

2. Theoretische Bezugspunkte der empirischen Untersuchung

Im folgenden Grundlagenteil werden theoretische Hintergründe und Konzepte vorgestellt, um in der empirischen Untersuchung und der Beantwortung daraus entstehender Fragestellungen Bezug nehmen zu können. Diese Grundlagen helfen als Vorwissen dabei, die Fragestellung für die Empirie zu konkretisieren, sollen aber trotzdem einen flexiblen Rahmen für die Exploration bieten.

2.1. Business-to-Business

Wie in den einleitenden Worten schon erwähnt, werden in der Bevölkerung häufig Marketing- oder Kommunikationsmaßnahmen auf klassische Markenartikel im Konsumgüterbereich bezogen, was schon allein aufgrund der Verteilung der Umsatzzahlen erstaunlich ist. Da es sich bei Konsumgütern um Produkte handelt, mit denen Endverbraucher – also Letztverwender – ständig in direkten Kontakt kommen, wird wohl aus diesem Grund diese Art von Marktleistungen verzerrt wahrgenommen.²⁷ Rein quantitativ aber rechnet man nur die Umsätze Konsumgütermärkten zu, die mit Endkunden direkt realisiert werden. Alle vorgelagerten Wertschöpfungsstufen bezieht man dagegen auf Vorleistungs- oder Industriegütermärkte. Dadurch ist es nicht überraschend, dass sich über viermal so hohe Umsätze bei Industriegütern im Vergleich zu Konsumgütern allein in Deutschland ergeben.²⁸

2.1.1. Definition Business-to-Business-Marketing

Um nun die Besonderheiten dieser Märkte genauer analysieren zu können, soll zuerst eine Differenzierung ähnlich verwendeter Begriffe stattfinden. So ist häufig von Investitionsgüter-, Industriegüter- sowie Industrial oder industriellem Marketing und Business-to-Business- bzw. B2B-Marketing die Rede.²⁹

²⁷ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 3; Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 2f.; Pepels, W. (2008), S. 14.

²⁸ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 3; Backhaus, K./ Voeth, M. (2004), S. 5f.; Statistisches Bundesamt (2009), S. 39.

²⁹ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 5; Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 3f.; Pepels, W. (2008), S. 14ff.; Godefried, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 21f.; Pförtsch, W./ Schmid, M. (2005), S. 10f.

In den 90er Jahren hatte sich zuerst die Begrifflichkeit der Investitionsgüter durchgesetzt, was aber suggeriert hat, dass es sich vornehmlich um Güter handelt, denen eine klassische Investitionsentscheidung beim Kunden zugrunde liegt. Somit bezieht sich dieser Begriff im Wesentlichen auf Sachgüter des Anlagevermögens und kann per definitionem auch Güter im privaten Bereich umfassen.³⁰ Zuliefergeschäfte sowie Klein- und Verbrauchsmaterial im gewerblichen Umfeld ohne Investitionsentscheidung werden damit komplett ausgeklammert.³¹

Ursprünglich wurde der Begriff Industriegütermarketing aus dem Englischen „Industrial Marketing“ missverständlich abgeleitet, wobei es sich aber im semantischen Sinn nicht nur um Industriebetriebe handelt, sondern ebenso um „Industries“ – also Branchen – was aber kein trennscharfes Kriterium zur Abgrenzung von Konsumgütern sein kann. Schließlich existiert auch dort eine Vielzahl von Branchen.³² Hinzu kommt, dass der Begriffsbestandteil „-güter“ begleitende Dienstleistungen ausklammert, was generell kritisiert wird.³³

Im Folgenden soll daher der Begriff des Business-to-Business – abgekürzt B2B oder B-to-B – verwendet werden.³⁴ Dabei umfassen B2B-Märkte alle Leistungen, die von Organisationen an andere Organisationen verkauft werden, wobei explizit Endkonsumenten oder Letztverbraucher ausgeschlossen sind.³⁵ Unter Business-to-Business-Marketing sollen alle Bereiche des Marketings verstanden werden, die nicht dem Konsumgütermarketing angehören und sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden. Es handeln also auf beiden Seiten Organisationen als Marktteilnehmer.³⁶ Somit umfasst B2B-Marketing *„die Gestaltung und Vermarktung von Marktleistungen an Organisationen [...], die diese für ihre eigene Leistungserstellung verwenden oder unverändert an andere Organisationen weiter verkaufen.“*³⁷ Aus dieser Definition geht somit klar hervor, dass begleitende Dienstleistungen, Zuliefergeschäfte sowie investitionsindifferente

³⁰ Pepels, W. (2008), S. 14ff.; Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 3f.

