

1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

1.1 Umfang und Relevanz des Business-to-Business-Marketing

Fragen der Vermarktung von Produkten und Leistungen an Unternehmen bzw. allgemein Organisationen werden unter verschiedenen Begriffen wie z. B. Industriegütermarketing (Backhaus/Voeth 2010), Investitionsgütermarketing (Engelhardt/Günter 1981), industrielles Marketing-Management (Plinke 2000a) und Business-to-Business-Marketing (Werani et al. 2006) diskutiert. Somit stellt sich die Frage, ob diese Begriffe als Synonyme zu sehen sind oder unterschiedliche inhaltliche Schwerpunktsetzungen zum Ausdruck bringen. Die Antwort lautet: Während Industriegütermarketing, Investitionsgütermarketing und industrielles Marketing-Management inhaltlich weitgehend deckungsgleich sind, umfasst das Business-to-Business-Marketing insofern ein breiteres Feld, als dieses sich nicht nur auf direkte oder indirekte – beispielsweise durch Zwischenschaltung des Produktionsverbindungshandels – Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern bzw. Herstellern und anderen Organisationen (wie staatlichen Einrichtungen) bezieht, sondern auch Vermarktungsansätze gegenüber Handelsunternehmen, die auf die Befriedigung konsumtiver Endkunden ausgerichtet sind, einschließt (Backhaus/Voeth 2010, S. 5 f.). Während letztgenannten Ansätzen in der einschlägigen Marketingliteratur unter dem Titel „Geschäftsbeziehungen in Marketingkanälen“ bzw. „Channel Relationships“ einerseits eigenständige Bedeutung zukommt (Homburg 1995, S. 132), ist andererseits Kleinaltenkamp (2000a, S. 174) zuzustimmen, der darauf verweist, dass die zwischen Konsumgüterherstellern und -händlern existierenden Beziehungsstrukturen große Ähnlichkeiten mit denen aufweisen, die unter dem engeren Begriffsverständnis des Industriegüter-, Investitionsgüter- und industriellen Marketing behandelt werden. Im Interesse einer möglichst umfassenden Betrachtung von Geschäftsbeziehungen zwischen Organisationen soll daher diesem Buch das breitere Begriffsverständnis des Business-to-Business-Marketing zugrunde gelegt werden. Als Resultat der bisherigen Ausführungen befasst sich dieser spezifische Marketingansatz mit **Absatzprozessen**, die sich auf **Unternehmen und sonstige Organisationen** (Institutionen, staatliche Einrichtungen) richten (Kleinaltenkamp 1994, S. 77).

In der breiten Öffentlichkeit wird der Begriff „Marketing“ in aller Regel mit Marken wie Coca-Cola, Nokia oder Disney in Verbindung gebracht und damit mit Konsumgüter- bzw. Business-to-Consumer-Marketing gleichgesetzt. Dies ist vor dem Hintergrund des durch solche Marken auf die Konsumenten ausgeübten Werbedrucks zwar durchaus nachvollziehbar, allerdings führt Abbildung 1-1 deutlich vor Augen, dass gemessen am Umsatz Vermarktungsprozesse in Industriegütermärkten wesentlich bedeutender sind als solche in Konsumgütermärkten. Verständlich werden die dargestellten Umsatzrela-

tionen dadurch, dass in Industriegütermärkten **viel mehr Wertschöpfungsstufen** involviert sind, als dies in Konsumgütermärkten der Fall ist (*Backhaus/Voeth 2004, S. 5 f.*).

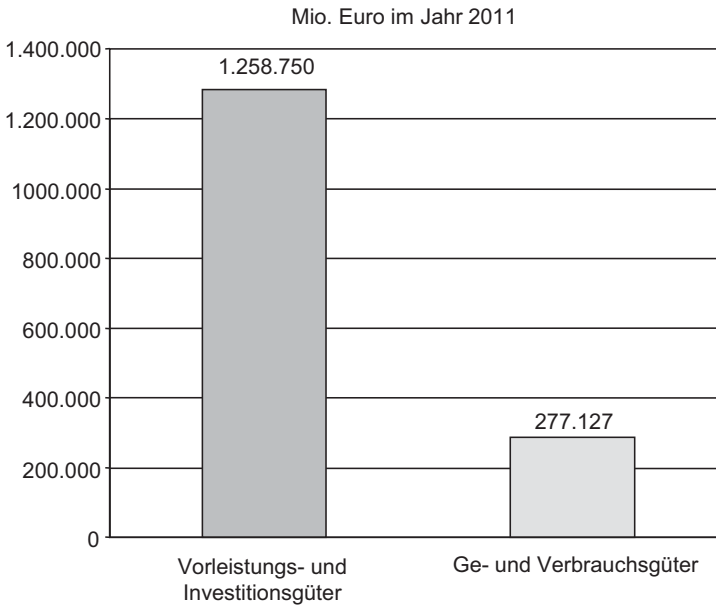


Abb. 1-1: Umsätze in Industrie- und Konsumgütermärkten (*Statistisches Bundesamt 2012, S. 43*)

