

# Distributionsmanagement

Das Management der Absatzkanäle

von  
Prof. Dr. Marcus Schögel

1. Auflage

Distributionsmanagement – Schögel

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Management – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 2298 6

In der anschließenden Phase der **Informationsverarbeitung** (3) werden die gesammelten Informationen ausgewertet und die verschiedenen Alternativen gegeneinander abgewogen, wobei Kunden individuelle Evaluationskriterien verwenden. Diese unterscheiden sich nicht nur von Person zu Person, sondern variieren auch in Abhängigkeit des Typs der Kaufentscheidung, ob es sich also beispielsweise um eine extensive oder eine Routinekaufentscheidung handelt. Dabei entscheiden Kunden in dieser Phase nicht nur grundsätzlich ob und was (Leistung, Marke, Menge etc.) sie kaufen möchten, sondern sie treffen ebenfalls eine vorläufige Entscheidung, wo, d. h. bei welchem Anbieter sie den Kauf tätigen möchten (vorläufige Entscheidung für einen Kanal).

In der folgenden **Kaufphase** (4) konkretisiert sich die Entscheidung der Kunden, bei welchem Anbieter sie die gewünschte Leistung erwerben möchten. Ob sie die geplante Leistung und die Marke tatsächlich bei dem anvisierten Anbieter über den anvisierten Kanal erwerben oder kurzfristig die Präferenz für Leistung, Marke, Anbieter oder Kanal ändern, hängt letztlich von ihren Erfahrungen während des Besuchs bzw. der Nutzung der gewählten Einkaufsstätte ab.

Im Anschluss an den Kauf erfolgt der **Ge- oder Verbrauch** (5) der Leistung, welcher sich in Abhängigkeit der Eigenschaften der Leistung über eine unterschiedlich lange Zeit erstrecken kann. Hierbei schließt Zufrieden- bzw. Unzufriedenheit an **Entscheidungsfolgen** (6). Letzt genannte kann zu möglichen Nachkaufdissonanzen (*Silberer* 2001, S. 3231f.) führen, welche Kunden wiederum veranlassen, ihre Entscheidung nachträglich zu überprüfen oder in Frage zu stellen. Der Kaufentscheidungsprozess endet mit der physischen oder geistigen **Entledigung** (7) der erworbenen Leistung (*Blackwell/Miniard/Engel* 2001, S. 71ff.).

Obwohl das dargestellte Prozessmodell von *Blackwell/Miniard/Engel* in jüngeren Überarbeitungen auch der Wahl verschiedener Distributionskanäle zunehmende Beachtung schenkt, wurde es grundsätzlich zur Erklärung der Marken- bzw. Produktwahl von Kunden entwickelt. Folglich misst es den Determinanten der Einkaufsstättenwahl bzw. des Distributionskanals eine eher untergeordnete Rolle bei. *Heinemann* nahm diese Lücke zum Anlass, um in Anlehnung an die oben dargestellten Phasen seinerseits ein **Prozessmodell der Einkaufsstättenwahl** von Kunden (siehe Abbildung 40) zu entwickeln, welches nachfolgend dargestellt wird (*Heinemann* 1974; auch *Schmitz/Kölzer* 1996, S. 56ff.).

Ausgangspunkt für die Analyse der Kanalwahl ist das **Erkennen eines Einkaufsanlasses** (1). Dabei kann das Bedürfnis, eine bestimmte Einkaufsstätte zu wählen, durch vielfältige Anreize ausgelöst werden, die grob nach leistungs- und anbieterbezogenen Anlässen systematisiert werden können. Beide Anlässe können auch simultan wirksam werden. Leistungsbedürfnisse des Kunden, zu deren Befriedigung er sich veranlasst sieht, eine Einkaufsstättenwahl zu treffen, werden als leistungsbezogene Anlässe bezeichnet. Dabei hängt die Wahl der Einkaufsstätte maßgeblich davon ab, ob lediglich der leistungsbezogene Einkaufsanlass erkannt (z. B. Geschenk), die Leistungsklasse bereits bestimmt (z. B. Bekleidung), das Produkt (z. B. Lederjacke) oder eine ganz bestimmte Marke (z. B. Escada) festgelegt ist. Im Gegensatz dazu sind anbieterbezogene Einkaufsanlässe leistungsunabhängig. Hier können aktuelle Gründe wie Schlussverkauf, Geschäftseröffnung oder besondere Firmenangebote, aber auch der

**(1) Erkennen des Einkaufsanlasses**

Beispiele: man hat konkreten Bedarf; man will bummeln; man will Abwechslung man sucht die Möglichkeit; Kontakt zu knüpfen etc.