³¹ Godefroid, P./ Pförsch, W. (2008), S. 21f.

³² Godefroid, P./ Pförsch, W. (2008), S. 21f.

³³ Pförsch, W./ Schmid, M. (2005), S. 11; Pepels, W. (2008), S. 15; Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 3; Schultheiss, B. (2011), S. 29.

³⁴ Die Abkürzungen sollen hier synonym verwendet werden, da es einige Autoren gibt die die eine oder andere Form bevorzugen, sich aber grundsätzlich auf die gleiche Langform des Begriffs beziehen.

³⁵ Kleinaltenkamp, M. (2001), S. 173; Schultheiss, B. (2011), S. 29f.

³⁶ Godefroid, P./ Pförsch, W. (2008), S. 21f.; Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 4.

³⁷ Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 3.

Verbrauchsmaterialien einbezogen werden. Obwohl in dieser weiten Definition der Handel unter Business-to-Business-Marketing subsumiert wird, soll auf diesem Aspekt im Rahmen der Arbeit kein expliziter Fokus liegen.

2.1.2. Besonderheiten des Business-to-Business-Geschäfts

Aus der Begriffskonkretisierung wird bereits deutlich, dass es sich im B2B-Geschäft im Kern um die Beziehung zwischen anbietenden und nachfragenden Organisationen bzw. zwischen beteiligten Personen innerhalb dieser Organisationen handelt. Pförsch und Schmid sehen zwar durchaus Ähnlichkeiten zu B2C-Märkten, da auch hier Personen in die Entscheidungen einbezogen sind und durch sie ihre Bedürfnisse befriedigen.³⁸ Der trennscharfe Unterschied ist allerdings, dass es sich im B2B um organisationale Bedürfnisse handelt, die originär allerdings durchaus auf Konsumentenbedürfnissen beruhen. Aus diesem zentralen Unterscheidungskriterium lassen sich Spezifika des B2B-Geschäfts ableiten, die sich bei einer Reihe von Autoren wiederfinden. Eine vergleichende Literaturrecherche führt zu folgenden Gemeinsamkeiten, die sich nach Caspar et al. und in Anlehnung an Bausback, in Art der Märkte, Art der Vermarktung, Art der Leistung und Art der Nachfrage unterscheiden lassen:³⁹

1. Art der Märkte:
 - Markttransparenz: Wenige, langfristig-stabile und selten anonyme Marktteilnehmer bzw. überschaubare Anzahl an Anbietern und Nachfragern.
 - Internationalität: Hoch spezialisierte Anbieter und Nachfrager, die global in Geschäftsbeziehung treten.
2. Art der Vermarktung:
 - Direkter Vertrieb/ persönlicher Verkauf: Markttransaktionen sind häufig Direktkäufe ohne Mittelsmann oder Handel.
 - Multiorganisationalität: Auf Anbieter- wie Nachfragerseite sind häufig mehr als eine Organisation in den Kauf und Erstellungsprozess eingebunden.
3. Art der Leistung:

³⁸ Pförsch, W./ Schmid, M. (2005), S. 14f.

³⁹ Caspar, M. et al. (2002), S. 19ff.; Bausback, N. (2007), S. 51.

- Leistungsbündel: Produkte werden mit einer Reihe von zusätzlichen Leistungen verkauft.
 - Leistungskomplexität: Hohe Heterogenität der Leistungserstellung sowie erklärungsbedürftige, hoch komplexe und häufig einzeln hergestellte Leistungen.
 - Hohe Individualisierung: Stark kundenintegrierte, kundenindividuelle und maßgeschneiderte Leistungen.
 - Hohe Investitionsvolumina: Hohe Kosten für Nachfrager und Anbieter durch die hoch spezialisierte, kundenindividuelle und einzeln angefertigte Leistung.
 - Hoher Innovativitätsgrad: Ebenfalls mit der individuellen Leistungserstellung und kundenorientierten Problemlösung in Verbindung stehende Notwendigkeit, innovative Leistungen zu liefern.
 - Begleitende Dienstleistungen: Bei Kauf- und speziell in der Nachkaufphase relevante integrierte oder komplementäre Serviceleistungen (z.B. Reparatur, Wartung, Ersatzversorgung, ...).
4. Art der Nachfrage:
- Derivative Nachfrage: Aus der originären Nachfrage der Konsumenten abgeleitete Nachfrage der Konsumgüterhersteller an deren Lieferanten.
 - Multipersonalität: Professionelle, mit der Beschaffung beruflich betraute und durch persönliche Kommunikation interagierende Personen.
 - Formalisierter Kaufentscheidungs- bzw. Beschaffungsprozess: Formale, lang-andauernde, augenscheinlich rational bzw. von Nachvollziehbarkeit geprägte und organisational verankerte Entscheidungsprozesse.
 - Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung: Langfristige Beschaffungs- und Entscheidungsprozesse, Langlebigkeit der Produkte und lang-andauernde Leistungserbringung.⁴⁰

