

2013

Digitale Medien in B2B-Beschaffungsprozessen – eine explorative Untersuchung



Arbeitspapier Nr. 52

Klaus Backhaus • Ole Bröker •

Philipp Brüne • Philipp Gausling

Westfälische Wilhelms-Universität
Münster

Institut für Anlagen und
Systemtechnologien



Digitale Medien in B2B-Beschaffungsprozessen

– eine explorative Untersuchung

Klaus Backhaus · Ole Bröker · Philipp Brüne · Philipp Gausling

Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus
Email: backhaus@wiwi.uni-muenster.de

Dipl.-Kfm. Ole Bröker
Email: ole.broeker@wiwi.uni-muenster.de

Dipl.-Kfm. Philipp Brüne
Email: philipp.bruene@wiwi.uni-muenster.de

Dipl.-Kfm. Philipp Gausling
Email: philipp.gausling@wiwi.uni-muenster.de

Kontaktadresse:

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Anlagen und Systemtechnologien
Königsstraße 47
48143 Münster
Telefon: +49 251 83 22861
Fax: +49 251 83 22903

Inhaltsverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Abbildungsverzeichnis..... | V |
| Tabellenverzeichnis..... | VI |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Motivation der Studie | 1 |
| 1.2 Ziel und Gang der Studie | 2 |
| 2 Problemdarstellung | 3 |
| 2.1 Digitalisierung des B2B-Bereichs..... | 3 |
| 2.2 Heterogenität der B2B-Welt..... | 6 |
| 3 Konzeptionelle Vorüberlegungen..... | 8 |
| 3.1 Der Geschäftstypenansatz zur Erklärung von Heterogenität im B2B-Markt | 8 |
| 3.2 Nachfrager-Risiko als entscheidendes Differenzierungsmerkmal von Transaktionen im B2B-Bereich | 12 |
| 3.3 B2B-Beschaffungsprozesse in Abhängigkeit vom Nachfrager-Risiko | 15 |
| 3.4 Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen | 19 |
| 4 Explorative Interviews mit Experten aus dem B2B-Bereich..... | 21 |
| 4.1 Methodische Grundlagen und Durchführung | 21 |
| 4.1.1 Methode | 21 |
| 4.1.2 Design der explorativen Analyse | 22 |
| 4.1.2.1 Erhebung der Daten | 22 |
| 4.1.2.2 Datenanalyse | 23 |
| 4.1.3 Beurteilung der Güte | 24 |
| 4.2 Ergebnisse | 25 |
| 4.2.1 Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen..... | 25 |
| 4.2.2 Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen..... | 35 |
| 4.2.3 Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich | 41 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5 | Telefonbefragung von Einkäufern im B2B-Bereich..... | 46 |
| 5.1 | Methodische Grundlagen und Durchführung | 46 |
| 5.2 | Ergebnisse | 48 |
| 5.2.1 | Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen..... | 48 |
| 5.2.2 | Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen..... | 53 |
| 5.2.3 | Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich | 58 |
| 5.3 | Diskussion..... | 61 |
| 5.3.1 | Das Profil von Beschaffungen mit hohem Produktrisiko..... | 61 |
| 5.3.2 | Das Profil von Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko und hohem Systemrisiko | 67 |
| 5.3.3 | Das Profil von Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko ohne Systemrisiko..... | 73 |
| 6 | Schlussbetrachtung | 78 |
| | Literaturverzeichnis | 81 |
| | Anhang | 86 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: | Heterogenität des B2B-Marktes..... | 6 |
| Abbildung 2: | Der Geschäftstypenansatz nach Backhaus | 8 |
| Abbildung 3: | Vermarktung von Produkten/Dienstleistungen pro Geschäftstyp | 11 |
| Abbildung 4: | Kategorisierung von nachfrageseitigem Risiko bei Kaufentscheidungen im B2B-Kontext..... | 13 |
| Abbildung 5: | Einfluss des Risikos auf das organisationale Beschaffungsverhalten | 16 |
| Abbildung 6: | Idealtypische geschäftstypenspezifische Beschaffungsprozesse | 17 |
| Abbildung 7: | Auswahl relevanter Online- und Offline-Kanäle..... | 19 |
| Abbildung 8: | Vorgehen bei der inhaltlichen Analyse | 23 |
| Abbildung 9: | Beschaffungssituationen im B2B-Bereich..... | 27 |
| Abbildung 10: | Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich auf Grundlage der Tiefeninterviews. | 30 |
| Abbildung 11: | Vereinfachte Unterteilung der Beschaffungsprozesse | 31 |
| Abbildung 12: | Bewertung der Relevanz von Online-Touchpoints nach den qualitativen Interviews | 40 |
| Abbildung 13: | Verteilung der Befragten auf Basis des Risikoframeworks (n=150) | 47 |
| Abbildung 14: | Spontanassoziationen zu Online-Informationsquellen (Gruppe 1)..... | 63 |
| Abbildung 15: | Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit hohem Produktrisiko (Gruppe 1) | 64 |
| Abbildung 16: | Spontanassoziationen zu Online-Informationsquellen (Gruppe 2)..... | 69 |
| Abbildung 17: | Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit niedrigem Produktrisiko und hohem Systemrisiko (Gruppe 2)..... | 70 |
| Abbildung 18: | Spontanassoziationen zu Online-Informationsquellen (Gruppe 3)..... | 74 |
| Abbildung 19: | Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit niedrigem Produktrisiko ohne Systemrisiko (Gruppe 3).. | 75 |
| Abbildung 20: | Anteil der Befragten nach Größenklassen (n=150)..... | 86 |
| Abbildung 21: | Anteil der Befragten nach Entscheiderlevel (n=150) | 86 |
| Abbildung 22: | Anteil der Befragten nach Geschlecht (n=150) | 87 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: | Exemplarischer Überblick relevanter Studien | 5 |
| Tabelle 2: | Übersicht über Thesen für die Telefonbefragung | 45 |
| Tabelle 3: | Signifikanzen des Manipulationschecks..... | 48 |
| Tabelle 4: | Zielsetzung in Beschaffungsprozessen (Thesenblock 1) | 50 |
| Tabelle 5: | Relevanz von Heuristiken in risikoreichen Beschaffungsprozessen (These T _{2a}) | 51 |
| Tabelle 6: | Relevanz von Heuristiken in risikoarmen Beschaffungsprozessen (These T _{2b}) | 52 |
| Tabelle 7: | Relevanz der Unternehmenswebsite in der Vorauswahlphase (Thesenblock 3) | 54 |
| Tabelle 8: | Relevanz der Unternehmenswebsite in der Finalauswahlphase (Thesenblock 4)..... | 55 |
| Tabelle 9: | Relevanz von Referenzen der Vorauswahlphase (Thesenblock 5)..... | 55 |
| Tabelle 10: | Relevanz von Referenzen der Finalauswahlphase (Thesenblock 6)..... | 56 |
| Tabelle 11: | Relevanz von Suchmaschinen in B2B-Beschaffungsprozessen (Thesenblock 7) | 57 |
| Tabelle 12: | Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich (Thesenblock 8) | 58 |
| Tabelle 13: | Ergebnisse der Thesenüberprüfung nach Risikogruppen | 60 |
| Tabelle 14: | Befragte Branchen | 87 |

1 Einleitung

1.1 Motivation der Studie

Beschaffungskosten im B2B-Bereich stellen eine der größten Kostenblöcke in Unternehmen dar. Sie umfassen bis zu 60 % des Umsatzes (vgl. Kalakota/Robinson, 1999; Subramaniam/Shaw 2002). Dies verdeutlicht, dass die Beschaffung im B2B-Bereich von elementarer Wichtigkeit ist. Durch eine effiziente und effektive Ausrichtung der Beschaffung können Unternehmen hohe Kosteneinsparungen erzielen und die Qualität ihrer bezogenen Leistungen verbessern.

Viele Studien belegen, dass vor diesem Hintergrund die digitale Welt bzw. das Internet in B2B-Beschaffungsprozessen zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. Hosoi, 2000; Hotchkiss et al., 2004). Mehr als 93 % der B2B-Unternehmen greifen bei ihren Kaufentscheidungen auf Internetrecherchen zurück (vgl. Hotchkiss et al., 2004). Davon beginnen 63,9 % ihre Recherche mithilfe einer Suchmaschine (vgl. Hotchkiss et al., 2004). Bereits 92 % der B2B-Kunden nutzen mindestens einmal täglich Onlinequellen, um sich über mögliche Anbieter zu informieren (vgl. WebProspector, 2012). Darüber hinaus wird eine Vielzahl von B2B-Beschaffungen über das Internet abgewickelt (vgl. WebProspector, 2012). Dies zeigt, dass sich das Internet zu einem beachtenswerten Werkzeug in B2B-Beschaffungsprozessen entwickelt hat (vgl. Hosoi, 2000). Dennoch sind einige kritische Anmerkungen zu machen: Zum einen treffen bisherige Studien nur sehr allgemeine und pauschale Aussagen bezogen auf den gesamten B2B-Bereich. Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich können allerdings sehr unterschiedlich verlaufen. Die Beschaffung von Druckerpapier unterscheidet sich beispielsweise deutlich von der Beschaffung einer wesentlich komplexeren Großanlage. Mithin sollte sich auch der Einsatz digitaler Medien je nach Beschaffungsprozess und Beschaffungstyp unterscheiden. Zum anderen differenziert das Repertoire bisheriger Studien nicht nach Landesspezifika. In der Praxis wird jedoch häufig betont, dass nationale Märkte starke Unterschiede aufweisen. Der deutsche Markt ist beispielsweise deutlich traditioneller geprägt als der als innovativ wahrgenommene, amerikanische Markt und gehorcht somit anderen Gesetzmäßigkeiten. Diese wirken sich auch auf den Einsatz digitaler Medien aus. Für den Erfolg der anbietenden Unternehmen ist es entscheidend, ein Verständnis für die Relevanz von digitalen Me-

dien in den unterschiedlichen B2B-Beschaffungsprozessen zu entwickeln. Das Unternehmen muss für den Kunden in den immer intensiver genutzten digitalen Medien präsent sein. Nur unter Berücksichtigung der Heterogenität des B2B-Marktes und der spezifischen Länderspezifika kann eine zuverlässige Einschätzung der Relevanz digitaler Medien erfolgen. An dieser Stelle setzt unsere Studie an.

1.2 Ziel und Gang der Studie

Ziel dieser Studie ist es, den Einsatz digitaler Medien bzw. des Internets und deren Bedeutung in B2B-Beschaffungsprozessen differenziert nach Beschaffungstypen für den deutschen Markt zu untersuchen.

Dazu wird in Kapitel 2 zunächst der Begriff „digitale Welt“ näher erläutert und ein kurzer Literaturüberblick über die Relevanz der Digitalisierung im B2B-Bereich gegeben. Vor diesem Hintergrund wird anschließend auf die Heterogenität von Transaktionen im B2B-Bereich hingewiesen, da diese die Ausgestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen und somit die Relevanz digitaler Medien unmittelbar beeinflussen kann. In Kapitel 3 wird schließlich mithilfe des Geschäftstypenansatzes von BACKHAUS (1998) ein Konzept entwickelt, das die Heterogenität im B2B-Bereich berücksichtigt und eine Strukturierung unterschiedlicher B2B-Beschaffungsprozesse in vier Beschaffungstypen ermöglicht. Dieses Konzept erlaubt erste grundlegende Aussagen über die Unterschiede zwischen B2B-Beschaffungsprozessen. Darauf aufbauend können bereits einige konzeptionelle Ausführungen zum Einsatz von digitalen Medien bei der Beschaffung gemacht werden. Diese konzeptionellen Überlegungen werden anschließend in einer zweistufigen empirischen Untersuchung überprüft. Kapitel 4 stellt den ersten Teil der empirischen Untersuchung dar. Im Rahmen einer Analyse mehrerer qualitativer Tiefeninterviews mit B2B-Unternehmen werden die in Kapitel 3 vermuteten Zusammenhänge explorativ gestützt und um weitere Einsichten ergänzt. Die Ergebnisse aus dieser Analyse werden dann in Kapitel 5 durch eine breite Befragung überprüft, um den Aussagegehalt der Ergebnisse der qualitativen Studie stärker zu generalisieren. In Kapitel 6 werden wesentliche Ergebnisse der Studie noch einmal zusammengefasst und ein Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf eröffnet.

2 Problemdarstellung

2.1 Digitalisierung des B2B-Bereichs

In der Literatur gibt es keine genaue Definition des Begriffs „digitale Welt“. Die Vielzahl der Autoren nimmt ein intuitives Verständnis des Lesers an und subsummiert ihre eigenen Vorstellungen unter diesem Begriff (Wirtz, 2013). Digitale Welt im Verständnis der hier vorliegenden Studie beschreibt in erster Linie die gesamte Umgebung des Internets. Im Verlauf der letzten zehn Jahre hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Medienkanäle innerhalb des Internets entwickelt, über die der Informationsaustausch stattfindet (Walsh/Kilian/Hass, 2011). Dazu zählen unter anderem soziale Netzwerke, Kurznachrichten-Dienste, Blogs, Wikis, Bewertungsportale, Online-Marktplätze und Websites. Gerade durch diese zunehmende Vielfalt an Austauschmöglichkeiten wächst die Komplexität der digitalen Welt. Das originäre Ziel, Informationen zu finden und zu filtern oder aber gezielt bereit zu stellen, wird zunehmend schwerer (Coiera, 2000). Suchmaschinen (Search Engines) rücken damit vermehrt in den Fokus der Internetnutzung, da sie in ihrer Rolle als Intermediäre Informationen einfacher auffindbar machen (Walsh/Kilian/Hass, 2011).

Mit der Vielfalt an Möglichkeiten und der wachsenden Anzahl an Online-Kanälen gewinnt die digitale Welt bzw. das Internet auch bei B2B-Aktivitäten zunehmend an Bedeutung. Die Beschaffung ist dabei der Unternehmensbereich, in dem die stärkste Digitalisierung beobachtbar ist (vgl. IW Köln/BITKOM, 2013). Sogar Unternehmen, für deren Leistungserstellung das Internet nur eine geringe Bedeutung hat, setzen bei der Beschaffung immer stärker auf Online-Kanäle (vgl. IW Köln/BITKOM, 2013). Seit jüngerer Zeit beschäftigt sich daher auch die Wissenschaft mit dem zunehmenden Einsatz von digitalen Medien in der B2B-Welt (vgl. Subramaniam/Shaw, 2004). Anfang der Jahrtausendwende gab es bereits einige Publikationen, die die grundlegende Änderung der B2B-Welt durch das Internet prognostiziert haben (vgl. Hosoi, 2000; Phillips/Weeker, 2000; Porter, 2001; Wise/Morrison, 2000;). PHILLIPS und WEEKER stellen bereits im Jahr 2000 fest, dass im B2B-Bereich sowohl Transaktionen als auch der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und ihren Kunden zunehmend über elektronische Plattformen abgewickelt werden. Ihnen zufolge profitieren auf der einen Seite Anbieter davon, dass sie über Online-Kanäle ihre Produktion besser planen und ihre Kommunikation gezielt auf den Kunden ausrichten können. Auf der anderen Seite können Kunden ihren Be-

schaffungsprozess besser kontrollieren, da sie über das Internet beispielsweise über Echtzeitinformationen bezüglich verschiedener Preise am Markt verfügen. HOSOI (2000) grenzt dieses Themengebiet weiter ein, indem er sich ausschließlich auf die Kundenseite fokussiert. Er konstatiert, dass sich die Beschaffungsprozesse in B2B-Unternehmen durch das Internet wesentlich ändern werden und Kunden ihre Beschaffung zunehmend auf das Internet verlagern. Auch SUBRAMANIAM und SHAW (2002) beschäftigen sich mit den Änderungen von Beschaffungsprozessen im B2B-Bereich durch die immer stärkere Implementierung von internetbasierten Lösungen. Sie versuchen den Mehrwert, der mit einer Digitalisierung der B2B-Beschaffungsvorgänge einhergeht, aufzuschlüsseln und sehen einen Zusammenhang zwischen den Merkmalen von Beschaffungsprozessen und der Höhe des gewonnenen Mehrwerts durch eine Digitalisierung. Dabei entdecken sie, dass Internetlösungen für unstrukturierte Beschaffungsprozesse einen deutlich höheren Mehrwert beim Nachfrager liefern als für strukturierte Beschaffungsprozesse. HUNTER, KASOUF, CELUCH und CURRY (2004) widmen sich einem ähnlichen Thema. Sie versuchen ebenfalls den Mehrwert einer Digitalisierung auf Kundenseite durch die Unterschiede in den Beschaffungssituationen zu erklären. In diesem Zusammenhang versuchen sie B2B-Transaktionen nach dem subjektiven Risiko des Nachfragers und der subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos zu strukturieren und aufzuzeigen, an welchen Stellen die digitale Welt einen Beitrag zur Reduzierung von Risiko leisten kann. Auch in den letzten Jahren hat das Interesse an diesem Themenbereich nicht nachgelassen. TAI, HO und WU (2010) beschäftigen sich beispielsweise mit dem Leistungsgewinn, der dem Nachfrager durch die Einführung internetbasierter Beschaffungssysteme entsteht. Gemäß ihrer Studie werden durch die Digitalisierung des Beschaffungsprozesses beispielsweise die Integration von Einkauf, Lagerung und Lieferung erleichtert und Fehler im Beschaffungsprozess reduziert. CHANG und WONG (2010) finden des Weiteren heraus, dass Unternehmen mit internetbasierten Beschaffungsprozessen auch Online-Marktplätzen gegenüber aufgeschlossener sind und diesen eher vertrauen.

Mit Blick auf die in Tabelle 1 zusammengefassten Themenschwerpunkte der einzelnen Studien wird deutlich, dass alle Studien die Digitalisierung des B2B-Bereichs nur sehr allgemein betrachten. Dadurch wird der Nutzen der digitalen Medien in der B2B-Welt nur recht unsystematisch und oberflächlich erfasst.

| Tabelle 1: Exemplarischer Überblick relevanter Studien | | |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor | Thema | Erkenntnisse |
| Phillips/Weeker (2000) | B2B-Bereich im Internetzeitalter | Zunehmende Abwicklung der Transaktionen und Prozessoptimierung der Beschaffung über elektronische Kanäle. |
| Hosoi (2000) | B2B-Beschaffungen im Internetzeitalter | Änderung der Beschaffungsprozesse durch Internetlösungen und Verlagerung der Beschaffung auf das Internet. |
| Sharma (2002) | Internettrends im B2B-Marketing | B2B Unternehmen müssen das Internet in Zukunft nutzen, um besser auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. |
| Subramaniam/Shaw (2002) | Mehrwert durch Digitalisierung von B2B-Beschaffungen | Bei unstrukturierten Beschaffungsprozessen ist der Mehrwert einer Digitalisierung höher als bei strukturierten Beschaffungsvorgängen. |
| Hunter/Kasouf/Celuch/Curry (2004) | Mehrwert durch Digitalisierung von B2B-Beschaffungen | Klassifikation verschiedener B2B-Kaufsituationen und Feststellung des jeweiligen Mehrwerts durch eine Digitalisierung. |
| Tai/Ho/Wu (2010) | Einführung internetbasierter Beschaffungssysteme im B2B | Die Integration von Einkauf, Lagerung und Lieferung in einem Prozess wird durch die Digitalisierung erleichtert. |
| Chang/Wong (2010) | Zusammenhang zwischen B2B-Beschaffung und Online-Marktplätzen | Unternehmen mit digitalisierten Beschaffungsprozessen sind Online-Marktplätzen gegenüber aufgeschlossener. |

Quelle: Eigene Darstellung.

Es wird in allen Studien ausschließlich von einer Umstellung auf das Internet gesprochen, jedoch nicht konkretisiert, in welcher Funktionsweise das Internet im B2B-Bereich zum Einsatz kommt. Unterschiedliche Online-Kanäle wie z. B. Bewertungsportale, Unternehmenswebsites und Suchmaschinen werden nicht diskutiert. Es wird lediglich von einer Digitalisierung als Ganzes gesprochen. Auch der Beschaffungsprozess wird ausschließlich undifferenziert betrachtet. Dass an unterschiedlichen Stellen im Beschaffungsprozess eventuell unterschiedliche Online-Kanäle eine stärkere Bedeutung haben und nicht alle Schritte im B2B-Beschaffungsprozess gleichermaßen gut für eine Digitalisierung geeignet sein könnten, wird in den Studien vernachlässigt.

2.2 Heterogenität der B2B-Welt

Um der Frage auf den Grund zu gehen, ob und an welcher Stelle im Beschaffungsprozess Online-Kanäle eingebunden werden, muss zunächst der Beschaffungsprozess im B2B-Bereich näher aufgeschlüsselt werden. Dies führt zu einer weiteren Problemstellung, die in der Literatur bisher weitgehend ignoriert wurde, nämlich die Vielfalt unterschiedlicher B2B-Beschaffungsprozesse. Bisherige Studien zur Digitalisierung von B2B-Beschaffungsprozessen gehen im Kern davon aus, dass die Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich ähnlich gestaltet sind. Die Praxis zeigt jedoch, dass im B2B-Bereich eine Vielzahl unterschiedlicher Transaktionstypen existiert. In der Abbildung 1 werden exemplarisch einige Transaktionstypen im B2B-Bereich aufgezeigt: Der Kauf eines Kernkraftwerks, der Kauf von Schrauben und der Kauf eines Scheinwerfers.

Abbildung 1: Heterogenität des B2B-Marktes

| |  |  |  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Komplexität | hoch | mittel | gering |
| Interaktionsgrad | hoch | hoch | niedrig |
| Transaktionsdauer | mehrere Jahre | mehrere Jahre (Kooperationsverträge) | wenige Stunden |
| Monetäres Volumen einer Produkteinheit | hoch | gering | gering |
| Regelmäßigkeit der Beschaffung | niedrig | hoch | hoch |

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Kauf eines Kernkraftwerks ist in der Regel sehr komplex. Das Kraftwerk besteht einerseits aus mehreren Komponenten wie z. B. einem Kernreaktor, einer Dampfturbine und Transformatoren und muss andererseits individuellen Anforderungen wie z. B. den Standortgegebenheiten angepasst werden. Während der Bauphase besteht die Notwendigkeit ständiger Rücksprachen zwischen Nachfrager und Anbieter (hoher Interaktionsgrad). Die Abwicklung bzw. Transaktionsdauer dauert oft mehrere Jahre, wobei das monetäre Volumen der Transaktion außerordentlich hoch ist. Beim Kauf von Scheinwerfern ist das monetäre Volumen zwar ge-

ring; doch ist die Transaktionsdauer ebenfalls relativ hoch, da Anbieter und Nachfrager häufig jahrelange Kooperationsverträge miteinander eingehen. Schrauben hingegen sind oft genormt und haben eine geringe funktionale Komplexität. Die Auswahl fällt daher relativ leicht und die Abwicklung der Transaktion geschieht in der Regel äußerst schnell.

Diese Beispiele zeigen bereits deutlich, dass sich Transaktionen im B2B-Bereich wesentlich voneinander unterscheiden können. Die hohe Vielfalt unterschiedlicher Transaktionstypen im B2B-Bereich führt zwangsläufig dazu, dass auch die Beschaffungsprozesse im Unternehmen je nach Transaktionstyp stark divergieren. Wegen der hohen Heterogenität der B2B-Beschaffungsprozesse ist es fragwürdig, allgemeingültige Aussagen über den Mehrwert einer Digitalisierung von B2B-Beschaffungsprozessen zu treffen. Pauschale Aussagen, wie sie in den in Kapitel 2.1 vorgestellten Studien getroffen werden, führen daher häufig zu Akzeptanzproblemen von digitalen Medien – gerade im B2B-Bereich.

Um diese Vorbehalte zu reduzieren, ist es nötig, die Heterogenität im B2B-Bereich zu berücksichtigen. Unterschiedliche Beschaffungsprozesse müssen herausgestellt werden und in einzelne Elemente unterteilt werden. Erst dann kann eine genaue Zuordnung der relevanten Online-Kanäle im Beschaffungsprozess erfolgen und eine exakte Aussage über den genauen Einsatz und Mehrwert von Online-Kanälen im B2B-Bereich getroffen werden. Erste konzeptionelle Vorüberlegungen finden sich in Kapitel 3.

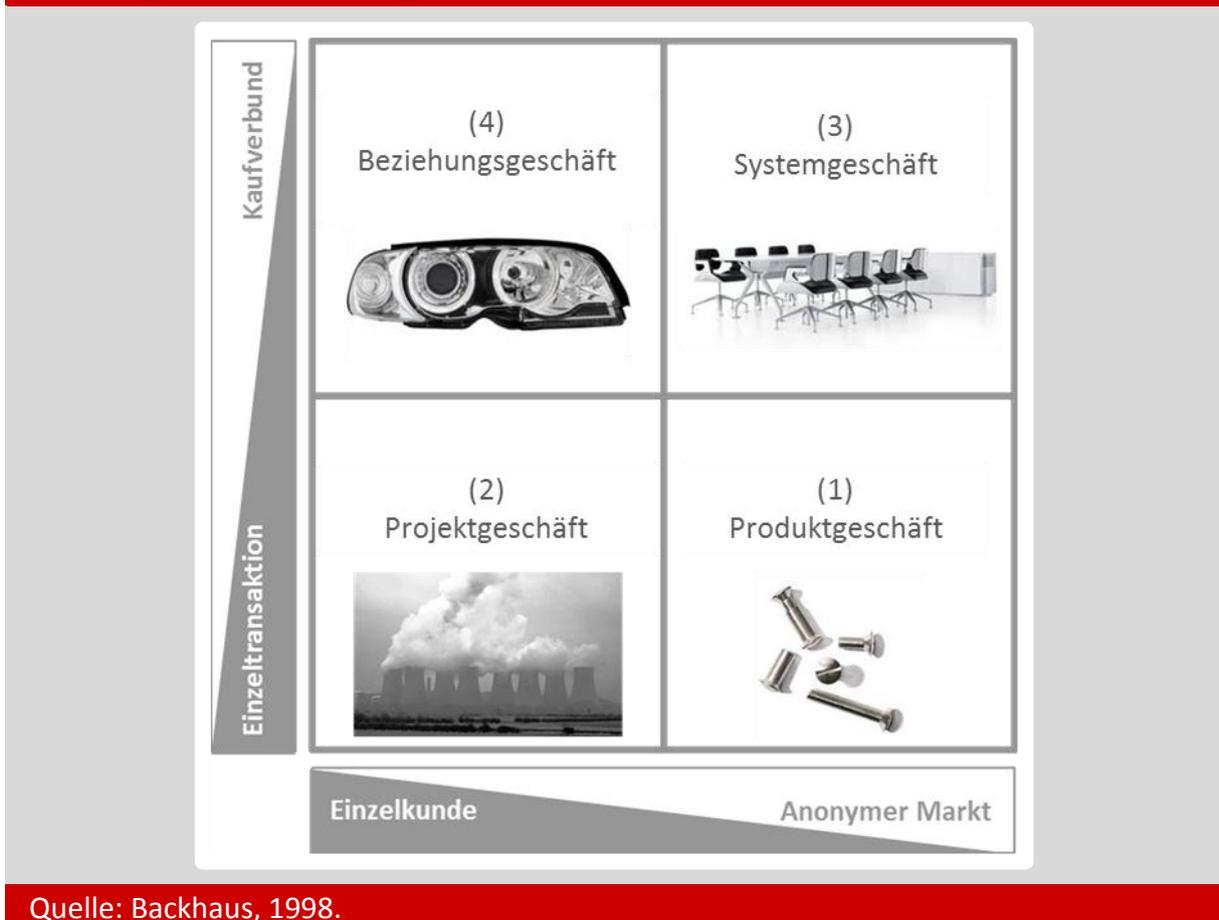
3 Konzeptionelle Vorüberlegungen

3.1 Der Geschäftstypenansatz zur Erklärung von Heterogenität im B2B-Markt

Während eine undifferenzierte Betrachtung der Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich zu globale Aussagen zutage fördert, ist auch eine Einzelfallbetrachtung der Beschaffungsprozesse aus ökonomischen Gründen nicht zielführend. Benötigt wird eine Typologie, die hinreichend differenziert, ohne im Einzelfall zu enden.

Ein verbreitetes Konzept, das diesen Anforderungen gerecht wird, stellt der Geschäftstypenansatz von BACKHAUS (1998) dar.¹ Dieser unterteilt Transaktionen im B2B-Bereich anhand von Extremausprägungen zweier Dimensionen in vier Geschäftstypen, wie in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Der Geschäftstypenansatz nach Backhaus



¹ Für eine Übersicht weiterer Kauftypen-Ansätze vgl. Backhaus/Voeth (2010).

