

Besonderheiten in der Vermarktung von Industriegütern mit Fokus auf das Buying-Center-Konzept

Mührling, Sven; Voigt, Kai-Ingo; Baccarella, Christian und Scheiner, Christian

University of Erlangen-Nürnberg, Chair of Industrial Management, Lange Gasse 20, 90403
Nuremberg, Germany

Keywords: Buying-Center, Industriegütermarketing, Organisationales Beschaffungsverhalten

Buying-Center, Industrial Marketing, Organizational buying behavior

Abstract

Gegenstand dieser Studie ist das Beschaffungsverhalten von Organisationen. Dazu werden die von den an der Entscheidungsfindung beteiligten Akteure herangezogenen Bewertungs- und Entscheidungskriterien und der Kaufentscheidungsprozess selbst untersucht und im Rahmen von Modellen und Konzepten zueinander in Beziehung gesetzt. Im Mittelpunkt steht dabei das Buying-Center-Konzept von Webster und Wind. Aufgrund der besonderen Relevanz für die Vermarktung von Industriegütern, wird anschließend auf das Informationsverhalten der Buying-Center-Mitglieder eingegangen und analysiert, inwieweit rationale oder irrationale Kriterien bei der Kaufentscheidung einer Organisation von Bedeutung sind.

Schließlich werden mittels einer interviewbasierten Expertenbefragung sowohl allgemeine Informationen zur Zusammensetzung eines Entscheidungsgremiums, zu Besonderheiten in der Vermarktung von Industriegütern und zum Informationsverhalten der Beteiligten in der Unternehmenspraxis gesammelt, als auch die Frage „Welche Rolle spielen emotionale Faktoren bei organisationalen Kaufentscheidungen?“ beantwortet werden.

Neben einigen Abweichungen gegenüber gefestigten Annahmen liefern die Befragungen den zentralen Befund, dass die Rationalität organisationaler Beschaffungsprozesse stark von der Unternehmensgröße abhängt. Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher sind schriftlich fixierte Richtlinien und Vorgaben zum Beschaffungsprozess und desto besser ist die Kaufentscheidung vor emotionalen Einflüssen geschützt. Auffällig ist dabei, dass je kleiner das befragte Unternehmen ist, umso weniger stimmen die Befunde der Untersuchung mit den Ausführungen der Fachliteratur überein.

The main topic of this paper is organizational buying behavior. Because of this, participants of the decision process will be analyzed regarding evaluation and decision criteria. In addition, the buying decision process will be examined and will be discussed against the background of theoretical concepts and models, in which the buying-center concept of Webster and Wind is in the center of the paper's considerations. Due the high relevance for the commercialization of industrial goods, the importance of emotional and rational decision criteria of the buying process will be examined, with special regard to the information seeking behavior of the members of the buying-center. With the use of a qualitative research design, general information about the composition of the buying-center, characteristics about the commercialization of industrial goods and the information seeking behavior will be generated through the analysis of expert interviews. In addition, the paper gives insights into the importance of emotional factors within organizational buying decisions. A central finding of the analysis is the statement that the degree of rational behavior during the buying process depends on the firm size. Bigger companies tend to have a higher degree of formalization and are therefore better protected against emotional buying decisions. The buying process of smaller companies is more likely to differ from the theoretical findings as the buying process seems to be exposed to greater uncertainty.

1 Einleitung und Zielsetzung

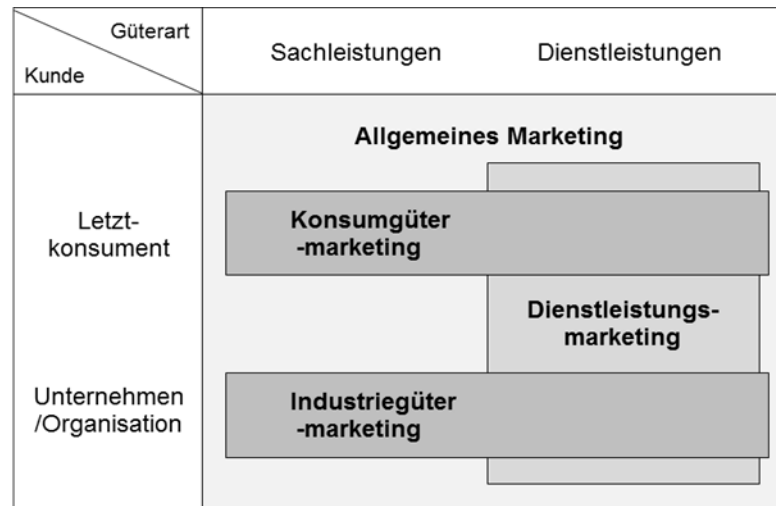
Entgegen dem allgemeinen Bedeutungszuwachs der verschiedenen Teilbereiche des Marketing und den sich daraus ergebenden neuen Forschungsfeldern, wurde das Industriegütermarketing, also die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen an Organisationen, in Europa über lange Jahre hinweg stiefmütterlich behandelt und blieb deswegen unzureichend ausführlich erforscht. Angesichts der Tatsache, dass „die Industriegütermärkte in Deutschland [...] viermal so groß wie die Konsumgütermärkte“ sind, und damit quantitativ eine weit aus größere Rolle spielen, hält Pionier Backhaus dies für einen „Treppenwitz“ (1). Die Ursache der Vernachlässigung sieht er dabei unter anderem in den konstitutiven Eigenschaften von Industriegütern, wie etwa deren relativ hohen Individualisierungsgrad und damit Erklärungsbedürftigkeit, und den daraus resultierenden Besonderheiten für deren Vermarktung. Vor diesem Hintergrund soll diese Arbeit einen Beitrag zum Fortschritt der Industriegütermarktforschung leisten (1, 2, 3). Neben den theoretischen Ausführungen im ersten Teil der Arbeit, soll des Weiteren die Frage „Welche Rolle spielen emotionale Faktoren bei organisationalen Kaufentscheidungen?“ anhand einer qualitativen Befragung erörtert werden.

2 Charakterisierung des Industriegütermarketings

2.1 Einordnung des Industriegütermarketing

Marketing, als Teildisziplin der Betriebswirtschaft, kann als „die bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der

Abbildung 2-1: Abgrenzung der Teilbereiche des Marketings



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (2)

Unternehmung“ (4) gesehen werden.

Innerhalb des Marketings haben sich das Konsumgütermarketing, Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing und das internationale Marketing als Teilbereiche etabliert. Wie die Abbildung 2-1 veranschaulicht, gibt es je nach Kunde und Güterart Überschneidungen der einzelnen Teildisziplinen des Marketings. In der Kundendimension werden der Letztkonsument und Unternehmen bzw. Organisationen als Nachfrager unterschieden. Hinsichtlich der Güterart wird zwischen Sachleistungen und Dienstleistungen differenziert.

Industriegütermarketing befasst sich im Gegensatz zum Konsumgütermarketing nicht mit der Ansprache von Endverbrauchern, sondern mit Organisationen als Konsumenten von Sach- und Dienstleistungen. Verbraucher setzen die beschafften (Zwischen-) Produkte im Rahmen des eigenen Produktionsprozesses ein. Zu diesen Gütern zählen neben Investitions- und Anlagegütern, auch die benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, welche nicht, oder nur in stark veränderter Form, zu Bestandteilen des Endproduktes werden.

Bezüglich den Termini Industriegütermarketing und Investitionsgütermarketing finden sich in der Fachliteratur widersprüchliche Abgrenzungen, auch wenn Backhaus und Voeth (2) oder Homburg und Krohmer (5), grundsätzlich keine Unterscheidung zwischen Industriegütermarketing und Investitionsgütermarketing feststellen. Nach Backhaus und Voeth (2) umfasst das „Industriegütermarketing bzw. Investitionsgüter- oder industrielles Marketing ausschließlich die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden,

um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen“.