B2B-Märkte sind dabei stark segmentiert und die erstellten Leistungen in ihnen höchst heterogen. So unterscheidet sich die Vermarktung von Schrauben an gewerbliche Abnehmer ganz

⁴⁰ Pförtsch, W./ Schmid, M. (2005), S. 14f.; Baumgarth, C. (2010), S. 48f.; Homburg, C./ Krohmer, H. (2003), S. 883ff.; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 589ff.; Binckebanck, L. (2006), S. 33ff.; Backhaus, K. (2003), S. 3ff.; Dichtl, E./ Engelhardt, W. H. (1980), S. 146f.; Kotler, P./ Bliemel, F. (2001), S. 373ff.; Bruhn, M. (2002), S. 35; Meyer-Arndt, J. (2008), S. 149; Kreuzer-Burger, E. (2002), S. 9ff.; Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 22; vgl. Kemper, A. C. (2000).

erheblich von der Vermarktung eines Kraftwerks.⁴¹ Baumgarth führt beispielhaft Leistungen im B2B Bereich auf: „... sowohl *Commodities* (z.B. *Standardkunststoffe der chemischen Industrie* [...]) als auch *Spezialitäten* (z.B. *individuell erstellte Walzstraße*), sowohl *niedrigpreisige* (z.B. [...] *Standsschrauben*) als auch *hochpreisige Leistungen* (z.B. *Flugzeuge* [...]), sowohl *Standardleistungen* (z.B. *Schaltschränke* [...]) als auch *erklärungs- und interaktionsbedürftige Leistungen* (z.B. [...] *Zulieferteile für die Automobilindustrie*).“⁴² Folglich ist es schwierig, generische Strategien für gleichsam alle B2B-Leistungen aufstellen zu wollen, auch wenn das andere Extrem, nämlich aufgrund der hohen Diversifizierung dieser Märkte auf Einzelfallbetrachtungen zurückzufallen, bei der Marktbearbeitung ebenfalls nicht zum Ziel führt.⁴³ Aus diesem Grund wurde eine ganze Reihe von Typologien entwickelt, um eine Gruppierung homogener Transaktionsprozesse zu ermöglichen und damit eine typenspezifische Bearbeitung konzipieren zu können, was im Rahmen der vorliegenden Arbeit aber vornehmlich strukturierte Übersichten liefern soll.⁴⁴

Die wohl bekannteste Klassifizierung ist die von Backhaus, in der die vier Segmente Produkt-, System-, Anlagen- sowie Zuliefergeschäft sich mit den zwei Dimensionen „Einzeltransaktion - Kaufverbund“ und „Einzelkunde - Anonymer Markt“ beschreiben lassen.⁴⁵ Davon beruhen die ersten drei Segmente augenscheinlich auf der Typologie von Engelhardt et al., wobei deren Dimension der „Integration“ des Kunden in die Leistungserstellung von Backhaus in die Dimension der „Individualisierung“ gewandelt wird, die ursprünglich von Kleinaltenkamp eingeführt wurde.⁴⁶ Die Betrachtung des zeitlichen Kaufverbunds beruht auf der ebenfalls von Kleinaltenkamp verdichteten Dimension der „Intensität der Geschäftsbeziehung“ und bezieht damit die informationsökonomische Unsicherheit in das Modell mit ein, die mit dem Risiko der Langfristigkeit für den Kunden ansteigt.⁴⁷ So umfasst das Produktgeschäft weitgehend standardisierte, vorproduzierte Leistungen (z.B. Schrauben, Lacke), die zu einem isolierten Einsatz beim Kunden kommen und damit keine opportunistische Abhängigkeit ex-post entstehen kann. Die

⁴¹ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 185; Pepels, W. (2008), S. 19; Godefroid, P./ Pförsch, W. (2008), S. 22.