Auf der horizontalen Achse betrachtet der Geschäftstypenansatz B2B-Transaktionen aus der Anbieterperspektive. Es wird danach differenziert, ob sich der Anbieter mit seiner Leistung an einem anonymen Markt richtet oder den Fokus auf wenige Einzelkunden setzt. Richtet sich ein Anbieter vollkommen auf den anonymen Markt aus, heißt das im Extremfall, dass er für alle Nachfrager die exakt gleiche Leistung anbietet. Dies ist beispielsweise bei vorgefertigten und standardisierten Produkten der Fall. Bei diesen Produkten besteht in der Regel wenig Potential zur Differenzierung für den Anbieter. Üblicherweise werden diese Leistungen als Commodities bezeichnet (vgl. Backhaus/Voeth 2010). Oft erfordert die Nachfragesituation jedoch eine individuelle Lösung vom Anbieter. In diesem Fall muss sich der Anbieter spezifisch auf den Einzelkunden ausrichten.

Auf der vertikalen Achse wird im Geschäftstypenansatz die Nachfrageperspektive abgebildet. Es wird danach unterschieden, ob es sich bei der Beschaffung für den Nachfrager um eine Einzeltransaktion oder einen Kaufverbund handelt. Eine Einzeltransaktion ist dadurch gekennzeichnet, dass der Nachfrager nach Abwicklung der Beschaffung bei zukünftigen Käufen nicht an den Anbieter gebunden ist, sondern den Anbieter ohne große Folgen wechseln kann. Bei einem Kaufverbund investiert der Nachfrager hingegen spezifisch und legt sich längerfristig auf einen bestimmten Anbieter fest. Somit ist er bei Wiederkäufen weiterhin an denselben Anbieter gebunden. Ein Wechsel würde mit hohen Wechselkosten einhergehen. Bei einem Kaufverbund besteht somit ein sogenannter Lock-in Effekt für den Nachfrager.

Insgesamt ergeben sich dadurch vier unterschiedliche Vermarktungssituationen, die im Folgenden als Geschäftstypen bezeichnet werden: Das Produktgeschäft (1), das Projektgeschäft (2), das Systemgeschäft (3) und das Beziehungsgeschäft (4). Nach diesen kann der B2B-Bereich, wie in Abbildung 2 dargestellt, kategorisiert werden.

Beim **Produktgeschäft** investieren weder Anbieter noch Nachfrager spezifisch. Der Anbieter richtet sich auf einen anonymen Markt aus, während sich der Nachfrager nicht zu Wiederkäufen verpflichtet. Ein klassisches Beispiel hierfür sind genormte Schrauben oder Druckerpapier. Hier streben Anbieter in der Regel eine Massenfertigung an. Nach dem Kauf von Schrauben oder Druckerpapier kann der Nachfrager beim nächsten Einkauf jedoch problemlos einen anderen Hersteller wählen, ohne mit erheblichen Leistungsdifferenzen zu rechnen.

Beim **Projektgeschäft** geht es für den Nachfrager ebenfalls um eine isolierte Transaktion. Allerdings erbringt der Anbieter eine individuelle, auf den Kunden angepasste Leistung. Somit investiert vorwiegend der Anbieter spezifisch. Dies ist beispielsweise bei dem Bau von Industrieanlagen der Fall. Je nach geplanter Größe, Standortbedingungen und Vorlieben des Nachfragers wird hier jeweils eine andere Lösung vom Anbieter gefordert.

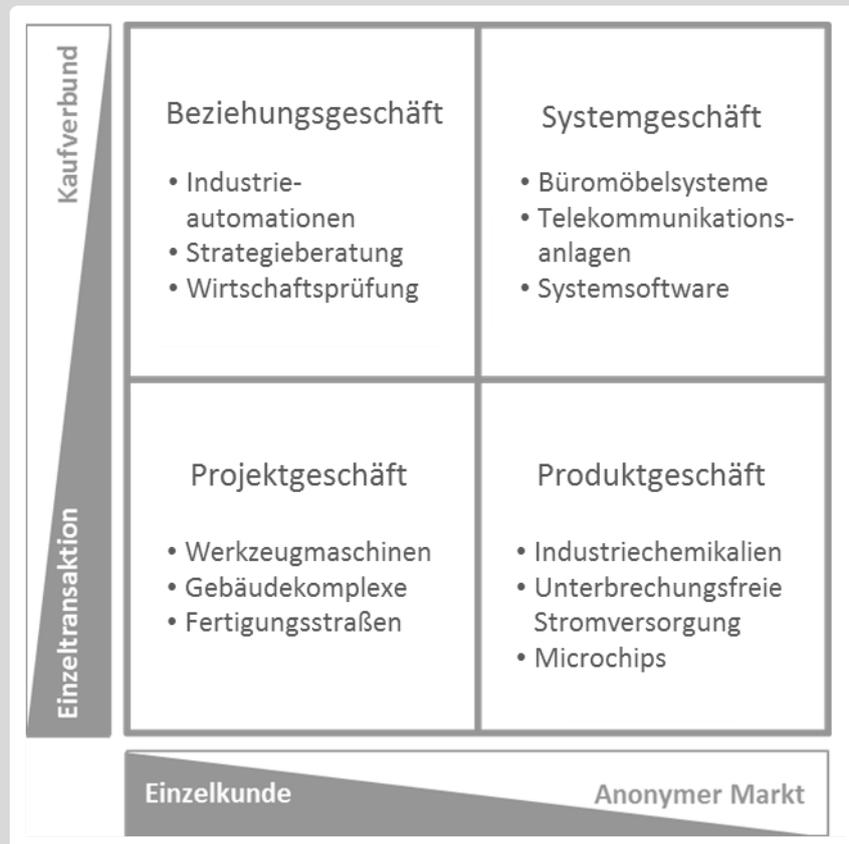
Wenn der Anbieter seine Leistung an dem anonymen Markt ausrichtet, der Nachfrager jedoch bei Wiederkäufen an den gleichen Anbieter gebunden ist, spricht BACKHAUS vom **Systemgeschäft**. Bei diesem Geschäftstyp investiert nur der Nachfrager spezifisch. Ein Beispiel dafür ist die Implementierung einer Buchungssoftware. Die Mitarbeiter müssen beispielsweise im Hinblick auf die Bedienung dieser Software geschult werden. Dadurch ist das Unternehmen jedoch beim Kauf neuer Softwareversionen oder -erweiterungen an diesen Anbieter gebunden; denn eine Umstellung auf eine andere Buchungssoftware wäre u. a. mit erheblichen Kosten für die Umschulung der Mitarbeiter verbunden.

Im **Beziehungsgeschäft** richtet sich der Anbieter wie beim Projektgeschäft individuell auf einen Nachfrager aus. Gleichzeitig ist der Nachfrager wie im Systemgeschäft bei Wiederkäufen an den Anbieter gebunden. Es fallen also sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfrageseite spezifische Investitionen an. Ein klassisches Beispiel sind Autoscheinwerfer. In der Automobilindustrie gehen Automobilhersteller mit Automobilzulieferern oft mehrjährige Verträge für die Produktion einzelner Fahrzeugkomponenten wie beispielsweise Scheinwerfer ein. Der Automobilzulieferer investiert spezifisch in einen speziell für diesen Fahrzeugtyp angefertigten Scheinwerfer. Gleichzeitig kann der Automobilhersteller nur von diesem einen Automobilzulieferer den speziellen Scheinwerfer beziehen. Es entstehen somit gegenseitige Abhängigkeiten.

Es bleibt anzumerken, dass der anonyme Markt und der Einzelkundenfokus lediglich die Extrema auf der horizontalen Achse darstellen. Viele Transaktionen in der Praxis bewegen sich zwischen den Extremtypen. Hierbei ist die Leistung des Anbieters nur teilweise individualisiert wie z. B. bei angebotenen Modulen, aus denen Nachfrager frei wählen können. Das Gleiche gilt für die vertikale Achse. Je nach Höhe der spezifischen Investitionen sind Nachfrager unterschiedlich stark zu einem Wiederkauf verpflichtet. Zwischen den Geschäftstypen existieren demnach fließende Übergänge. Der Geschäftstypenansatz ist somit nicht als star-

res Kategoriensystem, sondern als Kontinuum zu verstehen, in denen die einzelnen Transaktionstypen entsprechend ihrer Dimensionsausprägung in einem Geschäftstyp positioniert werden können (vgl. Bachkaus/Voeth, 2010). Abbildung 3 zeigt beispielhafte Produkte oder Dienstleistungen, die *typischerweise* in den einzelnen Geschäftstypen vermarktet werden können.

Abbildung 3: Vermarktung von Produkten/Dienstleistungen pro Geschäftstyp



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Caspar/Hecker/Sabel, 2002.

Es sei aber nochmals betont, dass die beispielhaft aufgeführten Leistungen möglicherweise auch in anderen Geschäftstypen vermarktet werden können.

3.2 Nachfrager-Risiko als entscheidendes Differenzierungsmerkmal von Transaktionen im B2B-Bereich

In 3.1 wurde der Geschäftstypenansatz zur Einteilung des B2B-Marktes und zur Aggregation ähnlicher Transaktionstypen im B2B-Bereich vorgestellt. Entscheidendes Kriterium zur Einteilung der Transaktionstypen in Geschäftstypen für die Beschreibung von Vermarktungsherausforderungen sind die spezifischen Investitionen, die Anbieter und Nachfrager bei einer Transaktion tätigen. Je spezifischer die Investitionen auf Anbieter- bzw. Nachfrageseite sind, umso stärker ist der jeweilige Bindungseffekt (Lock-in). Je mehr sich also eine Marktpartei bindet, umso größer wird das Risiko einer möglichen Fehlinvestition. Somit wird das Risiko zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal für Transaktionen im B2B-Bereich. Auch JOHNSTON/LEWIN (1996) und ROBINSON/FARIS/WIND (1967) stellen fest, dass Transaktionen im B2B-Bereich sich insbesondere im Hinblick auf die Höhe des Risikoniveaus voneinander abgrenzen. JOHNSTON/LEWIN konstatieren, dass Transaktionen im B2B-Bereich sämtliche Risikoniveaus von sehr niedrig bis sehr hoch einnehmen können. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von einem Risikokontinuum. Dieses Risiko kann auf zwei Komponenten zurückgeführt werden: das produktbezogene Risiko und das systembezogene Risiko.

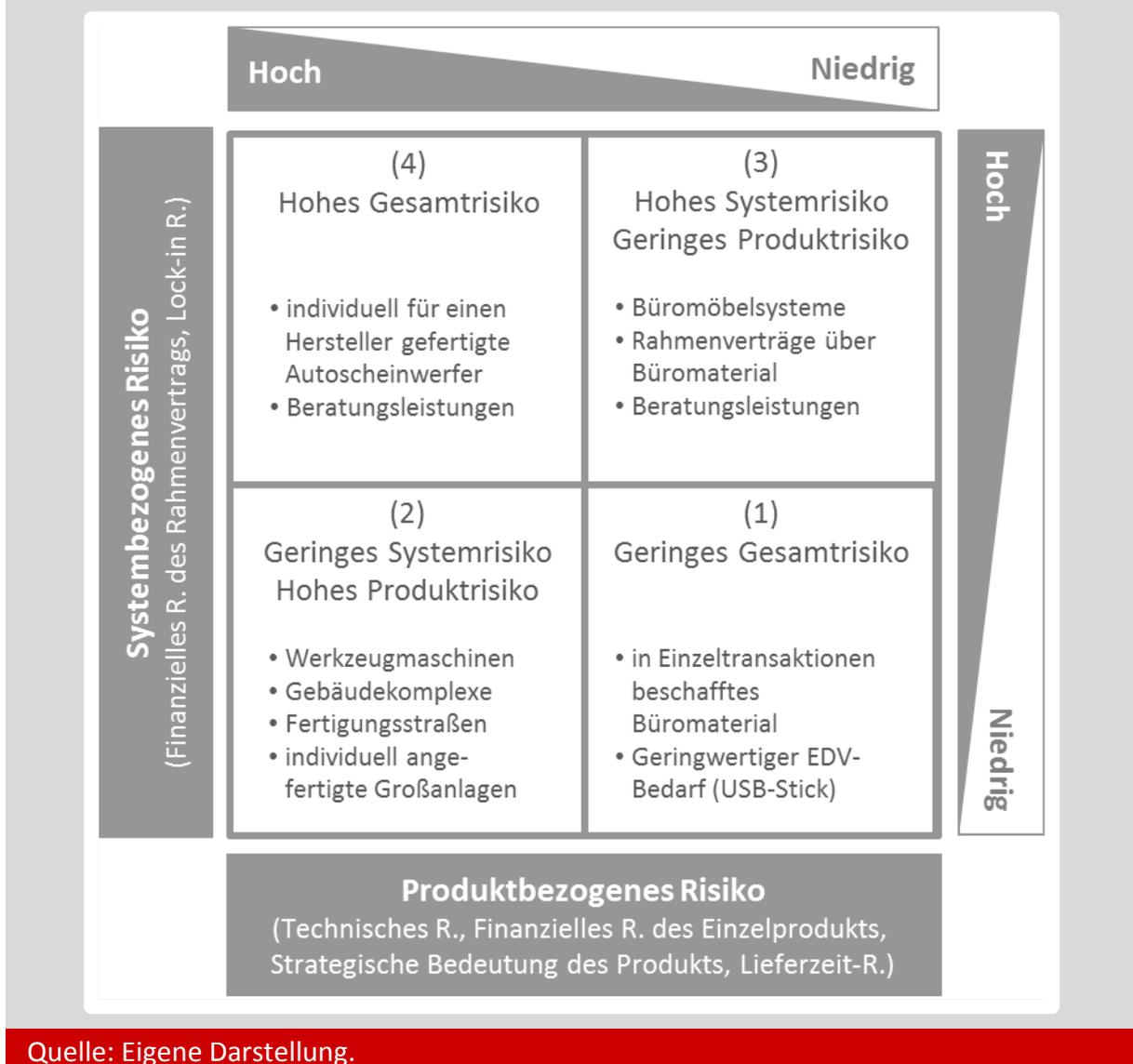
Produktbezogene Risiken sind solche Risiken, die unmittelbar mit der Anschaffung des Produktes zusammenhängen und von diesem ausgehen. In Anlehnung an VALLA (1982) zählen dazu das technische Risiko einer Investition, das finanzielle Risiko des Einzelprodukts, die strategische Bedeutung des Produkts und das Risiko der Lieferzeit für das Produkt.

Systembezogene Risiken stehen im Geschäftstypenansatz von BACKHAUS im Vordergrund. Sie treten durch die langfristige Bindung von Vertragspartnern aneinander auf und müssen nicht auf das Produkt zurückzuführen sein, können dies aber. Hierzu zählen das finanzielle Risiko eines Rahmenvertrags wie auch das Lock-in Risiko und damit die Abhängigkeit von einem Anbieter. Je nach Produkt und Umfang können diese Risiken unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Anhand der beiden Dimensionen des Nachfrager-Risikos lässt sich ebenfalls eine 2x2 Matrix aufziehen (vgl. Abbildung 4). Die Darstellung ist dem Konzept des Geschäftstypenansatzes entliehen, beinhaltet jedoch nur noch die Nachfrageperspektive. Insgesamt ergeben sich vier

Quadranten, nach denen das nachfrageseitige Risiko bei Kaufentscheidungen im B2B-Kontext kategorisiert werden kann.

Abbildung 4: Kategorisierung von nachfrageseitigem Risiko bei Kaufentscheidungen im B2B-Kontext



Der erste Quadrant beinhaltet Transaktionen mit geringem Gesamtrisiko. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Beschaffung in diesem Bereich hohe Ähnlichkeiten zu einer Beschaffung im Konsumgüterbereich aufweist. Typische Beispiele für Produkte dieser Kategorie sind Büromaterialien, die nicht im Rahmen eines langfristigen Lieferantenvertrages beschafft wurden, oder geringwertige Wirtschaftsgüter wie beispielsweise EDV-Zubehör.

Im zweiten Quadranten befinden sich Transaktionen mit hohem Produktrisiko, aber geringem Systemrisiko. Die Beschaffung einer Industrieanlage trägt aufgrund ihres in der Regel deutlich höheren Investitionsvolumens beispielsweise ein wesentlich größeres finanzielles Risiko als die Bestellung von Bürobedarf. Zudem nimmt die funktionale Komplexität mit zunehmender Individualisierung oft zu (vgl. Hotchkiss, 2009; Johnston/Lewin, 1996; Robinson/Faris/Wind, 1967), was zu höherem technischen Risiko und einer höheren strategischen Bedeutung des Produktes führt. Eine vertragliche Bindung für anschließende Käufe besteht allerdings nicht, sodass ein Systemrisiko entfällt.

Demgegenüber gibt es Transaktionen mit einem hohen Systemrisiko, aber geringen Produktrisiko (dritter Quadrant). In diesem Fall entsteht das erhöhte Risiko aus der vertraglich vereinbarten Mindestabnahmemenge von geringwertigen Produkten oder aus der Langfristigkeit der Beziehung heraus. Häufig entstehen solche Risiken bei der Entscheidung für einen langfristigen Lieferanten, der Büromaterial oder Einrichtungsgegenstände über einen längeren Zeitraum als exklusiver Partner liefert.

Sind sowohl das Systemrisiko als auch das Produktrisiko als hoch einzuschätzen (vierter Quadrant), existiert ein hohes Gesamtrisiko für den Nachfrager. Eine solche Situation tritt immer dann auf, wenn das finanzielle Volumen des Produktes oder der Dienstleistung für den Nachfrager von entscheidender strategischer Bedeutung ist und die Bindung an einen Lieferanten die zusätzliche Gefahr von hohen Wechselkosten birgt. Individualisierte Leistungen sind beispielsweise oftmals durch ein hohes monetäres Volumen gekennzeichnet und steigern somit das finanzielle Risiko eines Einzelproduktes. Bindet sich der Nachfrager zusätzlich an den Anbieter durch eine vertragliche oder de-facto Abhängigkeit, ist die Kaufentscheidung nicht nur von einem hohen Produktrisiko, sondern auch durch ein hohes Systemrisiko zu charakterisieren. Dazu zählen typischerweise neben Beratungsleistungen auch Entwicklungsarbeiten für individuell entworfene Scheinwerferreihen einer neuen Automobilsérie.

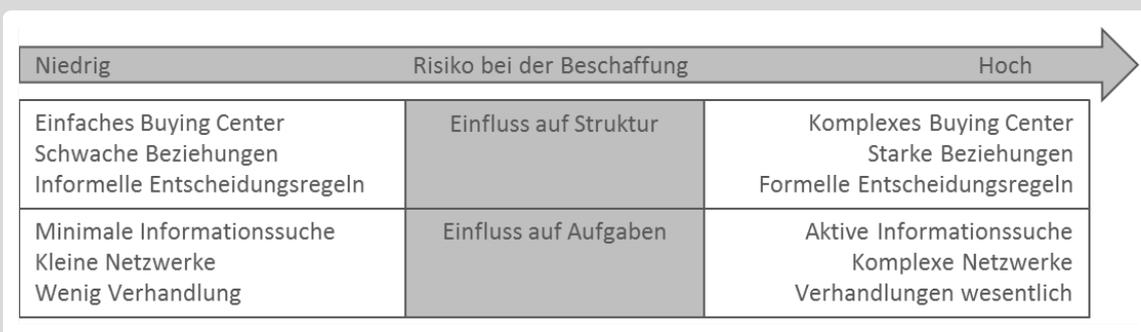
Es ist anzunehmen, dass sich in Abhängigkeit vom Nachfrager-Risiko auch die Ausgestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen verändert (vgl. Hotchkiss, 2009). Um die Änderungen, die mit steigendem Nachfrager-Risiko einhergehen, zu analysieren, ist zunächst eine detaillierte Kenntnis der B2B-Beschaffungsprozesse notwendig.

3.3 B2B-Beschaffungsprozesse in Abhängigkeit vom Nachfrager-Risiko

Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich verlaufen in der Regel mehrphasig (vgl. Campbell, 1985; Håkansson, 1982; Kruschwitz, 2007) und folgen häufig formalisierten Vorgaben (vgl. Backhaus/Voeth, 2010; Weddling, 2010). In der Literatur finden sich zahlreiche Phasenmodelle von Beschaffungsmodellen im B2B-Bereich (vgl. Backhaus/Voeth, 2010; Choffray/Lilien, 1978; Rolfes 2007). Diese unterscheiden sich vor allem im Hinblick auf ihr Aggregationsniveau, ähneln sich in ihrem Ablauf aber sehr (vgl. Weddelling, 2010). Aufbauend auf BACKHAUS/VOETH (2010) CHOFFRAY/LILIEN (1978) und ROLFES (2007) unterteilt WEDDELING (2010) den Beschaffungsprozess im B2B-Bereich in sieben Phasen, die auf Nachfrageseite relevant werden: die Erkennung des Bedarfs (1), die Freigabe des Budgets (2), die Kontaktaufnahme zu Anbietern/Anfragestellung (3), die Beurteilung und Auswahl von Angeboten (4), die Verhandlung mit Anbietern (5), die Entscheidung (6) und die Feedback/After-Sales-Phase (7). Durch die organisatorischen Strukturen von Nachfragern im B2B-Bereich treffen in der Regel mehrere Personen mit unterschiedlicher Entscheidungskompetenz, verschiedenen Aufgabenbereichen und heterogenen Präferenzen für die Kaufentscheidung in Interaktion (vgl. Webster/Wind, 1972a; Weddelling, 2010). WEBSTER/WIND (1972b) definieren innerhalb dieses Kaufgremiums fünf verschiedene Personengruppen als Rollenträger: die Einkäufer (buyer), die im Unternehmen zur Lieferantenauswahl und zu Kaufabschlüssen in einem bestimmten Rahmen berechtigt sind (1), die Benutzer (user), die später mit dem Produkt arbeiten müssen (2), die Beeinflusser (influencer), die offiziell nicht am Kaufprozess beteiligt sind, diesen aber informell beeinflussen (3), die Informationsselektierer (gatekeeper), die den Informationsfluss im Kaufgremium, z. B. als Assistenten der Entscheider, aufbereiten und somit die Entscheidung beeinflussen können (4) und die Entscheider (decider) selbst, die aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen letztendlich den Kauf bestimmen (5) (vgl. Backhaus/Voeth, 2010). Dieses Kaufgremium wird auch als Buying Center bezeichnet (vgl. Backhaus/Voeth 2010; Webster/Wind, 1972b).

Nach JOHNSTON/LEWIN (1996) beeinflusst die Höhe des Risikos den organisationalen Beschaffungsprozess der Nachfrager in unterschiedlichem Maße (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Einfluss des Risikos auf das organisationale Beschaffungsverhalten

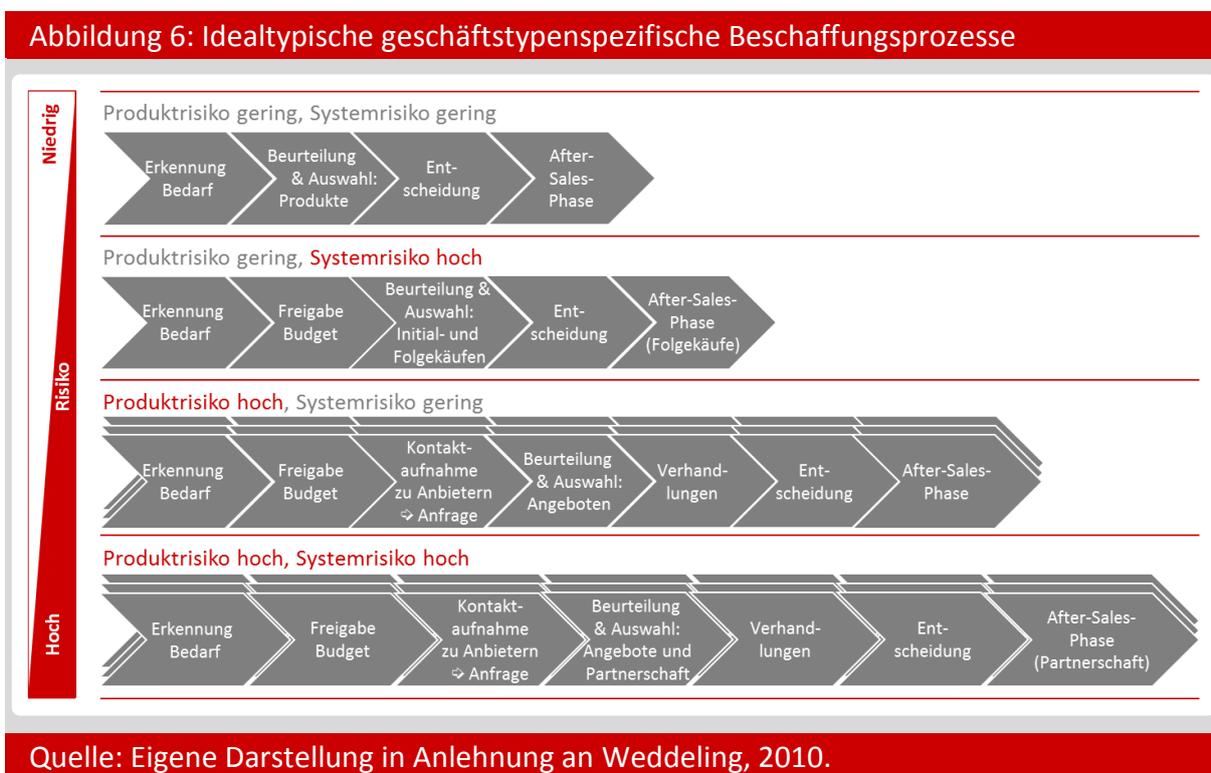


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnston/Lewin, 1996.

Je höher das Risiko in der Beschaffungssituation, desto größer und komplexer wird das Buying Center (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Über die verschiedenen Phasen hinweg sind zunehmend mehr Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlichen organisationalen Interessen beteiligt (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Für die Abstimmung werden enge innerbetriebliche Beziehungen und formelle Entscheidungsregeln daher immer wichtiger (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Zudem kommen Personen mit höherer Entscheidungsgewalt hinzu (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Somit steigt im Buying Center die Relevanz, auf den untergeordneten Hierarchieebenen, relevante Informationen zu sammeln, auszuwerten und daraus für die Entscheider Empfehlungen abzuleiten (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Bei steigendem Risiko sucht das Buying Center daher grundsätzlich aktiver nach Informationen, sodass auch ein immer größeres Spektrum von verschiedenen Informationsquellen herangezogen wird (vgl. Johnston/Lewin, 1996; Sheth, 1973). SHETH (1973) betont, dass dabei die aktive Informationsrecherche ebenfalls für Entscheider immer wichtiger wird, um möglichen Informationsverzerrungen, die durch die Informationsaufbereitung unterer Hierarchiestufen bewusst und unbewusst entstehen können, zu beseitigen (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Darüber hinaus wird mit wachsendem Risiko ein Kommunikationsnetzwerk zwischen Anbieter und Nachfrager immer wichtiger, um Vertrauen zu schaffen und über einen Informationsaustausch Risiken zu beseitigen (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Vor diesem Hintergrund ist auch nachvollziehbar, dass sich die Beschaffungsprozesse je nach Risikosituation unterschiedlich komplex gestalten.

In Abhängigkeit vom Nachfrager-Risiko werden auf Grundlage der in 3.2 entwickelten Kategorisierung in Abbildung 6 vier idealtypische Beschaffungsprozesse herausgestellt. Es sei an dieser Stelle nochmal darauf verwiesen, dass die Übergänge zwischen den Risikokategorien

fließend verlaufen und somit in der Realität eine wesentlich höhere Anzahl von Beschaffungsprozessen zu erwarten ist.



Bei geringem Produktrisikopraxis und geringem Systemrisikopraxis ist das Gesamtrisikopraxis auf Nachfrageseite sehr niedrig einzustufen. Beschaffungsprozesse laufen dementsprechend wenig ausdifferenziert und mit der Beteiligung weniger, manchmal nur einer Person ab. Bei der Suche nach Informationen über Angebote und der Entscheidungsfindung wird insbesondere Wert auf Schnelligkeit gelegt. Oberstes Bewertungskriterium ist hierbei der Preis (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Es ist anzunehmen, dass der Beschaffungsprozess hier, wie durch die Länge des Pfades in Abbildung 6 kenntlich gemacht, deutlich kürzer ausfällt als in den anderen Beschaffungsprozessen. Einzelne Phasen entfallen sogar ganz. Nach der Erkennung des Bedarfs wählt der Nachfrager unmittelbar ein Produkt aus und fällt relativ schnell die Kaufentscheidung. Gegebenenfalls wird im Falle von Problemen mit dem Produkt zusätzlich die Inanspruchnahme des After-Sales-Service für den Nachfrager relevant.

