



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Arbeitspapier

der

FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

Das Informationsverhalten des Verwenders

bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen

Eine Studie über das Informationsverhalten der Verwenderrolle im
Buying Center am Beispiel österreichischer Produktionsbetriebe

Ing. DI (FH) Mag. (FH) Michael Roth

DI Dr. techn. Dietmar Wünschl

Nr. 01/2010

Executive Summary

Bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen handelt es sich mitunter um komplexe, multipersonale Vorgänge, die in einem sogenannten Buying Center getätigt werden. Die einzelnen Buying Center-Rollen haben während der Beschaffung verschiedene Aufgaben und haben dadurch einen unterschiedlichen Informationsbedarf, der über verschiedene Informationskanäle beschafft wird. Für den Anbieter und dessen Kommunikation zum Kunden ist es unumgänglich das individuelle Informationsverhalten der Buying Center-Mitglieder zu kennen.

Im Mittelpunkt dieses Artikels steht die Buying Center-Rolle des Verwenders, die bei organisationalen Beschaffungen oft von zentraler Bedeutung ist. Um die Kommunikationsaktivitäten optimal auf die Bedürfnisse des Verwenders ausrichten zu können, benötigt man Informationen über das individuelle Informationsverhalten des Verwenders.

Vor diesem Hintergrund wird das Informationsverhalten des Verwenders untersucht. Im Detail geht es darum herauszufinden, welche Kommunikationskanäle der Verwender bei einer Beschaffung nutzt, welche Eigenschaften diese Kanäle aus Sicht des Verwenders haben sollten und ob generelle Aussagen hinsichtlich benötigter Inhalte getroffen werden können. Zudem soll ergründet werden, ob und wie das Informationsverhalten des Verwenders in Abhängigkeit der verschiedenen Beschaffungsphasen und Beschaffungssituationen variiert. Des Weiteren soll die Untersuchung Informationen über die phasenspezifische Beteiligung des Verwenders liefern. Auf Basis des Informationsverhaltens des Verwenders werden konkrete Handlungsempfehlungen für das Kommunikationsmanagement eines Anbieters für Produktionsanlagen erarbeitet.

Der theoretische Teil stellt die wesentlichen Grundlagen zum organisationalen Beschaffungsverhalten und in weiterer Folge Erklärungsansätze zur Analyse des Informationsverhaltens des Verwenders dar. Dies dient dem besseren Verständnis für organisationale Kaufprozesse und liefert die Basis für die empirische Untersuchung und weiterfolgend für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

Schlüsselbegriffe (4-5 Wörter)

- Informationsverhalten
- Verwender
- Organisationale Beschaffungsentscheidungen
- Buying Center
- B2B Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Der Verwender im organisationalen Beschaffungsprozess	2
2.1. Der Verwender im Buying Center	3
2.2. Bedeutung des Verwenders hinsichtlich der Kauftypen.....	4
2.3. Phasenspezifische Beteiligung des Verwenders	5
3. Analyse des Informationsverhaltens des Verwenders	8
3.1. Forschungsfragen der Untersuchung	8
3.2. Empirische Befunde.....	8
3.2.1. Informationskanäle der Verwender	8
3.2.2. Attribute der Informationskanäle.....	10
3.2.3. Informationsinhalte	11
3.2.4. Informationsverhalten in den verschiedenen Beschaffungsphasen	11
3.2.5. Informationsverhalten in verschiedenen Beschaffungssituationen.....	13
3.2.6. Phasenspezifische Beteiligung des Verwenders	13
4. Resümee	15

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bestimmungsfaktoren einer organisationalen Beschaffung (in Anlehnung an <i>Freiling/Reckenfelderbäumer</i> 2007, S. 134)	2
Abb. 2: Phasenkonzept von Backhaus/Günter (1976, S. 255-270).....	5
Abb. 3: Buying Center-Rollen in den verschiedenen Kaufphasen (in Anlehnung an: <i>Specht</i> 1985, S. 49-53)	7
Abb. 4: Kommunikationskanäle bei ungerichteter Informationssuche (<i>Roth</i> 2009, S. 81)	9
Abb. 5: Kommunikationskanäle bei gerichteter Informationssuche (<i>Roth</i> 2009, S. 84)	9
Abb. 6: Kanaleigenschaften für ein Kommunikationsmanagement (<i>Roth</i> 2009, S. 90)	10
Abb. 7: Phasenbezogene Kommunikationskanäle (<i>Roth</i> 2009, S. 87)	12

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Rollen in den unterschiedlichen Beschaffungsphasen (in Anlehnung an: Webster/Wind 1972, S. 80)	6
Tab. 2: Wichtige Informationsinhalte für die Verwender (<i>Roth</i> 2009, S. 63)	11

Abkürzungsverzeichnis

B2B Business-to-Business

1. Einleitung

Im Unterschied zu Kaufentscheidungen über Konsumgüter sind bei Kaufentscheidungen über Industriegüter in der Regel mehrere Personen involviert (*Godefroid 2003, S. 56*). Dies vor allem dann, wenn die Kaufentscheidung als komplex und wichtig eingestuft wird (*Apel 2008, S. 18*). Die mit dem Kaufprozess befasste informelle Gruppe, die verschiedene funktionale Rollen umfasst, wird Buying Center bezeichnet (*Godefroid 2003, S. 56*).

Die einzelnen Mitglieder des Buying Center haben im Kaufprozess unterschiedliche Rollen zu erfüllen und daher einen unterschiedlichen Informationsbedarf, der über verschiedene Informationskanäle gedeckt wird. Für den Anbieter und dessen Kommunikation mit dem Kunden, ist es daher unumgänglich, das Informationsverhalten der einzelnen Mitglieder zu kennen. Dabei unterscheidet sich das Informationsverhalten der Mitglieder durch die Art der gewünschten Informationen, durch die genutzten Informationsquellen und dadurch, dass das Informationsverhalten phasenspezifisch variiert (*Backhaus/Voeth 2007, S. 60-61*).

Im Fokus dieses Artikels steht die Rolle des Verwenders (Benutzers), der im Beschaffungsprozess oft eine Schlüsselstellung besitzt, weil er in vielen Fällen den Anstoß für die Neuanschaffung liefert und auf Grund seines spezifischen Wissens als Experte gilt (*Foscht/Swoboda 2005, S. 263*). Um die Kommunikationsaktivitäten optimal auf die Bedürfnisse des Verwenders ausrichten zu können, benötigt man Informationen über sein Informationsverhalten, welches im Speziellen die zuvor genannten Unterschiede berücksichtigt. Hierbei bedarf es zuerst der Identifizierung des Verwenders im Unternehmen, um in weiterer Folge, die oben geforderten Informationen einholen zu können.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die Kommunikationsinhalte und die Kommunikationskanäle optimal auf den Kunden abgestimmt werden und dem Marketing der Anbieterfirmen die Möglichkeit gegeben wird, in den Beschaffungsprozess aktiv einzugreifen und in weiterer Folge diesen zu steuern.

