

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.



1.3 NETZWERKPERSPEKTIVE



1.3.1 Von Wertketten zu Wertnetzwerken

1.3.1.1 Gründe für die Netzwerkstruktur vieler B2B-Märkte

1.3.1.2 Partnerschaften und Koopetition

1.3.1.3 Definition von Netzwerken und Netzwerk-Beziehungen

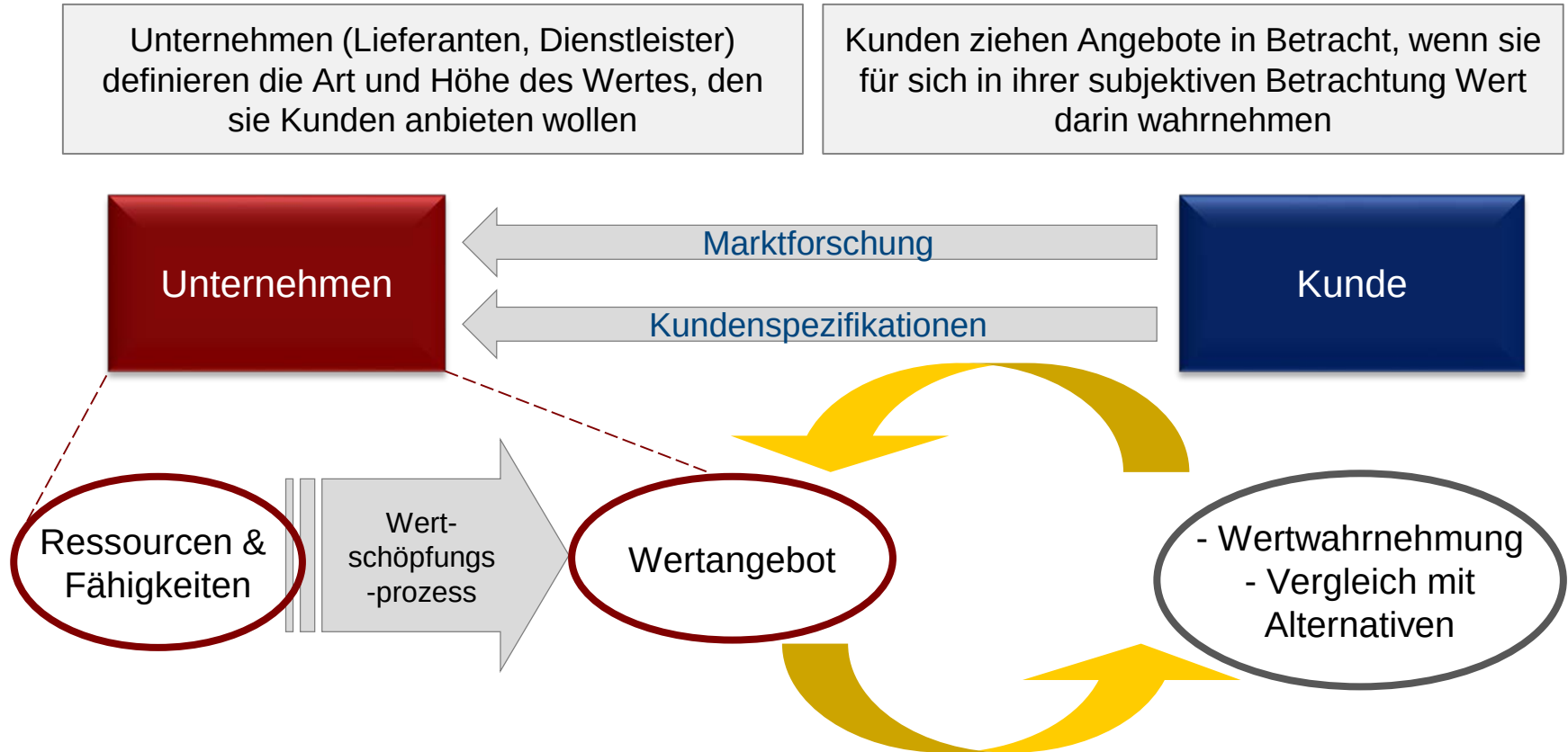
1.3.2 Elemente von B2B-Netzwerken

1.3.2.1 Akteure

1.3.2.2 Aktivitäten

1.3.2.3 Ressourcen

1.3.1 VON WERTKETTEN ZU WERTNETZWERKEN



Ivens, Björn S. (2019), "Wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung: „Value Creation“ and „Value Claiming“ als grundlegende strategische Prozesse," in *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag*, Patrick Ulrich und Björn Baltzer, Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 451–470.

