



BUSINESS-TO-BUSINESS-MÄRKTE

Prof. Dr. Björn Ivens

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Prof. Dr. Markus Beinert

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf



1 Business-to-Business-Märkte

Grundlegende
Merkmale

Geschäfts-
beziehungen

Netzwerk
Perspektive

2 Das Wertkonzept („Value“) auf B2B-Märkten

Zentrale Merkmale

Wertschöpfung und
Werteinforderung

3 Geschäftstypen auf B2B-Märkten

4 Akteure auf B2B-Märkten

Produktmanagement

Großhandel

Messen

Marktforschung

Einkauf

5 Die Rolle von Ressourcen auf B2B-Märkten

Zentrale Ressourcen

Resource-Advantage- &
Resource-Dependence-Theory

6 Aktivitäten auf B2B-Märkten

Interaktion und Kooperation

Wettbewerb, Competitive
Intelligence & Coopetition

Lernziele:

Die Studierenden kennen die grundlegenden Charakteristika von B2B-Märkten, wie etwa abgeleitete Bedarfe, und sind in der Lage diese zu erläutern. Durch die verschiedenen Referenten aus der Praxis erwerben die Studierenden ferner Wissen über sektorspezifische Besonderheiten.

1.2 GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN

1.2.1 GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN, INTERAKTIONEN UND TRANSAKTIONEN



- Geschäfte zwischen zwei Parteien werden auch als Transaktionen bezeichnet
- Auf B2B-Märkten finden Transaktionen zwischen Organisationen statt, die professionelle Ziele verfolgen.
- Bevor (und oftmals nachdem) eine Transaktion erfolgt, finden zwischen Anbieter und Abnehmer Interaktionen statt, z.B. in der Form von Kommunikation.
- Finden längerfristig immer wieder Transaktionen und Interaktionen zwischen Anbieter und Abnehmer statt, spricht man von einer Geschäftsbeziehung.



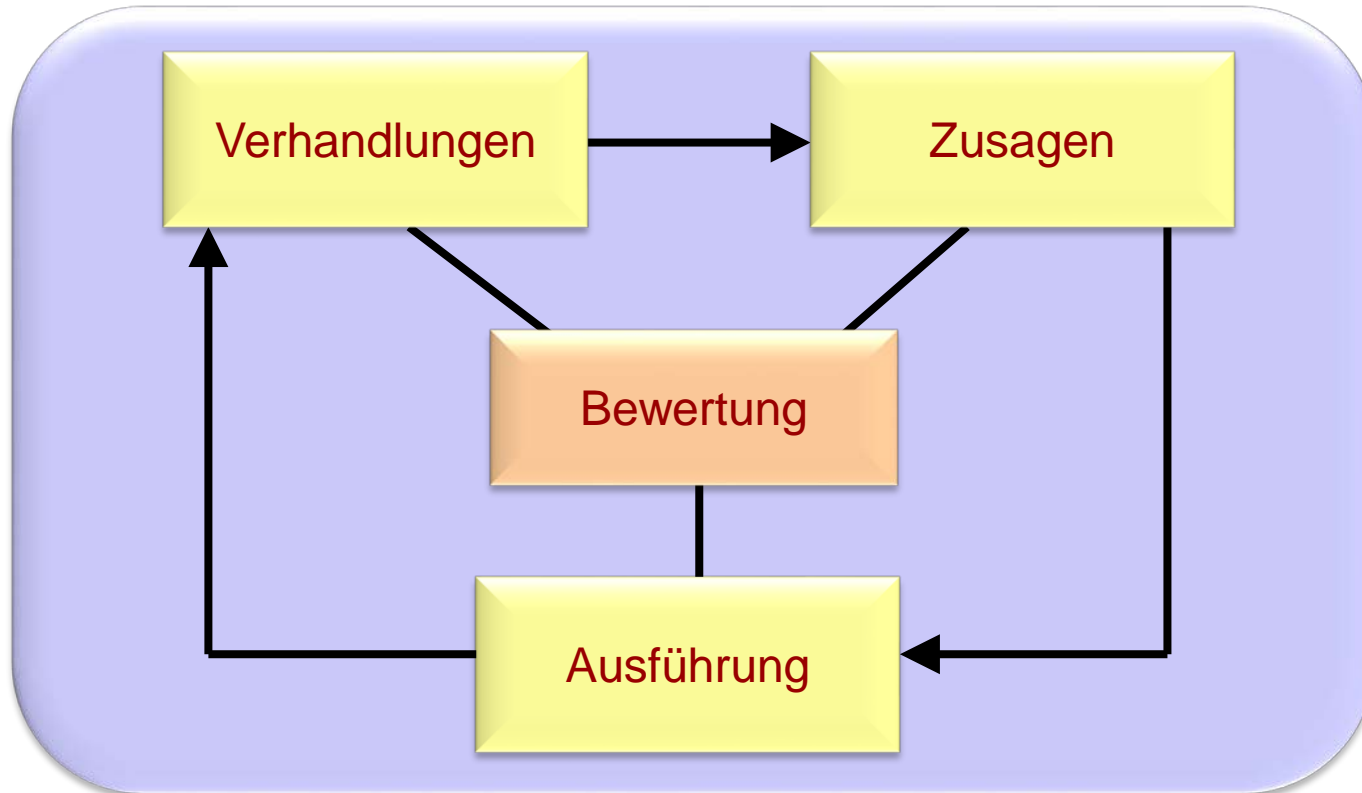
Die Qualität von Geschäftsbeziehungen (GB):