**(2) Ermittlung alternativer Einkaufsstätten**

Beispiele: man bereits gute Erfahrungen gemacht; man wurde durch Werbung aufmerksam; über Empfehlung aus Bequemlichkeit etc.

**(3) Bewertung alternativer Einkaufsstätten**

Beispiele: ist in der Nähe; ist preisgünstig; hat grössere Auswahl; hat kompetente Bedienung; hat ein breiteres Sortiment etc.

**(4) Auswahl und Kontaktierung einer Einkaufsstätte**

Beispiele: man kauft in einer oder mehreren Betriebsform(en); man kauft immer/manchmal/ nie in Geschäft X, man kauft alles oder nur bestimmte Waren bei X; man kauft preisgünstige Waren; man kauft qualitativ hochwertige Waren etc.

**(5) Nachträgliche Bewertung der Einkaufsstätte**

Beispiele: man ist nachhaltig zufrieden; man geht zum wiederholten Male zum Geschäft X

*Abbildung 40: Phasen der Einkaufsstättenwahl nach Heinemann*

*Quelle: Heinemann 1974, S. 101, ergänzt durch Kölzer 1995, S. 80*

Einkaufsvorgang selbst die Kunden zur Wahl eines bestimmten Kanals motivieren (z. B. Zeitvertreib in einem erlebnisbetonten Geschäft, Zusammentreffen mit Menschen gleicher Interessen).

Ist der Einkaufsanlass erkannt und der Entschluss zum Einkaufen gefasst, widmen sich Kunden in der nächsten Stufe der **Ermittlung alternativer Einkaufsstätten** (2), die grundsätzlich ihren Bedürfnissen entsprechen. Diese Suche kann sowohl endogen als auch exogen erfolgen. Bei einer internen Suche greifen Kunden auf gespeicherte Informationen, die Ähnlichkeiten mit denen des jetzigen Einkaufsanlasses aufweisen, zurück. Obwohl der Fokus dieser Phase darauf liegt, die verfügbaren Alternativen zu ermitteln, sammelt der Kunde gleichzeitig Informationen über die Eigenschaften der Distributionskanäle, wodurch sich die Suchphase mit der nachfolgenden Bewertungsphase vermischt. Ebenso werden bei der Suche im Voraus bestimmte Alternativen ausgeschlossen, weil sie aufgrund spezieller vorhandener oder nicht vorhandener Eigenschaften (z. B. Webseite-Angebot, falls der Kunde über keinen Internetanschluss verfügt) nicht in Frage kommen.

Wie bereits angedeutet, **bewertet** der Kunde in der anschließenden Phase die **Vorteilhaftigkeit der Einkaufsstättenalternativen** (3), wozu er zunächst (mehr oder weniger bewusst) bestimmte Bewertungskriterien wie z. B. Kosten-, Leistungs- und Annehmlichkeitskriterien festlegt. Unterstellt man (quasi-) rationales Verhalten, so bestimmt und vergleicht er anschließend die wahrgenommenen Kriterienwerte aller zur Wahl stehenden Alternativen und stellt schließlich eine Rangfolge der Alternativen auf. Sollte das anvisierte Anspruchsniveau (*Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S.434f.*) von keiner der alternativen Einkaufsstätten erlangt werden, so mag der Kunde erneut nach Informationen suchen und/oder andere Bewertungskriterien anwenden. Falls auch dann noch keine akzeptable Alternative gefunden wurde, bricht der Prozess ab oder startet neu.

Basierend auf den in der Bewertungsphase gewonnenen Erkenntnissen **wählt** der Kunde einen **für ihn adäquaten Kanal** aus und **nimmt Kontakt** auf (4). Je nachdem, für welche Art von Einkaufsstätte er sich entschieden hat, kann eine solche Kontaktaufnahme ganz unterschiedlich erfolgen.