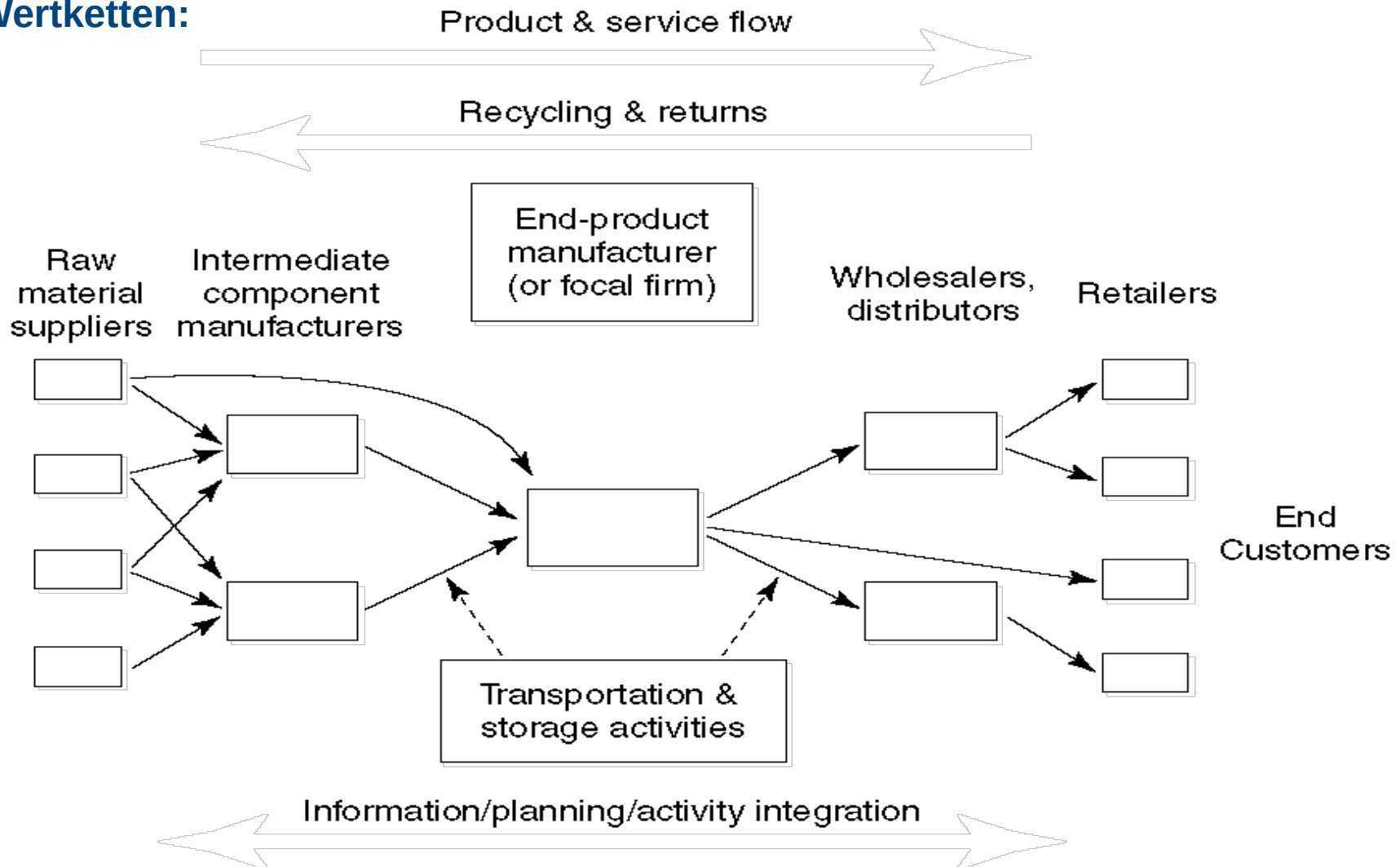
Wertketten:

- Das Geschehen auf (B2B-)Märkten wird traditionell oft in der Form einer Kette dargestellt (Wertkette, Value Chain, Supply Chain, Demand Chain etc.)
- Porters Konzept der Wertkette spiegelt die Idee der Kette für Wertaktivitäten innerhalb eines Unternehmens wieder.
- Dabei wird von der Idee ausgegangen, dass jeweils eine klare Abfolge von Aktivitäten sukzessive stattfindet und dass die Akteure jeweils in einer Wertkette mit den vor- und nachgelagerten Akteuren zusammenarbeiten.