- Auf vielen B2B-Märkten findet Austausch in GB statt.
- Hennig-Thurau (2001, S. 172) definiert Beziehungsqualität als „Ausmaß, in dem eine GB in der Lage ist, die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden im Hinblick auf die GB zu erfüllen“.
- Oftmals wird von hoher Beziehungsqualität gesprochen, wenn alle Parteien folgende drei Merkmale in hohem Maß aufweisen:
 - Vertrauen, d.h. die Annahme, dass ein Partner die Intention und die Fähigkeit hat, zum Nutzen der anderen beteiligten Partei beizutragen.
 - Zufriedenheit, d.h. die Erwartungen an die Leistungen der anderen Partei (Produkte oder Services) als erfüllt angesehen werden.
 - Commitment, d.h. die innere Bereitschaft, langfristig zu der GB zu stehen und zu ihrem Gelingen beizutragen.

Diller, Hermann, Alexander Haas, und Björn S. Ivens (2005), *Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption*. Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.

Hennig-Thurau, Thorsten (2001), „Beziehungsqualität,“ in *Vahlens großes Marketinglexikon*, Hermann Diller, Hrsg. München: Beck, 211–213.

1.2.2 MODELLE ZUR DARSTELLUNG UND ANALYSE VON GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN



Ring, Peter S. und Andrew H. van de Ven (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19 (1), 90–118.

