

**Anbietersverlässlichkeit als Kriterium für  
Beschaffungsentscheidungen im  
Business-to-Business-Bereich**

—

**Eine Untersuchung aus der Sicht organisationaler  
Nachfrager unter besonderer Berücksichtigung  
von Signalen für Verlässlichkeit**

**Dissertation**

zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

vorgelegt von

**Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte**  
aus Bad Sooden-Allendorf

eingereicht am 16. März 2015

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXV</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 Konzeptionelle Grundgedanken zur Relevanz von Verlässlichkeit aus der Nachfragerperspektive .....</b>	<b>14</b>
2.1 Austauschprozesse im Business-to-Business-Bereich als Ausgangspunkt der Betrachtungen .....	14
2.2 Relevanz von Verlässlichkeit in Unternehmenspraxis und betriebswirtschaftlicher Theorie .....	21
2.3 Ursachen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen.....	30
2.4 Theoretische Basis der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Verlässlichkeit als betriebswirtschaftlichem Erkenntnisobjekt.....	34
2.4.1 Grundlegende Aspekte und Begriffe in Partialansätzen der modernen ökonomischen Theorie.....	34
2.4.2 Erklärungsbeitrag des Transaktionskostenansatzes .....	41
2.4.3 Erklärungsbeitrag des Prinzipal-Agenten-Ansatzes .....	44
2.4.4 Erklärungsbeitrag der Informationsökonomie.....	48
2.5 Zusammenfassende Würdigung der ausgewählten Erklärungsbeiträge und Implikationen für das weitere Vorgehen.....	52
<b>3 Konzeptionelle Grundlagen und Einordnung des Konstrukts Verlässlichkeit in die betriebswirtschaftliche Forschung .....</b>	<b>54</b>
3.1 Definition und Abgrenzung des Konstrukts Verlässlichkeit zu verwandten Begriffen in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	54
3.2 Einordnung des Konstrukts Verlässlichkeit in die Marketing- wissenschaft.....	62
3.2.1 Zentrale Aspekte des zugrundeliegenden Marketingverständnisses .....	62
3.2.2 Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil .....	65

---

3.2.3	Verortung des Konstrukts Verlässlichkeit vor dem Hintergrund des Beziehungsmanagements .....	74
3.3	Leistungsversprechen als notwendige Bezugsobjekte für Verlässlichkeit.....	85
3.3.1	Grundlegende Aspekte auf Leistungen bezogener Versprechen.....	85
3.3.2	Kommunikation von Leistungsversprechen.....	90
3.3.3	Leistungsversprechen aus rechtlicher Perspektive .....	100
<b>4</b>	<b>Verlässlichkeit als Kriterium für Beschaffungsentscheidungen im Business-to-Business-Bereich .....</b>	<b>109</b>
4.1	Betriebliche Beschaffung als Forschungsfeld .....	109
4.1.1	Einordnung des Beschaffungsbegriffs, Ziele und Aufgaben der Beschaffung.....	109
4.1.2	Ausgewählte Rahmenfaktoren der betrieblichen Beschaffung... ..	112
4.1.3	Ausgewählte Handlungsfelder des Beschaffungsmanagements.....	118
4.2	Objekte der Beschaffung .....	125
4.2.1	Ausgewählte Ansätze zur Systematisierung von Beschaffungsgütern .....	125
4.2.2	Abgrenzung und Einordnung der für die Zwecke der Arbeit gewählten Unterteilung .....	139
4.2.2.1	Einleitende Erläuterungen .....	139
4.2.2.2	Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe.....	140
4.2.2.3	Halbfertigwaren und Komponenten/Teile .....	141
4.2.2.4	Investive Gebrauchsgüter .....	142
4.2.2.5	Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen .....	144
4.2.2.6	Bauleistungen .....	146
4.2.2.7	Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen .....	147
4.2.2.8	EDV-/IT-Dienstleistungen.....	148
4.3	Grundlegende Aspekte der Lieferantenanalyse und -auswahl .....	150
4.3.1	Prozessschritte und -elemente bei der Lieferantenanalyse und -auswahl.....	150
4.3.2	Ansätze zur Systematisierung von Auswahlfaktoren und Detailbetrachtung einzelner Auswahlfaktoren .....	154

4.4	Das Kriterium Verlässlichkeit vor dem Hintergrund ausgewählter Charakteristika der Beschaffung im Business-to-Business-Bereich .....	160
4.4.1	Ausgewählte Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens im Überblick .....	160
4.4.2	Verlässlichkeit vor dem Hintergrund situativer Einflussfaktoren des Kaufprozesses .....	163
4.4.2.1	Kaufphasen-Ansätze .....	163
4.4.2.2	Kauftypologie-Ansätze .....	167
4.4.3	Multipersonalität .....	174
4.4.3.1	Der erweiterte Buying Center-Ansatz .....	174
4.4.3.2	Das Promotoren/Opponenten-Modell .....	182
4.4.4	Multiorganisationalität .....	184
4.4.4.1	Der multiorganisationale Interaktionsansatz der IMP-Group als Ausgangsmodell .....	184
4.4.4.2	Leistungsvereinbarung als Inhalt und Ergebnis interaktiver Prozesse .....	187
4.5	Umgang mit Unsicherheit über die Verlässlichkeit von Anbietern .....	190
<b>5</b>	<b>Signale als Informationsmedium von Nachfragern zur Beurteilung von Verlässlichkeit im Rahmen der Lieferantenauswahl .....</b>	<b>196</b>
5.1	Konzeptionelle Einordnung von Signalen als Mittel von Informationsaktivitäten zur Reduktion von Unsicherheit über Verlässlichkeit .....	196
5.2	Zentrale Aspekte nachfragerseitiger Informationsaktivitäten .....	204
5.3	Systematisierung und Beschreibung ausgewählter Signale für Verlässlichkeit .....	208
5.3.1	Diskussion von möglichen Ansätzen zur Klassifikation von Signalen .....	208
5.3.2	Signale ohne Bindungswirkung .....	214
5.3.2.1	Einleitende Erläuterungen .....	214
5.3.2.2	Transparenz .....	215
5.3.2.3	Allgemeine Charakteristika eines Anbieters .....	216
5.3.2.4	Kontakt zu Ansprechpartnern in der Anbieterorganisation .....	217
5.3.2.5	Zertifikate .....	219
5.3.2.6	Marken/Branding .....	220
5.3.3	Signale mit eingeschränkter Bindungswirkung .....	221



---

5.3.3.1	Einleitende Erläuterungen .....	221
5.3.3.2	Referenzen.....	221
5.3.3.3	Credible Commitments durch Aufbau beziehungsspezifischen Kapitals .....	223
5.3.3.4	Garantien .....	224
5.3.3.5	Aktives Beschwerdemanagement .....	226
5.3.4	Signale mit uneingeschränkter Bindungswirkung.....	227
5.4	Zwischenfazit im Hinblick auf das Vorhaben der empirischen Untersuchung .....	230
<b>6</b>	<b>Einführung in die empirische Untersuchung .....</b>	<b>232</b>
6.1	Gesamtkonzept und Basis der empirischen Untersuchung .....	232
6.2	Forschungsfragen, Propositionen und Hypothesen zur Rolle von Signalen im Rahmen des Beschaffungsentscheidungsprozesses.....	242
6.2.1	Einleitende Überlegungen.....	242
6.2.2	Hypothesen zur Unsicherheitsreduktion durch Screening nach Signalen für Verlässlichkeit .....	244
<b>7</b>	<b>Quantitativ-empirische Untersuchung zur Suche nach Signalen für Anbietersverlässlichkeit.....</b>	<b>247</b>
7.1	Design und Durchführung der quantitativen empirischen Untersuchung .....	247
7.1.1	Einleitende Gedanken zu Zielsetzung, Forschungsstrategie, und Ablauf der Untersuchung .....	247
7.1.2	Fragebogenkonstruktion und -formulierung .....	248
7.1.2.1	Grundlegende Gestaltungsparameter des Fragebogaufbaus .....	248
7.1.2.2	Betrachtung der einzelnen Fragebogenabschnitte und Skalierung des Fragebogens .....	249
7.1.3	Datenerhebung .....	255
7.1.3.1	Pretest des Fragebogens.....	255
7.1.3.2	Beschreibung und Ansprache der Untersuchungstichprobe.....	256
7.1.3.3	Beschreibung und Beurteilung der Datenerhebung und -aufbereitung .....	259
7.2	Methoden zur Analyse der quantitativen empirischen Untersuchung .....	263
7.2.1	Die eingesetzten Analysemethoden im Überblick .....	263

7.2.2	Grundlegende Aspekte der explorativen Faktorenanalyse und Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen .....	265
7.2.3	Grundlegende Aspekte der Clusteranalyse.....	268
7.3	Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Beschreibung der Datenstruktur der Untersuchung.....	271
7.4	Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Analyse der Ergebnisse situationsabhängigen Suchverhaltens nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit .....	289
7.4.1	Analyse der Zusammenhänge in der Ausgangsdatenstruktur....	289
7.4.2	Beschreibung der Reduktion und Strukturierung der Variablen zum situationsabhängigen Suchverhalten nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit mittels einer explorativen Faktorenanalyse .....	293
7.4.3	Beschreibung der Gruppierung von Beschaffungsbeteiligten mittels eines clusteranalytischen Vorgehens .....	297
7.5	Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Analyse der Ergebnisse zur Art der geforderten Versprechen.....	302
7.6	Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Analyse der Ergebnisse zum Unsicherheitsreduktionspotenzial einzelner Signale für Anbieterverlässlichkeit .....	310
7.6.1	Analyse der Zusammenhänge in der Ausgangsdatenstruktur....	310
7.6.2	Beschreibung der Reduktion und Strukturierung von Signalen für Anbieterverlässlichkeit mittels einer explorativen Faktorenanalyse .....	346
7.7	Ergänzende Tests der aufgestellten Hypothesen und abschließende Betrachtung der quantitativen Analyse .....	353
<b>8</b>	<b>Qualitativ-empirische Untersuchungen zur Berücksichtigung von Signalen für Anbieterverlässlichkeit in der organisationalen Beschaffung .....</b>	<b>360</b>
8.1	Zielsetzung, Design und Ergebnisse der qualitativen Parallelstudie.....	360
8.1.1	Zielsetzung, Forschungsstrategie und Ablauf der Untersuchung.....	360
8.1.2	Nachbereitung der Interviews .....	365
8.1.3	Ergebnisse der Untersuchung.....	368
8.1.3.1	Vorgehen bei der Darstellung und Diskussion von Untersuchungsergebnissen.....	368
8.1.3.2	Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Nachfrager .....	369

8.1.3.3	Kontextabhängige Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung des Kriteriums Verlässlichkeit .....	372
8.1.3.4	Einschätzungen zur Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen .....	374
8.1.3.5	Ursachen der Nichteinhaltung von Versprechen .....	375
8.1.3.6	Interkulturelle Besonderheiten und Unterschiede der Anbieterverlässlichkeit .....	382
8.1.3.7	Umgang mit Verlässlichkeitsdefiziten .....	384
8.1.3.8	Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Anbieter als Verursacher .....	387
8.1.3.9	Vorteile für besonders verlässliche Lieferanten .....	390
8.1.3.10	Ansatzpunkte eines Managements von Verlässlichkeit .....	393
8.1.3.11	Versprechen als Beschaffungskriterium – Art und Begründung der geforderten Versprechen .....	404
8.1.3.12	Aspekte der Gestaltung von Anbieter-Nachfrager-Beziehungen vor dem Hintergrund des Kriteriums Verlässlichkeit .....	407
8.1.3.13	Diskussion von Signalen für Verlässlichkeit .....	413
8.1.3.14	Abschließende Gesamtbetrachtung der qualitativ ermittelten Erkenntnisse .....	421
8.2	Design und Ergebnisse einer qualitativen Nachuntersuchung zur Reflektion und Ergänzung der quantitativ-empirischen Untersuchungsergebnisse mittels Gruppendiskussionsverfahren .....	422
8.2.1	Zielsetzung, Untersuchungsfragen und Darstellung der angewandten Methodik .....	422
8.2.2	Beschreibung, Ergebnisse und Analysebeitrag der Fokusgruppen-Workshops .....	424
<b>9</b>	<b>Kritische Würdigung und Diskussion der empirischen Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>434</b>
9.1	Diskussion der Forschungserkenntnisse zur situationsabhängigen Relevanz des Kriteriums Verlässlichkeit .....	434
9.2	Diskussion der Forschungserkenntnisse zur Relevanz unterschiedlicher Bezugsgrößen für Versprechen .....	436
9.3	Diskussion der Forschungserkenntnisse zur Eignung von Signalen als Informationsgrößen für die Verlässlichkeit von Anbietern .....	438
9.4	Diskussion übergreifender Erkenntnisse .....	443

<b>10 Implikationen für das Management und die Marketingforschung .....</b>	<b>449</b>
10.1 Zentrale Erkenntnisse der Arbeit .....	449
10.2 Zentrale Elemente eines Instrumentenbaukastens für das Management von Verlässlichkeit auf der Anbieterseite .....	453
10.3 Zentrale Elemente eines Instrumentenbaukastens für das Management von Verlässlichkeit auf der Nachfragerseite.....	469
10.4 Ausblick und offene Forschungsfelder.....	473
<b>Anhang.....</b>	<b>480</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>509</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung.....	13
Abbildung 2:	Die Rolle der Verlässlichkeit in der Phasenbetrachtung einer isolierten Transaktion.....	15
Abbildung 3:	Auswirkung von Leistungsversprechen über Wertschöpfungsstufen.....	25
Abbildung 4:	Verantwortliche im Falle der Nichteinhaltung von Versprechen.....	30
Abbildung 5:	Barrieren für verlässliches Agieren.....	33
Abbildung 6:	Partialansätze der Neuen Institutionenökonomik.....	40
Abbildung 7:	Leistungsversprechen vor dem Hintergrund von Informationsasymmetrien.....	47
Abbildung 8:	Komplementarität von Leistungseigenschaften.....	50
Abbildung 9:	Ansatzpunkte zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leistungsversprechen aus Sicht der Transaktionskosten- und Agency-Theorien.....	53
Abbildung 10:	Verlässlichkeit als Alternative oder Ergänzung zu Institutionen.....	61
Abbildung 11:	Die „vier K“ des Kundenmanagements.....	63
Abbildung 12:	Voraussetzungen für einen Wettbewerbsvorteil.....	68
Abbildung 13:	Die vier Wettbewerbsvorteile aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik.....	69
Abbildung 14:	Die Rolle von Verlässlichkeit in Transaktionsepisoden einer Geschäftsbeziehung.....	77
Abbildung 15:	Alternative Beziehungsvarianten in Abhängigkeit von Verlässlichkeits- und Vertrauensniveau.....	79
Abbildung 16:	Integrative Leistungserstellung.....	87
Abbildung 17:	Das informationstheoretische Grundschema.....	91

Abbildung 18:	Abstrahierende Phaseneinteilung von Kaufprozessen.....	92
Abbildung 19:	Phasen des Kaufprozesses, Kundenaktivitäten und korrespondierende Kommunikationsziele des Anbieters.....	99
Abbildung 20:	Unvollständige Verträge als Resultat der Überforderung eines begrenzt rationalen Akteurs mit der Komplexität seiner Umwelt .....	102
Abbildung 21:	Entwicklung vom Sachgüterproduzenten zum Lösungsanbieter .....	115
Abbildung 22:	Die "Verlässlichkeitskurve" nach Günter (2007).....	129
Abbildung 23:	Theoretisch gestützte Abgrenzung von Geschäftstypen .....	132
Abbildung 24:	Zulieferung als Leistungsbündel .....	137
Abbildung 25:	Ableitung der Lieferantenauswahlstrategie aus der Unternehmensstrategie.....	150
Abbildung 26:	In Phasenblöcke zusammengefasste Aktivitäten bis zur Lieferantenauswahl.....	151
Abbildung 27:	Das integrative Modell organisationalen Beschaffungsverhaltens von Sheth.....	161
Abbildung 28:	Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens.....	162
Abbildung 29:	Mögliche Lieferanten/Kaufklassen-Konstellationen.....	169
Abbildung 30:	Kaufsituationen und ausgewählte Merkmale nach Bunn (1993) vor dem Hintergrund der Aktivität „Informationssuche“ ...	171
Abbildung 31:	Modifiziertes Buygrid-Modell aus der Kombination der Ansätze von Günter (1993) und Bunn (1993) .....	172
Abbildung 32:	Dynamics of organizational buying behaviour .....	173
Abbildung 33:	Multipersonaler Interaktionsansatz der IMP-Group.....	185
Abbildung 34:	Konsequenzen des wahrgenommenen Risikos für die Beschaffung.....	190

---

Abbildung 35: Das wahrgenommene Risiko und Möglichkeiten seiner Handhabung .....	191
Abbildung 36: Informationsaktivitätstypen von Marktparteien .....	200
Abbildung 37: Informationsbedarf und Informationsversorgung.....	205
Abbildung 38: Ansatzpunkte der subjektiven Wahrnehmung von Verlässlichkeit .....	209
Abbildung 39: Möglichkeiten zur Lokalisierung von Signalen in einer Vier-Felder-Matrix.....	212
Abbildung 40: Entstehung von Reputation durch kontinuierliche Einhaltung von Leistungsversprechen .....	228
Abbildung 41: Grundlegende Verortung der Hypothesen zur Unsicherheitsreduktionswirkung von Signalen .....	244
Abbildung 42: Vorgehen im Rahmen des quantitativen Untersuchungsteils.....	247
Abbildung 43: Verortung von Einflussfaktoren zum kontextabhängigen Stellenwert des Kriteriums Verlässlichkeit.....	251
Abbildung 44: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer .....	272
Abbildung 45: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen .....	273
Abbildung 46: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen .....	273
Abbildung 47: An der Anzahl der Mitarbeiter und dem in Mio. Euro Umsatz gemessene Größe der von Teilnehmern der Untersuchung repräsentierten Unternehmen .....	274
Abbildung 48: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen .....	274
Abbildung 49: Sektorale Verortung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen .....	274
Abbildung 50: Anteil der einzelnen Teilstichproben an der Gesamtstichprobe .....	275

---

Abbildung 51:	Zustimmung zu der Aussage, dass Leistungsversprechen von den bestehenden Lieferanten häufig verletzt werden.....	275
Abbildung 52:	Zustimmung zu der Aussage, dass die Suche nach Signalen für Verlässlichkeit im Falle neuer Lieferanten besonders intensiv ausfällt .....	275
Abbildung 53:	Profilvergleich der Suchintensität nach Signalen in Abhängigkeit von Gütern und Sektoren .....	277
Abbildung 54:	Profilvergleich der Suchintensität nach Signalen in Abhängigkeit von Gütern und Branchen .....	279
Abbildung 55:	Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe RHB .....	280
Abbildung 56:	Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe RHB .....	280
Abbildung 57:	Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe RHB .....	280
Abbildung 58:	Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe RHB .....	281
Abbildung 59:	An der Anzahl der Mitarbeiter und dem in Mio. Euro Umsatz gemessene Größe der von Teilnehmern der Untersuchung repräsentierten Unternehmen – Teilstichprobe RHB .....	281
Abbildung 60:	Zustimmung zu der Aussage, dass Leistungsversprechen von den bestehenden Lieferanten häufig verletzt werden – Teilstichprobe RHB .....	281
Abbildung 61:	Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe HKT.....	282
Abbildung 62:	Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe HKT .....	282



---

Abbildung 63: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe IGG .....	283
Abbildung 64: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IGG .....	283
Abbildung 65: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IGG .....	284
Abbildung 66: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe IGG .....	284
Abbildung 67: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe BL.....	285
Abbildung 68: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe IS .....	285
Abbildung 69: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IS ..	286
Abbildung 70: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IS .....	286
Abbildung 71: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe ITS .....	286
Abbildung 72: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe IS.....	287
Abbildung 73: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe ITS .....	287
Abbildung 74: Kanonische Diskriminanzfunktionen – Verteilung der 5 Clusterlösungen für HKT .....	298

---

Abbildung 75: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – Gesamtstichprobe .....	303
Abbildung 76: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – RBH .....	303
Abbildung 77: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – HKT .....	304
Abbildung 78: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – IGG .....	304
Abbildung 79: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – IS .....	305
Abbildung 80: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – Bauleistungen .....	305
Abbildung 81: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – Beratungsdienstleistungen .....	305
Abbildung 82: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – EDV/IT- Dienstleistungen .....	306
Abbildung 83: Vorgehen im Zuge der inhaltsanalytischen Auswertung von Interviews .....	367
Abbildung 84: Lokalisierung von möglichen „Lücken“ zur Erklärung der Differenz zwischen versprochener und realisierter Leistung .....	452
Abbildung 85: Versprechen und korrespondierende Marketing- Handlungsfelder .....	455
Abbildung 86: Einführungsseite der Online-Erhebung im Programm EFS- Survey .....	502
Abbildung 87: Bearbeitungshinweise der Online-Erhebung im Programm EFS-Survey .....	502
Abbildung 88: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Suche nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit von situativen Faktoren .....	503
Abbildung 89: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Auswahlseite zum Zweck des adaptiven Vorgehens .....	503
Abbildung 90: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Die 3 wichtigsten Versprechen .....	504
Abbildung 91: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Signale vor einem Kauf: Teil 1 .....	505

Abbildung 92: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Signale vor einem Kauf: Teil 2.....	506
Abbildung 93: Auswahlmöglichkeiten in Bezug auf Anreize nach Abschluss des Online-Fragebogens.....	506
Abbildung 94: Text der Teilnehmeransprache für die erste Erhebungswelle via E-Mail .....	507
Abbildung 95: Text der Teilnehmeransprache für die zweite Erhebungswelle via E-Mail.....	508

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Beispiele für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen aus Sicht des benachteiligten Unternehmens .....	23
Tabelle 2:	Transaktionskosten nach zeitlicher Inzidenz und Phase .....	42
Tabelle 3:	Informationsasymmetrie und resultierende Risiken für Auftraggeber .....	46
Tabelle 4:	Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht .....	50
Tabelle 5:	Definitionen des Begriffs Verlässlichkeit bzw. analoger Begriffe.....	55
Tabelle 6:	Parameter eines Leistungsversprechens .....	89
Tabelle 7:	Ausgewählte im Beschaffungsprozess genutzte Informationskanäle.....	96
Tabelle 8:	Ausgewählte Entwicklungen in der Unternehmensumwelt mit Bedeutung für die betriebliche Beschaffung.....	113
Tabelle 9:	Ausgewählte Entwicklungen mit Bedeutung für eine an dem Kriterium Anbieterverlässlichkeit orientierte Beschaffung .....	117
Tabelle 10:	Die Leistungs- bzw. Gütersystematik für die Untersuchung im Überblick .....	140
Tabelle 11:	Zusammenfassende Charakterisierung der untersuchten Leistungen anhand ausgewählter Kriterien .....	149
Tabelle 12:	Zwei Phasenmodelle des organisationalen Beschaffungsprozesses .....	164
Tabelle 13:	Thesen zur Rolle von Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium.....	195
Tabelle 14:	Ansatz zur Systematisierung von Inhalten im Rahmen der Informationsübermittlung.....	203

---

Tabelle 15:	Eigenschaftscharakter des Informationssubstituts und entsprechende Transaktionsdesigns für die Signalisierung von Verlässlichkeit .....	214
Tabelle 16:	Thesen zum Informationsverhalten und der Wahrnehmung von Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern.....	231
Tabelle 17:	Funktionale und strukturelle Merkmale von Mehrmethodenkombinationen.....	232
Tabelle 18:	Durchführung der Informationsgewinnung – Exploration .....	236
Tabelle 19:	Durchführung der Informationsgewinnung – Quantitative Studie.....	236
Tabelle 20:	Durchführung der Informationsgewinnung – Qualitative Studie.....	237
Tabelle 21:	Von Hauptforschungsfrage 3 abgeleitete Forschungsfragen .....	243
Tabelle 22:	Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Organisationale Ebene.....	245
Tabelle 23:	Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Individualebene .....	245
Tabelle 24:	Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von austauschbezogenen Faktoren .....	246
Tabelle 25:	Merkmale zur Charakterisierung der Stichprobe.....	250
Tabelle 26:	Determinanten mit Bezug zur Situation des Nachfragers und entsprechende Operationalisierung im Fragebogen .....	252
Tabelle 27:	Determinanten mit Bezug zu Charakteristika von Anbietern und entsprechende Operationalisierung im Fragebogen .....	253
Tabelle 28:	Determinanten mit Bezug zu Charakteristika des Austausches und entsprechende Operationalisierung im Fragebogen.....	253

---

Tabelle 29:	Teilstichproben in Ableitung an das adaptive Fragebogendesign .....	271
Tabelle 30:	Verteilung der Fälle der Gesamtstichprobe auf Teilstichproben und Sektoren .....	271
Tabelle 31:	Kreuztabelle von Funktionsbereich und vorrangig beschafften Gütern .....	272
Tabelle 32:	Suchintensität nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit des beschafften Gutes.....	276
Tabelle 33:	Suchintensität nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit der sektoralen Zugehörigkeit des Nachfragerunternehmens .....	278
Tabelle 34:	Situationsabhängige Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen unter Berücksichtigung von Nachfragern aus allen drei Sektoren.....	291
Tabelle 35:	Situationsabhängige Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen unter Berücksichtigung von Nachfragern des zweiten Sektors .....	292
Tabelle 36:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe RHB .....	294
Tabelle 37:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe HKT .....	295
Tabelle 38:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe IGG .....	296
Tabelle 39:	Faktoren der situationsabhängigen Suchintensität nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit im Rahmen der Beschaffung im Überblick .....	296

---

Tabelle 40:	Mittelwerte und Standardabweichungen von der zur Beschreibung der Clusterlösungen herangezogenen Indikatoren – HKT .....	299
Tabelle 41:	Mittelwerte und Standardabweichungen von der zur Beschreibung der Clusterlösungen herangezogenen Indikatoren – IGG.....	301
Tabelle 42:	Häufigkeiten der Nennung von gewünschten Versprechen in Abhängigkeit von den beschafften Gütern .....	307
Tabelle 43:	Häufigkeiten der Nennung von gewünschten Versprechen in Abhängigkeit von der Branche des nachfragenden Unternehmens .....	308
Tabelle 44:	Kreuztabelle zur Auswahl der drei wichtigsten Versprechen bei der Beschaffung von IGG – Einhaltung von Preisabsprachen und finanziellen Konditionen .....	309
Tabelle 45:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für RHB – Perspektive von Nachfragern aus dem zweiten Sektor .....	311
Tabelle 46:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Einkauf und technischen Bereichen – RHB .....	313
Tabelle 47:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Individual- und Kollektiventscheidern – RHB.....	314
Tabelle 48:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter – RHB .....	315
Tabelle 49:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen – RHB.....	316

---

Tabelle 50:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für HKT – Perspektive von Nachfragern aus dem zweiten Sektor .....	317
Tabelle 51:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Einkauf und technischen Bereichen – HKT.....	319
Tabelle 52:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Individual- und Kollektiventscheidern – HKT .....	319
Tabelle 53:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter – HKT.....	320
Tabelle 54:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen – HKT .....	321
Tabelle 55:	Mittelwerte und Standardabweichungen für die TOP-25-Signale der Teilstichprobe HKT in Abhängigkeit der jeweiligen Clusterzuordnungen .....	322
Tabelle 56:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für IGG – Perspektive von Nachfragern aus dem zweiten Sektor .....	325
Tabelle 57:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Einkauf und technischen Bereichen – IGG .....	326
Tabelle 58:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Individual- und Kollektiventscheidern – IGG.....	327
Tabelle 59:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter – IGG .....	327



---

Tabelle 60:	Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen Funktion und Routine – IGG .....	328
Tabelle 61:	Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen – IGG .....	328
Tabelle 62:	Mittelwerte und Standardabweichungen für die TOP-25-Signale der Teilstichprobe IGG in Abhängigkeit der jeweiligen Clusterzuordnungen .....	330
Tabelle 63:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für IS – sektorübergreifende Perspektive .....	331
Tabelle 64:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für BL – sektorübergreifende Perspektive .....	334
Tabelle 65:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für BS – sektorübergreifende Perspektive .....	337
Tabelle 66:	Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für ITS – sektorübergreifende Perspektive .....	340
Tabelle 67:	Spanne zwischen höchsten Werteausprägungen, Gesamtmittelwerte und durchschnittliche Standardabweichungen .....	343
Tabelle 68:	Rangreihung von Signalen für alle sieben Teilstichproben .....	345
Tabelle 69:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe RHB .....	347
Tabelle 70:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe HKT .....	349
Tabelle 71:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe IGG .....	350

---

Tabelle 72:	Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Gesamtstichprobe.....	351
Tabelle 73:	Faktoren der Suchintensität nach einzelnen Signalen für Anbieterverlässlichkeit im Rahmen der Beschaffung im Überblick .....	352
Tabelle 74:	Ergebnisse der Überprüfung von Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Organisationale Ebene.....	353
Tabelle 75:	Korrelationen zwischen situationsabhängiger und güterabhängiger Suchintensität nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit. ....	354
Tabelle 76:	Regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Leistungen und der Suche nach Signalen für Interaktionsqualität – IGG .....	356
Tabelle 77:	Regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Leistungen und der Suche nach Signalen für Leistungskompetenz – IGG.....	356
Tabelle 78:	Regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall leichter Variationen in der Transaktionsgestaltung und der Suche nach Signalen für die Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen – IGG.....	357
Tabelle 79:	Ergebnisse der Überprüfung von Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Individualebene .....	358
Tabelle 80:	Ergebnisse der Überprüfung von Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von austauschbezogenen Faktoren .....	358
Tabelle 81:	Interviewpartner auf der Nachfragerseite .....	363

---

Tabelle 82:	Interviewpartner auf der Anbieterseite .....	364
Tabelle 83:	Sonstige Interviewpartner .....	364
Tabelle 84:	Kategorisierungsschema für Aussagen der problemzentrierten Interviews .....	367
Tabelle 85:	Teilnehmer des Workshops 1 .....	424
Tabelle 86:	Teilnehmer des Workshops 2 .....	429
Tabelle 87:	Teilnehmer des Workshops 3 .....	430
Tabelle 88:	Abschließende Bewertung der Thesen zur Rolle von Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium .....	445
Tabelle 89:	Abschließende Bewertung der Thesen zum Informationsverhalten und der Wahrnehmung von Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern .....	447
Tabelle 90:	Austauschorientierung des Nachfragers und jeweils anwendbare Instrumente .....	472

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
AMA	=	American Marketing Association
Aufl.	=	Auflage
BC	=	Buying Center
BL	=	Bauleistungen
BME	=	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
BS	=	Business Services
B-to-B	=	Business-to-Business
CC	=	Kontingenzkoeffizient
CCmax.	=	maximaler Kontingenzkoeffizient
CIT	=	Critical Incident Technique
CSR	=	Corporate Social Responsibility
DB	=	Deutsche Bahn AG
DIHK	=	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
EFA	=	explorative Faktorenanalyse
f.	=	folgende Seite
ff.	=	fortfolgende Seiten
GSP	=	Gesamtstichprobe
H.	=	Heft
HKT	=	Halbfertigwaren, Komponenten, Teile
Hrsg.	=	Herausgeber
i.d.R.	=	in der Regel
i.e.S.	=	im engeren Sinn
i.w.S.	=	im weiteren Sinn
IGG	=	Investive Gebrauchsgüter
IMP	=	Industrial Marketing and Purchasing
insbes.	=	insbesondere
IP	=	Interviewpartner
IS	=	Industrielle Services
ITS	=	IT-Services
Jg.	=	Jahrgang
k.A.	=	keine Angabe

KMO	=	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
M	=	Mean (Mittelwert)
n	=	(berücksichtigter) Stichprobenumfang; Anzahl von Zahlen
n.b.	=	nicht berücksichtigt
n.s.	=	nicht signifikant
NIÖ	=	Neue Institutionenökonomik
OEM	=	Original Equipment Manufacturer
o.V.	=	ohne Verfasserangaben
PLZ	=	Produktlebenszyklus
QDA	=	Qualitative Data Analysis
QLA	=	Quality Level Agreement
RHB	=	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
S.	=	Seite
SD	=	standard deviation (Standardabweichung, alternativ: "s")
Sign.	=	Signifikanz
SLA	=	Service Level Agreement
Sp.	=	Spalte
SPSS	=	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	=	Tabelle
TCO	=	Total Cost of Ownership
TSP	=	Teilstichprobe
VDI	=	Verein Deutscher Ingenieure e.V.
vgl.	=	vergleiche

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Wenn wir uns erlauben würden, zugesagte Liefertermine oder andere für den Kunden wichtige Vereinbarungen nicht einzuhalten, sind Kunden sehr schnell weg und kommen auch nicht wieder. Kunden kaufen bei uns, weil sie wissen, dass sie sich auf uns verlassen können.“ Solche oder ähnliche Kommentare über die Einhaltung von Versprechen hört man tagtäglich von Unternehmensvertretern. Aus einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen im Zuge zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung resultiert üblicherweise ein Potenzial zur Realisierung einer Vielzahl von Vorteilen. Allerdings geht mit der dazu erforderlichen Verflechtung von Ressourcen, Aktivitäten und Informationen immer auch das Risiko einher, auf andere Akteure angewiesen zu sein.<sup>1</sup> Dies impliziert dementsprechend die Notwendigkeit, sich auf andere verlassen zu müssen. Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist die Annahme, dass an Beschaffungsentscheidungen beteiligte Personen ein besonderes Interesse an der Einhaltung von Versprechen besitzen, die ihnen von Lieferanten gegeben werden.<sup>2</sup> Die Einhaltung von Leistungsversprechen wird im Folgenden als Verlässlichkeit bezeichnet. Anbieterverlässlichkeit definiert im Beschaffungs- und Absatzkontext folglich die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Anbieter bzw. ein Lieferant<sup>3</sup> ein abgegebenes Leistungsversprechen einhält.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> „Allgemein kennzeichnen Risiken die Gefahr einer Nichterreichung von Zielen (...)“ Krystek/Lentz 2013, S. 33. Der Risikobegriff wird im Verlauf der Arbeit inhaltlich konkretisiert und differenziert.

<sup>2</sup> Vgl. u.a. Laag 2005, passim.; Günter 2007, S. 185 ff.; Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1016; Grönroos 2009, S. 355; Frazier/Spekman/O’Neal 1988, S.58; Bitner 1995, S. 246 ff.; Swift 1995, S. 108.; Baumeister 2008, S. 1 ff.; Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 12 ff. Eigenschaften wie Verbindlichkeit und Berechenbarkeit stellen seit jeher wesentliche, jedoch nicht immer erfüllte Anforderungen des Geschäftslebens dar und werden daher nicht selten als Hygienefaktoren in Marktaustauschbeziehungen aufgefasst. Ein – vor allem in der CSR-Forschung – häufig aufgerufenes Bild ist in diesem Zusammenhang das des „Ehrbaren Kaufmannes“, welcher sich gemäß tradierten Regeln der Geschäftsführung normgerecht verhält. Vgl. Klink 2008, passim. Telser (1980) bemerkt: „A prudent person avoids making a transaction with someone he suspects will be unreliable. Therefore, people seek information about the reliability of those with whom they deal. Reliability, however, is not an inherent personality trait. A person is reliable only if it is more advantageous to him than being unreliable.“ Telser 1980, S. 28.

<sup>3</sup> Die Verwendung der Begriffe Anbieter und Lieferant erfolgt im Folgenden synonym.