Im Gegensatz dazu definiert Fuchs Investitionsgütern, als Güter des Anlagevermögens, „für die eine Investitionsentscheidung getroffen wird“ (S.2), aus. Dabei gibt er zu bedenken, dass auch im gewerblichen Sektor alltäglich Kleinanschaffungen, wie etwa Büroartikel, getätigt werden, die nicht auf ausführlichen Investitionsentscheidungen basieren. Solche Kleinanschaffungen wären seiner Ansicht nach im Bereich des Industriegütermarketing mit inbegriffen (6).

2.2 Typologisierung

Besonderheiten organisationaler Beschaffung

Hinsichtlich der Handelsplätze folgt aus dem meist hohen Individualisierungsgrad von Industriegütern, der sich aus den heterogenen Bedürfnissen organisationaler Kunden ergibt, eine wesentlich stärkere Segmentierung der Märkte, auf denen es im Vergleich zu Konsumgütermärkten einerseits wesentlich weniger potenzielle Kunden gibt, aber andererseits auch, aufgrund der Komplexität der Leistungen, weniger Anbieter agieren (5, 6, 7). Hieraus folgen oftmals oligopolistische Marktverhältnisse, wie etwa auf dem Markt für Verkehrsflugzeuge, wo im Wesentlichen nur zwei Anbieter konkurrieren und den Markt beherrschen. Wegen der individuellen Produkte ergeben sich Preise auf Industriegütermärkten im Normalfall als Ergebnis von Verhandlungen (6). Außerdem ist die Nachfrage auf diesen Märkten relativ preisunelastisch (3).

Industriegüter sind nicht nur technisch aufwändiger und dadurch erklärungsbedürftiger als Konsumgüter, oftmals handelt es sich um Individuallösungen für Organisationen. In diesem Fall geht es um Leistungspakete, die sich aus einem Bündel, bestehend aus Hauptprodukt und einer oder mehreren komplementären Serviceleistungen, wie z.B. technische Beratungsleistungen oder Finanzdienstleistungen, vor, während und nach dem Kauf zusammensetzen (5, 6).

Die Nachfrage von Organisationen besitzt abgeleiteten Charakter. Man spricht deshalb nicht von originärem, sondern von derivativem Nachfrageverhalten (5). Auch in Bezug auf das Kaufverhalten unterscheiden sich Unternehmenskunden in vielfacher Hinsicht von privaten Konsumenten. Wegen der Tragweite, die organisationale Kaufentscheidungen aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung für das Unternehmen haben, und der häufig komplexen Beschaffungssituationen, weisen Beschaffungen von Organisationen bestimmte Kennzeichen auf: Erstens sind in den Kaufentscheidungsprozess von Industriegütern in der Regel mehrere Personen eingebunden (8). Investitionshöhe und Komplexität der Produkte verlangen es, dass Personen aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens im so genannten „Buying

Center“ zusammengefasst und am Kauf beteiligt werden und ihre Meinung zur anstehenden Kaufentscheidung ausdrücken („Multipersonalität“). Zweitens ist der Kaufentscheidungsprozess innerhalb des Unternehmens in der Regel stark formalisiert. Dabei spricht Pepels (9) von „Multioperativität“, also steigendem Formalisierungsgrad, der mit der zunehmenden Komplexität der Beschaffungssituation einhergeht. Der Beschaffungsprozess folgt meistens schriftlich fixierten Verfahrensrichtlinien, die z.B. vorschreiben, welche Akteure für eine Kaufentscheidung zustimmen müssen, wie viele Angebote eingeholt werden müssen oder anhand welcher Kriterien die Angebote verglichen werden sollen (2, 4, 5, 7, 9, 10). Drittens sind zusätzlich zur anbietenden und nachfragenden Organisation in der Regel weitere Organisationen am Beschaffungsprozess beteiligt (2, 5, 11).

Aus den Eigenschaften Multipersonalität, Multiorganisationalität und dem hohen Formalisierungsgrad ergeben sich Kaufentscheidungsprozesse, die sich teilweise über mehrere Jahre hinziehen und somit um ein vielfaches länger dauern als auf Konsumgütermärkten (7, 11).

Die jeweils individuell auf den Kunden zugeschnittenen Industriegüter verlangen zudem nach regem Informationsaustausch und somit verstärkt nach persönlicher Interaktion zwischen verschiedensten Unternehmensbereichen des Herstellers und Kunden. Dabei treten normalerweise nicht nur die Verkaufsmitarbeiter des Anbieters mit den Einkaufsmitarbeitern des Kunden in Kontakt, sondern der Informationsaustausch erstreckt sich beidseitig auch auf Unternehmensbereiche, wie Logistik oder Technik (5, 6).

Aus den dabei geknüpften persönlichen Kontakten und der Langlebigkeit der Investitionsgüter und damit verbundenen Dienstleistungen, wie etwa Wartungsleistungen, ergeben sich häufig stabile wechselseitige Geschäftsbeziehungen. Homburg und Krohmer (5) sehen das Hauptelement langfristiger Marktpartnerbeziehungen hingegen eher bei der Sinnhaftigkeit geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen, um die Prozesse zwischen den Geschäftspartnern zu harmonisieren (3, 5).

3 Organisationales Kaufverhalten

Beschaffungsentscheidungen in Organisationen sind im Gegensatz zum Konsumgüterkauf in der Regel das Ergebnis vielschichtiger und komplexer Entscheidungsprozess. Abbildung 3-1 zeigt ein Grundmodell zum organisationalen Beschaffungsverhalten, das die Entscheidungsfindung von Organisationen allgemein darstellen soll.

Die Entscheidungsfindung beginnt demnach bei Umwelt- und Einflussfaktoren, die von außen in die Organisation hineingetragen werden, bzw. bei solchen, in die das Entscheidungsverhalten eingebettet ist. Diese Faktoren können u.a. wirtschaftlicher, technologischer, politi-

Abbildung 3-1: Modell zum Kaufverhalten von Organisationen



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (3)

scher, kultureller oder wettbewerbstechnischer Natur sein und bereits erste Einschränkungen oder Anreize für eine spätere Kaufentscheidungsfindung darstellen (3).

Als Expertengremium in der Organisation ist das Buying Center maßgeblich am Kaufentscheidungsprozess beteiligt. Es setzt sich aus Spezialisten verschiedener Interessensgruppen innerhalb der Organisation zusammen, die zu unterschiedlichen Phasen am Kaufprozess mitwirken (12).

Als Phasen des Kaufentscheidungsprozesses unterscheiden Webster und Wind (12) im Wesentlichen zwischen Problemerkennungsphase, Festlegung der Produktspezifitäten, Angebotseinholung, Angebotsbewertung und Lieferantenauswahl. Unter anderem der Ansicht Godefroids und Pförtsch (13) und Kotlers (3) nach kann man manche der genannten Phasen noch weiter unterteilen oder dem Kaufprozess die Kaufabwicklungs- und Leistungsfeedbackphase hinzufügen. Je nach dem Grad der Neuartigkeit der Kaufsituation und der Kaufklasse, der die Anschaffung demnach zuzuordnen ist, werden einige Phasen übersprungen.

Am Ende des Kaufentscheidungsprozesses steht in der Regel die Entscheidung für oder gegen vergleichsweise erklärungsbedürftige, individuell auf den Kunden zugeschnittene und kapitalintensive Leistungen.