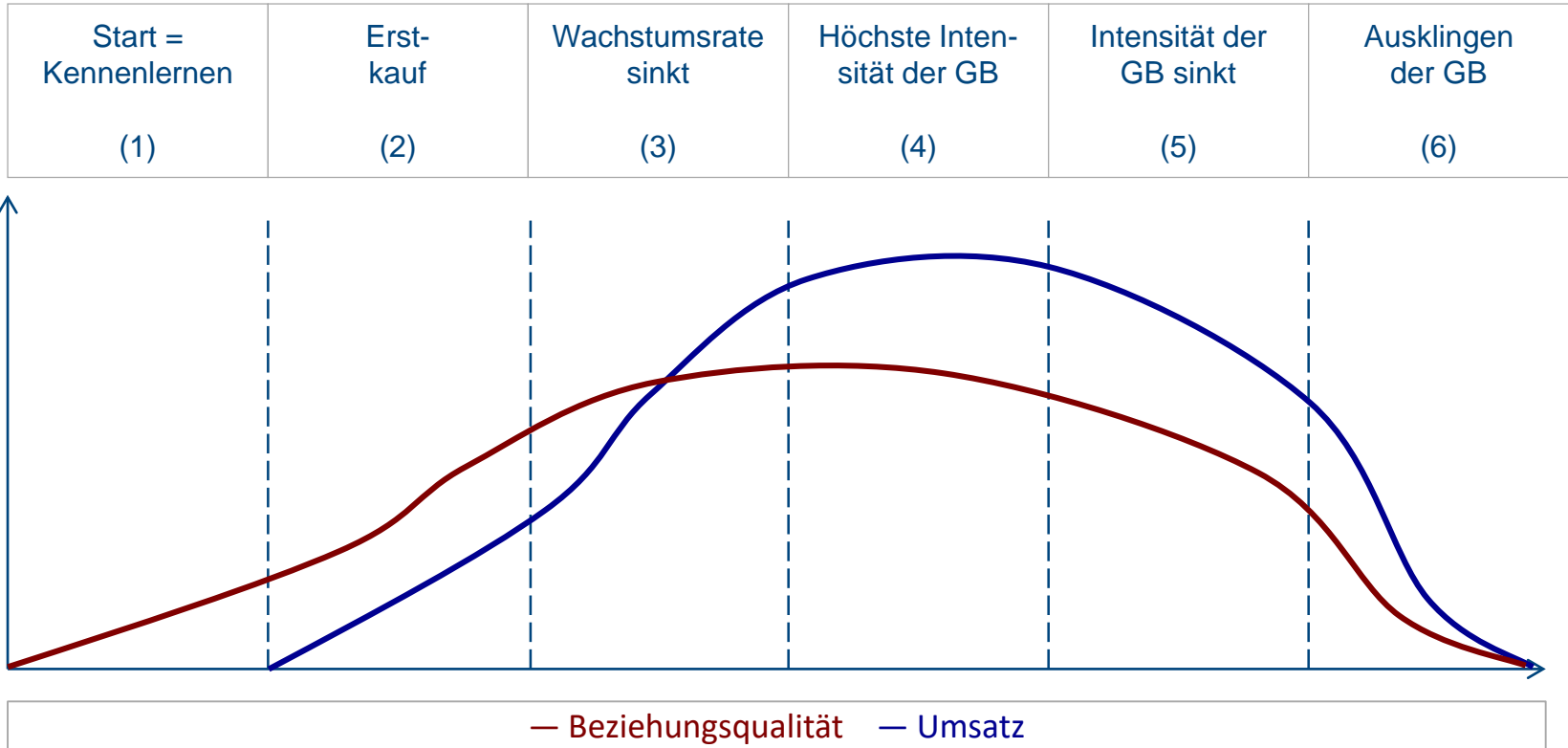
- Ring und Van de Ven sind zwei weltweit führende Forscher, die sich mit Organisationen und ihren Beziehungen zueinander befassen.
- Das zirkuläre Modell beschreibt, dass Geschäftsbeziehungen von ihrer Entstehung bis hin zu ihrem Ende im Kern immer dieselben Schritte durchlaufen.
- Es ist ein deskriptives Modell. Es beschreibt, welche Elemente eine Geschäftsbeziehung konstituieren (Verhandlungen, Zusagen, Ausführungen und Bewertungen).
- Es ist ein zugleich ein erklärendes Modell. Es beschreibt, dass Akteure in Geschäftsbeziehungen jeden durchlaufenen Schritt für sich bewerten. Fällt die Bewertung positiv aus, wird die Beziehung fortgesetzt. Fällt die Bewertung negativ aus, wird sie abgebrochen.
- Das Modell erlaubt es Managern, Geschäftsbeziehungen ihres Unternehmens mit Kunden oder Lieferanten zu analysieren.
- So kann bspw. identifiziert werden, in welchen Schritten einer Geschäftsbeziehung eher positive Bewertungen erfolgen und in welchen eher negative Bewertungen.