⁴² Baumgarth, C. (2010), S. 48.

⁴³ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 185.

⁴⁴ Caspar, M. et al. (2002), S. 31; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 185f.

⁴⁵ Backhaus, K. (1999), S. 130ff.; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 589.

⁴⁶ Engelhardt, W. H. et al. (1993), S. 416; Kleinaltenkamp, M. (1994), S. 83ff.; Kleinaltenkamp, M. (2001), S. 755ff.

⁴⁷ Kleinaltenkamp, M. (2001), S. 757; Backhaus, K. (1999), S. 130ff.; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 589.

Ähnlichkeit zu Konsumgütern ist bei diesem Geschäftstyp am deutlichsten.⁴⁸ Beim Systemgeschäft werden Bestandteile wie auch begleitende Dienstleistungen sukzessiv gekauft und zu einem System kombiniert, was einerseits hohe Kosten bei einem Systemwechsel und andererseits ein notwendig hohes Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters mit sich bringt. Wenn es dem Anbieter gelingt, seine Kompetenz richtig zu positionieren, entsteht ihm im Abschlussfall eine Quasirente.⁴⁹ Im Anlagengeschäft werden hochkomplexe Leistungen (z. B. Getränkeabfüllanlagen, Walzwerke, Kraftwerke) zusammengefasst, die meist nur einmalig erbracht werden, bei denen die Kaufentscheidung weit vor der Fertigstellung der Leistung getroffen wird und deren Erstellung von umfangreichen Individualisierungsansprüchen geprägt ist.⁵⁰ Anders als beim Systemgeschäft besteht die Quasirente und Gefahr für opportunistisches Verhalten hier eher auf Seiten des Nachfragers.⁵¹ Das Zuliefergeschäft ist dadurch gekennzeichnet, dass Zulieferer ihren Kunden Komponenten liefern, die diese direkt in den weiteren Erstellungsprozess integrieren und sich somit eine gegenseitige Abhängigkeit ergibt. In diesen Geschäften existieren just-in-time Abläufe, wenige In-Supplier und viele formal zu erfüllende Vorgaben.⁵² Je mehr der Anbieter an einen Kunden gebunden ist und diesen nicht durch einen anderen Kunden substituieren kann, umso wichtiger wird dieser Kunde, was als „heavy-weight“ Key-Account-Management bezeichnet wird.⁵³

2.1.3. Organisationales Kaufverhalten im Business-to-Business

Im Rahmen dieser Arbeit ist besonders hervorzuheben, dass Beschaffungsentscheidungen im B2B „...als Abfolge kommunikativer Prozesse innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens...“ zu verstehen sind.⁵⁴ So können an diesem Kommunikationsprozess externe Personen ebenfalls beteiligt sein und das Informations- und Organisationsverhalten beeinflussen.⁵⁵

⁴⁸ Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 29f.; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 200 und 204.

⁴⁹ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 204 und 206; Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 30f; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 589.

⁵⁰ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 204ff.; Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 31; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 589f.

⁵¹ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 206f.

⁵² Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 204ff.; Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 31f.

⁵³ Plinke, W. (1992), 97ff.

⁵⁴ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 46.

⁵⁵ Borders, B. et al. (2001) S. 199; vgl. Reinelt, G. R. (2002), S. 453ff.; vgl. Weinhardt, C. et al. (2002), S. 913ff.

2.1.3.1. Erklärungsansätze des organisationalen Kaufverhaltens

Um die Besonderheiten des organisationalen Kaufverhaltens zu erklären, wurden spezifische Modelle entwickelt. Homburg/ Schneider unterteilen diese in kostenorientierte Modelle, umfassendere deskriptive Modelle, Interaktionsaktionsansätze sowie den Geschäftsbeziehungsansatz.⁵⁶

Die kostenorientierten Modelle, wie das „Minimum-Preis-Modell“ oder das “Lowest-Total-Cost-Modell“ werden mit ihrer Fokussierung auf Preis bzw. Kosten als zu limitiert betrachtet und für die Vernachlässigung der Interaktion der Beteiligten kritisiert.⁵⁷