Eine **nachträgliche Bewertung** der getroffenen Entscheidung (5) bildet den Abschluss der Einkaufsstättenwahl. Hierbei stellt der Kunde seine Erwartungen vor der Wahl der Einkaufsstätte seinen gemachten Erfahrungen nach der Wahl der Einkaufsstätte gegenüber. Oft treten bei einem solchen Vergleich neue Informationen zu Tage, die entweder die getroffene Entscheidung bekräftigen oder innere Spannungen erzeugen können. Als Konsequenz hierauf kann der Kunde entweder seinen Einkauf beenden bzw. weitere Einkäufe in der gleichen Einkaufsstätte tätigen, oder auch weitere Informationen suchen, um auftretende Spannungen zu reduzieren (*Heinemann 1974, S. 100ff.; Meffert 1992, S. 122ff.; Theis 1999, S. 352ff.*).

Unterzieht man die dargestellten **Totalmodelle einer kritischen Würdigung**, so ist zunächst anzumerken, dass sie den Anspruch erheben, alle wesentlichen Kaufverhaltenskonstrukte von extensiven Kaufentscheidungen sowie deren Beziehungen untereinander zu integrieren, wodurch sie äußerst komplex sind. Besonders das erstgenannte Modell von *Howard/Sheth* zeigt eine **Vielfalt an psychischen Größen**, die auf die Kaufentscheidung der Nachfrager Einfluss nehmen und legt dar, wie unterschiedliches Kaufverhalten über unterschiedliche Konstellationen der in das Modell aufgenommenen Variablen zustande kommt.

Das Phasenmodell von *Blackwell/Miniard/Engel* verdeutlicht den Prozesscharakter von Kaufentscheidungen, welche grundsätzlich auf den drei Hauptkomponenten des **Entscheidungs-, Informationsverarbeitungs- und Bewertungsprozess** beruhen.

*Heinemann* beschränkt sich grundsätzlich bei seiner Betrachtung auf unterschiedliche Ausprägungsformen des stationären Einzelhandels, ohne weitere Distributionskanäle anzusprechen. Sein Modell liefert eine gelungene **deskriptive Darstellung** der spezifischen Verhaltensweisen von Kunden in unterschiedlichen Phasen des Einkaufsstättenwahlprozesses. Außerdem präsentiert er eine umfassende Auslegeordnung der Faktoren, die das Kundenverhalten determinierenden. Als Gründe für die Wahl einer Einkaufsstätte führt er neben produktbezogenen Kriterien auch Kriterien an, welche die Einkaufsstätte selbst betreffen (Merkmale/Eigenschaften von Einkaufsstätten). Allerdings thematisiert er letztgenannte nicht näher und betrachtet auch nicht die Möglichkeit, dass Kunden im Laufe des Prozesses von einer Einkaufsstätte zur anderen wechseln.

#### 2.1.1.3.3 Partialmodelle des Kundenprozesses

Neben den oben angesprochenen Phasenmodellen (Totalmodelle), die auf eine umfassende Darstellung des Kaufverhaltens abzielen, existieren noch vielfältige „anwendungsorientierte“ Ansätze, die nur **Partialerklärungsversuche** darstellen und somit über eine geringere Reichweite verfügen und nur Ausschnitte des Kundenverhaltens abbilden. Nachfolgend soll solchen Partialmodellen keine enge Definition zugrunde gelegt werden, wie sie beispielsweise *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* vorlegen, wonach jeweils nur ein zentrales theoretisches Konstrukt, d. h. eine psychische Größe (u. a. subjektiv empfundener Produktnutzen, Einstellungen, wahrgenommenes Kaufrisiko,

kognitive Dissonanz, Wahrnehmung von Produkten, Motive), in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wird (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 634f.). Stattdessen sollen Partialmodelle einem weiter gefassten Verständnis folgen, wie es beispielsweise Backhaus postuliert, wonach sie jeweils nur einzelne Komponenten in ihrer Wirkung auf das Kaufverhalten betrachten (Backhaus/Voeth 2007, S. 60). Trotz der Vielfältigkeit dieser Ansätze lassen sie sich im Wesentlichen auf folgende Kernfragen zurückführen:

- Inwieweit wird die Kaufentscheidung als ein **zeitlicher Prozess** verstanden, der teilphasenspezifisch strukturiert untersucht werden muss?
- Welche **Personen bzw. Personengruppen** sind mit welchem Gewicht an der Kaufentscheidung beteiligt und wodurch unterscheidet sich ihr Entscheidungsverhalten (Backhaus/Voeth 2007, S. 59f.)?