Ring, Peter S. und Andrew H. van de Ven (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *The Academy of Management Review*, 19 (1), 90–118.

- Die vier wesentlichen Elemente im Modell von Ring und Van de Ven sind:
 - Verhandlungen: In Interaktionen besprechen die Parteien, welche Erwartungen sie an die GB haben, welche Motivation sie mitbringen, welche Investitionen zu tätigen sind und welche Risiken für Geschäfte bestehen.
 - Zusagen: Durch schriftliche Verträge sowie durch mündliche Übereinkünfte wird vereinbart, wie sich beide Seiten verhalten werden und welche Sanktionen erfolgen, wenn sich eine Seite nicht an Zusagen hält.
 - Ausführungen: Beide Seiten kommen ihren Verpflichtungen nach, bspw. durch Herstellung von Gütern, Erbringung von Dienstleistungen, Zahlung von Geld, Übermittlung von Informationen (vgl. IMP-Modell).
 - Bewertungen: Die beiden wesentlichen Kriterien, die bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit einer GB (laut diesem Modell) herangezogen werden, sind
 - Effizienz, also die Frage, ob die GB kostenökonomisch verläuft,
 - Gerechtigkeit, also die Frage, ob beide Parteien in fairer Weise Vorteile aus der GB ziehen.

Ring, Peter S. und Andrew H. van de Ven (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *The Academy of Management Review*, 19 (1), 90–118.

Das Beziehungslebenszyklus-Modell



Diller, Hermann, Alexander Haas, und Björn S. Ivens (2005), *Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption*. Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.

- Diller, Haas und Ivens befassen sich mit der Entwicklung von Kundenbeziehungen.
- Sie übertragen den Kerngedanken des Produktlebenszyklus-Ansatzes auf GB.
- Ihr Phasenmodell beschreibt, dass Geschäftsbeziehungen von ihrer Entstehung bis hin zu ihrem Ende idealtypisch verschiedene Entwicklungen durchlaufen.
- Es ist ein deskriptives Modell. Es beschreibt, welche Variablen (z.B. Beziehungsqualität und Umsatz) sich im Lebenszyklus verändern können.
- Es zeigt auch auf, dass nicht alle Variablen sich stets gleich entwickeln, z.B.
 - finden erste Geschäfte auf B2B-Märkten oft erst nach einer Kennenlernphase statt, in der die Parteien Vertrauen zueinander aufbauen
 - bleiben Umsätze teils auch dann zunächst noch auf hohem Niveau, wenn sich die Beziehungsqualität verringert (z.B. weil langfristige Lieferverträge bestehen, die nach Kündigung noch über mehrere Monate oder Jahre ausgeführt werden müssen).