Die Tatsache, dass ausgehend von Abbildung 1-1 der Stellenwert des Business-to-Business-Marketing, welches im Kern die Vermarktung von Vorleistungs- und Investitionsgütern umfasst, ein erheblicher sein müsste, fand lange Zeit weder in der Marketingpraxis noch in der Marketingwissenschaft entsprechenden Niederschlag. Diese Situation hat sich in der jüngeren Vergangenheit jedoch substantiell geändert. Diskutierten vor Jahren nur Konsumgüterhersteller über Markenstrategien, so stellt dieses Thema heute auch für Anlagenbauer und Stahlproduzenten eine wichtige Herausforderung dar, um nur ein Beispiel aus der Marketingpraxis zu nennen. Forschungsseitig hat sich das Business-to-Business-Marketing als eigenständige Disziplin im Marketing etabliert, auch wenn gegenüber dem Konsumgütermarketing immer noch Nachholbedarf besteht (*Büschken et al. 2007; LaPlaca/Katrichis 2009*). Nicht zuletzt aber schlägt sich die Bedeutungszunahme des Business-to-Business-Marketing auch in einer wachsenden Zahl einschlägiger Lehrbücher nieder (*Backhaus et al. 2004; 2007*).

1.2 Charakteristika von Business-to-Business-Märkten

1.2.1 Überblick

Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Märkte lassen sich anhand einer Reihe von **Merkmale mit jeweils spezifischen Ausprägungen** differenzieren. Abbildung 1-2 nimmt eine solche Differenzierung vor und zeigt exemplarische Besonderheiten auf, die sich für den Vermarktungsprozess in Business-to-Business-Märkten ergeben.

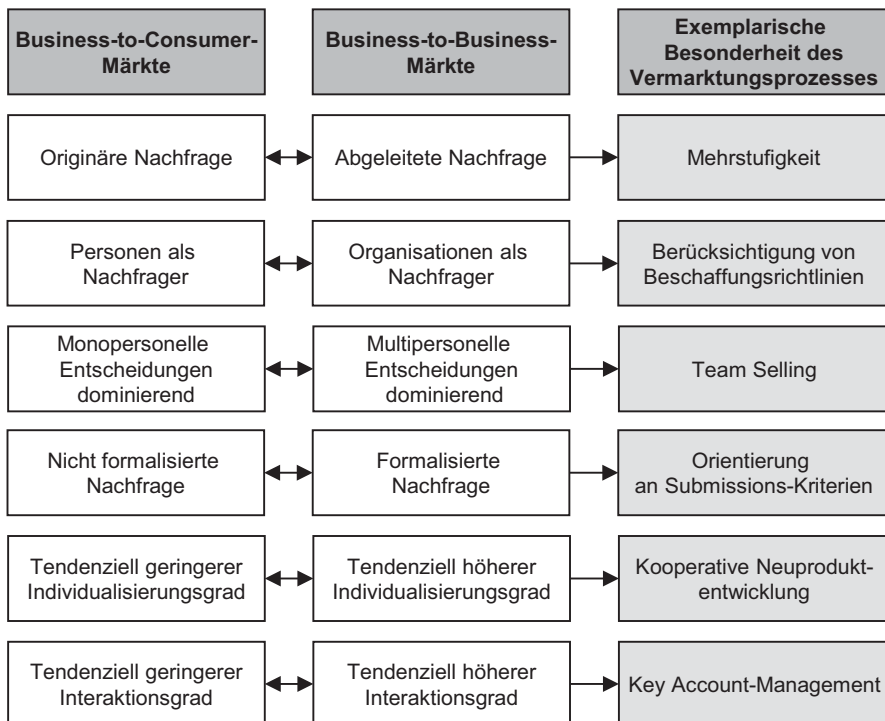


Abb. 1-2: Business-to-Consumer- vs. Business-to-Business-Märkte (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2004, S. 8; Homburg/Krohmer 2009, S. 1005; Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1 ff.)