<sup>4</sup> Vgl. Günter 1997; Laag 2005, S. 96; Günter 2007, S. 186; sowie Günter 1997, S. 217 ff. Wie bereits der Begriff impliziert, beziehen sich Leistungsversprechen auf eine Leistung, welche von Seiten einer Transaktionspartei einer Gegenpartei in Aussicht gestellt wird. Umgangssprachlich können analog zu dem Begriff Leistungsversprechen auch andere sinngleiche Begriffe wie Versprechen oder Zusage und natürlich auch Aussagen wie „Ich gebe Ihnen mein Wort“ verwendet werden. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Terminus und Konstrukt Verlässlichkeit sowie dem Begriff Leistungsversprechen erfolgt im Rahmen von Kapitel 3. Prinzipiell lassen sich drei Aktionsfelder der Verlässlichkeit identifizieren: Die Verlässlichkeit von Lieferanten, die eigene Verlässlichkeit eines Unternehmens sowie die Verlässlichkeit von Kunden. Im Rahmen der Arbeit wird eine Beschränkung auf die Analyse der Verlässlichkeit von Lieferanten vorgenommen, auf mögliche Wechselwirkungen zwischen den drei Aktionsfeldern wird ggf. an entsprechender Stelle hingewiesen. Auch werden Fragen der Verlässlichkeit mit Bezug zu anderen Akteuren wie Endkunden oder staatlichen Institutionen von der Betrachtung ausgeschlossen.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, die Rolle von Verlässlichkeit im Kontext von Austauschprozessen im Business-to-Business-Bereich (B-to-B-Bereich)<sup>5</sup>, d.h. vor dem Hintergrund fragmentierter mehrstufiger Wertschöpfung zu erforschen.<sup>6</sup> Im Fokus steht dabei die Verlässlichkeit eines Lieferanten als Kriterium für Lieferantenauswahl- und Auftragsvergabeentscheidungen.<sup>7</sup> Die Arbeit nimmt die Perspektive von organisationalen Nachfragern ein und macht die Wahrnehmung und Berücksichtigung der von Anbietern abgegebenen Versprechen aus dem Blickwinkel der Nachfragerseite zum Forschungsgegenstand.<sup>8</sup> Insbesondere soll empirisch überprüft werden, welche Signale<sup>9</sup> ein Beschaffungsbeteiligter<sup>10</sup> benötigt, um die Verlässlichkeit von Lieferanten einschätzen zu können bzw. anhand welcher Wahrnehmungsaspekte Nachfrager zwischen verlässlichen und nicht verlässlichen Anbietern unterscheiden können.<sup>11</sup>

Informationen über Anbieterverlässlichkeit vermögen einen zentralen ökonomischen Beurteilungsmaßstab von Nachfragern für Entscheidungen über das Eingehen und/oder die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen darzustellen.<sup>12</sup> Der Wunsch bzw. die Erfordernis, sich im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen mit größtmöglicher Sicherheit bzw. Gewissheit auf Zusagen eines Anbieters verlassen zu können, eröffnet besonders verlässlichen Anbieterunter-

<sup>5</sup> Eine Darstellung grundlegender Merkmale des B-to-B-Bereichs erfolgt in Kapitel 2.1.

<sup>6</sup> Die sequenzielle Wertschöpfung erfolgt folglich nicht in einem Unternehmen, sondern unternehmensübergreifend auf mehrstufigen Märkten. Als mehrstufige Märkte werden solche bezeichnet, welche mindestens zwei Marktstufen umfassen. Vgl. Günter 1997, S. 218.

<sup>7</sup> Eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Ablauf von Lieferantenauswahl- und Auftragsvergabeentscheidungen erfolgt in Kapitel 4.

<sup>8</sup> Die Betrachtung der nachfragenden Seite erfolgt insbesondere aus zwei Gründen: Erstens stellt diese Seite in der Mehrzahl der Fälle die unvollständig bzw. die schlechter informierte Seite dar und es ist somit ein eindeutiger Nutzen für die Unternehmenspraxis zu vermuten. Zweitens bedingt in der Sicht des modernen Marketings eine erfolgreiche Bearbeitung des Marktes eine konsequente Ausrichtung unternehmerischer Aktionen an den Bedürfnissen der Nachfrager. Der Fokus wird somit schon daher auf die Perspektive von Nachfragern gelegt, da gemäß des zugrunde liegenden Marketingverständnisses die Betrachtung der Nachfragersicht zwingend einer Betrachtung der Anbietersicht vorausgehen sollte. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.

<sup>9</sup> Signale stellen beobachtbare Informationen über Eigenschaften eines Bezugsobjekts dar. Sind diese variabel und durch einen Sender manipulierbar, handelt es sich um Signale i.e.S. Nicht durch einen Sender beeinflussbare Informationen hingegen werden als Indizes bezeichnet. Vgl. Spence 1973, S. 357 sowie die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 5.

<sup>10</sup> Als Beschaffungsbeteiligte sind prinzipiell alle Stakeholder in Beschaffungsprozessen denkbar. Der Begriff Stakeholder wiederum findet im Beschaffungskontext im weitesten Sinn Anwendung für alle Individuen oder Gruppen, welche von einer Beschaffungsentscheidung betroffen sind und/oder auf diese Einfluss nehmen. Vgl. Freeman, R. Edward 2004, S. 229. Ghingold/Wilson (1985) differenzieren vier Gruppen von Stakeholdern in Abhängigkeit vom beschaffungsbezogenen Involvement. Vgl. Ghingold/Wilson 1985, S. 184 ff. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Einfluss von einzelnen Beschaffungsbeteiligten erfolgt in Kapitel 4.5.

<sup>11</sup> Für die Untersuchung der Rolle des Kriteriums Anbieterverlässlichkeit in Beschaffungsprozessen wird eine aus sequenziellen wie auch parallelen Untersuchungskomponenten zusammengesetzte, mehrstufige Forschungsstrategie gewählt, die sowohl qualitative als auch quantitative empirische Untersuchungen umfasst. Eine detaillierte Beschreibung des empirischen Vorgehens erfolgt in Kap. 6.1

<sup>12</sup> Vgl. Günter 2007, S. 186 ff.; Laag 2005, S. 87 ff.; Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1021.

nehmen Möglichkeiten zur Differenzierung im Markt<sup>13</sup> im Sinne eines Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen.<sup>14</sup> Es wird somit unterstellt, dass sich Verlässlichkeit in vielen Fällen als die Vorziehungswürdigkeit eines Anbieters begründende Eigenschaft bzw. Argumentationsschiene eignet. Dieser gedankliche Perspektivenwechsel von der nachfragenden zur anbietenden Marktseite verdeutlicht die strategische Relevanz einer Auseinandersetzung mit dem Thema Verlässlichkeit aus Perspektive der marktorientierten Unternehmensführung.<sup>15</sup> Übertragen auf die Sicht von Anbietern stellt sich letztlich die Frage, wie sich eine Unsicherheitslücke<sup>16</sup> auf der nachfragenden Seite durch Informationsübertragungsaktivitäten reduzieren lässt. Das Ausloten von Möglichkeiten zur Erzielung eines Verlässlichkeitsvorteils setzt notwendigerweise an der Frage an, welche Möglichkeiten Anbietern zur Verfügung stehen, um Leistungsnachfragern Verlässlichkeit zu signalisieren.<sup>17</sup>

Die Praxisrelevanz des Konstrukts<sup>18</sup> Verlässlichkeit<sup>19</sup> lässt sich am deutlichsten an den Konsequenzen der Nichteinhaltung von Versprechen bemessen. Eine Verletzung von Zusagen resultiert üblicherweise in einer wahrgenommenen und/oder tatsächlichen Schlechterstellung des Nachfragers gegenüber der ursprünglich vom jeweiligen Anbieter versprochenen Leistung.<sup>20</sup> Auswirkungen einer tatsächlichen Schlechterstellung für den Nachfrager manifestieren sich sowohl kosten- wie auch erlösseitig. Im organisationalen Kontext stellen versprochene Leistungen Produktionsfaktoren für nachfolgend erstellte Leistungen dar, mit welchen wiederum häufig Versprechen einhergehen. Die Mehrstufigkeit von B-to-B-Märkten hat somit zur Folge, dass dem Bruch von Versprechen gegenüber

<sup>13</sup> Der Markt ist die räumlich und zeitlich abgegrenzte Menge aller aktuellen und potenziellen Nachfrager, die ein ähnliches Problem haben sowie die Menge derjenigen aktuellen und potenziellen Anbieter, von denen diese Nachfrager eine Lösung ihres Problems erwarten. Vgl. hierzu Plinke 2000a, S. 5 ff.; McDonald et al. 2008, S. 125 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Günter 2007. Die Eigenschaft von Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil wird vor allem in Kapitel 3.1 erörtert.

<sup>15</sup> Wesentliche Grundzüge einer marktorientierten Unternehmensführung und der konzeptionellen Einordnung von Verlässlichkeit werden in Kapitel 3 diskutiert.

<sup>16</sup> Eine Präzisierung und Einordnung des Begriffes Unsicherheit erfolgt in Kapitel 2.4.1

<sup>17</sup> Vgl. hierzu insbesondere die Diskussion in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>18</sup> Als (hypothetisches) Konstrukt oder auch latente Variable werden in der Regel solche Phänomene verstanden, welche sich einer direkten empirischen Messbarkeit entziehen. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 525. Bagozzi/Phillips bemerken: "Theoretical concepts are abstract, unobservable properties or attributes of a social unit or entity. They achieve their meaning through formal connections to empirical concepts as well as through their definition." Bagozzi/Phillips 1982, S. 465.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.

<sup>20</sup> Mit der Nichteinhaltung von Versprechen geht häufig, aber nicht immer eine Leistungsstörung einher. Fragen der Verlässlichkeit sind somit häufig prinzipiell juristisch einklagbar. In der Praxis erweist sich die Durchsetzung von Ansprüchen aus unterschiedlichen Gründen v.a. ökonomischer Natur häufig als nicht sinnvoll. Vgl. zur Nichteinhaltung von Versprechen Kapitel 2, zu rechtlichen Aspekten von Leistungsversprechen vgl. Kapitel 3.3.3.



einem Nachfrager potenziell nachteilige Auswirkungen für dessen Nachfrager auf weiteren Marktstufen innewohnen. Verlässlichkeit wird folglich aus Sicht von Nachfragern betrachtet, welche wiederum selbst Nachfrage erzeugen und sich dementsprechend gegenüber ihren eigenen Kunden nachgelagerter Wertschöpfungsstufen als verlässlich erweisen können bzw. müssen.<sup>21</sup> Analog zu der Möglichkeit des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen durch eine als hoch wahrgenommene Verlässlichkeit, vermag eine Nichteinhaltung von Versprechen – auch wenn sie ihren Ausgangspunkt in vorgelagerten Marktstufen haben sollte und sozusagen „vererbt“ wird – durchaus zu einer Schwächung der Wettbewerbsposition führen.<sup>22</sup> Es besteht somit ein ausgeprägtes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Nachfragern und ihren Lieferanten, mit der Folge, dass das eigene Leistungspotenzial und der ökonomische Erfolg des Nachfragers als Abnehmer von Leistungen wesentlich von der Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit von Lieferanten abhängig sind. Ein möglicher Einwand gegen die Notwendigkeit der Kontrahierung verlässlicher Vertragspartner ist, dass auf schuldrechtlichen Verträgen basierende Leistungszusagen im Falle der Nichterfüllung Schadenersatzverpflichtungen begründen. Diesem Argument ist aus formaljuristischer Sicht möglicherweise zuzustimmen. Gleichwohl muss es für die allermeisten Leistungsversprechen als belanglos, da nicht praktikabel bewertet werden. Macaulay (1985) befindet bezogen auf die Rolle von Verträgen in der Geschäftswelt sogar: „Business people often do not plan, exhibit great care in drafting contracts, pay much attention to those that lawyers carefully draft, or honor a legal approach to business relationships.“<sup>23</sup>

Gegen ein reines Verlassen auf die Durchsetzbarkeit rechtlicher Ansprüche spricht eine Reihe von Argumenten, von denen nur wenige hier aufgegriffen werden können:

- (1) Verträge können niemals alle Eventualitäten regeln,
- (2) die Regeldichte von Verträgen korreliert negativ mit ihrer Flexibilität und Umsetzungseffizienz,

---

<sup>21</sup> Das Ausmaß der Kostenmehrbelastungen oder Erlöseinbußen ist aus diesem Grund beispielsweise abhängig von der Zielanwendung versprochener Leistungen, der Fertigungsstruktur nachfragender Unternehmen oder dem Aufbau der Lieferkette. Eine ausführliche Diskussion möglicher Konsequenzen erfolgt in Kapitel 2.

<sup>22</sup> Auswirkungen von Verlässlichkeit auf die Wettbewerbsposition eines Anbieters werden in Kapitel 3 erörtert.

<sup>23</sup> Macaulay 1985, S. 467.

- (3) in komplexen Leistungsbeziehungen des Business-to-Business-Bereichs sind Schuldfragen nicht immer eindeutig und abschließend zu klären,
- (4) eine eventuelle juristische Klärung von Disputen im Anschluss an die Geltendmachung von Ausgleichsansprüchen kann sich über Jahre hinziehen, behindert möglicherweise weitere Wertschöpfungsaktivitäten und beansprucht häufig umfangreiche Ressourcen,
- (5) die Bemessung von Schadenersatz aufgrund der Nichteinhaltung von Versprechen ist häufig kompliziert, es lassen sich u.a. aufgrund von Beweislastproblemen nicht alle möglichen Nachteile geltend machen und ein Ausgleich kann von den jeweiligen Vertragspartnern möglicherweise nicht geleistet werden,
- (6) die Aufrechterhaltung eigener Wertschöpfungsaktivitäten oder die Erfüllung eigener Leistungsversprechen gegenüber Kunden setzen regelmäßig eine schnelle und pragmatische Lösung von Problemen voraus.<sup>24</sup>

Vor diesem Hintergrund kann dem Kriterium Verlässlichkeit im B-to-B-Bereich und vor allem für das Marketing im B-to-B-Bereich eine besonders hohe Relevanz beigemessen werden, wobei Verlässlichkeit immer auf der Existenz vertraglicher Vereinbarungen anknüpft.<sup>25</sup> Aufgrund einer Vielzahl von Gründen wird unterstellt, dass der Stellenwert des Kriteriums Verlässlichkeit im Zeitverlauf der vergangenen Jahrzehnte zugenommen hat und auch in Zukunft weiterhin zunehmen wird. Gründe hierfür variieren in Abhängigkeit von der jeweiligen Gestaltung der marktstufenübergreifenden Wertschöpfung und den jeweiligen Austauschleistungen in Ihrer Bedeutung und werden in den nachfolgenden Kapiteln aufgegriffen.<sup>26</sup> Trotz dieser Feststellungen lässt sich bisher keine wissenschaftliche Veröffentlichung finden, welche das Konstrukt Verlässlichkeit in den Mittelpunkt empirischer Betrachtungen stellt. Gleichwohl existiert eine überschaubare Anzahl an Überle-

<sup>24</sup> Zu den aufgeführten Aspekten vgl. Williamson 1979, S. 235 ff.; MacNeil 1980, S. 911 f.; Mooi/Gilliland 2013, S. 395 ff.; Macaulay 1985, S. 467 ff. Mooi/Gilliland konkludieren in Bezug auf die Geltendmachung vertraglicher Ansprüche im Fall einer nicht vereinbarungsgemäß erbrachten Leistung: "We (...) suggest that enforcement, through delaying payment to the supplier, could be helpful to the buyer. However, enforcement is only useful when it aligns with the contract in place and the transaction problems that surface, and is thereby expected. Thus, enforcement is a tool that should be selectively used." Mooi/Gilliland 2013, S. 404. Leistungsversprechen werden zudem in Kapitel 3.3.3 einer Betrachtung aus rechtlicher Perspektive unterzogen.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu Laag 2005; Günter 2007.

<sup>26</sup> Beispielsweise betrifft dies die Anfälligkeit moderner Lieferketten bzw. Supply Chains und aus einer möglichen Unterbrechung von Lieferketten resultierende Risiken für Leistungserstellungsprozesse. Vgl. Wagner/Bode 2006, S. 301 ff. Wagner/Bode (2006) bemerken diesbezüglich "(...) it seems that modern supply chains have become more prone to disruptions." Wagner/Bode 2006, S. 302. Diese und darüber hinausgehende Erklärungsansätze werden insbesondere in den Kapiteln 2.2 und 4.2 sowie auch im Rahmen der empirischen Untersuchung aufgegriffen.

gungen konzeptioneller Natur, von denen in der deutschsprachigen Literatur die Veröffentlichungen von Günter (2007) und Laag (2005) sowie in der englischsprachigen Literatur die Veröffentlichungen von Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) und Jiang/Henneberg/Naudé (2010) hervorzuheben sind.<sup>27</sup> Auch finden Facetten des Kriteriums Verlässlichkeit unter dem Begriffen Zuverlässigkeit, Lieferzuverlässigkeit, Liefertreue, Termintreue o.ä. vereinzelt Berücksichtigung als Instrumentalziele der Beschaffung und Kriterium für Anbieterauswahlentscheidungen.<sup>28</sup> Gleiches gilt für die Beurteilung von Dienstleistungsqualität, wie beispielsweise in der SERVQUAL-Studie von Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988) dargestellt.<sup>29</sup>

Sowohl Laag (2005) wie auch Günter (2007) lokalisieren in ihren Veröffentlichungen offene Forschungsfelder, welche den Ausgangspunkt für die in dieser Arbeit aufgegriffenen Forschungsfragen darstellen. Laag (2005) regt beispielsweise die Erforschung der Interdependenzen zwischen Verlässlichkeit und Reputation respektive Kundenzufriedenheit und davon ausgehender Kundenbindung an.<sup>30</sup> Zudem erachtet er eine Quantifizierung der relativen Bedeutung der Wettbewerbsvorteilarten untereinander durch ein umfangreiches Untersuchungsdesign mit statistisch relevanter Fallzahl als sinnvoll. Gleiches gilt für eine abschließende Darstellung von Einflussfaktoren, welche eine herausragende Stellung von Verlässlichkeit bei der Kaufentscheidung bedingen wie auch für branchenbezogene Betrachtungen des Konstrukts Verlässlichkeit. Günter (2007) zufolge bedarf es zum einen einer Untersuchung für unterschiedliche Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing, welche sich insbesondere der Frage widmet, wie Nachfrager dem Konstrukt Verlässlichkeit als Eigenschaft und ökonomischer Beurteilungsmaßstab gegenüberstehen und wann Verlässlichkeit für sie besonders relevant ist. Zum anderen erachtet Günter eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Signalen für Verlässlichkeit aus der Sicht von Nachfragern sowie der

---

<sup>27</sup>

Vorangegangene Untersuchungen zum Thema Verlässlichkeit – insbesondere die von Laag 2005 – legen einen Fokus auf die theoretischen Grundlagen, dabei insbesondere auf die Erstellung eines theoretischen Konstrukts und die Abgrenzung von verwandten Begriffen und Konstrukten wie beispielsweise Vertrauen. Vgl. Laag 2005; Günter 2007; Mouzas/Henneberg/Naudé 2007; Jiang/Henneberg/Naudé 2010. Diese theoretischen Grundlagen werden im Rahmen der Arbeit aufgegriffen.

<sup>28</sup>

Vgl. Koppelman 2004b, S. 122; Günter/Kuhl 2000, S. 395; Backhaus/Voeth 2010, S. 510 ff.; Wagner 1978, S. 6 ff. sowie die Ausführungen in Bezug auf Aspekte der Anbieterauswahl in Kapitel 4.3.

<sup>29</sup>

Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, passim.

<sup>30</sup>

In der Literatur wird zumeist von der Existenz einer Kausalkette zwischen wahrgenommenen Kundenvorteilen – welche in dieser Arbeit als Wettbewerbsvorteile bezeichnet und näher thematisiert werden – und Kundenbindung bzw. auch dem Wert von Kundenbeziehungen auf Mikroebene und Unternehmenserfolgsgrößen auf Makroebene ausgegangen. Kundenzufriedenheit wirkt als maßgebliches Bindeglied in einer solchen Kausalkette. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.

Nutzung von Signalen durch Anbieter als Teil eines Instrumentariums zur Signalisierung von Verlässlichkeit als wesentlich. Weitere Forschungslücken betreffen die Berücksichtigung des Aspekts Verlässlichkeit im Rahmen strategischer Planungen, die Bedeutung und Implikationen von Verlässlichkeit für das Management von Geschäftsbeziehungen, sowie die Abbildung von Verlässlichkeit innerhalb des Marketing-Instrumentariums.<sup>31</sup>

Die vorliegende Arbeit greift im Rahmen eines gemischten Forschungsdesigns aus qualitativen und quantitativen Methoden viele der angeführten Gedanken auf.<sup>32</sup> Im Mittelpunkt der Untersuchung zur Rolle von Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium stehen dabei die folgenden drei Forschungsfragen:

1. Unter welchen Bedingungen spielt Verlässlichkeit eine besonders wichtige Rolle als Eigenschaft sowie als ökonomischer Beurteilungsmaßstab?
2. In Bezug auf welche beschaffungsrelevanten Kriterien werden von Nachfragern explizite Versprechen eingefordert?
3. Wie gut eignen sich unterschiedliche Signale bzw. Wahrnehmungsaspekte zur Einschätzung der Verlässlichkeit eines Anbieters?

Das in der ersten Forschungsfrage explizierte Erkenntnisziel besteht in der Suche nach Antworten auf die Frage, wann das Kriterium Verlässlichkeit einen besonders hohen Stellenwert für Austauschvereinbarungen im B-to-B-Bereich besitzt. Verbunden mit der Frage nach dem „wann“ – also der situativen Relevanz – ist unmittelbar die Frage nach dem „warum“. Es wird demzufolge auf die motivationalen Hintergründe der Aufwendung von Ressourcen für die Sammlung und Auswertung von Informationen über Austauschpartner abgestellt.

Das Erkenntnisziel der zweiten Forschungsfrage bezieht sich auf den relativen Stellenwert unterschiedlicher Arten an Versprechen. Es wird angenommen, dass in der Unternehmenspraxis Versprechen in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen inhaltlichen Bezug unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden, d.h. einzelne Versprechen relevanter sind als andere. Werden Versprechen als

---

<sup>31</sup> Vgl. Günter 2007, S. 198.

<sup>32</sup> Eine Darlegung des methodischen Vorgehens erfolgt im Zuge der Beschreibung der empirischen Untersuchung ab Kapitel 6. Zur generellen Diskussion der Anwendung gemischter Forschungsdesigns bzw. „Mixed Methods“ vgl. z.B. Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 247 ff.; Bryman 2006, S. 97 ff.; Flick 2010, S. 279 ff.; Homburg/Schilke/Reimann 2009, S. 173 ff.

Ausgangspunkt für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen erachtet, stellt der jeweilige Inhalt im Fall einer hohen Priorisierung eine mögliche Quelle für Wettbewerbsvorteile im Sinne einer die Vorziehungswürdigkeit eines Anbieters begründenden Charakteristik dar. Die Forschungsfrage stellt damit die in der Literatur vorherrschende Systematik der Wettbewerbsvorteile zur Diskussion. Diese setzt sich bislang aus unterschiedlich diskutierten Einzelansätzen anstelle eines holistischen und allgemein akzeptierten Konzepts zusammen. Nach wie vor ist somit die Einbeziehung, Abgrenzung und insbesondere auch die Relevanz der einzelnen Vorteile für die Unternehmenspraxis unklar.<sup>33</sup>

Die Forschungsfrage drei bildet den Schwerpunkt der im Rahmen der vorliegenden Arbeit geleisteten empirischen Untersuchung. Das verfolgte Erkenntnisziel liegt in der Identifikation der Eignung und Nutzung einzelner Signale bzw. Signalkategorien für Verlässlichkeit. Die Frage der Nutzung durch Nachfrager ist unmittelbar verknüpft mit der Frage der Eignung von Signalen zur Beurteilung von Verlässlichkeit. Aus der Sicht von Anbietern bzw. des Marketings interessieren neben den einzelnen Signalen vor allem die dahinterliegenden sich in Faktoren manifestierenden Transaktionsdesigns bzw. damit korrespondierende Marketing-Instrumentalbereiche.<sup>34</sup> Es lassen sich u.a. folgende Einzelfragen von der den Ausgangspunkt bildenden Forschungsfrage ableiten:

- An welchen Wahrnehmungsaspekten bzw. Signalen orientieren sich organisationale Nachfrager um die Verlässlichkeit von Anbietern einzuschätzen?
- Wie stark sind die Wahrnehmungsaspekte bzw. Signale jeweils, d.h. wie gut lässt sich durch sie auf die Verlässlichkeit eines Anbieters schließen?
- Lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Orientierung an Wahrnehmungsaspekten und ihrer Stärke identifizieren und worin liegen diese begründet?
- Welche Signale stehen Anbietern demzufolge für die Signalisierung von Verlässlichkeit zur Verfügung bzw. welche werden von Nachfragern sogar erwartet?

---

<sup>33</sup> Vgl. hierzu insbesondere Günter 1997, S. 213 ff.; Laag 2005, S. 32 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur sowie das nachfolgende Kapitel 3.2.2.

<sup>34</sup> Eine Erläuterung von Transaktionsdesigns erfolgt in Kapitel 5. Als Marketing-Instrumente können alle zur Umsetzung von Marketing-Entscheidungen anwendbaren Maßnahmen bezeichnet werden, welche nachfragebeeinflussende Wirkungen erzeugen, d.h. ein Angebot attraktiv oder unattraktiv machen und somit in der Lage sind Kunden anzuziehen oder etwa auch „abzuschrecken“. Vgl. hierzu die Ausführungen im Rahmen der Ableitung von Implikationen für das Management in Kapitel 10.

- In welcher Form kann ein erweitertes Marketing-Instrumentarium<sup>35</sup> zur Signalisierung von Verlässlichkeit eingesetzt werden?
- Inwiefern unterscheidet sich das zur Verfügung stehende Marketing-Instrumentarium zwischen In-Suppliern und Out-Suppliern<sup>36</sup>?

An dieser Stelle lässt sich als Resümee der Zielsetzung festhalten, dass die Arbeit einen eindeutigen Schwerpunkt auf eine breite und großangelegte empirische Untersuchung der soeben skizzierten Fragestellungen legt. Hierzu bedarf es grundlegender theoretischer Hintergründe, welche in ihrer Diskussion allerdings auf die für die Thematik wesentlichsten Aspekte beschränkt werden.<sup>37</sup> Auf weiterführende Literatur wird an entsprechenden Stellen verwiesen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Aus den bisherigen Ausführungen zur Zielsetzung der Arbeit inklusive einer kurzen Darstellung der die Arbeit leitenden Fragestellungen ergibt sich der weitere Gang der Untersuchung.<sup>38</sup> Im Rahmen des ersten Kapitels wurden die Relevanz der Thematik sowie der Kontext der Untersuchung bereits in groben Zügen umrissen. Zudem wurde angedeutet, dass Unsicherheitsproblematiken nicht nur ein häufiges Analyseproblem sowie eine zentrale Herausforderung für betriebswirtschaftliches Handeln, sondern auch den Ausgangspunkt zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch Verlässlichkeit darstellen.

Im zweiten Kapitel werden zunächst einige einleitende Gedanken zu Austauschprozessen im Business-to-Business-Bereich erörtert (2.1). Anschließend werden Erklärungsansätze für die Relevanz von Verlässlichkeit an der Schnittstelle von Unternehmenspraxis und betriebswirtschaftlicher Theorie diskutiert (2.2). Auch

---

<sup>35</sup> Vgl. Günter 2007, S. 194-196. Günter verwendet in seiner Argumentation ein Marketinginstrumentarium welchen neben den klassischen 4 Instrumentalbereichen Leistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik vier sog. „kleine Instrumente“ enthält. Als solche gelten die Instrumentalbereiche Kontrahierungspolitik, Zeitpolitik, Mengpolitik und Absatzfinanzierungspolitik.

<sup>36</sup> Bei In-Suppliern handelt es sich um die bestehenden Lieferanten eines Unternehmens. Out-Supplier hingegen sind solche Lieferanten, welche noch nicht in einer Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen stehen. Vgl. Luthardt 2003, passim; Plinke 1997a, S. 21.

<sup>37</sup> Es wird ein durchaus im positiven Sinne als eklektisch beschreibbares Vorgehen gewählt, insofern wie Erkenntnisse aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und Theoriezweigen auf den Absatz- und Beschaffungskontext übertragen und für Analogieschlüsse herangezogen werden.

<sup>38</sup> Vgl. zum Überblick Abbildung 1 im Anschluss. Der grundlegende Ablauf eines Forschungsprozesses gliedert sich in die Konzeptionsphase, die Empiriephase und die Schlussfolgerungsphase. Vgl. Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 250.

Ursachen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen werden betrachtet (2.3). Anschließend erfolgt eine Darlegung theoretischer Begründungsansätze für die Bedeutung und Rolle des Konstrukts Verlässlichkeit (2.4). Hierzu werden Ansätze der modernen ökonomischen Theorie bemüht. Eine abschließende Gesamtbeurteilung der angeführten Erklärungsansätze aus Theorie und Unternehmenspraxis in Kapitel 2.5 dient der Darlegung alternativer Möglichkeiten zum Umgang mit den aufgezeigten Problematiken sowie als Ausgangspunkt für eine Präzisierung des weiteren Vorgehens vor dem Hintergrund des in der vorliegenden Arbeit adressierten Forschungsvorhabens.

Gegenstand des dritten Kapitels ist die eingehende Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Verlässlichkeit. In Kapitel 3.1 gilt es dieses zunächst inhaltlich zu konkretisieren und präzisieren und auf diesem Wege von verwandten Termini und Konstrukten abzugrenzen. Zudem bedarf es einer Einordnung des Konstrukts in die Marketingwissenschaft (3.2). Zunächst werden daher zentrale Aspekte des zugrundeliegenden Marketingverständnisses dargelegt (3.2.1). Anschließend wird zum einen das Verständnis von Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil diskutiert (3.2.2) und zum anderen eine Beurteilung von Verlässlichkeit vor dem Hintergrund des Beziehungsmanagements vorgenommen (3.2.3). Kapitel 3.3 widmet sich Leistungsversprechen in ihrer Eigenschaft als notwendige Bezugsobjekte für Verlässlichkeit. Diskutiert werden hier nach einer einleitenden Diskussion des Begriffs Leistung (3.3.1) vor allem die Kommunikation von Versprechen (3.3.2)<sup>39</sup> sowie rechtliche Aspekte von Leistungsversprechen (3.3.3).

Verlässlichkeit wird in dieser Arbeit vor allem als Kriterium bei der Lieferantenauswahl und der Auftragsvergabe im Rahmen betrieblicher Beschaffungsentscheidungen diskutiert. Sinn und Zweck des vierten Kapitels ist somit die Herausarbeitung für die Frage der Verlässlichkeit relevanter Charakteristika und Abläufe der Beschaffung im Business-to-Business-Bereich.<sup>40</sup> Den Ausgangspunkt bildet eine Einordnung der Aufgabenfelder, Entscheidungstatbestände und Entwicklungslinien der betrieblichen Beschaffung in Kapitel 4.1. In der Folge wird sich in Kapitel 4.2

---

<sup>39</sup> Kommunikation bezieht sich in der vorliegenden Arbeit auf den Austausch von Informationen zwischen Menschen in der Rolle von Sendern und Empfängern.

<sup>40</sup> Die Beschaffung umfasst alle operativen und strategischen marktorientierten Aktivitäten zur Fremdversorgung des Unternehmens mit Gütern. Vgl. Koppelman 2004a, S. 5 ff.

Beschaffungsobjekten unter dem Gesichtspunkt des Kriteriums Verlässlichkeit gewidmet. Dem schließt sich eine Darlegung grundlegender Aspekte der Lieferantenanalyse und -auswahl vor dem Hintergrund vor Beschaffungsaktivitäten im Generellen und Auftragsvergabe- oder Quotallokationsentscheidungen im Speziellen (4.3) an. In Kapitel 4.4 werden schließlich ausgewählte Charakteristika der Beschaffung im Business-to-Business-Bereich vor dem Hintergrund der Verlässlichkeitsthematik beleuchtet.<sup>41</sup> In Kapitel 4.5 erfolgt schließlich eine zusammenfassende Beurteilung sowie die Ableitung von Implikationen für das nachfolgende Vorgehen. Insbesondere sollen vor dem Hintergrund der in Kapitel 4 aufgezeigten Besonderheiten mögliche Ansatzpunkte zur Reduktion von Unsicherheit herausgestellt sowie nachfolgend zu prüfende Thesen aufgestellt werden.

Die vorliegende Arbeit setzt sich vertiefend mit dem Mechanismus der Unsicherheitsreduktion durch Informationsübermittlung mit Hilfe von Signalen auseinander. Informationsaktivitäten bilden einen wesentlichen Teilausschnitt der Möglichkeiten im Umgang mit Unsicherheitsproblematiken im Zusammenhang mit Lieferantenauswahl und Auftragsvergabeentscheidungen.<sup>42</sup> In Kapitel 5.1 wird daher im Zuge der konzeptionellen Einordnung von Signalen als Mittel von Informationsaktivitäten zur Reduktion von Unsicherheit über Verlässlichkeit in kompakter Form auch auf andere mögliche Mechanismen zum Zweck der Handhabung bzw. Reduktion wahrgenommener Unsicherheit und dahinter stehende Strategien und Instrumente eingegangen. Weiterhin erfolgt in Kapitel 5.2 eine Erörterung zentraler Aspekte der von Nachfragern ausgehenden Informationsaktivitäten. In Kapitel 5.3 wird eine Systematisierung und Beschreibung ausgewählter Signale für Verlässlichkeit vorgenommen, bevor eine abschließende Zusammenfassung und die Aufstellung von Thesen zur Wahrnehmung und Bewertung von Signalen den Übergang zum empirischen Teil der Arbeit markiert. In Kapitel 5.4 erfolgt ein abschließendes Zwischenfazit im Hinblick auf die empirische Untersuchung.

Kapitel 6 dient der systematischen Einführung in die empirische Untersuchung. Hierzu wird in Kapitel 6.1 zunächst ein Überblick über das Gesamtkonzept der

---

<sup>41</sup> Es wird dabei insbesondere auf die spezifischen Merkmale der organisationalen Beschaffung im Hinblick auf Informationserfordernisse eingegangen.

<sup>42</sup> Die Betrachtung von Signalen in ihrer Rolle als Informationsträger betritt allerdings zwangsläufig in Ausschnitten eine Metaebene, da Signale Informationen über den Einsatz von Instrumenten der Risikoreduktion transferieren können.



empirischen Untersuchung geleistet. Gegenstand dieses Überblicks ist eine Erläuterung von Forschungsstrategie und -feld sowie die Schilderung explorativer Voruntersuchungen.<sup>43</sup> Letztere stellen die Grundlage für eine Ableitung dezidierter Forschungsfragen und -thesen bzw. Hypothesen dar. Im Kapitel 6.2 erfolgt eine Zusammenstellung der im Rahmen der Arbeit empirisch zu prüfenden – in Thesen- bzw. Hypothesenform formulierten – Fragestellungen. Im Mittelpunkt stehen Hypothesen für die quantitative Studie.<sup>44</sup> Anschließend an einleitende Überlegungen werden in Kapitel 6.2.2 in Anlehnung an Forschungsfrage 1 Hypothesen zur situationsabhängigen Relevanz von Verlässlichkeit entwickelt. Die Hypothesen in Kapitel 6.2.3 beziehen sich auf das in Forschungsfrage 3 thematisierte verlässlichkeitsbezogene Unsicherheitsreduktionspotenzial von Signalen.

Im Mittelpunkt des siebten Kapitels steht der quantitative Teil der empirischen Forschung und Erkenntnisgewinnung. Zunächst erfolgt in Kapitel 7.1 eine einleitende Darlegung des Designs der quantitativen Studie. Anschließend wird die Durchführung der Studie beschrieben. In Kapitel 7.2 werden die im Rahmen der Analyse der quantitativen Untersuchung zum Einsatz kommenden Methoden betrachtet. Den Schwerpunkt bildet die sich anschließende Ergebnisanalyse der quantitativen Untersuchung. In einem ersten Schritt erfolgt hierzu eine grundlegende Beschreibung der Datenstruktur und eine darauf basierende Begründung des Auswertungsvorgehens (7.3). Anschließend erfolgt für jede der drei Hauptforschungsfragen jeweils eine ausführlich Darstellung und Analyse der Untersuchungsdaten mit Hilfe unterschiedlicher Analyseverfahren sowie eine erste Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse (7.4-7.6). In Kapitel 7.7 wird neben abschließenden Analysen eine abschließende Betrachtung der zu prüfenden Hypothesen vorgenommen.