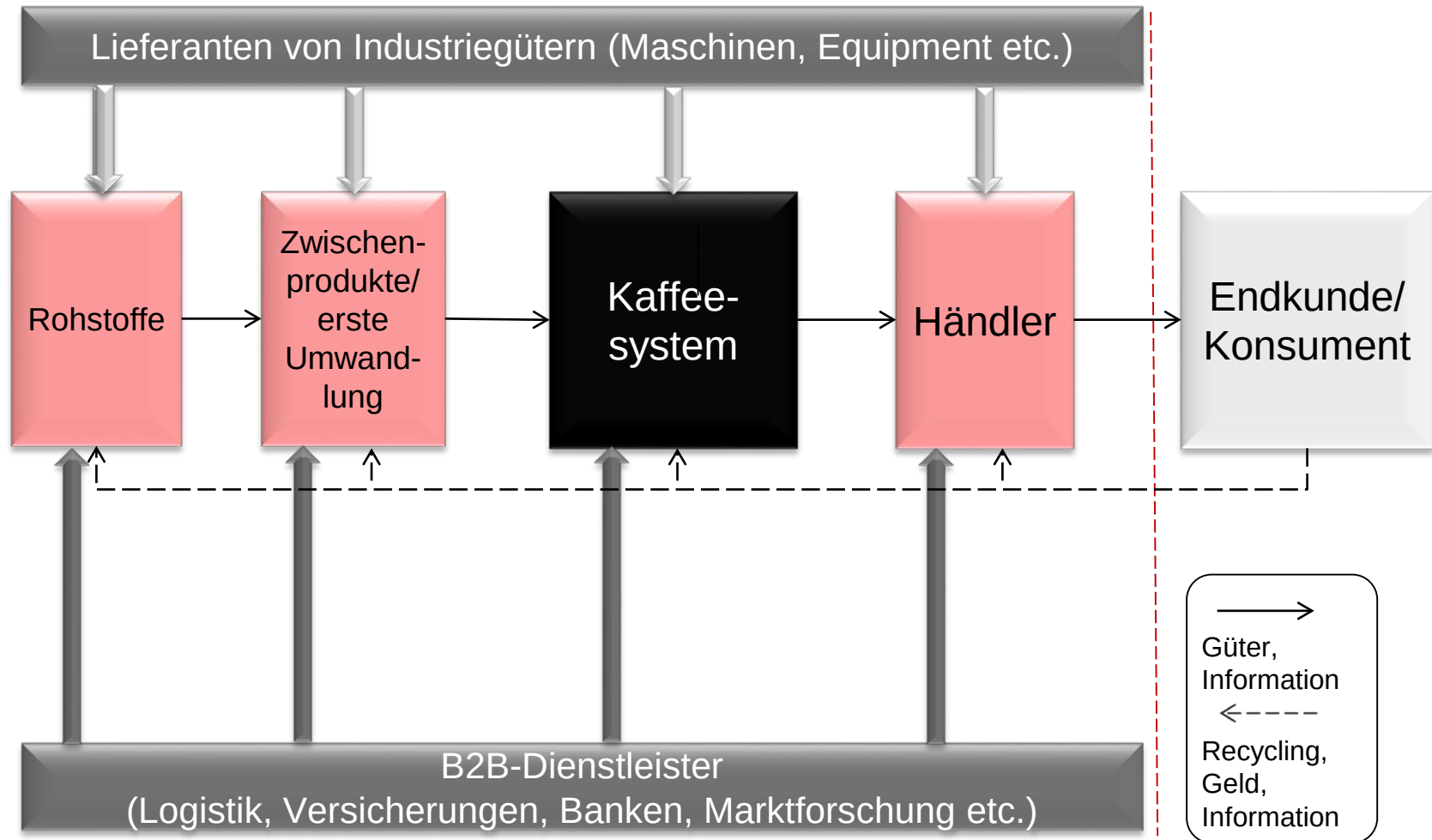


Abbildung nach Porter, Michael E. (2000), *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*=(Competitive advantage). Frankfurt am Main [ua]: Campus-Verl.

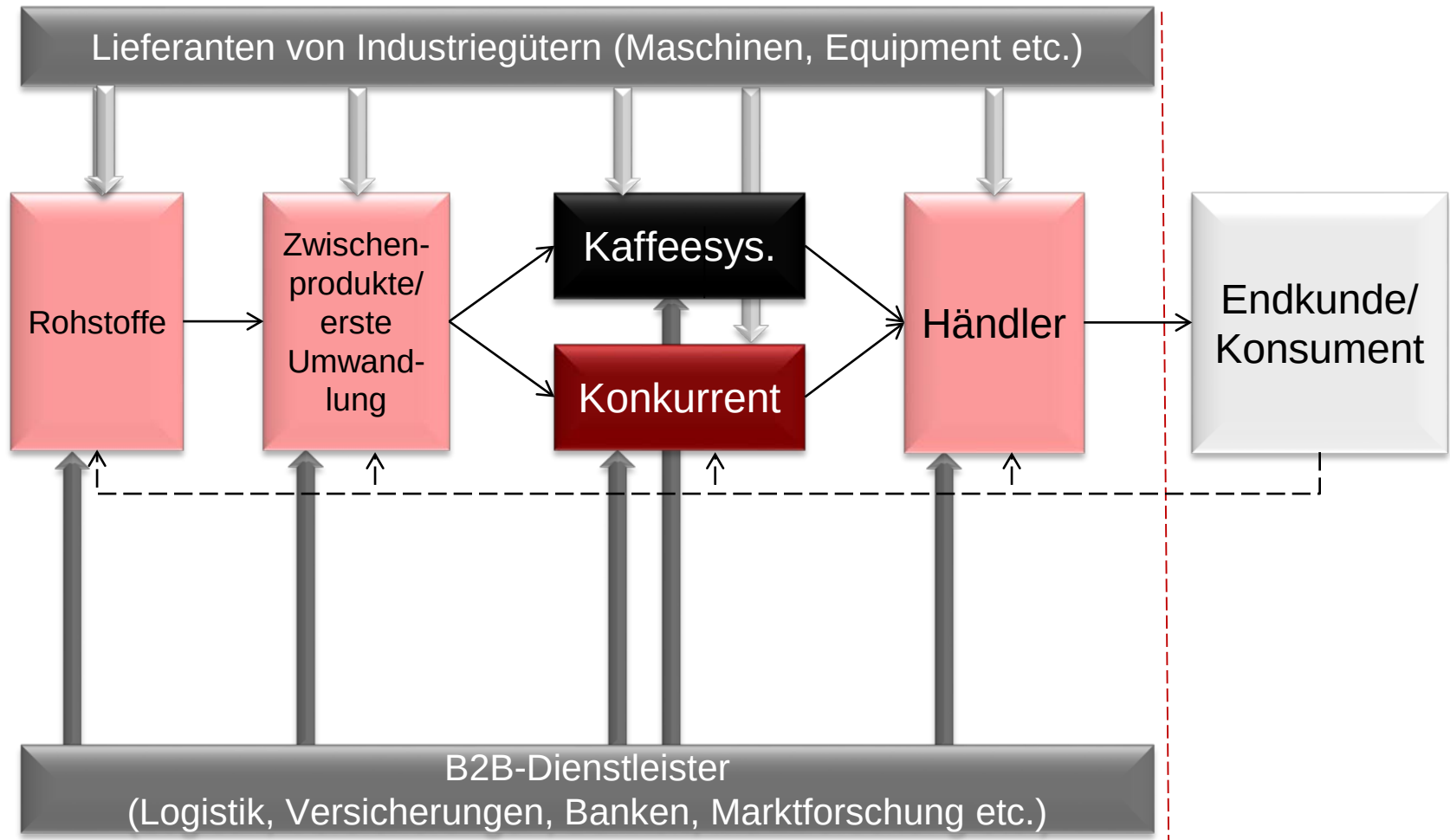
Wertketten:



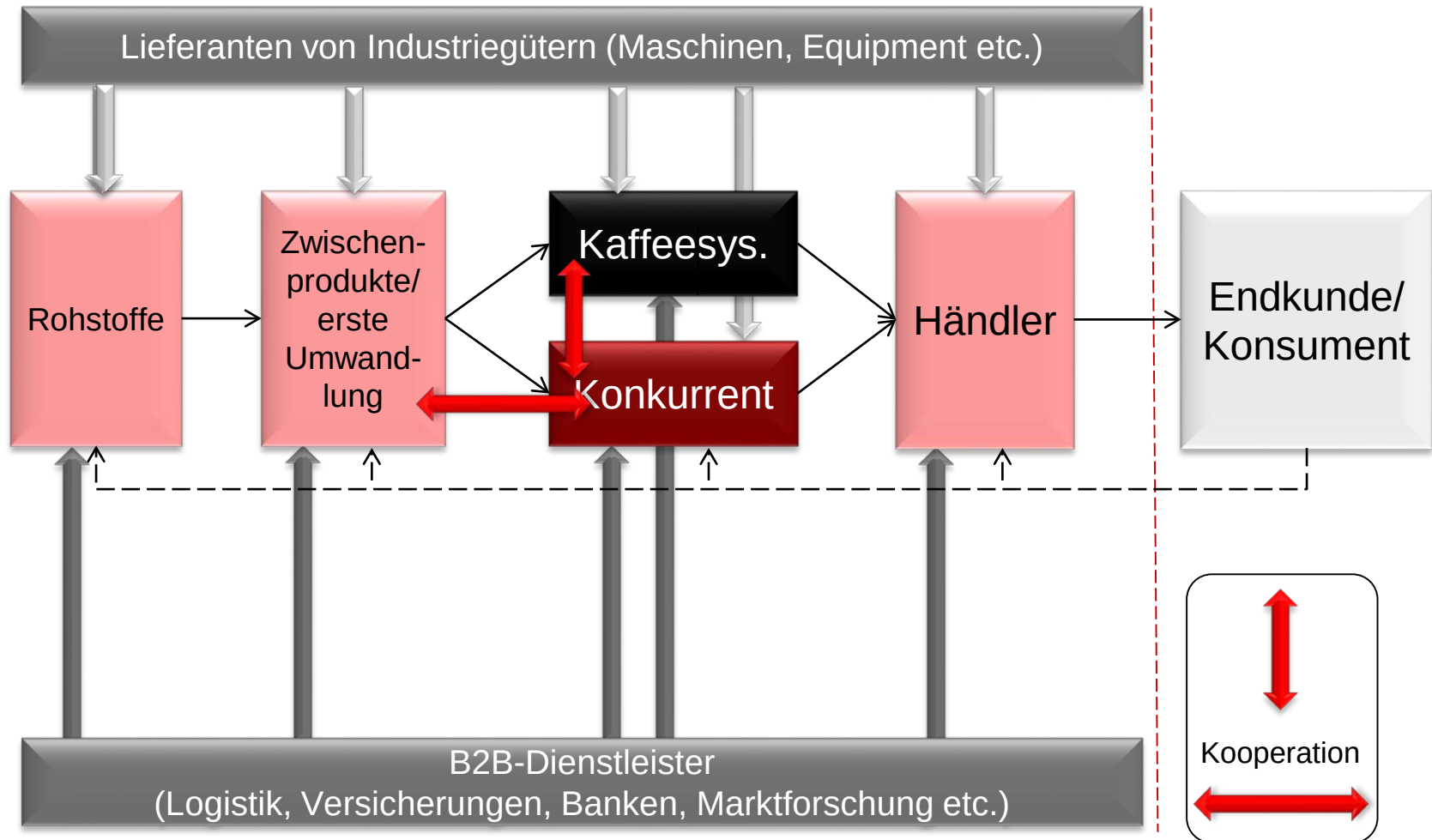
Struktur einer Wertkette:



Struktur einer Wertkette:



Von Wertketten zu Wertnetzwerken:





Integration versus Auslagerung (Outsourcing)

Unternehmen können auf Business-Märkten zwei Grundorientierungen verfolgen, entweder:

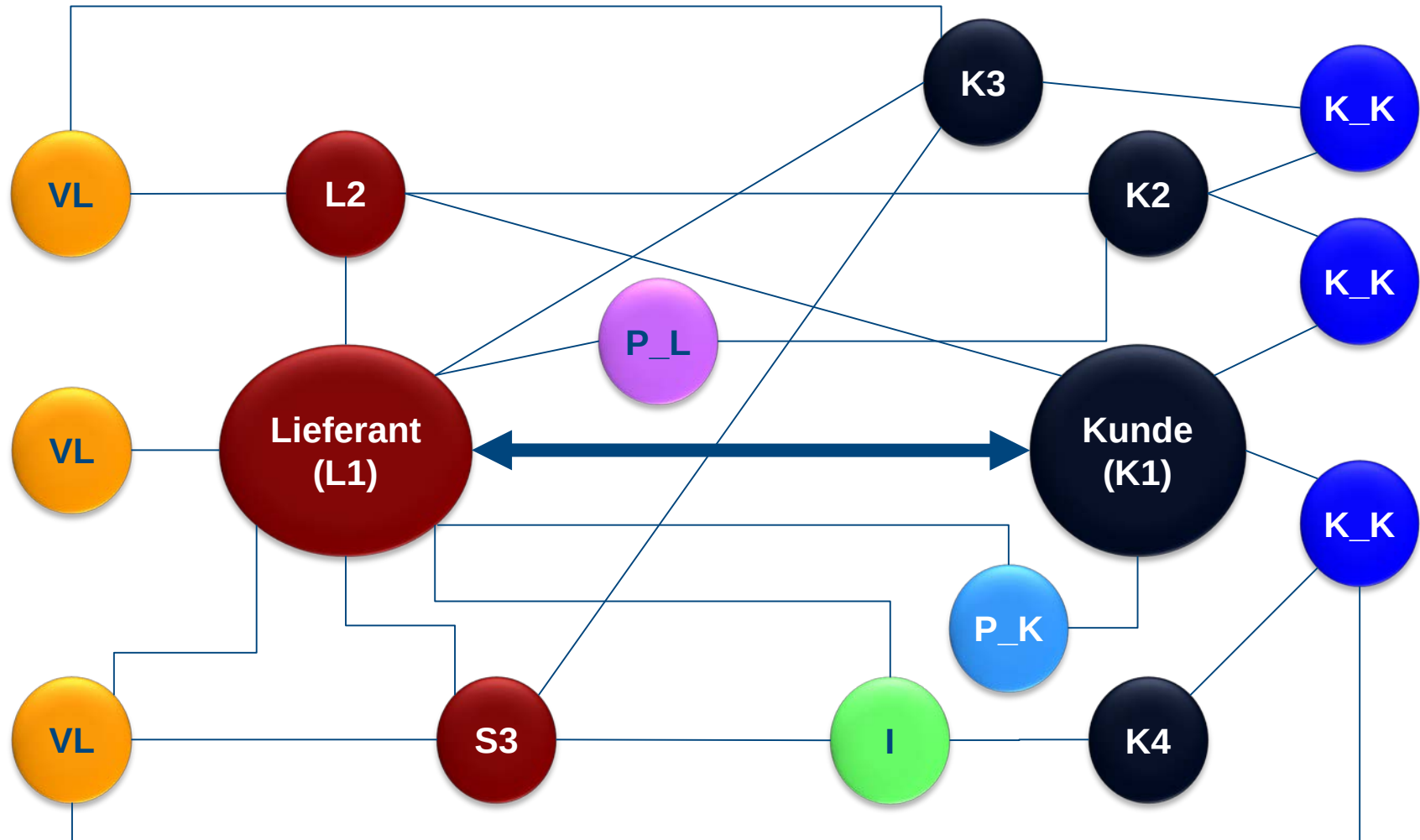
Integratives Paradigma:

Ein Unternehmen erlangt als vertikal integriertes Unternehmen Synergieeffekte, indem es Eigentum und Koordination mehrerer Aktivitäten der Wertschöpfungskette umfasst (Hierarchie, Insourcing).

oder

Beziehungs- / Netzwerk-Paradigma:

Ein Unternehmen einer Wertschöpfungskette/eines Netzwerkes fokussiert auf die Wertaktivitäten seines Spezialgebietes (Kernkompetenzen) und geht mit Zuliefer-, Partner- und Kundenunternehmen freiwillige und vertrauensbasierte Beziehungen ein, indem es andere Aktivitäten auslagert (outsourced) oder mit Partnern zur Durchführung solcher Aktivitäten kooperiert.