Während die Nachfrage in Konsumgütermärkten originären Charakter aufweist, handelt es sich bei der Nachfrage in Business-to-Business-Märkten um eine **abgeleitete Nachfrage**. Dies bedeutet, dass deren Ausmaß durch die Nachfrage in nachgelagerten Märkten determiniert wird. Somit sind in Business-to-Business-Märkten neben Marketingaktivitäten, welche die direkt bedienten Märkte betreffen, häufig auch solche notwendig, die sich auf die indirekt bedienten Märkte beziehen. Die dadurch implizierte **Mehrstu-**

figkeit des Vermarktungsprozesses kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass ein Hersteller von Computer-Prozessoren unmittelbar mit (potenziellen) Endkunden kommuniziert, um eine entsprechende Nachfrage für mit seinen Prozessoren ausgestattete Computer auszulösen („Pull-Effekt“).

In Business-to-Business-Märkten treten als Nachfrager **Organisationen** wie Unternehmen und staatliche Einrichtungen auf. Deren Kaufentscheidungen laufen jedoch anders ab als die von Personen in Konsumgütermärkten. So haben sich Unternehmen bei ihren Kaufentscheidungen häufig an **Beschaffungsrichtlinien** zu orientieren, die wiederum auf den Vermarktungsprozess des Anbieters Einfluss nehmen. Als Beispiel können in diesem Zusammenhang die Vergaberichtlinien für Bauleistungen der öffentlichen Hand genannt werden, in denen genau spezifiziert ist, welche beschaffungsrelevanten Entscheidungen wie zu treffen sind (Backhaus/Voeth 2004, S. 9).

Aus der Tatsache, dass Beschaffungsentscheidungen in Business-to-Business-Märkten von Organisationen getroffen werden, ergibt sich unmittelbar, dass diese Entscheidungen überwiegend **multipersonalen Charakter** aufweisen. In der Regel kommt es zu umfangreichen Abstimmungsprozessen im sogenannten Buying Center (Webster/Wind 1972, S. 78 ff.), welches alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen (gedanklich) zusammenfasst. Um der Multipersonalität im Buying Center Rechnung zu tragen, bietet es sich an, dieses auf der Anbieterseite in einem **Verkaufsteam** zu spiegeln. Beruht der Vermarktungsprozess auf einem solchen Team Selling-Ansatz, so lassen sich die Bedürfnisse organisationaler Kunden präziser adressieren (Arnett et al. 2005).

Um konkurrierende Leistungsangebote besser vergleichen zu können, ist die Nachfrage in Business-to-Business-Märkten zumeist stärker **formalisiert** als die in Business-to-Consumer-Märkten. Konkret bedeutet dies, dass organisationale Nachfrager zur Leistungsbeschaffung beispielsweise auf Ausschreibungen zurückgreifen und die Auftragsvergabe somit auf dem Wege der **Submission** erfolgt. Da Ausschreibungen für alle Anbieter klare Vergabekriterien definieren, muss sich der Vermarktungsprozess an diesen Kriterien orientieren. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass nicht mehr eine leistungs-, sondern eine preisbezogene Profilierung den Kern der Vermarktungsstrategie bildet (Backhaus/Voeth 2004, S. 9).

Zwar ist auch in Konsumgütermärkten auf verschiedenen Ebenen ein Trend zur **Individualisierung** erkennbar, allerdings spielt dieses Phänomen in Business-to-Business-Märkten nicht zuletzt aufgrund der größeren Bedeutung der Auftragsfertigung eine besondere Rolle. Um in Business-to-Business-Märkten beispielsweise den vom Kunden gewünschten Grad der Leistungsindividualisierung zu erreichen, muss der Vermarktungsprozess häufig in der Form **kooperative Elemente** integrieren, dass der Kunde in die Neuproduktentwicklung mit einbezogen wird.

In unmittelbarem Zusammenhang mit einem auf kooperativen Elementen beruhenden Vermarktungsprozess steht der vergleichsweise hohe Grad der **Interaktion** zwischen Anbieter und Nachfrager in Business-to-Business-Märkten. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Geschäftsbeziehung ist hier insbesondere, dass der Anbieter für eine personelle Kontinuität der Interaktion sorgt. Diese Kontinuität lässt sich organisatorisch durch die Installation eines **Key Account-Managements** realisieren, welches den Dreh- und Angelpunkt des Vermarktungsprozesses bildet.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Vermarktungsprozesse in Business-to-Business-Märkten so spezifisch sind, dass es notwendig ist, diese im Rahmen eines **eigenständigen Marketingansatzes** – dem Business-to-Business-Marketing – zu behandeln.