---

<sup>43</sup> Die vorliegende empirische Untersuchung bedient sich eines Mixed Methods-Ansatzes bestehend aus einer quantitativen und mehreren qualitativen Methoden. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden erfolgt vor dem Hintergrund einer insgesamt breit angelegten, aber punktuell tiefen Erkenntnisgewinnung. Qualitative Methoden eignen sich insbesondere für unerforschte bzw. relativ wenig erforschte Themengebiete. Vgl. Holzmüller/Buber 2009, S. 7. Im Kontext dieser Untersuchung dienen sie sowohl der initialen Exploration der Thematik wie auch der Validierung von Ergebnissen. Sie ergänzen die quantitativen Forschungsbemühungen durch einen zweiten methodischen Zugang mit komplementären Erkenntnisgenerierungsoptionen, aus welchen sich insbesondere bei Vorliegen von vielschichtigen, z.T. abstrakten Fragestellungen wie der vorliegenden Thematik ein deutlicher Erkenntnisgewinn versprochen wird. Vgl. Flick 2010, S. 279 f.

<sup>44</sup> Die quantitative Studie erfolgt mittels einer Befragung von Unternehmensvertretern. Allgemein bezeichnet der Begriff Befragung solche Erhebungen, in deren Rahmen sich Auskunftspersonen verbal, schriftlich oder mittels Datenübertragung zu einem Erhebungsgegenstand äußern. Vgl. Erichson/Hammann 2011, S. 437. Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine nichtpersönliche, schriftliche Befragung. Vgl. hierzu die Ausführungen im empirischen Teil der Arbeit ab Kapitel 6. Es wird explizit zwischen rein qualitativ überprüften Thesen und Hypothesen für die quantitative Untersuchung unterschieden.

Kapitel 8 dient der Darstellung der qualitativ-empirischen Untersuchungen zur Berücksichtigung von Signalen für Verlässlichkeit. Zunächst erfolgt eine Darstellung einer komplementär zur quantitativen Hauptuntersuchung durchgeführten qualitativen Studie (8.1). In Kapitel 8.2 werden Design und Ergebnisse einer qualitativen empirischen Untersuchung mittels Gruppendiskussionen dargelegt. Das Forschungsziel der abschließenden Gruppendiskussionen bestand in der Zusammenführung und Reflektion der Erkenntnisse aus der in Kapitel 7 beschriebenen quantitativen Studie und der in Kapitel 8.1 dargestellten qualitativen Studie.

In Kapitel 9 schließlich erfolgt rekurrierend auf die eingangs aufgestellten Forschungsleitfragen eine kritische Würdigung und Diskussion der in den Kapitel 7 und 8 gewonnenen empirischen Erkenntnisse. Ziel ist einerseits eine Reflektion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Ausgangsannahmen sowie andererseits eine Abstraktion auf höherer Ebene zum Zwecke der Einordnung der Ergebnisse in den für die Arbeit maßgeblichen Forschungskontext.

Mit einer kompakten Reflexion der zentralen Erkenntnisse der Arbeit, der Darlegung von Implikationen für die Unternehmenspraxis und die Marketingforschung sowie einem kurzen Ausblick auf offene Forschungsfelder für zukünftige Forschungsaktivitäten wird die Arbeit in Kapitel 10 abgeschlossen. Hierbei wird der Ableitung von Implikationen für Nachfrager wie auch Anbieter im Business-to-Business-Bereich besondere Aufmerksamkeit zuteil. Die nachfolgende Abbildung 1 gibt den sachlogischen Aufbau der Arbeit wieder:

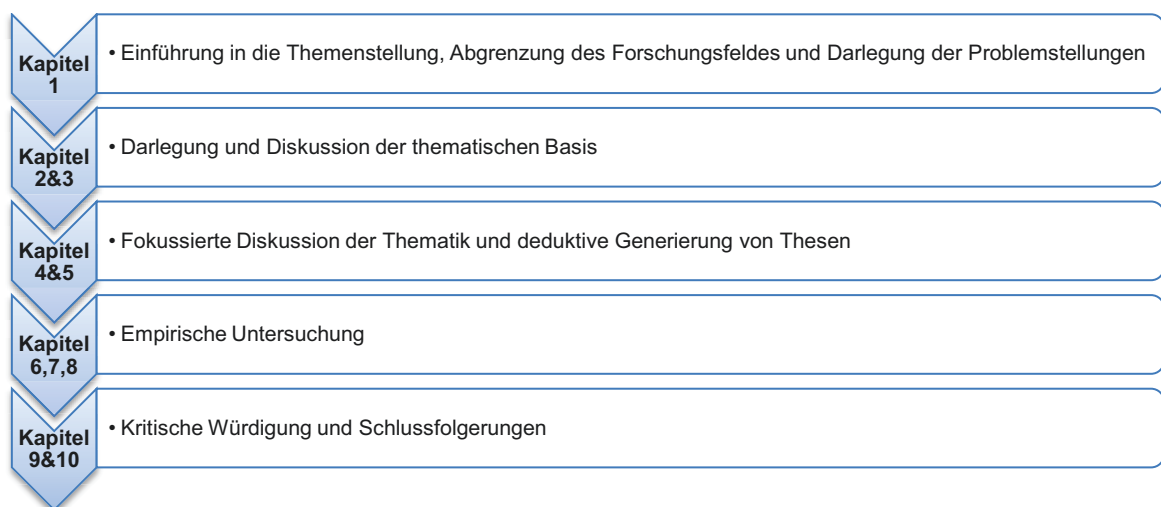


Abbildung 1: Gang der Untersuchung

## 2 Konzeptionelle Grundgedanken zur Relevanz von Verlässlichkeit aus der Nachfragerperspektive

### 2.1 Austauschprozesse im Business-to-Business-Bereich als Ausgangspunkt der Betrachtungen

Die in der vorliegenden Arbeit angestrebte Untersuchung der Rolle von Verlässlichkeit für Lieferantenauswahl- und Auftragsvergabeentscheidungen setzt ein Verständnis der grundlegenden Einflussvariablen auf Abwägungen über das Eingehen oder die Aufrechterhaltung von Austauschprozessen auf Märkten voraus.<sup>45</sup> Hierzu werden nachfolgend zunächst – aufbauend auf allgemeingültigen Ausführungen zu marktlichen Austauschakten – als wesentlich erachtete Parameter von Transaktionen auf Business-to-Business-Märkten aufgezeigt. Adler (2003) führt mit der Leistungs-, der Transaktions- und der Informationsebene drei unterschiedliche Ebenen einer Austauschbeziehung mit jeweils unterschiedlichen Betrachtungsfoki und Einflussfaktoren an.<sup>46</sup>

Die Transaktion als Moment des Zustandekommens einer Übereinkunft steht im Mittelpunkt der Austauschprozessbetrachtung. Für den Zweck der Arbeit wird eine Transaktion als freiwillig vereinbarte Abfolge von Aktivitäten zwischen Anbietern und Nachfragern eines Vertragsgegenstands verstanden, deren Ziel die Übertragung von Verfügungsrechten bzw. Austauschwerten darstellt.<sup>47</sup> Sie bildet die maßgebliche Einheit zur Analyse der Mechanismen, welche mit einer Übertragung von Verfügungsrechten (property rights) an Leistungen und Gegenleistungen

<sup>45</sup> Ein „Austausch ist die Menge der Aktivitäten, die auf die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle eines wechselseitig bedingten Transfers von Verfügungsrechten zwischen zwei oder mehr Parteien gerichtet sind.“ Plinke 2000a, S. 9. Das Basismuster zur theoretischen Betrachtung und Analyse von Austauschbeziehungen ist üblicherweise die Dyade zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, womit weitere den Austausch beeinflussende Parteien den Außeneinflüssen zugerechnet werden. Vgl. Plinke 2000a, S. 5 ff.; Bagozzi 1975, S. 32 ff.

<sup>46</sup> Adler (2003) bezieht sich in seinen Ausführungen auf das Wechselverhalten von Nachfragern. Für die vorliegenden Ausführungen wird von diesem besonderen Sachverhalt abstrahiert. Vgl. Adler 2003, S. 93

<sup>47</sup> Vgl. Plinke 2000a, S.43. Da sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf Transaktionen auf Märkten beziehen, werden in der Diskussion dieser Arbeit die Begriffe Markttransaktion und Transaktion gleichbedeutend verwendet. Plinke definiert eine Markttransaktion als „(...) Übereinkunft zwischen einem Anbieter und einem Käufer über das zu Gebende und das zu Erhaltende.“, Plinke 2000a, S. 56. In der Literatur existieren sehr unterschiedliche Ansätze zur begrifflichen Definition des Terminus Transaktion bzw. Markttransaktion. Eine eingehende Auseinandersetzung mit Transaktionen als fokales Element der Transaktionskostentheorie erfolgt in Kapitel 2.4.2. Ein Marktaustausch folgt der Ablauflogik des alten römischen Rechtsgrundsatzes „do ut des“ („Ich gebe, damit du gibst“). Einem weiten Verständnis des Begriffs Austauschwert folgend, kann unter den im Rahmen einer Markttransaktion transferierten Werten ein komplexes Bündel an physischen, aber auch psychischen oder sozialen Werten verstanden werden. Austauschwerte werden somit nicht allein durch den Transfer von Gütern im Sinne von Sach- und Dienstleistungen oder Rechten, sondern auch durch menschliche Interaktionen, welche sich in Bemühungen oder der Bereitstellung von Informationen, Garantien o.Ä. manifestieren, geschaffen. Vgl. Bagozzi 1975, S. 35 ff.

zwischen Austauschpartnern verbunden sind.<sup>48</sup> Im Folgenden sollen in knapper Form zentrale Charakteristika und Antriebskräfte von Markttransaktionen sowie mögliche mit ihnen verbundene Problematiken thematisiert werden. Eine Transaktion lässt sich allgemein in die Anbahnungs-, Durchführungs- und Kontrollphase gliedern.<sup>49</sup> Bei der Betrachtung der Rolle von Verlässlichkeit in der Phasenbetrachtung einer isolierten Transaktion – wie in Abbildung 2 – wird deutlich, dass sie in der Transaktionsanbahnungsphase als Eigenschaft eines Marktakteurs die Kaufpräferenz beeinflusst. In der Transaktionsdurchführungs- sowie der Transaktionskontrollphase hingegen besteht die Möglichkeit der Bewertung erfahrungsabhängiger Verlässlichkeit als Ergebnis eines Abgleichs zwischen in Aussicht gestellten und geleisteten Versprechen.<sup>50</sup>

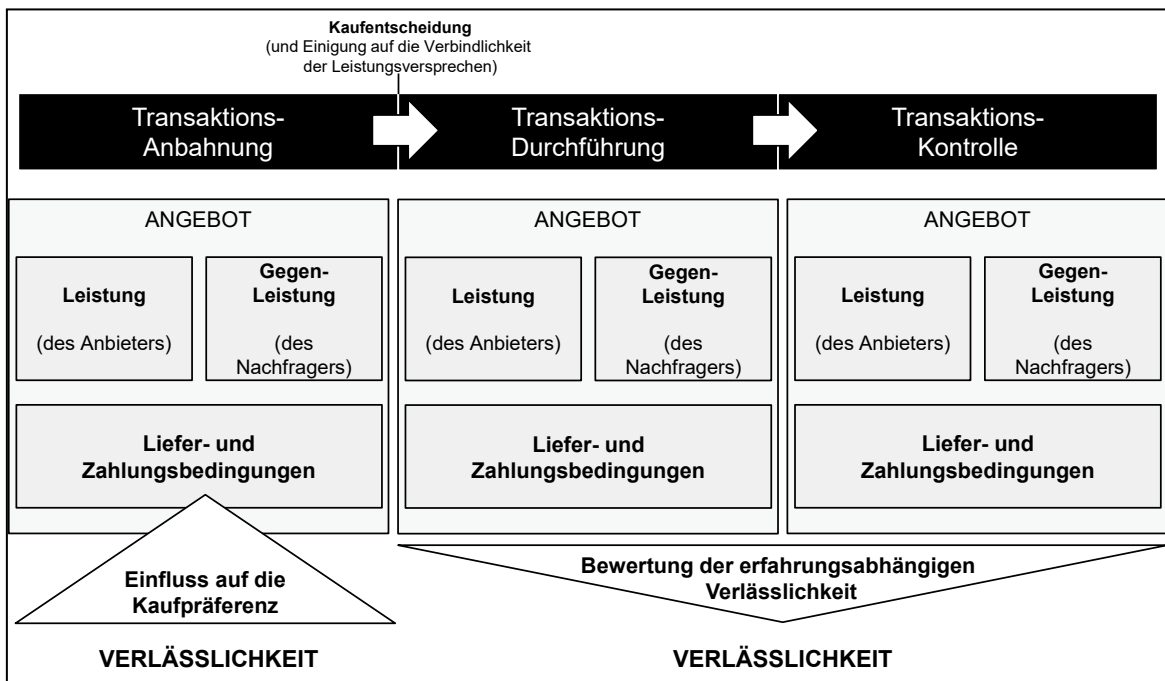


Abbildung 2: Die Rolle der Verlässlichkeit in der Phasenbetrachtung einer isolierten Transaktion  
Quelle: Laag 2005, S.128

<sup>48</sup> Verfügungsrechte bzw. Property Rights sind Bündel von Rechten auf Basis der vier Einzelansprüche „usus“, „abusus“, „usus fructus“ sowie dem Kapitalisierungsrecht. Sie können unterschiedlich auf die Beteiligten einer Transaktion verteilt sein. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 45 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 42.

<sup>50</sup> Vgl. Laag 2005, S.128 ff. Allgemein lässt sich laut Laag (2005) zwischen einer erfahrungsbedingten subjektiven Wahrnehmung von Anbieterverlässlichkeit und einer Wahrnehmung von Verlässlichkeit ohne konkrete Leistungserfahrungen unterscheiden. Im Fall der erfahrungsunabhängigen Wahrnehmung erscheint eine Differenzierung zwischen einer Wahrnehmung auf Basis eines direkten Anbieterkontakts und einer rein auf Ersatzinformationen, d.h. Informationssurrogaten basierenden Wahrnehmung sinnvoll. Vgl. Laag 2005, S. 258. Der Begriff Informationssurrogat findet nachfolgend analoge Verwendung zum Begriff Informationssubstitut. Eine weiterführende Diskussion erfolgt insb. in Kapitel 5.1. Vgl. überdies Adler 1996, S. 104 ff.

Parteien, die eine Markttransaktion anstreben, tun dies somit mit der Absicht, aus zumeist mehreren Alternativen eine vorteilhafte Austauschrelation<sup>51</sup> bei einem gleichzeitig als akzeptabel wahrgenommenen Maß an Unsicherheit zu realisieren.<sup>52</sup> Die Identifikation von Vorteilspositionen für den Kunden sowie Maßnahmen zur Reduktion wahrgenommener Unsicherheit – hier unter Verwendung des Verlässlichkeitsarguments – sind wiederum zentrale Aufgaben eines an dem Ziel der Erlangung von Vorziehenswürdigkeit ausgerichteten Marketings.<sup>53</sup> Die Wahrnehmung eines Anbieters als verlässlich ist Ergebnis eines Informationsprozesses. Sie geht einher mit der Erwartung, dass dieser einen Beitrag zur Zielerreichung eines Nachfragers im Sinne positiver Kosten-Nutzen-Wirkungen zu leisten vermag.<sup>54</sup> Hieran knüpft mit der Informationsebene eine dritte Ebene von Austauschbeziehungen an, welche auf unmittelbar austauschbezogene wie auch aus der Unternehmensumwelt resultierende Unsicherheitsprobleme Bezug nimmt.<sup>55</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden sowohl Einzeltransaktionen wie auch Geschäftsbeziehungen betrachtet. Eine Geschäftsbeziehung als „Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“<sup>56</sup> bzw. Verkettung von einzelnen miteinander durch eine innere Verbindung in Beziehung stehender Transaktionen stellt eine besondere Herausforderung für das Marketing dar.<sup>57</sup> In Ableitung von Verlässlichkeit als Einhaltung von Leistungsversprechen erscheint zunächst eine Fokussierung auf die in der Unterscheidung von Alchian/Woodward (1988) als „Kontraktgüter“ („contracts“) bezeichneten Leistun-

<sup>51</sup> „Eine Austauschrelation ist das Verhältnis des (jeweils von Anbieter oder Käufer wahrgenommenen) Nutzens, den er als Austauschpartner erhält bzw. erwartet, zu den aus seiner Sicht in Kauf zu nehmenden Kosten.“, Plinke 2000a, S. 43.

<sup>52</sup> Die langfristige Aufrechterhaltung einer Austauschrelation unterliegt jedoch in einem dynamischen Umfeld immer wieder Gefährdungen durch eventuell bessere Optionen.

<sup>53</sup> Vorziehenswürdigkeit aus Nachfragersicht dient als zentraler Gradmesser für die Frage der Existenz eines Wettbewerbsvorteils. Vgl. hierzu Kapitel 3.2.2.

<sup>54</sup> Grundgedanke und Entstehungsbedingung eines Austausches ist die Entstehung eines positiven Austauschwertes. In saldierter Betrachtung entspricht dies einer Situation in der für beide Marktseiten der Austauschnutzen größer als Austauschkosten bzw. die zu erbringenden „Opfer“ ausfallen und folglich jeweils ein Nettonutzen entsteht. Sowohl Nutzen wie auch Kosten unterliegen einer individuellen Wahrnehmung und setzen sich aus mehreren möglichen Teilaspekten bzw. -komponenten zusammen. Als Bezugsobjekte der Teilkomponenten kommen u.a. in Betracht: Der Vertragsgegenstand selbst, die Durchführung einer Transaktion oder auch die Folgewirkungen einer Transaktion. Vgl. Plinke 2000a, S. 5 ff.; Menon/Homburg/Beutin 2005, S. 4 ff.; Anderson/Kumar/Narus 2007, S. 21 ff.

<sup>55</sup> Unsicherheitsproblematiken werden vertiefend in Kapitel 2.3 adressiert. Hierbei liegt der Betrachtungsschwerpunkt auf der endogenen Unsicherheit. Fokus der Betrachtung sind somit Informations- und Unsicherheitsprobleme aufgrund einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Austauschparteien.

<sup>56</sup> Plinke 1997a, S. 23.

<sup>57</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 41 sowie Plinke 1989, S. 305 ff. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit Geschäftsbeziehungen erfolgt in Kapitel 3.2.3 dieser Arbeit.

gen naheliegend.<sup>58</sup> Der Begriff Abkommen (contract) wird in der Literatur zum Teil mit dem des Leistungsversprechens gleichgesetzt.<sup>59</sup> „In a contract a promise of future performance is exchanged, and investments are made, the value of which becomes dependent on the fulfillment of the other party's promises.“<sup>60</sup> Gleichzeitig wird mit der als Austausch (exchange) bezeichneten Transaktionsvariante – in Ermangelung eines diskretionären Handlungsspielraums für die Anbieterseite – ein Nichtvorhandensein von Leistungsversprechen verbunden. Diese von Alchian/Woodward (1988) vorgenommene, idealtypische Unterscheidung zwischen den Transaktionsvarianten Abkommen und Austausch impliziert, dass die Abgabe von Leistungsversprechen grundsätzlich als Abschluss eines Vertrags über eine in Zukunft zu erbringende Leistung im Sinne eines Abkommens aufzufassen ist.<sup>61</sup> Jede nicht zeitgleich, also Zug-um-Zug erfolgende Transaktion – d.h. auch eine Transaktion physisch bereits existenter Güter – ist mit Elementen vertraglicher Versprechen behaftet, welche sich auf die zukünftige Erfüllung von Leistungsbestandteilen beziehen. Bei einer strengen Auslegung der Unterscheidungskriterien, wäre daher ein überwiegender Teil marktlicher Transaktionen als Abkommen und nur ein sehr kleiner Teil an Transaktionen als Austausch zu interpretieren. Weiber/Adler (1995) üben vor diesem Hintergrund Kritik an dem engen konzeptionellen Verständnis von Alchian/Woodward, welches aus ihrer Sicht die mit der Transaktion von Austauschgütern verbundenen Problematiken unzureichend abbildet.<sup>62</sup> Laag (2005) folgt in Anlehnung an Schade/Schott (1991) einer erweiterten Differenzierung zwischen einfachen Austauschgütern und Austauschgütern in Verbindung mit standardisierbaren Leistungsversprechen. Kontraktgüter sind grundsätzlich Gegenstand individualisierter Leistungsversprechen.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Alchian/Woodward 1988, S. 66 f. Alchian/Woodward (1988) unterscheiden zwischen „exchanges“ („Austauschgüter“) und „contracts“ („Kontraktgüter“) und grenzen beide wie folgt voneinander ab: „An exchange is a transfer of property rights to resources that involves no promises or latent future responsibility. In contrast, a contract promises future performance, typically because one party makes an investment, the profitability of which depends on the other party's future behavior.“, Alchian/Woodward 1988, S. 66. Es lässt sich folglich zwischen zum Zeitpunkt einer Transaktion bereits existenten Austauschgütern und zum Zeitpunkt der Transaktion noch nicht existenten Kontraktgütern unterscheiden. Laag (2005) folgt in Anlehnung an Schade/Schott (1991) einer erweiterten Differenzierung zwischen einfachen Austauschgütern und standardisierbaren Leistungsversprechen in Bezug auf Austauschgüter. Kontraktgüter sind grundsätzlich Gegenstand individualisierter Leistungsversprechen. Vgl. Laag 2005, S. 216 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Kaas 1995a, S. 25.

<sup>60</sup> Alchian/Woodward 1988, S. 66 Sp. 2.

<sup>61</sup> Vgl. Alchian/Woodward 1988, S. 66 Sp.2. Die Frage des Vorliegens eines Leistungsversprechens wird im Rahmen von Kapitel 3 diskutiert.

<sup>62</sup> Vgl. Weiber/Adler 1995b, S. 51 f.

<sup>63</sup> Vgl. Laag 2005, S. 219.

Wie bereits eingangs festgelegt, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf den Business-to-Business-Bereich als Untersuchungskontext, d.h. auf Märkte auf denen Organisationen untereinander Leistungen in Markttransaktionen austauschen. Aufgrund unterschiedlicher Interpretationen in der betriebswirtschaftlichen Literatur bedarf es an dieser Stelle einer Erläuterung des zugrundeliegenden Verständnisses des Begriffs Nachfrager.<sup>64</sup> Bei Nachfragern als Empfängern von Marktleistungen auf Business-to-Business-Märkten handelt es sich um organisationale Nachfrager.<sup>65</sup> In Organisationen haben zumeist mehrere Personen Einfluss auf Kaufentscheidungen, eine monolithische Betrachtung organisationalen Beschaffungsverhaltens würde daher zu kurz greifen.<sup>66</sup> Da der Erstellungsprozess von Leistungen im Business-to-Business-Bereich – abhängig von der jeweiligen Leistung und der Wertschöpfungstiefe der involvierten Unternehmen – zum Teil über eine sehr große Anzahl von Wertschöpfungsstufen verteilt ist, werden Business-to-Business-Märkte als mehrstufige Märkte bezeichnet. Die Mehrstufigkeit von Märkten ist das wesentliche Unterscheidungskriterium zu Business-to-Consumer-Märkten und stellt die Marktakteure vor die Herausforderung systemisch zu denken und handeln.<sup>67</sup> Unternehmen im Business-to-Business-Bereich unterliegen einer derivativen Nachfrage, d.h. ihre eigene Nachfrage nach Beschaffungsgütern ist abhängig von der Nachfrage ihrer Kunden

<sup>64</sup> Für den Zweck der Arbeit finden die Begriffe Nachfrager und Kunde analoge Verwendung. Der Kundenbegriff umfasst laut Diller (2001) generell alle Einzelpersonen, Organisationen oder Institutionen, die Leistungen am Markt nachfragen und empfangen. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf organisationale Kunden. Vgl. Diller 2001, S. 845. Zur Abgrenzung des Kundenbegriffs können zudem weitere Kriterien wie z.B. die Unterscheidung zwischen aktuellen und potenziellen Kunden oder Kundenwertaspekte berücksichtigt werden. Den potenziellen Kunden können auch sogenannte „Sleeping Customers“ zugerechnet werden, also Kunden, die in der Vergangenheit bereits Leistungen in Anspruch genommen haben, dies seit einer gewissen Zeit vorerst nicht mehr tun, prinzipiell jedoch in Zukunft weiterhin bzw. wieder als Nachfrager von Leistungen in Betracht kommen. Eine Unterscheidung zwischen aktuellen bzw. aktiven Kunden und sleeping customers gestaltet sich alles andere als trivial und bedarf einer für die jeweilige Leistungsbeziehung individuell vorgenommenen, subjektiven Definition von Abgrenzungskriterien einer sleeping relationship. Sie wird in der einschlägigen Literatur u.a. auf Grundlage der Regelmäßigkeit von Leistungsabsätzen innerhalb einer branchenüblichen Zeitspanne vorgenommen, sofern keine explizite Kündigung vorgenommen wurde. Vgl. hierzu u.a. Hadjikhani 1996, S. 320 ff.; Cova/Salle 2000, S. 671 ff. Weitere für die Arbeit wesentliche Begriffe ebenso wie unterschiedliche Arten von Leistungen bzw. Gütern werden im weiteren Verlauf der Arbeit aufgegriffen und inhaltlich konkretisiert.

<sup>65</sup> Dies können privatwirtschaftliche Unternehmen oder aber auch staatliche Organisationen sowie nicht-kommerzielle Institutionen sein. Vgl. Hutt/Speth 2013, S. 5 ff. Die Ausführungen dieser Arbeit beziehen sich ausschließlich auf privatwirtschaftliche Unternehmen.

<sup>66</sup> Diller (2001) zufolge sollte eine Kundendefinition immer auch den jeweiligen Einfluss auf eine Kaufentscheidung berücksichtigen. Dies erhöht zwar die Komplexität der Kundendefinition beträchtlich, ist aber für die Analyse multipersonaler Kaufentscheidungsprozesse in Organisationen von entscheidender Bedeutung, vgl. Diller 2001, S. 845. Analog argumentiert Plinke (1997): Die Identifikation und Benennung der als Adressaten anbieterseitiger Marketing- bzw. Kundenbeziehungsmaßnahmen intendierten Kunden sollte insbesondere in großen Organisationen mit großer Sorgfalt erfolgen, da zumeist unterschiedliche organisationale Ebenen wie auch unterschiedliche entscheidungsbeteiligte unternehmensinterne und -externe Individuen als Kunden in Frage kommen. Vgl. Plinke 1997b, S. 119 f. Eine Betrachtung multipersonalen Entscheidungsverhaltens vor dem Hintergrund der Verlässlichkeitsthematik erfolgt in Kapitel 4.3.

<sup>67</sup> Vgl. Ellis 2011, S. 11 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 3 ff.

und deren Kunden in nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen.<sup>68</sup> Je weiter ein Unternehmen demnach am Anfang einer Wertschöpfungskette steht und je komplexer die nachfolgenden Wertschöpfungsketten dieses Unternehmens sind, desto geringer sind Möglichkeiten einer ausreichend genauen Bedarfsprognose.<sup>69</sup> Als weitere Abgrenzungskriterien von B-to-B-Märkten zu B-to-C-Märkten werden häufig Eigenheiten in Bezug auf den Ablauf von Marktprozessen, das jeweilige Beschaffungsverhalten sowie die ausgetauschten Leistungen angeführt.<sup>70</sup> Leistungsbesonderheiten liegen begründet in häufig komplexen und technisch anspruchsvollen sowie auch spezifischen Leistungen.<sup>71</sup> Zudem erfordert die Vereinbarung von Austauschrelationen ebenso wie die Erstellung von Leistungen in der Regel ein Zusammenwirken von Anbietern und Nachfragern.<sup>72</sup> Die Besonderheiten im B-to-B-Bereich wirken sich auf das Nachfragerverhalten aus, welches seinerseits insbesondere aufgrund der Multipersonalität und Multiorganisationalität von Beschaffungsvorgängen in Verbindung mit situativen Spezifika vielfältige Besonderheiten aufweist.<sup>73</sup> Aufgrund der damit einhergehenden Konsequenzen für das Marketing steht das organisationale Beschaffungsverhalten im Mittelpunkt

<sup>68</sup> Vgl. Günter 1997, S. 218ff.; Kleinaltenkamp 2000, S. 176 f.; Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1 f. Letztlich ist der Bedarf an Leistungen auf den einzelnen Stufen abhängig von den Bedarfen der Endkunden bzw. Konsumenten, welche ihre Nachfrage über Unternehmen der letzten Marktstufe abdecken.

<sup>69</sup> Die zum Ursprung einer Lieferkette gerichtete quantitative Ausweitung von Bedarfsmengen-Schwankungen über mehrere zusammenhängende Wertschöpfungsstufen lässt sich mit dem sog. Bullwhip-Effekt plastisch erklären. Vgl. Lee/Padmanabhan/Whang 1997, S. 546 ff. Bei der Prognose zukünftiger Bedarfe handelt es sich um ein zentrales Beschaffungsproblem mit zahlreichen Auswirkungen auf die Effizienz betrieblicher Aktivitäten. Vgl. Schneckenburger 2003, S. 647 ff.

<sup>70</sup> Beschaffungsverhalten von Unternehmen ist in der Tendenz u.a. geprägt von einem hohen Formalisierungsgrad der Informations- und Entscheidungsprozesse, einem hohen Anteil rationaler Entscheidungskriterien, einer – abhängig von der Spezifität der Leistung – relativ geringen Anzahl von Nachfragern, von nachgelagerten Wertschöpfungsstufen abgeleiteter Nachfrage sowie einer Dominanz kollektiver Entscheidungen. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 9 f.; Ellis 2011, S. 15 ff. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die aufgezählten Merkmale nicht exklusiv dem Business-to-Business-Bereich vorbehalten sind, sondern zum Teil auch für das Kaufverhalten von Konsumenten zu beachten sind.

<sup>71</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 7 ff.; Plinke 2000a, S. 40 f.

<sup>72</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 197 ff. Integrativität bzw. die Integration des Kunden in die Leistungserstellung stellt ein zentrales Charakteristikum nicht abschließend vor der Leistungserstellung spezifizierter Leistungen bzw. Leistungsbündel dar. Dies trifft vor allem für Leistungsbündel mit einem hohen Dienstleistungsanteil zu. Vor diesem Hintergrund wird die Eigenschaft der Integrativität insbesondere in wissenschaftlichen Publikationen zum Management von Dienstleistungen diskutiert. Vgl. Kleinaltenkamp 1996, S. 13 ff.; Kleinaltenkamp 1997a, S. 83 ff.; Bruhn 2009b, S. 114 ff.; Büttgen 2007, passim.; Fließ 2004, S. 523 ff.

<sup>73</sup> Eine Diskussion des Kriteriums Verlässlichkeit vor dem Hintergrund der organisationalen Beschaffung erfolgt in Kapitel 4. Die Begriffe Multipersonalität und Multiorganisationalität bringen das für die Beschaffung im Business-to-Business-Bereich charakteristische Zusammenwirken einer Vielzahl an Individuen, Funktionsbereichen und auch externen Organisationen zum Ausdruck. Es gilt hinsichtlich der Besonderheiten des Business-to-Business-Bereichs zudem beispielsweise zu beachten, dass Unternehmen mit dem Ziel einer ökonomischen Gestaltung der Beschaffung durch größere Beschaffungsvolumina und einer damit zudem einhergehenden Machtposition gegenüber Lieferanten häufig kooperativ, z.B. in Einkaufsverbänden oder durch das Eingehen strategischer Allianzen, beschaffen. Weiterhin nimmt die Kommunikation auf persönlicher Ebene und das Ziel transaktionale Beziehungen auf eine relationale Ebene zu überführen, d.h. langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen auf Business-to-Business-Märkten eine sehr wichtige Rolle ein. Die exemplarisch aufgezeigten Besonderheiten sind weder allen Transaktionen und Leistungen des B-to-B-Bereichs zu Eigen noch sind sie diesem Bereich exklusiv vorbehalten. Es handelt sich jedoch um stark ausgeprägte Tendenzaussagen. Vgl. Günter 1993, S. 196 f.; Webster/Wind 1972a, S. 31 ff.; Sheth 1973, S. 50 ff.



der nachfolgenden Betrachtungen.<sup>74</sup> Für die vorliegende Arbeit werden die fortdauernden Diskussionen zur definitorischen Begriffsabgrenzung – beispielsweise hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Industriegütermärkten und Business-to-Business-Märkten – zugunsten eines pragmatischen Verständnisses ausgeklammert.<sup>75</sup> Beide Bereiche werden aufgrund ihrer weitestgehend einheitlichen Charakteristika zusammengefasst einheitlich als Business-to-Business-Bereich verstanden.<sup>76</sup> Im Folgenden sollen somit alle Marketing-Aktivitäten welche auf organisationale Kunden als Zielobjekt der Marketingaktivitäten abstellen, als Business-to-Business-Marketing verstanden werden.<sup>77</sup>

Einer Markttransaktion vorgelagert ist auf der Seite organisationaler Nachfrager ein Problem, welches ein empfundenes aktuelles oder zukünftig erwartetes Defizit darstellt, das es zur Sicherstellung eigener Absatzmöglichkeiten zu lösen gilt. Das Eingehen einer Transaktion ist mit der Erwartung eines Problemlösungsbeitrags mittels Kauf bzw. Beauftragung verbunden.<sup>78</sup> Der mit der Durchführung einer Transaktion zu betrieblichen Zwecken einhergehende Gesamtproblemkomplex – inklusive der Entstehung neuer Problemfelder durch die Transaktion selbst – lässt sich in viele bei der Beschaffung von Leistungen zu beachtende Teilprobleme zerlegen. Am Anfang eines häufig multipersonalen bzw. sogar multiorganisationalen Entscheidungsprozesses bedarf es daher zunächst der Definition des

<sup>74</sup> Im Einklang mit den bisherigen Beschränkung auf privatwirtschaftliche Unternehmen wird hierunter in einem engeren Sinn organisationales Beschaffungsverhalten als Beschaffungsverhalten von Betrieben verstanden. Dieses ist grundsätzlich geleitet durch ökonomische Prinzipien.

<sup>75</sup> Eine definitorische Einordnung und Abgrenzung unterschiedlicher Begrifflichkeiten nehmen Backhaus/Voeth (2010) vor: Die Verfasser führen eine Vielzahl einschlägiger Publikationen auf und verweisen auf eine weitestgehend synonyme Verwendung von Begrifflichkeiten wie Industriegütermarketing, industrielles Marketing und Investitionsgütermarketing. Business-to-Business-Marketing grenzen sie von diesen Begrifflichkeiten über eine Erweiterung um Handelsaktivitäten ab. Auch Dienstleistungsmarketing erfährt eine terminologische Separierung. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 5 f. sowie die dort angegebenen Quellen. Den Abgrenzungen von Backhaus/Voeth (2010) wird in der dargelegten Form nicht uneingeschränkt gefolgt. Zur Diskussion der Begrifflichkeiten vgl. auch Homburg 2012, S. 725 sowie die dort angegebenen Quellen.

<sup>76</sup> Es wird somit auf das Kriterium der Verwendung von Gütern zu weiteren Leistungserstellungszwecken abgestellt. Die Begriffsentscheidung erfolgt vor allem vor dem Hintergrund der Inklusion von Dienstleistungen in die thematischen Überlegungen. Bewusst wird daher auch keine weitere Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen vorgenommen. Allerdings werden rein zu Handelszwecken ausgetauschte Waren von den weiteren Betrachtungen – bis auf spezielle Aspekte des Produktionsverbindungshandels – weitestgehend ausgeklammert.

