



BtB-Marketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings

2

2.1 Begriffliche Abgrenzung und Relevanz des BtB-Marketings

Obgleich das BtB-Marketing einen originären Vermarktungsansatz erfordert, ist es zugleich als eine Teildisziplin des allgemeinen Marketings einzuordnen. Für ein grundlegendes Verständnis des BtB-Marketings bedarf es somit zunächst einer Reflexion des Grundverständnisses des Marketings. Die weithin etablierte und dieser Arbeit zugrundeliegende Auffassung definiert Marketing als *Konzept der marktorientierten Unternehmensführung*.¹ Dabei umspannt dieses Begriffsverständnis einerseits die marktbezogene Koordination aller betrieblichen Funktionen im Sinne eines Leitbilds der Unternehmensführung und ordnet andererseits Marketing als gleichberechtigte Funktion innerhalb der Unternehmensorganisation ein.² Vor diesem Hintergrund hat das Marketing die Aufgabe eines dualen Führungskonzepts inne. Qua dieser Betrachtungsweise orientiert sich der Inhalt des Marketings als Führungskonzeption jedoch nicht ausschließlich an

¹ Vgl. Meffert et al. (2019, S. 12 f.) und Bagozzi et al. (2000, S. 5 f.); zurückzuführen u. a. auf Meffert (1980); Hansen/Stauß (1983); Raffée (1984); Becker/Homburg (1999); Jaworski/Kohli (1993); Narver/Slater (1990). Demnach umfasst Marketing die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ (Meffert 2000, S. 8), mit dem Ziel, durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele verwirklichen zu können.

² Vgl. Benkenstein (2020, S. 76); Meffert et al. (2019, S. 12 f.).

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_2.

den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Kunden des Unternehmens (= „Kundenorientierung“), sondern genauso am Wettbewerb (= „Wettbewerbsorientierung“).³ Diese hier zugrundeliegende Marketingperspektive stimmt auch mit derjenigen der American Marketing Association (AMA) überein, die Marketing als „the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“ definiert.⁴

Aufbauend auf dieser Begriffsauffassung kann das sog. *Relationship Marketing* hergeleitet werden, welches einen insgesamt grundlegenden und für diese Arbeit wesentlichen Forschungszweig in der Marketingforschung darstellt.⁵ Das Relationship Marketing gilt damit als Antwort auf die zunehmende Kritik an der reinen Transaktionsorientierung⁶, indem es nicht nur die kundenorientierte Leistungserbringung in den Blick nimmt, sondern in erster Linie die Gestaltung der Geschäftsbeziehung selbst.⁷ Das fokale Ziel des Relationship Marketings liegt dabei in der Erreichung psychografischer und ökonomischer Ziele durch die Bindung von aus Unternehmenssicht profitablen Kunden⁸ – unter der Annahme, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung im Zeitablauf ansteigt.⁹

³ Vgl. Homburg (2015, S. 1274); Homburg et al. (2007); Narver/Slater (1990, S. 21). Diese Wettbewerbsorientierung mündet schließlich im Konzept des sog. *komparativen Konkurrenzvorteils (KKV)*. Dieser ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen sowohl aus der Effektivitäts- als auch der Effizienzposition heraus einen nachhaltigen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb generieren kann (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 13; Backhaus/Schneider 2009, S. 22 ff.; Aaker 2007).

⁴ AMA (2017).

⁵ Unter dem Relationship Marketing werden „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie ggf. der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ verstanden (Bruhn 2016, S. 12).

⁶ Unter dem *Transaktionsmarketing* wird ausschließlich der Abschluss einer isolierten Transaktion als Ziel verfolgt, sodass im Gegensatz zum *Beziehungsmarketing* nicht der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen fokussiert wird (vgl. Meffert et al. 2018, S. 44 f.).

⁷ Vgl. Grönroos (1994, S. 9); Bruhn (2016, S. 12 f.).

⁸ Vorteile gebundener Kunden liegen u. a. in niedrigeren Transaktionskosten, einer niedrigeren Preissensibilität, höheren Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsraten sowie höheren Cross Buying-Potenzialen (vgl. Bruhn 2016, S. 17).

⁹ Vgl. Reichheld/Sasser (1990). Die Autoren zeigen anhand verschiedener Beispiele, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit wachsender Zeitdauer kontinuierlich ansteigt. Eine Senkung der Abwanderungsrate um 5 % führt demnach zu einer Profitabilitätssteigerung von zwischen 25 % und 85 %. Nach und nach konnte dieser Zusammenhang zwischen

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden mit dem oben definierten Marketingbegriff vorwiegend klassische Konsumgütermarken, wie z. B. Apple, Coca-Cola, Milka oder Nike, in Verbindung gebracht.¹⁰ Die Vermarktung von bspw. Industriegütern oder von gewerblich in Anspruch genommenen Dienstleistungen wird hiermit in den wenigsten Fällen assoziiert. Derartige Vermarktungsfragen werden in der aktuellen Marketingforschung unter dem theoretischen Rahmen des Investitionsgüter-, Industriegüter-, industriellem oder Business-to-Business-Marketings diskutiert, wobei diese Begriffe sogar teilweise synonym verwendet werden, obwohl sie partiell sehr unterschiedliche Aspekte behandeln.¹¹ Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden diese Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt und die für diese Arbeit relevante Bezeichnung begründet werden.

In den Anfängen der deutschsprachigen Forschung zu Vermarktungsprozessen, die sich ausschließlich zwischen Unternehmen bzw. Organisationen abspielen, etablierte sich zunächst der Begriff *Investitionsgüter-Marketing*.¹² Im Laufe der Zeit wurde diese Begriffsbildung zunehmend kritisch hinterfragt. Die Kritik begründete sich letztlich im Kern darin, dass rein semantisch eine Investitionsentscheidung im Sinne einer umfassenden Anschaffung¹³ unterstellt wird.¹⁴ Somit finden u. a. Verbrauchsgüter wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder Dienstleistungen keine Berücksichtigung. Ergänzend hierzu können genauso im Privaten Käufe mit investivem Charakter getätigt werden (z. B. der Kauf eines Hauses)¹⁵, sodass dieser Begriff keine eindeutige Abgrenzung zum klassischen Konsumgütermarketing gewährleisten kann.¹⁶

Darauf aufbauend entwickelte sich die Definition des sog. *Industriegüter-Marketings*. Dieser Begriff soll betonen, dass die betroffenen Leistungen

dem Kundenbindungs- und dem Unternehmenserfolg durch zahlreiche empirische Analysen nachgewiesen werden (vgl. Kenning 2002b, S. 85).

¹⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 3).

¹¹ Vgl. u. a. Backhaus/Voeth (2004, S. 6); Backhaus/Voeth (2015, S. 17 ff.); Hiemeyer/Stumpp (2020); Lilien/Grewal (2012); Pförsch/Godefroid (2013); Michel et al. (2003); Plinke (2000); Kleinaltenkamp (2000); Engelhardt/Günter (1981).

¹² Vgl. Engelhardt/Dichtl (1980); Engelhardt/Günter (1981, S. 24); Backhaus (1982, S. 7 f.); Plinke (1991, S. 172).

¹³ *Investitionsgüter* werden in der Regel mit Sachgütern des Anlagevermögens in Verbindung gebracht (vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbachgesellschaft 1975, S. 758).

¹⁴ Vgl. u. a. Kunschert (2009, S. 16); Kleinaltenkamp (2000, S. 173).

¹⁵ Vgl. Kunschert (2009, S. 16).

¹⁶ Vgl. u. a. Lilien/Grewal (2012); Hiemeyer/Stumpp (2020).

ausschließlich Gegenstand von Vermarktungsprozessen zwischen Industrieunternehmen sind.¹⁷ Darunter können neben klassischen Produktionsunternehmen („Hersteller“) auch Produktionsverbindungshändler subsumiert werden. Vor diesem Hintergrund werden aus semantischer Perspektive weiterhin Dienstleistungen sowie staatliche Institutionen oder öffentliche Behörden als Marktteilnehmer ausgeschlossen. Somit erscheint diese theoretische Einbettung für die vorliegende Arbeit als unzumutbar, da insb. auch Dienstleistungen für das Beschwerde- bzw. Noncomplainer-Verhalten von großer Bedeutung sind.¹⁸

Um letztlich diesem begrifflichen Ausschluss entgegenwirken zu können, hat sich in den letzten Jahren – geprägt durch den englischsprachigen Raum – auch in der deutschsprachigen Literatur die Bezeichnung *Business-to-Business-Marketing* durchgesetzt.¹⁹ Unter dem BtB-Marketing werden alle Aktivitäten subsumiert, die sich nicht in die Vermarktungsprozesse des Konsumgütermarketings einordnen lassen bzw. nicht unmittelbar private Endabnehmer adressieren.²⁰ Folglich befinden sich sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite ausschließlich Unternehmen bzw. Organisationen. In Abgrenzung zum Industriegütermarketing integriert das BtB-Marketing neben Herstellerunternehmen und Produktionsverbindungshändlern auch die Vermarktung konsumtiver Leistungen zwischen Groß- und Einzelhändlern – genauso wie staatliche bzw. öffentliche Institutionen.²¹ Zudem schließt das BtB-Marketing als Leistungsgegenstände sowohl Produkte (Industrie- und Investitionsgüter) als auch Dienstleistungen mit ein. Konkret liegt der vorliegenden Arbeit somit das Verständnis zugrunde, dass alle Vermarktungsprozesse von Leistungen, die von Unternehmen oder Organisationen beschafft werden, betrachtet werden sollen, sofern sie nicht der Distribution an den Letztconsumenten dienen.²²

¹⁷ Vgl. Backhaus (1997, S. VII); Kleinaltenkamp (2000, S. 173). Im englischsprachigen Raum verwendete u. a. bereits Webster (1978) den Begriff *Industrial Marketing*.

¹⁸ Insb. der Dienstleistungskontext weist sehr hohe Noncomplainer-Raten auf, die teilweise auf bis zu über 90 % beziffert werden (vgl. ServiceBarometer 2020; Colgate/Hedge 2001; Stephens/Gwinner 1998; Smith et al. 1999).

¹⁹ Vgl. u. a. Lilien (2016, S. 544).

²⁰ Vgl. Lilien (2016, S. 544); Pförtsch/Godefroid (2013, S. 23); Backhaus/Voeth (2015, S. 19); Michel et al. (2003); Plinke (1999).

²¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 19); Plinke (1999); Kleinaltenkamp (1994, S. 77); Kleinaltenkamp (1997, S. 753); Kleinaltenkamp (2000, S. 173); Scheed/Scherer (2019, S. 9).

²² Vgl. Engelhardt/Günter (1981, S. 24). Backhaus/Voeth (2014, S. 6) begründen auf Basis von Ahlert et al. (2003) diese Einschränkung dadurch, dass die Herausforderungen des Absatzkanalmanagements bereits in der allgemeinen Marketingforschung ausreichend

In Abbildung 2.1 wird die begriffliche Abgrenzung des BtB-, Industriegüter- und Konsumgütermarketings grafisch veranschaulicht.

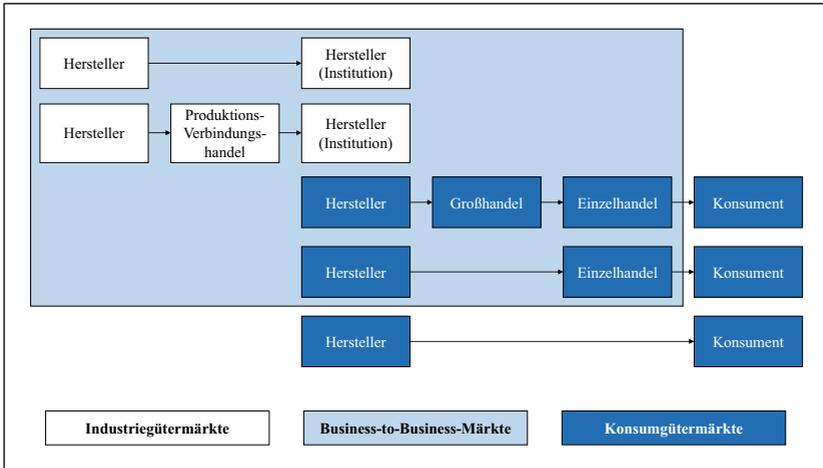


Abbildung 2.1 Abgrenzung des BtB-Marketings vom Industriegütermarketing. (Quelle: Plinke 1999.)

Auf Basis der zuvor ausgeführten Definition von BtB-Märkten tritt die quantitativ umfangreiche *ökonomische Relevanz* dieser im Vergleich zu der von Konsumgütermärkten in Erscheinung, da letzteren lediglich die gegenüber dem Endkonsumenten realisierten Umsätze zuzuordnen sind.²³ Alle Umsätze, die auf den vertikal vorgelagerten Wertschöpfungsstufen erzielt wurden, sind somit dem BtB-Marketing zuzuschreiben. Bei Vergleich der erzielten Umsätze muss konstatiert werden, dass jene der BtB-Märkte die der Konsumgütermärkte um ein Vielfaches übersteigen.²⁴ Ein wesentlicher Grund für derartige Relationen liegt in der

betrachtet wurden. Auch wenn die Vermarktung von Handelswaren an den Konsumgüterhandel berücksichtigt wird, ist dies jedoch als unproblematisch einzustufen, da die Transaktionsbeziehungen zwischen Konsumgüterherstellern und -händlern weitestgehend denjenigen im Bereich der Industrie- und Investitionsgüter entsprechen (vgl. Diller/Kusterer 1988).

²³ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 3 f.); Backhaus/Voeth (2015, S. 17 f.).

²⁴ Vgl. Homburg (2017, S. 1054); Backhaus/Voeth (2014, S. 3). Die auf Industriegütermärkten getätigten Umsätze betragen in Deutschland im Jahr 2011 1,26 Billionen €, während das dem Konsumgütermarketing zugerechneten Volumen mit 0,276 Billionen € beziffert wurde

Vielzahl an Vorlieferungs- bzw. Wertschöpfungsstufen. Abbildung 2.2²⁵ illustriert diese wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf BtB-Märkten.

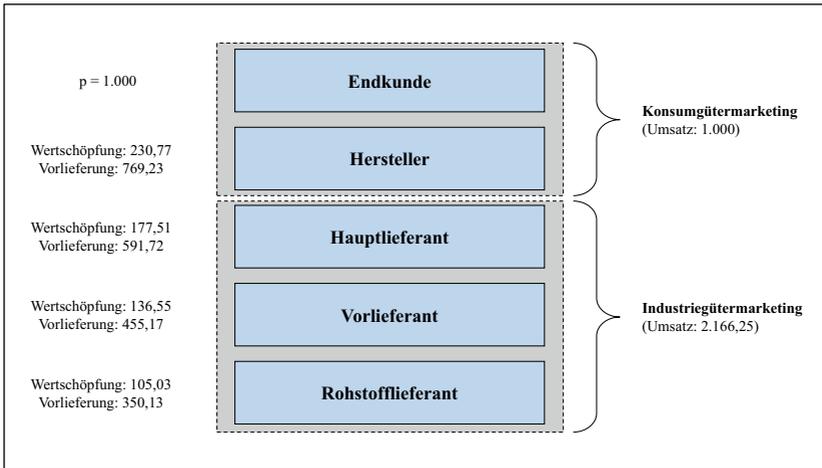


Abbildung 2.2 Wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf BtB-Märkten. (Quelle: Backhaus/Voeth 2004, S. 6.)