VL: Vorlieferant
P_L : Partner des Lieferanten

I : Intermediär (z.B. Händler)
P_K : Partner des Kunden
K_K : Kunde des Kunden

Parallelität der Grundorientierungen

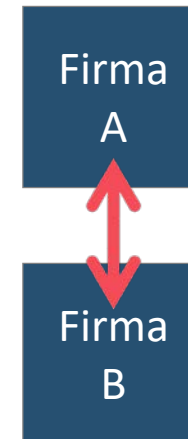
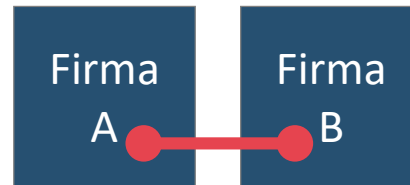
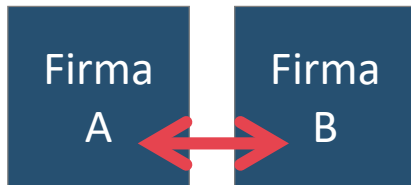
In der Realität entscheiden sich viele Unternehmen nicht konsequent für die eine oder die andere Grundorientierung.

Stattdessen können beide parallel zum Einsatz kommen und damit komplexe Situationen schaffen, bereits für das Verhältnis von zwei Firmen:

a) Konkurrenz

b) Kooperation

c) Kunden-Lieferanten-Beziehung

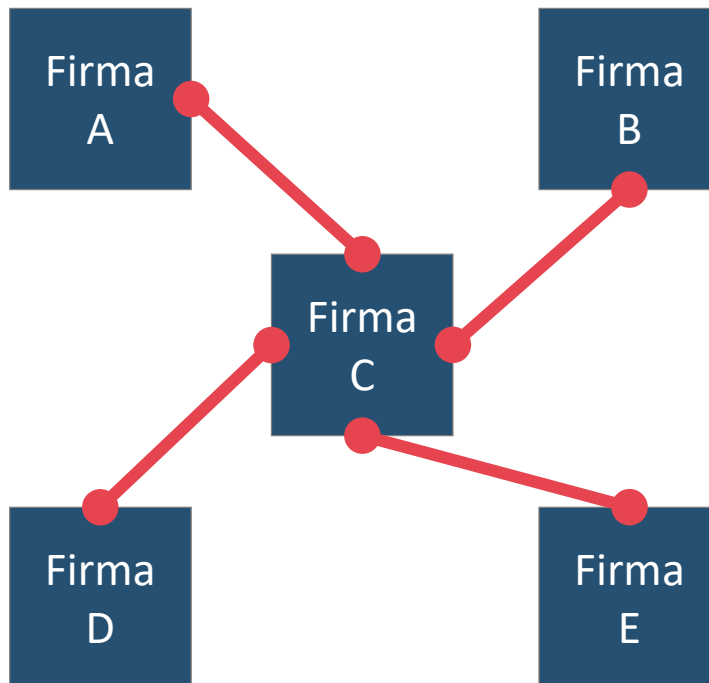


Auf vielen Märkten finden sich solche komplexen Beziehungen nicht nur in Bezug auf zwei Unternehmen, sondern viele Firmen handeln in solchen differenzierten Beziehungen. Dies ist ein Faktor, der zu Netzwerk-Strukturen führt.

Partnerschaften und Koopetition: Von Hierarchie zu Märkten / Beziehungen

Ein weiterer Grund für die Entstehung von Netzwerkstrukturen auf B2B-Märkten liegt in der zunehmenden Bedeutung von Plattformen, wie etwa Cloud-Lösungen für den Austausch von Daten.

Hierbei greifen unter Umständen mehrere Unternehmen auf ein und dieselbe Cloud zu, tauschen Daten aus, kombinieren sie, analysieren sie gemeinsam etc.



Firmen A, B, D und E tauschen über die Cloud-Lösung, die von Firma C angeboten wird, Daten aus und nutzen diese gemeinsam.



B2B-Märkte als Unternehmens-Netzwerke

Definition:

Ein Unternehmens-Netzwerk steht für das **Muster** an wirtschaftlichen **Beziehungen** zwischen einer Menge von Akteuren.

Wirtschaftliche **Beziehungen** bezeichnen beobachtbare Regelmäßigkeiten der Interaktion zwischen Akteuren und entsprechende Verhaltenserwartungen.

Beziehungen können symmetrisch oder asymmetrisch sein.

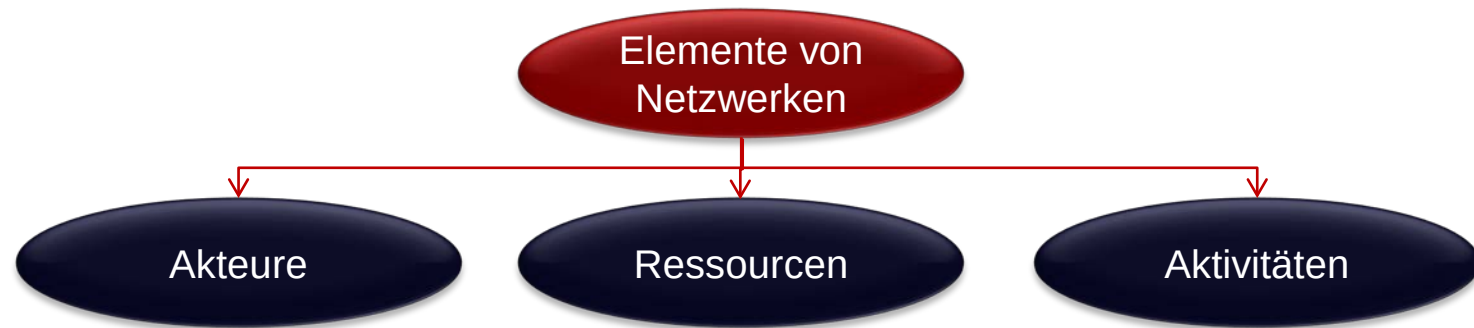
Symmetrisch (ungerichtet): Dies ist typisch für Transaktionen zwischen Unternehmen oder auch Konflikte zwischen Unternehmen. Hier ist die Beziehung wechselseitig.