3.1 Die Mitglieder des Buying Centers und deren Aufgaben

Wegen der oftmals komplexen Beschaffungssituationen und der großen ökonomischen Bedeutung werden Kaufentscheidungen in Organisationen von mehreren Fachleuten, dem sog. Buying Center, getroffen. Neben Unternehmensinternen sind damit auch Außenstehende, d.h. Personen von außerhalb des Unternehmens, gemeint, die Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen (7, 14). Webster und Wind (12) hingegen definieren das Buying Center als „members of the organization who interact during the buying decision process“ (S.77). Damit gehören außenstehende Personen nicht zu den Mitgliedern des Buying Centers. Für Diller (15) „zählen alle Organisationsmitglieder [dazu] [...], die hinsichtlich der Beschaffungsentscheidung (wirksam) untereinander in Kommunikation treten“ (S.75). Kleinaltenkamp und Saab (14) und Godefroid und Pförtsch (13) stellen zudem auch die zeitlich und institutionell vergängliche Eigenschaft eines solchen Entscheidungsgremiums heraus. Demnach charakterisieren Kleinaltenkamp und Saab (14) das Buying Center als „keine formale, in der Organisationsstruktur fest verankerte [...], sondern eine informelle, problembezogene Gruppe von Personen, die in irgendeiner Form an der Lösung des Kaufproblems beteiligt sind“ (S.22). Godefroid und Pförtsch (13) fügen hinzu, dass diese Gruppe nur für die eine einzelne bevorstehende Beschaffungssituation gebildet wird, was jedoch nicht ausschließt, dass einzelne Mitglieder des Buying Centers grundsätzlich an Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Der Grund für multipersonale Kaufentscheidungen ist in doppelter Hinsicht die Reduzierung des Kaufrisikos, das sich aus der Tragweite der zu fällenden Entscheidungen ergibt. Zum einen sinkt durch die Zusammenführung von Informationen durch Spezialisten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und der damit erst ermöglichten umfassenden Beurteilung eines Angebotes das Risiko einer falschen Kaufentscheidung. Zum anderen gibt es im Entscheidungsgremium zum Teil Mitglieder, die neben aufgabenbezogenen auch aufgabenfremde, persönliche Ziele verfolgen. Durch die Informationsgewinnung beim Kaufprozess versuchen sie, persönliche Risiken zu reduzieren (14).

Die Größe des Buying Centers für eine Beschaffungsentscheidung ist variabel und im Wesentlichen von der Größe des Unternehmens, der Art des Unternehmens, der Art der Güter und der vorliegenden Kaufsituation, in nachfolgend beschriebenen Zusammenhängen, abhängig. Je größer die beschaffende Organisation ist, desto mehr Mitglieder des Unternehmens sind an der Kaufentscheidung in der Regel beteiligt. Außerdem hängt die Anzahl der beteiligten Personen oftmals von der Unternehmensart ab. Entscheidungsgremien bei staatlichen Einrichtungen und öffentlichen Institutionen sind durchschnittlich größer als bei Wirt-

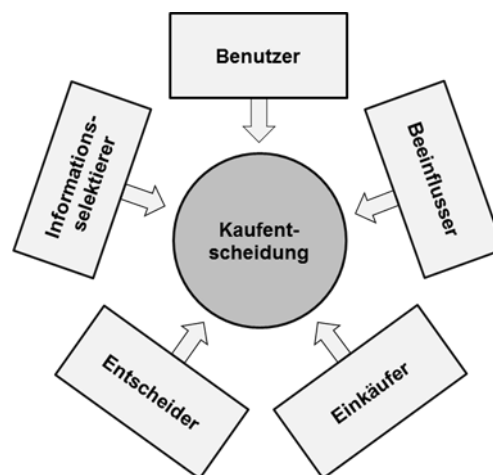
schaftsunternehmen. Je komplexer, und somit erklärungsbedürftiger, ein Produkt ist, desto mehr Personen fasst das Buying Center. Schließlich hat auch der Neuheitsgrad einer Beschaffungssituation und das damit verbundene Risiko Einfluss auf die Anzahl der Buying-Center-Mitglieder. Bei Erstanschaffungen ist die Zahl der Involvierten - zum Teil auch Mitarbeiter höherer Hierarchieebenen - größer, als bei identischen Wiederkäufen (16).

Neben der Anzahl der Mitglieder eines Entscheidungsgremiums und dessen Einflussfaktoren ist für den Anbieter auch wichtig, wieviel Einfluss welches der Mitglieder auf die Entscheidungsfindung des Unternehmens hat. Laut Backhaus und Voeth (2) hat zum einen der Grad der persönlichen Betroffenheit und die damit verbundene aktive Beteiligung eines Mitglieds positiven Einfluss auf dessen Entscheidungskraft. Zum anderen hat der Grad der Erfahrung einer Person erheblichen Einfluss auf deren Gewichtung bei Kaufentscheidungen.

3.1.1 Das Buying-Center-Konzept nach Webster und Wind

Das wohl am häufigsten verwendete Modell zur Beschreibung der Zusammensetzung eines organisationalen Entscheidungsgremiums ist das Buying-Center-Modell von Webster und Wind (12). Demnach gibt es im Buying Center eines Unternehmens idealtypischer Weise fünf zu besetzende Rollen: Den Benutzer, den Beeinflusser, den Einkäufer, den Entscheider und den Informationsselektierer. Dabei ist es möglich, dass mehrere Personen dieselbe Rolle einnehmen. Ebenso kann eine Person auch mehrere Rollen innerhalb des Entscheidungs-

Abbildung 3-2: Rollenverteilung in einem Buying-Center



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (12)

organs besetzen. Außerdem müssen nicht alle Rollen im Buying Center zwingend besetzt sein (12, 14). Die Ausführungen zu den einzelnen Rollen und deren Funktionen im Entscheidungsprozess sollen zu einem besseren Verständnis der interpersonellen Einflussnahme im Kaufprozess verhelfen.

Oftmals sind es die Nutzer des Gutes, von denen die Kaufinitiative ausgeht oder zumindest die Eigenschaften des Beschaffungsobjektes formuliert werden. Durch spezielles Fachwissen, Erfahrung und Stellung im Betrieb, beispielsweise als Leiter(in) der Abteilung, in der das Objekt später verwendet werden soll, hat der Nutzer maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Beschaffungsvorhabens und letztendlich auf die Akzeptanz des neuen Produktes innerhalb des Unternehmens. Dies kann er entweder in positiver, wie etwa durch die Festlegung von Funktions- und Qualitätsanforderungen des Produktes, oder negativer Weise, z.B. durch Voreingenommenheit oder ablehnender Haltung gegenüber bestimmten Lieferanten, beeinflussen (7, 12).

Beeinflusser sind Mitglieder des Buying Centers, die den Kaufentscheidungsprozess direkt oder indirekt beeinflussen. Ihre Aufgabe besteht entweder darin, Anforderungen an das zu beschaffende Objekt zu formulieren oder Informationen zur Bewertung alternativer Kaufoptionen in die Überlegungen einzubringen. In produzierenden Betrieben ist es üblich, dass technische Mitarbeiter wesentlich auf die Kaufentscheidung einwirken, insbesondere wenn es um Produkte, die Teil einer Neuproduktentwicklung oder Gerätschaften, die für den Produktionsprozess eingesetzt werden sollen, geht. In vielen Fällen werden Verantwortliche verschiedener Abteilungen eines Unternehmens, wie z.B. F&E, Produktion und Finanzierung, in die Kaufüberlegungen mit einbezogen, um das Entscheidungsproblem durch die unterschiedlichen Sichtweisen bewusst vielseitig zu beleuchten. Allgemein bedeutet dies, dass im Grunde alle Mitglieder des Buying Centers die Rolle des Beeinflussers mehr oder weniger stark ausfüllen, wobei nicht jeder Beeinflusser zwingend andere Rollen im Entscheidungsgremium einnehmen muss (12). Neben den unternehmensinternen Personen können außerdem auch Experten von außerhalb des beschaffenden Unternehmens, wie etwa Steuerberater oder externe Finanzberater, in die Kaufentscheidung mit einbezogen werden (7).

Die Aufgabe von Einkäufern liegt schwerpunktmäßig in der Verhandlungsführung und dem Abschluss von Kaufverträgen mit Lieferanten. Trotz dieser Befugnisse ist ihr Handlungsspielraum durch den formalen und informalen Einfluss anderer Buying-Center-Mitglieder zum Teil erheblich eingeschränkt. Zum Beispiel können die von den Beeinflussern festgelegten technischen Produktspezifikationen die Entscheidungsalternativen des Einkäufers aus Kompatibilitätsgründen bereits auf wenige bis hin zu einem Anbieter beschränken. Die Intensität der Beteiligung eines Einkäufers ist außerdem vom Neuheitsgrad und der Komplexität der Kaufsituation abhängig. Bei identischen Wiederkäufen können festgelegte Produktmerkmale aus vorhergehenden Geschäften als Referenz für neue Produkte und Kaufverträge dienen. Die Komplexität der Beschaffungssituation und somit die Beteiligung des Einkäufers, steigt bei modifizierten Wiederkäufen oder Neukäufen. Dann ist es Aufgabe des Einkäufers, Konditionen nach zu verhandeln, bzw. zusätzlich Alternativen anhand der festgelegten Produktspezifikationen zu vergleichen (12).