2. Der Verwender im organisationalen Beschaffungsprozess

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die zentralen Bestimmungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens. In vielen Fällen sind die einzelnen Faktoren stark ausgeprägt und führen zu komplexen Kaufvorgängen. Außerdem ergibt sich für Anbieter und Nachfrager gleichermaßen ein hoher Neuigkeitsgrad der Beschaffung, mit erheblichen Unsicherheiten auf beiden Seiten (Freiling/Reckenfelderbäumer 2007, S. 133-134).

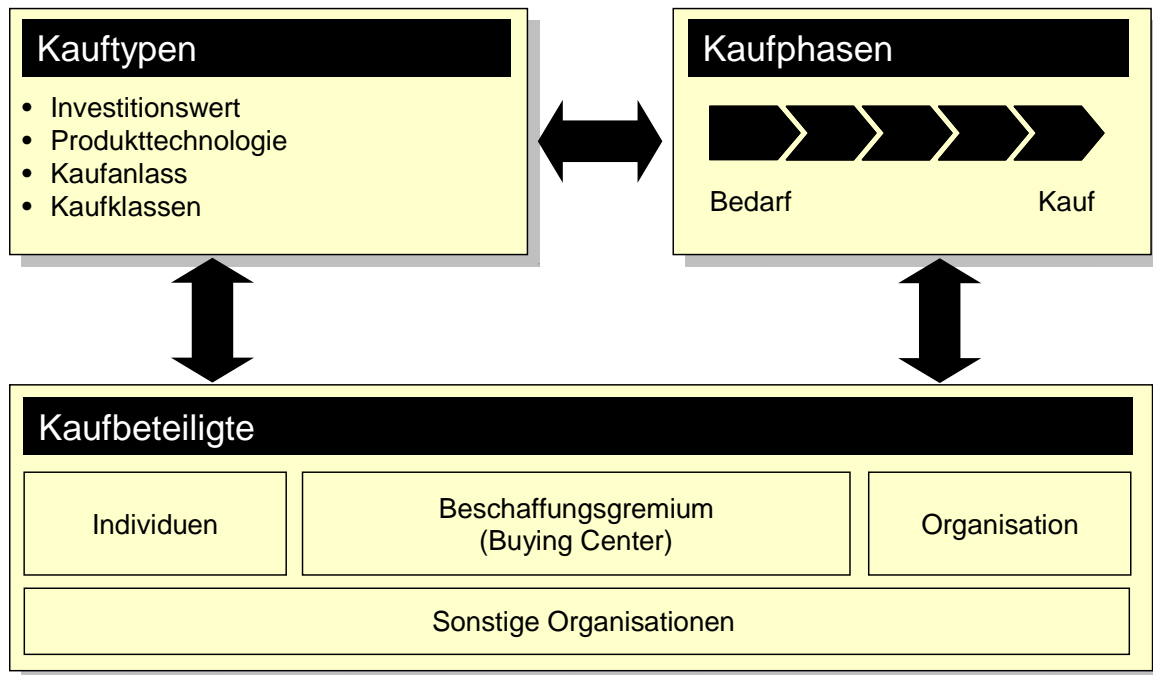


Abb. 1: Bestimmungsfaktoren einer organisationalen Beschaffung (in Anlehnung an Freiling/Reckenfelderbäumer 2007, S. 134)

In den Modellansätzen der Literatur zur Beschreibung des organisationalen Beschaffungsverhaltens werden die Bestimmungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens in unterschiedlichem Ausmaß berücksichtigt. Hinsichtlich der Modellansätze sind Partial- und Totalmodelle zu unterscheiden. Diese sind insofern voneinander abzugrenzen, als bei den Totalmodellen alle Determinanten des Kaufverhaltens gleichzeitig erfasst, bei Partialmodellen jedoch nur eine oder wenige Determinanten berücksichtigt werden (Berndt 1996, S. 54 und 57). Bei Totalmodellen wird das gesamte Beziehungsgeflecht einer organisationalen Beschaffung betrachtet, bei Partialmodellen nur isolierte Beziehungen. Bei den Totalmodellen unterscheidet man solche, die stärker den Kaufprozess berücksichtigen (Prozessmodelle) und solche, die bei der Betrachtung mehr Wert auf die einzelnen Einflussfaktoren der Beschaffung legen (Strukturmodelle) (Backhaus/Voeth 2007, S. 43).

2.1. Der Verwender im Buying Center

Im unteren Bereich der Abbildung 1 sind die Kaufbeteiligten dargestellt. Es sind dies das Individuum, das Beschaffungsgremium als Gruppe von Individuen, und die Gesamtorganisation, in die die Individuen und das Beschaffungsgremium eingegliedert sind. Nicht selten sind auch außerhalb des Unternehmens stehende Personen (Sonstigen Organisationen), wie z.B. Consulting Engineers, Mitglieder des Beschaffungsgremiums (*Freiling/Reckenfelderbäumer 2007, S. 134-135*).

Beim Beschaffungsgremium, dem **Buying Center**, handelt es sich um all jene Personen einer Organisation, die bei einer organisationalen Beschaffung miteinander interagieren. Man kann also von einem organisationalen-funktionalen Subnetzwerk sprechen, welches die an der Beschaffung beteiligten Personen umfasst. Das Buying Center ist demnach keine physische Abteilung in einer Organisation, sondern umfasst funktionale Rollen aus den verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen (z.B. Produktion, Einkauf, Management usw.). Die Anzahl der involvierten Personen und damit die Größe des Buying Centers hängt wesentlich vom Gütertyp und von der Kaufsituation beim Abnehmer ab (*Foscht/Swoboda 2005, S. 262*).

Webster/Wind unterscheiden fünf verschiedene Rollen (2001, S. 136-150):

1. User (Verwender)
2. Decider (Entscheider)
3. Buyer (Einkäufer)
4. Gatekeeper (Informationsselektierer)
5. Influencer (Einflussnehmer)

Webster/Wind definieren in ihrem Grundmodell die Rolle der Verwender als jene Personen, die das beschaffte Produkt oder Service tatsächlich benutzen (...“are those who actually use the purchased product and services“ (*Webster/Wind 1972, S. 35*)).

Sie haben meist keine oder nur eine geringe Entscheidungsgewalt und sind selten in der oberen Hierarchieebene angesiedelt. Ihr Einfluss auf den Kaufprozess kann positiv oder negativ sein. Im positiven Fall wird eine Beschaffung vom Verwender initiiert und/oder er legt auf Grund seiner Tätigkeit mit dem Objekt, die Produkthanforderungen fest. Im negativen Fall kann er die Arbeit mit bestimmten Gütern oder mit bestimmten Lieferanten ablehnen und dadurch schon im Vorfeld eine Selektion der Anbieter/Güter vornehmen. Sowohl

im positiven als auch im negativen Fall spielen die Verwender eine entscheidende Rolle über den Beschaffungserfolg oder -misserfolg (*Fließ 2000, S. 314*).