Bezogen auf die zweite Frage können solche endverbraucherorientierten Modelle unterschieden werden, die entweder das Kaufverhalten von Individuen oder aber von Gruppen betrachten. Hierbei wird insbesondere das Kaufverhalten von Familien, die Rolle von einzelnen Familienmitgliedern, der Einfluss von Bezugsgruppen oder weiteren sozialen Gruppen betrachtet (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 475ff.).

Die auf die Zeitaspekte fokussierenden Modelle unterscheiden sich grundsätzlich in der Dauer der betrachteten Abschnitte. So existieren Modelle, die einseitig auf die Lebensphasen von Endkunden (beispielsweise Familienlebenszyklen) fokussieren, ohne den Anbieter bzw. seine Leistungen zu berücksichtigen (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 487ff.). Daneben liegen zahlreiche Modelle vor, die den gesamten Beziehungslebenszyklus einer Anbieter-Kundenbeziehung von der Bildung, über die Entwicklung und Erhaltung bis zur Auflösung betrachten (Dittrich 2000, S. 131f.; Dwyer/Schurr/Oh 1987).

Schließlich fassen Modelle, die den **Kaufprozess (Buying Cycle)** analysieren, das Kaufverhalten als einen dynamischen Prozess oder Kreislauf auf, indem sie berücksichtigen, dass sich Kunden über eine mehr oder weniger längere Zeit mit mehreren Bedürfnissen und Kaufbereichen befassen (Belz o. J., S. 4). Dabei unterscheiden Kaufprozessmodelle verschiedene Phasen von Konsumaktivitäten, nämlich das Interesse, die Evaluation, die Kaufentscheidung bis hin zur Nutzungs- und Wiederkontaktpfase.

Als Kaufprozess wird dabei die Gesamtheit aller Aufgaben bezeichnet, die ein Kunde zur Lösung einer spezifischen Problemstellung durchführen muss. Kaufprozessorientierung bedeutet für ein Unternehmen alle Schritte des Kaufprozesses möglichst gut zu unterstützen und durch diese integrierte Dienstleistung einen erheblichen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

Kaufprozessmodelle haben ihren Ursprung vor allem im Marketing. Sie beruhen auf der Überlegung, dass es für Anbieter von Vorteil ist, nicht nur die einem Kauf vorangehenden Aktivitäten eines Kunden zu betrachten und zu unterstützen, sondern auch jene, die sich danach, als Folge eines Kaufs, entwickeln. Wiedmann/Buzel/Buckler sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Kunden-Wertschöpfungskette, die es zu analysieren gilt, um sie anschließend durch phasenspezifische Leistungen gezielt zu bedienen (Wiedmann/Buzel/Buckler 2001, S. 34). Von Levitt stammt folgende Formulierung: „Für den Verkäufer ist der Kauf oft das Ende eines Prozesses. Für

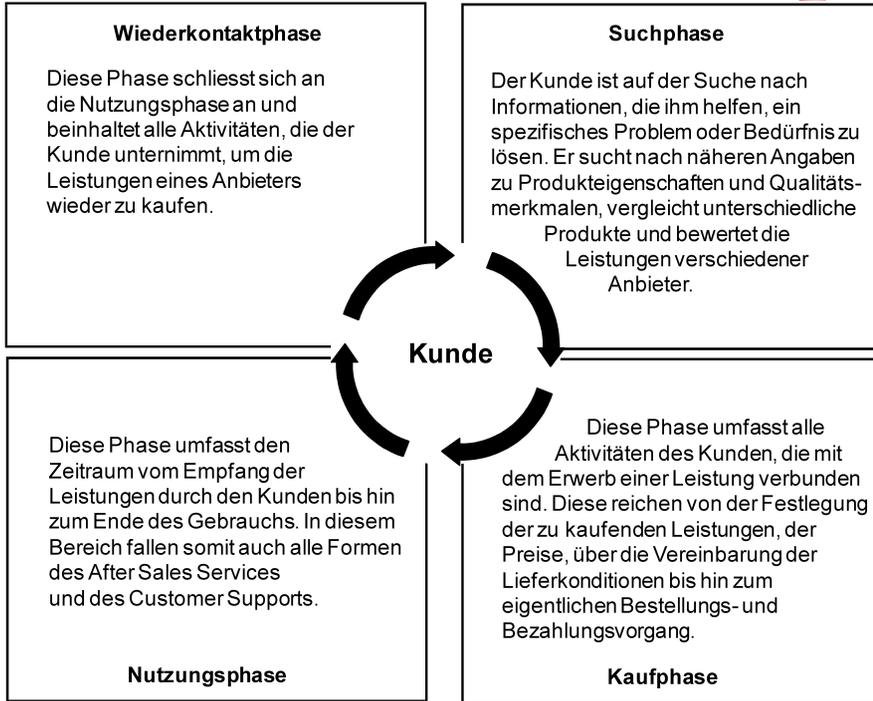


Abbildung 41: Phasen des Kaufprozesses

Quelle: Schögel et al. 2002, S. 46f.