<sup>77</sup> Dieses entspricht somit dem Gedanken einer den Anforderungen von B-to-B-Märkten angepassten Schwerpunktsetzung, welche sowohl in Marktstrategien wie auch Aktionsinstrumenten auf Ebene der Marketing-Instrumentalbereiche Berücksichtigung erfährt. Koppelman (2004) zählt neben dem absatzseitigen Marketing, welches er etwas unscharf als Industriegütermarketing bezeichnet, auch das von der Nachfragerseite ausgehende Beschaffungsmarketing zum Business-to-Business-Marketing. Vgl. Koppelman 2004b, S. 81.

<sup>78</sup> Ein Problem stellt in diesem Zusammenhang eine Aufgabe dar, welche mit einem individuell unterschiedlich ausgeprägten Lösungsdruck verbunden ist. Dieser wiederum determiniert im Wesentlichen die Motivation zur Problemlösung. Er ist in seiner Stärke abhängig von der Struktur einer Problemsituation, welche vor allem anhand der folgenden drei Determinanten erfasst werden kann: (1) Die Wichtigkeit der Lösung eines Problems, welche anhand der antizipierten Konsequenzen einer nicht erfolgenden Lösung bemessen werden kann, (2) der für die Lösung eines Problems verfügbare Zeithorizont sowie (3) der Komplexität der zu lösenden Aufgabe verfügbarer Problemlösungsressourcen. Vgl. Plinke 2000a, S. 16 ff.; Fließ 2000, S. 254 ff.

vorliegenden Beschaffungsproblems und einer Analyse des problembezogenen Leistungsbedarfes.<sup>79</sup> Im Mittelpunkt der einer Transaktion vorausgehenden Aktivitäten steht mit der Suche nach Bezugsquellen und der Auswahl geeigneter Lieferanten der die vorliegende Arbeit leitende Problemkomplex.<sup>80</sup> Für Nachfrager bestehen somit zwei zentrale, zumeist interdependente Entscheidungsfelder: Die Festlegung auf eine Lösung für ein gegebenes Problem sowie die Wahl eines damit betrauten Anbieters.

## 2.2 Relevanz von Verlässlichkeit in Unternehmenspraxis und betriebswirtschaftlicher Theorie

Bereits in der Einleitung wurde die herausragende Bedeutung der Einhaltung von Versprechen für die Unternehmenspraxis hervorgehoben. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es diese – die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Rolle der Anbieterverlässlichkeit initiierende – Aussage einer fundierten Begründung zu unterziehen. Der Ausgangspunkt dafür ist im Folgenden zunächst – gestützt durch aktuelle Praxisbeispiele aus den vergangenen Jahren – eine exemplarische Erörterung von Problematiken, welche aus der Nichteinhaltung von Versprechen im B-to-B-Bereich resultieren. Anschließend soll zudem eine erste Auseinandersetzung mit Gründen für die Verletzung von Versprechen vorgenommen werden.<sup>81</sup>

Beispiele für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen<sup>82</sup> sind so zahlreich, dass in der nachfolgenden Tabelle 1 nur eine begrenzte Auswahl in den Medien

<sup>79</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 222 f.; Fließ 2000, S. 254 f.

<sup>80</sup> Mit diesem verbunden sind – dem jeweiligen Ausmaß nach abhängig von der beschafften Leistung – Finanzierungs-, Integrations-, Implementierungs-, Herstellungs-, Absatz-, und Organisationsprobleme. Das Finanzierungsproblem betrifft die Genehmigung eines Budgets oder die Beschaffung einer Finanzierung. Integrations- sowie auch Implementierungsprobleme betreffen die Einbindung einer beschafften Leistung bzw. eines Beschaffungsguts in den technischen Ablauf oder die damit verbundene Lösung von Schnittstellenproblematiken. Das Problem der technischen Herstellung bezieht sich auf Überlegungen der Gestaltung von Herstellungsprozessen/-verfahren oder auch den Einsatz von Gütern. Dabei stehen bei der Planung von Umrüstzeiten, Wartungszeiten etc. sowohl technische wie auch wirtschaftliche Aspekte im Blickpunkt. Absatzprobleme hingegen resultieren z.B. aus mangelhaften Leistungseigenschaften. Organisationsprobleme im Rahmen von Kaufentscheidungen betreffen bspw. das Management innerorganisationaler Anpassungen aufgrund von Beschaffungen und stellen im Rahmen der Implementierungsphase eine Projektmanagementaufgabe dar. Ökonomische und produktionstechnische Anforderungen fungieren dabei stets als notwendige Randbedingungen. Den Problemen wird nachgegangen, soweit sie einen direkten Bezug zu der Identifikation verlässlicher Anbieter aufweisen. Über die Identifikation und Bewertung von Alternativen bis hin zu einer abschließenden Beschaffungsentscheidung durchläuft ein Nachfrager vor einer Auftragsvergabe somit typischerweise einen relativ langen und häufig interaktiv ablaufenden Problemlösungs- und Entscheidungsprozess welcher je nach nachgefragter Problemlösung variiert. Vgl. Ward/Webster 1991, S. 421 ff.; Töllner 2010, S. 339 sowie insbesondere die Ausführungen in Kapitel 4.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>81</sup> Eine fortgeführte Beschäftigung mit Gründen bzw. Ursachen für die Verletzung von Versprechen erfolgt im Rahmen eines qualitativen Teils der empirischen Untersuchung. Ziel ist die Identifikation typischer Erklärungsmuster für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen. Analoges gilt für Folgewirkungen nicht eingehaltener Versprechen.

<sup>82</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Leistungsversprechen konkretisiert.

diskutierter Fälle angeführt wird. Für diese lässt sich jeweils eine knappe Charakterisierung bzw. Beschreibung der vorliegenden Problemsituation sowie zentraler Folgewirkungen der Nichteinhaltung von Versprechen für die Seite der Leistungsnachfrager vornehmen:

Beispiel	Problemsituation	Zentrale Folgewirkungen
Elbphilharmonie Hamburg (Bauprojekt) <sup>83</sup>	Extreme Verzögerung der Fertigstellung, inkl. zwischenzeitlichem Baustopp	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminverzug bei Inbetriebnahme</li> <li>▪ Kostenüberschreitung</li> </ul>
Flughafen BER / AirBerlin (Infrastrukturdienstleistung) <sup>84</sup>	Extrem kurzfristige Unterrichtung über verzögerte Inbetriebnahme des Flughafens BER	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Störung<sup>85</sup> der Betriebsabläufe</li> <li>▪ Belastung durch Mehrkosten</li> </ul>
Mautsystem Toll Collect (Investitionsgüterbeschaffung: System) <sup>86</sup>	Verzögerung der Inbetriebnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminverzug bei Inbetriebnahme</li> <li>▪ Ausfall von Einnahmen</li> </ul>
Deutsche Bahn AG (Investitionsgüterbeschaffung: Einzelaggregate) <sup>87</sup>	Bestellte Fern- und Nahverkehrszüge können aufgrund technischer Probleme bei den Lieferanten erst mit jahrelanger Verspätung geliefert werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Störung der Betriebsabläufe</li> <li>▪ Ausfall möglicher Erlöse</li> <li>▪ Verletzung von Versprechen gegenüber eigenen Kunden</li> </ul>
Airbus und Boeing (Zulieferung für Serienfertigung) <sup>88</sup>	Durch Lieferanten verschuldete Lieferengpässe insb. bei vermeintlich wenig anspruchsvollen Zulieferteilen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminverzug bei der Flugzeugfertigung Auslieferung</li> <li>▪ Strafzahlungen an Kunden</li> </ul>
Thyssen-Krupp AG (Bauprojekt) <sup>89</sup>	Durch den Lieferanten Citic <sup>90</sup> verschuldete Mängel beim Bau der Kokerei eines vollintegrierten Stahlwerks in Brasilien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminverzug</li> <li>▪ Kostenüberschreitung</li> </ul>
VW, BMW (Industriedienstleistung) <sup>91</sup>	Baupläne deutscher Automobilhersteller gelangen über den Benchmarking-Dienstleister A2Mac1 an chinesische Konkurrenzunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-how-Abfluss</li> </ul>
RWE, Eon (Infrastrukturdienstleistung) <sup>92</sup>	Verzögerungen beim Anschluss von Offshore-Windparks an das Stromnetz aufgrund Finanzierungsproblemen bei Netzbetreiber sowie technischer Probleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminverzug</li> <li>▪ Erlösausfälle</li> </ul>

<sup>83</sup> Vgl. o.V. 10.09.2012 passim.

<sup>84</sup> Vgl. o.V. 08.06.2012, S. 28 ff. Eine ursprünglich von AirBerlin gegen die Betreibergesellschaft eingereichte Zivilklage auf Schadenersatz in Höhe von 48 Millionen Euro wurde Anfang Juni 2014 aus Gründen einer unklaren Vertragslage zurückgezogen. In den Medien wurde stattdessen eine außergerichtliche Einigung mit einer Entschädigungssumme von 1,8 Millionen Euro vermeldet. Vgl. o.V. 2014.

<sup>85</sup> Bei einer Störung handelt es sich um „Dysfunktionalitäten im Bereich der sachlichen Elemente, die das Problembewältigungspotenzial des Unternehmens nicht überfordern.“ Krystek/Lentz 2013, S. 33. Sie bedingen Beeinträchtigungen im Betriebsablauf oder -aufbau und somit eine verminderte Effizienz. Von Störungen ausgehende Wirkungen können sich jedoch zu Unternehmenskrisen ausweiten. Vgl. Krystek/Lentz 2013, S. 33. Bei einer Unternehmenskrise handelt es sich um einen „(...) Prozess, der in der Lage ist, den Fortbestand des Unternehmens substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“ Krystek/Lentz 2013, S. 33.

<sup>86</sup> Vgl. Laag 2005, S. 2 ff.

<sup>87</sup> Vgl. o.V. 23./24./25.11.2012 passim; o.V. 22./23.24. März 2013 passim; o.V. 29.04.2013 passim; o.V. 02.12.2011 passim.

<sup>88</sup> Vgl. o.V. 09.07.2012, S. 6.

<sup>89</sup> Vgl. o.V. 10.09.2012 passim.

<sup>90</sup> Das chinesische Unternehmen Citic verfügte zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe über nur sehr begrenzte Erfahrungen im Bau von solchen Anlagen, wurde aber aufgrund eines deutlich geringeren Preises der Uhde GmbH, einem Tochterunternehmen der Thyssen Krupp AG vorgezogen.

<sup>91</sup> Vgl. o. V. 2013, passim.

<sup>92</sup> Vgl. o. V. 17./18.02.2012, passim.

BSkyB (IT-Systemprojekt) <sup>93</sup>	Auftragsvergabe für ein IT-Projekt auf Basis nachträglich nicht einhaltbarer Versprechen, Vervielfachung der Projektzeit insb. aufgrund von Mangel an Fachpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminverzug</li> <li>▪ Kostenüberschreitung</li> <li>▪ Rechtsstreit</li> </ul>
-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 1: Ausgewählte Beispiele für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen aus Sicht des benachteiligten Unternehmens  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Zusammenstellung der in Tabelle 1 aufgelisteten Beispiele kann nicht als repräsentativ aufgefasst werden, da ihr – abgesehen von dem Bestreben der Darstellung möglichst unterschiedlicher Fälle – keine Auswahlmethodik zugrunde liegt. Zur Beispielschilderung wird überdies eine abstrahierende Verkürzung der Fallbeschreibung auf zentrale Aspekte vorgenommen. Auffällig ist, dass bei fast allen geschilderten Beispielen Terminverzug eine zentrale Folgewirkung darstellt. Hierunter ist die nicht erfolgte Realisierung zwischen den Vertragsparteien vereinbarter, ggf. aufgrund gesetzlicher Vorgaben für eine Nutzung zwingend vorausgesetzter Leistungseigenschaften innerhalb eines verabredeten Zeitrahmens zu verstehen. Die Nutzung einer nicht den Anforderungen entsprechenden Leistung durch den Kunden kann und/oder darf daher nicht erfolgen. Sehr eng verbunden ist ein zeitlicher Verzug stets mit einer Überschreitung anvisierter Kostenrahmen. Weitere Beispiele finden sich in der Literatur, wie z.B. bei Wagner/Bode (2006), welche sich auf einen Fall einer qualitätsbedingten Lieferunterbrechung in der vom Automobilzulieferer Bosch verantworteten Lieferkette mit Auswirkungen auf Original Equipment Manufacturer (OEM) und darauffolgende Endkunden beziehen.<sup>94</sup>

Aus einer Verletzung von Leistungsversprechen resultieren Nachteile für die von der Nichteinhaltung betroffenen Parteien, welche es nachfolgend kurz zu erörtern gilt. Die entsprechenden negativen Konsequenzen gilt es u.a. vor dem Hintergrund ihres potenziellen Schadensausmaßes wie auch ihrer Reichweite zu beurteilen. Gering ist die Reichweite negativer Konsequenzen, wenn die Nichteinhaltung eines Versprechens keine oder nur geringe Auswirkungen auf weitere – z.B. durch

<sup>93</sup> Vgl. Neßhöver/Schwarzer 2013, passim.

<sup>94</sup> Vgl. Wagner/Bode 2006, S. 301. Ein weiteres Beispiel findet sich bei Backhaus/Voeth (2010). Die Verfasser führen eine 1,3 Mio. Fahrzeuge umfassende Rückrufaktion der Marke Mercedes-Benz aus dem Jahr 2005 an, welche einem durch einen Zulieferer verantwortenden Produktfehler geschuldet war. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 508. Ellis (2011) führt das Beispiels eines durch Schadstoffe bedingten Rückrufes von 18 Millionen Produkten durch den Spielwarenhersteller Mattel im Jahr 2007 an. Hintergrund war eine Nutzung nicht autorisierter Lacke seitens eines chinesischen Zulieferers. Vgl. Ellis 2011, S. 14 f. Bei Original Equipment Manufacturer (OEM) handelt es sich um „erstausrüstenden Montagebetriebe“. Kleinaltenkamp 2000, S. 175.

den Empfänger einer Leistung – abgegebene Versprechen hat. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine ausgelieferte Maschine zwar nicht die von einem Anbieter versprochenen Verbrauchswerte erreicht, wohl aber die notwendigen Leistungsparameter. Im Gegensatz hierzu kann die Reichweite negativer Konsequenzen sehr hoch sein, wenn weitere Parteien und deren jeweilige Leistungsversprechen von der Verletzung eines Versprechens betroffen sind. In der Problemstellung (Kapitel 1.1) wurde bereits auf die Mehrstufigkeitsproblematik beim Bezug von Leistungen zum Zweck der Leistungserstellung hingewiesen.<sup>95</sup> Anhand des in der Tabelle angeführten Beispiels der Deutsche Bahn AG (DB) lassen sich die negativen Folgewirkungen nicht eingehaltener Versprechen vor dem Hintergrund einer aus der Mehrstufigkeit von Business-to-Business-Märkten resultierenden Verkettung von Abhängigkeiten beispielhaft verdeutlichen: Der DB fehlten zum Zeitpunkt der für die Schilderung des in Tabelle 1 angeführten Beispiels herangezogenen Pressemeldungen u.a. aufgrund massiver Lieferverzögerungen dringend benötigte Fahrzeuge für eine Erweiterung des Angebots wie auch als Notfallreservekapazität für den Fall unvorhergesehener Ereignisse. An die eigenen Endkunden gerichtete Versprechen in Bezug auf Pünktlichkeit, Reisekomfort o.ä. können somit entweder nicht geleistet oder aber vielfach nicht auf dem bis dato geplanten Niveau gehalten werden. Ein wohl sehr bedeutendes Ausmaß an negativen Folgewirkungen für Kunden und deren Kunden, z.B. im Fall der Inanspruchnahme von Bahndienstleistungen zu geschäftlichen Zwecken, lässt sich nur vermuten.<sup>96</sup> Das dargestellte Beispiel verdeutlicht, dass die Verlässlichkeit der eigenen Lieferanten in der einem Anbieter vorgelagerten Wertschöpfungskette einen zentralen Einflussfaktor auf die Einhaltung anbieterseitiger Leistungsversprechen darstellt und sich eventuelle Probleme in nachfolgenden Wertschöpfungsaktivitäten bis einschließlich hin zu Endkunden fortsetzen.<sup>97</sup> Überdies wird deutlich, dass Lieferanten im B-to-B-Bereich mit einem Auftrag zumeist explizit oder auch implizit wertschöpfungsstufenübergreifende Folgeverpflichtungen eingehen, da ihre Nachfrager selbst als Anbieter tätig sind und die nachgefragten

---

<sup>95</sup> Zur Diskussion der besonderen Bedeutung von Verlässlichkeit als Problem auf mehrstufigen Märkten vor dem Hintergrund wertschöpfungsstufenübergreifender Auswirkungen vgl. u.a. Günter 2007, S. 190 ff.

<sup>96</sup> Vgl. o.V. 02.12.2011 sowie o.V. 23./24./25.11.2012. Die Deutsche Bahn AG ist diesen Zeitungsmeldungen zufolge mit dem Problem eines mehrjährigen Lieferverzugs der Hersteller Bombardier für Nahverkehrszüge sowie Siemens für Schnellzüge konfrontiert und verfügt daher nicht mehr über ausreichende Reservekapazitäten um flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können.

<sup>97</sup> Vgl. Günter 2007, S. 191; Wagner 1978, S. 6 f.; Backhaus/Voeth 2010, S. 508.

Leistungen für ihre eigene Leistungserstellung oder den Vertrieb benötigen.<sup>98</sup> Abbildung 3 verdeutlicht die bedingende Rolle von Ausgangsversprechen für eine Vielzahl nachfolgender Leistungsversprechen.

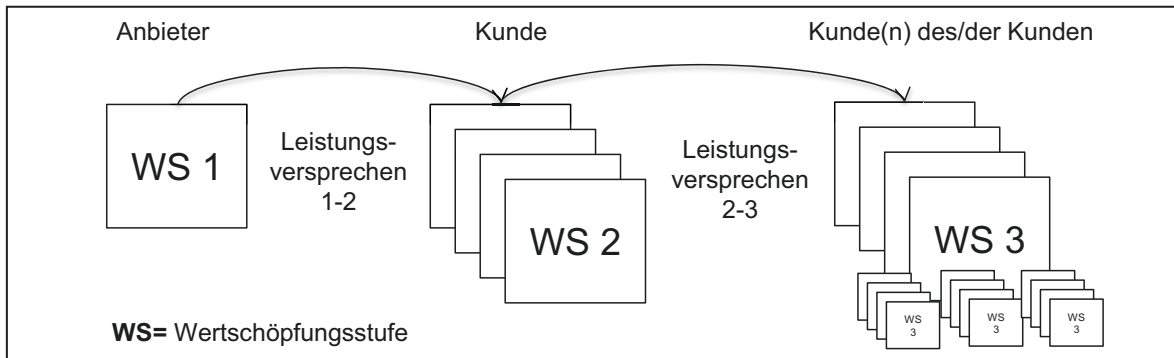


Abbildung 3: Auswirkung von Leistungsversprechen über Wertschöpfungsstufen  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Günter 1997, S.219

Somit bietet das Beispiel Anhaltspunkte für die besondere Bedeutung der Verlässlichkeit auf mehrstufigen Märkten vor dem Hintergrund der Gefahr, dass sich die Verletzung von Versprechen in Störereignissen auswirkt und dadurch ausgelöste negative Konsequenzen für produktive Prozesse – verbunden mit entsprechenden Kostenmehrbelastungen<sup>99</sup> und Erlöseinbußen – entlang einer gesamten Wertschöpfungskette fortsetzen.<sup>100</sup> Besonders hohe Unabwägbarkeiten bestehen dabei zunächst für Nachfrager am Ende von Wertschöpfungsaktivitäten bzw. einer Supply Chain, da für sie bestimmte Vorleistungen möglicherweise einer Verkettung von Störeinflüssen unterliegen. Allerdings bestehen auch Unabwägbarkeiten hin zum Ursprung einer Lieferkette für den Fall, dass erwartete Lieferengpässe zu einer unkoordinierten präventiven Ausweitung von Bestellmengen führen.<sup>101</sup> Möglichkeiten zur Handhabung der aufgezeigten Problematiken – deren Diskussion ein zentrales Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit darstellt – setzen an einer profunden Problemkenntnis an. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend zunächst exemplarisch negative Folgewirkungen für eine von der Versprechensverletzung ausgehende Begründung der Bedeutung von

<sup>98</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 5 f.; Werani 2006, S. 5 ff.; Kleinaltenkamp 2000, S. 173 f.

<sup>99</sup> Auf der Kostenseite resultiert eine nicht verlässliche Erstellung von Vorleistungen beispielsweise in der Notwendigkeit von Nacharbeit soweit eigene Absatzleistungen betroffen sind oder aber – dem Gedankengerüst der in Kapitel 3.2.2 genauer definierten Total Cost of Ownership (TCO) folgend – einer Verteuerung der Leistung durch die Entstehung von nicht erwarteten Folgekosten.

<sup>100</sup> Vgl. Ellis/Henry/Shockley 2010, S. 35 ff.; Wagner/Bode 2006, S. 301 ff.

<sup>101</sup> Die Effekte einer Ausweitung von Bestellmengen in Folge erwarteter Störeinflüsse bzw. Knappheit besitzen Analogien zum Bullwhip Effect. Kernaussage des Bullwhip Effect ist, dass Bestellungen bei Lieferanten zu höheren Varianzen als Verkäufe an Kunden tendieren und sich diese Abweichungen in Abwesenheit wirksamer Gegenmaßnahmen in Richtung des Ursprungs der vorgelagerten Lieferkette aufschaukeln können. Vgl. Lee/Padmanabhan/Whang 1997, S. 546 ff.

Verlässlichkeit diskutiert. Anschließend sollen Gründe bzw. Auslöser für die Verletzung von Versprechen und dadurch ggf. ausgelöste Störereignisse erörtert werden.<sup>102</sup>

Wie bereits dargelegt, entspringt aus der Nichteinhaltung von Versprechen sowohl auf der Erlös- wie auch auf der Kostenseite ein Potenzial für negative Konsequenzen. Zur Erklärung der Kostenimplikationen einer als unzureichend erachteten Verlässlichkeit kann zum Zweck von Analogieschlüssen das traditionelle dreigeteilte Qualitätskostenmodell herangezogen werden. Dieses basiert auf der Annahme, dass qualitätsbezogene Kosten während des gesamten Entstehungs- und Lebenszyklus einer Leistung anfallen. Es differenziert im Zuge einer Dreiteilung qualitätsbezogener Kosten zwischen vorbeugenden Fehlerverhütungskosten (prevention costs), Prüfkosten (appraisal costs) und Fehlerkosten (nonconformity costs).<sup>103</sup> Auf der Kostenseite resultiert bereits eine als erhöht wahrgenommene Wahrscheinlichkeit von Verlässlichkeitsdefiziten in Mehrkosten, insofern z.B. die Vorbeugung gegen ein subjektiv als wahrscheinlich erachtetes Störereignis als notwendig erscheint.<sup>104</sup> Typische Kostenquellen sind diesbezüglich beispielsweise das Vorhalten hoher Sicherheitsbestände und Kapazitätsreserven bzw. Redundanzen z.B. durch doppelte Infrastrukturen an eigenen Leistungsengpässen oder Kontrollaktivitäten zur Sicherstellung von Resilienz in den Wertschöpfungsaktivitäten.<sup>105</sup> Auch Auftrags- und/oder Produktionsplanungen unter Einbeziehung der Möglichkeit und Konsequenzen eventueller Störereignisse aufgrund eines Ausfalls benötigter Ressourcen bedingen zusätzliche Kosten und können analog zu dieser

<sup>102</sup> Die an dieser Stelle erfolgenden Darstellung sind lediglich als auf einer möglichen Systematik beruhende Beispiele zu verstehen. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Möglichen Ursachen für die Nichteinhaltung von Versprechen wird zudem im Rahmen der empirischen Untersuchung nachgegangen.

<sup>103</sup> Brüggemann/Bremer 2012, S. 201 ff.

<sup>104</sup> Dies entspricht analogen Überlegungen zum generellen Umgang mit Risiken in Wertschöpfungsketten: Je höher die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt eines ungünstigen Ereignisses wahrgenommen wird, desto stärkere Vorkehrungen müssen für den Eventualfall getroffen werden. Vgl. Kleindorfer/Saad 2005, S. 56.

<sup>105</sup> Die angeführten Maßnahmen beziehen sich vorrangig auf neuralgische Stellen in der Wertschöpfung bzw. sog. Flaschenhälse („Bottlenecks“), welche Engpässe für die Leistungserstellungsprozesse darstellen. Das Ziel der Widerstandsfähigkeit bzw. Störungstoleranz von Lieferketten wird in Literatur unter dem Begriff Resilienz (resilience) diskutiert. Hierbei handelt es sich um ein multidisziplinär geprägtes Konzept zur Identifikation, Analyse und Handhabung wertschöpfungskettenübergreifender Risiken in Lieferketten. Vgl. Ponomarov/Holcomb 2009, S. 124 ff.; Zsidisin/Wagner 2010, S. 1 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Ponomarov/Holcomb (2009) definieren Resilienz als „The adaptive capability of the supply chain to prepare for unexpected events, respond to disruptions, and recover from them by maintaining continuity of operations at the desired level of connectedness and control over structure and function.“ Ponomarov/Holcomb 2009, S. 131. Das Vorhalten hoher Sicherheitsbestände ist verbunden mit Kosten der Lagerhaltung inklusive anfallender Kapitalkosten. Vgl. Wagner 1978, S. 6. Problematisch ist insbesondere eine dem Working Capital zurechenbare Kapitalbindung bei Gütern mit hohen Entwertungsraten, z.B. aufgrund technischen Fortschritts. Dies gilt beispielsweise für Güter wie Solarpanele oder elektronische Speicherchips etc.

Systematik als vorbeugende Fehlerverhütungskosten bezeichnet werden.<sup>106</sup> Eine weitere Kostenkategorie sind Prüfkosten. Diese sind ihrer Höhe nach abhängig von dem als notwendig erachteten Überprüfungsmaß, welches wiederum mit dem wahrgenommenen Maß an Verlässlichkeit zusammenhängt.<sup>107</sup> Tritt durch Bruch eines Lieferversprechens der Fall eines Störereignisses ein, fallen als zusätzliche Einzelkosten die so bezeichneten Fehlerkosten an. Aus allgemeiner Sicht entstehen diese dadurch, dass notwendige Inputfaktoren nicht den Anforderungen einer Verwendung für weitere produktive Zwecke genügen.<sup>108</sup> Fehlerkosten beziehen sich nicht allein auf die Kompensation nicht genügender Qualitätseigenschaften einer Leistung, sondern z.B. auch auf mögliche, selbst zu entrichtende Vertragsstrafen.<sup>109</sup> Fehlerkosten lassen sich dementsprechend weiter differenzieren. Dies betrifft zunächst die Unterscheidung anhand des Ortes ihrer Evidenz zwischen internen und externen Fehlerkosten. Interne Fehlerkosten entstehen im Zuge der Fehlerbeseitigung im eigenen Unternehmen, ohne dass Kunden in irgendeiner Weise davon betroffen sind. Sie lassen sich weiterhin unterteilen z.B. in Ausschusskosten, Nacharbeitskosten oder Fehlerursachenfindungskosten.<sup>110</sup> Externe Fehlerkosten hingegen fallen an, wenn ein Leistungsdefizit außerhalb des Unternehmens, d.h. beim Kunden entdeckt wird. Auch sie lassen sich weiter unterteilen u.a. in Kosten der Gewährleistung,<sup>111</sup> eventuell anfallende Kulanzkosten,<sup>112</sup> Kosten für die Mängelbeseitigung bei bereits ausgelieferten Gütern, z.B.

<sup>106</sup> Solche ggf. auf Sensitivitätsanalysen basierende Planungen beugen Eventualitäten vor und tragen somit zur Leistungskonstanz gegenüber den eigenen Abnehmern bei. Eine Optimierung prozessualer Abläufe bzw. eine optimierte Auslastung von Kapazitäten bzw. Ressourcen ist unter diesen Bedingungen allerdings nicht möglich.

<sup>107</sup> Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, 203 ff. Diese Kosten besitzen einen Gemeinkostencharakter, insofern wie sie dauerhaft im Zuge der Aufrechterhaltung eines im Notfall abrufbaren Problemlösungspotenzials anfallen. Zur begrifflichen Abgrenzung von Einzel- und Gemeinkosten vgl. u.a. Schildbach/Homburg 2009, S. 68 ff.; Scherrer 2011, S. 703 ff.; Plinke 2000b, S. 627 f. Prüfkosten lassen sich auch als Kosten für Transaktionsmechanismen und Monitoring, d.h. allgemein als Transaktionskosten begreifen. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.4.2.

<sup>108</sup> Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, S.206.

<sup>109</sup> Im Sinne eines Analogieschlusses wird eine Verallgemeinerung der ursprünglich auf den Faktor Qualität bezogenen Aussagen auf alle Arten von Leistungsversprechen gezogen. Dies entspricht einer weiten Auslegung des Qualitätsbegriffs als durch den Nachfrager bewertete Eignung für einen Verwendungszweck. Vgl. Bruhn 2013, S. 57. Analog für den Faktor Zeit lässt sich bspw. für Fehlerkosten aufgrund von Terminabweichungen zwischen Kosten aufgrund höherer Anstrengungen zur Kompensation von Lieferzeitrückständen und vertraglichen Strafen für die Nichteinhaltung von Terminen unterscheiden. Kosten für eine Beschleunigung eigener Prozesse zum Zweck einer Kompensation durch Lieferanten verursachter Zeitrückstände fallen z.B. für Nacht- und Feiertagszuschläge, die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter oder den Einsatz mit höheren Kosten verbundener Fertigungsverfahren und/oder Logistikprozessen, wie z.B. dem Einsatz von Hubschraubern oder Flugzeugen für Expresstransporte an. In der Automobilindustrie sind beispielsweise Pönale von 200.000 Euro pro Stunde üblich. Vgl. o.V. 09.09.2014, S. 16.

<sup>110</sup> Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, S. 206

<sup>111</sup> Dies sind Fehlerbeseitigungskosten welche aufgrund gesetzlich vorgegebener Gewährleistungszeiten oder auch aufgrund vertraglich vereinbarter Garantiezusicherungen anfallen. Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, S. 207; Meyer 2012, S. 105.

<sup>112</sup> Im Kulanzfall besteht für Kunden kein rechtlich gesicherter Anspruch auf eine nicht in Rechnung gestellte Fehlerbeseitigung durch Anbieter. Eine außerhalb der Gewährleistungs- und Garantieansprüche des Kunden erfolgende Fehlerbeseitigung erfolgt somit auf freiwilliger Basis und beruht z.B. auf Kundenbindungsüberlegungen.



durch Nacharbeit oder nachträgliche Reparaturen bzw. im Extremfall Rückrufaktionen durch einen OEM oder auch Kosten der Produkthaftung.<sup>113</sup>

Für Nachfrager als Anbieter von Marktleistungen, welche auf den beschafften Inputfaktoren basieren, lässt sich Folgendes für die weitere Diskussion festhalten: Sind die Leistungsdefizite bzw. -mängel z.B. in Form von Falsch-, Schlecht-, Spät- oder Fehlmengenlieferungen im Zuge des Übergangs der Leistung vom Anbieter zum Kunden observierbar, besteht ein nachfragerseitiges Reaktionspotenzial. Dieses ist verbunden mit direkt als Folge des Ereignisses anfallenden, als interne Fehlerkosten bezeichneten Einzelkosten, z.B. im Zuge einer Anpassung der Austauschrelation und/oder Anpassungen in den eigenen Leistungserstellungsprozessen. Obgleich im Fall observierbarer Defizite eine umgehende Kostenbelastung eintritt, ist diese der Höhe nach einschätzbar und ggf. auf den Verursacher direkt überwälzbar.<sup>114</sup> Ungleich problematischer gestaltet sich der Fall nicht direkt observierbarer Leistungsdefizite.<sup>115</sup> Hieraus folgen latente Risiken, welche ihrem Ausmaß nach zunächst unbestimmt sind. Sie manifestieren sich als externe Fehlerkosten erst im Zusammenhang mit einer eventuellen Evidenz im Zuge der Verwendung einer Leistung durch den Nachfrager selbst oder aber auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.<sup>116</sup>

Erlösseitige Risiken knüpfen an der Verkettung von Abhängigkeiten verzahnter Wertschöpfungsketten an. Sie treten zutage sobald ein Sicherheitspuffer zur Vorbeugung von Problemsituationen nicht mehr ausreicht oder aber ein Leistungsdefizit nicht erkannt wird.<sup>117</sup> Für den Fall der Nichtlieferfähigkeit infolge fehlender Vorleistungen ist ein Ausfall von Erlösen offensichtlich.<sup>118</sup> Tangiert die

<sup>113</sup> Sofern Güter, wie z.B. viele Güter im medizinischen Bereich, unter Produkthaftungsgesetze fallen, haftet ein Hersteller für die durch Fehlerhaftigkeit eines Erzeugnisses eventuell hervorgerufenen Sach-, Personen- und Vermögensschäden. Diese müssen von Vorlieferanten eventuell kompensiert werden bzw. es fallen zumindest Versicherungskosten und eventuelle Kosten für Rechtsstreitigkeiten an. Vgl. Meyer 2012, S. 207 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 435; Eigner/Stelzer 2008, Eigner/Stelzer 2008, S. 13.

<sup>114</sup> Die Frage der Überwälzbarkeit von Kosten ist immer abhängig von der gegebenen Marktconstellation sowie Einflussfaktoren wie der Vertragsgestaltung, Preiselastizitäten etc.

<sup>115</sup> Beachte hierzu vor allem die theoretischen Hintergründe in der ökonomischen Theorie, welche in Kapitel 2 dargestellt werden.

<sup>116</sup> Eine Diskussion der Problematik versteckter Anbieter- oder Leistungseigenschaften in Verbindung mit Opportunismus, Informationsdefiziten und Unsicherheit erfolgt im nachfolgenden Kapitel. Vgl. Kapitel 2.3.

<sup>117</sup> Vgl. hierzu die zuvor für Kostenimplikationen angeführten Überlegungen. Im Fall von physischen Gütern für eine Weiterverarbeitung entspricht die Schaffung eines Puffers der Vorhaltung von Gütern in einem Zwischenlager, welches eine Entkopplung der von nicht verlässlichen Lieferanten erbrachten Vorleistungen von dem Wertschöpfungsfluss bewirkt. Vgl. Gudehus 2012, S. 61.

<sup>118</sup> Vgl. Ellis/Henry/Shockley 2010, S. 35.

Nichtlieferfähigkeit vorab ausgesprochene Leistungsversprechen, dann resultiert sie in der Verletzung eigener Versprechen auf nachfolgenden Wertschöpfungsstufen.<sup>119</sup> Sofern es sich um substituierbare Leistungen handelt und andere Anbieter in der Lage sind, Leistungen auf einem zumindest ähnlichen Anforderungsniveau zu erstellen,<sup>120</sup> erwächst für den Anbieter die Gefahr der Abwanderung von bestehenden Kunden, verbunden mit den entsprechenden Erlöseinbußen bzw. auch darüber hinausgehenden wirtschaftlichen Schadenspotenzialen.<sup>121</sup> Hierbei gilt es zu beachten, dass – der Sicht eines modernen Churn-Managements folgend – bereits der Verlust von Aufträgen bzw. Umsatz mit einem Kunden Züge einer Abwanderung („Customer Churn“) besitzt.<sup>122</sup> Als Folge von Nichtverlässlichkeit besteht für Nachfrager aus Gründen der Sicherstellung einer dauerhaften Versorgung ein Anlass zur Überprüfung und ggf. einer Substitution und/oder Erweiterung des Kreises potenzieller Lieferanten.<sup>123</sup> Vom Kunden wahrgenommene Verlässlichkeit stellt aus dieser Sicht folglich auch einen möglichen Ansatzpunkt zur Reduzierung der Churn-Rate dar.<sup>124</sup> Auch unabhängig von einer unmittelbaren Gefährdung von Geschäftsbeziehungen lässt sich auf nachteilige Effekte, bspw. durch die Gefahr der Entwicklung von Dissonanzen und möglicher Krisen ebenso wie der Schwächung zukünftiger Verhandlungspositionen, schließen.<sup>125</sup>

<sup>119</sup> Vgl. hierzu die in Abbildung 3 bereits dargestellten Wirkungsbeziehungen.