Bei anderen Autoren wird die Rolle des Verwenders teilweise erweitert. Fließ unterteilt die Rolle des Verwenders in jene, die mit dem Produkt direkt arbeiten und jene, die mit dem zu beschaffenden Gut nicht direkt arbeiten, die aber die Verantwortung für den richtigen Einsatz und dessen Funktion haben. Es kann sich hierbei um den Betriebsleiter, den Produktionsleiter oder einen Meister handeln, die in der Produktion für den ordnungsgemäßen Einsatz sorgen. Bei Fließ nehmen diese Personen die Rolle des Verwenders wahr, wenn sie Einfluss auf den Beschaffungsprozess nehmen. Dieser Einfluss ist auf Grund der höher gestellten Position stärker, als jener der ursprünglichen Verwenderdefinition von Webster/Wind (*Fließ 2000, S. 314*).

Zum gleichen Schluss kommt auch Rolfes, der in seinen Ausführungen zwischen direkten Verwendern und indirekten Verwendern differenziert. Dabei sind direkte Verwender jene, die mit dem Beschaffungsobjekt direkt arbeiten und/oder jene, die für dessen Funktionieren unmittelbar verantwortlich sind. Verwender sind demnach die Personen, die mindestens eine dieser Verwenderrolle ausführen (*Rolfes 2007, S. 70*).

2.2. Bedeutung des Verwenders hinsichtlich der Kauftypen

Unterschiedliche Kauftypen ergeben sich aus kaufspezifischen Merkmalen, die einen großen Einfluss auf den Ablauf des Beschaffungsprozesses und auf die Zusammensetzung des Buying Centers haben. In der Literatur werden folgende typologiebildende Merkmale hervorgehoben (*Backhaus/Voeth 2007, S. 75*):

- die Investitionshöhe
- die Art der zu beschaffenden Technologie
- der Kaufanlass (Erst-, Ersatz- und Erweiterungsinvestition)
- die Kaufklasse oder der Wiederholungsgrad des Kaufprozesses (Neukauf, modifizierter Wiederkauf, identischer Wiederkauf)

Da die Verwender die Personen sind, die mit dem Beschaffungsobjekt direkt arbeiten und/oder für dessen Funktionieren unmittelbar verantwortlich sind, sind die dabei gewonnenen Erfahrungen mitunter der Grund, warum der Verwender im Kaufprozess eine Schlüsselrolle einnimmt (*Foscht/Swoboda 2005, S. 263*). Die spezifischen Erfahrungen werden vor allem bei Beschaffungssituationen mit einem hohen wahrgenommenen Risiko benö-

tigt. Bei Investitionen mit einem hohen Neuheitsgrad und einem hohen Wert steigt das wahrgenommene Risiko bei der Beschaffung und die Mitglieder des Buying Center benötigen zusätzliche Informationen, um das Risiko zu minimieren. Der Verwender dient hierbei unter anderem als glaubwürdige Informationsquelle, er gilt auf Grund seiner fachlichen Qualifikation als Experte und hat Zugang zu den jeweiligen beschaffungsrelevanten Informationen. Mit dem Austausch der benötigten Informationen steigt die Beteiligung des Verwenders im Beschaffungsprozess und sein Einfluss nimmt zu (Rolfes 2007, S. 82).

2.3. Phasenspezifische Beteiligung des Verwenders

Im Unterschied zu konsumtiven Kaufprozessen ergeben sich bei organisationalen Beschaffungsprozessen verschiedene Phasen, die durch unterschiedliche Nachfragerprobleme gekennzeichnet sind. Der allgemeine Grundablauf eines Beschaffungsprozesses beginnt im Regelfall mit der Feststellung eines Nachfragebedarfes und erstreckt sich in weiterer Folge von der Angebotserstellung bis zum letztendlichen Kaufabschluss (Backhaus/Voeth 2007, S. 44).

Die in der Literatur entwickelten Phasenkonzepte liegen der Annahme zu Grunde, dass sich durch die verschiedenen Phasen unterschiedliche marketingrelevante Aktivitäten ergeben. Zahlreiche empirische Untersuchungen haben bewiesen, dass Phasenablaufmodelle branchen-, organisations- und situationsspezifisch variieren. Dies äußert sich darin, dass Phasen unterschiedliche Längen aufweisen oder auch wegfallen können. Außerdem lässt sich der Phasenablauf nicht immer überschneidungsfrei durchführen (Schlüter 2000, S. 86).

Organisationaler Beschaffungsprozess

Vorangebotsphase	Angebotserstellungsphase	Kundenverhandlungsphase	Abwicklungsphase	Gewährleistungsphase
Aktivitäten der formellen Anfrage	Formelle Angebotsabgabe	Angebotsbeurteilung und Verhandlungen	Realisation des Projektes	

Abb. 2: Phasenkonzept von Backhaus/Günter (1976, S. 255-270)

Nicht alle von Webster/Wind definierten Rollen müssen im Kaufprozess vertreten sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass alle Rollen besetzt werden, hängt von der Langwierigkeit des Kaufprozesses und von der Anzahl der im Kaufprozess beteiligten Personen ab (Fließ 2000, S. 316). Außerdem haben die Rollen in den unterschiedlichen Beschaffungsphasen nicht die gleiche Bedeutung (Godefroid 2003, S. 59). Webster/Wind haben die phasenbe-

zogenen Schwerpunkte der einzelnen Rollen im Beschaffungsprozess, wie in Tabelle 1 dargestellt, gesehen, diesen phasenspezifischen Zusammenhang aber nie begründet (Rolfes 2007, S. 44).

Beschaffungsphasen	Benutzer	Beeinflusser	Einkäufer	Entscheider	Informations-selektierer	Initiator
Bedarfserkennung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Klärung von Zielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Ermittlung von Beschaffungsalternativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Bewertung von Alternativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Lieferantenauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tab. 1: Rollen in den unterschiedlichen Beschaffungsphasen (in Anlehnung an: Webster/Wind 1972, S. 80)

Eine empirische Untersuchung von Specht in der Chemischen Industrie über den Zusammenhang der Beschaffungsphasen mit den Rollen zeigt, dass die Mitwirkung in den Beschaffungsphasen rollenspezifisch variiert (Abbildung 3). Am Beginn der Beschaffung definiert der Verwender den Bedarf. In weiterer Folge ist der Einkäufer in allen Phasenabschnitten dominierend vertreten. Doch auch der Verwender, der Gatekeeper und der Influencer wirken in allen Phasen mit. Die letzte Phase wird vom Entscheider dominiert, wie es auch seiner Rollendefinition entspricht (Fließ 2000, S. 316).