Diese eher theoretisch fundierte Betrachtung kann zusätzlich durch Zahlen aus einem Bereich angereichert werden, der traditionell weniger dem BtB-Marketing zugewiesen wird: dem E-Commerce. So war die Bruttowertschöpfung des BtB-E-Commerces im Jahr 2017 in den Vereinigten Staaten von Amerika etwa doppelt so hoch wie diejenige auf Konsumgütermärkten.²⁶ Auch in der Europäischen Union wird BtB-Online-Transaktionen ein Anteil von mehr als zwei Dritteln an den insgesamt getätigten Online-Umsätzen zugeschrieben²⁷ – weltweit beträgt dieser Anteil sogar 83 %.²⁸

(vgl. Statistisches Bundesamt 2012). Das von BtB-Unternehmen erwirtschaftete internationale Handelsvolumen beträgt knapp 80 % (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 23).

²⁵ In Abbildung 2.2 wird angenommen, dass an der Leistungserstellung für den Endkonsumenten insgesamt vier Wertschöpfungsstufen beteiligt sind, von welchen jede über eine Wertschöpfung von 30 % auf die jeweils vorgelagerte Wertschöpfungsstufe verfügt (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 6).

²⁶ Vgl. US Department of Commerce (2020).

²⁷ Vgl. OECD (2019).

²⁸ Vgl. UNCTAD (2020).

Neben dieser rein quantitativen ökonomischen Betrachtung der Relevanz, lässt sich der Bedeutungszuwachs des BtB-Marketings auch anhand praxisbezogener Entwicklungen begründen. Denn mit Blick auf die Tatsache, dass sich auch viele BtB-Märkte immer weiter zu Käufermärkten entwickelt haben und teilweise technologisch fundierte Alleinstellungsmerkmale verloren gegangen sind, nimmt die Bedeutung von Vermarktungsfragen auch in diesem Kontext zu.²⁹ Obwohl dieser Bedeutungszuwachs auch in der Marketingforschung bereits ersichtlich wird³⁰, muss insgesamt konstatiert werden, dass die Marketingforschung bisher dieser doch hervorzuhebenden wirtschaftlichen Relevanz des BtB-Marketings nur in Teilen gerecht wird.³¹

Dennoch ist auch vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen anzumerken, dass einzig die ökonomische Bedeutung von BtB-Märkten und die vorherrschende Unterrepräsentanz in der bestehenden Marketingforschung noch nicht als ausreichend zu bewerten scheint, um eine gesonderte Betrachtung des Beschwerdeverhaltens bzw. der Noncomplainer-Problematik im BtB-Kontext rechtfertigen zu können. Ein wesentliches Argument zu einer eigenständigen Untersuchung dieser Problemstellung liegt insb. in den konstitutiven Charakteristika und Besonderheiten des BtB-Marketings.

2.2 Besonderheiten des BtB-Marketings

Bevor auf die Besonderheiten des BtB-Marketings Bezug genommen wird, gilt es zu Beginn des Kapitels eine Vorbemerkung festzuhalten: Auch wenn im folgenden Abschnitt nahezu ausschließlich Unterschiede zwischen BtB- und Konsumgütermärkten herausgearbeitet werden, darf nicht außer Betracht gelassen werden, dass beide Teilbereiche wesentliche konzeptionelle Gemeinsamkeiten

²⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 17); Lilien/Grewal (2012); Wiersema (2013); Griffin et al. (2013). Demnach liegen weitere Ursachen für diesen Bedeutungszuwachs in der Globalisierung und den damit einhergehenden internationalen Marketinganforderungen und disruptiven Technologieentwicklungen (z. B. Social Media im BtB). Damit verbunden sind meist organisationale Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen, die wiederum in Anpassungen und Veränderungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens münden können.

³⁰ Vgl. Büschken et al. (2007); LaPlaca/Katrichis (2009); Meffert/Bongartz (2000).

³¹ Vgl. Lilien (2016); Grewal et al. (2022, S. 4). Die Autoren haben den Anteil an Forschungsbeiträgen, die dem BtB-Marketing zuzuordnen sind, in den führenden Marketing-Journals (*Journal of Marketing* und *Journal of Marketing Research*) der AMA ausgewertet und kommen zu dem Schluss, dass von 170 Beiträgen im Zeitraum von 2020 und der ersten Jahreshälfte von 2021 lediglich 12 % bzw. 7 % im BtB-Bereich verortet werden können.

und Handlungsziele aufweisen. So setzt sich das Marketing auf beiden Teilmärkten im Kern zum Ziel, KKV³² strategisch zu managen und zwar derart, dass der Nachfrager die Überlegenheit einer Leistung gegenüber der Konkurrenz wahrnimmt.³³ Folglich entspricht immer noch das strategische Management von KKV-Positionen dem Rahmen aller Marketingentscheidungen auf BtB- und Konsumgütermärkten.³⁴ Gleichwohl stehen der Positionierung der KKV³⁵ auf beiden Teilmärkten sehr unterschiedliche Herausforderungen gegenüber, die das Verhalten aller Marktteilnehmer beeinflussen und eigene Vermarktungsbesonderheiten erfordern.

Unter Betrachtung der Nachfragerperspektive wird ersichtlich, dass es sich hierbei nicht um eine originäre, sondern eine sog. *derivative* bzw. *abgeleitete Nachfrage* handelt.³⁵ So steigt bspw. die Nachfrage nach Gummirohmaterial, wenn sich auf den nachgelagerten Märkten der Bedarf an Autoreifen erhöht. An diesem Beispiel wird eine wesentliche Herausforderung für das BtB-Marketing deutlich: die *Mehrstufigkeit der Märkte*. Demzufolge müssen sich Marketing-Entscheider nicht nur den direkt bedienten Märkten, sondern ebenso den nachgelagerten Stufen widmen – insb. der des Letztconsumenten.³⁶ Der Anbieter muss sich somit darüber Klarheit verschaffen, inwiefern seine Leistungsangebote einen Beitrag zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf den nachgelagerten Marktstufen leisten können.³⁷ Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, eine sehr gute Kenntnis³⁸ über die Kunden der nachgelagerten Märkte („Kunde des Kunden“) zu entwickeln. Im Umkehrschluss zieht diese Verknüpfung eigener Wettbewerbsvorteile mit denjenigen des Kunden nach sich, dass auch die eigene Vorteilhaftigkeit ständig einer Erosionsgefahr ausgesetzt ist.³⁹ Um jedoch überhaupt die gewünschten Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können, muss zusätzlich

³² Siehe hierzu auch die Ausführungen zum dieser Arbeit zugrunde liegenden allgemeinen Marketingverständnis in Abschnitt 2.1.

³³ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 20).

³⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2014).

³⁵ Vgl. u. a. Homburg (2017, S. 1057); Backhaus/Voeth (2014, S. 8); Backhaus/Voeth (2015, S. 21).

³⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 21).

³⁷ Vgl. Kleinaltenkamp (1997, S. 753).

³⁸ Hierzu zählen u. a. Informationen über Weiterverarbeitungsprozesse, Verwendungsbereiche, Distributionswege, Wettbewerbssituationen und Beschaffungsverhaltensweisen (vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph 2000).

³⁹ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 197).

in Betracht gezogen werden, dass die eigenen Leistungen beim Kunden vielfältigen Komplementaritätsbeziehungen mit anderen Leistungen unterliegen.⁴⁰ Ein Vermarktungsinstrument, um dieser Herausforderung entgegenzutreten, stellt z. B. das sog. *Ingredient Branding* dar.⁴¹ Wie in Abschnitt 2.1 bereits ausgeführt wurde, handelt es sich ausschließlich um *organisationale Nachfrager*. Hierunter werden jedoch nicht einzig Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern genauso öffentliche Behörden oder Verbände subsumiert.⁴² Aufbauend auf dieser Tatsache ist die organisationale Nachfragestruktur durch eine gewisse *Multipersonalität* charakterisiert.⁴³ Diese Mehrpersonenentscheidungen werden in sog. *Buying Centern* gefällt, welche sich meist mit Präferenzkonflikten konfrontiert sehen.⁴⁴ Diesbezüglich kann auch von einer gruppenbedingten Rationalisierung des organisationalen Beschaffungsverhaltens gesprochen werden, welche einen einfachen Transfer der individuellen Käuferverhaltensforschung ausschließt.⁴⁵ Neben der Beteiligung mehrerer Personen kann auch eine *Multiorganisationalität* auf der Nachfragerseite beobachtet werden. Dies kann sowohl in regulatorischen als auch ökonomischen Aspekten begründet sein. Ökonomisch motiviert können bspw. horizontale Beschaffungsoperationen sein, welche im Zuge einer Bedarfsbündelung mit anderen Organisationen in günstigeren Beschaffungskonditionen münden können.⁴⁶ Ferner handelt es sich oftmals um eine

⁴⁰ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 197).

⁴¹ Grundsätzlich versteht man unter dem Begriff *Ingredient Branding* die „promotion of the ingredient to the final user“ (Norris 1992, S. 20). Betrachtungsgegenstand ist somit eine Markenpolitik für Produktkomponenten, die zwar wesentlicher Bestandteil eines Hauptproduktes sind, aber letztlich untergehen und für den Endkonsumenten unsichtbar bleiben (vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph 2000, S. 301; Tunder/Behre 2010, S. 245 f.) – bspw. ein Getriebe in einem Kraftfahrzeug.

⁴² Vgl. Hutt/Speth (2004, S. 18).

⁴³ Eine Ausnahme hiervon bilden u. a. Einzelpersonenunternehmen, die gleichfalls an BtB-Transaktionen teilnehmen. Ferner können auch in Mehrpersonenorganisationen Beschaffungsentscheidungen vollständig über alle Prozesse und Phasen hinweg von einer einzelnen Person getätigt werden. Dies stellt jedoch in der Regel einen Sonderfall dar. Der Multipersonalität ist insb. der erste Teil der empirisch-quantitativen Studie zwei (2a) gewidmet (siehe Abschnitt 4.4).

⁴⁴ Vgl. u. a. Robinson et al. (1967); Herbst/Kemmerling (2015, S. 33 ff.); Webster/Wind (1972b); Johnston/Bonoma (1981); Lilien/Wong (1984). Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Buying Center-Struktur erfolgt in Abschnitt 2.4.2.

⁴⁵ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 2); Backhaus/Voeth (2014, S. 10). Diesem Punkt wird insb. in Abschnitt 2.4 Rechnung getragen, indem dort eine Auswahl an Ansätzen zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens vorgestellt wird.

⁴⁶ Vgl. Voeth (2003, S. 39); Arnold (2004, S. 289).

formalisierte Nachfrage, die konventionellen Beschaffungsrichtlinien und strikten Vorgaben unterliegt. Dies zeigt sich u. a. in festen Auftragsvergabeprozessen oder Ausschreibungen. Als Beispiel können hier Vergaberichtlinien öffentlicher Auftraggeber genannt werden, die oftmals mit Ausschreibungen bzw. Submissionen einhergehen und feste beschaffungsrelevante Weisungen enthalten.⁴⁷ Zudem ist auch auf der Nachfragerseite eine hohe *Internationalität* zu beobachten. Diese begründet sich letztlich dadurch, dass Nachfrager meist aufgrund der technologischen Komplexität der Leistungen und dem damit verbundenen Mangel an Fähigkeiten und Know-How nur auf eine geringe Anzahl an Anbietern zurückgreifen können.⁴⁸ Unter Betrachtung der Leistung an sich sieht sich der Nachfrager in vielen Fällen, die klassischerweise BtB-Märkten zugerechnet werden können, mit einer hohen *Wertdimension* der Anschaffung konfrontiert. Dies begründet sich letztlich in der hohen *Komplexität* und *Technologieorientierung*.⁴⁹ Damit geht vielfach der Bedarf nach einer Auftragsfinanzierung einher, um potenzielle Liquiditäts- oder Devisenengpässe überbrücken zu können.⁵⁰

Neben der Nachfrager- ist auch die Anbieterseite auf BtB-Märkten durch einige Besonderheiten charakterisiert. So werden BtB-Vermarktungsprozesse klassischerweise mit einem *identifizierten Markt* in Verbindung gebracht.⁵¹ Dieser Aspekt kommt insb. in der oftmals mit dem BtB-Marketing konnotierten Auftragsfertigung zur Geltung. Mit der tendenziell geringeren Anzahl an Kunden geht auf der anderen Seite jedoch ein höheres Variantenreichtum einher.⁵² Durch den Fokus auf Einzelkunden wird durchaus auch Einfluss auf die zeitliche Struktur der Wertschöpfungsprozesse genommen. Denn eine Auftragsfertigung ist meist derart zeitlich strukturiert, dass der Vermarktungsprozess bereits vor der

⁴⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 21).

⁴⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (1995); Adler/Klein (2004); Voeth/Gawantka (2004).

⁴⁹ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 1).

⁵⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 9). In diesem Punkt gewinnen insb. leistungsergänzende Dienstleistungen an Bedeutung (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2004, S. 628).

⁵¹ Anmerkung: Dieser Punkt wird oftmals als wichtiges Alleinstellungsmerkmal von BtB-Märkten angesehen. Dieser Aspekt ist jedoch wesentlich von der Art der angebotenen Leistung abhängig (siehe auch Abschnitt 2.3 zum Thema geschäftstypenspezifisches Marketing). So vertreibt bspw. ein Hersteller von Schrauben seine Produkte in erster Linie an industrielle Händler und Handwerksunternehmen, wobei der Absatzmarkt in diesem Fall mit Sicherheit ein Massenmarkt ist und demzufolge als anonym anzusehen ist.

⁵² Vgl. Grewal et al. (2022, S. 1). Das Variantenreichtum bezieht sich hier auf die Fülle an individuellen Problemlösungsbedarfen.

eigentlichen Leistungserstellung abgeschlossen ist.⁵³ Generell lässt sich konstatieren, dass die Vermarktungsprozesse von einer intensiven *Interaktion* zwischen Anbieter und Nachfrager geprägt sind, was wiederum in einer hohen Relevanz des sog. *Personal Sellings* resultiert.⁵⁴ Dies hat letztlich zur Folge, dass das aus dem Konsumgütermarketing etablierte SOR-Paradigma hinsichtlich seiner Zweckmäßigkeit zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens kritisch hinterfragt werden sollte, da dieses lediglich eine einseitig gerichtete Gestaltung der Transaktionsbeziehung beschreibt.⁵⁵ Es bietet sich somit an, dass sog. *Interaktionsparadigma* zugrunde zu legen. Gemäß diesem beeinflussen sich Anbieter und Nachfrager gegenseitig in einem Interaktionsprozess und pflegen einen intensiven Austausch.⁵⁶ Im Rahmen dieses Ansatzes spielen sog. *Matching-Studien* eine nennenswerte Rolle. Demnach hängt der Erfolg einer Transaktion nicht ausschließlich von der reinen Preis-/Leistungsperformance ab, sondern genauso von der Übereinstimmung von Anbieter und Nachfrager hinsichtlich struktureller und verhaltensbezogener Merkmale.⁵⁷ Mit Blick auf das dargestellte Interaktionsparadigma rückt ebenfalls die Betrachtung gesamter Geschäftsbeziehungen in den Fokus des BtB-Marketings.⁵⁸ Demzufolge wird nicht der Abschluss einer einzelnen bzw. einmaligen Transaktion angestrebt (*Sales-oriented Selling*), sondern vielmehr der Aufbau langfristiger und intensiver Geschäftsbeziehungen (*Customer-oriented Selling*).⁵⁹ BtB-Geschäftsbeziehungen

⁵³ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 2); Backhaus/Voeth (2015, S. 22). Somit wird auch dem sog. *Verhandlungsmanagement* eine hohe Bedeutung beigemessen.