Werden für die Beschaffung von Produkten mit geringem Produktrisikopraxis langfristige Rahmenverträge mit Lieferanten geschlossen, erleichtert dies zwar die zukünftige Abwicklung der Beschaffung, gleichzeitig entsteht allerdings aufgrund der langfristigen Bindung ein Systemri-

siko für den Nachfrager. Es ist daher von einem höheren Gesamtrisiko bei der Beschaffung auszugehen. Somit ist mit einer intensiveren Abwicklung und längeren Dauer des Beschaffungsprozesses zu rechnen, was in Abbildung 6 durch den längeren Beschaffungspfad symbolisiert wird. Nach der Erkennung des Bedarfs wird z. B. oft ein bestimmtes Budget für den Bedarf beim Nachfrager festgelegt. Zusätzlich zum Initialkauf werden in der Regel auch die Folgekäufe im Entscheidungskalkül berücksichtigt.

Die Beschaffung von Produkten mit hohem Produktrisiko geht oft mit sehr hohen monetären Risiken für das Unternehmen einher. Das führt zu einer sehr viel strukturierteren Vorgehensweise bei der Beschaffung, wodurch sich der Beschaffungsprozess in der Regel verlängert. Es sind darüber hinaus wesentlich mehr Personen aus unterschiedlichen Abteilungen mit unterschiedlichen Funktionen und Entscheidungskompetenzen in den Beschaffungsprozess eingebunden. Dies wird in Abbildung 6 durch die Überlappung mehrerer Pfade verdeutlicht. Zudem tauchen aufgrund der intensiveren Abwicklung zusätzlich weitere Phasen im Beschaffungsprozess auf. Im Anschluss an die Bedarfserkennung und Budgetfestlegung kommt es z. B. zur ersten Anfrage und Kontaktaufnahme mit möglichen Anbietern. Dabei entsteht ein gesteigerter Informationsbedarf, der zum Teil in Verhandlungen beigelegt wird. Anders als bei Beschaffungen mit niedrigem Risiko wird bei Beschaffungen mit höherem Risiko weniger Wert auf eine schnelle und kostengünstige Beschaffung, sondern vielmehr auf eine hohe Qualität des Angebots gelegt (vgl. Johnston/Lewin, 1996). Zu diesem Zwecke werden zur Informationsrecherche oftmals mehrere Informationskanäle aktiv genutzt.

Das höchste Risiko weisen Beschaffungen mit hohem Produktrisiko und hohem Systemrisiko auf. Deshalb steigt die Zahl der Mitglieder im Buying Center. Auch hier sind eine aktive Suche nach Informationen und die Nutzung einer Vielfalt unterschiedlicher Quellen von elementarer Bedeutung.

Diese idealtypische Darstellung in Abbildung 6 stellt natürlich eine starke Vereinfachung der Realität dar. Sie hilft jedoch als Strukturierungsgerüst, um die phasenspezifisch variierende Bedeutung digitaler Medien bei der Reduktion von Risiken in B2B-Beschaffungsprozessen herauszuarbeiten.

3.4 Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen

Um das Risiko in B2B-Beschaffungsprozessen zu beherrschen, greifen Unternehmen auf eine Vielzahl von Informationsquellen zurück, darunter vermehrt auch auf Online-Kanäle. Im Folgenden wird der Fokus vor allem auf Online-Medien und ihre Bedeutung im Vergleich zu Offline-Kanälen gelegt. Einen Überblick über relevante Online- und Offline-Angebote gibt die Abbildung 7.

Abbildung 7: Auswahl relevanter Online- und Offline-Kanäle

| Online-Kanäle | Offline-Kanäle |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Unternehmenswebsites• Suchmaschinen• Internetfachseiten• Preisvergleichsseiten• Internet-Werbeanzeigen (Banner, Pop-Ups)• Social Media, Fachforen• ... | <ul style="list-style-type: none">• Persönlicher Kontakt mit dem Vertrieb• Events, Messen• Broschüren/Kataloge• Fachzeitschriften• Fernsehen• Radio• ... |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Media-Screen LLC, 2008.

Das in 3.3 aus den konzeptionellen Überlegungen entwickelte Strukturierungsschema von B2B-Beschaffungsprozessen dient dazu, die phasenspezifisch variierenden Informationsbedürfnisse zu identifizieren und konzeptionell sowie empirisch zu hinterfragen, welche Online-Angebote in welchen Phasen relevant sind.

Konzeptionell ergeben sich folgende Überlegungen: In der Phase „*Erkennung von Bedarf*“ sind die Bedürfnisse des Nachfragers noch nicht eindeutig definiert. Insofern können beispielsweise Internetfachseiten und Werbeanzeigen im Internet den Nachfrager auf neue Trends und Innovationen aufmerksam machen. Bei der „*Freigabe von Budget*“ können Preisvergleichsseiten dem Nachfrager wertvollen Nutzen stiften, um sein Budget für die spätere Transaktion festzulegen. Die darauf folgende Phase der „*Kontaktaufnahme zu Anbietern bzw. Anfrage*“ kann online dadurch gestützt sein, dass Unternehmen die Kontaktadressen leicht auffindbar auf ihrer Homepage oder in spezifischen Expertenforen platzieren oder aber mit bestimmten Suchmaschinenabfragen verknüpfen, sodass Nachfrager leichten Zugang dazu haben. In der Phase „*Beurteilung & Auswahl*“ steht für den Nachfrager im Vordergrund, die

Fülle an Informationen zu bewältigen und Wettbewerber miteinander vergleichbar zu machen. Um diesem Ziel gerecht zu werden, kommen vor allem Suchmaschinen in Frage. Sie führen den Nachfrager direkt in relevante Expertenforen oder auf die Unternehmenswebsites der einzelnen Wettbewerber, wo die relevanten Informationen zur Angebotsbeurteilung platziert sind. Um anschließende „*Verhandlungen*“ zu vereinfachen, sollten die richtigen Kontaktpersonen und einzelne Verhandlungsaspekte über Suchmaschinenabfragen direkt auffindbar sein. Um vom Nachfrager möglichst professionell und glaubwürdig aufgenommen zu werden, muss zudem eine Konsistenz zwischen den Online- und Offline-Kanälen bestehen. Bei der „*Entscheidung*“ besteht kaum Bedarf für Online-Lösungen. Lediglich die Abwicklung der Transaktion könnte über Online-Shops erfolgen. In der „*After-Sales-Phase*“ ist vermutlich ebenfalls eine unkomplizierte, schnelle Kontaktaufnahme nötig. Insofern spielen Suchmaschinen auch hier als Intermediäre zur Homepage des Unternehmens eine wichtige Rolle. Suchmaschinen können zudem auf die FAQ oder aber auf Cross- oder Up-Selling Produkte verweisen. Für die Erklärung der Nutzung von bestimmten Produkten können beispielsweise Online-Tutorien angeboten werden.

Das entwickelte Strukturierungsschema von B2B-Beschaffungsprozessen und die ersten konzeptionellen Überlegungen zum Einsatz von Online-Angeboten im B2B-Bereich bilden die Grundlage der qualitativen Analyse in Kapitel 4. In dieser Analyse sollen weitere Einsatzmöglichkeiten von Online-Medien im B2B-Bereich aufgedeckt und die phasenspezifische sowie risikoabhängige Bedeutung der Online-Medien für B2B-Beschaffungsprozesse empirisch überprüft werden.

4 Explorative Interviews mit Experten aus dem B2B-Bereich

4.1 Methodische Grundlagen und Durchführung

4.1.1 Methode

Qualitative Marktforschung wird insbesondere in weitgehend unerforschten Forschungsbereichen angewandt (vgl. Holzmüller/Buber, 2009; Flick, 2006; Lamnek, 2005). Sie dient dazu, neue Erkenntnisse in derzeitigen und neu auftretenden Problembereichen zu erzielen (vgl. Auer-Srnka, 2009). Wie in Kapitel 2 deutlich wurde, stellt der Einsatz verschiedener digitaler Medien unter Berücksichtigung heterogener B2B-Beschaffungsprozesse ebenfalls ein noch sehr neues und weitreichend unerforschtes Themengebiet dar. Somit ist auch hier qualitative Marktforschung nötig.

Eine spezielle Methode der qualitativen Marktforschung stellt das Experteninterview dar (vgl. Gläser/Laudel, 2010). Experteninterviews grenzen sich von anderen qualitativen Forschungsmethoden dadurch ab, dass hier eine spezielle Zielgruppe befragt wird. Ziel von Experteninterviews ist es, in persönlichen Gesprächen mit Fachkundigen aus dem Problembereich möglichst tiefe und aussagekräftige Einblicke in diesem Themenfeld zu erlangen und neue Erkenntnisse für die Entwicklung von Theorien offen zu legen. Aus diesem Grunde wird das Experteninterview auch in dieser Studie als qualitatives Analyseverfahren gewählt.

Die Formulierung offener Fragen im Experteninterview veranlasst die Befragten dazu, frei zu antworten, und ermöglicht somit die weitreichende und explorative Aufdeckung neuer Phänomene im Forschungsfeld. Über einen Interviewleitfaden wird gleichzeitig die Vergleichbarkeit, Struktur und Vollständigkeit der Antworten verschiedener Interviewpartner gewährleistet. Dieser Leitfaden orientiert sich hier an der in Kapitel 3 erarbeiteten Konzeption.

Insgesamt wurden acht Tiefeninterviews mit insgesamt elf Experten geführt, die an Beschaffungsprozessen in verschiedenen B2B-Unternehmen beteiligt sind. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von 70 Minuten. Dabei wurden sowohl die Anbieterseite als auch die Nachfrageseite befragt. Auf Anbieterseite wurden zwei Manager aus Marketing und Vertrieb interviewt. Da in erster Linie ein tieferes Verständnis der Beschaffungsprozesse generiert werden sollte, stand die Nachfrageseite im Mittelpunkt der Betrachtung. Auf Nachfrageseite

wurden daher Gespräche mit insgesamt neun Personen aus dem Buying Center verschiedener Unternehmen geführt. Zu den Befragten auf Nachfrageseite gehörten je nach Buying Center Struktur des Unternehmens Mitarbeiter auf Managementebene aus den Bereichen zentraler Einkauf, Beschaffung, Supply Chain Management und Logistik. Um zu verhindern, durch Häufung der Befragung in einem bestimmten Bereich zu verzerrten Ergebnissen zu gelangen, war es das Ziel, den B2B-Bereich möglichst umfassend abzudecken. Deshalb wurde bei der Auswahl der Interviewpartner neben der Anbieter- und Nachfrageperspektive hoher Wert auf eine breite Streuung der Unternehmensgrößen und Branchen, aus denen die Befragten stammen, gelegt. Insgesamt wurde ein breites Spektrum an B2B-Produkten und -dienstleistungen durch die Befragten abgedeckt. Dieses reicht von Büromaterialien und Ersatzteilen bis hin zu Werbekampagnen, Werkzeugmaschinen, Antriebssystemen und dem Bau ganzer Produktionsstätten.

4.1.2 Design der explorativen Analyse

4.1.2.1 Erhebung der Daten

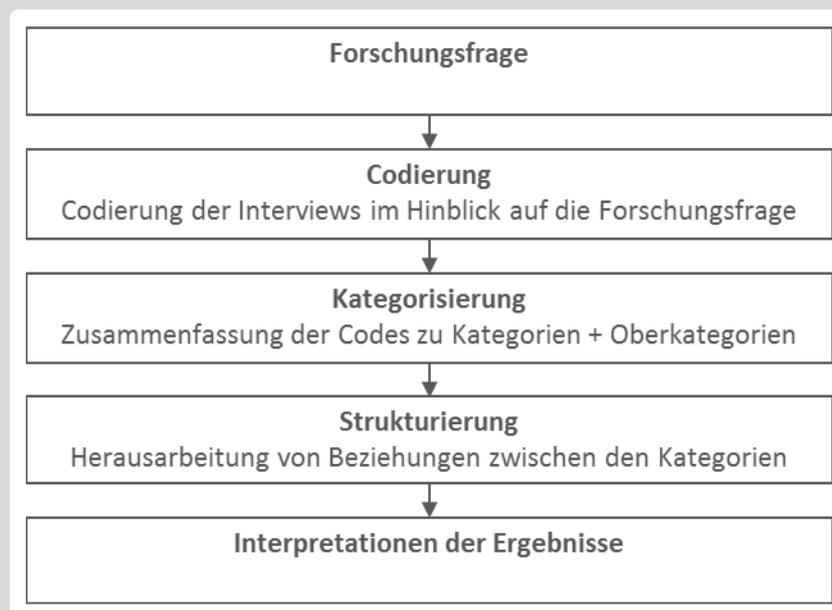
Zu Beginn der Experteninterviews wurde den Befragten zunächst das Konzept des geschäftstypenspezifischen Ansatzes vorgestellt. Im Anschluss sollten die Befragten die typischen Transaktionsprozesse für ihre Kernprodukte in den Geschäftstypenansatz einordnen und die Risikosituation und Ausgestaltung eines typischen Beschaffungsprozesses in ihrem Unternehmen bzw. bei ihrem Kunden beschreiben. Aufbauend auf dieser Einschätzung wurden offene Interviews mit den Befragten geführt. Dabei wurden die Beschaffungsprozesse sukzessive nach ihren verschiedenen Phasen im Hinblick auf die Relevanz von digitalen Medien diskutiert. Als Orientierung bzw. Interviewleitfaden dienten dazu vier offene Leitfragen: Zunächst sollten die einzelnen Phasen bzw. Situationen im B2B-Beschaffungsprozess charakterisiert werden (1). Daran anknüpfend sollten zum einen die Probleme der Kunden (2) und zum anderen die daraus resultierenden Herausforderungen für den Anbieter in dieser spezifischen Situation diskutiert werden (3). Zum Schluss wurde nach möglichen digitalen Lösungsstrategien für den Anbieter gefragt, die auch in Abgrenzung zu nicht digitalen Lösungen erör-

tert wurden (4). Die offen gehaltene Befragung und der flexible Leitfaden förderten ein freies Antwortverhalten und die explorative Aufdeckung von Zusammenhängen.

4.1.2.2 Datenanalyse

Die inhaltliche Analyse der Experteninterviews folgte dem in Abbildung 8 beschriebenen Vorgehen.

Abbildung 8: Vorgehen bei der inhaltlichen Analyse



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die anfangs formulierte Forschungsfrage wurden die Experteninterviews nach inhaltlichen Aspekten bzw. auftauchenden Phänomenen codiert (vgl. Mayring, 2000). Die Codes wurden bei thematischer Ähnlichkeit zu Kategorien zusammengefasst und in ein hierarchisches Verhältnis von Unter- und Oberkategorien gebracht (vgl. Flick, 1998; Früh, 2011; Mayring, 2000). Im Folgenden wurden Beziehungen und Zusammenhänge zwischen den Kategorien herausgebildet, um einen globalen Überblick über die relevanten Themengebiete des Forschungsbereichs zu erlangen und ein systematisches Vorgehen bei der Interpretation der in den Interviews gemachten Aussagen zu ermöglichen. Die Kodierung der Interviews und die Kategorisierung der Codes erfolgte mithilfe der qualitativen Analysesoftware MAXQDA (vgl. Kuckartz, 2010).

4.1.3 Beurteilung der Güte

Die Güte qualitativer Forschungsergebnisse wird nach Mayring (2002) über sechs allgemeine Kriterien garantiert: Die Verfahrensdokumentation, die argumentative Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit, die Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung und die Triangulation (vgl. hier und im Folgenden: Mayring, 2002).

In der qualitativen Forschung wird das Vorgehen der Analyse sehr spezifisch auf den Untersuchungsgegenstand ausgerichtet. Daher ist es wichtig, das Vorgehen der Untersuchung genau und schlüssig aufzuzeichnen. Um die *Verfahrensdokumentation* zu gewährleisten, wurde das Vorgehen bei der Untersuchung daher in 4.1.1 und 4.1.2 detailliert erläutert.

Die *argumentative Interpretationsabsicherung* dient dazu, die Qualität der Ergebnisinterpretation sicherzustellen. Interpretationen in qualitativen Analysen lassen sich nicht durch Rechnungen und Zahlen belegen. Sie müssen daher leicht nachvollziehbar und argumentativ begründet sein. In dieser Studie wurde aus diesem Grunde besonderer Wert darauf gelegt, die Ergebnisinterpretationen mit wörtlichen Zitaten aus den Interviews zu belegen. Zudem wurde der qualitativen Analyse eine quantitative Analyse angeschlossen, die die Kernergebnisse noch einmal anhand eines höheren Stichprobenumfangs überprüft.

Ein weiteres Kriterium für den Aussagegehalt einer qualitativen Untersuchung ist die *Regelgeleitetheit*. Die Analyse sollte geregelt und systematisch vonstattengehen. Bei den Interviews und der anschließenden Ergebnispräsentation wurde daher streng dem in 4.1.1 und 4.1.2 beschriebenen Vorgehen gefolgt.

Die *Nähe zum Gegenstand* stellt ein weiteres Gütekriterium der qualitativen Forschung dar. Die Untersuchung sollte demnach einen alltäglichen Bezug zum Untersuchungsgegenstand aufweisen. Um dies zu garantieren, wurden die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Interviews mit Personen geführt, die in ihrem alltäglichen Geschäft in B2B-Beschaffungsprozessen involviert sind.

Die *kommunikative Validierung* beinhaltet die nachträgliche Überprüfung der Analyseergebnisse und Interpretationen durch die Befragten, um deren Gültigkeit zu überprüfen. Eine nachträgliche Überprüfung der Ergebnisse mittels einer erneuten Befragung fand im Rahmen

dieser Untersuchung nicht statt. Dies liegt darin begründet, dass bei der Befragung hauptsächlich Personen aus hohen Hierarchieebenen im Unternehmen befragt wurden, deren Zeitbudget stark eingeschränkt war. Stattdessen konnte über die anschließende quantitative Befragung die Gültigkeit der Kernergebnisse kontrolliert werden.

Das sechste Gütekriterium ist die *Triangulation*. Dieses Kriterium verlangt, die Forschungsfrage von unterschiedlichen Perspektiven aus zu beantworten und die Ergebnisse miteinander zu vergleichen, um eine hohe Qualität der Forschungsergebnisse zu gewährleisten. Die Forschungsfrage wurde in dieser Untersuchung sowohl von Angebots- als auch von Nachfrageseite betrachtet. Diese beiden Perspektiven zeigen eine hohe Übereinstimmung, sodass auch das Gütekriterium Triangulation in dieser Studie als erfüllt angesehen werden kann.

4.2 Ergebnisse

4.2.1 Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse können in drei Kernbereiche untergliedert werden: Ergebnisse über die Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen, Ergebnisse über die Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen und Ergebnisse über die Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich.

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bilden die gewonnenen Erkenntnisse über die Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen. Das Risiko konnte von den Interviewten hier als entscheidender Einflussfaktor für die Gestaltung des Beschaffungsprozesses bestätigt werden.

„Wichtig ist sicherlich zunächst erst einmal zu erkennen, in welchem Quadranten ich mich überhaupt befinde, und das Risiko zu erkennen. Aber dann darf man nicht sagen ‚Um Gottes Willen, das Risiko ist schlecht‘, sondern man muss es beherrschen.“²

Die Interviews zeigen, dass verschiedene Risikokomponenten für den Nachfrager relevant sind. Das Risiko der Beschaffungssituation ergibt sich für den Nachfrager sowohl aus dem produktbezogenen Risiko als auch aus dem systembezogenen Risiko. Niedriges Produktrisiko

² 13 (87).

ist häufig bei standardisierten Produkten relevant. Hierbei besteht normalerweise ein geringes Systemrisiko. Werden diese Produkte jedoch immer wieder beim selben Partner bezogen und besteht ein langfristiger Vertrag über die Abnahme solcher Produkte, ist von einem erhöhten Systemrisiko auszugehen, was auch folgende Aussagen verdeutlichen.

„Das größte Risiko haben Sie natürlich einmal hier, beim Partner; denn da sind Sie abhängig vom Lieferanten. Da sind Sie abhängig davon, dass er sich kooperativ verhält.“³

„Es ist ein Wechselaufwand damit verbunden. Sie können nicht mit jedem Beschaffungsvorgang woanders bestellen.“⁴

„Jetzt geht es darum, dass das Papier teurer wird; das Papier, auf das sich einmal viele wichtige Personen im Unternehmen geeinigt haben. Das wird teurer und dann wird es schwieriger zu wechseln, weil da Einiges dranhängt.“⁵

Werkzeugmaschinen sind hingegen aufgrund des erhöhten technischen und finanziellen Risikos des Einzelproduktes als typische Produkte mit hohem produktbezogenem Risiko einzustufen. Das Systemrisiko spielt hier nur eine untergeordnete Rolle.

„Denn jeder Ausfall des Systems, gerade im Gebäude oder bei größeren Anschaffungen im Projektgeschäft, hat natürlich richtige Auswirkungen.“⁶

„Wenn der Service erst einmal drei Tage braucht, bis er da ist, dann habe ich so viel Produktionskapazität verloren. Das hole ich ja nie wieder ein.“⁷

„Wir schauen uns die Lieferanten natürlich sehr, sehr genau an. Mit wem arbeiten wir da, die finanzielle Stabilität des Lieferanten, und so weiter und sofort.“⁸

Aus den Interviews kristallisierten sich mithin drei verschiedene Beschaffungssituationen heraus, die in Abbildung 9 im risikobasierten Kategoriensystem, das in 3.2 hergeleitet wurde, positioniert werden: Beschaffungssituationen mit hohem Produktrisiko (1), Beschaffungssituationen mit geringem Produktrisiko mit langfristigem Rahmenvertrag und demzufolge mit Systemrisiko (2) und Beschaffungssituationen mit niedrigem Produktrisiko ohne langfristigen Rahmenvertrag und daher ohne Systemrisiko (3). Im Folgenden werden diese Gruppen auch

³ I7 (394).

⁴ I3 (49).

⁵ I8 (111).

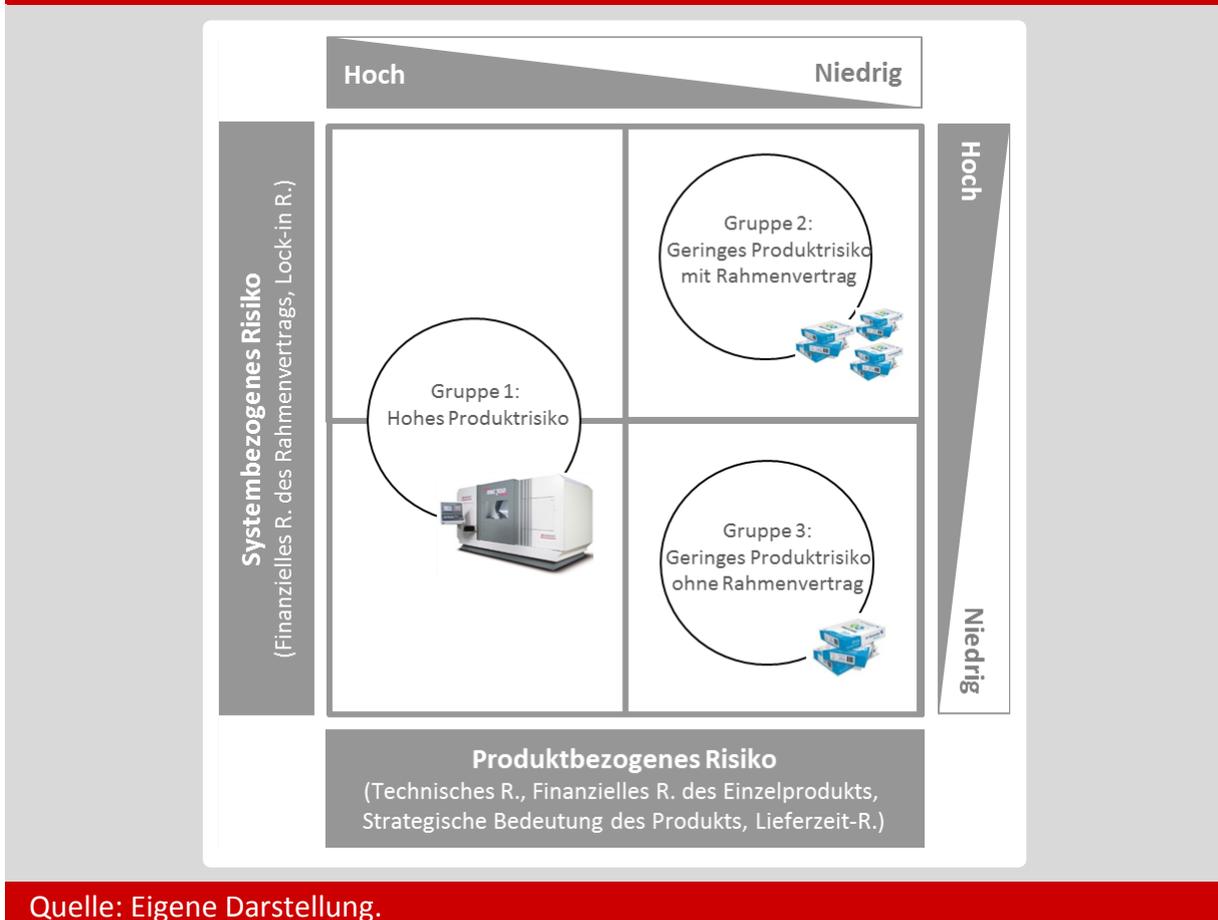
⁶ I1 (76).

⁷ I1 (76).

⁸ I3 (67).

als Gruppe 1 (Hohes Produktrisiko), Gruppe 2 (Geringes Produktrisiko mit Rahmenvertrag) und Gruppe 3 (Geringes Produktrisiko ohne Rahmenvertrag) bezeichnet.

Abbildung 9: Beschaffungssituationen im B2B-Bereich



Je nach Beschaffungssituation gestalten sich die Beschaffungsprozesse unterschiedlich. Bei Beschaffungen mit geringem Produktrisiko ohne langfristigen Rahmenvertrag bzw. ohne Systemrisiko (Gruppe 3) folgt nach der Bedarfserkennung oft direkt der Kauf. In diesen Fällen lohnt es sich nicht, viele Ressourcen in den Beschaffungsprozess zu investieren:

„Das kostet zu viel Zeit, die Zeit habe ich nicht.“⁹

Diese Entscheidungen werden daher in der Regel von nur einer Person getroffen.

„...wenn es um Schrauben geht und Zinkteile. Das entscheidet [...] dann der Einkäufer für sich. Da gibt's keine Teambesprechungen mehr wegen solcher Entscheidungen.“¹⁰

⁹ I6 (133).

Eine Unterteilung des Beschaffungsprozesses in verschiedene Phasen ist hier somit nicht zu erkennen.

Oft werden bei wiederkehrenden Beschaffungen mit geringem Produktrisiko aus Effizienzgründen langfristige Rahmenverträge geschlossen, wodurch die Nachfrager jedoch ein bestimmtes Systemrisiko eingehen (Gruppe 2).

„Wir sollten eigentlich langfristig mit dem Lieferanten zusammenarbeiten, wir sollten Mehrjahresverträge schließen, nicht jedes Jahr woanders hingehen, nicht das Volumen auf viele kleine Lieferanten zersplittern.“¹¹

„Weil das in dem Fall ein wiederkehrendes Geschäft ist. Das heißt, das wurde letztes Jahr auch schon einmal gemacht oder das wird regelmäßig bestellt. Das heißt, er weiß, zu welchem Lieferanten er gehen möchte und mit welchem Lieferanten er das durchführen möchte.“¹²

Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf den Beschaffungsprozess. Denn je höher die Anzahl der auftretenden Risiken und deren Tragweite für das Unternehmen sind, desto umfangreicher und arbeitsintensiver gestaltet sich in der Regel der Beschaffungsprozess im Unternehmen.