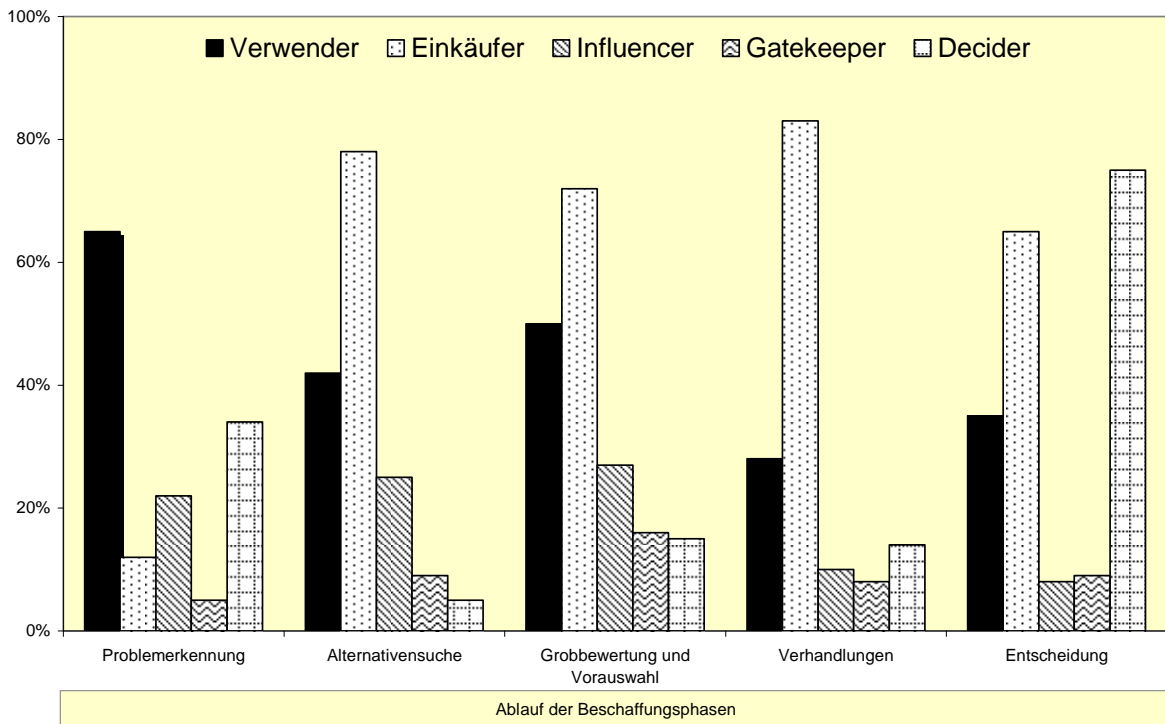


Abb. 3: Buying Center-Rollen in den verschiedenen Kaufphasen (in Anlehnung an: *Specht* 1985, S. 49-53)

Sowohl bei Webster/Wind als auch bei Specht wird gezeigt, dass der Verwender in allen Phasen des Beschaffungsprozesses mitwirkt. Die empirische Studie von Specht bestätigt, dass dem Verwender, neben dem Einkäufer, eine dominante Rolle in den einzelnen Beschaffungsphasen zuteil wird. Außerdem untermauert sie den Zusammenhang zwischen der Verwenderrolle und der Initiatorrolle (*Fließ* 2000, S. 316).

3. Analyse des Informationsverhaltens des Verwenders

Für die empirische Untersuchung des Informationsverhaltens des Verwenders wurden insgesamt 20 qualitative Einzelexplorationen mit indirekten Verwendern in österreichischen Produktionsbetrieben durchgeführt.

3.1. Forschungsfragen der Untersuchung

Die Untersuchung beschäftigt sich mit den Fragestellungen, welche Kommunikationskanäle der Verwender bei einer Beschaffung nutzt, welche Eigenschaften diese Kanäle aus Sicht des Verwenders haben sollten und ob generelle Aussagen hinsichtlich benötigter Inhalte getroffen werden können. Zudem soll ergründet werden, ob und wie das Informationsverhalten des Verwenders in Abhängigkeit der verschiedenen Beschaffungsphasen und Beschaffungssituationen variiert. Des Weiteren soll die Untersuchung Informationen über die phasenspezifische Beteiligung des Verwenders liefern. Ziel der Arbeit ist es auch, die Erkenntnisse aus der Literatur zu bestätigen bzw. mögliche Unterschiede dazu herauszuarbeiten.

3.2. Empirische Befunde

3.2.1. Informationskanäle der Verwender

Bei der Informationskanalwahl durch den Verwender sind zwei Situationen zu unterscheiden: Bei einer konkreten Beschaffung erfolgt eine gerichtete, in den anderen Fällen eine ungerichtete Informationssuche. Aus den Ergebnissen der Untersuchung geht eindeutig hervor, dass es bei der Nutzung der Informationskanäle diesbezüglich Unterschiede gibt.

Bei der **ungerichteten Informationssuche** werden vor allem unpersönliche Informationsquellen, das Internet und die Fachzeitschriften, verwendet. Dies deckt sich mit der von der deutschen Fachpresse durchgeführten Studie „Leistungsanalyse Fachmedien“, in der bei der kontinuierlichen Marktinformation den Fachzeitschriften ein hoher Stellenwert eingeräumt wird (Scheffler et al. 2001, S. 16 und 17). Diese Studie belegt auch die steigende Bedeutung des Internets für die ungerichtete Informationssuche.

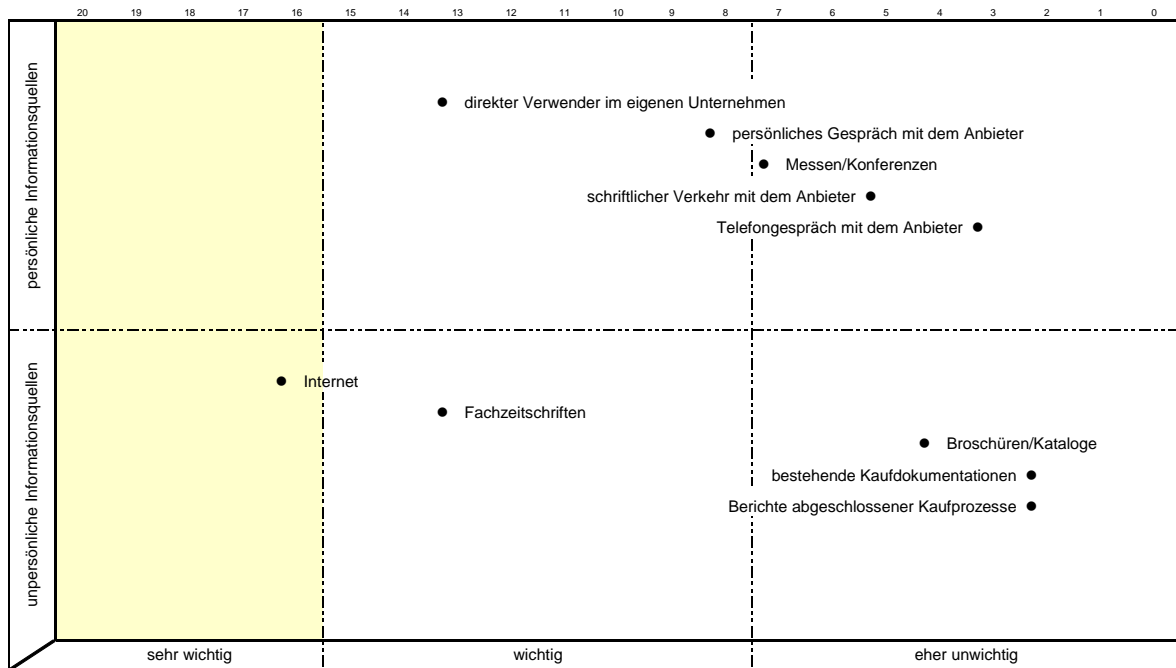


Abb. 4: Kommunikationskanäle bei ungerichteter Informationssuche (Roth 2009, S. 81)

Bei der **gerichteten Informationssuche** dominieren im Vergleich zur ungerichteten Informationssuche die persönlichen Informationsquellen. Die wichtigsten Informationsquellen sind dabei die Besichtigung von internen oder externen Referenzanlagen, die Verwender in anderen Unternehmen und der direkte Kontakt zum Anbieter in Form eines persönlichen Gesprächs.