⁵⁴ Das *Personal Selling* legt den Fokus auf einen sehr ausgeprägten direkten Austausch zwischen Nachfrager und Anbieter. Oftmals ist dem Kunden ein persönlicher Ansprechpartner zugewiesen, zu dem ein langfristiger persönlicher Kontakt besteht (vgl. u. a. Frenzen/Krafft 2004, S. 865; Johnston/Kim 1994, S. 68; Weis 1983, S. 240 f.; Weis 2009; Albers 1989; Heger 1984). Dieser Aspekt wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) berücksichtigt.

⁵⁵ Das Stimulus-Organism-Response(SOR)-Modell dient der Erklärung des individuellen Käuferverhaltens. Hiernach wirken zunächst beobachtbare Stimuli (z. B. die vier Ps: Product, Price, Place, Promotion) auf den Käufer (Organism). Dort spielen sich nicht unmittelbar zu beobachtende Prozesse ab – geprägt durch sog. intervenierende Variablen (z. B. Einstellungen). Nachfolgend kommt es dann zu einer Reaktion (Response) (z. B. Kauf). Vgl. u. a. Foscht/Swoboda (2011, S. 28 ff.); Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013, S. 18); Howard/Sheth (1969, S. 24 ff.).

⁵⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁵⁷ Vgl. u. a. Koch (1987).

⁵⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 10); Ivens/Leischnig (2015); Homburg (2017, S. 1062).

⁵⁹ Vgl. u. a. Diller (2003); Kleinaltenkamp/Ehret (2006); Agustin/Singh (2005); Diller (1995, S. 442 ff.); Diller/Kusterer (1988); Kaas (1992, S. 884 ff.); Plinke (1997); Plinke

kann mitunter ein nahezu privater Charakter zugeordnet werden, wodurch sie für andere Marktteilnehmer als wenig transparent erscheinen.⁶⁰ Zudem können sich bspw. projektspezifische *Anbietergemeinschaften* bilden, welche nicht selten internationale Partner miteinschließen können.⁶¹ Vor diesem Hintergrund ist auch die Anbieterseite durch multiorganisationale Strukturen gekennzeichnet. Weiter kann ebenfalls der *Staat* Einfluss auf die Angebotsseite nehmen – z. B. durch Exportverbote bzw. -förderungen, Subventionen oder andere Fördermaßnahmen. Auf der Anbieterseite lässt sich noch eine weitere Besonderheit beobachten, die jedoch innerhalb der Anbieterorganisation selbst in Erscheinung tritt. In einigen BtB-Unternehmen ist nicht nur die Marketingabteilung, sondern ebenfalls der Vertrieb an der Definition, Ausgestaltung und Umsetzung von Marketingaktivitäten beteiligt.⁶² Dabei zeigt sich vielfach eine Diskrepanz zwischen beiden Abteilungen hinsichtlich der Zielsetzung: Während der Vertrieb in der Regel seinen Fokus auf den Abschluss von Einzelaufträgen legt, nimmt das Marketing eine kundenübergreifende Perspektive ein.⁶³ Dennoch kann das BtB-Marketing nicht losgelöst vom Vertrieb agieren, sondern ist bspw. auf Markt- und Kundeninformationen angewiesen. Hierfür ist bspw. die Generierung von Kunden-Feedback als Informationsquelle für veränderte Kundenbedürfnisse von Relevanz – ganz im Sinne der in dieser Arbeit adressierten Noncomplainer-Problematik. Insb. auf BtB-Märkten ist diese Informationsbereitstellung von hoher Relevanz: Da eine Vielzahl an Leistungen investiv und/oder produktiv verwendet wird, erfolgt im Verlauf der Vermarktung meist eine Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen.⁶⁴ Die vermarkteten Leistungen beeinflussen nämlich regelmäßig die Effektivität und Effizienz der Produktionsprozesse nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Dies hat letztlich zur Folge, dass die angebotenen Leistungen eines hohen *Individualisierungsgrads* bedürfen und somit auf die jeweiligen Kundenprozesse zugeschnitten werden müssen.⁶⁵ Dies ist bspw. in der Großanlagenerfertigung der Fall.⁶⁶ Dabei muss sich die Leistungsindividualisierung jedoch nicht zwangsläufig im eigentlichen Produkt niederschlagen, sondern kann auch

(1989, S. 305 ff.). Diese Begriffe werden oftmals auch mit dem Wandel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing assoziiert.

⁶⁰ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 3).

⁶¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 10).

⁶² Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁶³ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁶⁴ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 193 f.).

⁶⁵ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 197).

⁶⁶ Vgl. Backhaus/Weiber (1993, S. 69).

über produktbegleitende Dienstleistungen⁶⁷ erfolgen.⁶⁸ Dies tritt vor allem dann in Erscheinung, wenn eine leistungsbezogene Profilierung aufgrund strikter Vergabekriterien (z. B. Submissionen) nicht mehr zum Tragen kommt.⁶⁹ Dennoch kann die Individualisierung der angebotenen Leistung insgesamt auf BtB-Märkten ein erhebliches Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten.

Abbildung 2.3 gibt einen Überblick über die Besonderheiten des BtB-Marketings und grenzt diese stichwortartig vom Konsumgütermarketing ab.

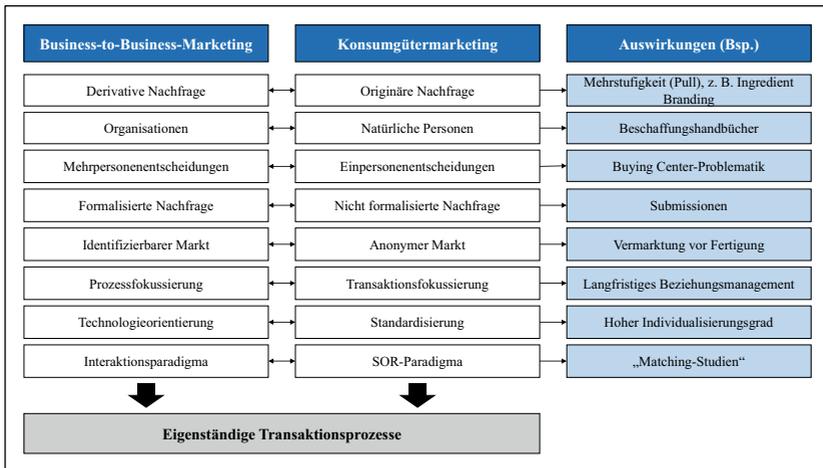


Abbildung 2.3 Vermarktungsbesonderheiten des BtB-Marketings. (Quelle: Backhaus/Voeth 2015, S. 21; ergänzt um Grewal et al. 2022, S. 3.)

⁶⁷ Diese werden teilweise auch als sekundäre Dienstleistungen, Services oder Serviceleistungen bezeichnet (vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1998). In der neueren Literatur gehen diese Bezeichnungen mit dem Begriff *Value Added Service* einher (vgl. Homburg 2017, S. 1071).

⁶⁸ Im Rahmen der produktbegleitenden Dienstleistungen wird zwischen „obligatorischen“ und „fakultativen“ unterschieden. Erstere beinhalten z. B. gesetzliche Garantien, Beratungsleistungen oder auch die Montage und sind zwingend notwendig (vgl. Friege 1995, S. 41 f.). Währenddessen steigern fakultative Dienstleistungen lediglich die Attraktivität des Gesamtangebots (vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1998, S. 267 f.; Homburg/Garbe 1996, S. 262).

⁶⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 22).

Abschließend muss jedoch angemerkt werden, dass sich die obigen Ausführungen noch ausweiten ließen und kein Anspruch auf Vollständigkeit dieser Auflistung erhoben werden kann. Dennoch wird bereits ersichtlich, dass die getroffene Auswahl an Charakteristika ein Verständnis dafür schaffen kann, warum Transaktions- und Vermarktungsprozesse sowie das Beschaffungsverhalten auf BtB-Märkten eigenständige Erklärungs- und Gestaltungsansätze erfordern. Auch hinsichtlich des Beschwerde- bzw. Noncomplainer-Verhaltens sind mit Blick auf die dargestellten Unterschiede zum Konsumgüter-Bereich Einflussfaktoren zu vermuten, die spezifisch auf BtB-Märkten auftreten und gesondert zu berücksichtigen sind. So erscheint durchaus zu vermuten, dass das Verhalten von Noncomplainern bspw. durch langfristige und damit intensive Geschäftsbeziehungen, hohe Wertdimensionen, Abhängigkeiten bzw. Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Nachfrager oder durch das Wechselspiel zwischen individuellem und Gruppenverhalten beeinflusst wird – letztlich stellt die Untersuchung hiervon ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit dar.

2.3 Geschäftstypenspezifisches BtB-Marketing

Aus den im vorangegangenen Abschnitt präsentierten Besonderheiten lässt sich erkennen, dass sich das BtB-Marketing einer Vielzahl an heterogenen Vermarktungsprozessen und Geschäftskonzepten gegenübergestellt sieht. So erfordert bspw. die Vermarktung von standardisierten Produkten, wie z. B. Schrauben, weitaus weniger Transaktionsprozesse als diejenige einer kundenspezifisch entwickelten Großanlage. Der Einsatz undifferenzierter Marketingprogramme erscheint demzufolge aus Sicht einer anwendungsorientierten Marketingwissenschaft als wenig zielführend, gleichwohl das Risiko besteht, durch eine Überfokussierung der individuellen Transaktionsspezifika in eine Einzelfallbetrachtung zu verfallen und den Ansprüchen einer aus wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive erforderlichen Generalisierbarkeit nicht gerecht werden zu können.⁷⁰ Vor diesem Hintergrund wurden in den vergangenen Jahrzehnten in der Marketingliteratur verschiedene Typolisierungsansätze⁷¹ zur Bildung von sog.

⁷⁰ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 94).

⁷¹ Auch wenn sich derartige Typolisierungsansätze in vielen Forschungsgebieten großer Beliebtheit erfreuen, sollte im Blick gehalten werden, dass teilweise umstritten ist, inwiefern sie über die reine Deskription hinaus einen tatsächlichen Beitrag zur Theoretisierung komplexer Sachverhalte liefern können (vgl. u. a. Doty/Glick 1994; Bacharach 1989).

*Geschäftstypen*⁷² konzipiert – mit dem Ziel, dass die Transaktionsprozesse innerhalb dieser Cluster einen höheren Homogenitätsgrad aufweisen als zwischen ihnen.⁷³ In der deutschsprachigen Literatur hat sich weitestgehend der *Geschäftstypenansatz* nach BACKHAUS/VOETH (2014) etabliert⁷⁴, welcher nicht der gütertypologischen Tradition folgt, sondern auf neoinstitutionenökonomischen Theorien (Transaktionskostentheorie, Informationsökonomik) basiert.⁷⁵

Der Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH (2014) greift dabei auf das sog. Konzept der *Quasirente*⁷⁶ aus der Transaktionskostenökonomik zurück, welches neben der Unsicherheit auch die Spezifität berücksichtigt.⁷⁷ Dabei kann zwischen einer ex-ante- und einer ex-post-Unsicherheit differenziert werden.⁷⁸ Eine Unsicherheit gilt dann als ex-ante, wenn sie sich bereits vor dem Kauf beseitigen lässt. Ex-post-Unsicherheiten treten dahingegen erst nach dem Kauf auf, gleichwohl sie bereits vor dem Kauf in die Entscheidungsfindung integriert werden sollten. Spezifität meint in diesem Zusammenhang, dass die Leistung auf einen bestimmten Verwendungsbereich beschränkt ist.⁷⁹ Dem Konzept der Quasirente liegt letztlich der Kerngedanke zugrunde, dass Beschaffungsentscheidungen im BtB-Bereich zu Bindungseffekten (sog. *Lock-In-Effekte*) zwischen

⁷² Ein Geschäftstyp beschreibt grundsätzlich eine Anbieter-Nachfrager-Beziehung in Abhängigkeit der Marktsituation (z. B. Größe des Markts) und des Transaktionsprofils (z. B. Anzahl der Käufe im Zeitablauf) (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 10). Zentral ist dabei, dass sich derartige Systematisierungsüberlegungen nicht an der Leistung selbst, sondern am Geschäftstypen orientieren (vgl. Ammann 2021, S. 5 f.). So kann der Kauf eines Computers einerseits eine Einzeltransaktion darstellen, aber gleichzeitig auch in ein gesamtes IT-System eingebettet werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Demzufolge ist die gleiche Leistung je nach Kontext in unterschiedliche Geschäftstypen einzuordnen.

⁷³ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁷⁴ Vgl. Belz/Weibel (2015); Backhaus/Voeth (2014); Budt/Lügger (2013).

⁷⁵ In der amerikanischen Literatur finden sich vorwiegend Ansätze, die Konzepte der physisch-technischen Ähnlichkeit von Leistungen aufgreifen und verschiedene Geschäftstypen bspw. in Abhängigkeit der Art des Gütereinsatzes ausdifferenzieren (vgl. u. a. Hutt/Speth 2012; Jarrat/Fayed 2001; Marrian 1968; Miracle 1965; Rowe/Alexander 1968). Für einen detaillierten Überblick über die unterschiedlichen Typologisationsansätze siehe auch u. a. Backhaus/Mühlfeld (2015), Weiber/Kleinaltenkamp (2013), Eckhardt (2010).

⁷⁶ Die Quasirente wird generell als Einkommens- oder Nutzenvorteil einer spezifischen Investition gegenüber dem Nutzen, der im Zuge der nächstbesten Verwendung erzielt werden kann und damit über die Opportunitätskosten hinausgeht, definiert (vgl. Marshall 1961, S. 74; Schumann et al. 2011, S. 407 ff.).

⁷⁷ Diese Grundlage wurde bereits von Engelhardt eingeführt (vgl. Engelhardt/Günter 1981).

⁷⁸ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁷⁹ Vgl. Schumann et al. (2011, S. 491).