Entscheider haben aufgrund ihrer formalen oder informalen Position im Unternehmen die Befugnis, ein Angebot aus den vom Einkäufer herausgestellten Beschaffungsmöglichkeiten mit endgültiger Wirkung auszuwählen. Je nachdem, ob die Eigenschaften eines Produktes oder die Preiskonditionen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, nehmen eher die Benutzer bzw. die Einkäufer die Rolle des Entscheiders ein. So ist es möglich, dass beispielsweise die vom Produktionsleiter gestellten Anforderungen an das Beschaffungsobjekt eine wirkliche Wahl zwischen Alternativen und somit einen Teil der Aufgaben des Einkäufers, bewusst oder unbewusst, obsolet machen, indem die Produkthanforderungen ohnehin nur von einem einzigen Lieferanten erfüllt werden können (7, 12). In diesem Fall ist der Benutzer, und nicht der ermächtigte Einkäufer, der tatsächliche Entscheider. Überschreitet das voraussichtliche Anschaffungsvolumen eine vorher festgelegte finanzielle Obergrenze, so wird in der Regel ein Mitglied der Geschäftsleitung mit der endgültigen Entscheidung betraut. Nach Godefroid und Pförtsch (13) kommt es im Gegensatz dazu auch bei der Frage nach dem Entscheider auf die Kaufsituation an. Demnach fallen die Entscheidungskompetenzen bei unveränderten Wiederkäufen eher den Mitarbeitern der Einkaufsabteilung zu, wobei Entscheidungen über wichtige Neuanschaffungen häufiger von der Geschäftsleitung getroffen werden.

Schließlich unterscheiden Webster und Wind (12) die Rolle des Informationsselektierers („Gatekeeper“). Informationsselektierer sind Mitglieder des Buying Centers, die für die Versorgung der übrigen Mitglieder mit externen Informationen und den Informationsfluss verantwortlich sind. Sie nehmen eine besonders wichtige Funktion ein, weil sie negativ auf die Entscheidungsfindung einwirken können, indem sie in ihrer Tätigkeit Informationen sammeln, auswählen, bewerten und Informationen zurückhalten (6, 7). Wichtige Gatekeeper eines Unternehmens können Einkaufsmitarbeiter oder Vertriebsmitarbeiter sein. In diesem Zusammenhang sind Einkäufer mit der Beziehungspflege zum (potenziellen) Lieferanten verantwortlich und stellen die Schnittstelle zwischen dem Buying Center und diesem dar. Informationsquellen bezüglich der Verfügbarkeit von speziellen Produkten und Dienstleistungen auf dem Markt, können außerdem firmeneigene Vertriebsmitarbeiter sein (12). Im Gegensatz zur Sichtweise von Webster und Wind (12) sieht die neuere Fachliteratur eher Assistenten oder Sekretärinnen von Entscheidungsträgern als Gatekeeper. Der Gatekeeper hat idealer Weise zu jedem Zeitpunkt des Prozesses Überblick über den aktuellen Informationsstand und ist deswegen die geeignete Kontaktperson für die Anbieterorganisation (2, 13).

Das oben beschriebene Grundmodell von Webster und Wind wurde später noch von Bonoma (17) um den Initiator als Mitglied des Entscheidungsgremiums erweitert. Dieser erkennt die Möglichkeit oder Notwendigkeit einer Veränderung innerhalb des Unternehmens, die mit vorhandenen Ressourcen nicht möglich erscheint, und setzt den Beschaffungsprozess in Gang. Im Vergleich zu den anderen Rollen im Entscheidungsgremium, die überwiegend von unternehmensinternen Mitarbeitern eingenommen werden, können Initiatoren nicht nur aus

allen Hierarchieebenen des Unternehmens, sondern häufig auch von außerhalb der Organisation kommen. Externe Beschaffungsanregungen können beispielsweise aus den Verkaufsaktivitäten des Herstellers, wie etwa Werbung oder persönlicher Kommunikation eines Verkaufsmitarbeiters, oder Veränderungen des Unternehmensumfeldes, wie Änderungen des Wettbewerbersverhalten oder Gesetzesänderungen, hervorgehen (13, 18).

Als siebtes Mitglied des Buying Centers stellen Godefroid und Pförtsch (13) den „Coach“ als Bindeglied zwischen dem Buying Center der beschaffenden Organisation und dem Verkaufsmitarbeiter des anbietenden Unternehmens vor. Informationen über den Stand des Entscheidungsprozesses seitens des Coachs sollte der Verkäufer allerdings mit Vorsicht zur Kenntnis nehmen, da es durchaus vorkommt, dass das beschaffende Unternehmen über den Coach bewusst Fehlinformationen weitergibt, um die eigene Verhandlungsposition zu verbessern (13).

3.2 Der organisationale Kaufentscheidungsprozess

Die ersten Ansätze einer Phasenunterscheidung während des organisationalen Kaufprozesses wurden bereits Anfang der 70er Jahre formuliert. Schon im Jahre 1972 haben Webster und Wind herausgestellt, dass der Kaufprozess idealtypisch aus den fünf Phasen der Bedarfserkennung, der Festlegung von Produkteigenschaften, der Alternativen-Suche, der Bewertung der Angebote und der Lieferantenwahl besteht. Unter anderem gehen die Autoren Homburg und Krohmer (5), Godefroid und Pförtsch (13) und Kotler (3) in der jüngeren Fachliteratur davon aus, dass der Kaufprozess nicht mit der Auswahl eines Lieferanten endet, sondern dass darauf die Verhandlungs-, Abwicklungs-, und Feedbackphase folgt.

3.2.1 Mitwirkung der Buying-Center-Mitglieder am Kaufentscheidungsprozess

Webster und Wind befassten sich schon 1972 mit der Mitwirkung einzelner Buying Center Mitglieder an den verschiedenen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses. Dabei stellten sie fest, dass nicht alle Mitglieder des Buying Centers an allen Phasen des Kaufprozesses beteiligt sein müssen, sondern vielmehr nur dann mitwirken, wenn sie aufgrund ihrer Betroffenheit oder Fachkompetenz etwas dazu beitragen können. Tabelle 3-1 zeigt die Phasen eines Beschaffungsprozesses, an denen einzelne Buying-Center-Mitglieder idealtypischer Weise teilnehmen (6, 12).

Tabelle 3-1: Mitwirkung der Buying-Center-Mitglieder an den Prozessphasen

		Rollen				
		Benutzer	Beeinflusser	Einkäufer	Entscheider	Gatekeeper
Beschaffungsphase	Bedarfserkennung	X	X			
	Festlegung der Produkteigenschaften	X	X	X	X	
	Alternativenidentifikation	X	X	X		X
	Alternativenbewertung	X	X	X		
	Lieferantenauswahl	X	X	X	X	

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (6)