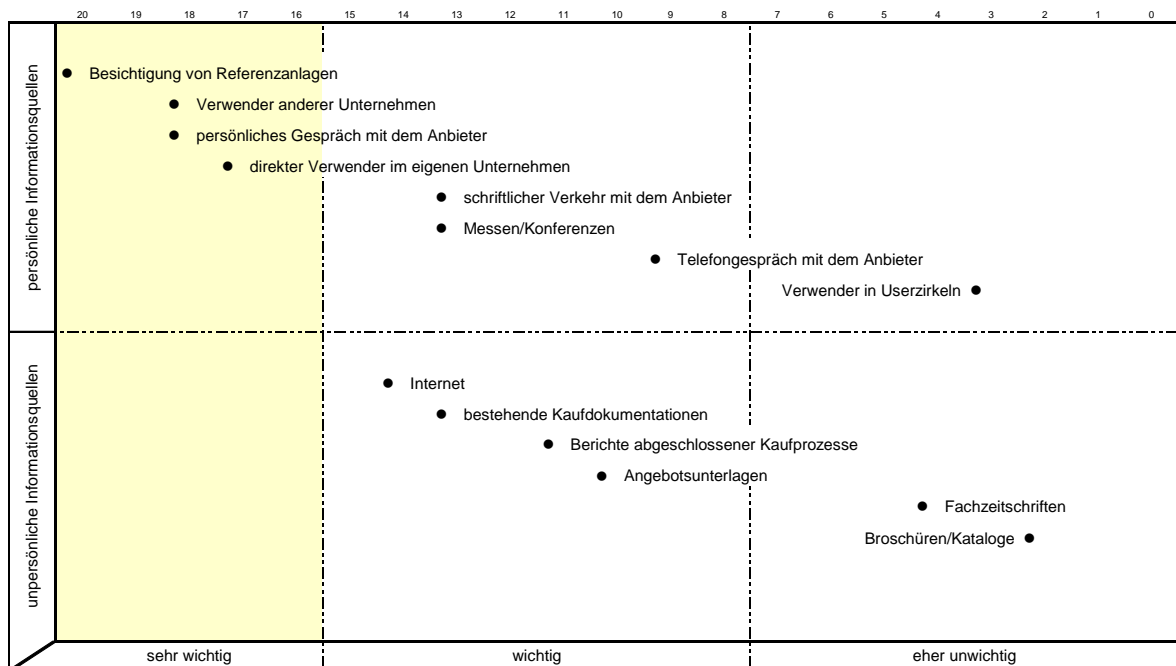


Abb. 5: Kommunikationskanäle bei gerichteter Informationssuche (Roth 2009, S. 84)

Die Ergebnisse zeigen auch, dass es bei der ungerichteten und bei der gerichteten Informationssuche zu einem regen Informationsaustausch zwischen dem indirekten und dem direkten Verwender kommt. Demnach ist der direkte Verwender im eigenen Unternehmen für den indirekten Verwender eine sehr wichtige Informationsquelle. Der direkte Verwender erkennt in vielen Fällen ein Produktionsproblem, das gelöst werden muss und übernimmt in diesem Fall auch die Rolle des Initiators. Dies deckt sich mit der Literatur, bei der dem Verwender auch die Initiatorrolle zugesprochen wird (*Fließ 2000, S. 314*).

3.2.2. Attribute der Informationskanäle

Betrachtet man die Eigenschaften eines Informationskanals, so kann man zusammenfassend feststellen, dass es für den indirekten Verwender sehr wichtig ist, schnell an die gewünschten Informationen zu kommen und dass die Informationskanäle in der Lage sind, komplexe Inhalte zu transferieren. Letzteres bedeutet, dass schwierige technische Zusammenhänge eindeutig und klar übermittelt werden und dass diese Informationen überprüfbar und dokumentierbar sind. In der Literatur wird auf den Zusammenhang zwischen der Komplexität und der sozialen Präsenz eingegangen (*Möslein 1999, S. 8*). Geht man von den Ergebnissen der Informationskanalwahl bei der gerichteten Suche aus, so kann man diesen Zusammenhang bestätigen, da im Falle einer konkreten Beschaffung persönliche Informationsquellen bevorzugt werden. Auch die vom indirekten Verwender häufiger erwähnte interpersonelle Vertrauensbildung fügt sich nahtlos in das Bild der in der Literatur beschriebenen aufgabenorientierten Medienwahl ein.

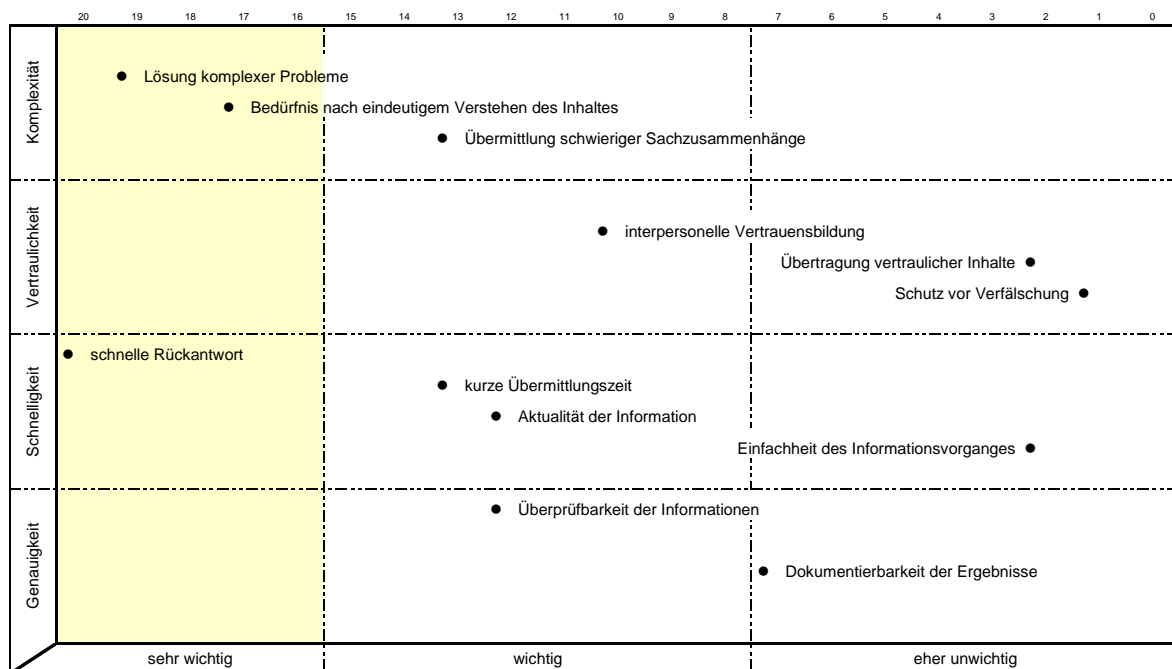


Abb. 6: Kanaleigenschaften für ein Kommunikationsmanagement (*Roth 2009, S. 90*)