„Man muss sich das so vorstellen, dass in dem Prozess bestimmte Schritte in Abfolge gemacht werden müssen. Das ist einmal die Definition des Bedarfs: ‚Was brauche ich?‘, ‚Was ist das?‘. Und dann muss ich ja auch ein Team definieren: ‚Wer ist an dem Prozess beteiligt?‘. Und eine Mussrolle in dem Prozess hat eben der Einkäufer. Das bedeutet, auch der Techniker kann das anstoßen, auch der Ingenieur [...] kann den Prozess mitsteuern.“¹³

„Da haben sich die, die den Bedarf benötigen und der Einkauf und auch die Rechtsabteilung so früh wie möglich zusammengefunden und den Bedarf besprochen: ‚Was wollen wir tun?‘; das ist auch sehr wichtig in dem Bereich, um dann den Prozess gemeinsam abzustimmen. Also wer hat wann welche Verantwortlichkeiten und wie gehen wir vor.“¹⁴

Es kommt mit zunehmendem Risiko demnach zu einem sorgfältigeren und stärker formalisierten Vorgehen bei der Anbieterauswahl. Gleichzeitig steigt die Anzahl der beteiligten Akteure im Beschaffungsprozess. Somit sind neben dem Einkauf auch das Management sowie

¹⁰ I4 (129).

¹¹ I3 (75).

¹² I8 (145).

¹³ I7 (288).

¹⁴ I8 (149).

die späteren Benutzer des Produkts zunehmend in den Beschaffungsprozess eingebunden. Auch die Beschaffungsdauer und die vorkommenden Phasen verändern sich mit zunehmendem Risiko im Beschaffungsprozess. Bei Beschaffungen mit geringem Produktrisiko, aber hohem Systemrisiko erfolgt zunächst eine Vorauswahlphase, bevor es zu einer Beurteilung und engeren Auswahl der Anbieter kommt. Nach den anschließenden Verhandlungen mit den Anbietern fällt die finale Anbieterauswahl bzw. Kaufentscheidung. Die operative Abwicklung wird schließlich im Rahmenvertrag festgelegt.

Bei Beschaffungen mit hohem Produktrisiko (Gruppe 1) ist das Gesamtrisiko am höchsten einzustufen. Aufgrund des hohen Risikos bei der Anbieterauswahl erfolgt die Vorauswahlphase bei diesem Beschaffungstyp sogar in zwei Schritten. In der groben Vorauswahlphase erfolgt zunächst die Erstellung einer Longlist, in der die relevanten Lieferanten aufgelistet werden.

„Es gibt dann die erste Liste, die erstellt wird, die Longlist. Also erst mal gibt es ein paar Ideen, welche Lieferanten möchte man denn mit dabei haben und dann überlegt man sich, welche von denen fragen wir dann tatsächlich.“¹⁵

Danach wird versucht, diese Longlist in der detaillierten Vorauswahlphase auf wenige Lieferanten einzugrenzen und kommt so zur sogenannten Shortlist.

„Es gibt eben gewisse Schritte, die sicherlich immer ein Stück weit anders aussehen, aber grob gesagt, ist es halt so, dass wir hier den Beschaffungsmarkt mit Hunderttausenden von Unternehmen haben und versuchen hier vielleicht auf drei bis fünf zu kommen.“¹⁶

Im Anschluss an die Vorauswahlphase kommt es dann in der Regel zu einer persönlichen Kontaktaufnahme mit den Unternehmen auf der Shortlist.

„Zu 80 % würde ich sagen, ist es so, dass wir diese Lieferanten besuchen, die dann in Frage kommen.“¹⁷

Nach der finalen Beurteilung und den anschließenden Verhandlungen trifft das Buying Center seine endgültige Kaufentscheidung. Die operative Abwicklung hat hier im Gegensatz zu Beschaffungsprozessen mit Rahmenvertrag, bei denen die Transaktion häufig durchgeführt

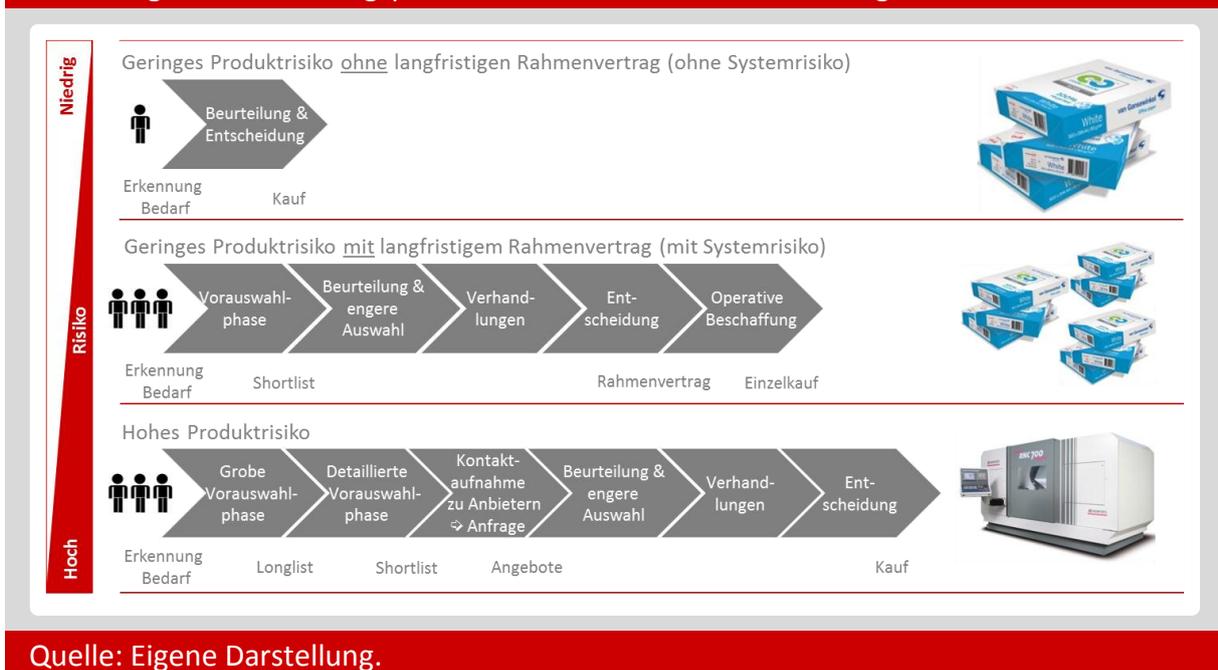
¹⁵ I8 (157).

¹⁶ I3 (107).

¹⁷ I3 (139).

wird, eine nur geringe Bedeutung. Da in Beschaffungsprozessen mit hohem Produktrisiko das Gesamtrisiko bereits sehr hoch einzustufen ist, hat das Systemrisiko kaum noch einen Einfluss auf den Beschaffungsprozess, sodass bei hohem Produktrisiko unabhängig vom Systemrisiko von einem gemeinsamen identischen Beschaffungsprozess ausgegangen werden kann. Ein Überblick über die sich aus den Tiefeninterviews ergebenden Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich bietet die Abbildung 10.

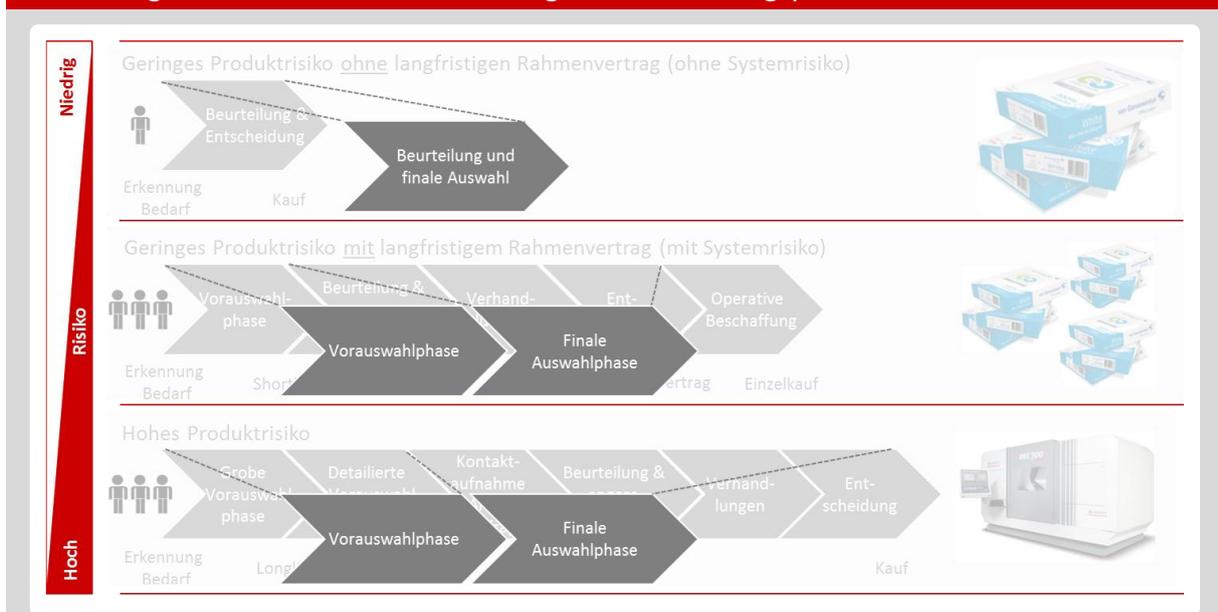
Abbildung 10: Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich auf Grundlage der Tiefeninterviews



Quelle: Eigene Darstellung.

Die unteren zwei Beschaffungsprozesse aus Abbildung 10 ähneln sich sehr stark im Hinblick auf ihre Phasen und ihren Formalisierungsgrad. Es lässt sich erkennen, dass es bei diesen beiden Beschaffungsprozessen Phasen gibt, die der Vorauswahl eines relevanten Sets an möglichen Anbietern dienen (grobe und detaillierte Vorauswahlphase) und Phasen, die der endgültigen Auswahl eines Anbieters gewidmet sind (Kontaktaufnahme zu Anbietern, Beurteilung & engere Auswahl, Verhandlungen und Entscheidung). Zur Vereinfachung können die Prozesse daher grob in eine Vorauswahlphase und eine finale Auswahlphase unterteilt werden. Im Folgenden unterscheiden wir daher zwischen dem einstufigen Beschaffungsprozess bei niedrigem Beschaffungsrisiko und dem zweistufigen Beschaffungsprozess bei höherem Beschaffungsrisiko, wie in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Vereinfachte Unterteilung der Beschaffungsprozesse



Quelle: Eigene Darstellung.

Je nach Risikokategorie sind unterschiedliche Zielsetzungen für die Nachfrager relevant. Bei Beschaffungen mit geringem Risiko für den Nachfrager steht vor allem der Preis sowie die Unkompliziertheit und Schnelligkeit der Beschaffung im Fokus, da weitreichende Folgen durch die Auswahl des Lieferanten nicht zu erwarten sind.¹⁸

„Im Endeffekt ist es das Gleiche. Da gibt’s so viele Hersteller, so viele Händler.“¹⁹

„Wenn ich hier in dem unteren [Risiko-]Bereich bin, dann muss ich natürlich bestrebt sein, da E-Procurement einzuführen, um einfach die Prozesse effektiver zu machen.“²⁰

Je stärker jedoch die Risiken eines zu beschaffenden Produktes sind, desto größer können die Folgen für den Nachfrager sein. Beispielsweise kann eine fehlerhafte Maschine einen längerfristigen Produktionsstopp verursachen. Somit rücken die Qualität und der Service vom Anbieter bei zunehmendem Risiko immer weiter in den Mittelpunkt.

„Es gibt Teile, bei denen ist die Versorgungssicherheit am höchsten gewichtet oder die Qualität. Und es gibt eben Teile, da ist alles komplett beschrieben, was das Ding können

¹⁸ vgl. I1 (76).

¹⁹ I6 (134).

²⁰ I3 (81).

muss. Im Falle dieser Zeichnungsteile oder Schrauben – um es noch einfacher zu machen – ist es mir total egal, von welchem Lieferant das kommt. Da nehme ich den günstigsten.“²¹

„Denn jeder Ausfall des Systems, gerade im Gebäude oder bei größeren Anschaffungen im Projektgeschäft, hat natürlich richtige Auswirkungen. [...] Eine Maschine darf nicht ausfallen. Wenn sie ausfällt, dann brauche ich einen top Service. Ich kann natürlich eine günstigere Maschine auf der Welt kriegen, aber wenn der Service erst einmal drei Tage braucht, bis er da ist, dann habe ich so viel Produktionskapazität verloren, das hole ich nie wieder ein.“²²

Fasst man die bisherigen Ergebnisse der qualitativen Interviews zusammen, dann lassen sich folgende Thesen aufstellen:

T_{1a}: Je höher das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto wichtiger ist die Beurteilung der Qualität einer zu beschaffende Leistung.

T_{1b}: Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt der Preis als Entscheidungskriterium in den Fokus.

T_{1c}: Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt die Unkompliziertheit der Beschaffung als Entscheidungskriterium in den Fokus.

Je nach Einstufung der Art und Höhe des Risikos wenden Unternehmen unterschiedliche Heuristiken an, um Risiken im Beschaffungsprozess durch eine geeignete Anbietersauswahl zu reduzieren bzw. zu vermeiden.

„Man zieht sich gewisse Informationen aus Internetauftritten heraus, beschafft sich Auskünfte.“²³

„Ich habe genug andere Sachen zu tun und dementsprechend muss ich mir so schnell wie möglich Informationen beschaffen. Und das ist entweder übers Internet oder direkt anfragen.“²⁴

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass die aktive und selbst initiierte Informationssuche ein wichtiges Element bei der Suche nach Anbietern darstellt. Darüber hinaus spielen Empfehlungen von befreundeten Unternehmen bzw. Kundenreferenzen eine entscheidende Rolle:

²¹ I1 (190).

²² I1 (76).

²³ I3 (93).

²⁴ I6 (92).

„Aber ich würde einmal sagen, hilfreich sind dann natürlich immer Referenzen. Also wenn man wirklich gute Referenzen an die Hand bekommt, mit denen man dann auch sprechen kann oder es sind gar Empfehlungen, die man von einem befreundeten Unternehmen bekommen hat.“²⁵

„Da werden Macher gesucht, die zeigen können, ich habe da schon einmal etwas gemacht.“²⁶

Neben den Erfahrungen durch Dritte sind für die Auswahl von Anbietern aber auch immer persönliche Eindrücke beispielsweise durch Besuche oder Telefonate von elementarer Bedeutung.

„Da können Sie sich nicht drauf verlassen. Sie müssen sich vor Ort selber ein Bild machen und auch das ist keine 100%ige Garantie.“²⁷

„Da ist es schwierig, aus der Ferne überhaupt eine Beurteilung zu treffen. Okay, da haben Sie natürlich am Ende den Preis. Trotzdem war uns wichtig, den Lieferanten vor Ort zu besuchen.“²⁸

Insgesamt konnten in den Interviews drei Hauptkategorien festgestellt werden, die dem Unternehmen bei der Anbieterauswahl und der damit verbundenen Risikoreduktion helfen: die selbst initiierte Informationsrecherche, die sowohl online als auch offline betrieben wird (1), Empfehlungen von befreundeten Unternehmen bzw. Kundenreferenzen (2) und persönliche Eindrücke vom Anbieter durch Besuche, Telefonate oder Ähnliches (3). Es ist jedoch zu vermuten, dass diese Heuristiken je nach Phase im Beschaffungsprozess in unterschiedlichem Maße eingesetzt werden.

„Wobei Sie gehen ja davon aus, dass mit höherer Komplexität die Nutzung des Internets auch größer wird. [...] Dem ist eigentlich nicht so. [...] Die Lieferantenbeziehung basiert dann eher auf face-to-face. Also die kommen ins Haus, man spricht die Teile durch, die Baugruppen. Also da werden weder Vorauswahl noch sonstige komplexe Themen per Internet dann abgehandelt.“²⁹

„Also [solche Baugruppenlieferanten] sind dann auch eher hier im Raum [...], weil wir einfach die Nähe brauchen, um mal schnell hinfahren zu können, Qualitätsthemen zu besprechen

²⁵ I3 (165).

²⁶ I1 (100).

²⁷ I4 (84).

²⁸ I3 (188).

²⁹ I4 (86).

oder auch monetäre Themen. Also je höher die Komplexität, umso weniger nutzen wir Internet.“³⁰

Daraus lassen sich zwei Vermutungen ableiten:

T_{2a}: Bei risikoreichen Beschaffungsprozessen nimmt die selbstinitiierte Informationsbeschaffung im Verlauf des Kaufprozesses ab, während der persönliche Kontakt zunimmt. Empfehlungen von befreundeten Unternehmen sind in jeder Phase gleichbedeutend.

T_{2b}: Bei risikoarmen Beschaffungsprozessen ist im Kontext der effizienten Prozessgestaltung die Informationsrecherche die vorherrschende Heuristik zur Risikoreduktion.

³⁰ 14 (88).

4.2.2 Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen

Der zweite Kernbereich der Ergebnisse betrifft die Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen. In den Interviews wurden innerhalb des Beschaffungsprozesses bestimmte digitale Kontaktpunkte zwischen Anbieter und Nachfrager, sogenannte Online-Touchpoints, identifiziert: Unternehmenswebsites, Suchmaschinen und Websites Dritter (Foren, Fachseiten etc.). Diesen kommen je nach Phase im Beschaffungsprozess eine andere Rolle und andere Bedeutung zu.

Unabhängig von Branche und Position des Buying-Center Mitgliedes wurde der **Unternehmenswebsite** eine besondere Relevanz in der Vorauswahlphase beigemessen.

„Ich würde sagen, ein neuer Lieferant braucht irgendwo eine Basis, eine Onlinepräsenz, um sich überhaupt zu präsentieren. Ansonsten, wenn man überhaupt keine Informationen über ihn findet, wird der sich sehr, sehr schwer tun, irgendwo reinzukommen. [...] Das ist so ein Must-Have.“³¹

„Es gibt dann die erste Liste, die erstellt wird. – Die Longlist. [...] Dafür ist die Homepage, das Internet, natürlich der erste Anlaufpunkt.“³²

„Wenn ich mir die Websites in diversen Branchen angucke, wie schlecht die einfach gemacht sind und das auch von echten großen Firmen. Also da denke ich auch manchmal, kaufen würde ich da jetzt nichts.“³³

„Und dieser gute Internetauftritt ist ja auch gleichzeitig eine Indikation dafür, wie professionell betreibt er sein Onlinegeschäft, was kann ich später im B2B von ihm erwarten. Wenn die Internetseite schon nichts taugt, dann kriegt der das Andere auch nicht auf die Kette.“³⁴

„Ob eine Internethomepage [...] das ausschlaggebende Kriterium ist, mag ich bei Projektgeschäften bezweifeln. Das ist sicherlich bei anderen Dingen mehr der Fall. Im Projektgeschäft könnte ich Ihnen jetzt Referenzen von Firmen geben, da denken Sie – Oh Gott, was für eine Klapsbude – und in Wirklichkeit steckt dort ein toller Konzern dahinter.“³⁵

Demzufolge liefert die Unternehmenswebseite erste wertvolle Informationen über das anbietende Unternehmen. Ein Unternehmen, das über keinen Internetauftritt verfügt, wird im

³¹ I4 (153).

³² I8 (157).

³³ I5 (177).

³⁴ I3 (205).

³⁵ I1 (94).

weiteren Verlauf der Anbieterauswahl unter Umständen nicht mehr betrachtet. Zudem ist die Unternehmenswebsite ein erster Indikator für die Professionalität des Anbieters. Ein schlechter Internetauftritt eines Anbieters könnte daher zum Ausschlussgrund aus dem Vorauswahlset werden. Dies führt zu folgenden Thesen:

T_{3a}: Die Unternehmenswebsite kann wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern.

T_{3b}: Die Professionalität der Unternehmenswebsite ist ein Indikator für die Gesamtkompetenz des Anbieters.

T_{3c}: Ein schlechter Internetauftritt eines Anbieters kann ein Ausschlussgrund aus dem Vorauswahlset sein.

Obwohl der Unternehmenswebsite bei der Vorauswahlphase noch eine sehr hohe Bedeutung zukommt, ist der Unternehmenswebsite in der finalen Auswahlphase nur von untergeordneter Wichtigkeit.

„Also jeder Lieferant benötigt irgendwo eine Internetpräsenz. Aber es ist jetzt nicht wirklich relevant für die Entscheidungsfindung spezieller Aufträge.“³⁶

„Online den Maschinenpark ansehen und Ansprechpartner herausuchen? - Ok, für eine erste Einschätzung. Aber um diese Einschätzung zu konkretisieren, ist auf jeden Fall der telefonische Kontakt, meistens aber eher ein Face-to-Face Kontakt nötig. Also dass wir irgendwo ein Treffen machen, entweder beim Lieferanten, um ihn mal kennenzulernen, oder dass er ins Haus kommt, sich mal vorstellt. Also nur die erste Kontaktaufnahme läuft über das Internet und dann läuft eigentlich immer alles im direkten Gespräch.“³⁷

Wie deutlich wird, ist die Unternehmenswebsite für die endgültige Entscheidungsfindung nicht relevant. Vielmehr zählen der persönliche Kontakt zum Anbieter und das direkte Gespräch. Unternehmenswebsites können daher als Kontaktpunkt zu spezifischen Ansprechpartnern im Unternehmen dienen. Um dies zu überprüfen, werden folgende Thesen aufgestellt:

³⁶ I4 (153).

³⁷ I4 (145).

T_{4a}: Wenn es zur endgültigen Bewertung der Anbieter kommt, spielen Informationen auf der Unternehmenswebsite eine wichtige Rolle.

T_{4b}: Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Unternehmenswebsites, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden.

Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite und auf Websites Dritter (beispielsweise Foren, Blogs, Preisvergleichsseiten) stellen eine weitere Informationsform dar und können wertvolle Informationen bei der Entscheidung für einen relevanten Anbieter liefern.

„Solche Qualitätskriterien versucht man ja eher über Referenzen abzugreifen. Wenn jemand an diese und diese Firma liefert, muss er einen gewissen Standard erfüllen und somit können wir daraus deuten, dass er das vermutlich kann.“³⁸

„Bei Projektgeschäften kann ich ja nur begrenzte Randparameter angeben. [...] Und dann habe ich nur die Chance das Ganze über Referenzen zu vermitteln. Da haben wir auch auf der Website die entsprechenden Sachen präsentiert. Über diese Schiene muss man dann definitiv kommen.“³⁹

„In der Regel sind die Referenzangaben, die online gestellt werden, auch kaum zu gebrauchen. Das sieht man. Man weiß auch nicht genau, wie man denen vertrauen soll. Also da würde ich schon sagen, da ist die persönliche Schiene wichtig, dass man konkret nachfragt: „Welches Projekt ist da genau gelaufen?“, „Kann man den einmal anrufen?“⁴⁰

„Die Referenz ist interessant bzw. die Frage, wo wird dieser Konzern in irgendwelchen Fachberichten, Medien oder wo auch immer genannt? [...] Da ist die Referenz viel wichtiger als die Internetseite.“⁴¹

„Also gerade [...] bei Expertenforen, da sehe ich schon ziemlich großes Potenzial.“⁴²

Obwohl hier ein großes Potential gesehen wird, werden Online-Referenzen jedoch teilweise kritisch bewertet. Referenzen auf Websites Dritter, insbesondere aber auf der Unternehmenswebsite werden meist vom Anbieter selbst zur Verfügung gestellt und präsentiert somit unter Umständen ein geschöntes Bild des Unternehmens. Da die Analyse der Inter-

³⁸ I4 (150).

³⁹ I2 (39).

⁴⁰ I3 (123).

⁴¹ I1 (96).

⁴² I5 (200).

views ein ambivalentes Bild bezüglich der Relevanz von Referenzen auf der Unternehmenswebsite und Websites Dritter ergibt, wird für die Telefonbefragung davon ausgegangen, dass beide Informationsquellen sowohl in der Vorauswahlphase als auch in der Finalauswahlphase relevant sein können. Die Thesen lauten daher:

T_{5a}: Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter.

T_{5b}: Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter.

T_{6a}: Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter.

T_{6b}: Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter.

Suchmaschinen kommen den Tiefeninterviews zufolge im Generellen eine besondere Bedeutung zu. Dabei wird deutlich, dass gerade in der Vorauswahlphase eine Suchmaschinennutzung relevant sein kann.

„Wenn ich ein [Produkt A] haben will, dann gehe ich nun mal zu der Marke, die irgendwo in den Top 10 bei Google ist.“⁴³

„Man kann zwar nicht sagen, dass die Platzierung 1 [gemeint ist die Google-Trefferliste] die Wichtigste ist... Aber bei den Top 3, da sollte man schon irgendwo bei sein.“⁴⁴

„Wenn wir nirgendwo mehr in den Suchmaschinen gefunden werden würden bzw. generell im Web, dadurch würden wir Kunden verlieren, aber sehr, sehr viele Kunden verlieren.“⁴⁵

„Habe ich in meiner Vorstellung, mir diese Lieferanten ansehen und vergleichen zu wollen, jemanden vergessen? [...] Indem ich über die Stichwortsuche über das Internet zum Beispiel Antriebstechnik eingebe, erfahre ich: Taucht da ein neuer Lieferant auf? Wenn ja, wie kompetent ist der? Lohnt es sich den in die Recherche mit reinzunehmen? Dann habe ich letzten Endes maximal zehn Kandidaten an der Hand, bei denen ich mich umschaue.“⁴⁶

⁴³ I2 (33).

⁴⁴ I5 (246).

⁴⁵ I5 (115).

⁴⁶ I3 (99).

„Je besser die da in den Suchmaschinen verankert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass man eben auch über Onlinerecherchen auf den stößt. Ansonsten, sage ich einmal, sind Sie dann wirklich auf irgendwelche Zufälle angewiesen.“⁴⁷

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass Suchmaschinen wertvolle Informationen für die Erstellung eines Vorauswahlsets von Anbietern liefern, da sie als Portal zu den Unternehmenswebsites dienen und deren Sichtbarkeit und Auffindbarkeit erhöhen. Daher kann es gerade für unbekannte Unternehmen wichtig sein, in einer Suchmaschinen-Ergebnisliste weit oben zu stehen, um überhaupt im Vorauswahlset berücksichtigt werden zu können. Die Thesen lauten daher:

T_{7a}: Suchmaschinen können wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern.

T_{7b}: Gerade für unbekannte Unternehmen ist es wichtig, in Suchmaschinen weit oben zu stehen, um überhaupt in einem Vorauswahlset berücksichtigt zu werden.

Unabhängig von der Kaufprozessphase erfüllen Suchmaschinen in B2B-Beschaffungsprozessen oft die Funktion eines Mediators bzw. Einstiegsportals zu bestimmten anderen Online-Touchpoints.

„Wir glauben, dass die Kunden eher die Konzernwebsites besuchen. Das heißt, die googlen wirklich nach den Firmennamen und nach den Firmen und schauen dort dann weiter auf den Konzernwebsites.“⁴⁸

„Also idealerweise sucht es jemand bei Google, dann eben nach [Produkt x], findet es, Top 3 die [Firma xy], klickt darauf. [Produkt x] von [Firma xy] ist super. Klickt auf den nächsten Knopf und hat das Ding schon gekauft.“⁴⁹

„Über Google suche ich nach einem Lieferantennamen und dann gehe ich auf deren Homepage.“⁵⁰

„Entweder kennen Sie ihren Vertriebsmitarbeiter schon und rufen den dann halt direkt an oder Sie suchen halt wirklich Kontaktpersonen durch eine Suchmaschine, durch die Firmenwebsite zum Beispiel. Zur Kontaktaufnahme.“⁵¹

⁴⁷ 13 (202).

⁴⁸ 18 (234).

⁴⁹ 12 (33).

⁵⁰ 15 (89).

Kunden nutzen demnach zuerst Suchmaschinen, um von dort aus nach bereits bekannten Unternehmenswebsites, Ansprechpartnern oder Websites Dritter wie z. B. Foren oder Preisvergleichsseiten zu suchen. Daher ist zu überprüfen, ob diese Ergebnisse eine breitere Unterstützung in der Telefonbefragung erfahren:

T_{7c}: In der täglichen Anwendung werden auch bereits bekannte Websites über Suchmaschinen aufgerufen.

T_{7d}: Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Suchmaschinen, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden.

Einen abschließenden Überblick über die Relevanz der digitalen Medien in den unterschiedlichen Beschaffungsprozessen bietet Abbildung 12.