Empirische Bestätigung findet dieses Schema in einer Studie zur Industriegüterbeschaffung von Garrido-Samaniego und Gutiérrez-Cillán (19), in der der prozentuale Einfluss verschiedener betrieblicher Funktionsbereiche von 106 spanischen Unternehmen auf die Phasen eines Kaufprozesses untersucht wurde. Dabei lassen sich in der Fachliteratur teilweise widersprüchliche Feststellungen finden (2). Demnach wird der Bedarf einer Neuanschaffung zwar in erster Linie durch die Benutzer (Produktion) und Beeinflusser (F&E-Abteilung) erkannt, jedoch ist in der Praxis offenbar auch der Entscheider (also das Management) erheblich an dieser Phase beteiligt. Auf die Phase der Festlegung der Produkteigenschaften haben vordergründig die Beeinflusser und Benutzer signifikanten Einfluss. Zu einem geringeren Ausmaß daran beteiligt sind hingegen die Einkäufer und Entscheider. In der Phase der Alternativenidentifikation spielen, entgegen den Annahmen der Fachliteratur, welche hauptsächlich den Informationsselektierer auf dieser Prozessebene als wichtigstes Buying-Center-Mitglied sieht, vor allem die Einkaufs- und F&E-Abteilung eine entscheidende Rolle. Der nicht zu vernachlässigende Einfluss der Produktionsmitarbeiter ist dabei auf die Mitsprache bei der vorhergehenden Definition der Produkteigenschaften zurückzuführen. Die Ausführungen der Fachliteratur hinsichtlich der Angebotsbewertungsphase, in der man von einer Einflussnahme der Benutzer, Beeinflusser und Einkäufer ausgeht, decken sich größtenteils mit den empirischen Befunden, wobei in der Praxis die Entscheider durchaus Einfluss auf diesen Vorgang haben. Übereinstimmend hat man außerdem aufgezeigt, dass die Zuständigkeiten bei der Lieferantwahl in etwa gleichmäßig auf Benutzer, Beeinflusser, Einkäufer und Entscheider verteilt sind. Das Bemerkenswerteste an dieser Studie ist allerdings die Passivität der Marketing-Abteilungen, deren Mitwirkung an den einzelnen Prozessphasen verschwindend gering ist (19).

3.2.2 Determinanten der organisationalen Kaufentscheidung

Auf Grund der Bedeutung und Komplexität der anzuschaffenden Güter, gehen viele Autoren von stark formalisierten Kaufprozessen und somit von objektiven Kaufentscheidungen anhand rationaler Entscheidungskriterien aus. Studien zeigen allerdings, dass auch bedeutende Kaufentscheidungen von Unternehmen oftmals auf emotionalen Bewertungsvorgängen beruhen (2, 4, 5, 13, 20).

Die wichtigsten rationalen Bewertungskriterien sind nach Homburg und Krohmer die Qualität und die Kosten eines Angebots. Neben diesen beiden zentralen Elementen können außerdem die Lieferbedingungen und die Qualität der Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter Einfluss auf die Kaufentscheidung haben (5).

Die Qualität eines Angebotes bezieht sich auf alle Bestandteile eines Leistungsangebotes. Qualitätsmerkmale sind dabei in erster Linie die Funktionalität bzw. Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung, also beispielsweise die maximale Blattzahl eines Volltextscanners pro Stunde oder die Schnelligkeit des Kundenservices. Außerdem sind für viele Entscheidungsbeteiligte die Zuverlässigkeit, oder umgekehrt die Reparaturanfälligkeit und die damit verbundene Haltbarkeit, sowie die Servicefreundlichkeit, also die Komplexität der Wartung einer Anlage, wichtige Einflussgrößen. Untergeordneten, aber nicht zu vernachlässigenden, Einfluss auf das Qualitätsempfinden der Entscheidungsträger hat darüber hinaus das äußere Erscheinungsbild einer Anlage, also deren Design. Problematisch ist hierbei, dass sich einige Teile des Leistungsangebotes, wie z.B. die Zuverlässigkeit des Produktes oder dessen Lebensdauer, vor dem Kauf nicht überprüfen lassen. Je höher die Anzahl solcher Erfahrungseigenschaften eines Produktes, desto mehr gewinnen Qualitätssignale, wie etwa die Reputation eines Anbieters, Garantien oder Markenimage, an Bedeutung (5).

Neben dem Qualitätsempfinden sind vor allem die Kosten einer Anschaffung von zentraler Bedeutung für die Angebotsbewertung, da es durchaus vorkommt, dass beschaffende Unternehmen ausschließlich kostenbezogen entscheiden. Homburg und Krohmer (5) unterscheiden diesbezüglich das Entscheidungsmodell des niedrigsten Einkaufspreises und das Modell der niedrigsten Gesamtkosten. Bei Ersterem wählt der Nachfrager das Angebot mit dem niedrigsten Preis, wobei er Garantien, Serviceleistungen und Logistikkosten völlig außer Acht lässt. Jedoch können sich gerade solche Faktoren im Nachhinein als zeit- und kostenintensive Probleme entpuppen. Nichtsdestotrotz besitzt das Modell des niedrigsten Preises, überwiegend bei Transaktionen hochgradig standardisierter Produkte, wie z.B. Elektrizität, aber auch bei komplexeren Gütern, wie beispielsweise bei der Vergabe von Bauaufträgen, durchaus Praxisbezug. Bei individuellen und erklärungsbedürftigen Produkten versuchen die Unternehmen, eventuelle qualitätsbezogene Differenzierungsmöglichkeiten der Anbieter durch sehr detaillierte Ausschreibungen möglichst vollständig zu eliminieren, um anschließend mit Hilfe eines rationalen Preisfindungsmechanismus, wie etwa einer Rückwärtsaukti-

on, die günstigste Alternative zu finden. Im Gegensatz dazu berücksichtigt das Modell der niedrigsten Gesamtkosten neben dem Kaufpreis auch alle anderen mit der Anschaffung eines Gutes verbundenen Kosten und betrachtet somit die Gesamtkosten einer Anschaffung. Diese bestehen aus dem Einkaufspreis, den Prozesskosten und den Kosten des Lieferantenmanagements. Mit Prozesskosten sind dabei Kosten gemeint, die durch Transport, Verbrauch, Wartung, Lagerhaltung und Entsorgung des Produktes anfallen. Kosten des Lieferantenmanagements fallen unregelmäßig an und beinhalten Kosten der Lieferantenbewertung, Lieferantenwahl und Pflege der Geschäftsbeziehungen. Dieses Modell geht implizit davon aus, dass qualitative Schwächen eines Produktes über erhöhte Prozesskosten in die Gesamtkosten mit einbezogen werden, was sich wegen der Schwierigkeiten bei der Quantifizierung von Prozesskosten in der Unternehmenspraxis als relativ kompliziert erweist (5).

Neben den Kriterien der Qualität und der Kosten des Leistungsangebotes können die Lieferbedingungen und Geschäftsbeziehungen zu einem Anbieter die Beschaffungsentscheidung in eine bestimmte Richtung lenken. Das Kriterium der Lieferbedingungen beinhaltet logistische Größen, wie etwa die Schnelligkeit der Lieferung, den Grad der Flexibilität des Anbieters bei Bestelländerungen und die Kulanz eines Lieferanten bei Umtauschen und hängt deshalb in gewisser Weise mit der Qualität des Leistungsangebotes zusammen. Der Begriff Relationalität beschreibt die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen zwei Parteien. Je nachdem, wie viel gegenseitiges Vertrauen der Partner besteht, wie gut der Informationsaustausch zwischen ihnen funktioniert und inwiefern bereits beziehungspezifische Investitionen getätigt wurden, kann eine Geschäftsbeziehung als mehr oder weniger gefestigt betrachtet werden. Beziehungen können bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen, wegen der Aussicht auf eine durch Lerneffekte erzielte erhöhte Produktqualität und durch verringerte Abwicklungskosten reduzierten Gesamtkosten einer Anschaffung, von entscheidender Bedeutung sein (5).

Die oben erläuterten Kriterien haben nicht für jedes Buying-Center-Mitglied die gleiche Bedeutung, sondern werden von den Personen unterschiedlich stark gewichtet. Demnach orientieren sich Einkäufer meist an den Kosten einer Anschaffung, wobei den Benutzer vordergründig die Leistungsqualität und Lieferbedingungen interessieren (5).