3.2.3. Informationsinhalte

Wie in der Literatur beschrieben, hängt der benötigte Inhalt generell vom Zweck der Informationssuche und von den Personen ab, die beim Beschaffungsprozess mitwirken. Maßgebend dafür sind die Kaufkriterien, die sich von den Aufgaben dieser Personen ableiten lassen (Fließ 2000, S. 291-293).

Dies spiegelt sich auch bei den benötigten Inhalten des indirekten Verwenders wider. Die vom indirekten Verwender benötigten Inhalte sind problemabhängig und meistens technischer Natur. Im Detail geht es vorwiegend um die technischen Leistungsparameter der zu beschaffenden Investition. In manchen Unternehmen werden vom indirekten Verwender auch wirtschaftliche Daten vom Anbieter erhoben. Dies ist je nach Rollen- und Aufgabenverteilung unterschiedlich und gestaltet sich von Unternehmen zu Unternehmen verschieden.

produktbezogene Informationen	<ul style="list-style-type: none"> - Rüstzeit der Anlage - Funktionalität und Bedienbarkeit des Produktes - Leistungsdaten des Produktes (z.B. Ausbringungsmenge) - Kosten (z.B. Preis, Kosten im Betrieb) - Lieferzeit des Produktes - Lieferantensupport und Service - Ersatzteilverfügbarkeit - Technische Dokumentation (z.B. Ersatzteillisten) - Schulungen - Garantie - Zahlungsbedingungen
wirtschaftliche Informationen	<ul style="list-style-type: none"> - Bonität des Lieferanten - Marktstellung (z.B. Marktanteil) - Referenzen - Lieferfähigkeit des Anbieters - Standorte des Anbieters - Qualitätsanforderungen (z.B. Normen, ISO)

Tab. 2: Wichtige Informationsinhalte für die Verwender (Roth 2009, S. 63)

3.2.4. Informationsverhalten in den verschiedenen Beschaffungsphasen

Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass das Informationsverhalten des indirekten Verwenders in den verschiedenen Beschaffungsphasen variiert, zumindest was die Informationskanäle betrifft. Die Inhalte, die vom Verwender benötigt werden, sind im Pflichtenheft festgeschrieben und verändern sich im Phasenablauf nur insofern, dass der Detaillierungsgrad der Informationen zunimmt. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen damit die theoretischen Aussagen über den Zusammenhang zwischen Phasenablauf, den sich än-

dernden Informationskanälen und der Zunahme des Detaillierungsgrades der benötigten Inhalte (Fließ 2000, S. 293).

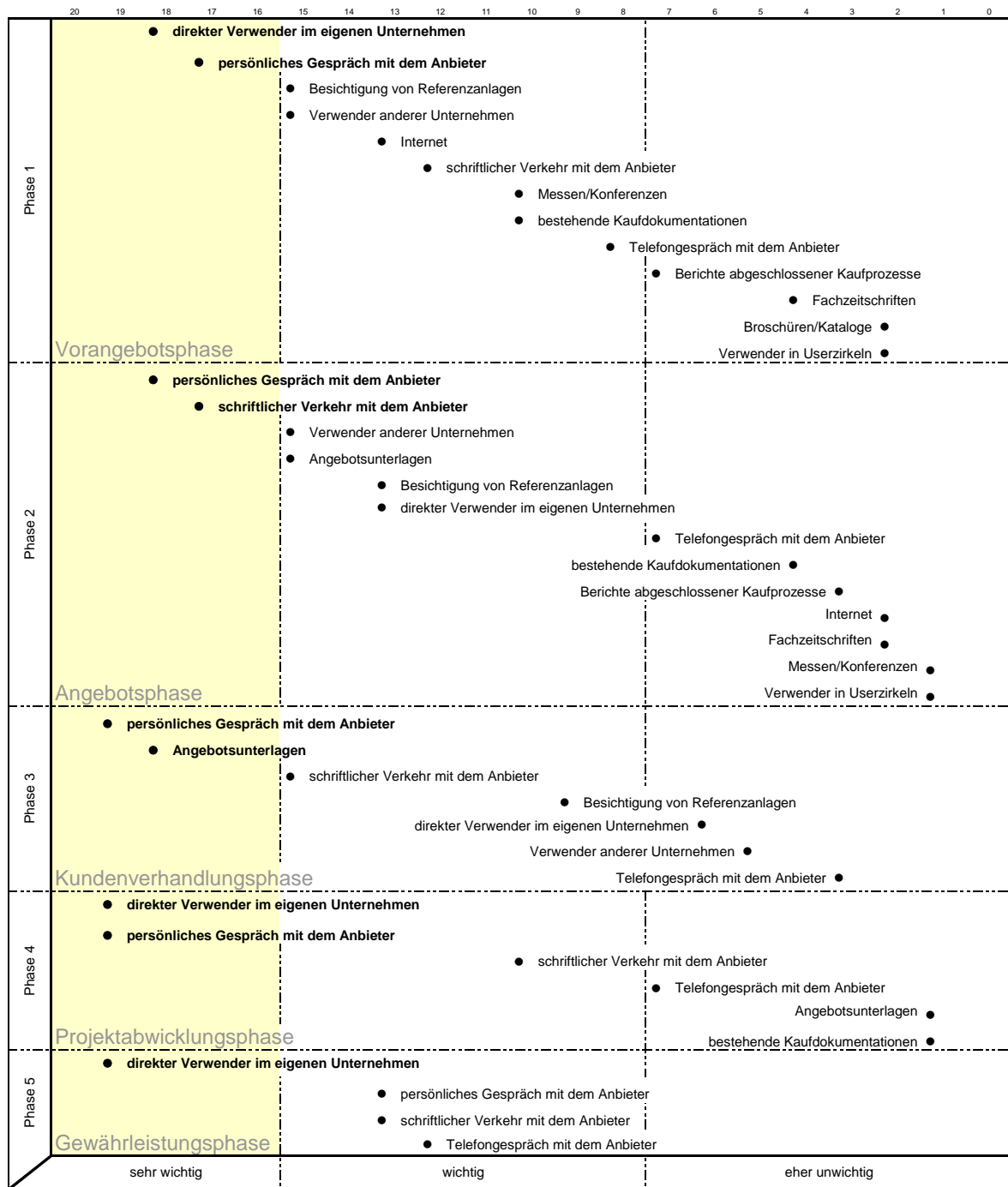


Abb. 7: Phasenbezogene Kommunikationskanäle (Roth 2009, S. 87)