Abbildung 12: Bewertung der Relevanz von Online-Touchpoints nach den qualitativen Interviews

|  | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|
| Online-Touchpoints | geringes Produktrisiko, ohne Systemrisiko | geringes Produktrisiko, mit Systemrisiko | | hohes Produktrisiko mit Systemrisiko | |
| | Vorauswahl + finale Auswahl | Vor- auswahl | finale Auswahl | Vor- auswahl | finale Auswahl |
| Unternehmenswebsites | ++ | ++ | 0 - | ++ | 0 - |
| Suchmaschinen | ++ | ++ | 0 - | ++ | 0 - |
| Websites Dritter | ++ | 0 + | 0 - | 0 + | 0 - |

Legende. ++ „hoch relevant“; + „relevant“; 0+ „eher relevant“; 0- „eher weniger relevant“; - „weniger relevant“; -- „überhaupt nicht relevant“.

Quelle: Eigene Darstellung.

⁵¹ 15 (71).

4.2.3 Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich

Die Beschaffung von Informationen über einen Anbieter kann sowohl offline als auch online erfolgen. Daher ist im Folgenden die Relevanz der Online-Touchpoints bei der Informationsbeschaffung und Auswahlentscheidung im Beschaffungsprozess zu der des Offline-Bereichs abzugrenzen. In diesem Zusammenhang kamen die Interviewten zu teilweise gegensätzlichen Aussagen. Einige Befragte sehen die Online-Medien eindeutig vor den Offline-Medien.

„Wenn mir jemand sagt, den möchte ich gern mit dabei haben, dann gucke ich im Internet, ob ich irgendwo einen Kontakt finde und wenn ich ihn nicht finde, dann schreibe ich an die Infoadresse.“⁵²

„Bei einfachen Teilen, nehmen wir einmal den Systemlieferanten, der Bürostühle liefert, da ist der Internetauftritt natürlich der Wichtigste.“⁵³

Allerdings gibt es auch Befragte, bei denen Projektmitarbeiter die Offline-Möglichkeiten gegenüber den Online-Möglichkeiten im Vorteil sehen.

„Ich habe auch kleinere Projekte. Zum Beispiel Bau einer kleinen Garage. Da habe ich Bauunternehmer aus der Region, die haben gar keine Internetseite. Die kommen über ganz andere Wege in unseren Konzern rein. Da greifen ganz andere Medien.“⁵⁴

„Die Referenz ist interessant bzw. wo wird dieser Konzern in irgendwelchen Fachberichten, Medien oder wo auch immer genannt? Weil man danach ja ganz anders sucht.“⁵⁵

Es deutet sich an, dass verschieden Online- und Offline-Touchpoints im Verlauf eines Kaufprozesses genutzt werden. Neben dem Internet im Allgemeinen wird dabei die besondere Stellung des persönlichen Kontaktes in den Interviews immer wieder betont:

„In der Regel sind die Referenzangaben, die online gestellt werden, auch kaum zu gebrauchen. Das sieht man. Man weiß auch nicht genau, wie man denen vertrauen soll. Also da würde ich schon sagen, da ist die persönliche Schiene wichtig, dass man konkret nachfragt: „Welches Projekt ist da genau gelaufen?“, „Kann man den einmal anrufen?“⁵⁶

„Die Frage war ja, wie bekommt [der Nachfrager] das Wissen. Also die damaligen Klassiker, die es halt schon immer gibt, das sind Messen [...] und Kundenveranstaltungen von Liefe-

⁵² I6 (252).

⁵³ I1 (94).

⁵⁴ I1 (100).

⁵⁵ I1 (96).

⁵⁶ I3 (123).

ranten. Das ist der persönliche Kontakt zum Lieferanten. Und da habe ich wahrscheinlich die Wichtigsten aufgezeigt.“⁵⁷

„Und da ist natürlich die Frage, wo kriege ich die Information her. Die kriege ich zum einen, weil ich mit den Lieferanten spreche, weil ich ihn frage: ‚Wie siehst du dich, wie siehst du deine Entwicklung, was hat sich bei dir getan?‘. Da bin ich eigentlich schneller dabei, als wenn ich im Internet danach suche, wo er neue Einträge gemacht hat. Vielleicht pflegt er [die Informationen] auch nicht so schnell ein, wie er das gerne hätte [...]. Also da ist auch eher der persönliche Kontakt bisher wichtiger, weil die konkreten Informationen, die ich suche, mir sich nicht so schnell erschließen im großen Internet.“⁵⁸

Daher kann vermutet werden, dass Offline-Touchpoints im Generellen einen höheren Stellenwert einnehmen:

T₈₀: Offline-Medien werden aktuell im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Online-Medien.

In Zukunft wird der Online-Bereich in B2B-Beschaffungsprozessen gemäß der Befragten aber zunehmend wichtiger:

„Das Internet, die Onlinemedien sind der Treiber für alles andere. Man versucht die Leute hauptsächlich über das Internet einzufangen.“⁵⁹

„Was die Onlinesuche angeht: Ich glaube, es wird immer wichtiger.“⁶⁰

Gerade bei der Informationssuche bietet das Internet gegenüber anderen Medien entscheidende Vorteile:

„Da ist in meinen Augen der Onlinebereich brutal wichtig, weil da kriegen Sie relativ schnell relativ viele Informationen. Wenn Sie da nicht vertreten sind als Lieferant...“⁶¹

„Man sagt eigentlich, dass Internet das führende Informationsmedium ist und Print- und Offline-Medien müssen dann folgen. Man sagt, das Internet ist der First Point of Information.“⁶²

⁵⁷ I7 (102-104).

⁵⁸ I8 (221).

⁵⁹ I2 (106).

⁶⁰ I7 (104).

⁶¹ I7 (108).

⁶² I2 (29).

Der Online-Kanal scheint sich nach Aussagen der Interviewpartner auch für den B2B-Bereich unabhängig vom Risiko rapide zu entwickeln. Daher ist zu vermuten:

T_{8b}: Online-Medien werden in Zukunft im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Offline-Medien.

Während die Vorteilhaftigkeit der Online- und Offlinewelt aus heutiger Sicht zu keinen klaren Ergebnissen führte, bestand jedoch Einigkeit hinsichtlich der Abstimmung des Online- und Offline-Auftritts.

„Also der gesamte Marketing-Mix, der muss halt passen. Von der Top-Messe bis hin zu Hochklasse-Broschüren und dann natürlich auch einer dazu korrespondierenden Website. Das sollte drin sein.“⁶³

„Die Welten müssen jetzt mehr zusammenpassen. [...] Das ist jetzt schon seit 2-3 Jahren mehr in den Fokus geraten, dass man die Welten zusammenbringt. Was also im Prospekt steht, muss auch im Internet sein [...]“⁶⁴

„Es gibt einen super Auftritt in der Türkei. Ganz toll, tolles Angebot gemacht, Kommunikation war hervorragend im Vorfeld. Wir fahren dahin. Da war dann eine Garage mit Schreibtisch drin.“⁶⁵

„Also wir bieten mit der Website eigentlich die gleichen Details bzw. Informationen wie wir auch durch Produktbroschüren zum Beispiel bieten. [...] Was auch wichtig für uns ist, dass wir die beiden Welten irgendwo zumindest versuchen, zu verknüpfen.“⁶⁶

Die Aussagen bekräftigen, dass konsistentes Auftreten sowohl online als auch offline unerlässlich für die Auswahl eines potenziellen Zulieferers ist. Divergenzen zwischen Online und Offline führen oft zu einem Ausschluss des Anbieters bei der Anbieterauswahl des Nachfragers. Ein möglicher Grund könnte beispielsweise in der daraus resultierenden Unglaubwürdigkeit des Anbieters bestehen. Stimmen Online- und Offline-Auftritt nicht überein, könnten Nachfrager schnell an der Professionalität des Unternehmens zweifeln:

⁶³ I5 (117).

⁶⁴ I2 (29).

⁶⁵ I3 (159).

⁶⁶ I5 (109).

T_{8c}: Online- und Offline-Auftritt eines potenziellen Zulieferers sollten aufeinander abgestimmt sein.

Die aus den Ergebnissen der Experteninterviews gewonnen Thesen werden in Tabelle 2 noch einmal zusammenfassend dargestellt. Um die Aussagekraft der in Kapitel 4 gemachten Erkenntnisse zu überprüfen, wurde in einem weiteren Schritt eine quantitative Analyse durchgeführt. Aufbau und Ergebnisse dieser Analyse bilden den Schwerpunkt des Kapitels 5.

Tabelle 2: Übersicht über Thesen für die Telefonbefragung

| Thesen | | Gruppe | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 ¹⁾ | | |
| Gestaltung von Beschaffungsprozessen | T _{1a} Je höher das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto wichtiger ist die Beurteilung der Qualität einer zu beschaffende Leistung. | | • | | | |
| | T _{1b} Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt der Preis als Entscheidungskriterium in den Fokus. | | • | | | |
| | T _{1c} Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt die Unkompliziertheit der Beschaffung als Entscheidungskriterium in den Fokus. | | • | | | |
| | T _{2a} Bei risikoreichen Beschaffungsprozessen nimmt die selbstinitiierte Informationsbeschaffung im Verlauf des Kaufprozesses ab, während der persönliche Kontakt zunimmt. Empfehlungen von befreundeten Unternehmen sind in jeder Phase gleichbedeutend. | • | • | | | |
| | T _{2b} Bei risikoarmen Beschaffungsprozessen ist im Kontext der effizienten Prozessgestaltung die Informationsrecherche die vorherrschende Heuristik zur Risikoreduktion. | | | • | | |
| Relevanz von Online-Medien in Beschaffungsprozessen | Unternehmenswebsite ²⁾ VA | T _{3a} Die Unternehmenswebsite kann wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern. | • | • | • | |
| | | T _{3b} Die Professionalität der Unternehmenswebsite ist ein Indikator für die Gesamtkompetenz des Anbieters. | • | • | • | |
| | | T _{3c} Ein schlechter Internetauftritt eines Anbieters kann ein Ausschlussgrund aus dem Vorauswahlset sein. | • | • | • | |
| | FA | T _{4a} Wenn es zur endgültigen Bewertung der Anbieter kommt, spielen Informationen auf der Unternehmenswebsite eine wichtige Rolle. | • | • | | |
| | | T _{4b} Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Unternehmenswebsites, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden. | • | • | | |
| | Online-Referenzen ³⁾ | VA | T _{5a} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter. | • | • | • |
| | | | T _{5b} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter. | • | • | • |
| | | FA | T _{6a} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter. | • | • | |
| | | | T _{6b} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter. | • | • | |
| | Suchmaschinen | T _{7a} Suchmaschinen können wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern. | • | • | • | |
| T _{7b} Gerade für unbekannte Unternehmen ist es wichtig, in Suchmaschinen weit oben zu stehen, um überhaupt in einem Vorauswahlset berücksichtigt zu werden. | | • | • | • | | |
| T _{7c} In der täglichen Anwendung werden auch bereits bekannte Websites über Suchmaschinen aufgerufen. | | • | • | • | | |
| T _{7d} Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Suchmaschinen, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden. | | • | • | • | | |
| On- & Offline-Medien im Vergleich | T _{8a} Offline-Medien werden aktuell im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Online-Medien. | • | • | • | | |
| | T _{8b} Online-Medien werden in Zukunft im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Offline-Medien. | • | • | • | | |
| | T _{8c} Online- und Offline-Auftritt eines potenziellen Zulieferers sollten aufeinander abgestimmt sein. | • | • | • | | |

Anmerkungen. VA= Vorauswahlphase; FA=Finalauswahlphase; c=confirmed; f=falsified;

1) Bei Gruppe 3 handelt es sich um einen einphasigen Ansatz. Thesen der Vor- und Finalauswahlphase, die auch auf den einphasigen Ansatz zutreffen, wurden zum besseren Verständnis der Befragten im Wortlaut entsprechend angepasst.

2) Der Begriff Unternehmenswebsite umfasst alle Internetseiten eines Unternehmens, auf denen es selbstgesteuerte Informationen über sich und seine Produkte/Dienstleistungen zur Verfügung stellt.

3) Online-Referenzen sind die Beschreibungen von bereits abgewickelten Projekten und/oder die Anzeige von bereits eingegangenen Partnerschaften sowie Erfahrungsberichte von Kunden über den Anbieter.

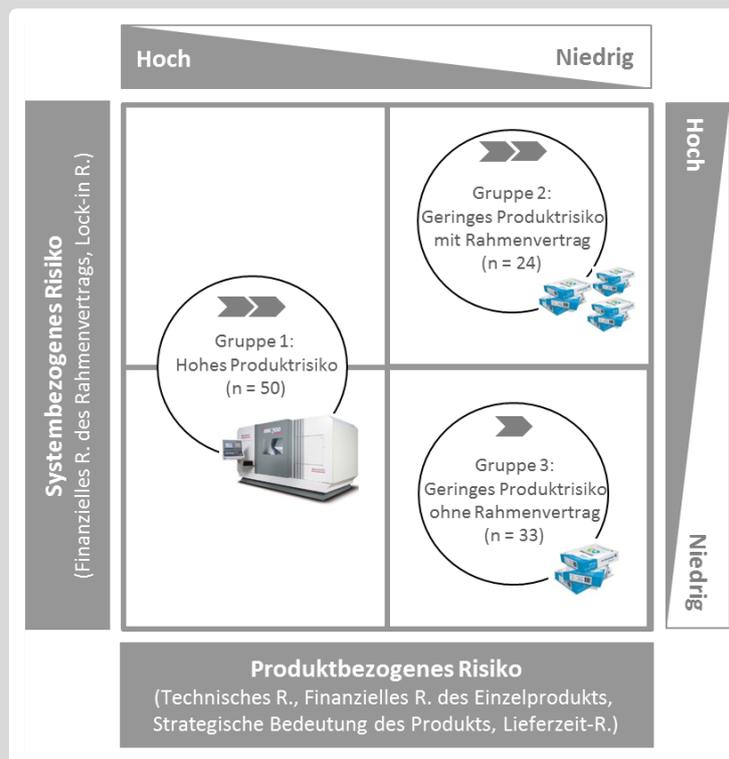
Quelle: Eigene Darstellung.

5 Telefonbefragung von Einkäufern im B2B-Bereich

5.1 Methodische Grundlagen und Durchführung

Die in den Tiefeninterviews gewonnenen Ergebnisse wurden in einer Telefonbefragung überprüft. Für die Telefonbefragung wurden drei unterschiedliche Befragungsgruppen konzipiert. Da Beschaffungsprozesse sich je nach Risiko in Umfang und Komplexität unterscheiden, wurde das Risiko als Differenzierungsmerkmal der Gruppen genutzt. Gruppen 1 und 2 sind dabei von höherem Risiko gekennzeichnet und müssen daher den Kaufprozess in eine Vorauswahlphase und eine Finalauswahlphase unterscheiden. Gruppe 3 repräsentiert Beschaffungen mit niedrigem Risiko. Eine Differenzierung in unterschiedliche Phasen unterbleibt daher. Zur Einteilung der Befragten in die jeweiligen Gruppen wurde eine Vorabquotierung festgelegt. Häufig richtete sich die Befragung an Mitarbeiter, die für die Beschaffung von teuren und komplexen Produkten zuständig sind (Gruppe 1). Zur anderen Hälfte richtete sich die Befragung an Verantwortliche für die Beschaffung von weniger teuren und wenig komplexen Produkten (Gruppe 2 und 3). Zu Beginn des Interviews wurde durch eine Screening-Frage an jene Befragten weiter differenziert zwischen den Gruppen 2 und 3. Wurden wenig teure und wenig komplexe Produkte üblicherweise im Unternehmen durch langfristige Rahmenverträge mit Systemlieferanten beschafft, sind die Befragten der Gruppe 2 zuzuordnen. Wurden diese Produkte in unverbundenen Einzeltransaktionen beschafft, sind die Befragten der Gruppe 3 zuzuordnen. Je nach Antwortverhalten bei der Screening-Frage erhielten die Befragten situationsspezifische Fragebögen. Die Verteilung der Befragten auf die drei Gruppen zeigt Abbildung 13.

Abbildung 13: Verteilung der Befragten auf Basis des Risikoframeworks (n=150)



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Telefonbefragung wurde von TNS-Infratest im Zeitraum vom 08.04.2013-26.04.2013 durchgeführt und umfasste 150 Teilnehmer. Es wurden jeweils Entscheider aus Unternehmen verschiedener Größenklassen befragt. Dabei wurde zwischen Kleinunternehmen (< 50 Mitarbeiter), mittleren Unternehmen (50-249 Mitarbeiter) und großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) differenziert.⁶⁷ Knapp 40 % der Befragten sind Mitarbeiter der Einkaufsabteilung mit Entscheidungsbefugnis, weitere 39 % sind die jeweiligen Leiter der Einkaufsabteilungen.⁶⁸ Darüber hinaus wurden 20 Geschäftsführer und 14 Assistenten der Geschäftsführung befragt. 74 % der Befragten sind männlich, 26 % weiblich.⁶⁹ 46,7 % nutzen das Internet mehr als eine Arbeitsstunde am Tag, wobei 46,1 % ihr eigenes Wissen über die digitale Welt als überdurchschnittlich einschätzen. Das Sample setzt sich aus den zehn größten Industriebranchen

⁶⁷ vgl. Abbildung 20 in Anhang, S. 85.

⁶⁸ vgl. Abbildung 21 in Anhang, S. 85.

⁶⁹ vgl. Abbildung 22 in Anhang, S. 86.

zusammen (u. a. aus den Branchen Herstellung von Metallerzeugnissen, Nahrungs- und Futtermittel, Druckerzeugnisse und Maschinenbau).⁷⁰

5.2 Ergebnisse

5.2.1 Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen

Da im Folgenden die Betrachtung der drei genannten Gruppen als Differenzierungsmerkmal gilt, muss zunächst überprüft werden, ob die Befragten sich selbst in die richtige Kategorie einsortiert haben. Als Manipulationscheck, der in Tabelle 3 dargestellt wird, wurde die Selbsteinschätzung des Befragten bezüglich des Risikos einer typischen Kaufsituation auf einer 7-Punkte-Likert-Skala (1 sehr geringes Risiko; 7 sehr hohes Risiko) gemessen.

| Tabelle 3: Signifikanzen des Manipulationschecks | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | Gruppe 2 (MW = 3,0; n=30) | Gruppe 3 (MW = 1,98; n=43) |
| Gruppe 1 (MW = 4,1; n=73) | <i>p=0,005</i> | <i>p<0,001</i> |
| Gruppe 2 (MW = 3,0; n=30) | | <i>p=0,021</i> |
| Anmerkungen. MW= Mittelwert; n=Anzahl; n/a = not available p=p-Wert der Varianzanalyse. Zur Überprüfung der Thesen wurde eine Mehrgruppen-Varianzanalyse durchgeführt. | | |
| Quelle: Eigene Darstellung. | | |

Das Ergebnis zeigt, dass sich alle Gruppen in ihrer Risikoeinschätzung signifikant voneinander unterscheiden. Damit kann die Gruppenzuordnung als hinreichendes Differenzierungsmerkmal für die Überprüfung weiterer Thesen herangezogen werden.

Thesenblock 1 widmet sich der Zielsetzung in B2B-Beschaffungen. Die Ergebnisse der qualitativen Analyse in Tabelle 4 weiter unten lassen vermuten, dass Zielsetzungen in B2B-Beschaffungsprozessen je nach Grad des empfundenen Risikos unterschiedlich ausgestaltet sein können. Mit These T_{1a} wird angenommen, dass eine risikoreichere Beschaffung mit einer größeren Bedeutsamkeit der Qualität der zu beschaffenden Leistung einhergeht. Während

⁷⁰ vgl. Tabelle 14 in Anhang, S. 87.

Gruppe 1 und Gruppe 2 sich klar gegenüber Gruppe 3 abgrenzen lassen ($p \leq 0,000$ und $p = 0,008$), ist der Unterschied zwischen den Gruppen 1 und 2 nicht signifikant ($p = 0,234$). Das Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse ist mit einem F-Wert von 15,595 hochsignifikant ($p \leq 0,001$). Die These ist daher zu bestätigen.

Neben der Qualität kann den Ergebnissen der qualitativen Analyse zufolge auch die Bedeutung des Preises in der Entscheidungsfindung mit dem Risiko der Beschaffungssituation schwanken (These T_{1b}). Die Mittelwerte der Risikogruppen liegen jedoch auf ähnlichem Niveau und unterscheiden sich demnach nicht signifikant voneinander. Die These T_{1b} kann daher nicht generalisiert werden.

Während die Bedeutung des Preises des zu beschaffenden Produktes als Entscheidungskriterium nicht mit dem Risiko der Beschaffungssituation in Zusammenhang steht, rückt die Bedeutung einer einfachen und effizienten Beschaffung mit sinkendem Risiko stärker in den Fokus (These T_{1c}). Die Beschaffung von Produkten mit hohem Produktrisiko ist signifikant weniger auf eine einfache Beschaffung fokussiert als die Beschaffung von Produkten mit niedrigem Produktrisiko ($p = 0,005$ für Gruppe 2 und $p = 0,038$ für Gruppe 3). Unabhängig vom Systemrisiko unterscheiden sich die Gruppen 2 und 3 nicht signifikant. Insgesamt ist das Ergebnis der Varianzanalyse mit einem F-Wert von 6,292 sehr signifikant ($p = 0,002$). Die These T_{1c} ist daher zu bestätigen.

Tabelle 4: Zielsetzung in Beschaffungsprozessen (Thesenblock 1).

| Thesen | Mittelwerte der Risikogruppen | | | Ergebnis der Überprüfung ¹⁾ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|----------|----------------------------------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 | Gruppe 3 | |
| <i>Risikoeinschätzung</i> | 4,10 | 3,0 | 1,98 | |
| T _{1a} Je höher das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto wichtiger ist die Beurteilung der Qualität einer zu beschaffende Leistung. | 6,43 | 5,9 | 5,02 | c*** |
| T _{1b} Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt der Preis als Entscheidungskriterium in den Fokus. | 4,96 | 5,06 | 4,98 | f |
| T _{1c} Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt die Unkompliziertheit der Beschaffung als Entscheidungskriterium in den Fokus. | 3,96 | 5,16 | 4,79 | c** |
| Anmerkungen. ***=hochsignifikant (p≤0,001); **=sehr signifikant (p≤0,01); *=signifikant (p≤0,05); c=confirmed; f=falsified; | | | | |
| 1) Zur Überprüfung der Thesen wurde eine Varianzanalyse durchgeführt. | | | | |
| Quelle: Eigene Darstellung. | | | | |

Im Thesenblock 2 wird die Bedeutung von Heuristiken zur Risikoreduzierung in B2B-Beschaffungsprozessen thematisiert. Für die Gruppen 1 und 2 ist gemäß der These T_{2a} davon auszugehen, dass sich die Art und Weise, Risiko zu reduzieren, je nach Prozessphase unterscheidet. Während zu Beginn eines Prozesses eher die unpersönliche Informationsrecherche als bedeutend angenommen wird, sollte der persönliche Kontakt zum potenziellen Partnerunternehmen bedeutender werden, je näher die Kaufentscheidung rückt. Unsere Untersuchung zeigt zwei wesentliche Ergebnisse. Erstens kann für Gruppe 1 gezeigt werden, dass die Informationsrecherche in der Vorauswahlphase bedeutender ist, als die anderen Heuristiken zur Risikoreduzierung. Diese Bedeutung nimmt mit Fortschreiten des Prozesses signifikant ab, während die Bedeutung des persönlichen Kontakts sehr signifikant zunimmt und das Verhältnis sich somit umkehrt (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Relevanz von Heuristiken in risikoreichen Beschaffungsprozessen (These T_{2a})

| | Gruppe 1 ¹⁾ | | | Gruppe 2 ¹⁾ | | |
|----------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-------------------------|------------------------|--------------|-------------------------|
| | Vorauswahl | Finalauswahl | Differenz ²⁾ | Vorauswahl | Finalauswahl | Differenz ²⁾ |
| Informationsrecherche | 5,49 | 4,89 | -0,6* | 4,81 | 4,63 | -0,133 |
| Empfehlungen von befreundeten Unternehmen | 4,56 | 4,55 | -0,013 | 3,94 | 4,19 | 0,258 |
| Persönlicher Kontakt zum potenziellen Partnerunternehmen | 5,24 | 5,71 | 0,453** | 5,68 | 5,71 | 0,032 |

Anmerkungen. ***=hochsignifikant (p<0,001); **=sehr signifikant (p<0,01); *=signifikant (p<0,05)

1) Angegeben sind die Mittelwerte.

2) Die Differenz zwischen Vorauswahl und Finalauswahl wurde mit einem 2-seitigen t-Test hinsichtlich des signifikanten Unterschieds von 0 getestet.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bedeutung von Empfehlungen bleibt über die Prozessphasen hinweg von gleicher Bedeutung. Darüber hinaus ergibt die Analyse, dass der vermutete und für Gruppe 1 bereits bestätigte Zusammenhang für Gruppe 2 nicht bestätigt werden kann. Der persönliche Kontakt zum potenziellen Partner spielt von Beginn an die dominante Rolle gegenüber den anderen Heuristiken. Eine signifikante Änderung zwischen Vorauswahl und Finalauswahl ist für keine Heuristik nachweisbar. Die These T_{2a} ist daher für Gruppe 1 anzunehmen, während sie für Gruppe 2 abzulehnen ist.

Für Gruppe 3 lässt sich der These T_{2b} zufolge aufgrund des Fokus auf eine effiziente und einfache Beschaffung vermuten, dass die Informationsrecherche die vorherrschende Heuristik zur Reduzierung von Risiko ist. Ein Vergleich der Mittelwerte der gegebenen Antworten zeigt jedoch, dass der persönliche Kontakt zum potenziellen Partnerunternehmen bedeutender eingeschätzt wird als die übrigen Heuristiken (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Relevanz von Heuristiken in risikoarmen Beschaffungsprozessen (These T_{2b})

| | Mittelwerte Gruppe 3 |
|----------------------------------------------------------|-------------------------|
| Informationsrecherche | 4,19 |
| Empfehlungen von befreundeten Unternehmen | 3,19 |
| Persönlicher Kontakt zum potenziellen Partnerunternehmen | 4,72 |

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine einfaktorielle ANOVA weist die Unterschiede der Heuristiken als hochsignifikant aus ($p=0,000$). Der Games-Howell Post-Hoc-Test zum paarweisen Mittelwertvergleich offenbart jedoch, dass sich der persönliche Kontakt aber nur gegenüber Empfehlungen von befreundeten Unternehmen ($p=0,024$) signifikant abgrenzen lassen kann. Informationsrecherche und persönlicher Kontakt unterscheiden sich nicht signifikant ($p=0,335$). Aus diesem Grund ist die These T_{2b} abzulehnen.

5.2.2 Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen

Die interviewten Experten haben im Wesentlichen drei für die Beschaffung relevante Online-Informationsquellen identifiziert. Zum einen gilt die Unternehmenswebsite eines potenziellen Partners oft als erste Quelle zur Informationsbeschaffung. Als zweite Informationsquelle wurden Referenzen und Erfahrungsberichte bisheriger Projekte durch Dritte genannt. Diese Informationen können vom Unternehmen gezielt auf ihrer eigenen Website präsentiert werden, finden sich jedoch vor allem auf anderen Websites wie z. B. Fachforen und -seiten. Referenzen und Erfahrungsberichte haben aufgrund der scheinbaren Objektivität eine besondere Bedeutung für die Akquisition von neuen Partnern (vgl. Backhaus/Voeth, 2010; Salmi-nen/Möller, 2006). Drittens scheinen Suchmaschinen als Intermediäre eine Sonderrolle in der Informationsbeschaffung einzunehmen. Dieser Tatsache wird durch eine separate Prüfung der Bedeutung von Suchmaschinen Rechnung getragen.

Dem Theseblock 3 zufolge können Unternehmenswebsites wertvolle Informationen für die Kaufentscheidung beinhalten. Für Gruppe 1 und Gruppe 2 gilt dies im besonderen Maße für die Vorauswahlphase von Lieferanten. Mit einem t-Wert von 2,761 kann diese These (T_{3a}) für Gruppe 1 bestätigt werden ($p=0,007$). Für Gruppe 2 kann hingegen keine Relevanz der Unternehmenswebsite für die Erstellung eines Vorauswahlsets nachgewiesen werden, weshalb die Prüfung weiterer Thesen für diese Gruppe hinfällig ist. Gruppe 3 repräsentiert Beschaffungen mit einem vereinfachten, einphasigen Kaufprozess. Die Relevanz der Unternehmenswebsite für die Kaufentscheidung ist mit einem t-Wert von 3,205 hochsignifikant. Informationen auf der Unternehmenswebsite des Verkäufers sind somit bei Gruppe 1 und 3 relevant für die spätere Kaufentscheidung. Das Erscheinungsbild der Unternehmenswebsite kann für diese Gruppen ebenfalls einen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben (These T_{3b} und T_{3c}). Wie Tabelle 7 zeigt, wird diese Vermutung jedoch nicht bestätigt. Weder wird die Professionalität der Unternehmenswebsite als Indikator für die Gesamtkompetenz des verkaufenden Unternehmens wahrgenommen, noch ist ein schlechter Internetauftritt ein Ausschlussgrund aus dem Entscheidungsprozess.