<sup>120</sup> Aus Nachfragersicht besteht im Fall einer hohen Substitutionskonkurrenz Flexibilität bei der Auswahl und einem ggf. notwendigen Wechsel von Anbietern. Eine geringe Substitutionskonkurrenz hingegen stellt eine Einengung der Flexibilität im Sinne eines Mangels an Ausweichoptionen auf andere Anbieter bzw. Problemlösungsalternativen dar.

<sup>121</sup> Zu einer Diskussion wirtschaftlicher Schadenpotenzialen der Abwanderung von Kunden siehe Sieben 2002, S. 2 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>122</sup> Genau genommen handelt es sich bei einem Verlust von Umsatz mit einem bestehenden Kunden um den Fall eines „Revenue Churn“. Durch Zweifel an der Verlässlichkeit eines Anbieters nehmen Kunden von einzelnen Transaktionen mit diesem Anbieter Abstand und verzichten entweder gänzlich auf eine Beschaffung oder tätigen sie bei alternativen Anbietern. Ein aktueller Fall hierfür ist die Einführung eines neuen Flugzeugmodells (747-8) durch den Hersteller Boeing: Boeing kann aufgrund massiver technischer Probleme den Zeitplan für die Markteinführung des 747-8 nicht einhalten. Moniert wird vor allem das „mangelhafte Management der Kundenerwartungen“. Folgewirkungen des Terminverzugs ist Unzufriedenheit sowie die Stornierung von Aufträgen durch Kunden. Vgl. o.V. 23./24.09.2011, S. 25.

<sup>123</sup> Auf das Beschaffungsziel der Versorgungssicherheit wird in Kapitel 4.1.1 eingegangen. Eine Erweiterung des Lieferantenkreises kann mit der Aufteilung von Beschaffungsvolumina eines Gutes auf ein Set mehrerer Lieferanten einhergehen (Quotierung). Ggf. bedarf es dazu einer Qualifizierung bzw. Entwicklung alternativer Lieferanten.

<sup>124</sup> Vgl. Tecklenburg 2008, S. 26 ff.

<sup>125</sup> Butzer-Strothmann (1999) subsumiert unter die begriffliche Klammer Geschäftsbeziehungskrise „alle geschäftsbeziehungsspezifischen Prozesse, die dazu führen können, dass ein Abnehmer Wechselgedanken hegt oder der Abbruch einer Geschäftsbeziehung für ihn nicht mehr ausgeschlossen ist (...)“. Butzer-Strothmann 1999, S. 17. Die Verletzung von Versprechen hat das Potenzial eine solche Krise auszulösen. Vgl. Butzer-Strothmann 1999, S. 19. Zur generellen Rolle von Krisen in Geschäftsbeziehungen vgl. Butzer-Strothmann 1999, passim.

## 2.3 Ursachen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen

Gründe bzw. Ursachen für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen und eine dadurch ausgelöste Schlechterstellung des Nachfragers, wie beispielsweise durch die Nichteinhaltung von Versprechen ausgelöster Störereignisse, können generell sowohl im Einfluss- bzw. Verantwortungsbereich eines Anbieters, eines Kunden oder Dritter verortet werden. Auch kommen als Quelle möglicher Störeinflüsse die zumeist unvorhersehbaren und daher nicht kalkulierbaren Ereignisse höherer Gewalt in Frage.<sup>126</sup> Möglich ist zudem eine Kombination der Einflussgrößen bzw. der Verantwortlichkeiten für ein nicht den ursprünglichen Vereinbarungen entsprechendes Leistungsergebnis.<sup>127</sup>

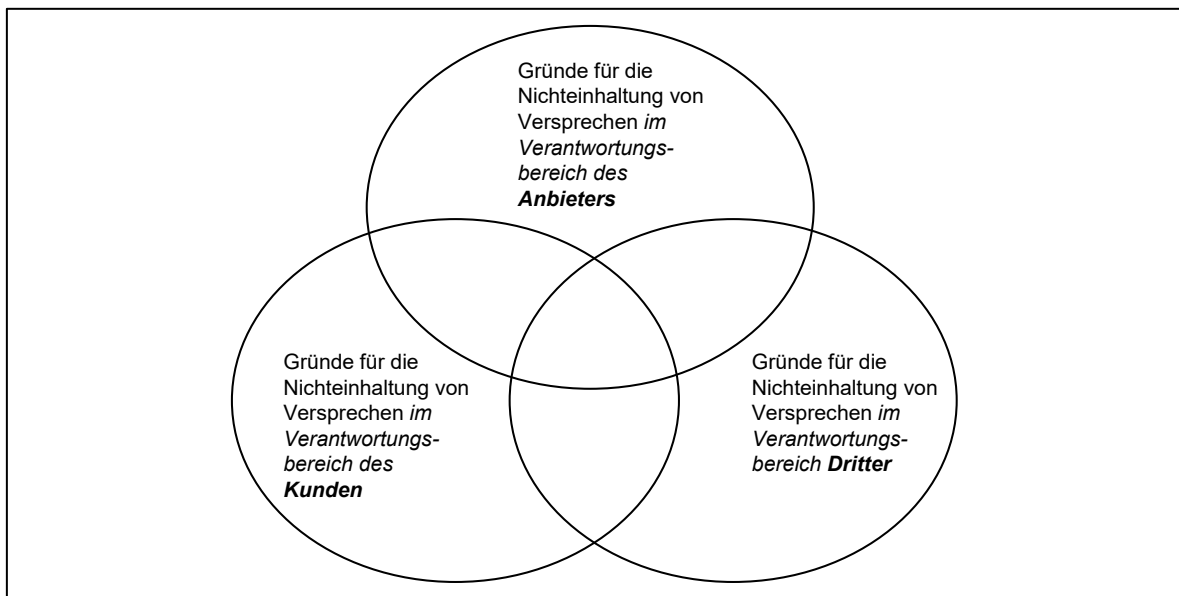


Abbildung 4: Verantwortliche im Falle der Nichteinhaltung von Versprechen  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>126</sup>

Nachteilige Ereignisse aufgrund höherer Gewalt vermögen den juristisch begründbaren Fall der „Force Majeure“ gemäß § 275, Absatz 1 BGB zu begründen. Vgl. Köhler 2014. Falls ein Anbieter aufgrund höherer Gewalt an der vertragsgemäßen Leistungserstellung gehindert ist, kann er durch Berufung auf die Force Majeure-Klausel eine Freistellung von den für Schlecht- oder Nichterfüllung definierten Vertragsfolgen erreichen. Zu Rechten und Pflichten der Vertragsparteien vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 413 f.; Mouzas/Furmston 2008, S. 43 f. Auch wenn eine Situation vorliegt, welche einem Anbieter erlaubt, sich auf Force Majeure-Klauseln zu berufen, steht es ihm prinzipiell offen trotz ungünstiger Außeneinflüsse seinen Leistungsverpflichtungen trotz juristischer Exit-Option nachzukommen.

<sup>127</sup>

Koppelman (2004) spricht von Störungen bzw. „störenden Einflüssen“ welche das Beschaffungshandeln zu beeinflussen vermögen. Er unterscheidet hinsichtlich der Quelle der jeweiligen Störungen zwischen Störungen aus der politischen und natürlichen Umwelt, solchen aus den Absatzmärkten, Störungen aus dem Beschaffungsmarkt und Störungen aus dem eigenen Unternehmen. Vgl. Koppelman 2004b, S. 117. Als Drittpartei kann bspw. auch dem Staat ein gewisser Grad an Mitverantwortung für eine Nichteinhaltung von Leistungsversprechen zugesprochen werden, sofern wie Handlungen oder Nichthandlungen des Staates eine Nichteinhaltbarkeit bedingen oder wahrscheinlicher machen. Für den Fall der Bundesrepublik Deutschland bestehen solche Nichthandlungen aktuell in einer mangelhaften Unterhaltung der zur industriellen Wertschöpfung erforderlichen Verkehrsinfrastruktur. Vgl. o.V. 24.06.2013, S. 62 ff.

In Abbildung 4 werden Möglichkeiten der Verschuldung der Nichteinhaltung von Versprechen durch die einzelnen Schnittflächenbereiche dargestellt. In der Unternehmenspraxis ist jedoch eine objektive Verortung von Verantwortung aufgrund komplexer Problemsachverhalte und fehlender Informationen zur Beurteilung häufig nicht möglich.<sup>128</sup> Zudem vermag eine objektive Sicht zwar aus juristischer Sicht von Interesse sein, aus Marketingsicht jedoch ist zunächst die subjektive Wahrnehmung der Transaktionspartner entscheidend.<sup>129</sup> Welche Partei letztlich aus Kundenperspektive für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen verantwortlich gemacht wird, unterliegt somit einer nachfragerseitigen Fehlerattribution.<sup>130</sup> Sogar falls Umwelteinflüsse in Form höherer Gewalt ursächlich für eine Verletzung von Leistungsversprechen bewirkende Störeinflüsse sind, stellt sich die Frage, ob ein Anbieter in der Wahrnehmung geschädigter Nachfrager Vorkehrungen hätte treffen können oder müssen.<sup>131</sup> Ist dies der Fall, führt die Attribution der Schuld – trotz einer nur sehr bedingt gegebenen Beeinflussbarkeit – möglicherweise zu dem Ergebnis, dass ein Anbieter nicht im ausreichenden Ausmaß, z.B. durch ein professionelles Management von Risiken in der Lieferkette versucht hat, einer Nichteinhaltung von Leistungsversprechen entgegenzuwirken.<sup>132</sup>

Relevant für das Untersuchungsinteresse der vorliegenden Arbeit sind die im Verantwortungsbereich des Anbieters befindlichen Gründe für die Nichteinhaltung von Versprechen. Eine analytische Betrachtung solcher Gründe stellt den wesentlichen Ausgangspunkt zur Einschätzung der Einhaltung von Anbieterversprechen sowie der Beurteilung der Anbieterverlässlichkeit dar. Der Fall eines vom Kunden verantworteten Störeinflusses tangiert daher lediglich die Frage der

---

<sup>128</sup> Vgl. Ellis/Henry/Shockley 2010, S. 35 ff.

<sup>129</sup> In Bezug auf den Kunden als letztendlich relevanter Beurteilungsinanz vgl. insb. die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

<sup>130</sup> Vgl. Gierl/Zhu 2009, S. 80 ff. Als Attribution wird eine Erklärungsannahme bzw. Vermutung zur Deutung des eigenen Verhaltens bzw. des Verhaltens anderer Menschen bezeichnet. Vgl. Aronson/Wilson/Akert 2008, S. 103 ff. Im Falle eines Störeinflusses interessiert die Identifikation der Einflussfaktoren auf die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Leistungsversprechen und die von den jeweiligen Einflussfaktoren abhängige Beurteilung bzw. Attribution der Zuständigkeit bzw. im Negativfall der „Schuld“ aus Nachfragersicht. Das Ergebnis der Beurteilung bzw. die Attribution der Fehler bzw. Schuld können wiederum Anlass für Nachfragerorganisationen sein, bestimmte Maßnahmen einzuleiten. Vgl. Gierl/Zhu 2009, S. 99 ff.

<sup>131</sup> So ist ersichtlich, dass Ereignisse in der Kategorie „Force Majeure“, wie beispielsweise der zum längsten Luftverkehrsverbot im europäischen Luftraum führende Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull im April 2010 oder die starken Seebeben vor der japanischen Küste im Jahr 2011 mögliche Ursachen für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen darstellen können. Auf mehrstufigen B-to-B-Märkten sind Ursachen für Störungen in Lieferketten allerdings zum Teil nur schwer zu verorten.

<sup>132</sup> Anbieter vermögen allerdings durch kommunikative Maßnahmen auf den Mechanismus der Fehlerattribution einzuwirken, beispielsweise indem sie Signale hinsichtlich der von ihnen unternommenen Anstrengungen zur Vermeidung eines nachteiligen Ereignisses oder der Verringerung des damit verbundenen Schadensausmaßes aussenden. Vgl. Gierl/Zhu 2009, S. 99.

Verlässlichkeit, sofern auch der Anbieter – wie in den entsprechenden Schnittflächen dargestellt – eine Mitverantwortung trägt. Die Schnittfläche zwischen Anbietern und Dritten wiederum spiegelt zum Beispiel Abhängigkeiten des Anbieters wieder, welche aus seiner eigenen Unternehmensumwelt oder Leistungsbeziehungen zu den eigenen Lieferanten resultieren. Insofern gilt es, Einflussfaktoren auf die Einhaltung oder auch die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen in der Domäne der Marktakteure sowie der Transaktionsumwelt zu identifizieren. Grundlegende Prämisse bei dieser Betrachtung ist stets die Sichtweise, dass es sich bei dem Nachfrager um die potenziell geschädigte Partei handelt und der Anbieter zumindest eine Teilschuld trägt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung soll Gründen bzw. Ursachen dafür weiter nachgegangen werden. Ohne der dort erfolgenden Diskussion vorzugreifen, sollen nachfolgend ausgewählte Ansätze auf Basis der vorhandenen Literatur angeführt werden.

In Bezug auf die an einem Austausch beteiligten Marktakteure wird die Verfehlung eines versprochenen Transaktionszieles häufig zwei möglichen – auf individueller wie auch organisationaler Ebene verortbaren – Ursachen zugeschrieben, der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen.<sup>133</sup> Fehlender Wille zur Erbringung eines erforderlichen Leistungsbeitrags stellt aus organisationstheoretischer Sicht ein Motivationsproblem dar. Das aus einer unzureichenden Informationsversorgung resultierende „Nichtkönnen“ bzw. „Nichtwissen“ im Sinne eines Mangels notwendiger Leistungsfähigkeit wird als Koordinationsproblem bezeichnet. Im Zusammenspiel vermögen das Koordinations- und das Motivationsproblem eine Effizienzlücke zwischen der gedanklichen Konzeption planungskonformen, effizienten Handelns und Defiziten in der Ausführung erklären und werden dementsprechend als zentrales Organisationsproblem aufgefasst.<sup>134</sup> Hinzu kommen mögliche Limitationen, welche nicht aus einem individuellen Mangel an Fähigkeiten oder Motivation resultieren, sondern z.B. vertraglichen, gesetzlichen oder auch hierarchischen Vorgaben geschuldet sind. In einer etwas erweiterten Sicht werden im Folgenden daher drei mögliche Barrieren für verlässliches Agieren voneinander unterschieden. Plakativ können diese, wie in Abbildung 5 dargestellt, mit „nicht können“ im Sinne von Fähigkeitsbarrieren, „nicht wollen“ im Sinne eines mangelnden Leistungswillens sowie „nicht dürfen“ im Sinne einer

---

<sup>133</sup>

Vgl. Plinke 2000a, S. 22 ff.; Jacob/Plötner 1998, S. 126 f.; Büttgen 2009, S. 66 ff.

<sup>134</sup>

Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 26 f.

organisational oder institutionell begründeten Dispositionseinschränkung umschrieben werden.<sup>135</sup>

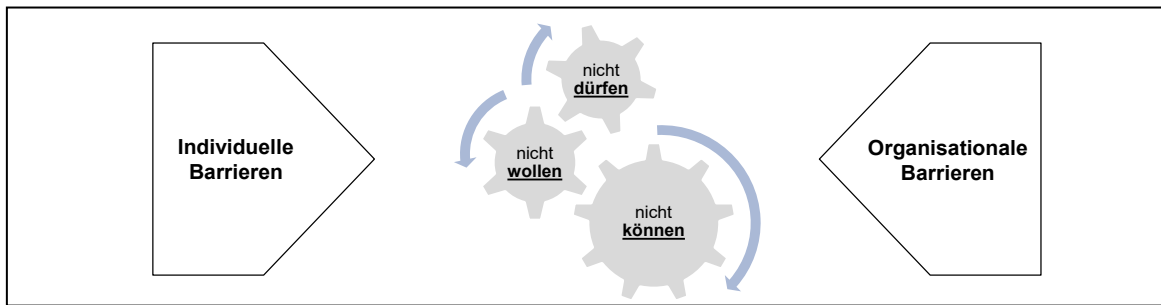


Abbildung 5: Barrieren für verlässliches Agieren  
Quelle: Eigene Darstellung

Vor einem Austausch herrscht aus Nachfragersicht ex-ante Unsicherheit über die Leitungsfähigkeit, den Leistungswillen sowie die Dispositionsfreiheit des Anbieters.<sup>136</sup> Die Frage nach Barrieren für verlässliches Agieren sowie Möglichkeiten zur Verschleierung solcher Barrieren durch Anbieter erweisen sich aus diesem Grund als wesentlich für den Zweck einer Auftragsvergabeentscheidung. Eine Einschätzung, ob ein Lieferant gegebene Versprechen einhalten wird, setzt somit immer auch an Informationen über Möglichkeiten zur verdeckten Modifikation einer Austauschrelation zu Ungunsten der Marktgegenseite an. So sind zumindest für den Fall einmaliger Transaktionen Situationen denkbar, in welchen Anbieter aus Kalkül eine Verletzung von Leistungsversprechen in Kauf nehmen.<sup>137</sup> Hierbei ist der Fall einer vorsätzlichen Täuschung von Nachfragern im Sinne von Betrug von einer bewussten Schlechterstellung aufgrund von Interessenabwägungen bei

<sup>135</sup>

Vgl. hierzu insbesondere auch die theoretischen Erläuterungen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes im nachfolgenden Kapitel 2.4.3. Im Innovationsmanagement werden diese auch als Hemmnisse bezeichnet. Vgl. Vahs/Brem 2012, S. 184. Auch wenn die Verlässlichkeit von Anbietern im Mittelpunkt des Interesses steht, muss angemerkt werden, dass diese Barrieren sowohl intern bei Anbietern, bei Nachfragern selbst als auch unternehmensübergreifend entstehen können. Probleme der Nichteinhaltung von Versprechen sind somit mithin auch auf Versäumnisse der nachfragenden Seite zurückzuführen. Im Zuge des qualitativen Untersuchungsteils dieser Arbeit werden u.a. Gründe der Entstehung dieser Barrieren einer näheren Betrachtung unterzogen. Die geschilderten Problemzusammenhänge werden nachfolgend einer theoretischen Herleitung durch die der Neuen Institutionenökonomik zugehörigen Prinzipal-Agenten-Theorie unterzogen. Vgl. Kapitel 2.4.3. Die Kategorie „Dürfen“ wird zur Vereinfachung in der nachfolgenden Diskussion als eine durch dritte herbeigeführte Leistungsfähigkeitsbeschränkung unter die Leistungsfähigkeitsdimension subsummiert. Es wird dabei von einer auf rein kognitive Fähigkeitsaspekte abstrahiert. Schütze (1992) führt den Fall, dass Mitarbeiter einem Kunden helfen möchten, dies allerdings aufgrund Anweisungen ihrer Vorgesetzten nicht dürfen, als eine mögliche Quelle für die Entstehung von unternehmensbezogener Unzufriedenheit an. Vgl. Schütze 1992, S. 220.

<sup>136</sup>

Ford (2010) spricht von Fulfillment Uncertainty, welche auftritt, „(...) when an actor has uncertainties about the outcome of interaction and about whether the counterpart will actually provide the means of coping with a particular problem that it seeks to confront.“ Ford/Mouzaz 2010, S. 959.

<sup>137</sup>

Eine solche rein transaktional orientierte Strategie ist aus theoretischer Sicht dann vorteilhaft, wenn lediglich ein einziger Austausch stattfindet und die Kosten einer Erfüllung von Leistungsversprechen höher als eventuell fällige Strafzahlungen ausfallen.

gegebener Ressourcenknappheit zu unterscheiden.<sup>138</sup> Insbesondere im Falle des Vorliegens mehrerer Aufträge vermag dies zu einer Bevorzugung der attraktivsten Austauschrelationen bei gleichzeitiger Vernachlässigung von Versprechen mit niedrigen Strafandrohungen für den Fall der Verletzung führen.<sup>139</sup> Einen weiteren Fall stellen bewusste oder unbewusste Übertreibungen in der Kommunikation der eigenen Kompetenzen dar. Auch ein solches Overpromising führt annahmegemäß zu einer Situation, in welcher ein Austausch auf Basis nicht einhaltbarer Erwartungen eingegangen wird.<sup>140</sup> Solche und ähnliche Problematiken sind auf theoretischer Analyseebene Gegenstand der modernen ökonomischen Theorie. Nachfolgend sollen daher Folgen von opportunistischem Verhalten und Informationsrestriktionen sowie Aspekte der Unsicherheit auf Seiten von Leistungsnachfragern einer näheren theoriegestützten Betrachtung unterzogen werden.

## **2.4 Theoretische Basis der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Verlässlichkeit als betriebswirtschaftlichem Erkenntnisobjekt**

### **2.4.1 Grundlegende Aspekte und Begriffe in Partialansätzen der modernen ökonomischen Theorie**

Die vorliegende Arbeit betrachtet Verlässlichkeit als Einflussgröße auf das Zustandekommen von Austauschaktivitäten. Es wird davon ausgegangen, dass Zweifel an der Verlässlichkeit von Austauschpartnern potenzielle Barrieren für eine Initiierung oder Fortführung von Austausch darstellen. Das vorliegende Kapitel verfolgt die Absicht, diese konzeptionelle Ausgangsannahme auf ein theoretisches Fundament zu stellen. Bei der Auseinandersetzung mit der Rolle von Verlässlichkeit handelt sich im Wesentlichen um eine auf das Verhalten von Vertragspartnern bezogene Unsicherheitsproblematik. Die Auseinandersetzung mit Unsicherheitsproblemen ermöglicht je nach Analysefokus sehr unterschiedliche theoretische Zugänge. Auf eine ausführliche theoretische Fundierung wird weitestgehend verzichtet, da diese bereits Gegenstand zahlreicher Publikationen, auch zu

---

<sup>138</sup> Betrug wird in der Regel mit dem Fall der Nichtleistung und einer häufig sogar darüber hinausgehenden Schädigung verbunden und gilt als ernstzunehmendes Problem. Vgl. Kroll Advisory Solutions (o.V.) 2013, S. 6 ff.

<sup>139</sup> Hierbei handelt es sich um eine Form opportunistischen Verhaltens. Vgl. dazu die Ausführungen im folgenden Kapitel.

<sup>140</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 132; Günter 2007, S. 195.

angrenzenden Thematiken ist.<sup>141</sup> Nachfolgend soll daher lediglich eine ausschnittsweise Nennung und Einordnung einiger wesentlicher Grundzüge der im weiteren Verlauf der Arbeit herangezogenen theoretischen Ansätze vorgenommen werden. Ausgeklammert werden nicht im Fokus der Arbeit stehende Ansätze wie z.B. jene in der Spieltheorie, welche insbesondere in der Mikroökonomik vielfach für die Erklärung der Einhaltung oder Nichteinhaltung von Vereinbarungen herangezogen werden.<sup>142</sup>

In Kapitel 2.1 wurde bereits auf Kerngedanken austauschtheoretischer Konzepte eingegangen.<sup>143</sup> Eine Reihe konzeptioneller Ansätze des Wettbewerbsvorteilsdenkens setzt an Überlegungen zur Vorteilhaftigkeit von Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern an und betrachtet diese in einem komparativen Kontext unterschiedlicher Alternativen für nachfragende Marktakteure.<sup>144</sup> In der Diskussion potenzieller Folgewirkungen eingehaltener bzw. auch nicht eingehaltener Versprechen spielen u.a. Ansätze der Zufriedenheitsforschung<sup>145</sup> eine hervorgehobene Rolle. Diese wiederum lassen sich mit Kundenwertüberlegungen<sup>146</sup> bzw. solchen Ansätzen untermauern, welche Geschäftsbeziehungen als

<sup>141</sup> Die Auseinandersetzung mit den angeführten theoretischen Grundlagen zählt zum Standardrepertoire zahlreicher wissenschaftlichen Arbeiten und selbst eine ausführliche Diskussion könnte nur einen sehr begrenzten Mehrwert schaffen. Vgl. bspw. Plötner 1995, passim.

<sup>142</sup> Spieltheoretische Ansätze, dabei insb. solche der nicht-kooperativen Spieltheorie, können eine Entscheidung für die Einhaltung von Vereinbarungen bzw. Versprechen als Resultat langfristig ausgelegter Gewinnüberlegungen im Sinne der Realisierbarkeit eines Überlegenen Erwartungsnutzens erklären. Vgl. Kräkel 2007, S. 1631 ff. Trotz der Nichtberücksichtigung spieltheoretischer Ansätze für das Grundgerüst der konzeptionellen Basis bedient die Arbeit sich dennoch im Rahmen der Diskussion der informationstheoretischen Zusammenhänge spezieller konzeptioneller Grundlagen, welche zu großen Teilen der Mikroökonomik – insbesondere der Spieltheorie – entstammen und dort oftmals experimentell unter Laborbedingungen untersucht werden. Auf dort diskutierte mathematische Modellzusammenhänge wird allerdings nicht eingegangen.

<sup>143</sup> Kernaussage austauschtheoretischer Konzepte ist die Überlegung, dass der Eintritt und/oder die Aufrechterhaltung einer Austauschbeziehung auf einer als positiv wahrgenommenen Kosten-Nutzen-Relation basiert. Vgl. Bagozzi 1975, S. 32 ff.; Dwyer/Schurr/Oh 1987, passim.; Plinke 2000a, S. 5 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 2.1.

<sup>144</sup> Vgl. hierzu z.B. Günter 1997, S. 213 ff.; Laag 2005, S. 32 ff.; Barney/Hansen 1994, S. 175 ff.; Barney 1991, S. 99 ff.; Morgan/Hunt 1999, S. 281 ff.; Peteraf 1993, S. 179 ff.; Simon 1988; Kuhl 1999; Porter 1985 sowie die dort jeweils angegebene Literatur. In Kapitel 3.2.2 wird zudem auf das Kriterium Verlässlichkeit als möglicher Wettbewerbsvorteil abgestellt.

<sup>145</sup> Die zentrale Annahme von Ansätzen der Zufriedenheitsforschung ist, dass Kundenzufriedenheit zur Bindung von Nachfragern beiträgt. Vgl. Schütze 1992, S. 21 ff.; Backhaus/Bauer 2003, passim; Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 17 ff. Günter (2012) stimmt dem grundlegenden Wirkungszusammenhang zu, weist aber auf den Umstand hin, dass kein Automatismus besteht. Vgl. Günter 2012, S. 327 f. Aus transaktionsübergreifender Sicht bildet sich Gesamtzufriedenheit als Aggregat von Teilzufriedenheiten heraus. Besonders hohen Einfluss auf die Bildung eines Gesamturteils wird kritischen Ereignissen zugeschrieben. Vgl. Bauer 2000, passim. Zur theoriegestützten Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit wird in der Literatur regelmäßig auf das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) verwiesen. Kundenzufriedenheit ist diesem zufolge das Resultat einer positiven Erwartungsdiskonfirmation bzw. mindestens einer Erwartungskonfirmation beim subjektiven Vergleich von Leistungserwartungen (Soll-Leistung) mit der Leistungswahrnehmung (Ist-Leistung). Vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 20 ff. sowie die nachfolgenden Erläuterungen in Kapitel 3.2.3. Zum Zweck der Erforschung von Ursachen für eine Leistungsabweichung sowie deren Handhabung wird insbesondere in der Literatur zum Dienstleistungsmarketing bzw. -management häufig das GAP-Modell herangezogen. Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 44 ff.; Grönroos 2007, S. 114 ff.

<sup>146</sup> Helm/Günter (2006) definieren Kundenwert als „(...) der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nichtmonetären Ziele des



Wertgegenstand bzw. Investition betrachten.<sup>147</sup> Auch Ansätze der Vertrauensforschung werden im Zusammenhang mit der Diskussion potenzieller Folgewirkungen der Einhaltung von Versprechen wie auch im Rahmen der begrifflichen Abgrenzung des Konstrukts Verlässlichkeit diskutiert.<sup>148</sup> Des Weiteren wird in der Arbeit bei der Diskussion organisationalen Beschaffungsverhaltens und mit Blick auf mögliche Signale für Verlässlichkeit auch auf interaktionstheoretische Ansätze zurückgegriffen.<sup>149</sup> Die theoretische Ausgangsbasis beruht allerdings in erster Linie auf institutionenökonomischen Konzepten. Die nachfolgenden Ausführungen skizzieren daher grundlegende Züge für die Thematik als wesentlich erachteter und als Analyserahmen fungierender Partialansätze in der ökonomischen Theorie mit dem Theoriebündel der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) im Zentrum.<sup>150</sup> Bewusst wird nur ein grober Überblick mit Fokus auf grundlegende Ausgangsanahmen der NIÖ gegeben, dabei insb. den Prinzipal-Agenten-Ansatz, die Transaktionskostentheorie sowie die Informationsökonomie.<sup>151</sup>

Ziel der NIÖ ist die Analyse ökonomischer Transaktionen vor dem Hintergrund von Koordinationsproblemen und -kosten in der realen Welt (explikative Sicht) zum Zweck der Identifikation effizienznaher Mechanismen zur Gestaltung von Transaktionen (instrumentelle Sicht).<sup>152</sup> Zentrale Annahmen des Theoriegebäudes der NIÖ

---

Anbieters“ Helm/Günter 2006, S. 7. Für einen grundlegenden Überblick über die Notwendigkeiten sowie Herausforderung der Bewertung von Kunden vgl. Helm/Günter 2006, S. 5 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

147

Kernaussage einer zeitpunktübergreifenden Analyse des Betrachtungsobjekts Geschäftsbeziehung unter Investitionsgesichtspunkten ist, dass diese als Vermögenobjekt eines Unternehmens angesehen werden können. Somit können auch – beispielsweise zur Stabilisierung beitragende oder als Signal dienende – Investitionen in das Vermögenobjekt Geschäftsbeziehung sowohl Amortisationsüberlegungen unterzogen wie auch begründet werden. Vgl. Plinke 1989, S. 305 ff.; Plinke 1997b, S. 115; Schirmeister/Kreuz 2006, S. 313 ff.

148

Vertrauen stellt ein in unterschiedlichen Disziplinen häufig bemühtes und intensiv diskutiertes Konzept dar. Vgl. Plötner 1995, S. 35 ff. Für eine ausführliche vergleichende Auseinandersetzung mit Vertrauen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven vgl. Vollmar 2007, passim. Eine klassische, der Soziologie entstammende Definition von Luhmann (1968) umschreibt Vertrauen beispielsweise als "Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität", Vgl. Luhmann 1968, passim; Vollmar 2007, S. 46 ff. Für eine Einordnung von Vertrauen in den Kontext der Betriebswirtschaftslehre und speziell die Marketingwissenschaft vgl. Plötner 1995, passim.

149

Vgl. Kap. 4.4.4.

150

Die NIÖ setzt sich aus einer Vielzahl miteinander vernetzter Theorien ohne eindeutiges Gravitationszentrum zusammen, welche die sehr restriktiven und daher realitätsfernen Prämissen einer idealisierten mikroökonomischen Modellwelt aufbrechen (vollkommene und kostenlose Informationen, vollkommene Informationsfunktion von Marktpreisen, unendlich schnelle Marktreaktionen, keine Transaktionskosten, Vollständigkeit von Verträgen, Nichtexistenz langfristiger Kaufpräferenzen). Sie eignet sich daher zur Analyse und Handhabung in der realen Unternehmenspraxis auftretender Koordinations- und Allokationsprobleme und insbesondere auch durch Zweifel an der Verlässlichkeit von Transaktionspartnern induzierten Unsicherheitsproblematik. Das Theoriegebäude der NIÖ umfasst den Property-Rights-Ansatz, den Transaktionskostenansatz, die Principal-Agent-Theorie und die Informationsökonomie. Vgl. z.B. Kaas 1995b, S. 3 f.; Richter/Furubotn 2010, S. 2 ff.; Richter/Bindseil 1995, S. 132; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 38 ff.; Jacob/Kleinaltenkamp 2004b, S. 218 ff. Nähere Erläuterungen werden nachfolgend angestellt.

151

Eine Definition und Erläuterung der angeführten Ansätze erfolgt an den gegebenen Stellen.

152

Das neo-institutionalistische Paradigma beabsichtigt eine ökonomische Erklärung für die Wirkungen von Institutionen. Insbesondere setzt sich die NIÖ darüber hinaus zum Ziel, auf einer normativen Ebene eine effiziente

sind eine begrenzte Rationalität („bounded rationality“) und opportunistisches Verhalten von Austauschpartnern („opportunism“) sowie unvollständige, asymmetrisch verteilte Informationen zwischen Austauschpartnern.<sup>153</sup> Letztere Annahme verdeutlicht die Schlüsselrolle von Informationen, welche das zentrale Analyseelement einer im Rahmen dieser Arbeit diskutierten Überwindung von Zweifeln an der Verlässlichkeit von Austauschpartnern darstellen. Kaas (1995) hebt aus diesem Grund die Eignung der NIÖ für das – der Förderung von Transaktionen dienende – Marketing hervor: „Mit ihrer Hilfe lassen sich Transaktionen beschreiben und systematisieren, transaktionshemmende Informations- und Unsicherheitsprobleme analysieren, die Einflussfaktoren der Höhe und der Verteilung von Transaktionskosten angeben und die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Transaktionskosten untersuchen.“<sup>154</sup>

Ökonomisch handelnde Individuen und Organisationen streben – so eine These in der ökonomischen Theorie – nach einer Optimierung des jeweilig individuellen Nutzens.<sup>155</sup> Eine Beurteilung der asymmetrischen Verteilung von Informationen zwischen Transaktionspartnern setzt somit an einer Betrachtung der Interessenlage ökonomisch handelnder Wirtschaftssubjekte an. Gut informierte Marktakteure besitzen die Möglichkeit, ihren Informationsvorsprung gegenüber informatorisch schlechter gestellten Austauschpartnern auszunutzen. Asymmetrien in der Informationsverteilung begünstigen somit opportunistische Verhaltensweisen bis hin zur Durchsetzung eigener Interessen durch gezielte Täuschung anderer Akteure.<sup>156</sup> Der Terminus Opportunismus beschreibt unterschiedliche strategische Verhaltensweisen, welche sowohl vor wie auch nach einem Vertragsschluss

---

Ausgestaltung eines institutionellen Rahmens durch gezielte Eingriffe im Sinne von Handlungsempfehlungen zu diskutieren. Vgl. Kaas 1995b, S. 3.

153

Die Annahme der begrenzten Rationalität besteht darin, dass Akteure bei ihren Handlungen zwar eine subjektive Rationalität empfinden vermögen, diese objektiv betrachtet jedoch aufgrund limitierter menschlicher Kapazitäten zur Informationswahrnehmung, -verarbeitung und -speicherung sowie zur Kommunikation begrenzt ist. Vgl. Williamson 1988, S. 68. Opportunismus bezeichnet Williamson (1988) als „deep condition of self-interest seeking that contemplates guile.“ Williamson 1988, S. 68. Plinke (2000) definiert Opportunismus in Anlehnung an Williamson als „(...) eine Verhaltensweise, die aufgrund egoistischer Motive durch Anwendung von List (‘self-interest seeking with guile’) Verhaltenswirkungen zum Nachteil des Austauschpartners, die dieser nicht akzeptieren würde, billigend in Kauf nimmt.“ Plinke 2000a, S. 24.