Im Laufe des Beschaffungsprozesses, also bei zunehmender Konkretisierung der Beschaffung, nehmen die persönlichen Informationsquellen zu und die unpersönlichen immer mehr ab. In den ersten beiden Phasen dominieren vor allem die Referenzen in jeglicher Form und das direkte Gespräch mit dem Anbieter. In diesen Phasen ist auch der direkte Verwender eine wesentliche Informationsquelle. In der Kundenverhandlungsphase sind hauptsächlich die Angebotsunterlagen und der persönliche Kontakt zum Anbieter

wichtig. In dieser Phase ist der direkte Verwender eher nicht involviert. Die letzten beiden Phasen werden zur Gänze von persönlichen Informationsquellen dominiert. In dieser Phase sind das persönliche Gespräch mit dem Anbieter und der Kontakt mit dem direkten Verwender sehr wichtig.

3.2.5. Informationsverhalten in verschiedenen Beschaffungssituationen

Verschiedene Beschaffungssituationen wirken sich im unterschiedlichen Maße auf das Informationsverhalten des indirekten Verwenders aus. Im Wesentlichen gibt es keinen gravierenden Unterschied bei der Wahl der Informationskanäle und bei den benötigten Inhalten. Bei hohen Investitionen, neuen Anbietern und neuen Fertigungstechnologien erfolgt allerdings eine intensivere Suche, da aufgrund des erhöhten Risikos ein größerer Informationsbedarf besteht. Der in der Literatur beschriebene Zusammenhang, wonach ein erhöhtes Beschaffungsrisiko eine Erhöhung des Informationsbedarfes mit sich bringt, wird dadurch bestätigt (Rolfes 2007, S. 82). Vor allem Referenzen und die Besichtigung von Referenzanlagen leisten einen Beitrag dazu, das Risiko zu reduzieren. Auch bei den Inhalten steigt mit steigendem Beschaffungsrisiko der Detaillierungsgrad der im Pflichtenheft festgeschriebenen Inhalte. Eine Sonderstellung nimmt die Beschaffung neuer Fertigungstechnologien ein. Sie hat erhebliche inhaltliche Auswirkungen auf die Erstellung des Lastenheftes, weil man die technologischen Fakten dahinter noch nicht genau kennt. In diesem Fall spielen die fachlichen Qualifikationen des Verwenders eine sehr große Rolle und das Beschaffungsinvolvement steigt. Der in der Literatur beschriebene, fachliche Expertenstatus des Verwenders und sein dadurch steigender Einfluss im Beschaffungsprozess werden damit bestätigt (Rolfes 2007, S. 82).

3.2.6. Phasenspezifische Beteiligung des Verwenders

Betrachtet man die phasenspezifische Beteiligung des indirekten Verwenders, so kann die Literatur wiederum bestätigt werden. Auch wenn keine einheitlichen Phasenbezeichnungen vorherrschen, konnte festgestellt werden, dass es zu einer unterschiedlichen Beteiligung des indirekten Verwenders in den verschiedenen Phasen kommt. Damit kann die Studie von Specht bestätigt werden, die dem Verwender eine unterschiedliche Phasenbeteiligung nachweist (Specht 1985, S. 49-53).

Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Vorangebotsphase und die Angebotserstellungsphase das höchste aktive Involvement des indirekten Verwenders aufweisen. Im Vergleich zu den anderen Beschaffungsphasen ist die Vorangebotsphase auch jene, die dem indirekten Verwender am Wichtigsten ist.

Vor allem in der ersten Beschaffungsphase, der Vorangebotsphase, hat der indirekte Verwender (und auch der direkte) eine extrem wichtige Funktion im Beschaffungsprozess. Durch die Erstellung der Spezifikation (Pflichtenheft) greift der Verwender inhaltlich in den Beschaffungsprozess ein und erhält dadurch sehr viel Macht. Der Verwender ist auch die einzige Buying Center-Rolle, die die Angebote auf Grund des technischen Pflichtenheftes beurteilen kann. Erst nach der Vorselektion des indirekten Verwenders wird das Angebot vom Einkauf geprüft und es erfolgt eine Selektion des Anbieters. In gewisser Weise fungiert der Verwender zu diesem Zeitpunkt auch als Informationsselektierer.

Die gewonnenen Informationen haben deutlich gezeigt, dass der Verwender im eigentlichen Beschaffungsprozess eine sehr wichtige Rolle spielt und nicht vernachlässigbar ist. Geht man von der aktiven Teilnahme des indirekten Verwenders in den einzelnen Beschaffungsphasen aus, so ist es verwunderlich, dass sich der Großteil der Literatur auf den „Entscheidungssträger“ und den „Einkäufer“ beziehen und dass der Verwender eigentlich vernachlässigt wird (Rolfes 2007, S. 2).

Die Interviews mit den indirekten Verwendern haben auch gezeigt, dass die verschiedenen Beschaffungssituationen auf die Beschaffungsphasen nur einen geringen bis keinen Einfluss haben. Egal welche Beschaffungssituation vorhanden ist, der indirekte Verwender ist in allen Beschaffungsphasen präsent. Beschaffungssituationen, die ein hohes Beschaffungsrisiko verursachen, haben lediglich einen Einfluss auf die Verweildauer und die aktive Anteilnahme in den Phasen. Bei diesen Beschaffungssituationen erhöht sich die aktive Beteiligung des indirekten Verwenders und er ist länger in den einzelnen Phasen involviert. Auch dies deckt sich mit den Ausführungen der Literatur, in der sowohl Webster/Wind (1972, S. 80) als auch Specht (1985, S. 49-53) zeigen, dass der Verwender in allen Phasen mitwirkt und dass der Verwender neben dem Einkauf eine dominante Rolle einnimmt.

4. Resümee

Diese Arbeit zeigt, dass sich der Verwender im Rahmen einer organisationalen Beschaffung unterschiedlicher Informationsquellen bedient, und dass er meist für eine Problemlösung eher technische Inhalte benötigt. Der Verwender ist in allen Beschaffungsphasen beteiligt, in den ersten beiden Phasen dominiert er sogar das Geschehen. Gerade dieses hohe Phaseninvolvement zeigt, dass der Verwender im Einkaufsprozess eine sehr wichtige Rolle spielt, und deshalb ein nicht zu vernachlässigbarer Ansprechpartner ist. Aus diesem Grund ist es für Anbieterunternehmen unumgänglich, das individuelle Informationsverhalten des Verwenders zu kennen, um mit ihm erfolgreich kommunizieren zu können.