Tabelle 7: Relevanz der Unternehmenswebsite in der Vorauswahlphase (Thesenblock 3)

| Thesen | Test der Thesen nach Gruppen ¹⁾ | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|------------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 | Gruppe 3 |
| T _{3a} Die Unternehmenswebsite kann wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern. | c** (MW=4,42) | f (MW=4,48) | c** (MW=4,81) |
| T _{3b} Die Professionalität der Unternehmenswebsite ist ein Indikator für die Gesamtkompetenz des Anbieters. | f (MW=4,29) | keine Relevanz | f (MW=4,42) |
| T _{3c} Ein schlechter Internetauftritt eines Anbieters kann ein Ausschlussgrund aus dem Vorauswahlset sein. | f (MW=3,84) | | f (MW=3,65) |
| <i>Anmerkungen.</i> ***=hochsignifikant (p≤0,001); **=sehr signifikant (p≤0,01); *=signifikant (p≤0,05); c=confirmed; f=falsified; 1) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der Thesen erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 4 (Mittelpunkt der 7-Punkte-Likert-Skala). | | | |
| Quelle: Eigene Darstellung. | | | |

Für die Gruppen 1 und 2 wird auf Basis der Interviews vermutet, dass die Bedeutung der Unternehmenswebsite in der finalen Kaufphase deutlich zurückgeht (Thesenblock 4). Zum Testen dieser Vermutung wurden die Thesen in der gleichen Weise formuliert wie die anderen Thesen. Somit ist sichergestellt, dass es bei den Befragten nicht aufgrund einer entgegengesetzten Richtungsformulierung zu Missverständnissen kommen kann. Der Test der These T_{4a} weist mit einem t-Wert von -3,310 für Gruppe 1 und 0,494 für Gruppe 2 ein hochsignifikantes Ergebnis allerdings in entgegengesetzter Wirkungsrichtung bzw. ein nicht signifikantes Ergebnis auf (vgl. Tabelle 8). Die These ist daher für beide Gruppen abzulehnen. Die Vermutung, dass die Bedeutung der Informationsdarbietung auf der Unternehmenswebsite deutlich abnimmt, ist somit zu bestätigen.

Tabelle 8: Relevanz der Unternehmenswebsite in der Finalauswahlphase (Thesenblock 4)

| Thesen | Test der Thesen nach Gruppen ¹⁾ | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 |
| T _{4a} Wenn es zur endgültigen Bewertung der Anbieter kommt, spielen Informationen auf der Unternehmenswebsite eine wichtige Rolle. | f***²⁾ (MW=3,41) | f (MW=3,87) |
| T _{4b} Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Unternehmenswebsites, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden. | c*** (MW=4,79) | c*** (MW=5,1) |

Anmerkungen. ***=hochsignifikant ($p \leq 0,001$); **=sehr signifikant ($p \leq 0,01$); *=signifikant ($p \leq 0,05$); c=confirmed; f=falsified;
1) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der Thesen erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 4 (Mittelpunkt der 7-Punkte-Likert-Skala).

2) Eine Ablehnung der These ist dann als signifikant gekennzeichnet, wenn die Gegenthese signifikant ist.

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bereits der Test der These T_{2a} dargelegt hat, wird der persönliche Kontakt in der finalen Auswahlphase besonders wichtig. Der Unternehmenswebsite kommt daher in dieser Phase eine besondere Bedeutung beim Auffinden richtiger Ansprechpartner zu. Der Test der These T_{4b} ist für beide Gruppen hochsignifikant (t-Wert Gruppe 1: 4,294; t-Wert Gruppe 2: 3,634). Die These kann somit bestätigt werden.

Die Relevanz von Referenzen und Erfahrungsberichten, die den Kern des Thesenblocks 5 bildet, wurde auf Basis der Experteninterviews als hoch eingeschätzt. Jedoch zeigen die Tests der Thesen T_{5a} und T_{5b} über alle Gruppen hinweg, dass in Bezug auf diese Aussage keine Signifikanz vorliegt, wie Tabelle 9 zu entnehmen. Die Thesen sind damit abzulehnen.

Tabelle 9: Relevanz von Referenzen der Vorauswahlphase (Thesenblock 5)

| Thesen | Test der Thesen nach Gruppen ¹⁾ | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 | Gruppe 3 |
| T _{5a} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter. | f (MW=4,13) | f (MW=4,29) | f (MW=3,72) |
| T _{5b} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter. | f*²⁾ (MW=3,61) | f (MW=4,10) | f (MW=3,72) |

Anmerkungen. ***=hochsignifikant ($p \leq 0,001$); **=sehr signifikant ($p \leq 0,01$); *=signifikant ($p \leq 0,05$); c=confirmed; f=falsified;
1) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der Thesen erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 4 (Mittelpunkt der 7-Punkte-Likert-Skala).

2) Eine Ablehnung der These ist dann als signifikant gekennzeichnet, wenn die Gegenthese signifikant ist.

Quelle: Eigene Darstellung.

Selbiges gilt für die Thesen T_{6a} und T_{6b} in Bezug auf Online-Referenzen und Online-Erfahrungsberichte. Auch in der späteren Kaufphase sind Online-Referenzen sowie Erfahrungsberichte nicht von Relevanz (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Relevanz von Referenzen der Finalauswahlphase (Thesenblock 6)

| Thesen | Test der Thesen nach Gruppen ¹⁾ | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 |
| T_{6a} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter. | f**2) (MW=3,62) | f (MW=3,71) |
| T_{6b} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter. | f***2) (MW=3,30) | f (MW=3,74) |

Anmerkungen. ***=hochsignifikant $p \leq 0,001$; **=sehr signifikant ($p \leq 0,01$); *=signifikant ($p \leq 0,05$); c=confirmed; f=falsified;

1) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der Thesen erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 4 (Mittelpunkt der 7-Punkte-Likert-Skala).

2) Eine Ablehnung der These ist dann als signifikant gekennzeichnet, wenn die Gegenthese signifikant ist.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse in Bezug auf Suchmaschinen werden in Thesenblock 7 behandelt und in Tabelle 11 aufgeführt. Suchmaschinen nehmen laut der Experteninterviews eine besondere Stellung in B2B-Beschaffungsprozessen ein. Sie können wertvolle Informationen zur Entscheidungsunterstützung zur Verfügung stellen. Gerade für noch unbekannte Unternehmen kann es daher von Bedeutung sein, in einer Suchmaschine unter den Top-Rankings zu erscheinen, um überhaupt in Kaufprozessen als potenzieller Partner in Betracht gezogen zu werden. Das Ergebnis des Thesentests der Thesen T_{7a} und T_{7b} weist für jede der drei Gruppen ein signifikantes Niveau auf. Insbesondere T_{7a} ist hoch signifikant für alle Gruppen. Die beiden Thesen sind somit zu bestätigen.

Tabelle 11: Relevanz von Suchmaschinen in B2B-Beschaffungsprozessen (Thesenblock 7)

| Thesen | Test der Thesen nach Gruppen ¹⁾ | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 | Gruppe 3 |
| T _{7a} Suchmaschinen können wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern. | c** (MW=4,54) | c** (MW=4,94) | c* (MW=4,7) |
| T _{7b} Gerade für unbekannte Unternehmen ist es wichtig, in Suchmaschinenweit oben zu stehen, um überhaupt in einem Vorauswahlset berücksichtigt zu werden. | c*** (MW=5,00) | c*** (MW=5,26) | c*** (MW=5,14) |
| T _{7c} In der täglichen Anwendung werden auch bereits bekannte Websites über Suchmaschinen aufgerufen. | c*** (MW=5,24) | f (MW=4,45) | c** (MW=5,00) |
| T _{7d} Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Suchmaschinen, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden. | c* (MW=4,53) | f (MW=3,94) | c* (MW=4,60) |

Anmerkungen. ***=hochsignifikant (p≤0,001); **=sehr signifikant (p≤0,01); *=signifikant (p≤0,05); c=confirmed; f=falsified;
1) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der Thesen erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 4 (Mittelpunkt der 7-Punkte-Likert-Skala).

Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund ihrer Rolle als Intermediär muss die Nutzung von Suchmaschinen nicht auf die Suche nach kaufrelevanten Informationen beschränkt sein. Bereits bekannte Websites können über Suchmaschinen angesteuert werden, da sonst der direkte Zugriff auf eine Website mit der genauen Kenntnis der URL einhergehen muss. Zusätzlich können Suchmaschinen eine einfache Möglichkeit darstellen, an Kontaktpersonen beim potenziellen Partnerunternehmen zu gelangen. Der Test der These T_{7c} zeigen für Gruppe 1 (t-Wert: 5,467) ein hochsignifikantes Ergebnis, für Gruppe 2 ein nicht signifikantes Ergebnis (t-Wert: 1,157), für Gruppe 3 (t-Wert: 3,185) darum wiederum ein hochsignifikantes Ergebnis. Ähnliches gilt für die These T_{7d}. Während Gruppe 1 und Gruppe 3 ein signifikantes Ergebnis (t-Wert Gruppe 1: 2,441; t-Test Gruppe 3: 2,042) aufweisen, ist der Test für Gruppe 2 (t-Wert: 0,203) nicht signifikant. Beide Thesen sind daher für die Gruppen 1 und 3 anzunehmen, während sie für Gruppe 2 abzulehnen sind.

5.2.3 Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich

Die Relevanz von Online- bzw. Offline-Medien im Vergleich konnte im Rahmen der Analyse der Experteninterviews nicht eindeutig beurteilt werden. Es kann aus den Aussagen der Experten vermutet werden, dass Offline-Medien aktuell in Beschaffungsprozessen intensiver zur Informationsbeschaffung genutzt werden als Online-Medien. Diese Vermutung wird jedoch durch den Thesentest nicht bestätigt. Sowohl Gruppe 1 (t-Wert: -1,890) als auch Gruppe 2 (t-Wert: -0,164) und Gruppe 3 (t-Wert: -0,581) weichen bei der Frage nach dem Anteil der Informationsbeschaffung über Online-Medien im Vergleich zu Offline-Medien nicht signifikant vom Mittel der Skala ab. Die These T_{8a} ist daher für alle Gruppen abzulehnen (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Relevanz von Online- und Offline-Medien im Vergleich (Thesenblock 8)

| Thesen | Test der Thesen nach Gruppen | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|
| | Gruppe 1 | Gruppe 2 | Gruppe 3 |
| T_{8a} Offline-Medien werden aktuell im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Online-Medien. ¹⁾ | f (MW=44,71) | f (MW=49,29) | f (MW=47,60) |
| T_{8b} Online-Medien werden in Zukunft im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Offline-Medien. ¹⁾ | c*** (MW=60,85) | c** (MW=63,61) | c*** (MW=64,40) |
| T_{8c} Online- und Offline-Auftritt eines potenziellen Zulieferers sollten aufeinander abgestimmt sein. ²⁾ | c*** (MW=5,79) | c*** (MW=6,03) | c*** (MW=5,84) |

Anmerkungen. ***=hochsignifikant ($p \leq 0,001$); **=sehr signifikant ($p \leq 0,01$); *=signifikant ($p \leq 0,05$); c=confirmed; f=falsified;
 1) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der These erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 50 (Mittelpunkt der Skala von 1 bis 100).
 2) Mittelwerte der Gruppen sind jeweils in Klammern angegeben. Der Test der These erfolgte mit einem 2-seitigen t-Test gegen den Referenzwert 4 (Mittelpunkt der 7-Punkte-Likert-Skala).

Quelle: Eigene Darstellung.

Während der heutige Einsatz von Online- und Offline-Medien auf Basis der Experteninterviews nicht genau abgrenzbar ist, wird die zukünftige Bedeutung von Online-Medien als Quellen zur Informationsbeschaffung höher eingeschätzt als die Bedeutung von Offline-Quellen. Aus dem Test der These T_{8b} wird ersichtlich, dass dies ebenfalls im Rahmen der Telefonbefragung angenommen wird. Für alle drei Gruppen ist die These zu bestätigen (t-Wert Gruppe 1: 9,444; t-Wert Gruppe 2: 9,455; t-Wert Gruppe 3: 10,639). Somit wird den Online-Medien schon in einem Zeitraum von fünf Jahren eine signifikante Dominanz gegenüber den Offline-Medien zugeschrieben.

Während mit den Thesen T_{8a} und T_{8b} versucht wurde, die Unterschiede zwischen Online- und Offlinewelt in den Vorstellungen der Befragten abzubilden, wurde in den Experteninterviews häufig auf das Gesamtbild und damit auf die Abstimmung der Online- und Offlinewelt aufeinander hingewiesen. Die zunehmende Verknüpfung der beiden Welten macht eine abgestimmte Kommunikationspolitik essentiell. Der Thesentest der These T_{8c} ist daher für alle Gruppen (t-Wert Gruppe 1: 9,444; t-Wert Gruppe 2: 9,455; t-Wert Gruppe 3: 10,639) hochsignifikant. Die These ist somit zu bestätigen.

Aus der Analyse der Tiefeninterviews haben sich drei Bereiche herauskristallisiert, zu denen verschiedene Thesen aufgestellt wurden. Zunächst wurden die Thesen zur Gestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen überprüft. Dabei wurde u. a. herausgestellt, dass die drei Risikogruppen differenziert betrachtet werden müssen. In einem zweiten Schritt ist die Relevanz von identifizierten Online-Informationsquellen näher beleuchtet worden. Abschließend sind die Thesen zur Relevanz von Online-Medien und Offline-Medien untersucht worden, um das Verhältnis der beiden Kanäle zueinander besser charakterisieren zu können. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse, die noch einmal zusammenfassend in Tabelle 13 dargestellt sind, diskutiert und mögliche Interpretationen sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Tabelle 13: Ergebnisse der Thesenüberprüfung nach Risikogruppen

| Thesen | | Gruppe | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 ¹⁾ | | |
| Gestaltung von Beschaffungsprozessen | T _{1a} Je höher das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto wichtiger ist die Beurteilung der Qualität einer zu beschaffende Leistung. | c | | | | |
| | T _{1b} Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt der Preis als Entscheidungskriterium in den Fokus. | f | | | | |
| | T _{1c} Je niedriger das Risiko in einer Beschaffungssituation, desto stärker rückt die Unkompliziertheit der Beschaffung als Entscheidungskriterium in den Fokus. | c | | | | |
| | T _{2a} Bei risikoreichen Beschaffungsprozessen nimmt die selbstinitiierte Informationsbeschaffung im Verlauf des Kaufprozesses ab, während der persönliche Kontakt zunimmt. Empfehlungen von befreundeten Unternehmen sind in jeder Phase gleichbedeutend. | c | f | - | | |
| | T _{2b} Bei risikoarmen Beschaffungsprozessen ist im Kontext der effizienten Prozessgestaltung die Informationsrecherche die vorherrschende Heuristik zur Risikoreduktion. | - | - | f | | |
| Relevanz von Online-Medien in Beschaffungsprozessen | Unternehmenswebsite ²⁾ VA | T _{3a} Die Unternehmenswebsite kann wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern. | c | f | c | |
| | | T _{3b} Die Professionalität der Unternehmenswebsite ist ein Indikator für die Gesamtkompetenz des Anbieters. | f | - | f | |
| | | T _{3c} Ein schlechter Internetauftritt eines Anbieters kann ein Ausschlussgrund aus dem Vorauswahlset sein. | f | - | f | |
| | FA | T _{4a} Wenn es zur endgültigen Bewertung der Anbieter kommt, spielen Informationen auf der Unternehmenswebsite eine wichtige Rolle. | f | f | - | |
| | | T _{4b} Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Unternehmenswebsites, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden. | c | c | - | |
| | Online-Referenzen ³⁾ | VA | T _{5a} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter. | f | f | f |
| | | | T _{5b} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die Auswahl relevanter Anbieter. | f | f | f |
| | | FA | T _{6a} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf der Unternehmenswebsite liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter. | f | f | - |
| T _{6b} Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte auf Websites Dritter liefern wertvolle Informationen für die endgültige Bewertung der Anbieter. | | | f | f | - | |
| Suchmaschinen | T _{7a} Suchmaschinen können wertvolle Informationen für die Erstellung eines ersten Auswahlsets an Unternehmen liefern. | c | c | c | | |
| | T _{7b} Gerade für unbekannte Unternehmen ist es wichtig, in Suchmaschinen weit oben zu stehen, um überhaupt in einem Vorauswahlset berücksichtigt zu werden. | c | c | c | | |
| | T _{7c} In der täglichen Anwendung werden auch bereits bekannte Websites über Suchmaschinen aufgerufen. | c | f | c | | |
| | T _{7d} Bei der erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Anbieter helfen Suchmaschinen, einen Ansprechpartner im Unternehmen zu finden. | c | f | c | | |
| On- & Offline-Medien im Vergleich | T _{8a} Offline-Medien werden aktuell im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Online-Medien. | f | f | f | | |
| | T _{8b} Online-Medien werden in Zukunft im Kaufprozess zur Informationsbeschaffung intensiver genutzt als Offline-Medien. | c | c | c | | |
| | T _{8c} Online- und Offline-Auftritt eines potenziellen Zulieferers sollten aufeinander abgestimmt sein. | c | c | c | | |

Anmerkungen. VA=Vorauswahlphase; FA=Finalauswahlphase; c=confirmed; f=falsified;

- 1) Bei Gruppe 3 handelt es sich um einen einphasigen Ansatz. Thesen der Vorauswahlphase und der Finalauswahlphase, die auch auf den einphasigen Ansatz zutreffen, wurden vom Wortlaut leicht abgeändert, sodass dem Befragten klar war, dass es sich nur um eine Phase handelt.
- 2) Unternehmenswebsite entspricht allen Internetseiten eines Unternehmens, die von Unternehmen selbstgesteuerte Informationen über sich selbst und seine Produkte/Dienstleistungen zur Verfügung stellen.
- 3) Online-Referenzen sind die Beschreibungen von bereits abgewickelten Projekten und/oder die Anzeige von bereits eingegangenen Partnerschaften sowie Erfahrungsberichte von Kunden über den Anbieter.

Quelle: Eigene Darstellung.

5.3 Diskussion

5.3.1 Das Profil von Beschaffungen mit hohem Produktrisiko

Die Ergebnisse unserer bisherigen Untersuchung werden im Folgenden im Hinblick auf die inhaltliche Bedeutung sowie mögliche Handlungsempfehlungen diskutiert. Dabei wird auf Grundlage der unterschiedlichen Risikowahrnehmung zwischen den in Kapitel 4.2.1 aufgedeckten und in Kapitel 5.2.1 bestätigten Risikogruppen unterschieden und für jede Gruppe ein „Profil von Online-Relevanz“ bei Beschaffungen abgeleitet.

Beschaffungen von Produkten mit hohem Produktrisiko zeichnen sich durch komplexere Beschaffungsprozesse aus. Das spiegelt sich u. a. in der Länge und der Mehrphasigkeit des Kaufprozesses wieder. T_{1a} zeigt, dass in komplexen Beschaffungsprozessen die Qualität des zu beschaffenden Produkts im Vergleich zu den anderen Risikogruppen am wichtigsten ist. SWEENEY/SOUTAR/JOHNSON (1999) bestätigen in einer Studie, dass eine hohe Produktqualität einen signifikanten Einfluss auf eine niedrigere Risikowahrnehmung hat. Eine qualitätsorientierte Kommunikationspolitik für Produkte mit hohem Produktrisiko ist daher anzuraten.

Neben der Art und Weise der Kommunikationspolitik ist auch der Zeitpunkt von Bedeutung, zu dem Informationen im Beschaffungsprozess benötigt werden. Die Überprüfung der These T_{2a} deckt auf, dass bei Beschaffungsprozessen von Hochrisikoprodukten zu Beginn der Beschaffung eher selbstinitiierte Informationsrecherche stattfindet, während im späteren Verlauf der persönliche Kontakt zum Unternehmen und dessen Vertretern wichtiger wird. Die Individualität des benötigten Produktes führt gerade zu Beginn des Prozesses zu einem erhöhten Informationsbedarf (vgl. Backhaus/Voeth, 2010). Dabei werden sowohl nach innen (unternehmensinterne) als auch nach außen (unternehmensexterne) gerichtete Informationsrechercheprozesse angestoßen, um die Bedarfe genau zu spezifizieren (vgl. Tushman, 1977). Ein Anbieter sollte daher so früh wie möglich durch die Bereitstellung von benötigten Informationen in den Beschaffungsprozess eingreifen und benötigte Informationen zur Verfügung stellen.

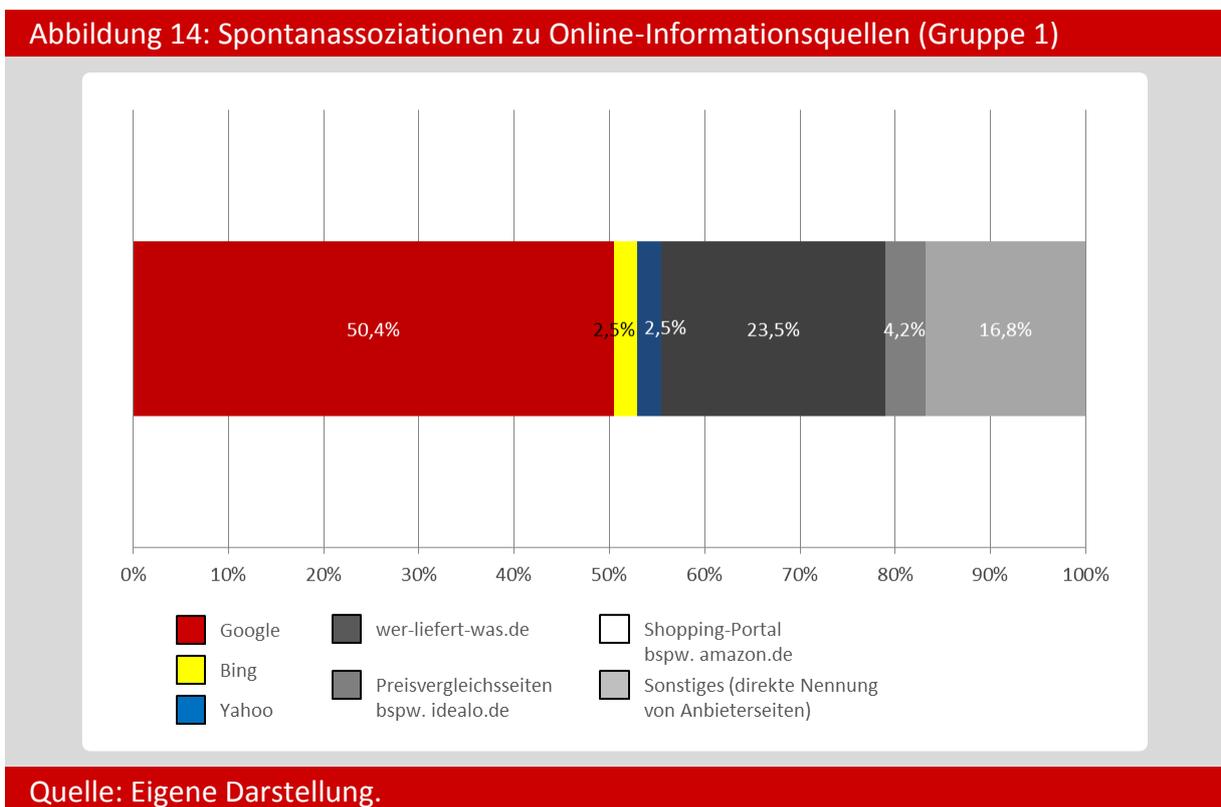
Diese Informationen können auf unterschiedliche Art und Weise zur Verfügung gestellt werden. Der Fokus der hier vorliegenden Studie liegt insbesondere auf der Bereitstellung von Informationen über das Internet. Während im Konsumgüterbereich weitreichende Studien

zur Wirkung der Darstellungsweise von Informationen auf Websites, dem Design der Website (vgl. Liu/Kirk/Litecky, 2000) oder der Qualität der Website (vgl. Bai/Law/Wen, 2008) auf die Kaufabsicht durchgeführt wurden, ist dies im B2B-Bereich noch wenig verbreitet. Ein erstes Verständnis für die Zusammenhänge liefern jedoch die Thesen T_{3a} bis T_{3c} . Unternehmenswebsites können wertvolle Informationen, die benötigt werden, zur Verfügung stellen und somit eine Relevanz für die Bildung eines ersten Vorauswahlsets haben. Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich ist jedoch nicht davon auszugehen, dass ein schlechter Internetauftritt zu einem Ausschluss aus dem Vorauswahlset führt oder gar die Qualität der Website als Indikator für die Gesamtkompetenz steht. Bei Fortschreiten des Beschaffungsprozesses nimmt die Bedeutung der Unternehmenswebsite als Informationsquelle deutlich ab, wie die Prüfung der These T_{4a} belegt. Jedoch schafft die Unternehmenswebsite die Möglichkeit, konkrete Ansprechpartner zu präsentieren und somit die Präsenz im Internet zu steigern, wie aus These T_{4b} hervorgeht. Dies bekräftigt noch einmal die Feststellung aus These T_{2a} , dass in der finalen Auswahlphase vor allem der persönliche Kontakt im Unternehmen wichtig ist. Unternehmenswebsites können in diesem Zusammenhang als Unterstützung zur leichteren Kontaktaufnahme zum Unternehmen dienen. Ansprechpartner sollten auf der Unternehmenswebsite daher leicht auffindbar sein.

Der Online-Kanal im Konsumgüterbereich ist von der moderierenden Rolle von Kundenerfahrungen und Referenzen über ein Produkt geprägt (vgl. Park/Lee/Han, 2007). Im Industriegüterbereich kann bezogen auf die Offline-Welt ebenfalls von einem besonderen Stellenwert von Referenzen und Kundenerfahrungen, insbesondere für Produkte mit hohem Produktrisiko ausgegangen werden (vgl. Backhaus/Voeth, 2010; Salminen/Möller, 2006). Im Kontrast dazu sind Kundenreferenzen und Erfahrungsberichte im Internet für den B2B-Bereich nicht von Relevanz. Darunter zählen auch Diskussionen in Fachforen. Alle Thesen (T_{5a} bis T_{6b}) sind abzulehnen. Eine ausgewogene Kommunikationspolitik sollte sich daher eher auf die Kommunikation von Referenzen im persönlichen Kontakt fokussieren.

Die Analyse der aufgezeigten Online-Informationsquellen ist darauf gestützt, dass der Informationssuchende die Quelle bereits kennt. In der Mehrheit der Fälle kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Informationsquellen nicht in vollem Umfang bekannt sind. Insbesondere für neue Anbieter von Produktlösungen ist es schwer in ein Vorauswahlset zu gelangen, wenn keine Informationen zu ihrer Existenz und Lösungskompetenz vorliegen. Suchmaschi-

nen kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Sie spielen sowohl in der Vorauswahlphase als auch in der Finalauswahlphase eine signifikante Rolle. Das hat mehrere Gründe. Zum einen werden auch bekannte Internetseiten häufig über eine Suchmaschine angesteuert (vgl. T_{7c}). Zum anderen zeigen sie Informationsquellen auf, die wichtig sind für die Erstellung eines ersten Auswahlsets (vgl. T_{7a}). Für noch unbekannte Anbieter bietet das eine besondere Chance auch in das Vorauswahlset aufgenommen zu werden (vgl. T_{7b}). In der entscheidenden Phase des Kaufabschlusses können Suchmaschinen den richtigen Ansprechpartner vermitteln, sofern diese Informationen vom Anbieter zur Verfügung gestellt werden (vgl. T_{7d}). Dies mag zunächst trivial erscheinen. Betrachtet man jedoch die Spontanassoziationen⁷¹ zu Online-Informationsquellen der Befragten, wird ersichtlich, welchen Stellenwert Suchmaschinen tatsächlich im B2B-Bereich einnehmen können (vgl. Abbildung 14).