154

Kaas 1995a, S. 5

155

Dieses Streben an sich ist eine wesentliche Grundlage ökonomischen, den Wohlstand steigernden Handelns und kann daher zunächst positiv gewertet werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die individuelle Nutzenoptimierung zu Lasten anderer Wirtschaftssubjekte geht, indem das seinen Nutzen optimierende bzw. sogar maximierende Wirtschaftssubjekt – sofern möglich – eine Nutzenmaximierung durch Handlungen zu Lasten anderer anstrebt.

156

Vgl. John 1984, S. 278 ff.; Williamson 1993, S. 97 ff. John (1984) bezieht sich explizit auf die Verletzung von Leistungsversprechen: “Examples of opportunistic behavior are such acts as withholding or distorting information and shirking or failing to fulfill promises or obligations.” John 1984, S. 278.

möglich sind. Diese werden vor allem im Zusammenhang mit dem in Kapitel 2.4.3 betrachteten Prinzipal-Agenten-Ansatz thematisiert. Vor der Vereinbarung eines Austausches besteht beispielsweise die Gefahr der Verschleierung tatsächlicher Fähigkeiten bzw. Leistungspotenziale sowie Verhaltensabsichten. Nach der Vereinbarung einer Austauschrelation hingegen bestehen Verhaltensspielräume zur Erhöhung des eigenen Nutzens durch Übervorteilung der Gegenseite.<sup>157</sup>

Generell sind Markttransaktionen aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Austauschpartnern vor und nach Vertragsabschluss anfällig für aus Interessenkonflikten resultierende opportunistische Verhaltensweisen.<sup>158</sup> Aus der latenten Gefahr, Opfer opportunistischen Verhaltens zu werden, resultiert Unsicherheit. Diese gilt als eine der wesentlichen Herausforderungen für ökonomisches Handeln, da die Beschaffenheit eines Transaktionsobjekts sowie Eigenschafts- und Verhaltensparameter einer gegenüberstehenden Transaktionspartei in der Regel immer unsicheren Erwartungen unterliegen.<sup>159</sup> Die Erforschung des nachfragerseitigen Bedarfs nach Verlässlichkeit muss demzufolge an einer Betrachtung des Analysegegenstands Unsicherheit ansetzen, insbesondere auch, da sich diese bereits bei einer sehr geringen Anzahl opportunistisch handelnder Marktteilnehmer einstellt.<sup>160</sup> Nachfolgend gilt es, Unsicherheit als Begriff und Konstrukt definitorisch zu umreißen und präzisieren.

Es lassen sich im Wesentlichen zwei Quellen und davon jeweils ausgehende Varianten von Unsicherheit unterscheiden. Exogene Einflüsse in der Unternehmensumwelt vermögen den Erfolg einer Markttransaktion zu beeinflussen, stehen mit dieser aber nicht notwendigerweise in Verbindung. Sie bedingen Ereignisunsicherheit („event-uncertainty“): „individuals are uncertain not about the terms on which they might make market exchanges but rather about exogenous events-such as resource endowments (...) or productive opportunities (...) or

---

<sup>157</sup> Opportunistisches Verhalten lässt sich zum Zweck einer systematischen Betrachtung nach dem Entstehungszeitpunkt, der Entstehungsursache, sowie den aus einer Asymmetrie resultierenden Informationsproblemen unterscheiden. Vgl. Williamson 1993, S. 101; Plinke 2000a, S. 24 f.; John 1984, S. 278 ff.; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 44 f. sowie insb. die Ausführungen in Kapitel 2.4.3.

<sup>158</sup> Vgl. Jacob/Kleinaltenkamp 2004b, S. 218.

<sup>159</sup> Vgl. Ford/Mouzas 2010, S. 958 f.; Jacob/Kleinaltenkamp 2004b, S. 218; Adler 1996, S. 25 ff.

<sup>160</sup> Vgl. Kaas 1994, S. 246.

public policy (...).“<sup>161</sup> Das nicht abschließend prognostizierbare Verhalten der Marktteilnehmer bedingt hingegen endogene Unsicherheiten, welche auch als Marktunsicherheiten („market-uncertainties“) bezeichnet werden.<sup>162</sup> Hierunter fällt auch die durch Zweifel an der Verlässlichkeit von Austauschpartnern bedingte Unsicherheit, welche im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht. Das Ausmaß an wahrgenommener Unsicherheit mit Bezug zur Transaktionsgegenseite ist abhängig von der Art der Informationsverteilung und hierbei insbesondere von der subjektiv wahrgenommenen Intensität einer Informationsasymmetrie.<sup>163</sup> Sind in einer Entscheidungssituation keinerlei Eintrittswahrscheinlichkeiten verfügbar, handelt es sich um Unsicherheit i.e.S. bzw. Ungewissheit. Können einzelnen Entscheidungsoptionen subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden, liegt hingegen eine Entscheidungssituation unter Risiko vor.<sup>164</sup> In den Ansätzen der verhaltenswissenschaftlichen Risikotheorie – welche die primär auf neoinstitutionenökonomischer Begründung fußende Argumentation an dieser Stelle punktuell ergänzt – stellt wahrgenommenes Risiko eine subjektive Größe dar und basiert auf einer multiplikativ verknüpften Linearkombination der empfundenen Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Schadensfalls mit der wahrgenommenen Bedeutung von Konsequenzen im Schadensfall. Die Größe Risiko bringt damit die Gefahr einer Abweichung einer tatsächlich realisierten Größe vom Erwartungswert dieser Größe zum Ausdruck.<sup>165</sup> Da Wirtschaftssubjekte und somit natürlich auch Kaufentscheider oft risikoavers sind, werden Risikoreduktionsme-

<sup>161</sup> Hirshleifer/Riley 1979, S. 1377. Weitere Beispiele, welche eine verlässliche Leistungserbringung auch kurzfristig beeinflussen können sind z.B. Streiks oder Einfuhrbeschränkungen. Insbesondere für den Fall, in der Presse zuweilen als „Handelskrieg“ bezeichneter Situationen ist denkbar, dass eine existente Problemdefinition und ein davon ausgehender – den Austausch mit Transaktionspartnern erfordernder – Problemlösungsansatz sich nicht länger problemadäquat erweist.

<sup>162</sup> Vgl. Fließ 2000, S. 256 ff.; Hirshleifer/Riley 1979, S. 1376 f.; Kaas 1990, S. 541). Einflussvariablen innerhalb des eigenen Verfügungsbereichs sind ebenso den endogenen Ursachen für Unsicherheit zuzurechnen.

<sup>163</sup> Je weniger der Ablauf und das Ergebnis einer Markttransaktion vorhersehbar sind, desto größer ist in der Regel die subjektiv wahrgenommene Unsicherheit. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass subjektiv wahrgenommene und objektive, also tatsächliche Größen zum Teil deutlich auseinanderfallen. Vgl. Kaas 1990, S. 541 f.

<sup>164</sup> Vgl. Neus 2007, S. 1771. Feingliedrigere Unterscheidungen differenzieren zwischen einer größeren Anzahl unterschiedlicher Risikoarten. In Betracht kommen bspw. funktionale, finanzielle, physische, soziale, psychologische, zeitliche Risiken sowie das Versäumnis-Risiko. Vgl. Mitchell/Greatorex 1993, S. 186 f.; Foscht/Swoboda 2011, S. 96; Fließ 2008, S. 160 sowie die dort angegebene Literatur. Auf weitergehende Ansätze zur Ausdifferenzierung des Risikobegriffs sowie der Unterscheidung zwischen Risiko und Unsicherheit wird aus forschungsökonomischen Gründen abgesehen und auf entsprechende Literatur verwiesen. Vgl. insb. Adler 1996, S. 25 ff. sowie die dort angeführten Quellen.

<sup>165</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 11 ff.; Plinke 2000a, S. 26 f. Das subjektiv wahrgenommene Risiko kann teilweise deutlich von einem objektiven Risiko abweichen. Für den Fall, dass ein Transaktionspartner absolut sicher ist, dass das Ziel einer Transaktion im Sinne einer erwarteten Austauschrelation erreicht wird, besteht keinerlei subjektives Risiko trotz eines gewissen Restrisikos aus objektiver Sicht. Vgl. Plinke 2000a, S. 27.

chanismen angewandt, um das anfänglich subjektiv wahrgenommene Risiko auf ein von ihnen akzeptiertes Niveau zu senken.<sup>166</sup>

Zentral für die NIO ist die Anerkennung der Existenz und des steuernden Nutzens von Institutionen. Diese können definiert werden als: „(...) the written und unwritten rules, norms and constraints that humans devise to reduce uncertainty and control their environment.“<sup>167</sup> Institutionen als „rules of the game“<sup>168</sup> lassen sich somit als Systeme formaler und informeller Regeln zur Beschränkung menschlichen Handelns auffassen. Ihre Aufgabe liegt somit darin, das Verhalten von Individuen und/oder Organisationen unter Verwendung von Anreiz- oder Strafinstrumenten in kollektiv vereinbarte Bahnen zu lenken und damit die Grundlagen für vereinbarungsgemäßes, kooperatives Verhalten – insbesondere auch die Einhaltung von Versprechen – zu schaffen.<sup>169</sup>

In den folgenden Kapiteln werden der Transaktionskostenansatz, der Prinzipal-Agenten-Ansatz sowie informationsökonomische Partialansätze einer knappen Betrachtung unterzogen. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf den informationsökonomischen Aspekten, da diese sowohl den Ausgangspunkt des Untersuchungsinteresses wie auch einen möglichen Ansatzpunkt zur Lösung der skizzierten Problematiken darstellen.<sup>170</sup>

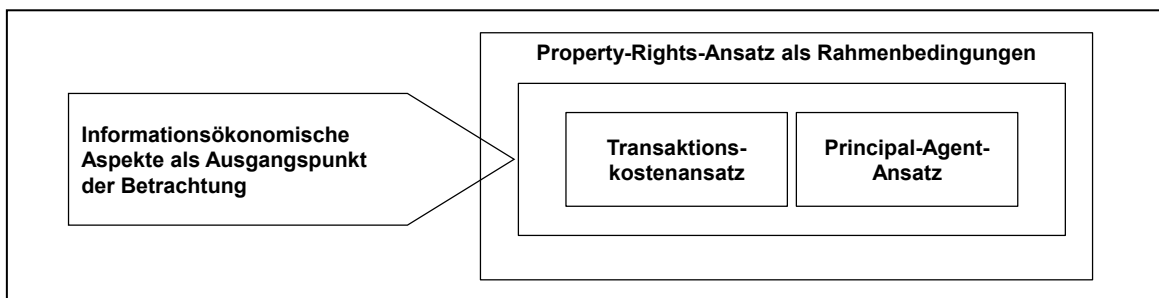


Abbildung 6: Partialansätze der Neuen Institutionenökonomik  
Quelle: Fischer/Hüser/Mühlenkamp/Schade/Schott 1993, S. 446

<sup>166</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 27 ff.; Plötner 1995, S. 16 ff. sowie die weiterführenden Ausführungen in Kapitel 4.5.

<sup>167</sup> Ménard/Shirley 2008, S. 1.

<sup>168</sup> North 2008, S. 22.

<sup>169</sup> Vgl. North 1991, S. 97; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 38 ff.; Ménard/Shirley 2008, S. 1 ff.; North 2008, S. 21 ff.; Vollmar 2007, S. 287 ff. Allerdings können auch Institutionen nur unvollkommene Resultate generieren. Zudem stehen dem generierten Nutzen Kosten der Einrichtung und Aufrechterhaltung sowie darüber hinaus Transaktionskosten gegenüber. Der grundsätzliche Ausgangspunkt der Analyse von Institutionen bzw. „institutioneller Arrangements“ sind die zwei idealtypischen Koordinationsformen Markt und Hierarchie. In der Unternehmenspraxis überwiegen auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extrempolen abbildbare Mischformen, sog. hybride Koordinationsformen. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 38 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Fischer/Hüser/Mühlenkamp/Schade/Schott 1993, S. 446.

Der Property Rights-Ansatz betrachtet die rechtlichen Rahmenbedingungen des Austausches von Verfügungsrechten in Transaktionen.<sup>171</sup> Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Zusammenhänge der herangezogenen Partialansätze der NIÖ. Die genannten Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der jeweilig zentralen Untersuchungseinheit. Die Informationsökonomie und der Prinzipal-Agenten-Ansatz befassen sich mit Individuen als Untersuchungseinheit und stellen auf sie bezogene Verhaltensfragen ab.<sup>172</sup> Im Mittelpunkt des nachfolgend zunächst betrachteten Transaktionskostenansatzes hingegen stehen Markttransaktionen in ihrer Rolle als Koordinationsform auf Märkten.<sup>173</sup>

#### 2.4.2 Erklärungsbeitrag des Transaktionskostenansatzes

Gegenstand der Transaktionskostentheorie ist die Analyse von Kosten, welche im Zusammenhang mit der Durchführung von Markttransaktionen anfallen.<sup>174</sup> Leitendes Ziel ist dabei stets die Erhöhung der Allokationseffizienz durch den Vergleich unterschiedlicher Koordinationsformen nebst ergänzenden Rahmenbedingungen.<sup>175</sup> Zunächst gilt es den Begriff Transaktion definitorisch zu präzisieren um anschließend vor dem Hintergrund des Zielgegenstands Verlässlichkeit auf phasenspezifische Kosten sowie Kostentreiber einer Transaktion einzugehen.

Die Durchführung einer Transaktion kann grob in zwei Abschnitte unterteilt werden: Zunächst bedarf es in einem ersten Abschnitt des Zustandekommens eines Vertrags, welcher nach seinem Abschluss in einem zweiten Abschnitt erfüllt

<sup>171</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 45 ff.; Kleinaltenkamp 2005, S. 57 ff.; Jacob/Kleinaltenkamp 2004b, S. 219. Der Property Rights-Ansatz findet keine explizite Berücksichtigung für die weiteren Ausführungen. Zum einen fanden wesentliche theoretische Hintergründe des Zustandekommens von Transaktionen bereits Eingang in die austauschtheoretische Diskussion in Kapitel 2.1. Zum anderen werden die interessierenden Fragen im Zusammenhang mit dem Transfer von Property Rights zwischen Austauschparteien in den nachfolgend betrachteten Ansätzen wie auch im Zuge der in Kapitel 3 erfolgenden Auseinandersetzung mit rechtlichen Rahmenbedingungen thematisiert.

<sup>172</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 55 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49 ff. sowie die nachfolgenden Ausführungen in Kapitel 2.4.2.

<sup>174</sup> Der Ursprung der Transaktionskostentheorie liegt in der 1937 erschienenen Arbeit *The Nature of the Firm* von Coase. Vgl. Coase 1937, S. 386 ff. Sie wurde in späteren Zeiten u.a. von Williamson deutlich vorangetrieben. Vgl. Williamson 1979, S. 233 ff.; Williamson 1981, S. 548 ff.; Williamson 2008, S. 41 ff. In Deutschland leistete beispielsweise Picot wesentliche Diskussionsbeiträge. Vgl. Picot 1982, S. 267 ff. Für einen Überblick über empirische Forschungsbeiträge vgl. Rindfleisch/Heide 1997, passim.; Picot 1991, S. 147 ff.; Richter/Furubotn 2010, S. 55 ff.

<sup>175</sup> Welche Form von Koordination in einer bestimmten Situation eine möglichst hohe Allokationseffizienz ermöglichen kann stellt sich leider jedoch alles andere als trivial dar. So findet sich in der Literatur bislang kein Gesamtansatz, um eine hinreichende Operationalisierung eines komparativen Kostenvergleichs zwischen alternativen Koordinationsformen vorzunehmen. Dieses Dilemma lässt sich jedoch durch eine Betrachtung speziell definierter Kostenkategorien und einen Vergleich dieser teilweise auflösen.

wird.<sup>176</sup> Auf beiden Seiten entstehen hierbei Transaktionskosten, welche für den Nachfrager in der Summe der Beschaffungsanstrengungen und für den Anbieter in der Gesamtheit seiner Vertriebsanstrengungen in einer Markttransaktion bestehen.<sup>177</sup> Eine erste Möglichkeit zur Unterscheidung von Transaktionskosten nimmt Bezug auf ihre zeitliche Inzidenz und unterteilt folglich gemessen an den Zeitpunkt der Transaktionsdurchführung in ex-ante und ex-post anfallende Kosten.<sup>178</sup> In detaillierterer Form lassen sich Transaktionskosten in Anlehnung an eine fünf Phasen umfassende Unterteilung von Transaktionen in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Anpassungs- und Kontrollkosten ausdifferenzieren.<sup>179</sup> Mit jeder einzelnen Phase sind sowohl auf der Kunden- wie auch auf der Anbieterseite jeweils phasenspezifische Kosten verbunden. Die Kosteninzidenz auf beiden Seiten wird dabei von den gleichen in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellten Hauptkostentreibern tangiert:

Zeitliche Inzidenz	Phasenspezifische Transaktionskosten	Hauptsächliche Kostentreiber für Transaktionsparteien
Vor Vertragschluss (Bemühungen um Zustandekommen)	Anbahnungskosten	Informationssuche, -beschaffung und -auswertung über in Frage kommende Transaktionspartner sowie deren Konditionen
	Vereinbarungskosten	Intensität und zeitlicher Umfang der Vertragsverhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung
Nach Vertragsschluss (Bemühungen in Verbindung mit Erfüllung)	Abwicklungskosten	Umsetzung vereinbarter Leistungsinhalte, z.B. dafür notwendige Verbuchungen, Datenerfassungen, Transporte
	Kontrollkosten	Sicherstellung der Einhaltung von Vereinbarungen, bspw. hinsichtlich von Terminen, Preisen, Qualitätseigenschaften, Mengen oder auch Geheimhaltungsvereinbarungen
	Anpassungskosten	Durchsetzung von Anpassungs- bzw. Änderungserfordernissen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen während der Vertragslaufzeit, bspw. hinsichtlich von Terminen, Preisen oder Qualitätseigenschaften

Tabelle 2: Transaktionskosten nach zeitlicher Inzidenz und Phase  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49.

Die Höhe der Transaktionskosten wird in der Literatur zumeist auf drei wesentliche Faktoren zurückgeführt: Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit von Transaktionen.<sup>180</sup> Auch angeführt werden u.a. die Faktoren Komplexität und Atmosphäre.<sup>181</sup>

<sup>176</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49.

<sup>177</sup> Hierunter fallen alle in Verbindung mit einer Beschaffungsentscheidung verwendeten Ressourcen, insbesondere auch Bemühungen zur Informationsbeschaffung und -verarbeitung zum Zweck der Reduktion des Beschaffungsrisikos.

<sup>178</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S. 31.

<sup>179</sup> Vgl. Picot 1991, S. 147; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S.49. Eine etwas abweichende Einteilung stellen bspw. Richter/Furubotn (2010) zur Diskussion. Sie unterscheiden zwischen den vier Arten (1) Such- und Informationskosten, (2) Verhandlungs- und Entscheidungskosten, (3) Überwachungs- und Durchsetzungskosten sowie (4) Investitionen in Sozialkapital. Vgl. Richter/Furubotn 2010, S. 59 ff. Auch unter Beweis gestellte Verlässlichkeit bzw. ein besonders hohes Anstrengungsniveau zur Sicherstellung einer verlässlichen Leistungserstellung ließe sich als Investition in Sozialkapital interpretieren.

<sup>180</sup> Vgl. Williamson 1979, S. 239; Williamson 1988, S. 69 f.; Rindfleisch/Heide 1997, S. 32 ff.; Roth 2001, S. 54.

<sup>181</sup> Vgl. Picot 1991, S. 148; Rindfleisch/Heide 1997, S. 32.

Spezifität bezieht sich in diesem Kontext auf die mit einer Transaktion verbundenen Investitionen in Vermögensgegenstände bzw. Ressourcen, welche nicht oder nur mit hohem Wertverlust anderweitig verwendbar sind.<sup>182</sup> Fallen spezifische Investitionen hoch aus, resultiert aus ihnen eine mit Transaktionskosten verbundene Notwendigkeit, diese abzusichern. Daher wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Spezifität und der Höhe von Transaktionskosten unterstellt.<sup>183</sup> Gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Transaktionskosten. Das Verständnis von Unsicherheit als Umweltfaktor einer Transaktion bezieht sich die Änderungshäufigkeit bzw. -intensität einer Transaktion zugrundeliegender Vertragsbedingungen und dadurch notwendiger Anpassungsprozesse. Aus Unsicherheit resultieren in Verbindung mit den Verhaltensannahmen begrenzter Rationalität, asymmetrischer Informationsverteilung und Opportunismus Probleme für Transaktionsparteien, deren Begrenzung in der Regel mit hohen Transaktionskosten verbunden ist.<sup>184</sup> Mit einem steigenden Ausmaß an Unsicherheit, welches u.a. auch aus dem Faktor Spezifität resultiert, gehen der üblichen Gedankenlogik der Transaktionskostenökonomik ein höherer Detaillierungsgrad ex-ante erfolgreicher Vertragsgestaltung, ex-post höhere Kontroll- und Anpassungskosten oder sogar eine Tendenz zu vertikaler Integration, d.h. einer Make-Entscheidung einher.<sup>185</sup> Dieses zusätzliche Ausmaß an Transaktionskosten vermag durch wahrgenommene Verlässlichkeit gesenkt werden: Erstens, indem die wahrgenommene Unsicherheit geringer ausfällt und zweitens, indem das wahrgenommene Maß der Notwendigkeit Transaktionskosten erzeugender Absicherungs-, Kontroll- und Anpassungsmechanismen geringer ausfällt. Wahrgenommene Verlässlichkeit substituiert somit partiell die wahrgenommene Notwendigkeit einer institutionell basierten Absicherung.<sup>186</sup> Häufigkeit als Einflussvariable auf Transaktionskosten bedingt maßgeblich die Amortisationszeit austauschspezifischer Investitionen z.B. in Überwachungsmechanismen zur Überprüfung der Einhaltung von Versprechen. Überdies lässt sich der

182

Die Spezifität eines Gutes bemisst sich an der Verwendbarkeit eines Gutes für andere als den ursprünglich geplanten Zweck bzw. durch andere als die ursprünglich vorgesehenen Nutzer, ohne dass mit der abweichenden Verwendung ein Wertverlust einhergeht. Spezifität stellt somit einen Gradmesser für zweck- oder austauschpartnerbezogene „sunk costs“ dar. Vgl. Williamson 1988, S. 70; Ménard 2008, S. 285. Transaktionsspezifische Ressourcen können sowohl materieller wie auch immaterieller Art anfallen. Besonders die Aufwendung beziehungsspezifischer immaterieller Ressourcen sind zumeist nicht übertragbar.

183

Vgl. Picot 1991, S. 148; Rindfleisch/Heide 1997, S. 33 ff.

184

Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 52.

185

Vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S. 33 ff.

186

Desgleichen kann wahrgenommene Verlässlichkeit nicht vorhandenes Vertrauens ersetzen und zudem vertrauensbildend wirken. Der Zusammenhang zwischen Verlässlichkeit und Vertrauen wird in Kapitel 3.1 vertieft.



zunehmenden Menge an Erfahrungen im Umgang mit einem Transaktionspartner eine transaktionskostensenkende Wirkung zuschreiben.<sup>187</sup> Komplexität wird zumeist analog zu Unsicherheit angeführt. Der Faktor Atmosphäre bezieht sich auf „alle für die Organisation einer Leistungsbeziehung relevanten sozialen, rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen.“<sup>188</sup> Die Transaktionsatmosphäre nimmt somit als umgebende Bedingung mit Einflusspotenzial auf die anderen Faktoren eine Sonderstellung ein.<sup>189</sup> Der Faktor Atmosphäre wirkt als möglicher Katalysator von Transaktionen und folglich Hebel zur Senkung von Transaktionskosten. Er gilt – in einer etwas enger definierten Variante bezogen auf interorganisationale und -personelle Interaktionsprozesse – auch als maßgebliches Element des in Kapitel 4.4.4 betrachteten Interaktionsmodells der IMP-Group.<sup>190</sup>

### 2.4.3 Erklärungsbeitrag des Prinzipal-Agenten-Ansatzes

Untersuchungsgegenstand der Prinzipal-Agenten-Theorie ist das Verhältnis zwischen einem Auftraggeber in der Rolle des Prinzipals und einem Auftragnehmer in der Rolle des Agenten.<sup>191</sup> Der Prinzipal schließt mit dem Agenten eine Vereinbarung über eine zu erbringende Leistung ab und gibt dabei üblicherweise Leistungsversprechen ab. Gemäß der Annahme individueller Nutzenorientierung räumt der Agent der eigenen Nutzengenerierung Vorrang vor einer bestmöglichen Erfüllung des Vertrags ein und provoziert damit – durch Nutzung diskretionärer Handlungsspielräume und unter Inkaufnahme der Nichteinhaltung gegebener Versprechen – unter Umständen einen Konflikt zu den Zielen des Prinzipals.<sup>192</sup> Für den Prinzipal besteht das Problem darin, dass er den Agenten in der Regel nur unvollständig kontrollieren kann, da eine Verhaltensüberwachung häufig mit unverhältnismäßig hohen Informations- und Kontrollkosten einhergeht oder

<sup>187</sup> Vgl. Picot 1991, S. 148.

<sup>188</sup> Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 52.

<sup>189</sup> Ähnlich bereits führt Picot (1991) aus: „Die Transaktionsatmosphäre umfasst alle für die Koordination einer Leistungsbeziehung relevanten sozialen und technologischen Rahmenbedingungen. Diese sind insofern von Bedeutung, als vor dem Hintergrund verschiedenartiger Werthaltungen das opportunistische Verhaltenspotenzial grundsätzlich unterschiedlich einzuschätzen ist. Ebenso können durch die Entwicklung technologischer Neuerungen (...) die Möglichkeiten rationalen Verhaltens erweitert, der Spezifitätsgrad einer Leistungsbeziehung verändert und die Kosten der Informationsübertragung gesenkt werden.“ Picot 1991, S. 148.

<sup>190</sup> Vgl. Kapitel 4.4.4.

<sup>191</sup> Zu den prominenten Vertretern dieses Ansatzes sind u.a. Jensen und Meckling oder Arrow zu zählen. Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 305 ff.; Arrow 1985, S. 37 ff. Für die weiterführende Lektüre zur Prinzipal-Agenten-Theorie sowie auch der Bedeutung der Prinzipal-Agenten-Theorie für die Zwecke des Marketings vgl. Eisenhardt 1989, S. 57 ff.; Bergen/Dutta/Walker 1992, S. 1 ff.; Bayon 1997, S. 177 ff.; Richter/Furubotn 2003, S. 224 ff.; Kleinaltenkamp 1992, S. 812 ff.

<sup>192</sup> Vgl. Eisenhardt 1989, S. 59; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 55 ff.

schlichtweg nicht möglich ist. In der Konsequenz resultieren sowohl Unsicherheit wie Agency-Kosten, welche hinsichtlich ihres Ausmaßes Gegenstand von Tradeoff-Überlegungen sein können.<sup>193</sup>

Anhand des Zeitpunkts der Vereinbarung einer Transaktion lässt sich zwischen der vorvertraglichen und nachvertraglichen Form eines ausbeutbaren Verhaltensspielraums unterscheiden, hinsichtlich der Ursache für eine Informationsasymmetrie auf der Seite des Beauftragten zwischen den vier Möglichkeiten verborgene Eigenschaften (Hidden Characteristics)<sup>194</sup>, verborgene Absichten (Hidden Intention)<sup>195</sup>, nicht beobachtbare Aktivitäten (Hidden Action)<sup>196</sup> sowie ein nicht beobachtbarer Informationsstand (Hidden Information).<sup>197</sup> Die aufgeführten Ursachen bedingen drei mögliche Konfliktarten bzw. Gefahren für den Auftraggeber: Eine vorvertragliche Opportunismusgefahr aufgrund asymmetrisch zwischen den Vertragsparteien verteilter Informationen ist Analysegegenstand der **Adverse Selection**-Problematik.<sup>198</sup> Nach Vertragsschluss bestehen mit Hold-Up und Moral Hazard zwei weitere mögliche Problematiken. Die **Hold-Up**-Problematik bezieht sich auf die Gefahr der einseitigen Abhängigkeit eines Vertragspartners von der Gegenpartei vor dem Hintergrund spezifischer Investitionen.<sup>199</sup> **Moral Hazard**-Problematiken bezeichnen die Möglichkeit verdeckter Handlungen bzw. Unterlassungen zu Ungunsten des Prinzipals.<sup>200</sup> Die vier zuvor genannten Ursachen für

<sup>193</sup> Das Effizienzkriterium in der Prinzipal-Agenten-Theorie sind die sog. Agency-Kosten. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 56; Jensen/Meckling 1976, S. 308 ff.

<sup>194</sup> Bei **Hidden Characteristics** handelt es sich um feststehende, dem Austauschpartner nicht bekannte Eigenschaften eines Transaktionspartners oder von ihm angebotener Leistungen. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 57.

<sup>195</sup> Im Fall von **Hidden Intention** bezieht sich die Informationsasymmetrie auf die Absichten des Transaktionspartners. Mitunter entsteht mit Vertragsschluss z.B. durch die Tätigkeit spezifischer Investitionen ein Abhängigkeitsverhältnis. Hieraus resultiert ein Ausbeutungsrisiko durch Handlungen nach Vertragsschluss, welche zwar beobachtbar nicht aber beeinflussbar sind. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 59.

<sup>196</sup> Im Fall von **Hidden Action** ist nach Vertragsschluss das Ergebnis einer Handlung beobachtbar, nicht aber das zum Ergebnis führende individuelle Anstrengungsniveau der ausführenden Partei. Begründen lässt sich diese Situation mit der Unmöglichkeit oder prohibitiv hoher Kosten der Überwachung. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 58; Kleinalkamp 1992, S. 813.

<sup>197</sup> Die in Kapitel 2.2 angeführte Unsicherheit über mögliche Leistungsfähigkeitsbarrieren beziehen sich auf die Hidden Characteristics. Unsicherheiten in Bezug auf den Leistungswille nehmen hingegen Bezug zu Hidden Intention und Hidden Action. Vgl. Spremann 1990, S. 566.

<sup>198</sup> Vgl. Akerlof 1970, passim. Akerlof (1970) beschreibt in seinem viel beachteten Beitrag „The Market for ‚Lemons‘: Quality Uncertainty and the Market Mechanism“ am Beispiel von Gebrauchtwagen das Problem, dass ein Nachfrager im Falle der Nichtmöglichkeit bzw. erst nach Vertragsschluss gegebenen Möglichkeit zur Bewertung der wahren Qualität einer Leistung seine Zahlungsbereitschaft generell an der durchschnittlichen zu erwartenden Qualität einer Leistung ausrichten wird und Angebote mit überdurchschnittlich hoher Qualität dadurch vom Markt verschwinden. Zu den theoretischen Hintergründen der Adversen Selektion siehe u.a. auch Milde 1988, S. 1 ff.; Fischer/Hüser/Mühlenkamp/Schade/Schott 1993, S. 452. Bezogen auf die vorliegende Themenstellung handelt es sich hierbei um das Risiko der Auswahl nicht geeigneter Vertragspartner, dadurch dass die informatorisch besser gestellte Transaktionspartei der schlechter gestellten Seite ihr exklusiv zugängliche Informationen über die jeweilige Leistungsfähigkeit und bzw. oder den Leistungswillen vorenthält.

<sup>199</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 59.

<sup>200</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 58.

eine Informationsasymmetrie werden in der nachfolgenden Tabelle 3 noch einmal zusammenfassend charakterisiert im Hinblick auf (1) den Entstehungszeitpunkt der Informationsasymmetrie, (2) die zugrundeliegende Ursache der Informationsasymmetrie auf der Seite des Agenten, (3) die drei erläuterten Gefahren für den Auftraggeber, (4) Anforderungen an ein Transaktionsdesign sowie (5) in Frage kommende Transaktionsdesigns als Lösungsansatz für die jeweilige Problematik.<sup>201</sup>

	<b>Hidden Characteristics</b>	<b>Hidden Intention</b>	<b>Hidden Action</b>	<b>Hidden Information</b>
Entstehungszeitpunkt der Informationsasymmetrie	vor Vertragschluss	vor und nach Vertragsschluss	nach Vertragsschluss	
Ursache der Informationsasymmetrie auf der Seite des Beauftragten	Verborgene Eigenschaften	Verborgene Absichten	Nicht beobachtbare Aktivitäten	Nicht beobachtbarer Informationsstand
Risiken für den Auftraggeber	Adverse Selection	Adverse Selection Hold-Up	Moral Hazard	Adverse Selection Moral Hazard
Ansatzpunkte für ein Transaktionsdesign	Auswahl des Agenten	Auswahl des Agenten Beeinflussung des Verhaltens	Möglichkeiten zur Beeinflussung des Verhaltens	Möglichkeiten zur Beeinflussung des Verhaltens
Lösungsansätze (in Frage kommende Transaktionsdesigns)	Signaling Screening	Signaling	Anreiz- und Kontrollmechanismen	Anreiz- und Kontrollmechanismen

Tabelle 3: Informationsasymmetrie und resultierende Risiken für Auftraggeber  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Slaghuis 2005, S. 54.

Die dargestellten Eigenschaftskategorien finden auch Verwendung in den nachfolgend thematisierten informationsökonomischen Überlegungen. Weiber/Adler (1995) verbinden die kurzfristig nicht manipulierbare Leistungsfähigkeit für die nach Alchian/Woodward benannten Kontraktgüter bzw. Leistungsversprechen mit der Eigenschaftskategorie Hidden Characteristics. Bezugnehmend auf den nach Vertragsschluss beeinflussbaren Leistungswillen leiten sie die Kategorie Hidden Effort ab, welche inhaltlich Hidden Intention entspricht.<sup>202</sup> Auch Dahlke (2001) nimmt direkt Bezug auf die kurzfristig nicht manipulierbare Leistungsfähigkeit und bezeichnet diese als „skill“. Den kurzfristig sehr wohl beeinflussbaren Leistungswillen benennt sie – wie auch Weiber/Adler (1995) – als „effort“. Sie leitet aus beiden die Eigenschaftskategorien Hidden Skill und Hidden Effort ab.<sup>203</sup>

<sup>201</sup> Vgl. Slaghuis 2005, S. 54.

<sup>202</sup> Vgl. Weiber/Adler 1995b, S. 55 f.

<sup>203</sup> Weiber/Adler (1995) wie auch Dahlke (2001) nehmen Bezug auf eine im nachfolgenden Kapitel noch näher zu explizierende Informationskomplexität. Die angeführten Kategorien werden mit Erfahrungseigenschaften in Verbindung gebracht. Des Weiteren werden die sich auf Sucheigenschaften beziehende Kategorie open skill sowie die auf Vertrauenseigenschaften Bezug nehmenden Kategorien der veiled characteristics bzw. skill und veiled effort angeführt. Vgl. Weiber/Adler 1995b, S. 55 f.; Dahlke 2001, S. 149.

Im Zentrum der Betrachtungen steht – wie bereits in der Problemstellung expliziert – die Einschätzung der Verlässlichkeit in Frage kommender Anbieter vor Abschluss eines Vertrags. Die im Zeitpunkt der Vertragsvereinbarung fixierten Versprechen stellen das Ergebnis einer vorausgehenden Einforderung von Leistungsversprechen auf Nachfragerseite und der Abgabe von Leistungsversprechen auf Anbieterseite dar. Die bis dahin, vor allem in der Anbahnungsphase zu lösende Gefahr besteht in der Auswahl und Kontrahierung eines nicht geeigneten, weil nicht verlässlichen Transaktionspartners. Aus theoretischer Sicht stehen somit die zuvor bereits als „Adverse Selection“ bezeichnete Problematik sowie Lösungen für diese durch ex-ante-Informationasymmetrien bedingte Problematik im Mittelpunkt der Untersuchung.<sup>204</sup> Nach Vertragsschluss entstehende Gefahren werden zwar nicht ausgeklammert, aber nur am Rande qualitativ empirisch berücksichtigt. Nachfolgende Abbildung 7 zeigt noch einmal vor dem Hintergrund von Informationsasymmetrien die jeweils auf Leistungsversprechen bezogenen Kommunikations- und Aktionsbeziehungen in den vor- und nachvertraglichen Phasenabschnitten sowie dem Abschnitt der Vertragsvereinbarung auf.