Für ein effizientes Kommunikationsmanagement mit dem Verwender sollten Kommunikationskanäle verwendet werden, die eine schnelle Rückantwort ermöglichen und die fähig sind komplexe Problemlösungen zu übermitteln. Der meist hochtechnische Inhalt verlangt von den Kanälen auch, dass sie schwierige Sachzusammenhänge so übermitteln, dass der Inhalt nicht missverstanden werden kann. Gleichzeitig muss auch gewährleistet werden, dass die Informationen der Kommunikationskanäle aktuell und überprüfbar sind. Nicht zu kurz kommen darf dabei die Vertrauensbildung zum Anbieter. Diese Kombination aus geforderten Eigenschaften macht es Anbietern besonders schwer, die richtigen Kommunikationskanäle zu wählen. Bei genauer Betrachtung sind es jedoch eher die persönlichen Kommunikationskanäle, die vom Anbieter verwendet werden sollten.

Im Kommunikationsportfolio eines Anbieters müssen sich ungerichtete und gerichtete Informationskanäle ergänzen. Auch wenn keine konkrete Beschaffungssituation besteht, sucht der indirekte Verwender ständig nach Alternativlösungen oder überprüft Informationen. Als Informationskanäle für die ungerichtete Suche sind vor allem das Internet und Fachmagazine, in denen Problemlösungsbeiträge veröffentlicht werden, zu empfehlen.

Im Falle einer konkreten Beschaffung, also der gerichteten Informationssuche, sind Referenzen als wichtigster Kommunikationskanal zu nennen. Diese beinhalten die Besichtigung von Referenzanlagen oder der Informationsaustausch mit Verwendern anderer Unternehmen. Referenzen sind vor allem für neue Anbieter wichtig, da noch keine Kundenbeziehung besteht. Nicht minder wichtig ist das persönliche Gespräch, da es vorwiegend um komplexe, technische Inhalte und um ein eindeutiges Verstehen der Inhalte geht.

Sowohl bei der ungerichteten, als auch bei der gerichteten Informationssuche ist der direkte Verwender ein sehr wichtiger Informant des indirekten Verwenders. In gewisser Weise verhält er sich wie ein Multiplikator und wird damit zu einem wesentlichen Kommunikationskanal für den Anbieter über den dieser gezielt informiert wird.

Da in den einzelnen Beschaffungsphasen das Informationsverhalten des indirekten Verwenders variiert, sollten sowohl bestehende als auch neue Anbieter ihre Kommunikationskanäle nach Möglichkeit phasenbezogen abstimmen. Phasenübergreifend dominiert in fast jeder Phase das direkte Gespräch mit dem Anbieter. Darum ist das direkte Gespräch mit dem Anbieter in allen Phasen als wichtiger Kommunikationskanal vorzuschlagen. Ähnliches gilt für den direkten Verwender im eigenen Unternehmen, der bis auf die Kundenverhandlungsphase, in allen Phasen ein äußerst wichtiger Kommunikationskanal ist. Doch auch Referenzen spielen in den Phasen eine wichtige Rolle, vor allem in der Anfangsphase, der Vorangebotsphase, sind sie für den Anbieter von großer Bedeutung. In der Angebotsphase und der Kundenverhandlungsphase sind für den Anbieter vor allem der schriftliche Verkehr und die Angebotsunterlagen von sehr großer Bedeutung. Dabei geht es um die Nachvollziehbarkeit, die Überprüfbarkeit, vor allem aber um die Beweisbarkeit.

Inhaltlich geht es in den meisten Fällen um technische Anforderungen, die sich nach dem Pflichtenheft der spezifizierten Anlage richten. Für Anbieter ist es daher äußerst wichtig, das Problem des Kunden zu erkennen, um den dementsprechenden Inhalt liefern zu können. Da es trotzdem vorkommt, dass der indirekte Verwender auch wirtschaftliche Parameter fordert, sollte der Anbieter seine Kommunikationsinhalte teilen. Im Speziellen ist damit gemeint, dass es ein inhaltliches Paket geben sollte, das die geforderte Problemlösung beinhaltet, es muss nach dem Pflichtenheft ausgerichtet sein. Es sollte aber auch noch ein zweites Paket erstellt werden, das die wirtschaftlichen Hintergrundfakten beinhaltet. So ist es für den Anbieter leichter, flexibel auf die Anforderungen des indirekten Verwenders reagieren zu können.

In Zukunft wird der Planungsprozess für das Kommunikationsmanagement des Anbietermarketings auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen und vor allem auf die Zunahme der unterschiedlichen Beschaffungsrollen mehr Rücksicht nehmen müssen, um in weiterer Folge die benötigten rollenspezifischen Informationen bieten zu können. Mit der zielgruppenspezifischen Kommunikation des Anbieters steigen auch die Chancen für einen erfolgreichen Verkauf.

Literaturverzeichnis

Apel, Juliane (2008): B2B-Kommunikation, Grundlagen, Trends, Herausforderungen - eine Expertenbefragung mit Agenturvertretern aus dem B2B-Bereich, 1. Auflage, VDM, Saarbrücken

Backhaus, Klaus/Günter, Bernd (1976): A phase-differential interaction approach to industrial marketing decisions, in: Industrial Marketing Management, 5. Jg., Nr. 4, S. 255-270

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2007): Industriegütermarketing, 8. Auflage, Vahlen, München

Berndt, Ralph (1996): Marketing, Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen, 3. Auflage, Springer, Berlin

Fließ, Sabine (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Auflage, Springer, Berlin

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2005): Käuferverhalten, Grundlagen-Perspektiven-Anwendungen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Freiling, Jörg/Reckenfelderbäumer, Martin (2007): Markt und Unternehmung, Eine markt-orientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Godefroid, Peter (2003): Business-to-Business Marketing, 3. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen

Roth, Michael (2009): Das Informationsverhalten des Verwenders bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen - Eine Studie über das Informationsverhalten der Verwenderrolle im Buying Center am Beispiel österreichischer Produktionsbetriebe, Diplomarbeit, Fachhochschule Campus02, Graz

Schlüter, Torsten (2000): Strategisches Marketing für Werkstoffe, 1. Auflage, Erich Schmidt, Duisburg

Specht, Günter (1985): Industrielles Beschaffungsverhalten, unter besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und der Volksrepublik Ungarn, 1. Auflage, Bern, New York, Lang, Frankfurt am Main

Webster, Frederick E. Jr./Wind, Yoram (1972): Organizational Buying Behavior, 1. Auflage, Englewood Cliffs, New York

Möslein, Katrin (1999): Medientheorien, Perspektiven der Medienwahl und der Medienwirkung im Überblick, Arbeitsbericht des Lehrstuhls für allgemeine und industrielle Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität München, München

Rolfes, Ludger (2007): Die Rolle des Verwenders im Buying-Center, Das Beispiel der Beschaffung und Vermarktung biotechnologischer Verbrauchsprodukte, Dissertation, Universität Düsseldorf, Wiesbaden

Scheffler, Hartmut/Wöhler, Klaus/Welker, Walter/Schmitt, Wolfgang (2001): Leistungsanalyse Fachmedien, Basisstudie der deutschen Fachpresse, Berlin, Deutsche Fachpresse, Frankfurt am Main