1.2.2 Organisationales Beschaffungsverhalten

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Kaufentscheidungen in Business-to-Business-Märkten von Organisationen getroffen werden und daher überwiegend multipersonalen Charakter aufweisen. Wie bereits erwähnt wird die Gesamtheit aller an einer Kaufentscheidung beteiligten Personen unter dem Begriff des **Buying Centers** (Webster/Wind 1972, S. 78 ff.) zusammengefasst. Gerade bei der Beschaffung komplexer oder mit hohen Investitionsvolumina verbundener Leistungen können die Mitglieder des Buying Centers aus verschiedensten Unternehmensbereichen stammen oder sogar unternehmensfremd sein (z. B. Berater). Jede dieser Personen besitzt dabei aufgrund ihrer Stellung im Buying Center einen mehr oder weniger großen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Ein Buying Center – vor dem Hintergrund der die Beteiligten eines Beschaffungsprozesses verbindenden Beziehungen wird auch vom **Buying Network** gesprochen (Bristor/Ryan 1987, S. 256) – kann **formelle** oder **informelle Strukturen** aufweisen (Backhaus/Voeth 2010, S. 45). In der Praxis überschneiden sich diese Strukturen jedoch häufig. Zum einen gibt es Personen, die aufgrund ihrer Position in der Organisation (z. B. Einkäufer) formell dem Buying Center angehören. Zum anderen aber führen informelle Beziehungs- und Einflusstrukturen dazu, dass Personen, die nicht formell Teil des Buying Centers sind, ebenso den Kaufentscheidungsprozess beeinflussen können und folglich auch dem Buying Center zuzurechnen sind.

Entscheidend ist nun, dass das Ausmaß des anbieterseitigen Wissens über die Buying Center bestehender und potenzieller Kunden den Marketingernfolg maßgeblich beeinflusst, da erst dieses Wissen eine effektive und effiziente Gestaltung von Marketingprogrammen erlaubt. Nur auf Basis eines fundierten Wissens können kaufentscheidungsrelevante Personen erkannt und in der Folge zielgerecht angesprochen bzw. mit den richtigen Informationen versorgen werden (Diller 2001, S. 201). Die Aneignung eines solchen Wissens erfordert eine systematische **Buying Center-Analyse** unabhängig davon, ob ein Buying Center formell verankert ist oder nicht (Kindermann 2006, S. 23).

CTR (Zur Erläuterung dieses Symbols vgl. Kap. 2) In der einschlägigen Literatur werden verschiedene Aspekte der Analyse von Buying Centern diskutiert (vgl. z. B. Diller 2001, S. 201; Kindermann 2006, S. 23 ff.; Sieck/Goldmann 2007, S. 71 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 44 ff.; Eckardt 2010, S. 30 ff.). Strukturiert man diese Aspekte anwendungsorientiert, so ergeben sich folgende Ebenen einer Buying Center-Analyse, die anschließend näher betrachtet werden:

- Zusammensetzung des Buying Centers (Umfang des Buying Centers und Charakteristika der Buying Center-Mitglieder);
- individuelles Informations- und Entscheidungsverhalten der Buying Center-Mitglieder;
- Struktur des Buying Centers (Kommunikationsflüsse und Einflusstrukturen);
- Gruppenentscheidungen im Buying Center.

Angemerkt sei, dass es sich zur Unterstützung des Vertriebs anbietet, die zentralen Ergebnisse einer Buying Center-Analyse etwa in Form eines **Buying Center-Kompasses** (Oberstebrink 2009, S. 63 ff.) zusammenzufassen.