Dies versuchen die deskriptiven Modelle durch eine Abbildung des Entscheidungsprozesses zu lösen, wobei Buygrid-Modell, Struktur- und Prozessmodelle unterschieden werden können.⁵⁸ Obwohl das auf das den drei Kaufklassen des Neukaufs, des modifizierten Wiederkaufs und des identischen Wiederkaufs basierende Buygrid-Modell, als brauchbarer Analyseansatz bezeichnet werden kann, kann es empirisch das organisationale Kaufverhalten nicht erklären.⁵⁹ Darüber hinaus wird kritisiert, dass Produkte vollkommen unterschiedlicher Investitionswerte gleich behandelt werden (z.B. Neukauf Glühbirne versus Fuhrpark) sowie persönliche Einflussfaktoren vollständig im Modell fehlen.⁶⁰

An diesen Kritikpunkten setzen Strukturmodelle an, die ausgewählte oder gar alle Einflussfaktoren der Kaufentscheidung in einen Zusammenhang bringen wollen. Die bekanntesten sind hierbei wohl das Webster/ Wind Modell oder das Modell von Seth.⁶¹ Das Webster/ Wind-Modell unterscheidet vier Einflussfaktoren: Umwelt-, organisationsbedingte, inter- und intrapersonale Determinanten. Da die Variablen schwer erfassbar und die Zusammenwirkungen empirisch nicht reliabel sind, dient das Modell meist einer deskriptiven Konzeptualisierung.⁶² Das

⁵⁶ Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 592; Backhaus, K. (2003), S. 66ff.

⁵⁷ Binckebanck, L. (2006), S. 40; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 593.

⁵⁸ Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 594.

⁵⁹ Robinson, P. J. et al. (1967), S. 23ff.; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 75f.; Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 41; Moriarty, R. T. (1980), S. 23; Binckebanck, L. (2006), S. 41; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 594.

⁶⁰ Peters, M. P./ Venkatesan, M. (1973), S. 312ff.; Johnston, W. J./ Bonoma, T. V. (1981b), S. 253ff.; Wilson, D. T. (1971), S. 433ff.

⁶¹ Binckebanck, L. (2006), S. 41; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 595ff.; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 89ff.

⁶² Webster, F. E./ Wind, Y. (1972b), S. 115; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 596; Lichtenthal, D. J./ Shani, D. (2000), S. 224ff.

Strukturmodell von Sheth geht von drei Kernelementen aus: Psychologische Entscheidungs determinanten, Bedingungen der kollektiven Entscheidungsfindung und Konfliktlösungsmechanismen.⁶³ Beide Modelle erfuhren die gleiche Kritik, nämlich dass der konkrete Phasenbezug vernachlässigt wird, sie nur beschreiben und nicht erklären, sowie Operationalisierungsansätze und der Einfluss von Machtpositionen Einzelner gänzlich fehlen.⁶⁴ Außerdem mangelt es allen genannten Ansätzen an der „*Loslösung vom SOR-Ansatz der Konsumgüterindustrie*“, da sie die Besonderheiten der Interaktion zwischen am Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen nicht erfassen.⁶⁵

Daher haben sich Prozessmodelle entwickelt, die den Ablauf des organisatorischen Kaufprozesses erfassen. Hier ist beispielsweise das Konzept von Backhaus/ Günter zu nennen, das den Kaufprozess in Phasen unterteilt: Voranfrage, Angebotserstellung, Kundenverhandlung, Abwicklung und Gewährleistung.⁶⁶ Ein pragmatischer Ansatz eines Prozessmodells findet sich in der praxisorientierten Literatur: So geht der Buying-Cycle (z. B. bei IBM) aus Praktikabilitätsgründen von drei Phasen aus: Vorkauf-, Kauf- und Nachkauf.⁶⁷ Microsoft unterscheidet den Buying-Cycle seiner B2B Geschäfte der Großkunden, Mittleren Kunden und „Small and Medium Business“ in vier Phasen: Kontaktphase, Evaluationsphase, Kaufphase und Nutzungsphase.⁶⁸ Homburg/ Schneider sehen das Modell von Choffray/ Lilien als bekanntesten Ansatz an, der von drei Phasen im Kaufprozess ausgeht: 1. Auswahl von Alternativen, 2. Bildung von Präferenzen bei Buying Center Mitgliedern, 3. Bildung von Präferenzen in der Gesamtorganisation.⁶⁹ Obwohl dieses Modell als erstes die Interaktion zwischen Organisationen einführt, vernachlässigt es dennoch die Interaktion zwischen den Beteiligten und mit den Nachfragern und leidet außerdem unter erheblichen Operationalisierungsproblemen, weshalb es keine breite Verwendung findet.⁷⁰

⁶³ Sheth, J. N./ Sharma, A. (1973), S. 51; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 597f.