Mit dem Ziel einer vollständigen Eliminierung irrationaler Einflussgrößen haben Organisationen schon vor Jahrzehnten damit begonnen, Kontrollmechanismen, wie das Buying Center, in ihren Beschaffungsprozess zu implementieren, um somit möglichst rational und objektiv zu entscheiden. In einer aktuellen Studie wurden 300 Entscheider, schwerpunktmäßig aus den Branchen des Maschinen- und Anlagenbau und der Zulieferindustrie, zur Rationalität von Beschaffungsentscheidungen befragt. Laut dieser Untersuchung gibt es Anzeichen dafür, dass organisationale Kaufentscheidungen entgegen der Prämisse eines hochformalisierten und objektiven Entscheidungsprozesses, vielmehr auf emotionalen und irrationalen Zusam-

menhängen beruhen. Demnach wäre ein Auswahlprozess nur dann objektiv, wenn die Voraussetzung einer vollständigen Markttransparenz, also die Kenntnis aller Lieferanten, die das gesuchte Produkt potenziell erstellen können, erfüllt ist. Da sich in der Realität zeigt, dass lediglich knapp über die Hälfte der Befragten sich einen vollständigen Marktüberblick verschafft, ist die Beschaffungsentscheidung streng betrachtet schon an dieser Stelle nicht mehr objektiv. Anstatt die Vielzahl der verschiedenen Informationskanäle zur Einholung von Informationen auszuschöpfen, beschränken sich viele Entscheider darüber hinaus eher auf unsystematische Suchmuster, wie etwa Empfehlungen (20).

Obwohl in ca. der Hälfte der befragten Unternehmen ein Richtlinienkatalog zur objektiven Vorgehensweise bei Beschaffungsprozessen existiert und der Großteil der Beteiligten diesen auch für sinnvoll hält, gab etwa ein Drittel der Entscheider an, sich nicht immer an die Richtlinien gehalten zu haben. Außerdem zeigt die Studie, dass es in vier Fünftel der Unternehmen sowohl klar definierte Kriterien für Lieferantwahl als auch für die Lieferantenbewertung gibt und die Zuständigkeiten der Mitarbeiter bei der Beschaffung in den meisten Unternehmen klar geregelt sind. Allerdings existieren in nur der Hälfte der Betriebe strikte Regeln für die Verhandlungen mit Lieferanten. Dies bedeutet, dass für diesen aufgrund persönlicher Beziehungen relativ emotionalen Prozessschritt in den meisten der befragten Unternehmen keine festen Regeln existieren (20).

Über drei Viertel der Teilnehmer gaben an, Emotionen aus Geschäftsprozessen vollständig ausblenden zu können. Auffällig dabei ist, dass rund die Hälfte der Entscheider die Verhandlungen mit einem potenziellen Lieferanten trotz positiver Faktenlage bei einem unguuten Gefühl im Sande verlaufen lassen, was einer vermeintlichen Emotionslosigkeit und Objektivität widerspricht. Auf die Frage der Entscheidung nach Faktenlage oder Instinkt antworteten 31 Prozent der Befragten, bei Entscheidungen vorwiegend auf ihren Instinkt zu vertrauen, was für subjektives Entscheidungsverhalten spricht (20).

Grundlegende Voraussetzung einer objektiven Beschaffungsentscheidung ist außerdem, dass es dem Nachfrager möglich ist, ähnliche Güter verschiedener Hersteller überhaupt voneinander unterscheiden zu können. Etwa ein Drittel der Befragten meint, keine erkennbaren Qualitätsunterschiede zwischen den angebotenen Produkten feststellen zu können. Vor diesem Hintergrund lässt die Aussage, dass sich rund vier Fünftel der Entscheider bei Produkten ohne erkennbare Qualitätsunterschiede nach dem Preis der Produkte richten, auf eine besonders starke Preisorientierung schließen. Dies ist laut Untersuchung der Fall, weil es viele Anbieter im Industriegüterbereich aufgrund der Fokussierung auf die Leistungsfähigkeit versäumt haben, alternative Unterscheidungsmerkmale ihrer Produkte an die Kunden zu kommunizieren (20).

4 Empirische Untersuchung zur Beschaffung von Industriegütern

4.1 Methodisches Vorgehen

In dieser Untersuchung geben fünf Experten aus dem Bereich der Industriegüterbeschaffung im Rahmen leitfadengestützter Interviews, d.h. halb-strukturierten Befragungen in denen den Befragten Raum für eigene Ausführungen gegeben wird, Auskunft (21). Das Hauptargument der Kritiker leitfadengestützter Experteninterviews ist die, im Vergleich zu quantitativen Erhebungsmethoden, tendenziell geringere Anzahl befragter Personen und eine damit verbundene eingeschränkte Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse einer solchen Untersuchung. Befürworter dieser Erhebungsmethode sehen allerdings genau darin einen großen Vorteil. Ihrer Meinung nach kommt man durch direkte Gespräche, und damit verbundenen spontanen Antworten der Interviewpartner, äußerst gut an sensible Informationen, was besonders hilfreich für die emotionalen Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens ist.

Die Interviewteilnehmer nahmen aus eigenem Antrieb an der Untersuchung teil und wurden unter der Voraussetzung ausgesucht, dass sie durch ihre regelmäßige Partizipation an der Beschaffung industrieller Güter über „technisches, Prozess- und Deutungswissen“ verfügen, und somit laut Bogner als Experten auf diesem Gebiet bezeichnet werden können (22).

Die durch die Interviews gewonnenen Informationen sollen helfen, Aufschluss über die Frage „Wie ist der Welche Rolle spielen emotionale Faktoren bei organisationalen Kaufentscheidungen?“ zu erhalten. Nachdem in der Fachliteratur hauptsächlich von einem hochgradig formalisierten Beschaffungsprozess ausgegangen wird (z.B. 5), beschreibt eine aktuelle Studie stark irrationale Tendenzen im organisationalen Beschaffungsverhalten (20). Ziel der Untersuchung ist es deswegen, Einblicke in die Praxis organisationaler Beschaffungsentscheidungen zu erhalten und dadurch Aussagen über Besonderheiten der Vermarktung von Industriegütern und gegebenenfalls irrationale Motive der Beteiligten treffen zu können.

Um die Untersuchung so nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar wie möglich zu gestalten, werden im Zusammenhang mit der Bildung eines Systems zur Kategorienauswertung die Analyseeinheiten „Kodiereinheit“, die den Mindesttextteil einer Paraphrase bestimmt, unter eine Kategorie zu fallen, „Kontexteinheit“, die den maximalen Textteil festlegt, und „Auswertungseinheit“, die die Reihenfolge der Auswertung der identifizierten Textteile bestimmt, definiert.

Das dadurch, teils deduktiv, teils induktiv, entwickelte Kategoriensystem dient als Werkzeug zur Analyse des transkribierten Interview-Materials im Rahmen der Analysetechnik „Inhaltliche Strukturierung“. Ziel dieser Technik ist es, das Interview-Material auf bestimmte Inhalte und Sachverhalte zu untersuchen, diese herauszufiltern und anschließend zusammen zu fassen. Auf Grundlage der daraus gewonnenen ersten Erkenntnisse wird die Relevanz des zuvor aus der Theorie deduktiv hergeleiteten Kategoriensystems mittels des empirischen

Materials induktiv rücküberprüft und gegebenenfalls korrigiert (21, 23). Hat man auf diese Weise aufschlussreiche Inhalte zur Thematik gesammelt, werden diese in einem Folgeschritt in Richtung der Forschungsfrage interpretiert und ihre Aussagekraft anhand von fünf Gütekriterien beurteilt. Dabei prüft das Kriterium der „Indikation der Methoden“ die Angemessenheit der verwendeten Forschungsmethoden, das Kriterium „Empirische Verankerung“ bezieht sich auf die Herkunft des Forschungsmaterials, der Standard „Verallgemeinerbarkeit“ prüft, inwieweit gewonnene Ergebnisse auf andere Kontexte übertragbar sind, das Kriterium „Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ beschreibt zu welchem Grad die Entstehung der Ergebnisse für Dritte rekonstruierbar ist und der Gütestandard „Relevanz“ untersucht die Nützlichkeit der Ergebnisse für die Wissenschaft (23, 24).