**den Käufer hingegen meist der Beginn.“** (Levitt 1986, S. 44). Aus dieser Aussage lässt sich das Ziel eines Anbieters ableiten, seine Geschäftstätigkeit nicht auf isolierte Verkaufsabschlüsse zu fokussieren, sondern statt dessen seine Leistungen auf alle Phasen des Kaufprozesses auszurichten, um so eine langfristige Kundenbeziehung aufbauen zu können (Belz et al. 1991, S. 31; Schögel/Birkhofer/Tomczak 2000, S. 52; Gronover/Riempp 2001, S. 25ff.; Muther 2001, S. 14ff.). Mittlerweile sind unterschiedliche Schemata mit mehr oder weniger Phasen im Marketing üblich, um Kaufprozesse zu strukturieren. Abbildung 41 veranschaulicht die Kernphasen des Kaufprozesses (Buying Cycle), beginnend mit der Informations- und Evaluationsphase.

Auf den ersten Blick fällt die Ähnlichkeit mit den im vorhergehenden Kapitel dargestellten Prozessphasen der Kaufentscheidung nach Blackwell/Miniard/Engel auf. Während aber das erstgenannte Modell alle auf die Kaufentscheidung wirkenden Einflussfaktoren abbilden möchte (und hierdurch seine Komplexität erreicht), zielt das Modell des Kaufprozesses speziell auf die vor, bzw. beim Kauf sowie während der Nutzung einer Leistung, von einem Kunden an den Anbieter gestellten Bedürfnisse ab. Das Modell soll dabei unterstützen, die **phasenspezifischen Bedürfnisse/Erwartungen** zu identifizieren, um anschließend sämtliche Massnahmen und Instrumente der Marktbearbeitung auf diese abzustimmen (Belz 1999, S. 201).

Betrachtet man hier die Distribution eines Anbieters, so sind zunächst die Bedürfnisse/Erwartungen der Kunden an den Distributionskanal oder die Distributionska-

näle in unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses zu eruieren. Hierbei geht es keinesfalls alleine um die Frage, ob der Kunde eine bestimmte Leistung in einem stationären Kanal oder über das Internet erwirbt. Vielmehr geht es darum, welchen Kanal der Kunde bevorzugt, um beispielsweise seinen Kauf zu planen, zu konkretisieren und letztlich den Kauf zu tätigen, sowie um während der Nutzung der Leistung mit dem Anbieter in Kontakt zu treten (Wiedmann/Buzel/Buckler 2001, S. 34f.). Ein solches Vorgehen beruht auf der Annahme, dass ein Kunde bereits vor der tatsächlichen Kaufhandlung den Kontakt zu Distributionskanälen von Herstellern sucht, um sich zu informieren, dann aber möglicherweise für den tatsächlichen Kauf den Kanal wechselt. Die Herausforderung besteht darin, den Kunden in den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses dort anzusprechen, wo es für ihn den größten Nutzen stiftet (Schögel *et al.* 2002, S. 46f.; Wiedmann/Buzel/Buckler 2001, S. 34; Bach/Gronover/Schmid 2000, S. 130).