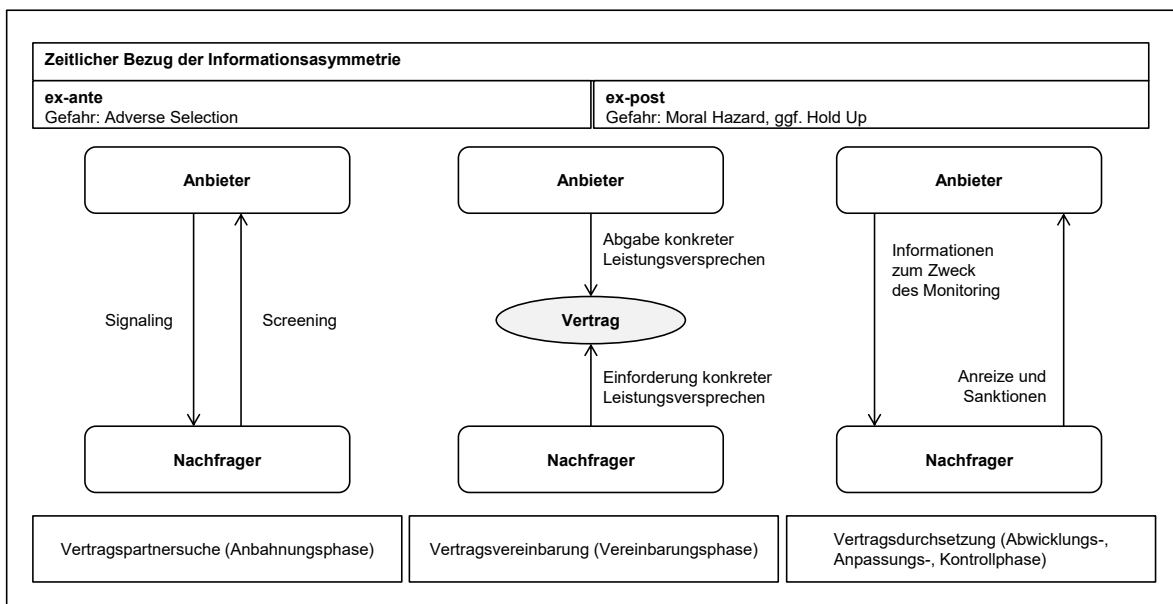


Abbildung 7: Leistungsversprechen vor dem Hintergrund von Informationsasymmetrien  
Quelle: Eigene Darstellung

Lösungsansätze zur Auflösung in der Abbildung dargestellter Informationsungleichgewichte, dem Kernproblem des Prinzipal-Agenten-Ansatzes, sind Analyse-

<sup>204</sup>

Es wird insbesondere auf Informationsaktivitäten zur Lösung der dargelegten Problematiken eingegangen. Die hierauf bezogenen, in Abbildung 7 angeführten Begriffe Screening und Signaling werden im anschließenden Kapitel 2.4.4 erläutert.

objekt der im Folgenden betrachteten Informationsökonomie. Anders als bei der Transaktionskostenökonomik und dem Prinzipal-Agenten-Ansatz steht hier somit nicht die Problembeschreibung und -analyse, sondern die Auflösung der durch Informationsasymmetrien ausgelösten Problematiken im Vordergrund. Die Informationsökonomie – ergänzt durch psychologische bzw. verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze – stellt somit auch den zentralen Schlüssel zur Handhabung von Unsicherheit über die Verlässlichkeit von Austauschpartnern durch die Beschaffung bzw. Bereitstellung von Informationen dar.

#### 2.4.4 Erklärungsbeitrag der Informationsökonomie

Das im Rahmen der Informationsökonomie verfolgte Globalziel besteht in einer Verbesserung bzw. Optimierung von Informationsprozessen zwischen Austauschpartnern. Ausgehend von diesem Globalziel können mit der Analyse asymmetrischer Informationsverteilungszustände in Austauschverhältnissen, der Erforschung der Ursachen für Informationsdefizite und -asymmetrien sowie der Herleitung und Analyse von Strategien und Instrumenten zur Reduktion von Unsicherheit drei zentrale Erkenntnisziele identifiziert werden.<sup>205</sup>

Die Berücksichtigung von Verlässlichkeit als Entscheidungskriterium soll Fehlentscheidungen vorbeugen und Unsicherheit reduzieren. Für die vorliegende Arbeit interessiert somit vor allem das dritte angeführte Erkenntnisziel, also die Frage, wie sich wahrgenommene Informationsdefizite und -ungleichgewichte durch informationspolitische Maßnahmen reduzieren lassen. Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Austauschparteien zum Zweck der Ermöglichung einer intensiven und produktiven Gestaltung von Austauschbeziehungen setzt an der Prämisse an, dass sich aktiv auf den Informationsstand der Austauschpartner einwirken lässt.<sup>206</sup> Die Informationsökonomie bildet die vorliegende Problematik der Unsicherheit sowie die Gefahr opportunistischen Verhaltens in ihrer Argumen-

<sup>205</sup> Im Zentrum der Informationsökonomie stehen Aspekte der Analyse und des Umgangs mit Unsicherheitsproblematiken. Vgl. Adler 1996, S. 82 ff. Bedingende Faktoren unsicherheitsökonomischer Überlegungen sind daher ein gegebenes Maß an Unsicherheit, die explizite Berücksichtigung der Verhaltensaspekte von Marktteilnehmern sowie die Einbeziehung von Kosten-Nutzen-Überlegungen.

<sup>206</sup> Grundsätzlich wird in der Informationsökonomie zur Reduktion von Unsicherheit aufgrund von Informationsdefiziten und -asymmetrien mit der Signalingstrategie und der Screeningstrategie von zwei Lösungsstrategien zur Verringerung vorvertraglicher Informationsasymmetrien ausgegangen, welche den Charakter von Basisstrategien besitzen und in Kapitel 5 eingehend erläutert werden. Signaling beschreibt den Abbau von Informationsasymmetrien durch Aktivitäten des besser informierten Transaktionspartners. Screening beschreibt den Abbau von Informationsasymmetrien durch die schlechter informierte Transaktionsseite. Vgl. Kaas 1995c, S. 49 ff.; Kaas 1995c, S. 974 sowie die dort jeweils angegebene Literatur sowie die ausführlichen Ausführungen in Kapitel 5.

tationsstruktur sachlogisch ab und vermag einen signifikanten Erklärungsbeitrag zu leisten. Darauf aufbauend bietet sie Ansätze zur Lösung der Verlässlichkeitsproblematik. Grundgedanke des informationsökonomischen Ansatzes ist, dass sich Nachfrager bei der – auf die Reduktion von Unsicherheit abzielenden – Informationssuche an Schlüsselmerkmalen orientieren. Informationsaktivitäten werden in der Literatur zumeist auf Qualitätseigenschaften einer Leistung bezogen. In einer etwas weiteren Auffassung des Begriffs Leistungsqualität kann subsummierend allerdings auch auf die für die Verlässlichkeitsbeurteilung eines Anbieters besonders wesentlichen Potenzial- und Verhaltenseigenschaften Bezug genommen werden.<sup>207</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zwischen Sucheigenschaften (search qualities), Erfahrungseigenschaften (experience qualities) und Vertrauenseigenschaften (credence qualities) von Leistungen differenziert. Sucheigenschaften, wie beispielsweise die technischen Leistungsdaten eines Gutes oder die Erfüllung von Zertifizierungsvorschriften, können vom Kunden zumindest im Falle von Sachleistungen relativ problemlos bereits vor dem Kauf einer Leistung überprüft werden. Dementsprechend werden Leistungen, deren Qualitäten dem subjektiven Empfinden des Nachfragers nach bereits hinreichend vor dem Kauf geprüft werden, als Suchgüter (inspection goods) bezeichnet.<sup>208</sup> Erfahrungseigenschaften, wie beispielsweise die fachliche Kompetenz des Personals, lassen sich hingegen – sofern nicht prohibitiv hohe Kosten in Kauf genommen werden – erst nach der Inanspruchnahme einer Leistung beurteilen. Leistungen, deren Qualitäten erst nach dem Kauf durch eigene oder fremde Erfahrungen bei Verwendung oder Verbrauch geprüft werden können werden daher als Erfahrungsgüter (experience goods) bezeichnet.<sup>209</sup> Vertrauenseigenschaften sind weder vor noch nach der Inanspruchnahme der Leistung evaluierbar bzw. die Ermittlung der Informationen ist in der Regel mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden. Leistungen, deren Qualitäten in der Wahrnehmung des Marktakteurs selbst nach dem Kauf und/oder nach gewonnenen Erfahrungen bei Ge- oder Verbrauch nicht abschließend und eindeutig beurteilbar sind werden folglich als Vertrauens-/Glaubensgüter (credence goods)

---

<sup>207</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu Fähigkeits- und Willensbarrieren in Kapitel 2.2.

<sup>208</sup> Vgl. Nelson 1970, S. 312; Nelson 1974, S. 730.; Weiber/Adler 1995b, S. 54.

<sup>209</sup> Vgl. Nelson 1970, S. 312; Kaas/Busch 1996, S. 246 f.; Kleinaltenkamp 2000, S. 223 ff.; Weiber/Adler 1995b, S. 54. Ein Großteil der im Business-to-Business-Bereich ausgetauschten Güter lässt sich nicht über Sucheigenschaften bewerten. Insbesondere für solche Leistungen, die erst nach dem Kauf erstellt werden können in strenger Betrachtung keine Sucheigenschaften vorliegen. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 223; Weiber/Billen 2005, S.105 ff.

bezeichnet.<sup>210</sup> In der Realität sind Leistungen zumeist durch eine Kombination der Eigenschaften gekennzeichnet.<sup>211</sup> Abbildung 8 verdeutlicht dies exemplarisch.

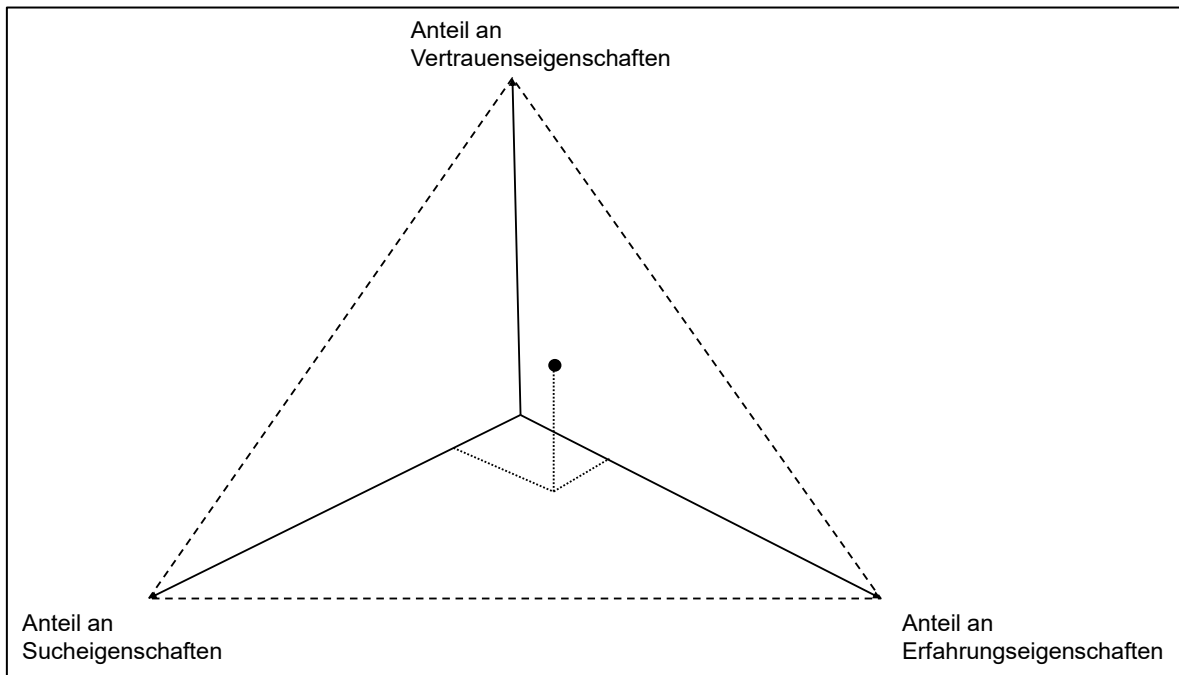


Abbildung 8: Komplementarität von Leistungseigenschaften  
Quelle: Weiber/Adler 1995b, S. 61.

Eine Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht, wie in Tabelle 4 dargestellt, nehmen Weiber/Adler (1995) vor.<sup>212</sup> Die Unterteilung der jeweiligen Eigenschaften erfolgt anhand der Frage einer Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften und des Zeitpunktes der Eigenschaftsbeurteilung unter der Nebenbedingung eines akzeptablen Kostenniveaus der für die Beurteilung notwendigen Informationsbeschaffung.

		Zeitpunkt der Eigenschaftsbeurteilung	
		vor Kauf	nach Kauf
Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften	Möglich	Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften
	nicht möglich	Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften	Vertrauenseigenschaften

Tabelle 4: Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht  
Quelle: Weiber/Adler 1995b, S. 59

<sup>210</sup> Vgl. Darby/Karni 1973, S. 68 f.; Weiber/Adler 1995b, S. 54.

<sup>211</sup> Wenngleich die eindeutige Abgrenzung von Leistungseigenschaften im Hinblick auf die theoretische Analyse vereinfachend wirkt, überschneiden sich die Leistungseigenschaften bei real existierenden Leistungsbündeln in der Regel zu unterschiedlichen Ausmaßen, so dass bei der Betrachtung unterschiedlicher Leistungsbündel Leistungen mit einer Dominanz an Sucheigenschaften die eine Seite eines Kontinuums bilden und die andere Seite von Leistungen mit einer Dominanz an Vertrauenseigenschaften gebildet wird. Zwischen einer der beiden Pole lassen sich daraufhin, je nachdem welche der drei Eigenschaften überwiegt Leistungen einteilen. Für den Fall, dass keine der drei angeführten Leistungseigenschaften dominiert, wird in der Literatur auch der Begriff Mischkauf verwendet. Vgl. Weiber/Billen 2005, S. 100 ff.

<sup>212</sup> Vgl. Weiber/Adler 1995b, S. 52 ff.

Es bleibt somit festzuhalten, dass die jeweilig vorliegende Ausprägung der Eigenschaften einer Leistung durch die individuelle Wahrnehmung eines Nachfragers der unterschiedlich ausgeprägten Eigenschaften eines betrachteten Leistungsobjekts determiniert wird. Je nachdem welche der Leistungseigenschaften ein Nachfrager in seiner subjektiven Wahrnehmung als dominant erachtet, kann folglich eine Differenzierung nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenskäufen vorgenommen werden.<sup>213</sup> Die einschlägige Literatur postuliert, dass entlang des Kontinuums von Such- über Erfahrungs- bis hin zu Vertrauenseigenschaften der Informationsbedarf<sup>214</sup> graduell ansteigt, die Verfügbarkeit von Informationen bei gleichzeitig höheren Informationsbeschaffungskosten jedoch sinkt. Ein steigender Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften geht somit einher mit einem starken Anstieg an Informationsdefiziten und wahrgenommenem Risiko.<sup>215</sup>

Eine Übertragung dieser ursprünglich leistungsbezogenen Überlegungen auf Verlässlichkeit als Verhaltensmerkmal von Anbietern bedarf einer konzeptionellen Abstraktion: Verlässlichkeit an sich stellt eine leistungsübergreifende Eigenschaft eines Anbieters dar und kann daher selbst als leistungsübergreifendes Informationssubstitut fungieren.<sup>216</sup> Informationen zur Beurteilung von Verlässlichkeit sind entweder ebenso leistungsübergreifend, also allgemeingültig, oder leistungsbezogen, d.h. eng gefasst. Bestimmte Sucheigenschaften, z.B. solche mit Bezug auf das Leistungspotenzial, stellen Hinweise auf gegebene Voraussetzungen zu einer Einhaltung von Leistungsversprechen dar. Sie sind häufig allerdings nicht als allgemeingültig zu betrachten. Erfahrungseigenschaften lassen sich erst im Zuge einer Leistungsanbahnung und -erbringung generieren und stehen somit für die erstmalige Abschätzung der Verlässlichkeit eines Anbieters nicht zur Verfügung.<sup>217</sup> Vertrauenseigenschaften eignen sich per se aufgrund ihrer Definition nicht zur Einschätzung der Verlässlichkeit von Anbietern. Insbesondere bei ex-ante nicht vollständig spezifizierten bzw. nicht spezifizierbaren Leistungen wie Dienstleistungen mit hohen Ausprägungsgraden an Immaterialität und Integrativität dominieren

---

<sup>213</sup> Vgl. Kaas/Busch 1996, S. 244 ff.

<sup>214</sup> „Der Informationsbedarf wird definiert als die Art, Menge und Qualität der Informationen, die eine Person zur Erfüllung ihrer Aufgaben in einer bestimmten Zeit benötigt.“ Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 81.

<sup>215</sup> Vgl. Kaas/Busch 1996, S. 250; Meffert/Bruhn 2009, S. 57.

<sup>216</sup> Vgl. Laag 2005, S. 220; Kleinaltenkamp/Dahlke 2006, S. 224.

<sup>217</sup> Vgl. Fließ 2008, S. 162.



häufig Erfahrungs- und gelegentlich auch Vertrauenseigenschaften, was eine Bewertung zumindest erschwert.<sup>218</sup>

## 2.5 Zusammenfassende Würdigung der ausgewählten Erklärungsbeiträge und Implikationen für das weitere Vorgehen

Folgendes bleibt als Zwischenresümee der bisherigen Ausführungen festzuhalten: Nachfragende Unternehmen besitzen im Rahmen eines marktlichen Austausches eine durch Vertragsschluss begründete Erwartung vereinbarter Problemlösungsbeiträge mittels Einhaltung gegebener Leistungsversprechen durch Anbieterunternehmen. Sie können zum Zeitpunkt der Auftragsvergabeentscheidung jedoch nicht mit vollkommener Sicherheit von einer Einhaltung dieser Versprechen ausgehen. Aus der Sicht der an einer Transaktion beteiligten Parteien geht es im Kern stets um das Streben nach vorteilhaften Austauschrelationen bei gleichzeitigem Bemühen um die Reduktion von Unsicherheit.<sup>219</sup> Sich nicht auf Anbieter verlassen zu können impliziert für Nachfrager sowohl kosten- wie erlösseitige Risiken. Jede wahrgenommene Abweichungsgefahr vom Orientierungspunkt der Erfüllung von Versprechen erhöht daher die austauschbezogene Unsicherheit. Sofern sich verschiedene Anbieter hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit unterscheiden und diese ein für die jeweilige Kaufentscheidung relevantes Kriterium darstellt, resultiert aus der Gefahr einer falschen Anbieterwahl die Wahrnehmung endogener Unsicherheit.<sup>220</sup> In Folge dessen verschieben sich daher unter Umständen – in der Absicht Unsicherheit zu vermeiden – Präferenzrangfolgen sowohl bei der Berücksichtigung von Auswahlkriterien für die Anbieterauswahl und Auftragsvergabe wie auch für die Auswahl an sich.<sup>221</sup> Die Überwindung von Unsicherheitsproblematiken stellt daher eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar. Die durch die Transaktionskosten- und Agency-Theorien leistbaren Erklärungsbeiträge zur Handhabung der Verlässlichkeitsproblematik – ergo der Steigerung der

<sup>218</sup> Zur Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei hochgradig integrativen und immateriellen Leistungen bzw. Dienstleistungen vgl. Fließ 2008, S. 162 ff.

<sup>219</sup> Vgl. Fließ 2000, S. 256 f.

<sup>220</sup> Sofern Verlässlichkeit kein wesentliches Beschaffungskriterium darstellt, kann weder von Unsicherheit noch einer vertieften Beschäftigung mit dem Kriterium Verlässlichkeit ausgegangen werden. Hierbei muss zwischen der Wesentlichkeit eines Kriteriums für einen Beschaffungsfall und dessen allgemeiner Wichtigkeit unterschieden werden. Beispielsweise stellt die Verlässlichkeit der Belieferung bei der Versorgung mit Wasser oder Strom eine wesentliche Anforderung dar, welches allerdings für sich zumeist kein Kriterium für die Anbieterwahl ist weil Anbieter sich in Bezug auf die Leistung entweder nicht unterscheiden dürfen oder können oder aber weil es aufgrund einer Monopolsituation keine Alternativen gibt.

<sup>221</sup> Eine potenzielle Folge aus Anreiz-/beitragstheoretischer Sicht ist, dass eine Austauschrelation als nicht mehr akzeptabel wahrgenommen wird. Unsicherheit kann im Zuge einer stärkeren Berücksichtigung auf eine Reduktion der wahrgenommenen Unsicherheit hinwirkender Kriterien ggf. auch eine nicht zu überwindende Barriere darstellen.

Anbieterverlässlichkeit nach bereits erfolgter Festlegung auf einen Anbieter – reduzieren sich auf die vier in Abbildung 9 aufgezeigten Ansatzpunkte.

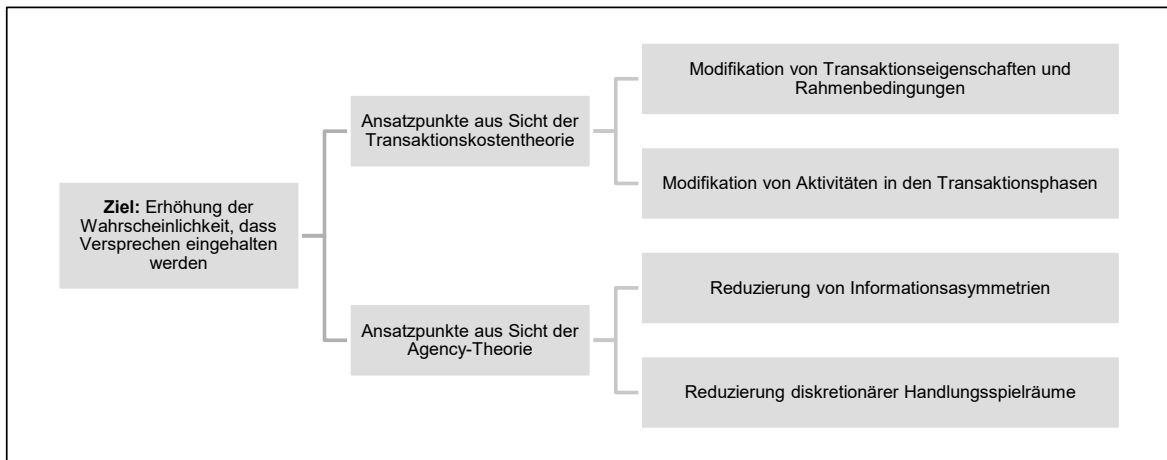


Abbildung 9: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leistungsversprechen aus Sicht der Transaktionskosten- und Agency-Theorien  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Slaghuis 2005, S. 68.

Unsicherheit kann im Rahmen von Austauschbeziehungen zwar nicht ausgeschlossen, aber durch Anwendung geeigneter Maßnahmen aktiv beeinflusst werden. Die vorvertragliche Auswahl verlässlicher Transaktionspartner steht im Zentrum der Untersuchungen. Zwangsläufig werden in diesem Zusammenhang auch nachvertragliche Maßnahmen zur Reduktion der Wahrscheinlichkeit und der negativen Folgen von Störereignissen durch Nichtverlässlichkeit adressiert. Im folgenden Kapitel gilt es zunächst den Begriff Verlässlichkeit und die dahinter stehenden Gedankengänge zu explizieren und zu präzisieren. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann für die weitere Untersuchung festgehalten werden: Im Rahmen der empirisch betrachteten Informationsaktivitäten bestehen ex-ante Möglichkeiten zur Reduktion der wahrgenommenen Unsicherheit.

### 3 Konzeptionelle Grundlagen und Einordnung des Konstrukts Verlässlichkeit in die betriebswirtschaftliche Forschung

#### 3.1 Definition und Abgrenzung des Konstrukts Verlässlichkeit zu verwandten Begriffen in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Die nachfolgende Einordnung des Konstrukts Verlässlichkeit in die betriebswirtschaftliche Forschung setzt – ausgehend von einer Wiederholung und anschließenden Diskussion der zugrundeliegenden Definition – in einem ersten Schritt an einer Präzisierung von Verlässlichkeit als Analysegegenstand für die ökonomische Urteilsbildung und Entscheidungsfindung an. In einem zweiten Schritt erfolgt eine Kontrastierung zu verwandten Begriffen in der betriebswirtschaftlichen Literatur.

Der für die Arbeit maßgebliche Blickwinkel liegt auf der Einhaltung von Versprechen durch Anbieter von Leistungen, der Anbieterverlässlichkeit.<sup>222</sup> Die vorliegende Arbeit differenziert daher nicht zwischen den Begriffen Verlässlichkeit und Anbieterverlässlichkeit und bezieht sich nachfolgend – vor allem auch im Rahmen der empirischen Untersuchungen – stets auf folgende, etwas simplifizierte Begriffsdefinition:<sup>223</sup>

**Verlässlichkeit** ist der Grad bzw. die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Anbieter/Lieferant ein von ihm gegenüber Nachfragern abgegebenes Leistungsversprechen einhält.

Die Vereinfachung der begrifflichen Definition erfolgt vor dem Hintergrund der Überlegung, dass zum Zweck der empirischen Erforschung des Konstrukts bzw. des Beschaffungskriteriums Verlässlichkeit eine möglichst kompakte, Studienteilnehmern aus der Unternehmenspraxis schnell und eindeutig vermittelbare Kurzdefinition einer möglicherweise etwas präziseren aber auch längeren Variante vorzuziehen ist. Die gewählte Definition orientiert sich inhaltlich insbesondere sehr eng an den in der nachfolgenden Tabelle 5 aufgeführten Definitionen von Laag (2005) und Günter (1997 sowie 2007).

<sup>222</sup>

Generell vermag die Frage der Verlässlichkeit einer Austauschgegenseite sowohl für Nachfrager wie auch für Anbieter von Interesse sein. Vgl. Jiang/Henneberg/Naudé 2010, S. 710 ff.; Günter 2007, S. 187. Beispielsweise stehen aus Anbietersicht die vereinbarten Gegenleistungen, Abnahmezusagen und auch Mitwirkungsleistungen des Nachfragers im Fokus von Verlässlichkeitsüberlegungen. Die Verlässlichkeit des Kunden gegenüber einem Anbieter wird als relevantes Forschungsthema erachtet, in dieser Arbeit jedoch nur peripher thematisiert insofern wie sich Wechselwirkungen zwischen der Verlässlichkeit eines Anbieters und der Verlässlichkeit eines Kunden vermuten lassen.

<sup>223</sup>

Sofern die Verlässlichkeit anderer Marktakteure Gegenstand der Diskussion ist, wird dies explizit hervorgehoben.

Autor, Quelle	Definition
Laag 2005, S.96	„Verlässlichkeit ist die tatsächliche Einhaltung der in einer Transaktion vereinbarten Leistungsversprechen.“ <sup>224</sup>
Günter 2007, S.186	„Unter Verlässlichkeit sei der Grad bzw. die Wahrscheinlichkeit verstanden, mit der ein Anbieter sein Leistungsversprechen <sup>225</sup> einhält. Damit ist die Sicherheit oder Gewissheit gemeint, dass der Kunde sich auf Zusagen des Anbieters "verlassen kann".“ <sup>226</sup>
Mouzas/ Henneberg/Naudé 2007, S. 1018	„(...reliance) is characterized by an objectified rationality that minimizes the risk of exchange relationships and delivers a legitimate right to the companies involved (...)“ <sup>227</sup>

Tabelle 5: Definitionen des Begriffs Verlässlichkeit bzw. analoger Begriffe  
Quelle: Eigene Darstellung

Erstere Definition von Laag (2005) lässt sich als Ausdruck einer retrospektiven, auf Erfahrungswerten beruhenden Beurteilung der Verlässlichkeit eines Anbieters verstehen. Die Definition von Günter (2007) hingegen repräsentiert eine prospektive, nicht notwendigerweise auf Erfahrungen beruhende positive Erwartungshaltung bzw. Sicherheit in Bezug auf vereinbarungsgemäßes zukünftiges Anbieterverhalten. Der Aspekt Sicherheit steht auch im Vordergrund der Definition von Mouzas/Henneberg/Naudé (2007). Die Abgrenzung des Konstrukts Verlässlichkeit von angrenzenden Konstrukten erfordert eine präzisierende Darlegung dem Konstrukt zugrundeliegender Elementarbestandteile. Ausgangs- bzw. zentraler Referenzpunkt von Verlässlichkeit ist – unabhängig von der Motivation zur Durchsetzung – ein prinzipiell justiziables Leistungsversprechen.<sup>228</sup> Dieses wird von Seiten eines Anbieters in Form einer explizit zu verstehenden vertraglichen Zusage abgegeben, ist aber im Zeitverlauf in beiderseitigen Einvernehmen modifizierbar.<sup>229</sup> Die Bezeichnung Anbieter stellt hierbei eine Sammelbezeichnung für eine komplette Anbieterorganisation als institutionalisierte Personenmehrheit oder auch individuelle Repräsentanten einer solchen Organisation dar. Verlässlichkeit lässt sich somit als eine Eigenschaft von einzelnen Personen oder auch ganzen Organisationen begreifen.<sup>230</sup> Als Indikatorgröße für die Einhaltung von Versprechen bezieht sich Verlässlichkeit ausschließlich auf mögliche und

<sup>224</sup> Laag 2005, S. 96.

<sup>225</sup> Laag (2005) merkt an, dass „(...) Leistungsversprechen ausdrücklich zwischen den Transaktionsparteien getätigt und einen hohen Verbindlichkeitsgrad im Hinblick auf einen zukünftigen Leistungsaustausch aufweisen (müssen).“ Laag 2005, S. 90.

<sup>226</sup> Günter 2007, S. 186. Die Definition erfolgt bezugnehmend auf Günter 1997, S.217.

<sup>227</sup> Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1018.

<sup>228</sup> Eine detaillierte Auseinandersetzung mit Leistungsversprechen als zentralem Element des Konstrukts Verlässlichkeit erfolgt in Kapitel 3.2. Die dort erfolgenden Ausführungen widmen sich insbesondere auch vertragsrechtlichen Hintergründen.

<sup>229</sup> Vgl. Laag 2005, S. 90.

<sup>230</sup> Vgl. Günter 2007, S. 186.

tatsächliche Vertragspartner. Bezogen auf deren Verhalten lässt Verlässlichkeit – wie auch die angeführten Definitionen zeigen – sowohl retrospektive wie auch prospektive Schlussfolgerungen in Bezug auf deren Austauschverhalten zu.<sup>231</sup> Retrospektiv, also nach Abschluss einer Transaktion, steht entweder eine dichotome Bewertung der Einhaltung von Versprechen im Sinne einer binären Ja/Nein-Beurteilung oder aber das Ausmaß bzw. der Grad der Einhaltung eines Versprechens – z.B. gemessen an der Relation zwischen eingehaltenen Teilversprechen und der Gesamtzahl an Teilversprechen – im Vordergrund analytischer Betrachtungen.<sup>232</sup> Die wahrgenommene Verlässlichkeit ist dabei stets Resultat eines individuellen Evaluierungsprozesses. Zumeist stützt die Wahrnehmung sich auf individuelle Erfahrungswerte, dabei vor allem auf Schlüsselereignisse.<sup>233</sup> Insbesondere zu Zwecken einer Leistungsüberwachung oder auch -kontrolle lassen sich jedoch auch – zumindest soweit es sich um standardisierte Abläufe handelt – intersubjektiv interpretierbare Bewertungsmaßstäbe bzw. Vergleichswerte definieren. Somit erscheint zumindest auf den jeweiligen Transaktionsseiten – wenn nicht sogar mittels seitenübergreifend ausgehandelter Vereinbarungen wie z.B. Quality Level Agreements – ein einheitliches Verständnis über das erforderliche Niveau an Verlässlichkeit realisierbar.<sup>234</sup> Während objektive Verlässlichkeit eine anhand messbarer Kriterien nachvollziehbare Größe darstellt,<sup>235</sup> beschreibt die subjektiv wahrgenommene Verlässlichkeit den „vom Nachfrager wahrgenommenen Grad der Einhaltung von verantwortbaren Leistungsversprechen des Anbieters bzw. die vom Nachfrager angenommene Wahrscheinlichkeit, mit der der Anbieter seine Leistungsversprechen tatsächlich im Rahmen einer Transaktion realisieren wird.“<sup>236</sup> Im Ergebnis ermittelbare Gradzahlen wiederum dienen

<sup>231</sup> Vgl. Laag 2005, S. 103.

<sup>232</sup> Vgl. Laag 2005, S. 104 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 4.3.1.

<sup>233</sup> Hierunter fallen sowohl eigene Erfahrungswerte als auch die Erfahrungen Dritter, welche sich zum Zweck der Entscheidungsfindung einholen lassen.

<sup>234</sup> Bei Quality Level Agreements (QLA) handelt es sich um spezielle vertragliche Vereinbarungen, welche zu einer Reduzierung von Qualitätsunsicherheit beitragen. Vgl. hierzu Klinkers 2001, S. 10 ff. Ähnliche Funktionen erfüllen auch Service Level Agreements (SLA). Vgl. dazu die weiterführenden Ausführungen in Kapitel 3.3.3.

<sup>235</sup> Vgl. Laag 2005, S. 104 ff. Laag (2005) definiert objektive Verlässlichkeit eines Anbieters als Ergebnis einer „Aggregation der Einhaltungsggrade von (verantwortbaren) Leistungsversprechen der in der Vergangenheit vollzogenen Transaktionen mit seinen Nachfragern“, Laag 2005, S. 105. Allerdings unterliegt der Aussagegehalt einer solchen Gradzahl einer Reihe von Einschränkungen. Beispielsweise führt Laag (2005) als Schwächen an, dass für eine wahrheitsgetreue Ermittlung alle Informationen vorliegen müssen, Aussagen rein vergangenheitsbezogen sind, nur binäre Einhaltungsggrade berücksichtigt und alle Versprechen ebenso wie alle Versprechensverletzungen als gleichbedeutend gewichtet werden und dass zudem eine kundenübergreifende Ermittlung von Maßzahlen zu pauschal ist. Laag 2005, S. 106 f.

<sup>236</sup> Laag 2005, S. 109. Laag nimmt eine Einschränkung auf von Anbietern verantwortbare Leistungsversprechen vor, welche vom Verfasser der vorliegenden Arbeit nicht geteilt wird. Vielmehr bezieht sich die subjektiv vom Nachfrager wahrgenommene Verlässlichkeit auf alle von einem Anbieter abgegebenen Leistungsversprechen.