Anbieter und Nachfrager führen können. Dabei erzeugen diese zwar Nutzenvorteile für den Anbieter und/oder Nachfrager, wobei sie jedoch durch bestehende Abhängigkeiten von der anderen Seite „erkauft“ werden.⁸⁰ Diese Abhängigkeiten bedingen am Ende, dass mindestens ein Geschäftspartner in diese Beziehung spezifisch investiert und somit Auszahlungen disponiert werden, die ausschließlich in genau dieser individuellen Beziehung rentabel erzielt werden können.⁸¹ Konkret „lohnt“ sich für den investierenden Geschäftspartner ein Anbieterwechsel aufgrund dieser getätigten Investition nicht mehr. Demzufolge signalisiert die Quasirente das wachsende Gefährdungspotenzial bzw. Risiko spezifischer Investitionen aus der Perspektive des investierenden Unternehmens.⁸² Mit Blick auf die Fragestellungen, auf welcher Seite eine Quasirente vorliegt, ob ein Einzelkunde oder anonymen Markt adressiert werden soll und ob es sich um eine Einzeltransaktion oder einen Kaufverbund handelt, unterscheiden BACKHAUS/VOETH (2014) vier verschiedene Geschäftstypen.

Liegt weder auf der Anbieter- noch auf der Nachfragerseite eine Quasirente und damit keine Abhängigkeiten vor, wird vom sog. *Produktgeschäft* gesprochen. Die im Rahmen dieses Geschäftstypen vermarkteten Leistungen richten sich auf einen anonymen Markt, ohne dass ein Kaufverbund vorliegt.⁸³ Es werden somit in der Regel standardisierte, in Massenfertigung erstellte Leistungen zu einem isolierten Einsatz nachgefragt, sodass zum Vermarktungserfolg keine transaktionsübergreifenden Geschäftsbeziehungen erforderlich sind.⁸⁴ Demzufolge ist aufgrund des Mangels an technischen Differenzierungspotenzialen allein die Preis-Leistungs-Performance des Anbieters für seinen Vermarktungserfolg verantwortlich, wobei jede Transaktion in sich aus Anbietersicht profitabel sein sollte.⁸⁵ Daher kann angemerkt werden, dass das Produktgeschäft strukturelle Ähnlichkeiten mit BtC-Geschäften aufweist. Sowohl die Leistung als auch der Anbieter können mit verhältnismäßig geringen Wechselkosten ausgetauscht werden.⁸⁶ Als Beispiele für das Produktgeschäft kann die Vermarktung von Standardbauteilen

⁸⁰ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁸¹ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁸² Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 211).

⁸³ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217); Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 104).

⁸⁴ Vgl. Homburg (2017, S. 1063).

⁸⁵ Vgl. Backhaus (2015, S. 280 und 284); Macneil (1974, S. 734). Teilweise wird in diesem Zusammenhang auch von sog. *Suchgütern* gesprochen, deren Leistung ex-ante beurteilt werden kann, sodass hier insb. die *Total Cost of Ownership* kaufentscheidend sind (vgl. Jäckle/Brüggemann 2019, S. 86). Aus Anbietersicht sind vor allem die möglichst frühzeitige Generierung von Kostenvorteilen sowie von Erfahrungskurveneffekten erfolgskritisch.

⁸⁶ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 12).

(z. B. Halbleiter-Chips) für die Fertigungsindustrie oder Roh- und Grundstoffen angeführt werden.

Besteht jedoch auf der Anbieterseite eine Quasirente und handelt es sich um eine Einzeltransaktion ohne Verbundgeschäfte, so bezeichnen BACKHAUS/VOETH (2014) diesen Geschäftstypen als *Projektgeschäft*.⁸⁷ Gleichwohl die Geschäftsbeziehung keinen transaktionsübergreifenden Charakter aufweist, werden sehr komplexe und individuelle Leistungen vermarktet, die bereits vor der eigentlichen Leistungserstellung verkauft werden.⁸⁸ Da die eigentliche Leistung zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe noch nicht existiert, kommt dem Vertrauen in den Anbieter eine Schlüsselrolle im Rahmen der Beschaffungsentscheidung zu.⁸⁹ Im Gegensatz zum Produktgeschäft ist der Spezifitätsgrad der Leistung als deutlich höher einzustufen, sodass eine im Projektgeschäft angebotene Leistung in der Regel keinen anderen Käufer am Markt finden wird.⁹⁰ Mit der Auftragsfertigung gehen meist auch kontingente Verträge einher, welche bestimmte Bedingungen bei Erreichen einzelner Projektstufen beinhalten.⁹¹ Zudem erfordert das Projektgeschäft oftmals die Konstitution von Anbietergemeinschaften.⁹² Unter diesen Geschäftstypen fallen z. B. der Maschinen- und Großanlagenbau oder Infrastrukturprojekte in der Bauindustrie.

Liegt ein Geschäftstyp vor, in welchem der Nachfrager eine spezifische Investition tätigt und somit eine Nachfrager-Quasirente zu verzeichnen ist, wird dies ein sog. *Verbundgeschäft* genannt.⁹³ Hierbei gilt es die Frage zu beantworten, ob zusätzlich der Anbieter spezifisch in die Beziehung investiert hat oder nicht. Ist dies nicht der Fall und der Lock-In-Effekt ist ausschließlich dem Nachfrager zuzuordnen, sprechen BACKHAUS/VOETH von einem *Systemgeschäft*.⁹⁴ Der Nachfrager unterliegt damit einer Systemarchitektur und ist in dieser transaktionsübergreifend gebunden. Der Kaufprozess wird folglich in einzelne Teilbeschaffungsentscheidungen zerlegt, welche wiederum – obgleich sie

⁸⁷ In der Literatur wird das Projektgeschäft alternativ auch als *Anlagengeschäft* bezeichnet.

⁸⁸ Vgl. Homburg (2017, S. 1062).

⁸⁹ Vgl. Jäckle/Brüggemann (2019, S. 85). Dies kann eine erhebliche Markteintrittsbarriere für neue Marktteilnehmer darstellen.

⁹⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217); Homburg (2017, S. 1063).

⁹¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217). Diesbezüglich stellt der Phasenbezug ein wesentliches Unterscheidungskriterium zum Produktgeschäft dar (vgl. Backhaus/Mühlfeld 2015, S. 105 f.).

⁹² Vgl. Backhaus (2015, S. 285).

⁹³ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 106).

⁹⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217 f.).

nach und nach über die Zeit gekauft werden – einen inneren Verbund aufweisen. Im Rahmen der Bewertung von Vor- und Nachteilen, die mit der nachfragerseitigen Abhängigkeit einhergehen, spielt das Vertrauen in das faire Verhalten des Anbieters eine zentrale Rolle.⁹⁵ Folglich gilt es zu vermeiden, dass das Risiko – ausgelöst durch den Lock-In-Effekt – letztlich nicht prohibitiv für die Beschaffungsentscheidung ist. Dabei richtet sich das Systemgeschäft jedoch auf einen anonymen Markt und fokussiert nicht den Einzelkunden, sodass die vermarkteten Leistungen wenig individualisiert sind.⁹⁶ Als Systemgeschäft werden bspw. Telekommunikationsanlagen vermarktet, die sich aus einzelnen Teilmodulen zusammensetzen und nicht als Komplettpaket angeboten werden.

Der vierte und abschließende Geschäftstyp grenzt sich insofern vom Systemgeschäft ab, als dass zwar weiterhin ein Kaufverbund besteht, hier aber sowohl auf Nachfrager- als auch Anbieterseite eine Quasirente besteht. Dieser Geschäftstyp wird als sog. *Integrationsgeschäft* bezeichnet. Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass die vermarkteten Leistungen den einzelnen Kunden adressieren und somit einen hohen Individualisierungsgrad aufweisen.⁹⁷ Aus der Sicht beider Transaktionspartner kann die gegenüberliegende Seite vor dem Hintergrund beidseitiger Abhängigkeiten nur schwer substituiert werden.⁹⁸ Der Verlust des Geschäftspartners kann in diesem Fall für die andere Seite signifikante und auch nachhaltige ökonomische Konsequenzen mit sich bringen. Ein Beispiel für das Integrationsgeschäft sind u. a. Zulieferer von Automobilherstellern, die technische Komponenten spezifisch nur für ein bestimmtes Fahrzeugmodell entwickeln und produzieren.

Im Zuge der obigen Ausführungen sollte jedoch berücksichtigt werden, dass diese vier Geschäftstypen einen deskriptiven und konzeptionellen Charakter aufweisen und in der Unternehmenspraxis teilweise nicht isoliert bzw. eindeutig zugeordnet werden können.⁹⁹ So kann bspw. eine Leistung zunächst individuell für einen Großkunden im Sinne des Integrationsgeschäfts entwickelt werden, aber im Zeitablauf vollständig oder zumindest in Teilen als innovative Weiterentwicklung in Standardleistungen (Produkt- oder Systemgeschäft) integriert werden. Ferner werden die zugrunde gelegten Typologisierungsdimensionen als exogen gegeben angesehen und folglich nicht als durch den Anbieter beeinflussbar.

⁹⁵ Vgl. Backhaus (2015, S. 286). Siehe auch Fußnote 131 (S. 25).

⁹⁶ Vgl. Homburg (2017, S. 1064).

⁹⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 218); Backhaus (2015, S. 283).

⁹⁸ Vgl. Jackson (1988); Backhaus/Voeth (2014, S. 218). Plinke (1992) spricht in diesem Zusammenhang auch von „heavy weight key-account management“.

⁹⁹ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 12).

Dem steht jedoch gegenüber, dass – z. B. begründet durch Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, sich verändernde Kundenbedürfnisse oder staatliche Handlungen – Anpassungen der Marketingstrategien erforderlich werden, die letztlich in einem Wechsel des Geschäftstypen münden können.¹⁰⁰ Dabei kann zwischen einem horizontalen („Vereinheitlichen“, „Individualisieren“) und vertikalen („Entbündeln“, „Lock-In“) Geschäftstypenwechsel differenziert werden.

Der Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH (2014) ist in Abbildung 2.4 grafisch mit den entsprechenden Möglichkeiten an Geschäftstypenwechseln veranschaulicht.

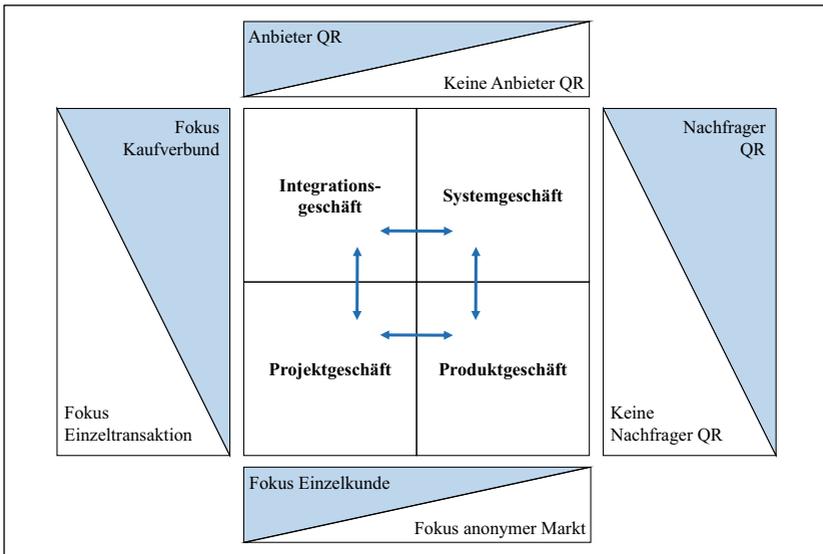


Abbildung 2.4 Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH. (Quelle: Backhaus/Voeth 2014, S. 217, ergänzt um Geschäftstypenwechsel.)

Vor dem Hintergrund des Konzepts der Quasirente und der daraus folgenden Abhängigkeiten können mit Blick auf die Noncomplainer-Problematik durchaus relevante Fragestellungen und Überlegungen aufgeworfen werden.¹⁰¹ Es stellt

¹⁰⁰ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 112 ff.); Backhaus/Voeth (2014, S. 597 ff.); Mühlfeld (2004, S. 169 ff.).

¹⁰¹ An dieser Stelle sollen die Ausführungen lediglich ersten Gedankenspielen dienen und nicht einer theoretisch fundierten, konkreten Hypothesenherleitung. Diese Überlegungen

sich in erster Linie die Frage, inwiefern sich das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager auf das Beschwerdeverhalten des Kunden im Zuge einer Leistungsverschlechterung auswirkt. So wäre im Produktgeschäft denkbar, dass mit Blick auf die erleichterten Substitutionsmöglichkeiten aufgrund der Unspezifität der Leistungen höhere Noncomplainer-Raten vorliegen, da ein Anbieterwechsel erleichtert wird. Im Integrationsgeschäft könnte ebenfalls mit höheren Noncomplainer-Raten zu rechnen sein. So entsteht auf Basis der gegenseitigen Abhängigkeiten eine prekäre Beziehung und zwar in der Form, dass bei Vorliegen prohibitiver Wechselkosten auch unzufriedene Kunden die Geschäftsbeziehung fortführen könnten.¹⁰² Im Rahmen des Projektgeschäfts ließe sich dahingehend eine verstärkte Beschwerdeartikulation vermuten, da sich hier der Kunde gegenüber dem Anbieter in einer gewissen Machtposition befindet (Anbieter-Quasirente). Auch wenn das Systemgeschäft aufgrund höherer Wechselkosten für den Nachfrager (Nachfrager-Quasirente) zunächst den Anbieter in einer Machtposition sieht, kann die Noncomplainer-Problematik insofern für den Anbieter eine Gefahr werden, als dass vielfach nicht das Erstgeschäft, sondern die Folgekäufe als besonders profitabel kalkuliert sind.¹⁰³ Verliert ein Anbieter nun trotz der Nachfrager-Quasirente einen unzufriedenen Kunden bereits nach dem Erstkauf, da dieser seine Verärgerung nicht geäußert hat und damit Abwandlungsvermeidungsstrategien nicht eingesetzt werden konnten, erscheint dies aus Anbietersicht in Anbetracht der Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen kritisch.

Um sich dem organisationalen Beschwerdeverhalten annähern zu können, gilt es jedoch, sich zunächst grundlegende Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens vor Augen zu führen, um ein Grundverständnis für potenzielle Besonderheiten und Einflussfaktoren der Unzufriedenheitsartikulation schaffen zu können.

werden insb. in den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) wieder aufgegriffen.

¹⁰² Vgl. Backhaus/Büschken (1999).

¹⁰³ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 11).