1.2.2.1 Zusammensetzung des Buying Centers

1.2.2.1.1 Umfang des Buying Centers

Für alle weiteren Schritte der Buying Center-Analyse ist es Grundvoraussetzung, den Umfang des jeweiligen Buying Centers zu bestimmen und somit alle Personen zu kennen, die in den Kaufprozess involviert sind. Im Fall eines formellen, institutionalisierten Buying Centers ist es naheliegend, dessen Mitglieder über den **Außendienst** zu identifizieren, da dieser aufgrund seines unmittelbaren Kundenkontakts über den besten Informationsstand verfügen sollte. Weitaus schwieriger gestaltet sich die Bestimmung des Umfangs nicht institutionalisierter Buying Center. Zwar wird der Außendienst auch Informationen über informelle Abläufe beim Kunden besitzen (Kindermann 2006, S. 23 f.), doch da diese nicht notwendigerweise vollständig sind, bietet sich (ergänzend) der Rückgriff auf das beispielsweise auch in den Studien von Johnston/Bonoma (1981) und McQuiston (1989) eingesetzte **Schneeballverfahren** (Hüttner 1989, S. 97; von der Grün/Wolfrum 1994, S. 191; Werani 2006, S. 83) an. Vorgehensweise ist, in allen relevanten Unternehmen zunächst eine Person zu kontaktieren, von der bekannt ist, dass sie mit Beschaffungsentscheidungen befasst ist (z. B. den Einkäufer), und diese zu bitten, weitere in den jeweiligen Beschaffungsprozess involvierte Personen zu nennen. Diese werden anschließend kontaktiert und ersucht, wiederum die aus ihrer Sicht für die Beschaffungsentscheidung relevanten Personen bekanntzugeben. Das Schneeball-Prinzip wird dabei so lange fortgesetzt, bis das Konvergenz-Kriterium erfüllt ist, dass keine neuen Buying Center-Mitglieder mehr genannt werden.

Es ist naheliegend, dass die Notwendigkeit der Analyse des Umfangs eines Buying Centers für einen Anbieter vor allem dann gegeben ist, wenn es sich um einen **Neukunden** handelt. Dies impliziert allerdings nicht, dass sich nicht auch das Buying Center eines bestehenden Kunden aufgrund von Personalmaßnahmen im Zeitablauf ändern könnte. Daher empfiehlt es sich, die personelle Zusammensetzung eines einmal identifizierten Buying Centers laufend im Auge zu behalten.

Die Zeitdimension spielt allerdings auch noch in anderer Hinsicht eine Rolle, und zwar mit Blick auf die Zusammensetzung des Buying Centers in den verschiedenen **Phasen eines Beschaffungsprozesses**. Unabhängig davon, welches Phasenkonzept einem solchen Prozess zugrunde gelegt wird (für einen Überblick vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 43), ist davon auszugehen, dass nicht alle identifizierten Mitglieder eines Buying Centers auch in allen Phasen des Beschaffungsprozesses eine Rolle spielen. Insofern wird der Umfang eines Buying Centers phasenspezifisch variieren, was beispielsweise hinsichtlich der Informationsversorgung der einzelnen Buying Center-Mitglieder entsprechend zu berücksichtigen ist.

Ein weiterer Faktor, der den Umfang eines Buying Centers beeinflusst, ist der **Wiederholungsgrad des Beschaffungsprozesses**. So zeigt sich etwa in der Studie von Doyle et al. (1979), dass bei einem reinen Wiederholungskauf das Buying Center kleiner ist als bei einem Neukauf oder modifizierten Wiederholungskauf. Dies impliziert ausgehend

von den Erkenntnissen des Kaufklassenansatzes (*Robinson et al.* 1967, S. 23 ff.), dass sich mit zunehmender Vertrautheit mit dem jeweiligen Beschaffungsproblem das Buying Center des Kunden reduziert, was maßnahmensseitig vom Anbieter wiederum entsprechend berücksichtigt werden muss.

1.2.2.1.2 Charakteristika der Buying Center-Mitglieder

Die Klärung der Frage, wie das Buying Center eines Kunden zusammengesetzt ist, darf sich nicht nur auf die Identifikation der in eine Beschaffungsentscheidung involvierten Personen beschränken, sondern muss auch die Ermittlung wesentlicher Charakteristika der identifizierten Buying Center-Mitglieder einschließen. Als solche Charakteristika können insbesondere **Funktionen**, **Rollen** und **Einstellungen** gegenüber dem Anbieter gelten.

(1) Funktionen

Die Kenntnis der Funktionen der einzelnen Buying Center-Mitglieder ist deshalb bedeutsam, da davon auszugehen ist, dass Personen mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen einen unterschiedlichen **Informationsbedarf** aufweisen, der wiederum durch die jeweiligen **Nutzenerwartungen** bedingt ist. So wird ein Einkäufer primär ökonomische Nutzenerwartungen haben (niedriger Preis), während der Produktionsleiter beispielsweise auf bestimmte technische Eigenschaften des zugelieferten Materials Wert legt. Somit lassen sich aus den Funktionen der jeweiligen Buying Center-Mitglieder zumindest Grobkategorien von Nutzenerwartungen ableiten, die der Vertrieb durch eine individuelle Informationsversorgung und Ansprache der einzelnen Buying Center-Mitglieder adressieren kann (vgl. auch *Narayandas* 2005).