## 2.1.2 Business to Business-Ebene

### 2.1.2.1 Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens

#### 2.1.2.1.1 Charakteristika und Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsprozesses

Mit Business-to-Business-Marketing (B-to-B) (oder Industriegütermarketing, vgl. Engelhardt/Dichtl 1980) bezeichnet man den Absatz von Sachgütern, Dienstleistungen und Rechten, die von Organisationen (Unternehmen, Behörden etc.) beschafft werden, um mit ihrem Einsatz (Ge- oder Verbrauch) weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder um sie unverändert an andere Organisationen weiterzuverkaufen. Industriegüter werden also aus Nachfragersicht abgegrenzt und bezeichnen ausdrücklich solche Produkte, die nicht an End-Kunden (im Sinne von Endverbraucher) verkauft werden (Backhaus/Voeth 2007, S. 5; Kleinaltenkamp 1995, S. 41). Wenn nachfolgend von organisationalem Kaufverhalten gesprochen wird, so bezieht sich das auf die in der obigen Charakterisierung des B-to-B-Marketing angesprochenen Arten von Beschaffung. Der Einkauf des Groß- und Einzelhandels im Konsumgütersektor (mittelbarer oder unmittelbarer Weiterverkauf an Endkunden) wird ausklammert, obwohl hier natürlich auch ein organisationaler Beschaffungsprozess vorliegt. Allerdings sind die dort ablaufenden Entscheidungsprozesse so stark auf Kunden ausgerichtet und die vom Handel zu erbringenden Leistungen so deutlich auf die Distribution konzentriert, dass die Vergleichbarkeit mit den anderen hier zu diskutierenden organisationalen Beschaffungsprozessen stark eingeschränkt ist (Kap. III. 2.2 behandelt die Bedingungen auf Handelsebene).

Üblicherweise unterscheidet man die folgenden vier Güterkategorien, die jeweils unterschiedliche Beschaffungsprozesse hervorrufen (Kleinaltenkamp 1995, S. 141 ff.):

- **Produktionsgüter** umfassen alle Verbrauchsgüter und mit ihnen verknüpften Dienstleistungen, die für die Vermarktung teils obligatorischen, teils auch ergänzenden Charakter haben. Das unter diese Kategorie zu ordnende Produktspektrum ist sehr groß und reicht von Roh-, Einsatz-, Hilfs- und Betriebsstoffen über Teile bis hin zu Energieträgern.
- Zu den **Industriegütern** zählen investiv verwendete Gebrauchsgüter, wie Maschinen und Anlagen, die für die Erstellung von Leistungen angeschafft werden und

die grob in Großanlagen (z. B. Düngemittelfabrik) sowie Einzelaggregate (z. B. Traktor) zu unterscheiden sind. Besonders erst genannte zeichnen sich häufig durch sehr spezifische Bedürfnisse, individuelle und heterogene Bedingungen, eine Vielzahl am Beschaffungsprozess Beteiligter und einer langen Dauer des Kaufprozesses aus.

- **Systemtechnologien** bezeichnen die Kombination verschiedener serien- und einzelgefertigter Produkte und Dienstleistungen auf Basis einer bestimmten Systemphilosophie. Als typische Beispiele sind unter anderem Informations- und Kommunikationssysteme (z. B. Netzwerke) oder Transportsysteme zu nennen.
- Die letzte Kategorie bilden **„reine“ Dienstleistungen**, die von Unternehmen in Anspruch genommen werden, wie etwa die Leistungen von Unternehmensberatern, Werbeagenturen, Transport- und Logistikunternehmen, Steuerberatern, das Vermieten von Immobilien oder Maschinen sowie Versicherungen.

### Charakteristika des organisationalen Beschaffungsprozesses

Geschäftsbeziehungen in Business-to-Business-Märkten zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus, die in Abhängigkeit des zugrundeliegenden Beschaffungsproblems, d. h. der jeweils zu beschaffenden Güterkategorien unterschiedliche Ausprägungen annehmen können (*Kuß/Tomczak 2007, S. 250 f.; Backhaus/Voeth 2007, S. 9 ff.*):

- Es handelt sich um eine abgeleitete Nachfrage, d. h. der Bedarf der Endkunden beeinflusst die Nachfrage nach Industriegütern nur indirekt.
- Beschaffungsentscheidungen werden durch eine relativ kleine Anzahl organisationaler Nachfrager getroffen. Diese sind in der Regel professionell ausgebildet und treffen Entscheidungen eher aufgrund von rationalen Überlegungen, d. h. die Leistungsbeurteilung ist weniger emotional geprägt. Ungeachtet dessen, erhält die emotionale Komponente über die persönlichen Beziehungen einen größeren Stellenwert.
- In den Beschaffungsprozess können mehrere Organisationen eingeschaltet sein.
- Mehrere Personen sind an den Beschaffungsprozessen und der Geschäftsbeziehung beteiligt. Diese Multipersonalität erhöht die Komplexität.
- Der Beschaffungsprozess ist häufig formalisiert und findet in Form von Ausschreibungen statt.
- Industriegütermarketing ist fast immer international.
- Neben dem Produkt sind die angebotenen Dienstleistungen bedeutsam. Damit erweitert sich der Blick vom Produktfokus zum kompletten Leistungssystem (*Belz et al. 1991*).
- Mehrere Anbieterorganisationen können in sogenannten Anbietergemeinschaften kooperieren.
- Häufig ist staatliche Einflussnahme (beispielsweise in Form von öffentlichen Ausschreibungen) vorhanden.
- Der Markt ist nicht anonym, d. h. in der Regel sind die Kunden, aber auch die Wettbewerber bekannt.
- Die Geschäftsbeziehungen sind tendenziell von längerer Dauer.
- Persönliche Beziehungen sind bedeutsam. Emotionalität ergänzt somit die professionelle Leistungsbeurteilung durch organisationale Nachfrager.