2.4 Individuum und Gruppe: Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens

2.4.1 Systematisierung theoretischer Erklärungsansätze

In der Literatur zur Erklärung des organisationalen Käufer- bzw. Beschaffungsverhaltens haben sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl verschiedener theoretischer Ansätze entwickelt, die zunächst systematisiert und darauf aufbauend ausgewählt in ihren Grundzügen erläutert werden.¹⁰⁴ Klassischerweise beruht die folgende Klassifikation auf zwei Kriterien: der pragmatischen Erkenntniszielsetzung des jeweiligen Theorieansatzes und dem Untersuchungsbereich.¹⁰⁵

Das Kriterium der Pragmatik lässt sich in drei verschiedene Kategorien differenzieren. *Normative Ansätze* geben Handlungsempfehlungen darüber ab, wie ein Individuum sich „richtig“ bzw. optimal verhält. Somit findet im Zuge dieser Ansätze eine unmittelbare Bewertung des untersuchten Phänomens statt.¹⁰⁶ Mit steigenden Erfordernissen an eine wissenschaftliche Theoretisierung gehen die *deskriptiven Ansätze* einher. Diese nehmen zwar keine Beurteilung des Untersuchungsgegenstands vor, aber genügen einem steigenden empirischen Anspruch, indem eine Beschreibung empirischer Phänomene zum Ziel gesetzt wird. Schließlich können die *explikativen Ansätze* als anspruchsvollste und damit empirisch essentielle Kategorie angeführt werden. Sie zielen darauf ab, allgemeine Gesetzesaussagen mit Prognosequalität in der Realität bestätigen zu können. Oftmals entsprechen explikative Ansätze jedoch aufgrund von Herausforderungen der Theorienbildung im Rahmen komplexer Erklärungssachverhalte sog. *Quasitheorien*.¹⁰⁷

Das zweite Kriterium – der Untersuchungsbereich – lässt sich mit wachsender Komplexität in den organisationslosen, mono- und multiorganisationalen

¹⁰⁴ Im Vordergrund steht jedoch nicht eine vollumfängliche Aufführung und Beschreibung aller vorhandenen Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens. Vielmehr soll exemplarisch anhand weniger Ansätze auf die Besonderheiten und Unterschiede zur individuellen Käuferverhaltensforschung aus dem BtC-Bereich aufmerksam gemacht werden, um eine gesonderte Betrachtung des Beschwerdeverhaltens im BtB-Bereich rechtfertigen und begründen zu können. Dem Leser soll somit lediglich ein Grundverständnis über Zusammenhänge im Rahmen des organisationalen Beschaffungsverhaltens zwecks Vorbereitung auf das organisationale Beschwerdeverhalten und die nachfolgenden Studien vermittelt werden.

¹⁰⁵ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 92); Foscht et al. (2015, S. 287).

¹⁰⁶ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 287); Kirsch et al. (1980, S. 92).

¹⁰⁷ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 287); Kirsch et al. (1980, S. 92).

Bereich ausdifferenzieren. Im Kern begründet sich diese Unterscheidung darin, ob ein expliziter Bezug zu einem organisationalen Kontext vorliegt oder ob darauf verzichtet wird.¹⁰⁸ *Organisationslose Ansätze* sehen von dieser Verbindung sowie dem Vorliegen einer multipersonellen Umwelt ab, sodass Individuen den Untersuchungsgegenstand bilden, die losgelöst vom organisationalen Kontext handeln. Hiervon abzugrenzen sind die *monoorganisationalen Ansätze*. Im Rahmen dieser werden absatz- und marketingtheoretische Elemente untersucht, die sich ausschließlich auf eine von der Umwelt abstrahierte Organisationsstruktur beschränken.¹⁰⁹ Bspw. wird isoliert die Anbieter- oder Nachfragerseite betrachtet. Diese Einschränkung wird im Zuge *der multiorganisationalen Ansätze* aufgebrochen. Diese gehen über die einzelne Organisation hinaus und beziehen viele – ggf. alle – Transaktionspartner mit in die Betrachtung ein.

Abbildung 2.5 fasst die im Rahmen dieser zwei Kriterien und deren Ausprägungen möglichen theoretischen Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens zusammen.¹¹⁰

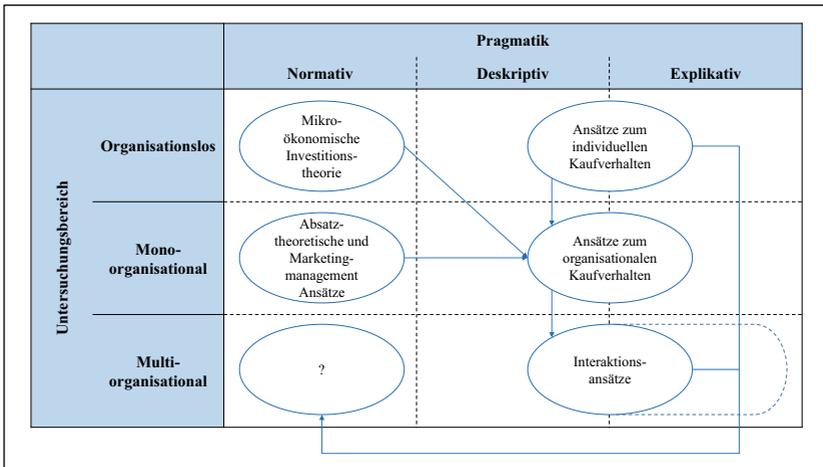


Abbildung 2.5 Systematisierung theoretischer Erklärungsansätze. (Quelle: Foscht et al. 2015, S. 289.)

¹⁰⁸ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 93).

¹⁰⁹ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 289).

¹¹⁰ Die Verbindungspfeile geben an, in welche Richtung der Pfad einer Weiterentwicklung eines Ansatzes erwartet werden kann.

Mit Blick auf die zu untersuchenden Fragestellungen der vorliegenden Arbeit werden die deskriptiven und explikativen Ansätze in den Vordergrund gestellt und hier insb. die Ansätze zum individuellen und organisationalen Kaufverhalten.¹¹¹ Da explikative Ansätze in der Regel auf deskriptiven Aussagen beruhen, liegt eine fließende und keine starre Grenze zwischen diesen Bereichen vor.¹¹² *Ansätze zum individuellen Beschaffungs- bzw. Kaufverhalten* weisen insgesamt eine sehr starke Affinität zur Käuferverhaltensforschung aus dem BtC-Bereich auf. Analog zu den neo-behavioristischen Erklärungsansätzen (bspw. SOR-Paradigma) werden psychische und soziale Einflüsse in die Betrachtung integriert, ohne dass organisationale Zusammenhänge unmittelbar berücksichtigt werden.¹¹³ Folglich kann z. B. untersucht werden, inwiefern die Persönlichkeit einer an der Beschaffung beteiligten Person einen Einfluss auf das individuelle Verhalten dieser im Rahmen des Beschaffungsprozesses ausüben kann. *Ansätze zum organisationalen Beschaffungs- bzw. Kaufverhalten* fokussieren nicht das Individuum isoliert, sondern nehmen den Beschaffungsprozess innerhalb einer Organisation als Ganzes in den Blick, wobei diese Betrachtung auf eine Organisation beschränkt bleibt.¹¹⁴ Eine Beschaffung wird demzufolge nicht mehr als individueller, sondern kollektiver und gruppenbezogener Entscheidungsprozess verstanden und analysiert. Dabei erfolgt jedoch eine Beschränkung auf die Nachfragerseite, da ansonsten Interaktionsansätze in Betracht zu ziehen wären.¹¹⁵ Die Ansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens können wiederum in sog. Partial- und Totalmodelle ausdifferenziert werden. *Partialmodelle* nehmen ausschließlich einzelne Komponenten und deren Wirkung auf das Beschaffungsverhalten in den Blick.¹¹⁶ Zentrale Untersuchungsgegenstände von Partialmodellen sind u. a. die Strukturierung der Beschaffungsentscheidung in einem zeitlichen Prozess¹¹⁷, die Frage

¹¹¹ Interaktionsansätze finden in der vorliegenden Arbeit keine isolierte Berücksichtigung, da das Noncomplainer-Verhalten per Definition ausschließt, dass eine unmittelbare Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet. Diese Interaktion wäre lediglich bei einer direkten Beschwerdeartikulation an den Anbieter gegeben. Vielmehr soll betrachtet werden, inwiefern das (Nicht-)Beschwerdeverhalten eines organisationalen Nachfragers erklärt werden kann und wie potenzielle Konsequenzen für den Anbieter aussehen können.

¹¹² Vgl. Kirsch/Kutschker (1978, S. 27).

¹¹³ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 56 ff.).

¹¹⁴ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 290).

¹¹⁵ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 66 ff.).

¹¹⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 43).

¹¹⁷ Vgl. u. a. Robinson/Stidsen (1967).

nach den beteiligten Personen(-gruppen) und deren Entscheidungs- und Informationsverhalten¹¹⁸ sowie die Einflussfaktoren (z. B. Kauftyp, Merkmale der Organisation, Umwelt) auf den Ablauf des Beschaffungsprozesses¹¹⁹. Im Rahmen der Partialmodelle stellt das sog. *Buying Center* als funktionales Subsystem einer Organisation eine fokale Annahme und damit auch einen zentralen Betrachtungsgegenstand dar.¹²⁰ Im Gegensatz hierzu richten sich *Totalmodelle* auf die umfassende Beschreibung der Einflussfaktoren des Beschaffungsverhaltens sowie deren Zusammenwirken. Demzufolge wird bspw. die Organisationsumwelt neben der Organisationsstruktur, dem handelnden Beschaffungsgremium und seinen Individuen betrachtet. Diese können wiederum in *Prozess-* und *Strukturmodelle* unterschieden werden.¹²¹

Nachfolgend werden das *Buying Center*-Konzept als Partialmodell sowie anschließend exemplarisch ausgewählte Totalmodelle beschrieben.

2.4.2 *Buying Center* als ausgewähltes Partialmodell

Obleich in der Marketingforschung eine Vielzahl verschiedener Modelle und Konzepte im Bereich der Partialansätze aufgestellt wurde¹²², hat sich das *Buying Center* im weitesten Sinne als zentrales Konzept durchgesetzt. Im Wesentlichen wird mit einem *Buying Center* eine gedankliche Zusammenfassung aller Personen, die an einem organisationalen Beschaffungsprozess beteiligt sind, beschrieben.¹²³ Dabei umfasst es jedoch keine formale, in der Organisationsstruktur institutionell verankerte Einheit, sondern eine informelle Gruppe, die problem- und damit situationsbezogen gebildet und abgegrenzt wird.¹²⁴ Dieser Kerngedanke wurde im Laufe der Zeit mit Blick auf die innerhalb des *Buying Centers* beobachtbaren interpersonalen, netzwerkartigen Beziehungsstrukturen um den Begriff *Buying Network* ausgeweitet.¹²⁵ Infolge des Mangels an

¹¹⁸ Vgl. u. a. Brand (1972); Büschken (1994); Kapitzka (1987).

¹¹⁹ Vgl. u. a. Gemünden (1981); Homburg/Werner (1998); Gonzáles-Benito et al. (2010).

¹²⁰ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 290). Siehe insb. Abschnitt 2.4.2.

¹²¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 92).

¹²² Vgl. die Aufzählungen und Übersichten u. a. bei Dwyer/Tanner (2009, S. 94 ff.); Kern (1990, S. 17 ff.).

¹²³ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 45); Hutt/Speth (2004); Fließ (2000, S. 305 f.); Webster/Wind (1972a).

¹²⁴ Vgl. Kleinaltenkamp/Saab (2021, S. 23 f.); Mattson (1988); Spekman (1978).

¹²⁵ Vgl. Bristor (1993); Klöter/Stuckstette (1994); Owusu/Welch (2007).

einer formalen Definition, die sich in der Organisationsstruktur zeigt, stellt die Identifikation des Buying Centers und seiner Mitglieder aus Anbietersicht eine erhebliche Herausforderung dar, die im Zuge der Digitalisierung sogar noch verstärkt wird.¹²⁶ Denn erst nachdem der Anbieter Umfang und Struktur sowie die einzelnen Mitglieder und ihre Rollen bzw. Funktionen ausreichend erkannt hat, liegen ihm die notwendigen qualitativen Informationen für eine erfolgreiche Interaktion und Bearbeitung des Buying Centers vor. Dabei wird die Struktur eines Buying Centers in erster Linie durch die Organisationsstruktur (u. a. Größe, Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad, Heterogenität), Ziele und Aufgaben, die beteiligten Individuen (u. a. Rollen, persönliche Eigenschaften, Betroffenheit, formale Position) und durch soziale Faktoren in Form von Interaktions- und Gruppenprozessen bestimmt.¹²⁷

Die Größe und der Umfang eines Buying Centers gehen mit der Anzahl an beteiligten Mitgliedern einher. Eine frühe Studie des Spiegel-Verlags untersuchte bereits in den 1980er Jahren die durchschnittliche Anzahl an Buying Center-Mitgliedern und kam zu dem Ergebnis, dass im Mittel vier Personen über alle Phasen des Beschaffungsprozesses hinweg beteiligt waren.¹²⁸ Es ist jedoch anzumerken, dass in fast 50 % der befragten Unternehmen lediglich zwei bis drei Personen einen tatsächlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung hatten. Etwa 10 % der Unternehmen wiesen ein Buying Center von mehr als zehn Personen auf. Diese Ergebnisse konnten auch in neueren Studien¹²⁹ weitestgehend bestätigt werden. Die Größe eines Buying Centers steigt im Wesentlichen mit der Unternehmensgröße¹³⁰ und der Komplexität des Beschaffungsprozesses¹³¹ an und ist u. a. vom Formalisierungsgrad abhängig.¹³² Der *Formalisierungsgrad* beschreibt, zu welchem Ausmaß das Verhalten des und innerhalb des Buying Centers auf formalen Regeln, Vorgaben und Richtlinien fußt. Im Falle von komplexen Beschaffungsprozessen steigt der Bedarf an einem hohen Formalisierungsgrad, da situationsbezogen weitreichende Informations- und Kommunikationsprozesse

¹²⁶ Vgl. Borders et al. (2001, S. 199).

¹²⁷ Vgl. Osmonbekov/Johnston (2018, S. 785 f.); Herbst/Kemmerling (2015, S. 37).

¹²⁸ Vgl. Spiegel-Verlag (1982).

¹²⁹ U.a. Voeth et al. (2014).

¹³⁰ Vgl. u. a. Wood (2005, S. 270); Theile (2004); Gronhaug (1975); Robey/Johnston (1977); Berkowitz (1986); Patton et al. (1986).

¹³¹ Vgl. Johnston/Bonoma (1981); Crow/Lindquist (1985). So erfordert die komplexe Beschaffung von bspw. Maschinenanlagen ein umfassenderes Buying Center als der Wiederkauf standardisierter Verbrauchsgüter, wie z. B. Schrauben.