(2) Rollen

Das Wissen um die Rollen der in den einzelnen Phasen eines Beschaffungsprozesses involvierten Personen ermöglicht es, deren Verhalten besser antizipieren zu können. Rollenkonzepte stellen ein elementares Bestimmungselement von Gruppen dar. Innerhalb einer Gruppe hat jedes Mitglied Erwartungen an sich selbst sowie an die anderen Gruppenmitglieder. Aus diesen Erwartungshaltungen leitet sich ein bestimmtes Rollenverhalten ab. Demzufolge bieten Rollenkonzepte eine Möglichkeit zur Beschreibung und Erklärung der Beziehungen der Buying Center-Mitglieder untereinander (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 50 f.). In der einschlägigen Literatur wird eine Reihe von Rollenkonzepten diskutiert, deren Unterschiede in verschiedenen Schwerpunktsetzungen liegen. Besondere Erwähnung finden in diesem Zusammenhang das Rollenkonzept von *Webster/Wind* (1972) sowie das Promotoren-/Opponenten-Modell nach *Witte* (1973; 1976).

Das **Webster/Wind-Rollenkonzept** (1972, S. 78 ff.) unterscheidet die folgenden fünf Rollen im Buying Center:

- **Verwender (User):** Hierbei handelt es sich um die Buying Center-Mitglieder, die nach dem Kauf mit dem jeweiligen Produkt oder der Dienstleistung auch tatsächlich arbeiten müssen. Verwender sind aufgrund ihrer Erfahrung mit Anwendungsproblemen häufig Initiatoren eines Beschaffungsprozesses. Darüber hinaus prädestiniert sie ihr Anwendungswissen als „Einflugschneise“ für eine nutzenbasierte Argumentation des Anbieters: Wer, wenn nicht der Verwender, sollte am besten wissen, wo

die Vorteile einer verbesserten Leistung liegen? Zufriedene Verwender werden aber auch positive Multiplikatoren sein, was den Stellenwert einer entsprechenden Kontaktpflege durch den Anbieter weiter unterstreicht. Nicht zuletzt aber sollte der Verwender schon deshalb vom Anbieter proaktiv in den Beschaffungsprozess integriert werden, um einen Oppositions-Effekt (z. B. Verzögerung oder Verhinderung der Entscheidung für den Anbieter, Widerstand bei der Leistungsnutzung) zu vermeiden.

- **Beeinflusser (Influencer)** sind Personen, die den Prozess der Beschaffung einer bestimmten Leistung durch ein direktes oder indirektes Einbringen von Informationen und Bewertungskriterien beeinflussen. Sie können sowohl innerhalb als auch außerhalb des beschaffenden Unternehmens (z. B. externe Berater) angesiedelt sein und ihren Einfluss durch ihre hierarchische Position oder eine gute informelle Vernetzung geltend machen.
- **Einkäufer (Buyer)** sind dadurch charakterisiert, dass sie den formalen Auftrag besitzen, potenzielle Lieferanten auszuwählen, mit diesen Verhandlungen zu führen und Kaufverträge abzuschließen. Bei routinisierten Beschaffungsentscheidungen können Einkäufer häufig völlig eigenständig agieren und nehmen somit gleichzeitig auch die Rolle des Entscheiders ein. Bei komplexeren Entscheidungen hingegen ist der Einkäufer hauptsächlich für die Koordination und Abwicklung formaler Beschaffungsvorgänge zuständig (Eckardt 2010, S. 32). Die bisher skizzierte Einkäufer-Rolle findet sich primär im operativen Einkauf. Vertreter des hierarchisch zumeist höher angesiedelten strategischen Einkaufs nehmen hingegen hauptsächlich die Rolle von Entscheidern ein (Backhaus/Voeth 2010, S. 51 f.).
- **Entscheider (Decider)** sind die Buying Center-Mitglieder, die aufgrund ihrer Machtposition die Kaufentscheidung treffen und somit bestimmen, an wen der Auftrag letztlich vergeben wird. Entscheider sind in der Regel hierarchisch höher angesiedelt und verfügen über die notwendige Budgethoheit. Aufgrund ihrer hierarchischen Position werden diese Personen entscheidungsvorbereitende Schritte zumeist an nachrangige Hierarchieebenen delegieren, was gerade bei wichtigen Entscheidungen zu Unsicherheit führt. Somit besteht eine wichtige Aufgabe für den Vertrieb darin, Entscheidern gegenüber geeignete unsicherheitsreduzierende Maßnahmen zu setzen (Backhaus/Voeth 2010, S. 53).
- **Informationsselektierer (Gatekeeper)**, wie beispielsweise Assistenten von Entscheidungsträgern, steuern und kontrollieren den qualitativen und quantitativen Informationsfluss im und in das Buying Center. Zwar ist ihr Einfluss auf die Beschaffungsentscheidung eher indirekt, allerdings können sie diese durch die bewusste Auswahl oder gar Manipulation von Informationen durchaus entscheidend beeinflussen.