⁶⁴ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 92f.

⁶⁵ Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 598.

⁶⁶ Binckebanck, L. (2006), S. 41; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 598; vgl. Backhaus, K./ Günter, B. (1976).

⁶⁷ Kroeber-Riel, W./ Esch, F.-R. (2011), S. 180; Davis, S. M./ Dunn, M. (2002), S. 61.

⁶⁸ Masciadri, P./ Zupancic, D. (2010), S. 173ff.

⁶⁹ Choffray, J.-M./ Lilien, G. L. (1978), S. 21ff.; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 598; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 94.

⁷⁰ Binckebanck, L. (2006), S. 41; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 97; Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 598.

Organisationale Kaufentscheidungsprozesse werden in der Regel von mehreren Fachleuten getroffen, die sich in einem „Buying Center“ oder „Decision-making-unit“ (DMU) zu einer problemorientierten Gruppe formieren.⁷¹ Dabei lassen sich verschiedene Rollen ableiten, die häufig in der Literatur Anwendung finden: Einkäufer, Benutzer, Beeinflusser, Informationsselektierer und Entscheider.⁷² Andere erweiterten das Konzept noch um den Initiator und den Coach.⁷³ Rückschlüsse auf die organisationalen Aufgaben der beteiligten Personen können durch Einblicke in die Funktionen der DMU Mitglieder gewonnen werden, welche empirisch bestätigt einen phasenspezifischen Einfluss im Kaufprozesses ausüben. So ist in den ersten Schritten die Einschätzung einer Fachabteilung (z.B. Fertigung) wichtiger, später werden mit dem Kauf betraute Zentralabteilungen (z.B. Einkauf) relevanter.⁷⁴

Erst die Interaktionsansätze verlassen die enge Betrachtung von Buying-Center und rein unternehmensinternen Beteiligten. Sie erfassen intra- sowie interorganisationale Beziehungen von am Entscheidungsprozess beteiligten Personen in ihrem sozialen Gruppengefüge, wobei sich unterschiedliche Typen von Interaktionsansätzen unterscheiden lassen:⁷⁵ Die dyadisch-personalen Ansätzen beschreiben die Interaktion zwischen zwei Individuen, während multipersonale Ansätze mehr als zwei Personen erfassen. Die dyadisch-organisationalen Ansätzen nehmen dann mindestens auf einer Seite eine Organisation als Interaktionspartner an, während die multiorganisationalen Ansätzen realitätsnah ein Geflecht von mehreren interagieren Organisationen erfassen.⁷⁶

Als Beispiel für einen multipersonalen Ansatz kann das Allen'sche Gatekeeper-Konzept gelten, bei dem ein Gatekeeper als soziometrischer Star bezeichnet wird, der aus internen und externen Quellen Informationen aufnimmt, verarbeitet und weiterleitet.⁷⁷ Dabei verfügt diese Person

⁷¹ Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 37; Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 54; Fuchs, W./ Unger, F. (2007), S. 161; Pförtsch, W./ Schmid, M. (2005), S.15f.; vgl. Hutt, M. D./ Speh, T. W. (2004); Kriegbaum-Kling, C. (2004), S. 338; Caspar, M. et al. (2002), S. 21; Ginter, T./ Dambacher, J. (2002), S. 57; Baumgarth, C. (2001), S. 277; Klee, A. (2000), S. 19f.; Merbold, C. (1995), S. 415; vgl. Strothmann, K. H. (1979).

⁷² Webster, F. E./ Wind, Y. (1972b), S. 78ff.

⁷³ Godefroid, P./ Pförtsch, W. (2008), S. 55; Bonoma, T. V. (1982), S. 113ff.

⁷⁴ Garrido-Samaniego, M. J./ Gutierrez-Cillan, J. (2004), S. 328; Narayandas, D. (2005), S. 139; Johnston, W. J./ Bonoma, T. V. (1981a), S. 143ff.; vgl. Lilien, G. L./ Wong, M. A. (1984), S. 1ff.; vgl. Naumann, E. et al. (1984), S. 186ff.