Asymmetrisch: Beschreibt Phänomene wie z.B. Loyalität oder auch Macht, d.h. Unternehmen A hat große Macht gegenüber Unternehmen B, hingegen hat B kaum Macht gegenüber A.

In Anlehnung an: Fuhse, Jan A. (2018), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Forschungsmethoden. utb Sozialwissenschaften*, 4563, 2., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 16.



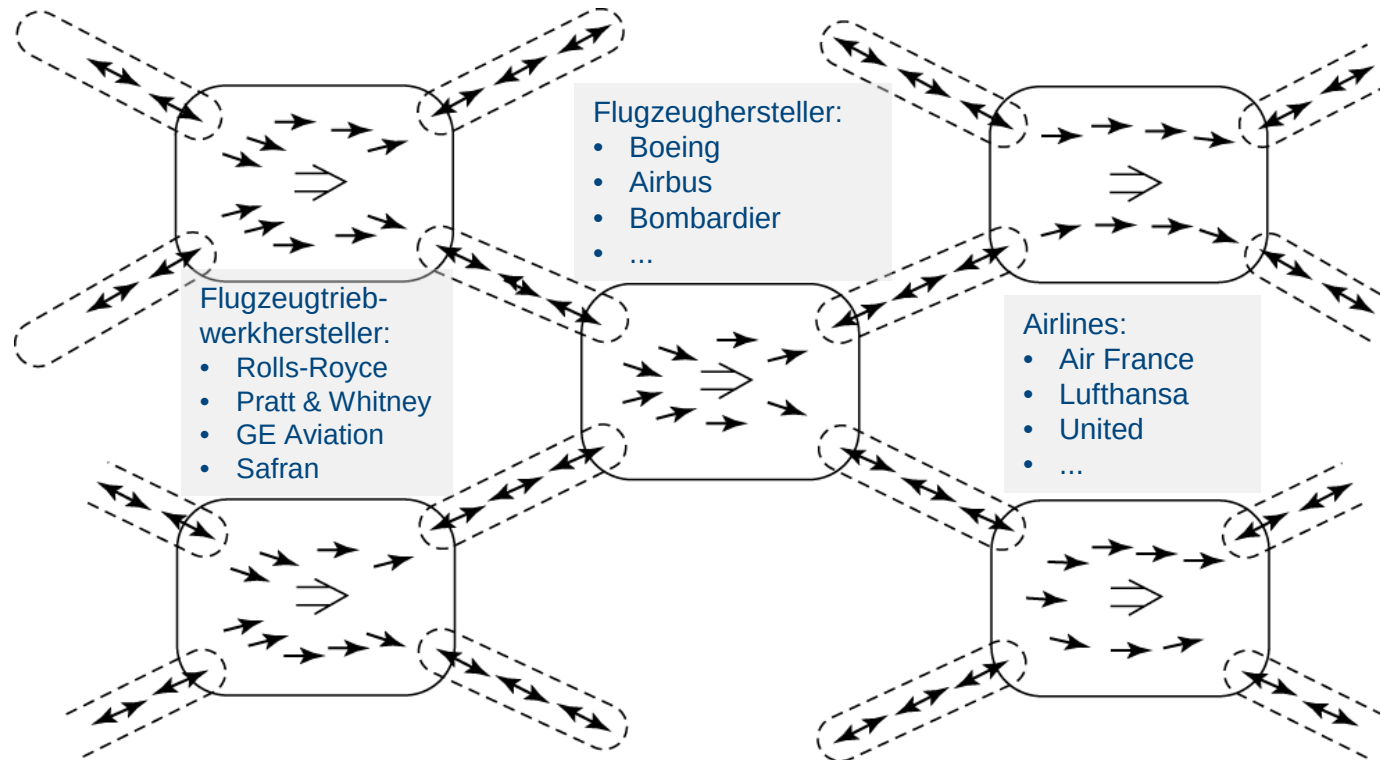
1.3.2 ELEMENTE VON B2B-NETZWERKEN



Akteure: Personen, organisatorische Einheiten, Organisationen

Ressourcen: human, finanziell, Wissen, organisational etc.

Aktivitäten: Prozesse, Initiativen, Routinen etc.