Das Webster/Wind-Rollenkonzept wird von Bonoma (1982, S. 113 ff.) um eine sechste Rolle, die des **Initiators**, ergänzt. Dieser bringt einen Beschaffungsprozess dadurch in Gang, dass er beispielsweise Probleme mit Leistungen bestehender Lieferanten aufzeigt, Mängel veralteter Anlagen erkennt oder auf Rationalisierungspotenziale durch die Beschaffung anderer Lösungen hinweist. Der Initiator muss dabei nicht notwendigerweise aus dem eigenen Unternehmen kommen, sondern kann z. B. auch ein Anbieter sein, der durch ein entsprechendes Marketing den Blick auf eine alternative Problemlösung lenkt (Eckardt 2010, S. 32).

Anzumerken ist, dass die oben beschriebenen Rollen nicht überschneidungsfrei sind, da eine Person zu einem Zeitpunkt oder in den verschiedenen Phasen eines Beschaffungs-

prozesses mehrere Rollen innehaben kann. Darüber hinaus können auch mehrere Personen die gleiche Rolle einnehmen (*Foscht/Swoboda* 2011, S. 303).

Das **Promotoren-/Opponenten-Modell** von *Witte* (1973; 1976) wurde ursprünglich im Kontext von Innovationsentscheidungen entwickelt bzw. empirisch geprüft und geht der Frage nach, welche Kräfte unternehmerische Entscheidungsprobleme treiben, die durch multipersonale und multioperationale Arbeitsabläufe gekennzeichnet sind (*Witte* 1976, S. 319). Aus dieser Fragestellung erklärt sich, dass das Modell in der Folge auch auf andere Arten der Entscheidung in Unternehmen übertragen wurde und insbesondere auch Erklärungsbeiträge für Entscheidungen im Buying Center liefern kann (vgl. auch *Walter* 1998, S. 101).

Entsprechend seiner Bezeichnung liegt dem Modell eine zweidimensionale Strukturierung in **Promotoren** und **Opponenten** zugrunde, wobei Erstere (übertragen auf ein Buying Center) den Beschaffungsprozess aktiv und intensiv fördern, während Letztere diesen Prozess behindern und verzögern (*Witte* 1973, S. 16).

Die Promotoren lassen sich nach den Quellen ihres Prozessförderungspotenzials in Macht- und Fachpromotoren unterscheiden (*Witte* 1999, S. 16 ff.):

- Der **Machtpromotor** fördert im Buying Center den Beschaffungsprozess durch sein hierarchisches Potenzial und somit durch seine formale Macht. Entscheidend ist somit nicht das fachliche Wissen, als vielmehr die Möglichkeit, Opponenten einer Beschaffungsentscheidung mit Sanktionen zu belegen und deren Befürworter zu schützen.
- Der **Fachpromotor** hingegen verfügt über ein objektspezifisches Fachwissen, das er unabhängig von seiner hierarchischen Position einsetzen kann, um gegen die Opponenten einer Beschaffungsentscheidung zu argumentieren.

Die empirischen Befunde von *Witte* (1976, S. 322 ff.) verweisen darauf, dass Beschaffungsentscheidungen wesentlich effizienter, d. h. schneller und mit höherer Entscheidungsqualität, durchgesetzt werden können, wenn diese nicht von einem Promotorentyp allein, sondern von einem **Promotorengespann** aus Macht- und Fachpromotor getrieben werden. Folglich sollte ein Anbieter daran interessiert sein, beide Promotoren zu identifizieren und rollenspezifisch zu adressieren.

Die Promotorentypen von *Witte* wurden in weiterer Folge durch einen dritten Typ, den **Prozesspromotor**, ergänzt, der den Beschaffungsprozess weder durch formale Macht noch durch spezifisches Fachwissen, sondern durch Organisationskenntnis und Kommunikationspotenziale fördert. Konkret verknüpft und koordiniert der Prozesspromotor Macht- und Fachpromotoren auf der Informations-, Kommunikations- und Aktivitätsebene (*Hauschildt/Chakrabarti* 1988, S. 383 ff.).

