutzungsvermarktung	47
Nutzwertanalyse	127

O

Bedarfsverbund	142
----------------------	-----

Open Innovation	21
Opportunistisches Verhalten	65
Opportunitätskosten	145
Original Equipment Manufacturer.....	142
Out-Supplier.....	154, 169

P

Preisfindung	
nutzenorientiert	132
Pfadabhängigkeit	146, 167
Pflichtenheft.....	140
Pinguin-Effekt.....	147
Plattform-Strategien).....	160
Präferenz	54
Preisbündelung.....	114
Preisfindung	
beziehungsorientiert	114
marktorientiert.....	133
nutzenorientiert	114
Preisfindung	
marktorientiert.....	132
Preisverhandlungen.....	97, 114, 133
Prinzipal-Agent-Theorie	59
Produkt-Nutzer-Inkompatibilität.....	147
Produkt-Produkt-Inkompatibilität.....	146
Projekt-Geschäft	118, 128, 131
Akquisitionsphase	121
Angebotserstellungsphase	128
Charakteristika	119
Durchführungsphase	140
phasenbezogener Ansatz	121
Verhandlungsphase	138
Projektmanagement	
Anforderungsebenen	140
Promotoren-Modell.....	54
Prozessbewusstsein	34
Prozessevidenz.....	37
Pull-Strategie	161
Push-Strategie	161

Q

Quality Function Deployment.....	130
Quasi-Rente	95, 102, 104, 158, 164, 169

R

Relationship Pricing.....	114
Reputation.....	92
Risikosituation	60

S

Sachkapitalspezifität	145
Scoring-Modell	126, 127
Selbstbindung.....	68, 69
Self Service Economy.....	21
Servicepolitik.....	112, 141, 158
After sales	111, 141
At sales.....	111

fakultative Services.....	111, 141
obligatorische Services	111, 141
Pre sales	111
Spezifische Investitionen	94
Akkumulationseffekt	163
Amortisation	155
geschäftszwecksspezifische.....	104
Spezifitätsgrad	94, 145
transaktionsbeziehungsspezifisch	145
transaktionsbeziehungsspezifische	155
transaktionsobjektspezifische	103
Spill-over-Effekt.....	159
Spot-Geschäft	106
<i>effizienzorientierter Ansatz</i>	106
Strategisches Fenster	98, 156, 165, 169
Sunk Costs.....	69, 93
Synergieeffekte.....	143
Systematische Projektakquisition	124
Systembindungseffekt	145, 156
System-Geschäfte.....	149
Bindungsspanne.....	155
Systemtechnologien.....	149
Systemwelt	162
T	
Tansaktionsobjektspezifität	
im Commodity-Geschäft	108
Technologiewechsel	167
Third-Party Vendor	162
Tit-fot-Tat-Strategie	138
Transaktionsdesign.....	87
Transaktionskostentheorie.....	94
Typisierungsansätze	
güterbezogene.....	71
marktseiten-integrierend	100
nachfragerbezogene	72
U	
Umbrella-Effekt.....	159
Unsicherheit	91
Formen.....	147
Grundformen	57
im Verbund-Geschäft	144, 147
Kaufunsicherheit.....	61, 62
Marktunsicherheit.....	58
Moral hazard.....	65
Umweltunsicherheit.....	58
Unsicherheitsreduktion	
durch Informationssuche	66
durch Screening.....	66
durch Signaling	66, 67
zentrale Strategien.....	66
Unternehmenskultur.....	172
V	
Value Co-Creation	12
Value-Based-Pricing	114
Verbrauchsprodukte.....	119, 143, 162
Verbundenheit von Transaktionen	143
Verbund-Geschäft	
beziehungsorientierter Ansatz	152
Charakteristika	143
Definition	142
Nachfrager-Unsicherheiten	147
phasenbezug	152
Verbundtypen.....	149
Verbundkäufe.....	152
Verhaltensunsicherheit.....	148
Verhandlungen	
Harvard Konzept	56, 138
Verhandlungsstrategien.....	55, 138
Verkettungs-Geschäft	
Definition	151
Vertrauenseigenschaften	124
W	
Wechselbereitschaft	167
Wechselkosten	91, 93, 110, 170
Opportunitätskosten	93
Sunk Costs.....	93, 97, 146
<i>Wertkette</i>	17
Wertkette nach Porter	41
Wertschöpfungsprozesse	
Verknüpfung von	17, 40
Wettbewerbspräsentationen	122
Wettbewerbsvorteil	25
Z	
Zeitspezifität	158
Zuliefer-Geschäfte	149, 155
Repetitiv-Geschäft.....	150
Spezialitäten-Geschäft.....	150
Zuliefer-Leistungen.....	158