¹³² Vgl. Dawes et al. (1998); Osmonbekov/Johnston (2018, S. 785); Lau et al. (1999); Morris et al. (1995).

erforderlich werden, die vor dem Hintergrund einer hohen Mitgliederzahl einer entsprechenden Steuerung und Koordination bedürfen. Zu beachten ist jedoch, dass ein hoher Grad an Prozessformalisierung einen geringeren Informationsaustausch zwischen den Buying Center-Mitgliedern mit sich bringt.¹³³ Ein hoher Formalisierungsgrad ermöglicht ebenfalls eine höhere *Heterogenität* des Buying Centers. Diese beschreibt die Vielfalt der Buying Center-Mitglieder unter Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen, Funktionen, Rollen, Abteilungen und hierarchischer Ebenen.¹³⁴ Ferner hängt die Buying Center-Struktur vom *wahrgenommenen Risiko* ab, welches von der Beschaffungsentscheidung ausgeht. So reduziert sich die Größe des Buying Centers mit wachsendem Risiko, indem sich die Zusammensetzung auf Personen aus der Manager- und Geschäftsführungsebene konzentriert.¹³⁵

Des Weiteren wird die Buying Center-Struktur maßgeblich von individuellen Faktoren beeinflusst. Hier sind u. a. die Betroffenheit (Partizipation) sowie das hierarchische Level des einzelnen Mitglieds zu nennen. Die *Betroffenheit* beschreibt, inwiefern sich das einzelne Buying Center-Mitglied in den jeweiligen Phasen des Beschaffungsprozesses involviert fühlt. Dies drückt sich im Kommunikations- und Interaktionsverhalten sowie dessen Intensität aus.¹³⁶ Demzufolge sind Personen, die persönlich von der Beschaffungsentscheidung betroffen sind, von der Anbieterseite stärker zu berücksichtigen.¹³⁷ Diese Betroffenheit und Partizipation steigt aufgrund einer höheren Verantwortung des Einzelnen an, sobald sich die Größe des Buying Centers reduziert.¹³⁸ Gleiches ist zu beobachten, wenn möglicherweise persönliche Risiken mit der Beschaffungsentscheidung verbunden sein könnten.¹³⁹ Inwiefern sich eigene Interessen und Ziele durchsetzen lassen, hängt bedeutsam von der hierarchischen bzw. formalen Position und dem *relativen Einfluss*, den ein Mitglied ausüben kann, ab. Während die hierarchische Position formal in der Organisationsstruktur festgehalten ist, kann der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds neben dieser formal legitimierten

¹³³ Vgl. Johnston/Bonoma (1981).

¹³⁴ Vgl. Homburg et al. (2010a, S. 204).

¹³⁵ Vgl. Johnston/Lewin (1996).

¹³⁶ Vgl. McQuiston/Dickson (1991).

¹³⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 48).

¹³⁸ Vgl. Osmonbekov/Johnston (2018, S. 786).

¹³⁹ Vgl. Fließ (2000, S. 309); Kleinaltenkamp/Saab (2021, S. 23 f.); Gemünden (1985, S. 27 ff.).

Macht¹⁴⁰ auch aus anderen Quellen¹⁴¹ hervorgehen – bspw. aus der bisherigen Erfahrung¹⁴² oder aus Expertenwissen. Dabei kann auch die Wahrnehmung und Selbsteinschätzung der Rolle einen Einfluss auf das Verhalten des jeweiligen Mitglieds ausüben.¹⁴³

Mit Blick auf die obigen Ausführungen lässt sich vor Augen führen, dass neben dem formalen Einkäufer sowohl ranghohe Manager und Leiter von Fertigungswerken als auch Produktionsmitarbeiter und damit der letztliche Verwender der beschafften Leistung zu einem Buying Center gehören. Dabei nimmt jedes Buying Center-Mitglied im Laufe dieser multipersonalen Beschaffungsentscheidung seine eigene Rolle ein.¹⁴⁴ In der Literatur wurden verschiedene Rollenkonzepte¹⁴⁵ entwickelt, wobei insb. dem Ansatz von WEBSTER/WIND (1972a) auf Basis seiner Anschaulichkeit eine eminente Beachtung geschenkt wird. Sie differenzieren zwischen fünf verschiedenen Rollen: dem Entscheider, Einkäufer, Benutzer, Informationsselektierer und dem Beeinflusser.¹⁴⁶

Der *Entscheider* trifft in der finalen Phase des Beschaffungsprozesses den Entschluss, ob die Leistung eingekauft wird oder nicht. Hierzu ist er auf Basis seiner (formalen) Macht legitimiert, sodass der Entscheider regelmäßig hierarchisch hoch angesiedelt ist.¹⁴⁷ Demzufolge nimmt vielfach ein Mitglied der Unternehmensführung diese Rolle ein und trägt die Verantwortung für die Entscheidung. Gleichwohl ist anzuführen, dass der Entscheider oftmals nicht in tiefgründige Details des Beschaffungsprozesses eingebunden ist, sodass er mit einer gewissen Unsicherheit konfrontiert sein kann. Der *Einkäufer* übernimmt die formalen Aufgaben der Lieferantenauswahl und Auftragsvergabe. Er ist in der Regel Mitglied der operativen Einkaufsabteilung der Organisation und

¹⁴⁰ Vgl. Ronchetto et al. (1989); Choffray/Lilien (1978).

¹⁴¹ Vgl. Staehle et al. (2014); Tellefsen (2006); Venkatesh et al. (1995); Kohli (1989).

¹⁴² Vgl. Garrido-Samaniego/Gutiérrez-Cillan (2004, S. 329).

¹⁴³ Vgl. Spekman et al. (1995).

¹⁴⁴ Vgl. Meffert/Dahlhoff (1980). Eine Rolle wird definiert als die an den Träger einer bestimmten Position in der Organisation kommunizierten und personenunabhängigen Verhaltenserwartungen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 49 f.). Ziel eines Rollenkonzeptes ist es somit, auf Basis der Zuordnung von Rollen das Verhalten der einzelnen Buying Center-Mitglieder vorhersagen zu können.

¹⁴⁵ Hier sind bspw. noch das Promotoren-Opponenten-Modell nach Witte (1976) sowie das Gatekeeper-Konzept nach Hauschildt/Schewe (1997) zu nennen.

¹⁴⁶ Vgl. Webster/Wind (1972a, S. 78 ff.). Bonoma (1982, S. 113 ff.) ergänzte das Konzept um eine sechste Rolle – dem Initiator der Beschaffung.

¹⁴⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 53).

tätigt die entsprechenden Kaufabschlüsse im Rahmen seiner formalen Autorität.¹⁴⁸ Demjenigen, der die beschaffte Leistung am Ende anwendet bzw. mit ihr arbeitet, wird die Rolle des *Benutzers* zuteil. Auch wenn er tendenziell auf niedrigeren Hierarchieebenen angesiedelt ist, kommt ihm aufgrund seiner Erfahrung eine Schlüsselrolle bei der Qualitätsbeurteilung zu.¹⁴⁹ Schließlich ist der Erfolg der Beschaffung von dem Nutzungsverhalten des Benutzers abhängig, sodass eine Beschaffungsentscheidung, die vollkommen entgegen seiner Ansicht getroffen wird, zu einer Verweigerungshaltung führen kann. Der *Informationsselektierer* – teilweise auch als Gatekeeper bezeichnet – steuert den Informationsfluss innerhalb des Buying Centers sowie von außerhalb hinein. So kann bspw. der Assistent der Geschäftsführung durch die (Nicht-)Weitergabe von Informationen einen indirekten Einfluss auf die Entscheidungsfindung ausüben.¹⁵⁰ Die fünfte Rolle übernimmt der *Beeinflusser*. Er ist in formaler Hinsicht nicht an der eigentlichen Beschaffungsentscheidung beteiligt, kann jedoch – ähnlich wie der Informationselektierer – die Wahlentscheidung beeinflussen und durch entsprechende Informationen in eine bestimmte Richtung drängen. Dies kann z. B. über seine gewählte Informationspolitik, die Vorgabe technischer Mindestanforderungen oder über die Bestimmung von einzuhaltenden Normen erfolgen.¹⁵¹

Obwohl diese fünf Rollen im Kern deskriptiv voneinander abgegrenzt werden können, so sind sie nicht vollkommen überschneidungsfrei. Demzufolge kann ein Buying Center-Mitglied in der Praxis auch mehrere Rollen einnehmen.¹⁵² Dies ist insb. in kleineren Buying Centern der Fall. Generell wird jedoch anhand der obigen Ausführungen ersichtlich, dass das Verhalten (innerhalb) des Buying Centers auf einer individuellen und Gruppenentscheidungsebene stattfindet.

Auch wenn das Buying Center-Konzept als Partialmodell grundsätzlich isoliert betrachtet wird, ist nicht von der Hand zu weisen, dass auch Umweltfaktoren das Entscheidungsverhalten beeinflussen können.¹⁵³ So konnte in der bisherigen Forschung gezeigt werden, dass bspw. die Industrie bzw. Unternehmensbranche einen bedeutsamen Einfluss auf die Buying Center-Struktur haben kann.¹⁵⁴ Ferner wirkt

¹⁴⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 52); Webster/Wind (1972a, S. 78 ff.).

¹⁴⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 52); Webster/Wind (1972a, S. 78 ff.).

¹⁵⁰ Vgl. Platzek (1998, S. 61 ff.).

¹⁵¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 53).

¹⁵² Vgl. Kieser/Walgenbach (2010). So übernimmt bspw. in Einzelpersonnenunternehmen ein Individuum alle fünf Rollen.

¹⁵³ Vgl. Hutt/Speth (2012, S. 42); Graevenitz/Würgler (1983, S. 107 ff.).

¹⁵⁴ Vgl. u. a. Berkowitz (1986); Banting et al. (1985).

u. a. die umweltbezogene Unsicherheit auf das Buying Center-Verhalten, wobei die bisherige Forschung diesbezüglich vor allem technologische Entwicklungen oder politische Maßnahmen in den Blick genommen hat.¹⁵⁵ Gesellschaftliche Einflüsse wurden bisher weitestgehend außer Acht gelassen.¹⁵⁶

Abschließend lässt sich das Buying Center-Konzept überblicksartig anhand von Abbildung 2.6 grafisch zusammenfassen.

Mit Blick auf die Thematik der vorliegenden Arbeit lassen sich Überlegungen anstoßen, inwiefern die Struktur des Buying Centers, individuelle, gruppen- oder umweltbezogene Faktoren das organisationale (Nicht-)Beschwerdeverhalten beeinflussen können.¹⁵⁷ So stellt sich bspw. die Frage, inwiefern die Größe des Buying Centers, der Formalisierungsgrad oder die Heterogenität der Mitglieder eine Wirkung darauf haben, ob sich ein Buying Center insgesamt über eine Leistungsverschlechterung bei dem Anbieter beschwert oder wie die Unzufriedenheit innerhalb des Buying Centers oder ggf. sogar außerhalb an Dritte artikuliert wird. Zudem wäre ebenfalls vorstellbar, dass bspw. gesellschaftliche Einflüsse auf das Beschwerdeverhalten wirken. Auch die einzelnen Rollen in einem Buying Center könnten unterschiedlich stark von einem Beschwerdefall bzw. der damit einhergehenden Leistungsverschlechterung betroffen sein. Es ist zu vermuten, dass der Benutzer zwar das am stärksten eingeschränkte Individuum ist – doch ggf. ist nicht er derjenige, der die Beschwerde formal an den Lieferanten artikulieren kann. Ferner muss möglicherweise der Entscheider im Zuge seiner Verantwortung noch weitere Aspekte bei der Beschwerdeartikulation berücksichtigen. Diese können z. B. die Beziehung zum Lieferanten und mögliche negative Konsequenzen einer Beschwerde umfassen (u. a. eine künftige Nicht-Belieferung).

Doch diese Überlegungen bedürfen einer Betrachtung, die über die rein partielle Beschreibung hinausgeht, sodass die Grundzüge ausgewählter Totalmodelle in den Blick zu nehmen sind.

¹⁵⁵ Vgl. u. a. Osmonbekov/Johnston (2018); Osmonbekov et al. (2002); Morris et al. (1995); Roos et al. (1992); Spekman/Stern (1979); Spekman/Ford (1977).

¹⁵⁶ Dieser Gedanke wird in den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) aufgegriffen.

¹⁵⁷ Diese Überlegungen werden in der empirisch-quantitativen Studie 2a (siehe Abschnitt 4.4) geprüft.

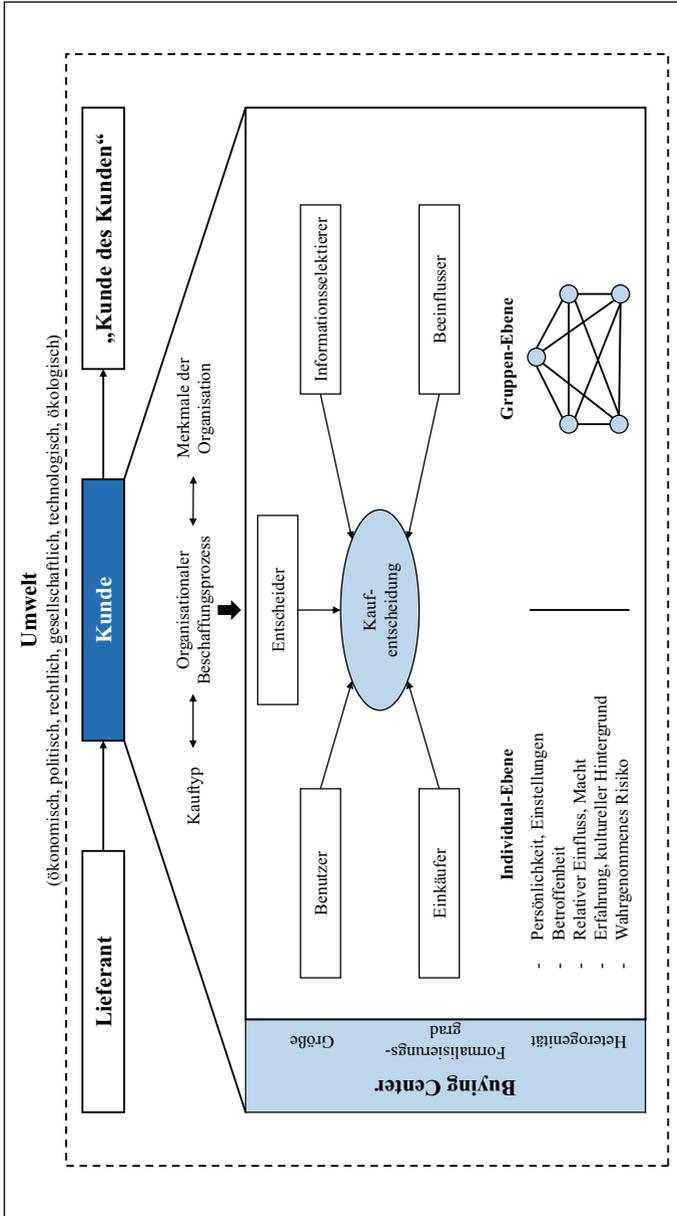


Abbildung 2.6 Überblick über das Buying Center-Konzept. (Quelle: Eigene Darstellung.)

2.4.3 Ausgewählte Totalmodelle

Aufbauend auf der obigen, anhand des Buying Center-Konzepts vorgenommenen, Partial-Betrachtung von Einflussfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten, gilt es nun eine simultane Untersuchung dieser vorzunehmen. Hierzu wird auf sog. *Totalmodelle* zurückgegriffen.¹⁵⁸ Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Totalmodellen werden exemplarisch je ein Struktur- und Prozessmodell sowie ein synoptischer Erklärungsansatz erläutert.