4.2 Durchführung der Untersuchung

Die durchgeführten Interviews fanden in den jeweiligen Geschäftsräumen der Befragten statt. Zur vereinfachten Auswertung der Gesprächsinhalte wurden die Interviews auf Tonband aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Interviewpartner waren mit der Aufzeichnung des Gespräches nicht einverstanden, sodass der Gesprächsverlauf mit Hilfe von Notizen rekonstruiert und dem Gesprächspartner anschließend zur Korrektur vorgelegt wurde.

Bei den Befragten handelt es sich ausschließlich um Experten der oberen Führungsebene im Einkauf industrieller Güter der größten deutschen Industrien.

4.3 Ergebnisse der Untersuchung

Zunächst muss erwähnt werden, dass alle nachfolgend getroffenen Aussagen auf Basis der subjektiven Meinungen und Erfahrungen von Experten auf dem Fachgebiet der Industriegüterbeschaffung beruhen. Somit können diese zwar nicht für die Allgemeinheit der Industriegüterbeschaffenden Unternehmen in Deutschland stehen, wohl kann dadurch aber eine Tendenz aufgezeigt werden.

Es wurde bereits von sehr individuellen Produkten als Gegenstand von Transaktionen im Industriegüterbereich ausgegangen. Die Untersuchung kann dies nur unter Vorbehalt bestätigen. Grundsätzlich beziehen die befragten Unternehmen sowohl standardisierte Massenprodukte, wie etwa Rohstoffe, als auch individuelle Leistungen, wie z.B. Standardmaschinen, die durch Erweiterungen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten werden und somit zu individuellen Produkten werden. Der Bezug von modifizierten Standardmaschinen hat den Vorteil, dass man diese bei verändertem Bedarf auch für andere Aufgaben im Betrieb verwenden kann und somit flexibel bleibt. Mit der Literatur konform gehen die Annahmen zur Gestalt der Produkte. Die befragten Unternehmen beschaffen dem-

nach eher ganze Systeme inklusive komplementärer Dienstleistungsverträge, als isolierte Einzelprodukte.

Die Marktsituation ist laut der Untersuchung stark von der Individualität des Beschaffungsobjektes abhängig. Handelt es sich um Standardprodukte, wie etwa Fenster, so stehen auf solchen Märkten häufig viele Anbieter vielen Nachfragern gegenüber. Wenn es darum geht, individuelle Leistungen zu beschaffen, dann kommen teilweise nur noch sehr wenige potenzielle Lieferanten in Frage, die das benötigte Teil überhaupt fertigen können. In manchen Märkten bauen größere Unternehmen Lieferanten sogar gezielt auf, um von einem funktionierenden Wettbewerb profitieren zu können.

Die Untersuchung liefert darüber hinaus Anzeichen dafür, dass Drittorganisationen, wie z.B. Banken oder externe Berater, lediglich von kleineren bis mittelgroßen Betrieben, wenn es um die Finanzierung eines Vorhabens geht, zum Beschaffungsprozess hinzugezogen werden. In größeren Unternehmen ist es offenbar möglich, auch kapitalintensive Investitionsvorhaben durch eigene finanzielle Mittel zu stemmen.

Auch die Dauer des typischen Produktbeschaffungsprozesses hängt von der Größe des Unternehmens und der damit verbundenen Anzahl beteiligter Hierarchieebenen zusammen. Erfolgen Kaufentscheidungen in kleineren Unternehmen häufig schon wenige Tage nach der Bedarfserkennung, können sich Beschaffungsprozesse in größeren Unternehmen über mehrere Monate bis Jahre hinziehen.

Der Fragenkomplex zur Zusammensetzung eines Entscheidungsgremiums lieferte als Ergebnisse, dass die Anzahl der Mitglieder eines Buying Centers zum Einen vom Wert des Beschaffungsobjektes und zum Anderen wiederum von der Unternehmensgröße abhängt, was sich mit den obigen Ausführungen deckt. Durchschnittlich sind die Buying Center der befragten Unternehmen produktspezifisch zwischen zwei und neun Personen groß. Die Zusammensetzung eines Entscheidungsgremiums beschreiben die Befragten als variabel und von den Anforderungen des anstehenden Beschaffungsvorhabens abhängig.

Das Buying-Center-Modell von Webster und Wind erkennen alle Interviewpartner in ihren jeweiligen Unternehmen grundsätzlich wieder. Dabei weisen die Experten darauf hin, dass in der Praxis zu keinem Zeitpunkt alle Personen gemeinsam in einem Konferenzraum sitzen, sondern die Gespräche in kleinen funktionalen Gruppen von mindestens zwei Personen stattfinden. Üblich scheint außerdem, dass einzelne Personen verschiedene Rollen einnehmen und einzelne Rollen, wie z.B. die Rolle des Beeinflussers, praktisch von allen Buying-Center-Mitgliedern wahrgenommen werden. Die verschiedenen Personen innerhalb des Entscheidungsgremiums haben, sofern bestimmte Wertgrenzen nicht überschritten werden, formal das gleiche Entscheidungsgewicht. Bei Überschreitung dieser Budgetgrenzen müssen nächsthöhere Unternehmensebenen hinzugezogen werden. Einer der Befragten beton-

te, dass es, wenn mehrere Personen zusammentreffen, immer stärkere und schwächere Persönlichkeiten gibt, die den Prozess unterschiedlich stark beeinflussen.

Im Rahmen des Fragenkomplexes zum Informationsverhalten der Buying-Center-Mitglieder sollte unter anderem die Bedeutung verschiedener Informationsquellen erfragt werden. Auch hier lassen sich, abhängig von der Unternehmensgröße, Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen erkennen. Es scheint, als ob das Internet, Messen und Fachzeitschriften in kleineren Unternehmen wichtige Informationsquellen darstellen. In größeren Konzernen (hier mehr als 5000 Mitarbeiter) werden diese Quellen eher bei Informationsarmut in deren Systemen zur Lieferantenbewertung, wie z.B. Lieferantenpyramiden, herangezogen. Ziel großer Unternehmen ist es, diese Lieferantenbewertungssysteme ständig mit Informationen zu füttern, um erst gar keinen Informationsmangel aufkommen zu lassen. Die Bedeutung des Internets wird, nach Meinung der Experten, überschätzt. Grundsätzlich stellt das Internet nur zu Beginn der Beschaffungsphase eine nützliche und zeitersparende Informationsquelle dar, wenn es darum geht, allgemeine Informationen über das Produktportfolio eines potenziellen Lieferanten zu gewinnen. Sobald diese Informationen vorliegen, ist jedoch der persönliche Kontakt zu Vertriebsmitarbeitern des Herstellers von weitaus größerer Bedeutung.

Der vierte Fragenkomplex beschäftigt sich mit den Determinanten der Kaufentscheidung und soll somit helfen, die Forschungsfrage zu beantworten.

Als wichtigstes Kriterium zur Angebotsbewertung nannten die Experten an erster Stelle die Qualität des Produktes. Deren Ansicht nach ist der Qualitätsbegriff relativ weit gefasst und beginnt schon mit Zertifizierungen des Herstellers und einzuhaltenden Normen. Darüber hinaus spielen, z.B. bei einer Produktionsanlage, Faktoren, wie die Lieferbedingungen, die Leistung, die Reparaturanfälligkeit bzw. Haltbarkeit und die Stabilität der Qualität des Produktionserzeugnisses eine wichtige Rolle. An zweiter Stelle steht die Wirtschaftlichkeit des Produktes, also v.a. dessen Kosten. Darunter verstehen die Befragten die Total Costs of Ownership, d.h. die Kosten, die ein Gut während seines gesamten Lebenszyklus verursacht. Die unmittelbaren Anschaffungs-, Liefer- und Installationskosten stellen dabei lediglich die Spitze eines Eisberges dar. Der Unter-Wasser-Teil des Eisberges, also u.a. die Energiekosten, Wartungskosten und Instandhaltungskosten, können dabei zwischen 50 und 80 Prozent der gesamten Produktlebenszykluskosten hervorrufen.