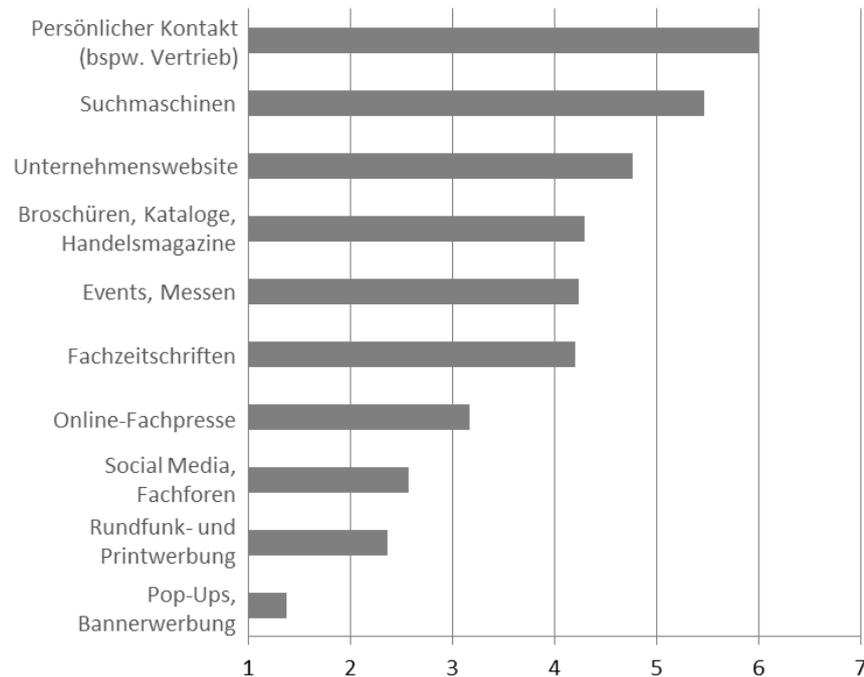


⁷¹ Die Befragten wurden nach Onlinediensten gefragt, an die sie bei der Informationsbeschaffung für die Anbieterauswahl spontan denken. Die ersten drei Nennungen wurden berücksichtigt.

Die Suchmaschinen Google (50,4 %), Bing und Yahoo (jeweils 2,5 %) und die B2B-spezifische Suchmaschine wer-liefert-was.de (23,5 %) nehmen ca. 80 % der Spontannennungen ein. Eine Präsenz in Suchmaschinen ist für den Anbieter daher unerlässlich.

Die Betrachtung der Online-Relevanz ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite muss die Relevanz der Online-Welt in Bezug zur Offline-Welt gestellt werden. Aufgrund der Fokussierung auf den persönlichen Kontakt in der Finalauswahlphase (vgl. T_{2a}) wurde angenommen, dass Offline-Medien aktuell intensiver genutzt werden als Online-Medien. T_{8a} kann jedoch nicht bestätigt werden. Um ein genaueres Bild der Nutzungsintensität im Beschaffungsprozess zu erfahren, ist mit den Erkenntnissen aus 3.4 eine detaillierte Analyse durchzuführen. Einen Überblick über die Intensität der Nutzung einzelner Online- und Offline-Medien gibt Abbildung 15.

Abbildung 15: Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit hohem Produktrisiko (Gruppe 1)



Quelle: Eigene Darstellung.

Der persönliche Kontakt wird am intensivsten im Beschaffungsprozess genutzt, um Informationen einzuholen und damit das Risiko zu reduzieren. Suchmaschinen und die Unternehmenswebsite sind aber ebenfalls von hoher Relevanz, sodass eine eindeutige Aussage, nur

Online- oder nur Offline-Medien seien wichtig, nicht getroffen werden kann. Klassische Werbung sowohl im Online- als auch im Offline-Bereich bietet für die Befragten bei Hochrisikoprodukten kaum Mehrwert. Gleiches gilt auch für Social Media Plattformen und Fachforen. Während heutzutage noch von einer heterogenen Nutzung der verschiedenen Informationskanäle ausgegangen werden kann, kann sich dieses Bild nach Einschätzung der Befragten bereits in fünf Jahren gewandelt haben. T_{8b} bestätigt, dass in Zukunft (Fünfjahreshorizont) die Informationsbeschaffung mehr über Online-Medien erfolgen wird. Dies hat erhebliche Konsequenzen für die Kommunikationspolitik von Anbietern. So muss das Betreiben einer Internetseite ebenso wie die gute Auffindbarkeit der eigenen Inhalte (kaufrelevante Informationen, Kontaktdaten von genauen Ansprechpartnern) fester Bestandteil der Kommunikationsstrategie von Anbietern werden, die Produkte mit hohem Produktrisiko verkaufen wollen. Vor diesem Hintergrund ist es vor allem wichtig, dass die beiden Welten (online/offline) nicht isoliert betrachtet werden, sondern in einem abgestimmten Kommunikationskonzept erfolgen. These T_{8c} bekräftigt diesen Sachverhalt.

Der Kasten 1a fasst die Ergebnisse für den Beschaffungstyp hohes Produktrisiko noch einmal zusammen.

Kasten 1a: Das Beschaffungsprofil für den Beschaffungstyp „Hohes Produktrisiko“

- Produktqualität gilt als entscheidender Faktor zur Risikoreduktion.
- Zu Beginn eines Beschaffungsprozesses werden Informationen benötigt, die helfen, den Bedarf zu spezifizieren und das Produktrisiko zu senken. In späteren Phasen des Beschaffungsprozesses ist vor allem der persönliche Kontakt von Bedeutung.
- Eine Unternehmenswebsite muss diesen Bedürfnissen gerecht werden und sowohl Kontaktinformationen als auch kaufrelevante Informationen bereitstellen. Dies ist insbesondere für unbekannte Unternehmen wichtig.
- Unternehmenswebsites und Informationen über den Anbieter müssen in Suchmaschinen gelistet sein.
- Zum Zeitpunkt der Studie gibt es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Online- und Offline-Medien bei der Informationsbeschaffung. Bereits in fünf Jahren kann sich dies aber zugunsten der Online-Medien verändert haben.

Es lassen sich für Anbieter die in Kasten 1b aufgeführten Handlungsempfehlungen für den Umgang mit digitalen Medien in B2B-Kaufprozessen ableiten.

Kasten 1b: Handlungsempfehlungen für den Beschaffungstyp „Hohes Produktrisiko“

- Anbieter sollten aktiv dafür sorgen, dass schon jetzt eine Unternehmenswebsite mit kaufrelevanten Informationen und Kontaktdaten zu konkreten Ansprechpartnern zur Verfügung steht, damit im Kaufprozess unterschiedliche Bedarfe zu unterschiedlichen Zeitpunkten gedeckt sind.
- Diese Informationen sollten über Suchmaschinen auffindbar sein. Je weiter oben die Informationen in den Suchergebnissen zu finden sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, bei einer Anfrage mit berücksichtigt zu werden.
- Die Kommunikationsstrategie sollte eine Online-Politik für die Zukunft aufweisen, die in Einklang mit den Offline-Kanälen steht. Dabei dürfen diese strategischen Entwicklungen einen Zeithorizont von fünf Jahren nicht überschreiten.

5.3.2 Das Profil von Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko und hohem Systemrisiko

Wenngleich Beschaffungen von Produkten mit niedrigem Produktrisiko ex definitione ein niedriges Gesamtrisiko aufweisen, ist bei der Auswahl von Lieferanten, mit denen langfristige Rahmenverträge über die Lieferung solcher Produkte geschlossen werden, das Systemrisiko hoch und damit das Gesamtrisiko ebenfalls erhöht. Daher kann auch hier mit Verweis auf T_{1a} davon ausgegangen werden, dass die Qualität im Fokus der Beschaffung steht. Im Gegensatz zur Gruppe 1 ist jedoch nicht die Produktqualität vordergründiges Entscheidungskriterium, sondern die Qualität der zu erwartenden Beziehung mit dem Lieferanten. FULLERTON (2005) bestätigt, dass die Qualität der Interaktion zwischen zwei Parteien, die Qualität des Ergebnisses und die Qualität der beziehungsbeeinflussenden Umwelt einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der gesamten Leistung haben. Eine Kommunikationspolitik sollte daher auf diese Aspekte abstellen.

Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass die persönliche Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager im besonderen Maße die Kaufentscheidung beeinflusst. Die These T_{2a} beinhaltet die Vermutung, dass am Anfang der Beschaffung noch die selbstinitiierte Informationsrecherche im Vordergrund steht. Diese These musste jedoch abgelehnt werden, was vermutlich aus der durchgehenden Dominanz des persönlichen Kontakts als Heuristik zur Risikoreduktion resultiert. Diese Tatsache wirkt sich unmittelbar auf die Relevanz der digitalen Welt im Beschaffungsprozess aus. Da es sich um Produkte handelt, deren Produktrisiko niedrig ist, rückt das Systemrisiko in den Fokus der Beschaffenden. Es werden Informationen zur Evaluation des zukünftigen Partners benötigt. Eine unmittelbare Relevanz der Unternehmenswebsite als Medium zur Bereitstellung von kaufrelevanten Informationen kann daher nicht nachgewiesen werden (vgl. T_{3a} und T_{4a}). Jedoch ist das Auffinden von Kontaktpersonen über die Unternehmenswebsite von hoher Relevanz (vgl. T_{4b}). Das Medium Internet wird also als Rechercheinstrument für Kontaktpersonen genutzt, um dann möglichst früh im Beschaffungsprozess die persönliche Evaluation des potenziellen Partners vornehmen zu können.

Nachfragern müssen allerdings alle potenziellen Partner bereits bekannt sein, um eine direkte Kontaktsuche auf der Unternehmenswebsite auszuführen. Suchmaschinen können hierbei von einer gesteigerten Relevanz für den Beschaffungsprozess sein, da sie einen Überblick über anbietende Unternehmen geben. Die Thesen T_{7a} und T_{7b} bestätigen die hohe Bedeutung

von Suchmaschinen für die Zusammenstellung von Informationen. Sie werden allerdings nicht benutzt, um Kontakte aufzufinden oder auch bereits bekannte Websites anzusteuern (vgl. T_{7c} und T_{7d}). Dies könnte darin begründet sein, dass die Auswahl von Lieferanten für eine langfristige Beziehung in unregelmäßigen Zeitabständen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgt. Zu diesen Zeitpunkten ist es von Relevanz, Informationen zu suchen und zu finden. Auf Basis der Experteninterviews ist anzunehmen, dass in diesem Falle zunächst die Suche von Firmennamen und Firmenwebsites relevant ist, während weitere Informationen wie z. B. mögliche Ansprechpartner nicht über eine Suchmaschine, sondern auf der jeweils gefundenen Unternehmenswebsite gesucht werden:

„Wir glauben, dass die Kunden eher die Konzernwebsites besuchen. Das heißt, die googlen wirklich nach den Firmennamen und nach den Firmen und schauen dort dann weiter auf den Konzernwebsites.“⁷²

„Online den Maschinenpark ansehen und Ansprechpartner herausuchen? - Ok, für eine erste Einschätzung. Aber um diese Einschätzung zu konkretisieren, ist auf jeden Fall der telefonische Kontakt, meistens aber eher ein Face-to-Face Kontakt nötig. Also dass wir irgendwo ein Treffen machen, entweder beim Lieferanten, um ihn mal kennenzulernen, oder dass er ins Haus kommt, sich mal vorstellt. Also nur die erste Kontaktaufnahme läuft über das Internet und dann läuft eigentlich immer alles im direkten Gespräch.“⁷³

Dieser Sachverhalt macht deutlich, wie wichtig es ist, zu dem Zeitpunkt der (Neu-) Auswahl eines langfristigen Partners präsent zu sein. Je nach Unternehmen und Situation schwanken diese Zeitpunkte sehr stark. Daher kann festgehalten werden, dass es für Anbieter wichtig ist, auf Suchmaschinen dauerhaft präsent zu sein, um vor einem *moment-of-truth*⁷⁴ aufgefunden zu werden. Auf der Unternehmenswebsite müssen konkrete Ansprechpartner schnell gefunden werden. Einen tieferen Einblick in das Informationsverhalten zu kritischen Zeitpunkten der (Neu-) Auswahl von Partnerunternehmen gewähren die Spontanassoziationen⁷⁵ der Befragten zu Online-Informationsquellen, die in Abbildung 16 dargestellt werden.

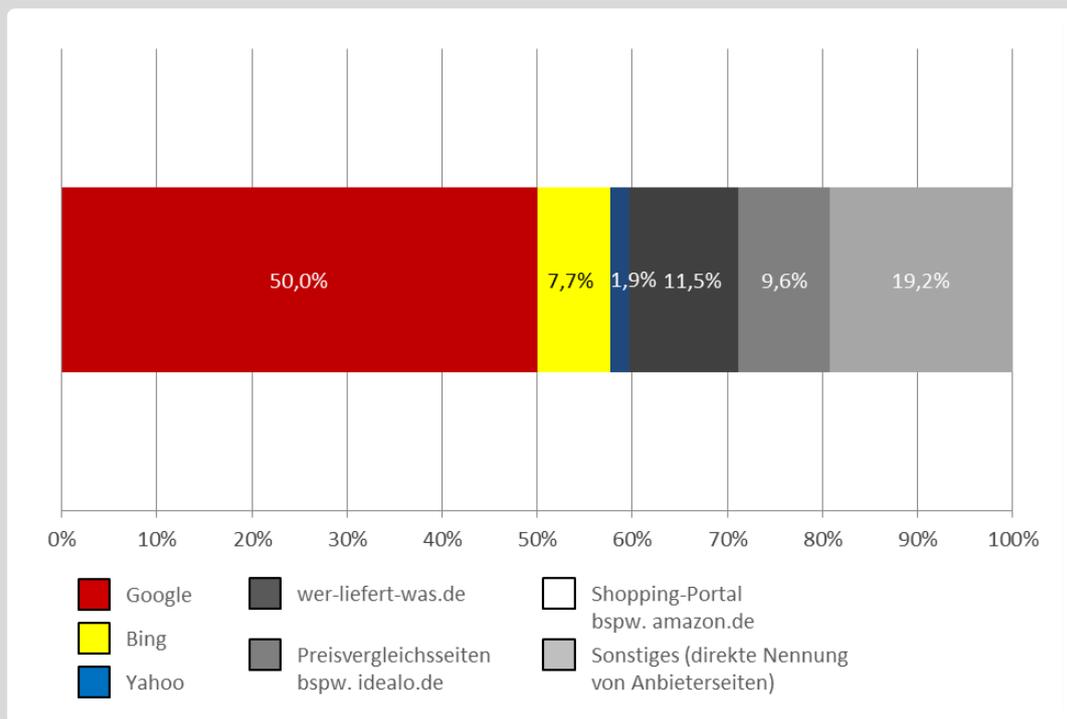
⁷² I8 (234).

⁷³ I4 (145).

⁷⁴ Von *moment-of-truth* wird immer dann gesprochen, wenn eine Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet. Vgl. hierfür Literatur zur Methode des *Blueprinting*, z. B. Bitner/Ostrom/Morgan, 2008.

⁷⁵ Die Befragten wurden nach Onlinediensten gefragt, an die sie bei der Informationsbeschaffung für die Anbieterauswahl spontan denken. Die ersten drei Nennungen wurden berücksichtigt.

Abbildung 16: Spontanassoziationen zu Online-Informationsquellen (Gruppe 2)



Quelle: Eigene Darstellung.

Suchmaschinen sind gegenüber anderen Informationsquellen nach wie vor dominant, wenngleich die direkte Ansteuerung von Anbieterseiten bei fast 20% liegt.

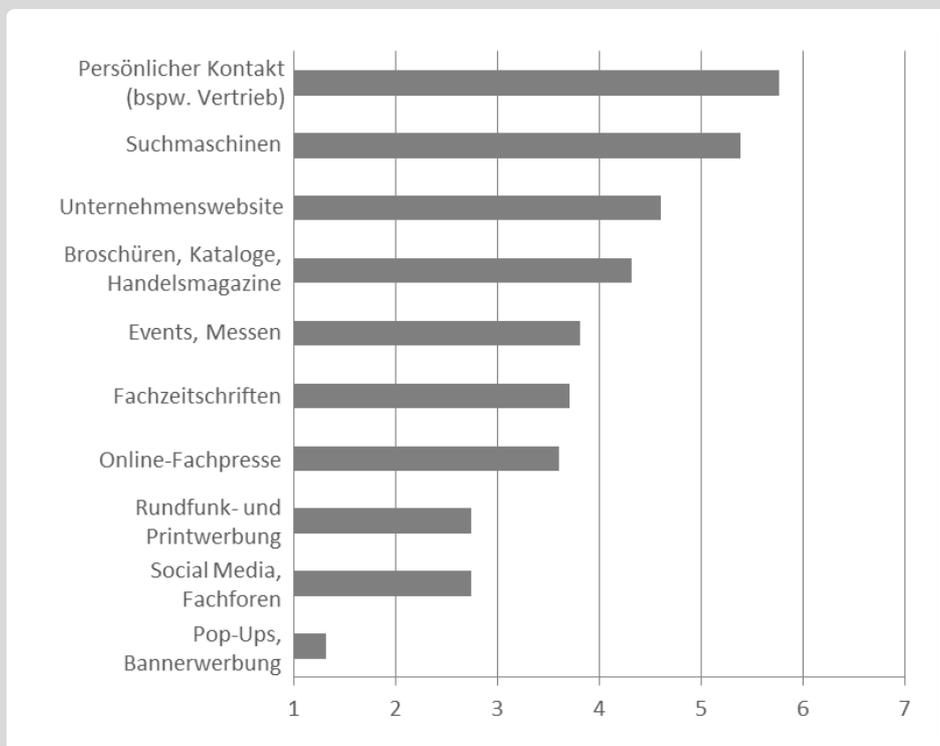
Da in dieser Risikogruppe das Risiko aus dem Eingehen einer Beziehung resultiert, kann eine Signalwirkung von bereits eingegangenen Beziehungen des Anbieters mit anderen Nachfragern ausgehen. Im Offline-Bereich ist dieses Signaling fester Bestandteil der Kommunikation von Systemen und deren Ausgestaltung (vgl. Backhaus/Voeth, 2010; Bergmann/Rhode, 1992). Im Online-Bereich spielt dies jedoch noch keine große Rolle (vgl. Thesen T_{5a} bis T_{6b}). Der Präsentation von Referenzen wird online kaum eine Bedeutung beigemessen. Das liegt den Experteninterviews zufolge vor allem daran, dass die Richtigkeit der Informationen schlechter eingeschätzt werden kann als im persönlichen Kontakt:

„In der Regel sind die Referenzangaben, die online gestellt werden, auch kaum zu gebrauchen. Das sieht man. Man weiß auch nicht genau, wie man denen vertrauen soll. Also da

würde ich schon sagen, da ist die persönliche Schiene wichtig, dass man konkret nachfragt: „Welches Projekt ist da genau gelaufen?“, „Kann man den einmal anrufen?“⁷⁶

Wenngleich der Betrachtung der Online-Relevanz nur zum Teil Bedeutung beizumessen ist, muss eine Gegenüberstellung von Online- und Offline-Medien bezogen auf die Intensität der Nutzung im Beschaffungsprozess dennoch geschehen, da T_{8a} abgelehnt werden musste. Abbildung 17 gibt einen Überblick über die Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit niedrigem Produktrisiko und hohem Systemrisiko.

Abbildung 17: Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit niedrigem Produktrisiko und hohem Systemrisiko (Gruppe 2)



Quelle: Eigene Darstellung.

Der persönliche Kontakt wird am intensivsten genutzt. Dies ist in Einklang mit den Erkenntnissen aus der Analyse der These T_{2a}. Suchmaschinen und Unternehmenswebsites folgen auf den Plätzen zwei und drei. Der Stellenwert dieses Ergebnisses muss im Kontext mit den The-

⁷⁶ 13 (123).

sen T_{4b} und T_{7a} bis T_{7d} betrachtet werden. Suchmaschinen und Unternehmenswebsite dienen demnach vor allem dazu, den persönlichen Kontakt herzustellen.

Auch hier handelt es sich um eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Studienerstellung. Die Erwartungen der Befragten lassen jedoch auf eine weitreichende Änderung in den kommenden fünf Jahren schließen. These T_{8b} , die besagt, dass Online-Medien in Zukunft (in fünf Jahren) intensiver genutzt werden als Offline-Medien, wurde bestätigt. Glaubt man der Einschätzung der Befragten, ändern sich demnach die Vorgehensweisen in der Informationsbeschaffung in den kommenden fünf Jahren grundlegend. Anbietern ist daher anzuraten, sich bereits jetzt auf die strategischen Änderungen vorzubereiten und eine ausgewogene Kommunikationsstrategie zu erarbeiten. Dabei ist die Konsistenz des Auftretens ein entscheidender Faktor, der Glaubwürdigkeit vermittelt (vgl. T_{8c}).

Charakteristisch für die Auswahl der Lieferanten, mit denen eine langfristige Lieferantenbeziehung für Produkte mit niedrigem Produktrisiko eingegangen wird, ist das hohe Systemrisiko.

Kasten 2a fasst die Ergebnisse für den Beschaffungstyp „Niedriges Produktrisiko, hohes Systemrisiko“ noch einmal zusammen:

Kasten 2a: Das Beschaffungsprofil für den Beschaffungstyp „Niedriges Produktrisiko, hohes Systemrisiko“

- Die zu erwartende Qualität der Beziehung ist entscheidend für die Reduktion des Systemrisikos.
- Der persönliche Kontakt spielt sowohl zu Beginn als auch in fortgeschrittenen Prozessen eine herausragende Rolle.
- Unternehmenswebsite und Suchmaschinen spielen eine Rolle bei der Unterstützung des persönlichen Kontakts. Insbesondere unbekannte Unternehmen haben eine gesteigerte Chance, in eine Vorauswahl von potenziellen Partnern aufgenommen zu werden, wenn sie in Suchmaschinen weit oben gelistet sind.
- In den nächsten fünf Jahren ist von einer Änderung des Informationsverhaltens auszugehen, sodass vermehrt Online-Medien zur Risikoreduktion eingesetzt werden.

Anbieter müssen daher die in Kasten 2b dargestellten Punkte beachten.

Kasten 2b: Handlungsempfehlungen für Beschaffungstyp „Niedriges Produktrisiko, hohes Systemrisiko“

- Kontaktinformationen spezifischer Ansprechpartner auf der Unternehmenswebsite sind der Schlüssel, um eine Rolle im Auswahlprozess des Nachfragers zu spielen.
- Der Firmenname muss in Zusammenhang mit angebotenen Produkten bei Suchmaschinen gelistet sein. Da Zeitpunkte der (Neu-) Auswahl von langfristigen Unternehmen nicht nur von Branche zu Branche, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen stark schwanken, ist eine dauerhaft starke Positionierung in Suchmaschinen anzustreben.
- Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie muss auf starke Änderungen des Informationsverhaltens in naher Zukunft adäquat reagieren können. Dabei ist die Konsistenz des Einsatzes von Online-Medien mit der gesamten Kommunikationspolitik wichtig.

5.3.3 Das Profil von Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko ohne Systemrisiko

Beschaffungen von Produkten mit geringem Produktrisiko sind dann von niedrigem Gesamtrisiko geprägt, wenn keine dauerhafte Bindung an einen Anbieter erfolgt. Da die Qualität der Produkte als gegeben angesehen wird, steht bei geringem Gesamtrisiko die Unkompliziertheit der Beschaffung als Entscheidungskriterium stärker im Fokus. These T_{1c} belegt dies. Generell kann daher auch von einem einphasigen Ansatz ausgegangen werden, in der die Auswahl potenzieller Anbieter und die finale Entscheidung zeitlich eng aufeinander folgen.

Mit der Erkenntnis, dass die Einfachheit der Beschaffung im Fokus steht, kann vermutet werden, dass die Informationsrecherche die vorherrschende Heuristik zur Reduktion von Risiko ist. Diese Annahme kann jedoch nicht bestätigt werden (vgl. T_{2b}). Persönlicher Kontakt und Informationsrecherche unterscheiden sich in ihrer Wichtigkeit statistisch nicht signifikant voneinander, sodass von einem dualen Informationsverhalten sowohl auf Grundlage von persönlichen Kontakten als auch durch selbstinitiierte Informationsbeschaffung auszugehen ist.

Betrachtet man zunächst die Online-Relevanz in Beschaffungen mit niedrigem Gesamtrisiko, kann eine signifikante Relevanz von Informationen auf der Unternehmenswebsite für das Auffinden von potenziellen Anbietern bestätigt werden (vgl. T_{3a}). Obwohl die Beschaffung mit niedrigem Gesamtrisiko starke Ähnlichkeiten zu Kaufprozessen im Konsumgüterbereich aufweist, unterscheidet sie sich hinsichtlich des Einflusses der Websitequalität auf die Kaufintention grundlegend (vgl. T_{3a} und T_{3b}). Es ist daher zu vermuten, dass tatsächlich Informationen im Online-Bereich zum Vergleich von Anbietern genutzt werden und nicht die Qualität der Internetseite als Qualitätssurrogat für den Anbieter empfunden wird.

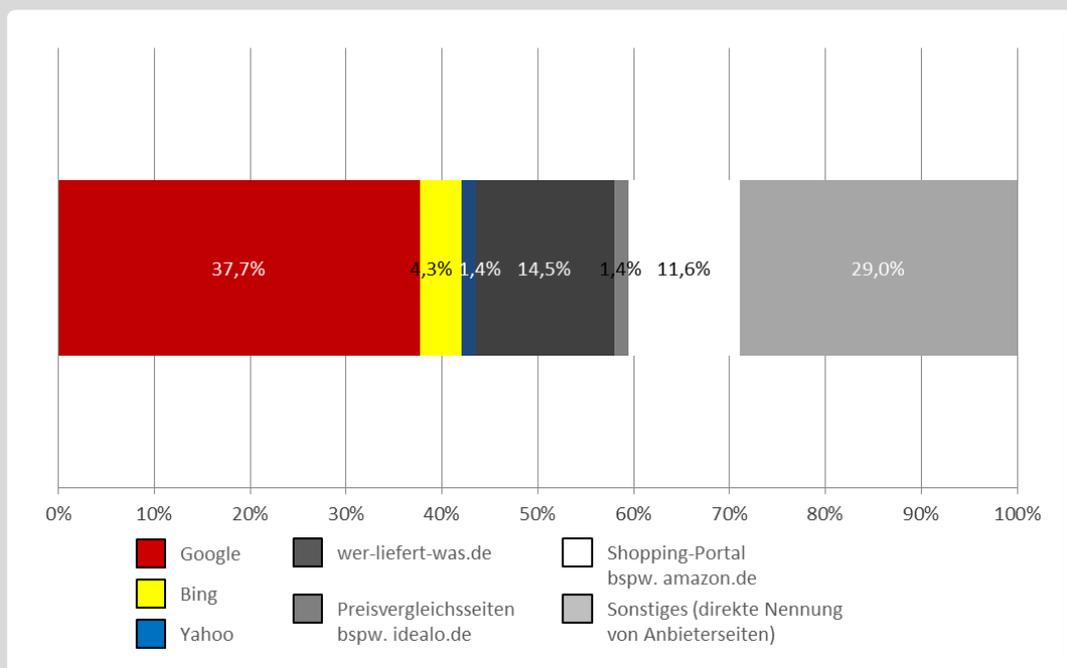
Bei Beschaffungen mit niedrigem Gesamtrisiko muss noch stärker davon ausgegangen werden, dass Referenzen und Erfahrungen von anderen Kunden eine große Rolle bei der Entscheidung für einen Anbieter haben. In Anlehnung an PARK/LEE/HAN (2007) ist auch hier zunächst anzunehmen, dass im Online-Bereich ein Einfluss der Kundenrezensionen auf die Kaufabsicht herrscht. Dies ist jedoch trotz der Nähe zu B2C-Kaufprozessen im B2B-Bereich nicht der Fall (vgl. T_{5a} und T_{5b}).