Eines der ersten, aber gleichzeitig wohl bedeutendsten und umfassendsten Strukturmodelle wurde von WEBSTER/WIND¹⁵⁹ entwickelt. Dieses lässt sich als Fundament für sämtliche weitere Modellierungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens anführen. Im Kern identifizieren WEBSTER/WIND (1972b) vier verschiedene Gruppen von Einflussfaktoren, die auf den Kaufentscheidungsprozess wirken, welcher sich selbst wiederum aus einer individuellen und gruppenbezogenen Entscheidungseinheit zusammensetzt. Konkret wird zwischen folgenden Einflussfaktoren unterschieden:

- umweltbedingte,
- organisationsbedingte,
- interpersonale und
- intrapersonale Determinanten.¹⁶⁰

Die *umweltbedingten Determinanten* umfassen solche, die von außen auf die Organisation einwirken und nur bedingt von dem beschaffenden Unternehmen beeinflusst werden können. Genauer wird zwischen der physischen, technologischen, ökonomischen, politischen, legalen und kulturellen Umwelt differenziert.¹⁶¹ Derartige Einflussfaktoren sind insb. dann von großer Bedeutung, wenn aus ihnen tiefgründige Anpassungen der Unternehmenspolitik und ihrer Ausgestaltung hervorgehen.¹⁶² Neben z. B. rechtlichen Rahmenbedingungen oder Verhandlungen von Verbänden und Gewerkschaften zählen hierzu u. a.

¹⁵⁸ Siehe auch Abschnitt 2.4.1.

¹⁵⁹ Vgl. Webster/Wind (1972b). Dieses Modell ist in Anhang 2.1 im elektronischen Zusatzmaterial grafisch dargestellt. Ein konkurrierendes Strukturmodell ist bspw. dasjenige von Sheth/Sharma (1973).

¹⁶⁰ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 15).

¹⁶¹ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 14).

¹⁶² Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 94).

politische Einflüsse¹⁶³ oder sich ändernde gesellschaftliche Erwartungen. Im Zuge der gesellschaftlichen Einflüsse können aktuell bspw. die Anforderungen an Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten¹⁶⁴ oder die Erwartung, dass Unternehmen eine gesellschaftliche Vorbildfunktion – z. B. in der Debatte um Diversität und „politischer Korrektheit“ – einnehmen, genannt werden.

Die *organisationsbedingten Determinanten* adressieren im Wesentlichen den Aspekt, dass Individuen im organisationalen Beschaffungsprozess in der Regel innerhalb eines Gebildes handeln, welches wiederum ihr Verhalten beeinflusst. Dabei unterscheiden WEBSTER/WIND zwischen vier Einflussgruppen, die das Funktionieren der Organisation bestimmen und einen strukturellen Rahmen hervorbringen: die organisationale Technologie, Organisationsstruktur, organisationale Ziele sowie Aufgaben und die Organisationsmitglieder.¹⁶⁵ Aus Sicht der Unternehmenspraxis können hier bspw. Sanktionssysteme angeführt werden.¹⁶⁶

Die *interpersonalen Determinanten* gehen aus den organisationsbedingten hervor, indem sie das Zusammenwirken der einzelnen Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt rücken. An dieser Stelle findet sich in dem Totalmodell von WEBSTER/WIND (1972b) der Partialansatz des Buying Center-Konzepts wieder. Konkret werden aufgaben- und nicht-aufgabenbezogene Zielvorstellungen und sich hieraus ergebende Tätigkeiten bzw. Interaktionen betrachtet.¹⁶⁷

Abschließend berücksichtigen WEBSTER/WIND (1972b) *intrapersonale Determinanten*, die aufzeigen, dass auch im Rahmen des organisationalen Beschaffungsprozesses das individuelle Verhalten von Einzelpersonen in Betracht gezogen werden sollte. Hierbei kann in Teilen auf Erkenntnisse des Konsumgütermarketings zurückgegriffen bzw. auf diesen aufgebaut werden.¹⁶⁸ So können bspw. psychologische Faktoren, wie die Persönlichkeit, Motivation, das Lernverhalten und Rollenverständnis, einen Einfluss auf Einstellungsveränderungen

¹⁶³ Zur Zeit der Verschriftlichung der vorliegenden Arbeit sind hier als aktuelle Beispiele u. a. die Entwicklungen, die mit der Covid-19 Pandemie und der durch den Russland-Ukraine-Konflikt ausgelösten Energiekrise einhergehen, zu nennen. So steht das organisationale Beschaffungsverhalten vor der Herausforderung, alternative Lieferketten zu identifizieren, um einerseits aufgrund von Lieferengpässen die Versorgungssicherheit gewährleisten und andererseits kostengünstige Alternativen finden zu können.

¹⁶⁴ Vgl. u. a. Huang et al. (2022); Kapitan et al. (2019).

¹⁶⁵ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 14 ff.).

¹⁶⁶ Vgl. Webster (1995, S. 43 ff.).

¹⁶⁷ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 16 f.).

¹⁶⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 95).

sowie Präferenzwirkungen und damit auf das letztliche Beschaffungsverhalten nehmen.¹⁶⁹

Der Erkenntnisbeitrag dieses Strukturmodells zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens zeigt sich in erster Linie darin, dass eine Vielzahl potenzieller Einflussfaktoren in systematischer Weise in einen Beziehungszusammenhang gebracht werden. Obgleich die Relevanz einzelner Einflussfaktoren des Modells in diversen Studien¹⁷⁰ empirisch gezeigt werden konnte, weist das Modell einen vielmehr deskriptiven Charakter im Sinne einer Rahmenkonzeption auf, sodass es weniger als erklärender oder präskriptiver Ansatz dienen kann.¹⁷¹ Mit Blick auf das organisationale Beschwerdeverhalten kann das Modell dennoch erste Hinweise dahingehend liefern, dass neben den beteiligten Individuen und dem Buying Center als Gruppenstruktur auch eine Vielzahl verschiedener Umwelteinflüsse – so auch z. B. gesellschaftliche und nicht ausschließlich unmittelbar ökonomische Faktoren – auf die Äußerung der Unzufriedenheit einwirken kann.

Die Kritik an Strukturmodellen – u. a. der Mangel an einer Prozessorientierung – greift das Prozessmodell von CHOFFRAY/LILIEN¹⁷², welches vor allem der Operationalisierungsproblematik des organisationalen Beschaffungsverhaltens gewidmet wurde, auf. Der Ansatzpunkt des Modells befindet sich in der Kritik an dem Strukturmodell von WEBSTER/WIND (1972b), indem dort zwar eine Vielzahl an Einflussfaktoren berücksichtigt wird, aber keine Identifikation von Hauptdeterminanten und demzufolge keine Fokussierung erfolgt.¹⁷³ Das wesentliche Ziel dieses Prozessmodells ist es, die Beziehungszusammenhänge innerhalb eines kollektiven Beschaffungsprozesses im Zeitablauf in operationalisierter Form abzubilden. Hierfür wird der Entscheidungsprozess in drei wesentliche Phasen zerlegt: die Alternativenauswahl, die Präferenzbildung der individuellen Mitglieder und darauf aufbauend diejenige der Organisation.¹⁷⁴ Diese drei Phasen unterliegen dabei Einflüssen, die aus dem Buying Center hervorgehen.¹⁷⁵ Durch

¹⁶⁹ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 18 f.).

¹⁷⁰ Vgl. u. a. Lichtenthal/Shani (2000); Johnston/Lewin (1996).

¹⁷¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 95).

¹⁷² Vgl. Choffray/Lilien (1978). Eine grafische Darstellung befindet sich in Anhang 2.2 im elektronischen Zusatzmaterial.

¹⁷³ Vgl. Haehnel (2011, S. 38). Choffray/Lilien führen zudem an, dass im Sinne des Praxisbezugs die isolierten Einflussgrößen überhaupt zu operationalisieren sein müssen (vgl. Choffray/Lilien 1978, S. 21).

¹⁷⁴ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22).

¹⁷⁵ Konkret sind die Interaktionsstrukturen innerhalb des Buying Centers sowie die Bewertungskriterien und Informationsquellen zu nennen.

die Zuordnung von individuellen und kollektiven Verhaltensweisen zu den einzelnen Phasen kann eine große Vielfalt an potenziellen Einflussfaktoren in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Zuerst kristallisieren sich aus den auf Basis der verfügbaren Informationsquellen und des -verhaltens in Betracht gezogenen Alternativen vor dem Hintergrund der Organisationserfordernisse (z. B. das vorhandene Budget) und Umweltrestriktionen (z. B. technische Normen oder Nachhaltigkeitsstandards) die realisierbaren Alternativen heraus.¹⁷⁶ Dieser Vorgang entspricht einer Vorauswahl.¹⁷⁷ In einem nächsten Schritt bilden sich unter Berücksichtigung der individuellen Bewertungskriterien der Buying Center-Mitglieder individuelle Präferenzen. Aus diesen gehen die wahrgenommene Vorteilhaftigkeit der einzelnen Alternativen sowie die zentralen Einflussfaktoren der organisationalen Entscheidungsfindung hervor.¹⁷⁸ Da es sich jedoch bei der Beschaffungsentscheidung um eine kollektive Beschlussfassung handelt und diese einem Ergebnis der Interaktionsstrukturen und faktischen Machtverhältnissen innerhalb des Buying Centers entspricht, aggregieren sich die individuellen Präferenzen zu einer gruppenbezogenen Meinung und damit zur Kaufentscheidung.¹⁷⁹

Insgesamt kann das Prozessmodell von CHOFFRAY/LILIEN (1978) einen Fortschritt in der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten leisten, indem aufgezeigt wird, in welcher Weise die unterschiedlichen Wahrnehmungen der einzelnen Buying Center-Mitglieder zur finalen Gruppenentscheidung beitragen können.¹⁸⁰ Gedanklich lässt sich dieser Ansatz in seinen Grundüberlegungen auch auf das organisationale Beschwerdeverhalten übertragen. So ließe sich vermuten, dass zunächst eine individuelle Präferenz dahingehend gebildet wird, ob überhaupt ein Beschwerdefall vorliegt und anschließend ob das Buying

¹⁷⁶ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22). In diesem Zusammenhang werden die in Betracht kommenden Alternativen auch als sog. *Evoked Set* bezeichnet. Die letztlich realisierbaren Alternativen stellen das *Feasible Set of Alternatives* dar.

¹⁷⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 99).

¹⁷⁸ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22).

¹⁷⁹ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22 f.); Brinkmann (2006, S. 16). Dieser Entscheidungsbildung liegen vier Modelle zugrunde, die im sog. *Marketing-Reponse-Modell* zusammengefasst werden. Die Autoren unterscheiden zwischen dem Awareness-Modell, Akzeptanz-Modell sowie individuellen Bewertungs- und Gruppenentscheidungsmodellen. Choffray/Lilien geben jedoch keinen Hinweis darüber, in welcher Situation welches Entscheidungsmodell am geeignetsten erscheint und wie sich die Gruppenentscheidung konkret unter Berücksichtigung der individuellen Präferenzen entwickelt. Dies stellt insgesamt einen wesentlichen Kritikpunkt an diesem Modell dar (vgl. Huth 1988, S. 57 f.; Büschken 1994, S. 49 f.; Brinkmann 2006, S. 16 f.; Backhaus/Voeth 2014, S. 100 f.).

¹⁸⁰ Vgl. Webster (1992, S. 102 ff.); Backhaus/Voeth (2014, S. 99 f.).

Center seine Unzufriedenheit an den Anbieter artikulieren sollte oder nicht. Im Anschluss an diese individuelle Präferenzbildung könnte sich im Zuge von Interaktionen und ggf. Diskussionen eine Gruppenmeinung entwickeln, aus welcher das finale Beschwerdeverhalten resultiert.

Angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Struktur- und Prozessmodelle und der damit verbundenen Diversität bisheriger Forschungsbemühungen setzten sich JOHNSTON/LEWIN (1996) zum Ziel, diese Arbeiten im Stile eines synoptischen Ansatzes zu einem Gesamtmodell zu kombinieren.¹⁸¹ So integrieren die Autoren einerseits den Prozessbezug, indem sie die einzelnen Phasen des organisationalen Beschaffungsprozesses im Zentrum des Modells positionieren. Andererseits wirken die aus den Totalmodellen abgeleiteten Determinanten wiederum auf diesen Prozess.¹⁸² Hierbei berücksichtigen JOHNSTON/LEWIN (1996) neben situativen und organisationalen Determinanten auch (ver-)käuferbezogene Einflussfaktoren. Demzufolge werden auch diejenigen Aktivitäten in dem Modell abgebildet, die auf das Interaktions- und Kommunikationsverhalten zwischen Anbieter und Nachfrager zurückzuführen sind. Somit trägt das Modell von JOHNSTON/LEWIN (1996) dem BtB-typischen dyadischen Prozess Rechnung. Auf Seite des beschaffenden Unternehmens erfolgt zudem noch eine Differenzierung in die Ebene der Gruppe und der Individuen. Eine Besonderheit des Modells liegt schließlich darin, dass die Faktoren *Entscheidungsregeln* und *Rollenkonflikte* ihre Berücksichtigung finden. Erstere umfassen formale oder informale Richtlinien¹⁸³, die im Konfliktfall die Entscheidungsfindung erleichtern sollen. Dahingegen treten Rollenkonflikte innerhalb des Buying Centers meist aufgrund von mangelnden Informationen und ihrer unklaren Kommunikation in Erscheinung. Diese Unstimmigkeiten können ebenfalls von unterschiedlichen Präferenzen oder Persönlichkeitsmerkmalen der Buying Center-Mitglieder verursacht werden.¹⁸⁴ Der Aspekt der Entscheidungsregeln und Konflikte kann

¹⁸¹ Dabei berücksichtigten Johnston/Lewin insb. die Modelle von Robinson et al. (1967), Sheth/Sharma (1973) und Webster/Wind (1972b) sowie 165 weitere Forschungsbeiträge, die sich entweder konzeptionell oder empirisch mit dem organisationalen Beschaffungsverhalten auseinandergesetzt haben. Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Backhaus/Voeth (2014, S. 102 ff.).

¹⁸² Vgl. Johnston/Lewin (1996, S. 3). Eine grafische Darstellung des integrierten Modells von Johnston/Lewin befindet sich in Anhang 2.3 im elektronischen Zusatzmaterial.

¹⁸³ Unter formalen Entscheidungsregeln werden bspw. formal festgelegte Bewertungsregeln für die Lieferantenauswahl verstanden, während informale Entscheidungsregeln u. a. individuelle, meist erfahrungsbasierte Empfehlungen umfassen. Informale Entscheidungsregeln sind oftmals mit einem geringeren Verbindlichkeitsgrad verbunden, wobei sie sich im Zeitablauf auch zu formalen Richtlinien etablieren können (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 102).

¹⁸⁴ Vgl. Johnston/Lewin (1996, S. 3).

möglicherweise auch für das Beschwerdeverhalten im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen eine Rolle spielen, indem unterschiedliche Präferenzen der einzelnen Mitglieder hinsichtlich der Entscheidung zur Beschwerdeartikulation zu Konflikten führen könnten. Dies könnte wiederum durch eine formal vorgegebene Beschwerde-Policy weitestgehend vermieden werden.