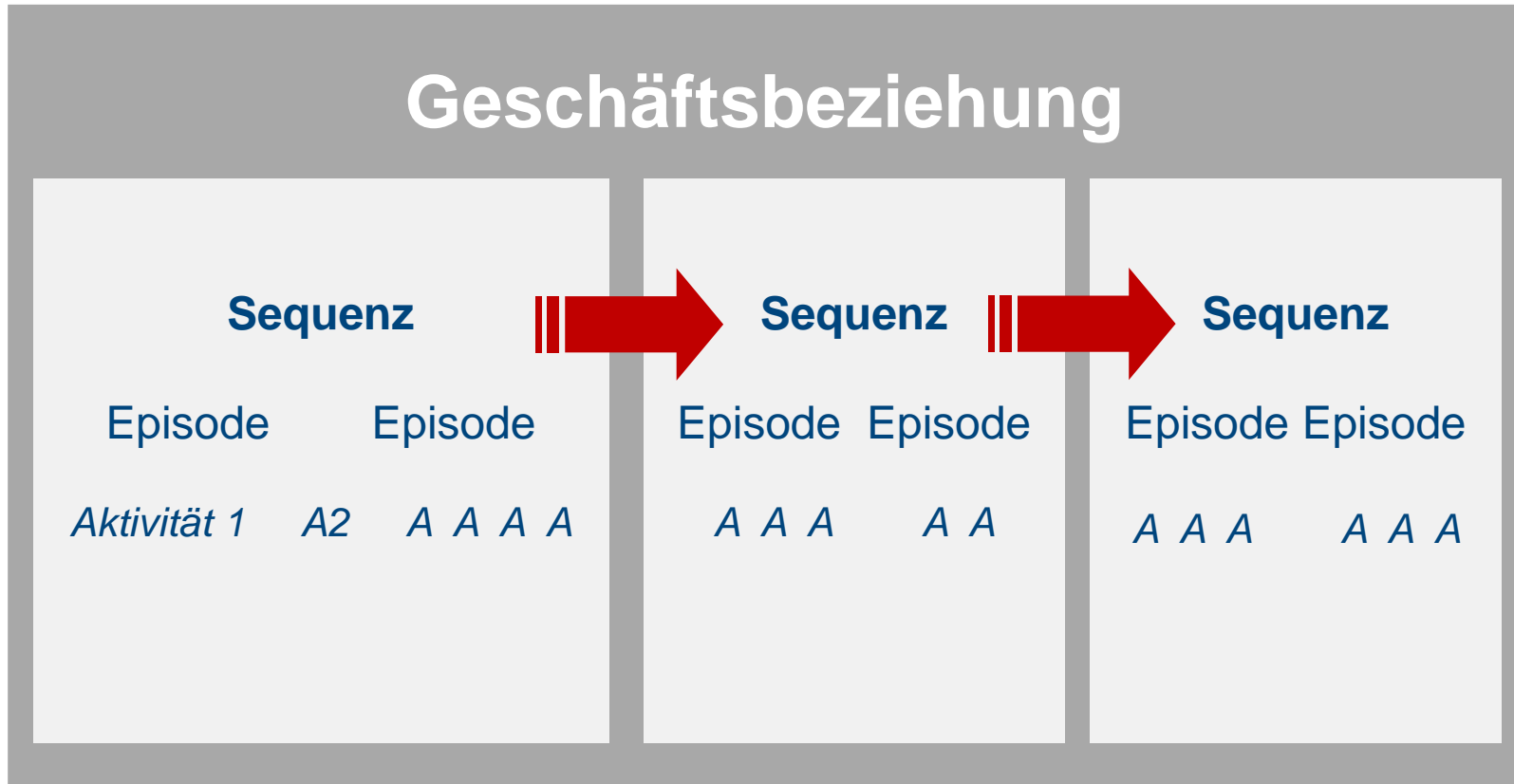
Diller, Hermann, Alexander Haas, und Björn S. Ivens (2005), *Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption*. Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.

- Das Beziehungslebenszyklus-Modell ist idealtypisch, weil es einen Verlauf von GB darstellt, der in der Realität so vorkommen kann, aber nicht stets in dieser Form vorkommen muss.
- Nicht jede GB hat dieselbe Dauer, also ist z.B. die Länge einer GB variabel.
- Manche GB werden nicht beendet, auch wenn sich die Beziehungsqualität verschlechtert, z.B. wenn ein Anbieter ein Monopol hat.
- Manche GB werden nicht beendet, z.B. weil sich die Parteien besprechen, Probleme klären und dann wieder intensiver Geschäfte betreiben.
- Das Modell ist dennoch hilfreich. Es erlaubt Managern, zu analysieren, ob bestimmte GB, die sie haben, immer nach identischen Mustern verlaufen oder aber ob es große Unterschiede gibt.
- Je eher identische Muster auftreten, desto eher lassen sich Geschäftsprozesse standardisieren.
- Das Modell ist auch hilfreich, weil es erlaubt zu überprüfen, ob z.B. alle GB eines Unternehmens sich in einer kritischen Phase befinden (z.B. Ausklingen) und somit der Vertrieb die Gewinnung neuer Kunden intensivieren muss.