⁷⁵ Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 599; Binckebanck, L. (2006), S. 41; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 108.

⁷⁶ Homburg, C./ Schneider, J. (2001), S. 599ff.

⁷⁷ Allen, T. J. (1967), S. 31ff.; vgl. Allen, T. J. (1977).

über ein gut ausgebautes Informations- und Beziehungsnetzwerk zu einer Vielzahl von Personen, auch über Organisationsgrenzen hinweg. Das führt dazu, dass er projektunabhängig als kompetenter Ratgeber angesehen wird.⁷⁸ Neben dem Informations- und Kommunikationsnetz wird häufig auch ein Beziehungsnetz aufgebaut, weshalb diese Personen auch Beziehungspromotoren sein können.⁷⁹ Hier zeigt sich bereits, dass bei einer multipersonalen Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens die Perspektive des Beziehungsmanagement eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt. Ein um die Vernetzung der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen weiterentwickeltes multipersonales Modell stellt das Buying-Network (BN) dar.⁸⁰ Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der die Beziehungsstrukturen sowie Interaktionsprozesse zwischen allen Beteiligten des DMU aufzeigt und diese als Grund für die daraus resultierenden Verhaltensweisen sowie deren Einfluss auf multipersonale Entscheidungsabläufe versteht.⁸¹ Die im BN bestehenden Kommunikationsstrukturen werden dabei anhand von fünf Dimensionen beschrieben: Vertikales und laterales Involvement, Umfang des Buying Centers/ Networks, Verbundenheit und Zentralität.⁸² Besonders relevant ist dabei, dass die BN Mitglieder ihre individuellen Kontakte und Informationen zur Präferenz- und Meinungsbildung nutzen, d.h. dass die Vernetzung im BN sich nicht nur auf die Kommunikationsverbindungen bezieht, sondern darüber hinaus auch den Austausch von Informationen, sozialen Kontakten, Freundschaft, Ratschlägen, Autorität oder Einfluss erfasst.⁸³ Das Modell des Buying-Networks geht davon aus, dass sich Beeinflussungsmöglichkeiten von Beteiligten von deren Rollen im Netzwerk, die sich aus den gepflegten Beziehungen zu anderen BN Mitgliedern ergeben und dem von ihnen dadurch erreichbarem Zugang zu relevanten Informationen abhängen.⁸⁴ Die Schwächen des Ansatzes sind zum einen die statische Betrachtung und die Vernachlässigung der zeitlichen Veränderungen. Zum anderen werden hier die schon im Buying Center nicht

⁷⁸ Hauschildt, J. (1997), S. 509ff.; Gemünden, H. G./ Walter, A. (1995), S. 972f.; vgl. Walter, A./ Mörmann, P. (1999), S. 74ff.

⁷⁹ Vgl. Domsch, M. et al. (1989); Gemünden, H. G./ Walter, A. (1996), S. 237; Hauschildt, J. (1997), S. 513; Walter, A. (1998), S. 129; Vgl. Domsch, M. et al. (1989).

⁸⁰ Johnston, W. J./ Bonoma, T. V. (1977), S. 247ff.; Bristor, J. M. (1987), S. 79; Bristor, J. M./ Ryan, M. J. (1987), S. 256;

⁸¹ Bristor, J. M. (1993), S. 64; Bristor, J. M./ Ryan, M. J. (1987), S. 156; Klöter, R./ Stuckstette, M. (1994), S. 134; Schenk, M. (1984), S. 31.

⁸² Johnston, W. J./ Bonoma, T. V. (1981a), S. 147; Johnston, W. J./ Bonoma, T. V. (1977), S. 247ff.; Backhaus, K./ Voeth, M. (2010), S. 70.

⁸³ Knoke, D./ Kuklinski, J. H. (1999), S. 15ff.; Schenk, M. (1984), S. 89.

⁸⁴ Bristor, J. M. (1993), S. 68f.; Bristor, J. M. (1987), S. 97; Dawes, P. L. et al. (1998), S. 64; Markham, S. K. (1998), S. 492.

Dialogische Markenführung im Business-to-Business
Der Einfluss von Social Media auf die identitätsbasierte
Markenführung

Maier, F.

2016, XIX, 368 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11413-8