Im Hinblick auf die Einfachheit der Beschaffung kann Suchmaschinen in der Rolle als Intermediär eine besondere Bedeutung zugesprochen werden, da sie relevante Informationen

schnell und zielgerichtet aufzeigen können (vgl. Wirtz, 2013). Die Bestätigung der Thesen T_{7a} bis T_{7b} weist auf die besondere Relevanz von Suchmaschinen hin. Zum einen liefern Suchmaschinen wertvolle Informationen für die Auswahl eines geeigneten Anbieters. Zum anderen werden Ansprechpartner direkt über Suchmaschinen gesucht. Daher ist es gerade für unbekannte Unternehmen wichtig, auf Suchmaschinen weit oben gelistet zu sein. Durch die Fokussierung auf eine einfache und schnelle Beschaffung scheint die Bedeutung von Suchmaschinen als Einstiegsportal in die Beschaffung besonders groß zu sein. Anbietern ist daher anzuraten, auf eine breite Präsenz in Suchmaschinen zu achten.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass auch die Spontanassoziationen⁷⁷ der Befragten auf die Wichtigkeit von Suchmaschinen hindeuten, wie in Abbildung 18 zu sehen.

Abbildung 18: Spontanassoziationen zu Online-Informationsquellen (Gruppe 3)



Quelle: Eigene Darstellung.

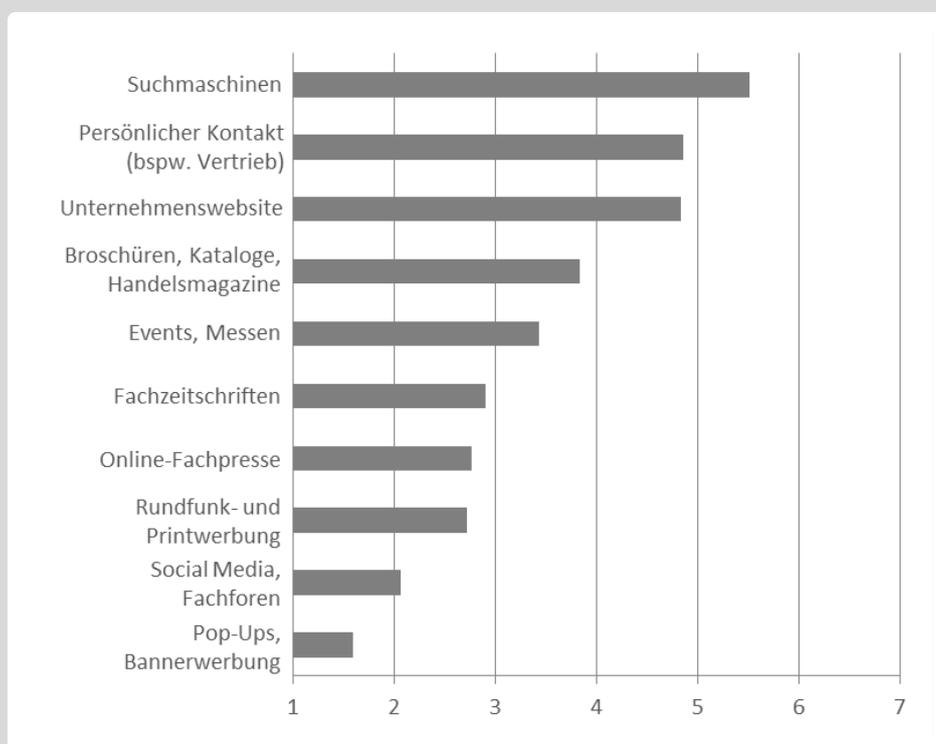
Dennoch muss konstatiert werden, dass auch der direkte Zugang zu einer bereits bekannten Anbieterwebsite (29 %) und Shopping-Portalen (11,6 %) von Relevanz sind. Eine Kommunika-

⁷⁷ Die Befragten wurden nach Onlinediensten gefragt, an die sie bei der Informationsbeschaffung für die Anbieterauswahl spontan denken. Die ersten drei Nennungen wurden berücksichtigt.

tionspolitik mit Online-Bezug muss daher breiter aufgestellt sein als auf die reine Optimierung von Suchmaschinen-Einträgen.

Setzt man die Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Medien in Bezug, wird auch hier ersichtlich, dass sich aktuell keine Präferenz für eine Medienkategorie aufzeigen lässt (vgl. Abbildung 19). Zwar stehen Suchmaschinen erkennbar auf Platz eins. Der persönliche Kontakt ist aber ebenso von hoher Bedeutung.

Abbildung 19: Intensität der Nutzung von Online- und Offline-Quellen bei der Beschaffung von Produkten mit niedrigem Produktrisiko ohne Systemrisiko (Gruppe 3)



Quelle: Eigene Darstellung.

Obwohl auch hier eine Nähe zu Konsumgütermärkten zu vermuten ist, kann die Relevanz von klassischer Online-Werbung oder klassischer Offline-Werbung ebenso wie die Relevanz von Social Media und Fachforen nicht bestätigt werden. Eine Kommunikationspolitik sollte sich daher im Kern auf die Unternehmenswebsite, das Suchmaschinenlisting und den persönlichen Kontakt fokussieren.

Während aktuell ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Online- und Offline-Mediennutzung zur Informationsbeschaffung besteht, ist auch für die Beschaffung mit niedrigem Gesamtrisiko zukünftig von einer stärkeren Bedeutung des Online-Bereichs auszugehen (vgl. T_{8b}). Eine

Kommunikationsstrategie für die nahe Zukunft sollte daher unter Beachtung der Konsistenz zum Offline-Auftritt (vgl. T_{8c}) einen starken Online-Bezug berücksichtigen und schon heute auf adäquate Lösungen hinarbeiten.

Beschaffungen mit einem niedrigen Gesamtrisiko wurde eine Ähnlichkeit mit B2C-Kaufprozessen unterstellt. Dies gilt jedoch nur für die Struktur des Beschaffungsprozesses, nicht aber für die Relevanz von Online- und Offline-Medien.

Kasten 3a fasst die charakteristischen Eigenschaften für den Beschaffungstyp „Niedriges Produktrisiko, niedriges Systemrisiko“ zusammen.

Kasten 3a: Das Beschaffungsprofil für den Beschaffungstyp „Niedriges Produktrisiko, niedriges Systemrisiko“

- Die Einfachheit der Beschaffung steht im Vordergrund.
- Persönlicher Kontakt und Informationsrecherche halten sich die Waage als Heuristiken zur Reduktion von Restrisiko.
- Suchmaschinen spielen eine bedeutende Rolle bei der Recherche. So werden sowohl Kontaktpersonen als auch Informationen zu Produkten und Unternehmen über Suchmaschinen abgefragt.
- Sogar bekannte Seiten werden über Suchmaschinen angesteuert. Es ist daher davon auszugehen, dass Suchmaschinen oftmals den Startpunkt der Informationsrecherche bilden.
- In fünf Jahren wird der Online-Bereich bei der Informationsrecherche bedeutender sein als der Offline-Bereich.

Aus den Erkenntnissen zu Produkten mit geringem Gesamtrisiko lassen sich Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Ausgestaltung einer Kommunikationsstrategie für die Anbieter ableiten, die in Kasten 3b aufgeführt werden.

Kasten 3b: Handlungsempfehlungen für Beschaffungstyp „Niedriges Produktrisiko, niedriges Systemrisiko“

- Unternehmenswebsites sollten alle relevanten Informationen enthalten, die eine einfache und reibungslose Beschaffung ermöglichen.
- Verschiedene Kombinationen aus Firmenname, angebotenen Produkten und konkreten Ansprechpartnern sollten in Suchmaschinen gelistet sein. Insbesondere für unbekannte Unternehmen ist dies von hoher Bedeutung.
- Die aktuelle Entwicklung prognostiziert eine in Zukunft stärkere Fokussierung auf den Online-Bereich. Daher sollte eine Kommunikationsstrategie bereits jetzt Lösungen für etwaige Probleme entwickeln, ohne dabei die Konsistenz von Online- und Offline-Auftritt zu vernachlässigen.

6 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Studie befasst sich mit dem Einsatz von digitalen Medien in B2B-Beschaffungsprozessen im deutschen Markt. Wie aus Kapitel 2 hervorgeht, ist die Relevanz von digitalen Medien in Beschaffungsprozessen im B2B-Bereich durch die existierende Literatur nur unzureichend erfasst. Zum einen wird die Vielfalt digitaler Medien nicht berücksichtigt. Zum anderen werden die Heterogenität des B2B-Marktes und ihr Einfluss auf die Ausgestaltung von Beschaffungsprozessen außer Acht gelassen. In Kapitel 3 wird daher auf Basis des Geschäftstypenansatzes von BACKHAUS (1998) ein Konzept zur Unterscheidung unterschiedlicher Beschaffungssituationen erarbeitet. Die Höhe des Risikos wird dabei als entscheidender Einflussfaktor identifiziert. Dabei sind für Nachfrager insbesondere zwei Risikokomponenten bei der Beschaffung relevant: Produktbezogene Risiken, die unmittelbar mit dem Produkt zusammenhängen, und systembezogene Risiken, die aus der langfristigen Vertragsbeziehung mit einem Anbieter heraus resultieren. Anhand dieser zwei Dimensionen werden vier unterschiedlich risikobehaftete Beschaffungssituationen herausgestellt, für die vier idealtypische Beschaffungsprozesse konzipiert werden können. Die konzeptionellen Überlegungen aus Kapitel 3 sind Ausgangspunkt für eine explorativ-empirische Untersuchung. Diese besteht aus zwei Schritten: Zunächst wird in Kapitel 4 eine qualitative Analyse von Tiefeninterviews mit Experten aus dem B2B-Bereich durchgeführt, aus der sich insgesamt acht Thesenblöcke über Beschaffungsprozesse im B2B-Bereich und die Relevanz digitaler Medien in diesen Prozessen ableiten lassen. Diese Thesen werden in Kapitel 5 im Rahmen einer Befragung auf Beschaffungsseite im Hinblick auf ihre Generalisierbarkeit überprüft.

Die empirische Untersuchung ergibt, dass die Ausgestaltung von B2B-Beschaffungsprozessen im Wesentlichen von produktbezogenen und systembezogenen Risiken abhängt. Insgesamt ergeben sich drei unterschiedliche Gruppen von Beschaffungsprozessen, die sich in Bezug auf Formalisierungsgrad, Phasen, Beschaffungsdauer und Zahl der beteiligten Personen im Buying Center unterscheiden: Beschaffungen mit hohem Produktrisiko (Gruppe 1), Beschaffungen mit geringem Produktrisiko, aber hohem Systemrisiko aufgrund langfristiger Rahmenverträge (Gruppe 2) und Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko und niedrigem Systemrisiko (Gruppe 3). Diese Gruppen weisen Unterschiede im Hinblick auf ihre charakteristischen Profile auf, die direkten Einfluss auf die Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen haben: Bei Beschaffungen mit hohem Produktrisiko liegt der Fokus

der Beschaffung auf der Qualität des Produktes. Am Anfang des Beschaffungsprozesses wird nach Informationen über das Produkt recherchiert, um das Risiko zu minimieren. Später im Prozess ist immer stärker der persönliche Kontakt von Bedeutung. Bei Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko, aber hohem Systemrisiko steht die Qualität der Beziehung zum Anbieter im Vordergrund. Der persönliche Kontakt ist hier sowohl zu Beginn als auch in späteren Prozessphasen von elementarer Wichtigkeit. Bei Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko und niedrigem Systemrisiko ist die Einfachheit der Beschaffung primäres Ziel. Persönlicher Kontakt und Informationsrecherche dienen dabei gleichermaßen zur Reduktion des Restrisikos. Aus den daran anknüpfenden Ergebnissen zur Relevanz von Online-Medien in B2B-Beschaffungsprozessen ergeben sich unmittelbar Managementimplikationen für den Einsatz von Online-Medien auf Anbieterseite. Bei Beschaffungen mit hohem Produktrisiko müssen Anbieter aktiv dafür sorgen, dass kaufrelevante Informationen und Kontaktdaten zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Beschaffungsprozess auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung stehen. Diese sollten über Suchmaschinen gut auffindbar sein. Eine hohe Platzierung in Suchmaschinen ist dabei förderlich. Kundenreferenzen im Internet spielen aufgrund der mangelnden Glaubwürdigkeit nur eine untergeordnete Rolle. Bei Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko und hohem Systemrisiko tragen Suchmaschinen wesentlich zur Bestimmung eines Vorauswahlsets von Anbietern bei. Dementsprechend sollte der Firmenname im Zusammenhang mit den angebotenen Produkten bei Suchmaschinen dauerhaft gut positioniert werden. Dies gilt insbesondere für unbekannte Unternehmen. Unternehmenswebsites werden weniger für die Suche nach relevanten Produktinformationen, sondern vielmehr für die Suche nach einem konkreten Ansprechpartners benötigt. Daher sollte dieser über die Unternehmenswebsite direkt zu finden sein. Bei Beschaffungen mit niedrigem Produktrisiko und niedrigem Systemrisiko sollten Unternehmenswebsites hingegen alle relevanten Informationen für eine einfache und reibungslose Beschaffung bereithalten. Über Suchmaschinen sollten sowohl Ansprechpartner als auch Firmenname und angebotene Produkte leicht auffindbar sein. Für alle Beschaffungsprozesse gilt, dass aufgrund der zunehmenden Digitalisierung des Online-Bereichs in den nächsten Jahren bei der Kommunikationspolitik der Fokus zunehmend auf den Online-Bereich zu setzen ist. Dabei sollte die Konsistenz von Online- und Offline-Auftritt jedoch nicht vernachlässigt werden.

Bei der Beurteilung des zukünftigen Einsatzes digitaler Medien im B2B-Bereich stößt diese Studie allerdings an ihre Grenzen. So kann aufgrund der dynamischen Entwicklungen der digitalen Welt zum einen nicht beurteilt werden, welche Rolle Social Media in Zukunft für den B2B-Bereich spielen wird. Dieser Online-Kanal wird gerade erst für den B2B-Bereich entdeckt und könnte in Zukunft eine immer stärkere Rolle einnehmen. Zum anderen ist zu vermuten, dass in Zukunft neue Online-Kanäle zur Informationsbeschaffung auftauchen könnten. Der zunehmende Einsatz von internetfähigen Mobilgeräten und die ständige digitale Erreichbarkeit könnten beispielsweise zu neuen Trends und Möglichkeiten der Informationsbeschaffung im B2B-Bereich führen. Eine weitere Einschränkung der Studie besteht darin, dass hauptsächlich die Relevanz von digitalen Medien in B2B-Beschaffungsprozessen analysiert wurde, die optimalen Einsatzformen relevanter Online-Kanäle aber in der Untersuchung noch nicht umfassend behandelt werden konnten. Diese Limitationen eröffnen einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf. So müsste zum einen die Frage geklärt werden, ob der Bereich Social Media für den B2B-Bereich in Zukunft eine höhere Relevanz auf Nachfrageseite einnehmen wird. Zum anderen müsste untersucht werden, inwiefern sich das mobile Internet und die damit verbundene permanente Online-Präsenz auf das Informationsbeschaffungsverhalten von Nachfragern im B2B-Bereich auswirken und welche zusätzlichen Online-Kanäle zur Informationsbeschaffung, beispielsweise über spezielle Apps, daraus erwachsen. Da in dieser Studie vor allem die Relevanz von Unternehmenswebsites und Suchmaschinen für Beschaffungen im B2B-Bereich festgestellt wurde, sollten in einem nächsten Schritt zudem die Optimierungsmöglichkeiten dieser Online-Kanäle für Anbieter stärker fokussiert werden. Hier ist beispielsweise zu klären, welchen Einfluss Aufbau und Gestaltung der Unternehmenswebsite auf den Nachfrager und seine Auswahlentscheidung im Beschaffungsprozess haben. Im Hinblick auf Suchmaschinen stellt Suchmaschinenoptimierung ein wichtiges Themenfeld dar. Dabei ist vor allem die Wichtigkeit der Platzierung von Suchergebnissen und Präzision der Stichwortwahl zu untersuchen. Unbedingt notwendig wären solche Analysen auf der Basis größerer Stichproben.

Literaturverzeichnis

- Auer-Srnka, K. J. (2009):** Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung, in: Buber, R. / Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Optionen für die Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 159-172.
- Backhaus, K. (1998):** Industrial Marketing: A German view. Thesis, Vol. 15 (4), pp. 2-6.
- Backhaus, K. / Voeth (2010):** Industriegütermarketing, 9. Aufl., Vahlen, München.
- Bai, B. / Law, R. / Wen, I. (2008):** The Impact of Website Quality on Customer Satisfaction and Purchase Intentions: Evidence from Chinese Online Visitors, Special Issue in Hospitality Management in China, Vol. 27 (3), pp. 391-402.
- Bergmann, H. / Rhode, H. (1992):** Nutzung und Einsatz von Kompetenzzentren im Marketing für rechnerintegrierte Fertigungssysteme, Abschlussbericht, Ruhr-Universität Bochum, 1992.
- Bitner, M. J.; Ostrom, A. L.; Morgan, F. N. (2008):** Service Blueprinting: a Practical Technique for Service Innovation, California Management Review, Vol. 50 (3).
- Buber, R. / Holzmüller, H. H. (2009):** Optionen für die Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Campbell, N. C. G. (1985)** An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior, Journal of Business Research, Vol. 13 (1), pp. 35-48.
- Caspar, M. / Hecker, M. / Sabel, T. (2002):** Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte, Working Paper, Marketing Center Münster / McKinsey.
- Chang, H. H. / Wong K. H. (2010):** Adoption of E-Procurement and Participation of E-Marketplace on Firm Performance: Trust as a Moderator, Information & Management, Vol. 47 (5-6), pp. 262-270.

- Choffray, J.-M. / Lilien, G.-L. (1978):** An Operational Structure for Use in Making Decisions on Product Design. Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 42 (2), pp. 20-31.
- Coiera, E. (2000):** Information Economics and the Internet, *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7 (3), pp. 215-221.
- Flick, U. (1998):** *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 3. Aufl., Rowohlt's Enzyklopädie, Hamburg.
- Flick, U. (2006):** *An Introduction to Qualitative Research*, 3. ed., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Früh, W. (2011):** *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*, 7. Aufl., UVK, Konstanz.
- Fullerton, G. (2005):** The Service Quality–Loyalty Relationship in Retail Services: Does Commitment Matter?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12 (2), pp. 99-111.
- Gläser / Laudel (2010):** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Håkansson, H. (1982):** *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Holzmüller, H. H. / Buber, R. (2009):** Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik, in: Buber, R. / Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Optionen für die Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 3-20.
- Hosoi, K. (2000):** Advanced B2B Procurement on the Internet, *FUJITSU Scientific & Technical Journal*, Vol. 63 (2), S. 226-231.
- Hotchkiss, G. / Steve, J. / Jasra, M. / Wilson, D. (2004):** *The Role of Search in Business to Business Buying Decisions. A Summary of Research Conducted*, Working Paper, Enquiro Search Solutions, Kelowna.

- Hotchkiss, G. (2009):** The BuyerSphere Project. How Business Buys from Business in a Digital Marketplace, Working Paper, Enquiro Search Solutions, Kelowna.
- Hunter, L. M. / Kasouf, C. J. / Celuch, K. G. / Curry, K. A. (2004):** A Classification of Business-to-Business Buying Decisions: Risk Importance and Probability as a Framework for E-Business Benefits, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (2), pp. 145-154.
- IW Köln/BITKOM (2013):** Wirtschaft digitalisiert. Welche Rolle spielt das Internet für die deutsche Industrie und Dienstleister?, Berlin.
- Johnston, W. J. / Lewin, J. E. (1996):** Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework, *Journal of Business Research*, Vol. 35 (1), pp. 1-15.
- Kalakota, R. / Robinson, M. (1999):** E-Procurement: The Next Wave of Cost Reduction, in: *E-Business: Roadmap for Success*, Addison-Wesley Longman, MA, pp. 231-264.
- Kuckartz, U. (2010):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kruschwitz, L. (2007):** Investitionsrechnung, 11. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung, Beltz Verlag, Weinheim.
- Liu, C. / Kirk, A. P. / Litecky, C. (2000):** Design Quality of Websites for Electronic Commerce: Fortune 1000 Webmasters' Evaluations, *Electronic Markets*, Vol. 10 (2), pp. 120-129.
- Mayring, P. (2000):** Qualitative Content Analysis, *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 1 (2), S. 1-10.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: Anleitung zu qualitativem Denken, Beltz, Weinheim.
- Media-Screen LLC (2008):** Global Technology B2B Survey, Germany, May 2008.

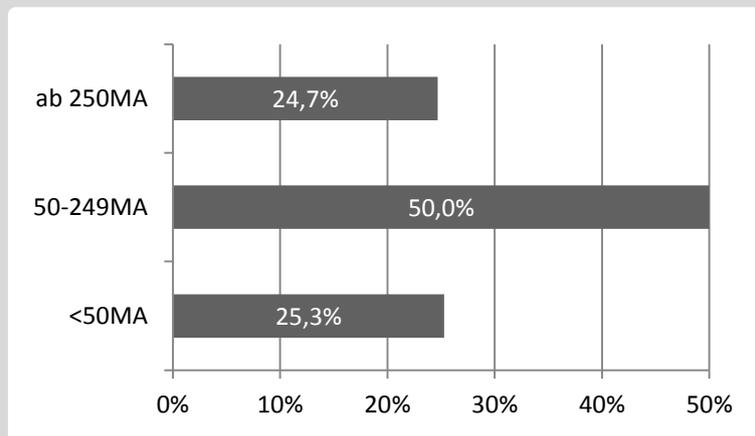
- Park, D.-H. / Lee, J. / Han, I. (2007):** The Effect of On-Line Consumer Reviews on Consumer Purchasing Intention: The Moderating Role of Involvement, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11 (4), pp. 125-148.
- Phillips, C. / Meeker, M. (2000):** The B2B Internet Report. Collaborative Commerce.
- Porter, M. E. (2001):** Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, Vol. 79 (3), pp. 62-78.
- Robinson, P. J. / Faris, C. W. / Wind, Y. (1967):** *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston.
- Rolfes, L. (2007):** Die Rolle des Verwenders im Buying Center. Das Beispiel der Beschaffung und Vermarktung biotechnologischer Verbrauchsprodukte, Dissertation, Ruhr-Universität Bochum, Bochum.
- Salminen, R. T. / Möller, K. (2006):** Role of References in Business Marketing – Towards a Normative Theory of Referencing, *Journal of Business-to-Business-Marketing*, Vol. 13 (1), pp. 1-51.
- Sharma, A. (2002):** Trends in Internet-Based Business-to-Business Marketing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 (2), pp. 77-84.
- Sheth, J. N. (1973):** A Model of Industrial Buyer Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 37 (4), pp. 50-56.
- Subramaniam, C. / Shaw, M. J. (2002):** A Study on the Value and Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-based Procurement. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6 (4), S. 19-40.
- Subramaniam, C. / Shaw, M. J. (2004):** The Effects of Process Characteristics on the Value of B2B E-Procurement, *Information Technology and Management*, Vol. 5 (1-2), pp. 161-180.

- Sweeney, J. / Soutar, G. N. / Johnson, L. W. (1999):** The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment, *Journal of Retailing*, Vol. 75 (1), pp. 77-105.
- Tai, Y.-M. / Ho, C.-F. / Wu, W.-H. (2010):** The Performance Impact of Implementing Web-Based E-Procurement Systems, *International Journal of Production Research*, Vol. 48 (18), pp. 5397-5414.
- Tushman, M. L. (1977):** Special Boundary Role in the Innovation Process, *Administrative Science Quarterly* 22 (4), p. 587-605.
- Valla, J.-P. (1982):** The Concept of Risk in Industrial Buyer Behavior, in: *Workshop on Organisational Buying Behaviour*, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels, 9th/10th December.
- Walsh, G. / Kilian, T. / Hass, B. H. (2011):** Grundlagen des Web 2.0, in: Walsh, G. / Kilian, T. / Berthold H. (Hrsg.): *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, 2. Aufl., Springer, Heidelberg, S. 3-19.
- WebProspector (2012):** WebProspector B2B-Studie 2012. Einfluss des Internets auf das informations- und Kaufverhalten von Unternehmen.
- Webster, F. E. / Wind, Y. (1972a):** *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Webster, F. E. / Wind, Y. (1972b):** A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 36 (2), pp. 12-19.
- Weddeling, M. (2010):** Performance contracting für hybride Produkte. Eine konzeptionelle und empirische Analyse des investiven Nachfragerverhaltens, Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Wirtz, B. W. (2013):** *Electronic Business*, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Wise, R. / Morrison, D. (2000):** Beyond the Exchange. The Future of B2B, *Harvard Business Review*, 78 (6), pp. 86-96.

Anhang

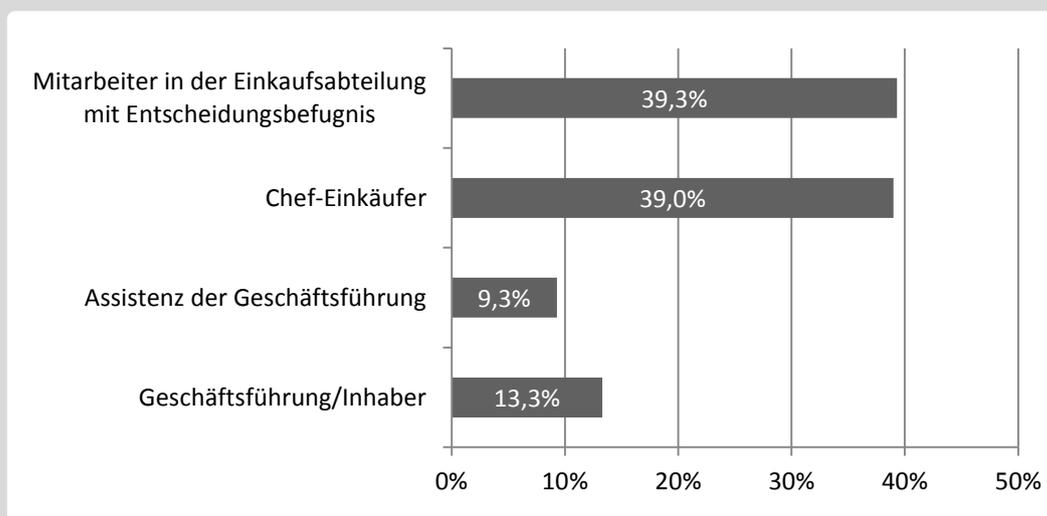
Soziodemografika

Abbildung 20: Anteil der Befragten nach Größenklassen (n=150)



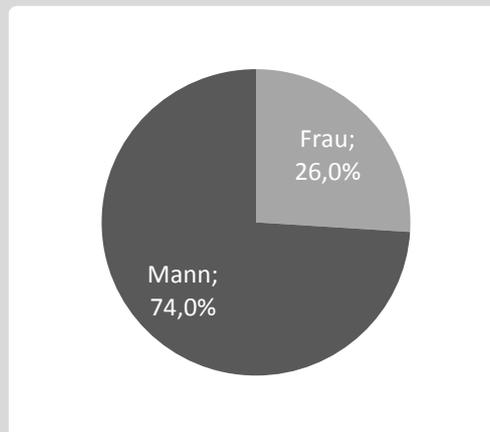
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 21: Anteil der Befragten nach Entscheiderlevel (n=150)



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 22: Anteil der Befragten nach Geschlecht (n=150)



Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 14: Befragte Branchen

| Wirtschaftsabschnitt | Anzahl Unternehmen |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Herstellung von Metallerzeugnissen | 51.713 |
| Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln | 37.837 |
| Herstellung von sonstigen Waren | 22.829 |
| Maschinenbau | 20.857 |
| Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern | 16.816 |
| Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel) | 15.746 |
| Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen | 14.039 |
| Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden | 12.867 |
| Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen | 12.020 |
| Herstellung von Möbeln | 11.181 |

Quelle: Statistisches Unternehmensregister, Unternehmen der Wirtschaftsabschnitten B-N und P-S nach Größenklassen des Umsatzes im Berichtsjahr 2009, Registerstand: 30.04.2011.

Download: <https://www.marketingcenter.de/ias/forschung/ArbeitspapierNr.52.pdf>

Druckversion: auf Anfrage erhältlich beim

Institut für Anlagen und Systemtechnologien
Königsstraße 47
48143 Münster
Telefon: +49 251 83 22861
Fax: +49 251 83 22903

Dieses Arbeitspapier stellt die Grundlage darauf aufbauender Publikationen dar. Der Nachdruck, die Vervielfältigung, die Bearbeitung, die Verbreitung und jede Art der Verwertung bedürfen deshalb der schriftlichen Zustimmung der Autoren und sind nur mit Quellenangabe gestattet.

Weitere Informationen über das Institut für Anlagen und Systemtechnologien finden Sie unter <http://www.marketingcenter.de/ias>