Ein weiteres zentrales Kennzeichen des B-to-B-Marketing ist das Phänomen des organisationalen Beschaffungsverhaltens. Zu diesem Thema wurden verschiedene Unter-

suchung durchgeführt und Konzepte erstellt, die unter der Bezeichnung ‚Buying-Center‘ beschrieben werden (*Backhaus/Voeth 2007, S. 47ff.; vgl. Kap. III. 2.1.2.2.2*).

### **Einflussgrößen des organisationalen Beschaffungsprozesses**

Auch organisationale Beschaffungsentscheidungen werden letztlich von Personen durchgeführt. Inwieweit deren Handeln jedoch an organisatorische Regelungen gebunden ist, hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab, die nachfolgend beschrieben werden (*Backhaus/Voeth 2007, S. 46ff.*). Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt angedeutet, ist es grundsätzlich entscheidend, um welche **Art von organisationalem Nachfrager** es sich handelt: eine Behörde, häufig gekennzeichnet durch einen stark formalisierten Kaufprozess, ein Handelsunternehmen oder ein Industrieunternehmen. Auch die **Größe der Organisation** hat einen Einfluss auf das Kaufverhalten. So zeichnen sich größere Nachfrager häufig durch spezialisierte Entscheider und gültige Beschaffungsrichtlinien aus. Daneben kann auch das **einkaufssteuernde Anreizsystem** (reward and measurement system), mit dem Entscheider zu zieladäquatem Verhalten (beispielsweise Wahl eines Anbieters oder Distributionskanals) motiviert werden sollen, von maßgeblicher Bedeutung sein (*Anderson/Chambers 1985*). Auch die **Struktur der beschaffenden Organisation** ist entscheidend. So überlässt ein dezentralisiertes Unternehmen unweigerlich Entscheidungen bis zu einem gewissen Grad den dezentralisierten Einheiten. Die **Organisationskultur** prägt die Geisteshaltung und Denkweise der Entscheider. Dementsprechend mag eine progressiv orientierte Organisation bereits in einer frühen Phase mit innovativen Distributionskanälen experimentieren, während eine konservativ geprägte Organisation noch traditionellen Kanälen den Vorzug gibt.

Neben diesen direkt oder mittelbar beeinflussbaren Einflussfaktoren existieren auch noch sogenannte Umweltfaktoren, die von den am Marktprozess Beteiligten nicht gesteuert werden können (*Backhaus/Voeth 2007, S. 87ff.*), nämlich

- rechtliche Rahmenbedingungen,
- technologische Entwicklung,
- gesamtwirtschaftliche Entwicklung,
- gesellschaftliche Normen sowie
- materielle und personelle Ressourcenpotenziale.

Im Hinblick auf die Distribution hat die Technologieentwicklung sicherlich eine besondere Bedeutung für das organisationale Beschaffungsverhalten. So erfordern beispielsweise Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien durch ihre Tendenz zur Integration von Einzelfunktionen zu einem Gesamtsystem nicht nur technologische, sondern auch ökonomische Anpassungen.

#### 2.1.2.1.2 Veränderungen im Kundenumfeld von Business-to-Business

Unterschiedliche Phänomene verändern momentan die Rahmenbedingungen auf dem Industriegütermarkt, wobei hierbei vor allem

- Fusionen & Akquisitionen (F&A),
- Internationalisierung sowie
- neue Informations- und Kommunikationstechnologien

zu nennen sind. Obwohl jedes Phänomen, für sich betrachtet, bereits hohe Anforderungen an eine im Beschaffungsprozess begriffene Organisation stellt, sind es vor