Im Sinne eines rationalen Vorgehens bei der Beschaffung von Industriegütern sollten möglichst viele Voraussetzungen von Objektivität erfüllt sein. Einen vollständigen Marktüberblick, also die Berücksichtigung aller potenziell möglichen Lieferanten, verschaffen sich laut Untersuchung die wenigsten Unternehmen. Vielmehr werden Aufträge aus zeitlichen Gründen an vorselektierte, bereits bekannte Lieferanten vergeben. Durch die schriftliche Fixierung der Produkthanforderungen in Lastenheften zu Beginn des Beschaffungsprozesses, können Qua-

litätsunterschiede zwischen den von diesen Lieferanten abgegebenen Angeboten, im Gegensatz zu den Befunden obiger Studie, genau erkannt werden.

Hauptinstrument der Objektivierung von Entscheidungsprozessen ist in vielen Unternehmen die Formulierung von Richtlinien. Entgegen den Ausführungen der Untersuchung von Becker (20) existieren in drei der befragten Unternehmen Vorschriften zum Vorgehen bei Beschaffungsvorhaben. In kleineren Unternehmen gibt es diesbezüglich zumindest Organigramme, die Zuständigkeiten und Abläufe regeln. In größeren Unternehmen existieren zunehmend detailliertere Vorgabenkataloge, welche sogar die Art und Anzahl zu kontaktierender Mitarbeiter oder die Mindestanzahl einzuholender Angebote festlegen. Die Interviewpartner gaben einstimmig zur Auskunft, dass diese Richtlinien in der Praxis auch eingehalten werden, da es insbesondere in großen Konzernen ganze Auditing-Abteilungen gibt, deren Aufgabe die Überwachung der Erfüllung der Regelwerke ist. Da Richtlinien normalerweise aus dem Geschäftsalltag formuliert werden und durch ihre Dokumentationsfunktion für verbesserte Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen sorgen, halten die Befragten diese durchwegs für sinnvoll und notwendig.

Die damit verbundene Versachlichung lässt den Entscheidungsbeteiligten wenig Raum für emotionale Einflussfaktoren, wie etwa Bevorzugungen eines Lieferanten durch ein gutes Verhältnis der Kontaktpersonen. In kleinen Unternehmen spielen Sympathien jedoch aufgrund der gelockerten Richtlinien zumindest dann eine Rolle, wenn die Qualität der Angebote zweier Lieferanten ähnlich ist. In diesem Falle kann das Bauchgefühl den Ausschlag zu Gunsten eines der Anbieter geben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Größe eines Unternehmens in dieser Untersuchung einen zentralen Einfluss auf die Objektivität von Entscheidungsprozessen hat. Je größer ein Unternehmen ist, desto striktere Richtlinien existieren für diesen Betrieb und desto weniger Raum bleibt für irrationale Einflussfaktoren.

5 Fazit

Neben einigen Abweichungen gegenüber gefestigten Annahmen der Fachliteratur und der Feststellung, dass das vor über 40 Jahren formulierte Buying-Center-Konzept von Webster und Wind auch heute noch Praxisbezug besitzt, lieferten die Befragungen als zentralen Befund, dass die Rationalität organisationaler Beschaffungsprozesse stark von der Unternehmensgröße abhängt. Je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher sind schriftlich fixierte Richtlinien und Vorgaben zum Beschaffungsprozess und desto besser ist die Kaufentscheidung vor emotionalen Einflüssen geschützt. Auffällig ist dabei, dass je kleiner das befragte Unternehmen ist, umso weniger stimmen die Befunde der Untersuchung mit den Ausführungen der Fachliteratur überein. Obwohl die Anzahl der befragten Unternehmen ei-

nen geringen Umfang aufweist, kann diese Untersuchung einen Hinweis auf emotionale Aspekte im organisationalen Beschaffungsverhalten liefern. Als Implikationen für die Praxis lässt sich daraus ableiten, dass kleine und mittelständische Unternehmen emotionale Entscheidungen im Prozess der organisationalen Beschaffung durch zusätzliche Kontrollmechanismen eliminieren müssen. Zusätzlich können klar definierte Beschaffungsregeln, z.B. mit Hilfe von Checklisten, helfen, unternehmensgrößengeschuldete Nachteile zu vermeiden. Zukünftige Untersuchungen müssen daher, mit Hilfe weiterer qualitativer oder quantitativer Befragungen überprüfen, ob sich dieser erste Hinweis auf einen größenspezifischen Unterschied bestätigt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen außerdem die Vermutung zu, dass individuelle emotionale Reaktionen einen größeren direkten Einfluss als erwartet auf die organisationale Leistungsfähigkeit, bzw. auf die Verhinderung der selbigen, haben. Zukünftige Studien könnten sich mit der Messung der Folgen von emotionalen Entscheidungen im organisationalen Entscheidungsprozess befassen.

Wie bereits erwähnt sind die zwei größten Limitationen die relativ geringe Anzahl von Interviewpartnern und die Subjektivität der Aussagen bei qualitativen Untersuchungen. Wenn die Aussagen vor dem Hintergrund dieser Restriktionen betrachtet werden, liefert diese Untersuchung einen aufschlussreichen Beitrag zum organisationalen Beschaffungsverhalten und kann der Anstoß weiterer Studien im Kontext des organisationalen Beschaffungsverhaltens sein.

Literaturverzeichnis

- (1) Garber T. (2008), "Mister B-to-B-Marketing", *Absatzwirtschaft*, Nr. 11, S. 12-16.
- (2) Backhaus K. et al. (2007), *Industriegütermarketing*. München: Vahlen.
- (3) Kotler P. (2010), *Grundlagen des Marketing*. München: Pearson.
- (4) Meffert H. (2000), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Mit neuer Fallstudie VW Golf : Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (9., überarbeitete und erweiterte Auflage.). Wiesbaden: Gabler.
- (5) Homburg C. et al (2006), *Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- (6) Fuchs W. (2003), *Management der Business-to-Business-Kommunikation: Instrumente - Massnahmen - Fallbeispiele* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- (7) Kuss A. und Tomczak, T. (2004), *Käuferverhalten: Eine marketingorientierte Einführung* (3., überarb). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- (8) Bösiger B. (2008), "B2B braucht andere Marketingstrategien Marketing", *WirtschaftsBlatt*, Nr. 3210, S. 15.
- (9) Pepels W. (2004), *Marketing: Lehr- und Handbuch*, München: Oldenbourg.
- (10) Schmitz C. et al. (2007), "Beschaffungsprozesse mittelständischer Unternehmen", *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 55. Jg., Nr. 4, S. 243-265.
- (11) Neeb H. P. (2007), "To buy or not to buy: Das Buying Center gibt den Ton an", *Direkt Marketing*, Nr. 3, S. 68-69.
- (12) Webster F. & Wind Y. (1972), *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- (13) Godefroid P. & Pförtsch W. (2008), *Business-to-Business-Marketing* (4., Aufl.). Ludwigshafen am Rhein: Kiehl, Friedrich Verlag.
- (14) Kleinaltenkamp M. & Saab S. (2009), *Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing*. Berlin ; Heidelberg: Springer.
- (15) Diller H. (2007). *Grundprinzipien des Marketing*. Nürnberg: WiGIM.
- (16) Kleinaltenkamp M. et al. (2000), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl.). Berlin u.a.: Springer-Verlag.
- (17) Bonoma T. (1982), "Major sales: Who really does the buying?.", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No 3, S. 111-123.
- (18) Richter H. P. (2001), *Investitionsgütermarketing: Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen ; mit 65 Kontrollfragen*. München, Wien: Hanser.
- (19) Garrido-Samaniego M.J. & Gutiérrez-Cillán J. (2004), "Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of spanish industrial companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, No 19, S. 320-336.
- (20) Becker R. (2011), "Illusionäre Rationalität von Entscheidungsprozessen im B2B", *Qualität und Zuverlässigkeit*, 56. Jg., Nr. 1, S. 24-28.
- (21) Mayring P. (2008), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- (22) Bogner A. et al. (2005), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

(23) Buber R. (2009), *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden – Analysen*.
Wiesbaden: Gabler.

(24) Mayer H. (2008), *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. München: Oldenbourg.