Diller, Hermann, Alexander Haas, und Björn S. Ivens (2005), *Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption*. Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.



Geschäftsbeziehung



Holmlund, Maria (2004), "Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels," *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 279–287.

- Holmlund ist eine Forscherin, die sich mit Organisationen und ihren Beziehungen zueinander befassen.
- Das zirkuläre Modell beschreibt, dass Geschäftsbeziehungen von ihrer Entstehung bis hin zu ihrem Ende im Kern immer dieselben Schritte durchlaufen.
- Es ist ein deskriptives Modell. Es beschreibt, welche Elemente eine Geschäftsbeziehung konstituieren (Verhandlungen, Zusagen, Ausführungen und Bewertungen).
- Das Modell erlaubt es Managern, Geschäftsbeziehungen ihres Unternehmens mit Kunden oder Lieferanten zu analysieren.
- So kann bspw. identifiziert werden, wie sich eine GB im Laufe der Zeit verändert oder stabil bleibt.
- Es kann bspw. analysiert werden, in welchen Schritten einer GB Probleme in einzelnen Aktivitäten entstanden sind (z.B. ein Konflikt zwischen zwei Personen während eines Meetings, der sich dann in der Folge über Episoden oder gar Sequenzen ausgewirkt hat).

Holmlund, Maria (2004), "Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels," *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 279–287.

- Holmlund definiert ihre Konzepte wie folgt:
 - (A) Aktivitäten sind die kleinste Analyseeinheit und betreffen kurzfristige Formen der Interaktion, wie etwa den Besuch einer Fabrik, ein Meeting oder ein Telefonat.
 - (E) Episoden bestehen aus logisch miteinander verknüpften Aktivitäten auf übergeordnetem Niveau in der GB, z.B. einem Verhandlungsprozess, der sich über mehrere Wochen erstreckt und mehrere Besuche und Gespräche umfasst, bis er zu einem Ende kommt.
 - (S) Sequenzen bestehen aus logisch miteinander verknüpften Episoden auf erneut übergeordnetem Niveau, z.B. einem Projekt oder einer Kampagne (z.B. dem Bau eines Flughafens für eine Stadt durch ein Unternehmen, in dessen Rahmen Verhandlungen stattfinden, Bauabschnitte erstellt werden, Dienstleistungen erbracht werden etc.).
 - (GB) Geschäftsbeziehungen sind die Analyseeinheit, in der im Laufe von Monaten oder Jahren mehrere Sequenzen stattfinden, z.B. wenn ein Unternehmen für eine Stadt einen Flughafen baut, ein Verkehrsleitsystem erstellt, ein Klärwerk baut etc.
- B2B-Unternehmen haben typischerweise viele GB, die alle aus (A), (E) und (S) bestehen, in ihrem Beziehungsportfolio.

Beispiel: Beziehung Automobilzulieferer–OEM: Episoden und Aktivitäten

Sequenz: Beteiligung eines Zulieferunternehmens an der Entwicklung eines neuen Auto-Modells durch einen OEM

Episode 1

Episode 2

Episode ...

Episode 1: Beteiligung des Zulieferers
am Technology Review

Episode 2:
...

- Bestehende Technologien sichten
- Relevante neue Technologien identifizieren
- Erforderliche F&E-Projekte identifizieren
- Deadlines festlegen
- Partnerunternehmen auswählen
- ...

Aktivität 1

Aktivität n

Aktivität ..

Aktivität 2

Aktivität 3



ZUSAMMENFASSUNG

Diller, Hermann, Alexander Haas, und Björn S. Ivens (2005), *Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption. Kohlhammer Edition Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hennig-Thurau, Thorsten (2001), “Beziehungsqualität,” in *Vahlens großes Marketinglexikon*, Hermann Diller, Hrsg. München: Beck, 211–213.

Holmlund, Maria (2004), “Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels,” *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 279–287.

Ring, Peter S. und Andrew H. van de Ven (1994), “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships,” *Academy of Management Review*, 19 (1), 90–118.