Analog zur Differenzierung in Macht- und Fachpromotoren untergliedert *Witte* (1976, S. 324 f.) die Opponenten nach den Quellen ihres Prozesshemmungspotenzials in Macht- und Fachopponenten. Als **Machtopponenten** können dabei Buying Center-Mitglieder verstanden werden, die einen Beschaffungsprozess durch ihr hierarchisches Potenzial behindern und verzögern, während **Fachopponenten** auf Basis fachlicher Argumente gegen diesen Prozess arbeiten. Diese zwei Opponententypen können wiederum gemeinsam als **Opponentengespann** auftreten.

Wichtig ist, dass Opponenten in der Regel nicht das grundsätzliche Ziel verfolgen, Neues zu verhindern, sondern gleichsam ein Gegengewicht zu den Promotoren bilden, da sie deren Vorwärtsdrang Risikobewusstsein und Sicherheitsstreben entgegensetzen (Witte 1976, S. 321 und 324f.). Somit erfüllen Opponenten im Beschaffungsprozess insofern eine **positive Funktion**, als sie die Promotoren zu einem kritischen Überdenken der eigenen Positionen zwingen. Daraus ergibt sich, dass Beschaffungsprozesse gerade dann besonders effizient abgewickelt werden können, wenn (kräftemäßig ausbalancierte) **Promotoren- und Opponentengespanne aufeinandertreffen** (Witte 1976, S. 325f.).

Backhaus/Voeth (2010, S. 56) verweisen darauf, dass Opponenten häufig nur schwer identifizierbar sind, da sie nur selten offenen Widerstand zeigen. Allerdings ist es nahelegend, dass gerade Anbieter innovativer Leistungen alles daran setzen sollten, Opponenten eines Beschaffungsvorhabens frühzeitig zu identifizieren, ihre diesbezüglichen Beweggründe zu analysieren und entsprechende Gegenmaßnahmen zu setzen.

Zusammenfassend ist hinsichtlich der skizzierten Rollenkonzepte zu konstatieren, dass diese für die Marketingpraxis vor allem deshalb ein hohes Potenzial besitzen, da die Zuordnung von Rollen im Buying Center für jedes Buying Center-Mitglied die **Prognose eines spezifischen rollenkonformen Verhaltens** ermöglicht (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 53). Das Wissen um dieses Verhalten wiederum hilft insbesondere dem Vertrieb, rollenspezifische Aktivitäten zur proaktiven und gezielten Beeinflussung des Buying Centers zu setzen und so die Wahrscheinlichkeit einer Auftragserteilung zu erhöhen.

(3) Einstellungen gegenüber dem Anbieter

Die Einstellung stellt insofern eine der zentralen Variablen zur Erklärung des Konsumentenverhaltens dar, als von einem unmittelbaren Zusammenhang zwischen Stärke und Richtung der Einstellung und der Kaufwahrscheinlichkeit ausgegangen wird (*Foscht/Swoboda* 2011, S. 73). Da sich Einstellungen auf der Einzelpersonenebene bilden und das Buying Center als Gesamtheit aller in eine Kaufentscheidung involvierten Personen verstanden wird, liegt es nahe, das Einstellungskonzept auch auf organisationale Beschaffungsentscheidungen zu übertragen und die Buying Center-Mitglieder zusätzlich nach ihren Einstellungen gegenüber dem Anbieter zu charakterisieren. Die Einstellung gegenüber einem Anbieter kann dabei in Anlehnung an *Foscht/Swoboda* (2011, S. 69) als wahrgenommene Eignung eines Anbieters zur Befriedigung von Motiven definiert werden. Wichtig ist, dass die Einstellung als **funktions- und rollenunabhängiges Konzept** zu verstehen ist. So kann beispielsweise ein Promotor, der den Beschaffungsprozess einer bestimmten Anlage fördert, für oder gegen einen spezifischen Anbieter eingestellt sein und auch ein Opponent kann gegenüber einem Anbieter eine positive Einstellung aufweisen, wenn er nicht diesen, sondern die Sinnhaftigkeit des Beschaffungsprojekts als solches hinterfragt.

Aus praxisorientierter Sicht bietet es sich an, die Mitglieder eines Buying Centers hinsichtlich ihrer Einstellungen gegenüber dem Anbieter in die folgenden fünf Kategorien einzuordnen (*Sieck/Goldmann* 2007, S. 81 ff.):

- **Positive Einstellung – proaktives Verhalten:** Solche Personen („Unterstützer“) helfen einem Anbieter aktiv, den Auftrag zu gewinnen, etwa weil sie sich dadurch in ihrer eigenen Organisation Vorteile erhoffen (z. B. Möglichkeit, ein einfacher zu bedienendes CRM-System zu nutzen).