Ferner binden JOHNSTON/LEWIN (1996) mithilfe eines Risiko-Kontinuums das wahrgenommene Risiko einer Beschaffungsentscheidung mit in ihr Modell ein. So steigt bspw. das wahrgenommene Risiko, wenn starke Abhängigkeitsbeziehungen zwischen dem Lieferanten und dem beschaffenden Unternehmen vorliegen.¹⁸⁵ Hierbei ziehen die Autoren u. a. die Schlussfolgerung, dass bei Zunahme des wahrgenommenen Risikos auf bereits bestehende Lieferantenbeziehungen gesetzt wird und demzufolge Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerke an Bedeutung gewinnen, aber gleichzeitig auch Konfliktpotenziale innerhalb des Buying Centers entstehen.¹⁸⁶

Zusammenfassend kann vor dem Hintergrund der dargestellten Totalmodelle aufgezeigt werden, dass das organisationale Beschaffungsverhalten von einer Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren bestimmt werden kann, welche auch nach ersten – noch nicht evidenzbasierten – Überlegungen auf das organisationale Beschwerdeverhalten einwirken könnten.

2.4.4 Ausgewählte Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Forschung

In Anbetracht der in den Abschnitten 2.4.2 und 2.4.3 dargestellten Modelle zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens wurde deutlich, dass sich die Forschung weitestgehend der deskriptiven Systematisierung der organisationalen Nachfragerseite gewidmet hat – und weniger der empirischen Prüfung oder der theoretischen Fundierung.¹⁸⁷ Diese Entwicklung wird von der weit verbreiteten Konvention flankiert, dass organisationale Nachfrager ihre

¹⁸⁵ Vgl. Johnston/Lewin (1996, S. 9).

¹⁸⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 105).

¹⁸⁷ Vgl. die Literaturrecherche in Reid/Plank (2000).

Kaufentscheidungen deutlich rationaler¹⁸⁸ als private Endkunden treffen¹⁸⁹ – obwohl auch hier Individuen in die Entscheidungsprozesse involviert sind. Diesbezüglich erscheint die BtB-Marketingforschung zu großen Teilen von den Entwicklungen der Erkenntnisse im Bereich des individuellen ökonomischen Entscheidungsverhaltens und der damit verbundenen verhaltenswissenschaftlichen bzw. psychologisch geprägten Betrachtung unberührt.¹⁹⁰ Im Rahmen der individuellen Konsumentenverhaltensforschung finden hingegen – u. a. motiviert durch die sog. *verhaltenswissenschaftliche Wende*¹⁹¹ – zahlreiche Heuristiken oder Entscheidungsverzerrungen ihre Berücksichtigung.¹⁹² Dieser mangelnden Integration solcher Effekte im BtB-Bereich steht jedoch gegenüber, dass auch im organisationalen Beschaffungsverhalten verhaltenswissenschaftliche Aspekte, wie bspw. Emotionen vor dem Hintergrund von langfristigen Geschäftsbeziehungen und den damit verbundenen persönlichen Interaktionen, auftreten können.¹⁹³ Zu betonen gilt an dieser Stelle, dass die Erkenntnisse aus der Konsumentenverhaltensforschung nicht ohne Anpassungen auf das organisationale Verhalten

¹⁸⁸ Der Rationalitätsbegriff beschreibt in diesem Fall eine analytische Auseinandersetzung mit objektiv mess- und vergleichbaren Anbieter- und Leistungsauswahlkriterien (vgl. Kaufmann et al. 2017). Demnach fließen insb. Aspekte von qualitätsbezogenen Faktoren sowie die Beschaffungskosten in die Kaufentscheidung mit ein (vgl. Doney/Cannon 1997; Wilson/Woodside 1994). Eine zentrale Konzeptualisierung des rationalen Entscheidungsverhaltens findet sich im sog. *Value in Use*-Ansatz wieder (vgl. MacDonald et al. 2016, S. 96). Gem. diesen Überlegungen erscheint eine Beschaffungsentscheidung dann als rational, wenn sich für ein Leistungsangebot entschieden wird, welches unter Berücksichtigung der Gesamtkosten den größten Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens leisten kann.

¹⁸⁹ Vgl. u. a. Homburg (2017, S. 1061); Rese/Herter (2004); Patti et al. (1991); Webster (1995); Poscharsky (1998). Die Autoren begründen diese Einschätzung neben dem Fokus auf den Nutzen einer Leistung mit einem hohen Zielbezug der Prozesse im BtB-Bereich, der kognitiv und logisch getriebene Überlegungen, die frei von Emotionen sind, erfordert. Die vorliegende Arbeit soll an dieser Stelle auch keineswegs die im Vergleich zum BtC-Bereich höhere Relevanz rationalen Verhaltens in Zweifel ziehen, sondern soll lediglich die Ausschließlichkeit in Frage stellen.

¹⁹⁰ Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 448). Ausnahmen hiervon bilden jedoch z. B. Homburg et al. (2010a), Stoddard/Fern (2002) oder McQuiston/Dickson (1991).

¹⁹¹ Vgl. u. a. Kahnemann/Tversky (1979); Tversky/Kahnemann (1974).

¹⁹² Z.B. *Mental-Accounting* (vgl. Thaler 1985), *Psychological Ownership* (vgl. Carmon/Ariely 2000) oder *Marketing-Placebo-Effekte* (vgl. Garvey et al. 2015; Gier et al. 2020) – um nur eine kleine Auswahl zu nennen. Eine umfassende Übersicht geben Dowling et al. (2020).

¹⁹³ Vgl. u. a. Bornemann et al. (2020, S. 449); Kemp et al. (2018, S. 19); Singh/Venugopal (2015); Bagozzi (2006).

übertragen werden können.¹⁹⁴ Schließlich kann das organisationale Verhalten in der Regel nicht als Summe der individuellen Handlungen und Präferenzen eingeordnet werden.¹⁹⁵ Diese Einschätzung legt auch an dieser Stelle den Hinweis nahe, dass Aspekte des individuellen Beschwerdeverhaltens nicht unmittelbar auf das organisationale zu projizieren sind. Mit Blick auf die Charakteristika von BtB-Märkten und der Zielsetzung des Relationship Marketings werden im folgenden Kapitel ausgewählte verhaltenswissenschaftliche Ansätze diskutiert, die in Zusammenhang mit langfristigen Geschäftsbeziehungen sowie – als aktuelle Überlegung – mit der gesellschaftlichen Wertentwicklung stehen.

Besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich des Geschäftsbeziehungsfokus ist bisher Phänomenen, wie Vertrauen¹⁹⁶, Commitment¹⁹⁷ und persönlichen Beziehungen,¹⁹⁸ zuteil geworden. So haben u. a. Lieferanten, denen vertraut wird, insofern einen Vorteil, als dass in einer Vielzahl an Studien ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen *Vertrauen*¹⁹⁹ und *Loyalität* gemessen werden konnte.²⁰⁰ Ferner ordnen auch organisationale Nachfrager, die einem Anbieter bereits vertrauen, weniger Alternativen als relevant ein.²⁰¹ Weitere Studien zeigen, dass ein positiver Wirkungszusammenhang einerseits zwischen Vertrauen

¹⁹⁴ An dieser Stelle sei bspw. auf die besseren Informationsverarbeitungskapazitäten (vgl. Wilson 2000; Johnston/Lewin 1996), das höhere Maß an Formalisierung und die mit den Rollen eines jeden Einzelnen einhergehenden unterschiedlichen Entscheidungslogiken (vgl. March 1994) hingewiesen. So müssen zudem die beteiligten Buying Center-Mitglieder regelmäßig Rechenschaft über ihr eigenes Handeln ablegen, was wiederum das eigene Verhalten beeinflussen kann (vgl. Doney/Armstrong 1996).

¹⁹⁵ Vgl. Sunstein/Hastie (2015). Siehe auch Abschnitt 2.4.2.

¹⁹⁶ Vgl. u. a. Doney/Cannon (1997).

¹⁹⁷ Vgl. u. a. Palmatier (2008); Narayandas/Rangan (2004).

¹⁹⁸ Vgl. u. a. Wathne et al. (2001).

¹⁹⁹ Die hohe Relevanz des Vertrauensbegriffs in der Wissenschaft lässt sich u. a. an der Vielzahl an Forschungsdisziplinen erkennen, die sich diesem Begriff widmen. Dies hat jedoch zur Folge, dass keine einheitliche, disziplinenübergreifende Definition des Begriffs existiert. Im Zuge einer Systematisierung können die vorhandenen Definitionen in philosophische, soziologische, psychologische und ökonomische unterschieden werden. Daher greift die vorliegende Arbeit auf folgende zusammenfassende Begriffsdefinition zurück: „Vertrauen ist das auf zukünftige, unsichere Situationen gerichtete Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens, das auf den bisherigen Erfahrungen einer Person oder Organisation beruht, mit einer Verlustgefahr verbunden ist und mit dem Fehlen von Kontrollmöglichkeiten einhergeht“ (Kenning 2002a, S. 12).

²⁰⁰ Vgl. u. a. Paparoidamis et al. (2019); Medlin et al. (2005).

²⁰¹ Vgl. Friend et al. (2011).

und *Commitment*²⁰² sowie andererseits zwischen *Commitment* und *Loyalität* vorliegt.²⁰³ Hierbei werden Tendenzen ersichtlich, dass *Vertrauen auf der persönlichen Ebene* (direkter Ansprechpartner) und *Commitment auf Unternehmensebene* eine bedeutsamere Rolle spielt.²⁰⁴ Aufgrund der starken Wirkungsbeziehung zwischen *Vertrauen* und *Commitment* werden diese beiden Variablen in der Marketingforschung oftmals zu dem übergreifenden Konstrukt *Beziehungsqualität* zusammengeführt. So zeigen verschiedene Studien, dass das Vorliegen einer guten *Beziehungsqualität* positiv auf das organisationale Beschaffungsverhalten wirkt und als Indikator für einen erfolgreichen Status einer Geschäftsbeziehung gesehen werden kann.²⁰⁵ Hierbei können auch persönliche Beziehungen zwischen einem Buying Center-Mitglied und dem Ansprechpartner auf der Anbieterseite die Kundenloyalität positiv beeinflussen.²⁰⁶ Diese persönlichen Beziehungen werden beeinträchtigt, wenn die Beschaffungsprozesse durch einen hohen Formalisierungsgrad gekennzeichnet sind und auf diese Weise entpersonalisiert werden – dann nimmt jedoch die *Loyalität* zum Unternehmen als Institution zu.²⁰⁷ Auf diesen Überlegungen aufbauend lassen sich erste Hinweise entdecken, dass persönliche Beziehungen den Anbieter vor einem Wechsel schützen können, indem von der Beziehungs- auf die Leistungsqualität geschlossen wird.²⁰⁸ Dieser Aspekt könnte insb. mit Blick auf das Beschwerdeverhalten interessant sein und die Frage aufwerfen, inwiefern dieser Schutzmechanismus auch im Falle von Leistungsverschlechterungen wirkt oder nicht. In einem solchen Fall könnte ggf. eine hohe *Beziehungsqualität* als „Rettungsanker“ zum Tragen kommen. Aus Anbietersicht sollte es angesichts der vorangegangenen Ausführungen das Ziel sein, einen *Bestandslieferantenstatus* zu erreichen. In Anlehnung an den Status-quo-Bias aus den Verhaltenswissenschaften beschreibt dieser, dass genauso organisationale Nachfrager unter Unsicherheit aufgrund von

²⁰² *Commitment* beschreibt die Einsatzbereitschaft eines Individuums für den Erhalt und die Fortsetzung einer Beziehung (vgl. Morgan/Hunt 1994).

²⁰³ Vgl. u. a. Wu et al. (2015); Cater/Zabkar (2009); Stanko et al. (2007); Gounaris (2005); Medlin et al. (2005).

²⁰⁴ Vgl. Narayandas/Rangan (2004).

²⁰⁵ Vgl. Casidy/Nyadzayo (2019); Zhang et al. (2016); Palmatier (2008); Hewett et al. (2002).

²⁰⁶ Vgl. Sarmiento et al. (2015); Cater/Zabkar (2009).

²⁰⁷ Vgl. Hossain/Chonko (2018).

²⁰⁸ Vgl. Wathne et al. (2001); Ashnai et al. (2016); Rauyrue/Miller (2007); Doney/Cannon (1997).

Vertrautheit auf Bewährtes zurückgreifen.²⁰⁹ Abschließend könnte dies aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive die Implikation zulassen, dass Vertrauen, Commitment und damit aggregiert die Beziehungsqualität Hinweise auf die zukünftige Entwicklung einer Geschäftsbeziehung geben können.²¹⁰

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht können auch Verzerrungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens durch die Übereinstimmung von gesellschaftlichen Werten mit denjenigen des Unternehmens oder der Buying Center-Mitglieder ausgelöst werden.²¹¹ Während bspw. HEWETT ET AL. (2006, 2002) und FISHER/LOVELL (2003) untersuchen, inwiefern Beschaffungsentscheidungen von den Werten innerhalb des Buying Centers beeinflusst werden, zeigen HOMBURG ET AL. (2013) den Einfluss anbieterseitiger Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten. Demzufolge beobachten auch organisationale Nachfrager sehr wohl gesellschaftliche Entwicklungen sowie das Anbieterverhalten in derartigen Kontexten, wodurch das eigene Beschaffungsverhalten beeinflusst werden kann. Vor diesem Hintergrund kann mit Blick auf das organisationale Beschwerdeverhalten vorab die Vermutung geäußert werden, dass auch die Äußerung von Kritik nicht unabhängig von gesellschaftlichen Entwicklungen und wahrgenommenen sozialen Risiken sein könnte und demnach verhaltenswissenschaftlichen Aspekten unterliegen kann.²¹²

Rückblickend kann zum Abschluss dieses Kapitels zusammengefasst werden, dass das organisationale Beschaffungsverhalten auf BtB-Märkten einigen Besonderheiten unterliegt, welche die Vermutung nahelegen, dass auch das organisationale Beschwerdeverhalten mit eigenständigen Herausforderungen konfrontiert ist.²¹³ Insb. der intensive Geschäftsbeziehungsfokus, mögliche Abhängigkeiten

²⁰⁹ Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 464); Hada et al. (2014); Heide/Weiss (1995). Diese Heuristik definiert Brown (1995) als „psychological inertia [that] helps explain why it may be difficult for outsuppliers to take business away from entrenched competitors“ (Brown 1995, S. 173).

²¹⁰ Dieser Gedanke wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) untersucht.

²¹¹ Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 466); Homburg et al. (2013); Hewett et al. (2002); Hewett et al. (2006); Fisher/Lovell (2003). Hemingway (2005) zeigte, dass grundsätzlich das Verhalten von Individuen in Gruppen und Organisationen von persönlichen sozialen Wahrnehmungen und Wertvorstellungen geprägt ist.

²¹² Erste Hinweise hierzu liefern Laschet et al. (2023). In den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) wird dieser Aspekt integriert und geprüft.

²¹³ Vgl. hierzu auch den Aufruf von Brock et al. (2013) zur weiteren Forschung hinsichtlich des Beschwerdeverhaltens unter besonderer Berücksichtigung von BtB-Charakteristika (vgl. Brock et al. 2013, S. 321).

zwischen Anbieter und Nachfrager sowie das Zusammenspiel aus individuellen und gruppenbezogenen Einflussfaktoren geben ausreichend Anlass für eine gesonderte Betrachtung. Das folgende Kapitel widmet sich daher zunächst den Grundlagen des Beschwerdemanagements und -verhaltens.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