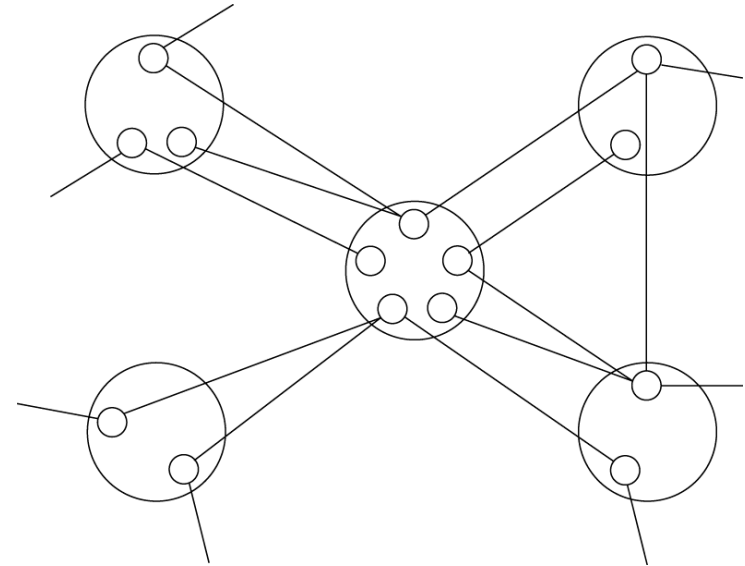
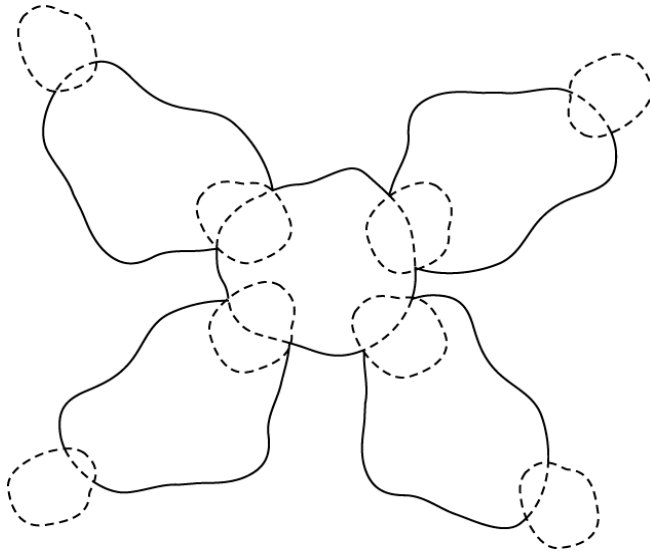


Stattfindende Aktivitäten:

Analysieren, planen, kommunizieren, verhandeln, produzieren, liefern, kontrollieren, überprüfen etc.

Håkansson, Håkan und Ivan Snehota, Hrsg. (1997), *Developing relationships in business networks*. London: International Thomson Business Press, 29.

www.rolls-royce.com/media/press-releases/yr-2016/11-07-2016-rr-takes-totalcare-digital-with-microsoft-and-singapore-airlines.aspx



Genutzte Ressourcen:

Geld, Maschinen, LKWs, Wissen, Know-how, Ideen, Beziehungen etc.

In Netzwerken arbeitende Akteure:

- Vertriebler, Einkaufsleiter, Logistikmanager, Controller, Marktforscher, etc.
- Abteilungen, Projektteams, Arbeitsgruppen, Einkaufs-/Verkaufszentren etc.

Håkansson, Håkan und Ivan Snehota, Hrsg. (1997), *Developing relationships in business networks*. London: International Thomson Business Press, 31-33.



Verfahren zur Messung von Zentralität wurden entwickelt, um die “wichtigsten” Akteure in einem Netzwerk zu lokalisieren.

Dabei gibt es unterschiedliche Maße.

- Direkte Beziehungen zu besonders vielen anderen Akteuren (degree centrality)
- Welche Akteure hinsichtlich der gemessenen Beziehung besonders nah an allen anderen Akteuren liegen (closeness centrality).
- viele Verbindungen zwischen je zwei anderen Akteuren laufen über einen Akteur, d.h. wenn er häufig auf den kürzesten oder sogar den einzigen Verbindungen zwischen den anderen liegt (betweenness centrality, information centrality).
- Ein Akteur ist in dem Ausmaß zentral, wie er Beziehungen (direkt oder auch indirekt, je nach Konzept) zu Akteuren hat, die selbst wiederum eine zentrale Lage (in einer der drei genannten Bedeutungen) im Netzwerk haben.

Zentralisierung ist eine Eigenschaft, die nicht einzelnen Akteuren, sondern dem Netzwerk als ganzem (oder einem Teil) zukommt.

- Man nennt ein Netzwerk zentralisiert, wenn mindestens ein Akteur sehr zentral ist, während die anderen Akteure weniger zentral sind.
- Maximal zentralisiertes Netzwerk: ein einziger Akteur hat zu allen anderen Akteuren eine Beziehung, während alle anderen untereinander keine Beziehung haben.

Fuhse, Jan A. (2018), Soziale Netzwerke. Konzepte und Forschungsmethoden. utb Sozialwissenschaften, 4563, 2., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 16.

Håkansson, Håkan und Ivan Snehota, Hrsg. (1997), *Developing relationships in business networks*. London: International Thomson Business Press, 31-33.

Ivens, Björn S. (2019), “Wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung: „Value Creation“ and „Value Claiming“ als grundlegende strategische Prozesse,” in *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag*, Patrick Ulrich und Björn Baltzer, Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 451–470.

Porter, Michael E. (2000), *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*=(Competitive advantage). Frankfurt am Main [ua]: Campus-Verl.