Nachfragern als Erfahrungswerte und Beurteilungskriterium auch für mögliche Folgetransaktionen.<sup>237</sup> Vor einer ersten Transaktion und somit ohne einschlägige Vorerfahrungen, ist für den Nachfrager hingegen zunächst die Wahrscheinlichkeit, dass ein Versprechen überhaupt eingehalten wird, von Interesse. Die Beurteilung dieser Wahrscheinlichkeit setzt dabei eine Transformation von Unsicherheit in beurteilbare Risikoeinschätzungen voraus, welche sich auf einschlägige Informationen stützt. Zum Zweck einer prospektiven Einschätzung wird das jeweils wahrgenommene Risiko einem Vergleich mit der erwarteten Verlässlichkeit unterzogen. Dies spiegelt den Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsthematik wider, insofern als Anbieter von Leistungen mittels aktiver Aussendung von Verlässlichkeitssignalen auf die von Nachfragern wahrgenommenen Risikoaspekte Einfluss zu nehmen vermögen.<sup>238</sup>

Verlässlichkeit kann als einer der Bestandteile und somit als ein Ausschnitt aus dem Konstrukt der Zuverlässigkeit angesehen werden.<sup>239</sup> Zuverlässigkeit vermag generell als kontinuierliche Entsprechung vorab definierter Anforderungsniveaus für einen Verwendungszweck umschrieben werden und ist inhaltlich somit weiter gefasst als Verlässlichkeit.<sup>240</sup> Sowohl Laag (2005) als auch Günter (2007) verweisen auf die Mehrdeutigkeit des Begriffes Zuverlässigkeit bzw. des englischsprachigen Begriffspendants „reliability“, welches zugleich materielle Eigenschaften ebenso wie menschliche Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen beschreibt.<sup>241</sup> Beispielsweise stellt Zuverlässigkeit bzw. reliability als „ability to perform the promised service dependably and accurately“<sup>242</sup> eine von fünf Qualitätsdimensionen im Rahmen des häufig zur Messung von Kundenzufriedenheit herangezogenen, merkmalsorientierten SERVQUAL-Verfahrens dar.<sup>243</sup> In erster Linie findet das Konstrukt Zuverlässigkeit jedoch Verwendung im Zusammenhang mit technischen Leistungseigenschaften von Gütern. Als ein Attribut für Gebrauchsgüter wie Maschinen oder Systeme bedarf es keiner Versprechen,

---

<sup>237</sup> Vgl. hierzu die Diskussion in Kapitel 4.3.1.

<sup>238</sup> Vgl. hierzu insb. die Ausführungen in Kapitel 5 sowie die darauf folgende empirische Untersuchung.

<sup>239</sup> Vgl. Günter 2007, S. 186.

<sup>240</sup> Vgl. Laag 2005, S. 79 ff.

<sup>241</sup> Vgl. Laag 2005, S. 78 ff.; Günter 2007, S. 186 f.

<sup>242</sup> Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 23.

<sup>243</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 12 ff. Die Verfasser ermitteln 5 Faktoren, welche gemeinsam die Dimension „Reliability“ erklären. Die einzelnen Items werden auf einer 7-Punkte-Skala gemessen. Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 25.

kann also auch unabhängig von einem Leistungsversprechen erreicht werden. Auch setzt Zuverlässigkeit anders als Verlässlichkeit keinerlei kognitive Fähigkeit voraus zu erkennen, wann ein Versprechen besteht und was die Abgabe eines Versprechens bedeutet.<sup>244</sup>

Die dargelegte Begriffsdefinition des Konstrukts Verlässlichkeit ist weitestgehend konsistent mit der definitorischen Abgrenzung des englischsprachigen Pendants „reliance“ durch Mouzas/Henneberg/Naudé (2007). Diese begreifen Verlässlichkeit als rationalen Standard für Austausch auf interorganisationaler Ebene. Damit ermöglicht Verlässlichkeit auf gegenseitigen Interessen beruhende Interaktionen zwischen Geschäftspartnern auf Basis institutionell geschützter Vereinbarungen. Verlässlichkeit stellt somit eine rational begründete Erwartung der Erfüllung von Vereinbarungen dar, welche zugleich durch juristisch durchsetzbare Sanktionsmechanismen geschützt ist.<sup>245</sup> Die Autoren setzen sich intensiv damit auseinander, Verlässlichkeit von dem inhaltlich verwandten, in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung allerdings weitaus mehr beachteten Konzept Vertrauen abzugrenzen.<sup>246</sup> „Vertrauen ist die Erwartung gegenüber einer Person oder Personengruppe, dass diese sich hinsichtlich eines bewusstgemachten Ereignisses dem Vertrauenden gegenüber zumindest nicht opportunistisch verhalten hat bzw. verhalten wird.“<sup>247</sup> Das Konzept Vertrauen wird in großen Teilen der Literatur zum Marketing im B-to-B-Bereich als Komponente bzw. sogar Notwendigkeit funktionaler Geschäftsbeziehungen und somit als fundamentales Konzept für jegliche Art zwischenmenschlicher und inter-organisationaler Beziehungen im Bereich B-to-B betrachtet.<sup>248</sup> Die Verwendbarkeit des Konstrukts Vertrauen zur Erklärung zwischenmenschlicher und inter-organisationaler Geschäftsbeziehungen ist

---

<sup>244</sup> Verlässlichkeit stellt demzufolge eine Eigenschaft von Menschen bzw. das auf Zusagen bezogene Resultat menschlichen Verhaltens dar, während Zuverlässigkeit bzw. das englischsprachige Pendant „Reliability“ in erster Linie ein Maß für technische, funktionsbezogene Leistungsaspekte darstellt. Darüber hinaus lassen sich auch Tiere anhand ihrer jeweiligen Zuverlässigkeit beurteilen. Vgl. Günter 2007, S. 186; Laag 2005, S. 78 ff. Laag (2005) folgend, sollen die Konzepte Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit gemäß ihres dominierenden Verwendungskontextes unterschieden werden. Vgl. Laag 2005, S. 86.

<sup>245</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1021.

<sup>246</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, passim.

<sup>247</sup> Plötner 1995, S. 36.

<sup>248</sup> Vertrauen als Ergebnis komplexer psychologischer Prozesse stellt den Menschen mit seinem Glauben, seinen Empfindungen, Erwartungen oder Intentionen in den Vordergrund. Vertrauen schafft somit einen abstrakten emotionalen, auf zwischenmenschlicher Ebene funktionierenden Zustand und eignet sich aus konzeptioneller Sicht zur Erklärung bestimmter Aspekte interpersonaler Beziehungen. Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1016 ff. sowie die dort angegebenen Quellen; Morgan/Hunt 1994, passim.; Plötner 1995, passim. sowie die dort angegebenen Quellen.

jedoch mit einigen Einschränkungen verbunden.<sup>249</sup> Zentraler Bestandteil von Vertrauensdefinitionen ist zumeist der Glaube oder die Zuversicht einer Partei, dass die andere Partei wohlwollend handelt.<sup>250</sup> Vertrauen basiert demzufolge auf der Akzeptanz bzw. auch Bereitschaft zu Unsicherheit und Abhängigkeit, zumal die Durchsetzung der Erfüllung von Verpflichtungen durch Zwang nicht vorgesehen ist.<sup>251</sup> Individuen, denen Vertrauen entgegengebracht werden kann, lassen sich mit dem Attribut „vertrauenswürdig“<sup>252</sup> beschreiben. So konstatieren Barney/Hansen (1994): „(...) an exchange partner worthy of trust is one that will not exploit other's exchange vulnerabilities.“<sup>253</sup> Zahlreiche Studien versuchen, das Konzept Vertrauen von der Ebene zwischenmenschlicher Beziehungen auf jene inter-organisationaler Beziehungen auszuweiten.<sup>254</sup> Die Eignung dieser Versuche wird in der Literatur jedoch kritisch gesehen und auch in der vorliegenden Arbeit zugunsten des Konstrukts Verlässlichkeit verneint, da das abstrakte Konstrukt Vertrauen für viele Sachverhalte in der Realität der Unternehmenspraxis keine Erklärung leisten kann.<sup>255</sup> Blois (1999) argumentiert: „The essence of the difference is that trust involves depending on their goodwill and not just their dependable habits and so trust has an emotive element which becomes apparent when we are let down. If we are let down by those we trust we feel hurt, perhaps even resentful, while when we are let down by those on whom we only rely we might be annoyed but are not hurt.“<sup>256</sup> Markttransaktionen und interorganisationale

<sup>249</sup> Ein erstes wesentliches Problem besteht in der Vielzahl unterschiedlich beigemessener Begriffsdeutungen in unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen, welche im Kontrast zu einem vordergründigen Verständniskonsens stehen. Ein terminologischer und konzeptioneller Konsens hinsichtlich des Sachverhaltes ist weder in der Betriebswirtschaft noch in anderen Forschungsdisziplinen absehbar. Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1017; Plötner 1995, S. 35 ff.

<sup>250</sup> Vgl. Morgan/Hunt 1994, S. 23 sowie die dort angegebenen Quellen. Die Verfasser äußern: „We conceptualize trust as existing when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity.“ Morgan/Hunt 1994, S. 23. Moorman/Zaltman/Deshpande 1992 definieren Vertrauen entsprechend als „willingness to rely upon an exchange partner in whom one has confidence“, Moorman/Zaltman/Deshpande 1992, S. 315. Ähnlich definieren Doney/Cannon (1997) Vertrauen als „(...) the perceived credibility and benevolence of a target of trust.“ Doney/Cannon 1997, S. 36. Ganesan/Hess (1997) explizieren bezüglich der zwei Dimensionen: „The first dimension of credibility is based upon a focal partner's intention and ability to keep promises and deals with partner characteristics such as a specific competencies, reliability in the delivery of goods and services, and predictability in terms of job related behaviors. The second dimension, benevolence, is based on the qualities, intentions, and characteristics attributed to the focal partner that demonstrate a genuine concern and care for the partner through sacrifices that exceed a purely egocentric profit motive.“ Ganesan/Hess 1997, S. 440.

<sup>251</sup> Ripperger (2003) betrachtet Vertrauen daher als „die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlens solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird“, Ripperger 2003, S. 45.

<sup>252</sup> Bzw. in der englischsprachigen Literatur als „trustworthy“.

<sup>253</sup> Barney/Hansen 1994, S. 176.

<sup>254</sup> Vgl. Seppänen/Blomqvist/Sundqvist 2007, S. 249 ff.

<sup>255</sup> Organisationen als solche sind frei von Emotionen. Kognitionen bilden nur einen Teil des Vertrauenskonstrukts ab. Das Konstrukt Vertrauen reicht somit nicht aus, um bestimmte Verhaltensformen auf interorganisationaler Ebene zu erklären. Vgl. Jiang/Henneberg/Naudé 2010, S. 706 ff.; Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1016 ff.

<sup>256</sup> Blois 1999, S. 199.



Beziehungen basieren gemeinhin auf – mit dem üblichen Vertrauenskonzept im Konflikt stehenden – gegenseitigen Interessen und Risikobeurteilungen und lassen sich besser mit dem Verlässlichkeitskonzept beurteilen. Die Tatsache, dass das Konzept Verlässlichkeit auf einer Konkretisierung von Austauschvereinbarungen basiert, bewirkt eine Verdinglichung und macht es wesentlich besser greifbar und einfacher messbar als Vertrauen. Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) betrachten daher gezielt das Konzept Verlässlichkeit als eine auf rationalen Überlegungen basierende Ergänzung zu Vertrauen: "We choose 'reliance' as one possible complementary construct to trust in order to stress the diametrically opposed characteristics of a non-person based, rational standard within inter-organizational relationships. This implies that trust and reliance are independent characteristics of inter-organizational relationships."<sup>257</sup> Eine kompakte und vergleichende Auseinandersetzung mit dem Konzept Vertrauen erscheint jedoch – trotz der aufgezeigten Kritikpunkte – aufgrund inhaltsthematischer Anknüpfungspunkte und möglicher Analogieschlüsse fruchtbar für die vorliegende Untersuchungsthematik. So stellen zum einen beide Konstrukte Antworten auf die Gefahr opportunistischen Verhaltens dar,<sup>258</sup> zum anderen weisen viele der Veröffentlichungen zu dem Konzept Vertrauen in ihrer theoretischen Herleitung wie auch in Teilen ihrer Implikationen eine gewisse inhaltliche Nähe zum Konzept Verlässlichkeit auf.<sup>259</sup> Verlässlichkeit kann darüber hinaus auch ein Antezedenz von Vertrauen<sup>260</sup> oder – im Sinne eines Vertrauens auf die Verlässlichkeit von Anbietern – selbst Gegenstand von Vertrauen sein.<sup>261</sup> Das Konstrukt Verlässlichkeit vermag ein Funktionieren von Geschäftsbeziehungen auch in Ermangelung von Vertrauen zu erklä-

<sup>257</sup> Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1020.

<sup>258</sup> Vgl. Laag 2005, S. 146.

<sup>259</sup> Eine gewisse Nähe zu Definitionen von Verlässlichkeit zeigt sich beispielsweise bei der sich auf Rotter (1967) und Blau (1964) beziehenden Definition von Schurr/Ozanne (1985). Die Verfasser bezeichnen Vertrauen als „(...) the belief that a party's word or promise is reliable and that a party will fulfil his/her obligations in an exchange relationship.“ Schurr/Ozanne 1985, S. 940. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Wechselwirkungen von Verlässlichkeit mit der Entstehung von Vertrauen oder auch Wechselwirkungen mit Zufriedenheitsaspekten diskutiert.

<sup>260</sup> Antezedenzen (engl. „antecedents“) bezeichnen Größen welche einem bestimmten Konstrukt vorgeschaltet sind bzw. dieses beeinflussen. Beispielsweise lässt sich auf Basis logischer Schlüsse vermuten, dass die kontinuierliche Einhaltung von Leistungsversprechen zu einer Vertrauensbildung beiträgt. Vgl. Laag 2005, S. 152. Auch Günter (2007) geht davon aus, dass – insbesondere in Geschäftsbeziehungen – Vertrauen aus der Verlässlichkeitswahrnehmung resultieren kann. Vgl. Günter 2007, S. 197. Vertrauen entsteht allerdings – im eindeutigen Gegensatz zu wahrgenommener Verlässlichkeit – auch ohne vorherige Leistungsversprechen und somit allein durch die Erfüllung impliziter Erwartungen. Vgl. Laag 2005, S. 145. Noteboom (2003) weist zudem darauf hin, dass sich die Entstehung von Vertrauen zwar durch gezieltes Management unterstützen, nicht jedoch erzwingen lässt. Vgl. Noteboom 2003, S. 22. Zu möglichen Inhalten eines Verlässlichkeits-Management siehe zudem die Implikationen in Kapitel 10.

<sup>261</sup> Eine solche Situation ließe die in der vorliegenden Arbeit thematisierte Identifikation verlässlicher Anbieter durch Aspekte der Wahrnehmung allerdings nahezu hinfällig werden

ren.<sup>262</sup> Verlässlichkeit und Vertrauen stellen somit jeweils für sich mögliche Charakteristika inter-organisationaler Beziehungen dar und sind als komplementäre – auf unterschiedlichen Ebenen operierende – Konstrukte zu sehen.<sup>263</sup> Das Konzept Verlässlichkeit propagiert demnach einen Ersatz „blinden Vertrauens“ durch Regeln. Als rationaler Standard zur Absicherung auf vertraglicher Basis stattfindender interorganisationaler Interaktionen bildet Verlässlichkeit eine Ergänzung zu Institutionen. Sofern Verlässlichkeit wahrgenommen wird, trägt sie ebenso wie Institutionen zu einer Reduktion von Unsicherheit bei.<sup>264</sup> Während Institutionen als „Leitplanken“ ein lenkender Einfluss auf soziale Interaktionen im Rahmen bilateraler Manifestationen beigemessen werden kann, ist der Beitrag von Verlässlichkeit eher in der Erleichterung von Interaktionen zu sehen. Die nachfolgende Abbildung 10 gibt die beschriebenen Zusammenhänge in Gestalt eines Wirkmodells wieder.

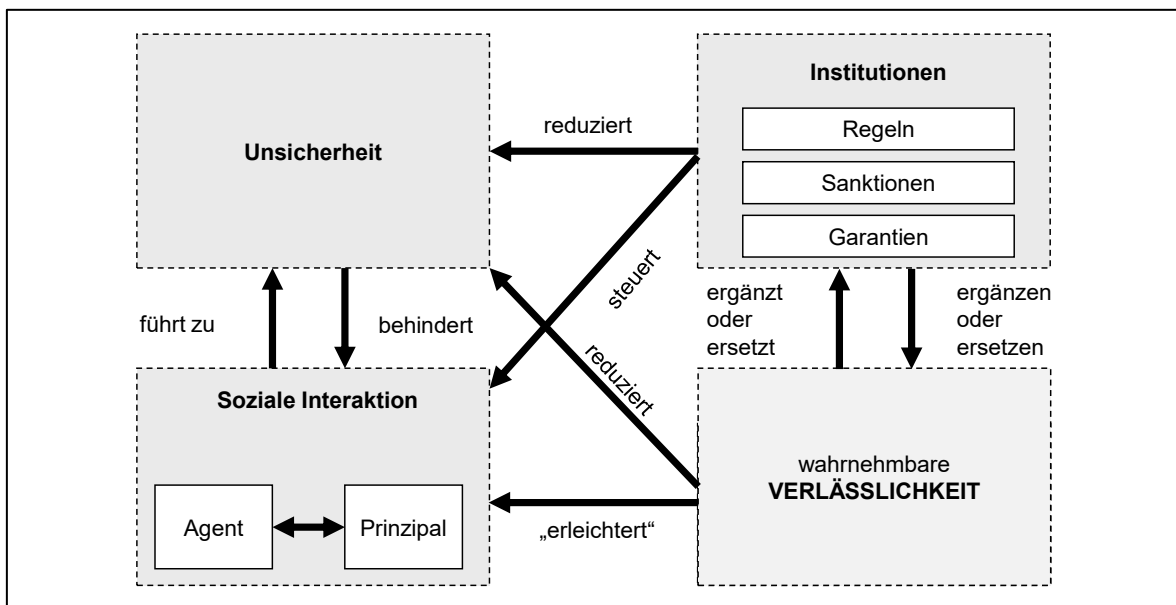


Abbildung 10: Verlässlichkeit als Alternative oder Ergänzung zu Institutionen  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Jacob 2002, S. 58.

<sup>262</sup> Blois 1999, S. 199; Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1023 ff.; Jiang/Henneberg/Naudé 2010, S. 707.

<sup>263</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1023 ff.; Jiang/Henneberg/Naudé 2010, S. 707 ff. Darüber bestehen auch Verbindungen zu Konstrukten wie Glaubwürdigkeit, Commitment, Vertrauenswürdigkeit. Diesen Verbindungen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht explizit nachgegangen. Hier kann auf die entsprechenden Definitionen oder Erörterungen in der Literatur wie bspw. Köhnken (1990) zu Glaubwürdigkeit, Söllner (1993) zu Commitment oder Voswinkel (2001) zu Vertrauenswürdigkeit verwiesen werden. Vgl. Köhnken 1990, passim; Voswinkel 2001, S. 48 f.; Söllner 1993, S. 92 ff.

<sup>264</sup> Zur Rolle von Institutionen vgl. North 1991, S. 97 ff.; North 2008, S. 21 ff. sowie auch die Ausführungen in Kapitel 2.4.1.

## 3.2 Einordnung des Konstrukts Verlässlichkeit in die Marketingwissenschaft

### 3.2.1 Zentrale Aspekte des zugrundeliegenden Marketingverständnisses

Das der Arbeit zugrundeliegende Marketingverständnis führt – in der Analyse stets vom Blickwinkel des Kunden ausgehend – die Markt- und Kundenperspektive auf einer Betrachtungsebene zusammen. In diesem Verständnis nimmt Marketing – im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung – die Rolle eines erfolgskritischen Führungskonzepts in Organisationen ein. Als Führungskonzept übernimmt Marketing eine funktions- und zum Teil auch unternehmensübergreifende Integrationsfunktion und bildet somit eine Klammer für die Ausrichtung von Unternehmen an den Erfordernissen des Absatzmarktes.<sup>265</sup> Im Vordergrund des dargelegten Marketingverständnisses stehen strategische Inhalte, welche an dem Denken in Wettbewerbsvorteilen ansetzen. Marketing bedeutet gemäß dieser Sichtweise, potenzielle Wettbewerbsvorteile zu identifizieren, im Markt zu realisieren und auszubauen.<sup>266</sup> Eine Einhaltung von Versprechen ist im Zweifel zunächst mit höheren Kosten als Nichtverlässlichkeit verbunden. Für Anbieter stellt Verlässlichkeit somit eine Variante langfristig verfolgter, ökonomisch nachhaltiger Markt- bzw. Kundenstrategien dar.<sup>267</sup>

Das hier vertretene Verständnis von Marketing als ganzheitliche Führungskonzeption einer Unternehmung bzw. einer Managementkonzeption mit dem Ziel Wettbewerbsvorteile durch Kundenorientierung zu schaffen, entspricht teilweise der Sicht der American Marketing Association (AMA). Diese definiert Marketing als „(...) the activity set of institutions, and process for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“<sup>268</sup> Marketing dient aus dieser Sicht der Förderung von Transaktionen und es schafft Mehrwert für die jeweils Transaktionsbeteiligten.

<sup>265</sup> Natürlich nimmt Marketing auch eine Rolle als wissenschaftliche Disziplin und Unternehmensfunktion ein. Allerdings geht das der Arbeit zugrundeliegende Verständnis über diese vergleichsweise eng definierten Rollenverständnisse hinaus.

<sup>266</sup> Als Wettbewerbsvorteil wird in dieser Arbeit ein realisierter, für den Kunden geschaffener Nutzensvorsprung verstanden. Aus Kundenperspektive existieren dieser Ansicht nach vier Arten von Wettbewerbsvorteilen, diese sind der Qualitätsvorteil bzw. Nutzensvorteil („besser“), der Kostenvorteil („kostengünstiger für den Kunden“), der Zeitvorteil („schneller“) sowie der Verlässlichkeitsvorteil. Zum Verständnis von Wettbewerbsvorteilen vgl. die nachfolgenden Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

<sup>267</sup> Vgl. hierzu die Argumentation in den nachfolgenden Kapiteln 3.2.2 sowie 3.2.3.

<sup>268</sup> AMA 2013. Die vorliegende Definition der AMA ignoriert allerdings die Existenz von Wettbewerbern und somit auch die Notwendigkeit der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen im Markt.

Eine inhaltlich analoge Begründung aus institutionenökonomischer Sicht liefert Kaas (1995): „(Marketing) dient der Förderung von Markttransaktionen durch Überwindung von Informations- und Unsicherheitsproblemen, das bedeutet letztlich durch Senkung von Transaktionskosten. Dabei nutzt es vorhandene Institutionen und kreiert neue, ja, in gewisser Weise wirkt Marketing selbst wie eine Institution, die Unsicherheit reduziert, Anreize setzt und Transaktionskosten senkt.“<sup>269</sup>

Die Grundbausteine des Marketings lassen sich in eine Kausalitätskette einordnen, welche die Konstrukte Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert umfasst.<sup>270</sup> Diese Kausalitätskette reflektiert die Ausrichtung des Kundenmanagements am Oberziel Unternehmenserfolg und gibt einen Rahmen für die Definition von Grundanforderungen an ein wertorientiertes Markt- und Kundenmanagement vor.<sup>271</sup> Abbildung 11 verbildlicht die aufgezeigten Zusammenhänge.

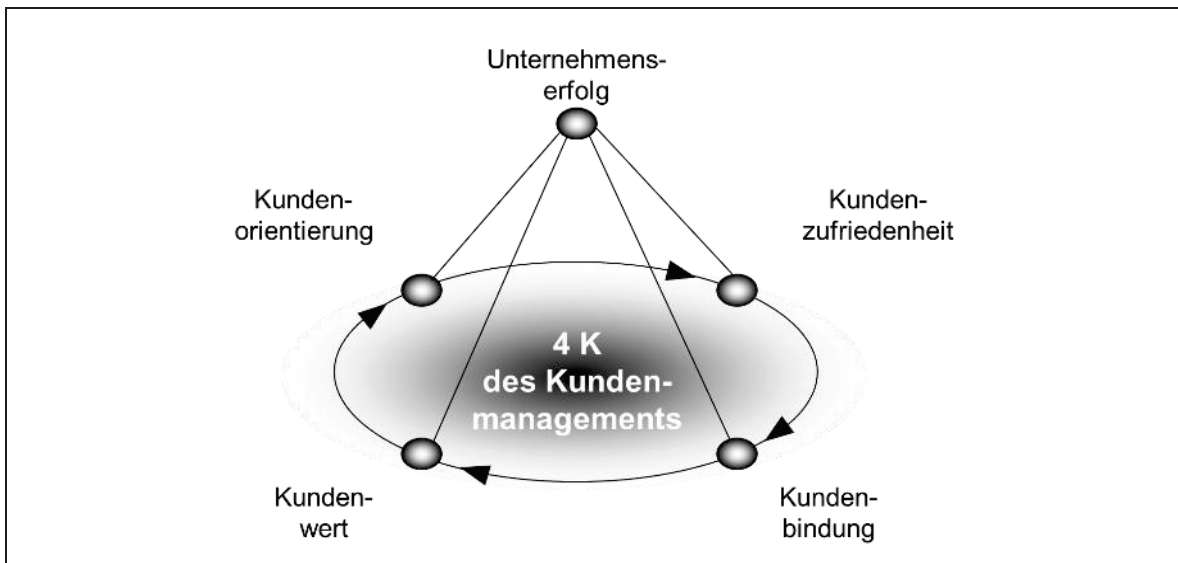


Abbildung 11: Die „vier K“ des Kundenmanagements  
Quelle: Helm/Günter 2006, S. 11

<sup>269</sup> Kaas 1995b, S. 5.

<sup>270</sup> Vgl. Homburg/Bruhn 2013, S. 9 f.; Homburg/Becker/Hentschel 2008, S. 112 ff.; Helm/Günter 2006, S. 11.

<sup>271</sup> Wertorientiertes Kundenmanagement umfasst einen an aktuellen und zukünftigen Kundenwerten ausgerichteten Managementprozess bei Selektion, Aufbau, Gestaltung, Erhaltung, Steuerung, Beendigung und Rückgewinnung von Kunden bzw. Geschäftsbeziehungen mit Kunden und eine davon abhängige Allokation von Ressourcen. Vgl. Helm/Günter 2006, S. 11.

Den Ausgangspunkt des Kundenmanagements stellt die Kundenorientierung dar,<sup>272</sup> welche zugleich auch als essentielle Vorbedingung für Kundenzufriedenheit gilt.<sup>273</sup> Verlässlichkeit betrifft viele Sachverhalte und Aufgaben in Anbieterunternehmen, welche regelmäßig mit Blick auf das Stichwort Kundenorientierung diskutiert werden. Konstitutiv für die Kundenorientierung ist wiederum eine Positionierung anhand von Wettbewerbsvorteilen.<sup>274</sup> Diese orientieren sich in dem aufgezeigten Verständniskontext an den Bedingungen des Marktes bzw. der Nachfrager und sind daher auch zentraler Bestandteil einer Marketingkonzeption.<sup>275</sup> Kundenzufriedenheit führt im Idealfall zu einem vom Kunden ausgehenden Bindungswunsch.<sup>276</sup> Kundenbindung wiederum gilt als wesentliche Determinante des Kundenwerts.<sup>277</sup> Nachfolgend soll erörtert werden, warum Verlässlichkeit im Rahmen der dargelegten Marketingperspektive als Wettbewerbsvorteil aufgefasst werden kann.

<sup>272</sup> Zum Begriff der Kundenorientierung vgl. Bruhn/Schäfer 2011, S. 413 ff.; Homburg 2000, S. 16 ff. sowie die dort angeführte Literatur. Günter (1997) verwendet die Begriffe Kunden- und Marktorientierung synonym. Vgl. Günter 1997, S. 214.

<sup>273</sup> Kundenzufriedenheit ist annahmegemäß eine wahrscheinliche Konsequenz kundenorientierten Verhaltens von Anbietern. Zur Diskussion und empirischen Beweisführung des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit vgl. Backhaus/Bauer 2003, S. 19 ff. sowie die dort referenzierte Literatur.

<sup>274</sup> Positionierung bzw. „die Positionierungsstrategie ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt.“ Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 423. Die Positionierung eines Anbieters gibt somit an, wie dieser sich mit seinem Angebot in der „Wettbewerbslandschaft“ angesiedelt hat oder ansiedeln möchte bzw. welchen Platz er in der Wahrnehmung Dritter, vor allem Kunden, einnimmt.

<sup>275</sup> Die Erstellung von Marketing-Konzeptionen erfolgt bspw. im Rahmen einer Unternehmensneugründung oder auch im Zuge marktstrategischer Neuausrichtungsprozesse. Ausgangspunkt der Entwicklung einer Marketing-Konzeption ist die Bestimmung einer relativen Wettbewerbsposition durch Unternehmens-, Nachfrage-, und Konkurrenzanalysen sowie die Definition der Unternehmenszwecksetzung. Im nächsten Schritt erfolgt eine Festlegung von Zielen im Sinne von Wunschpositionen und den korrespondierenden Wettbewerbsvorteilen. Nachfolgend erfolgt eine Festlegung von Teilzielen, Marketing-Strategien und -Maßnahmen sowie die Umsetzung durch Einsatz eines Marketing-Mix auf Instrumentalbereichsebene. Ein systematisches Marketing-Controlling als Ausgangspunkt für Rückkopplungen zum Ende des geschilderten (idealtypischen) Ablaufs oder auch zwischen einzelnen Ablaufschritten, verbunden mit eventuellen Anpassungen, begleitet den Prozess. Vgl. Günter/Hausmann 2009, S. 17 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 17 ff.; Becker 2012, passim.

<sup>276</sup> Für eine Darlegung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie Verhaltenswirkungen der Kundenbindung vgl. Homburg/Becker/Hentschel 2013, S. 101 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>277</sup> Als zentrale Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts lassen sich Kundenerfolg, Umsatz, Cross Selling-Wert, Informationswert und Referenzwert anführen. Vgl. Cornelsen 2006, S. 188. Der Kundenwert umfasst aktuelles wie auch zukünftiges Verhalten, d.h. Wertpotenziale wie z.B. solche durch Cross Selling müssen laufend erschlossen werden. Vgl. Homburg/Schäfer 2006, S. 159 ff. Für eine Diskussion quantitativer und qualitativer Elemente des Kundenwerts vgl. Günter 2006b, S. 245 ff. Eine Ermittlung von Kundenwerten in auf Langfristigkeit ausgelegten Geschäftsbeziehungen lässt sich bspw. mit Hilfe von Methoden der Investitionsrechnung vornehmen. Vgl. Schirmeister/Kreuz 2006, S. 313 ff. Auch lassen sich Kundenwerte in Modelle des Wertmanagement integrieren. Vgl. Franz 2006, S. 454 ff. Zusätzliche Komplexität resultiert aus einer Berücksichtigung mehrstufiger Kundenwerte. Zu grundlegenden Möglichkeiten und Anwendungsproblemen einer Kundenwertberechnung auf mehrstufigen Märkten vgl. Helm/Scheelen/Günter 2006, S. 402 ff.

### 3.2.2 Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil

Wie bereits in den vorherigen Ausführungen expliziert, beschreibt die einem Anbieter zugeschriebene Verlässlichkeit das Ausmaß bzw. die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Anbieter von ihm abgegebene Leistungsversprechen einhält.<sup>278</sup> Besonders verlässliche Anbieter sind in der Lage das individuelle, situationsspezifische Maß an Unsicherheit eines Nachfragers zu reduzieren und somit die durch Unsicherheit gegebene Barriere für Transaktionen zu senken. Für den Fall, dass Nachfrager besonderen Wert auf die Einhaltung von Versprechen legen und eine Differenzierung zwischen verlässlichen und nicht verlässlichen Anbietern mittels geeigneter Maßnahmen prinzipiell erreichbar ist, liegt die Vermutung von Präferenzvorteilen für besonders verlässliche Anbieter nahe. Die Arbeit schließt sich daher der Sicht an, dass die Verlässlichkeit von Anbietern einen Beitrag zur Erlangung von nachfragerseitig wahrgenommenen „Präferenzvorsprüngen“ leisten bzw. selbst einen solchen Wettbewerbsvorteil begründen kann.<sup>279</sup> Als Wettbewerbsvorteil stellt Verlässlichkeit für Anbieter einen strategischen Erfolgsfaktor dar.<sup>280</sup> Ein Anbieter besitzt einen Verlässlichkeitsvorteil, wenn er in der Wahrnehmung von Nachfragern mit höherer Wahrscheinlichkeit seine Leistungsversprechen einhält als seine Wettbewerber.<sup>281</sup> Diesem Verständnis folgend begründet Verlässlichkeit als Anbietereigenschaft eine überlegene „Value Proposition“ für nachfragende Unternehmen.<sup>282</sup> Eine Begründung dieser Sicht setzt zunächst an

<sup>278</sup> Vgl. Laag 2005, S. 109; Günter 2007, 186 f.

<sup>279</sup> Vgl. Laag 2005, S. 125 ff.; Günter 2007, S. 185 ff.; Günter 1997, S. 217.

<sup>280</sup> Vgl. Welge/AI-Laham 2012, S. 216; Fischer 1993, S. 18; Thommen/Achleitner 2012, S. 1023 f. „Strategische Erfolgsfaktoren bilden aus theoretischer Sicht die Ursachen für die positive oder negative Entwicklung eines Unternehmens. Sie geben Antwort auf die Frage, welche Kriterien einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotenzial von strategischen Geschäftsfeldern ausüben.“ Fischer 1993, S. 18. Ähnlich argumentieren Welge/AI-Laham (2012): „Erfolgsfaktoren liegen (...) den Erfolgspotenzialen zugrunde und konkretisieren diese; das strategische Management trägt über die Veränderung beeinflussbarer Erfolgsfaktoren zum Aufbau von Erfolgspotenzial bei.“ Welge/AI-Laham 2012, S. 216.

<sup>281</sup> Vgl. Günter 2007, S. 189 f. Die abgeleitete organisationale Nachfrage erfordert grundsätzlich eine mehrstufige Analyse von Nachfragern und entsprechend realisierbaren Wettbewerbsvorteilen. Vgl. Günter 1997, S. 218 ff.

<sup>282</sup> „Value in business markets is the worth in monetary terms of the economic, technical, service, and social benefits a customer firm receives in exchange for the price it pays for a market offering.“ Anderson/Narus/Narayandas 2009, S. 6. Barney (2007) merkt in Bezug auf das Vorliegen eines Wettbewerbsvorteils an: „In general, a firm has a competitive advantage when it is able to create more economic value than rival firms. Economic value is simply the difference between the perceived benefits gained by a customer who purchases a firm's products or services and the full economic cost of these products or services“ Barney 2007, S. 17. Das Konzept der „Value Proposition“ strebt eine Quantifizierung des Kundenvorteils an. Ein hohes Maß an Verlässlichkeit kann für Nachfrager somit auch als ein prinzipiell in Geldeinheiten quantifizierbarer Netto-Nutzen-Vorteil verstanden werden. Vgl. hierzu auch Backhaus/Voeth 2010, S. 21; Backhaus/Schneider 2009, S. 28.

einer kurzen Diskussion des Konstrukts Wettbewerbsvorteil anhand ausgewählter Wettbewerbsvorteilskonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur an.<sup>283</sup>

Im Rahmen einer Systematisierung und Diskussion unterschiedlicher Wettbewerbsvorteilskonzeptionen unterscheidet Laag (2005) zwischen renditeorientierten, quellenorientierten, kriterienorientierten und marktorientierten Konzeptionen.<sup>284</sup> Renditeorientierte Konzeptionen begründen eine überlegene Rentabilität als Resultat von Wettbewerbspositionen.<sup>285</sup> Quellenorientierte verfolgen eine Erklärung überlegener Wettbewerbspositionen durch deren Ursprung, im Sinne des Zugriffs auf eine Wettbewerbern überlegene Ressourcenausstattung.<sup>286</sup> Im Mittelpunkt kriterienorientierter Konzeptionen hingegen steht die Diskussion von Bedingungen für bzw. Anforderungen an Wettbewerbsvorteile.<sup>287</sup> Marktorientierte Konzeptionen hingegen verstehen Wettbewerbsvorteile als (realisierte) Kundenvorteile. Wettbewerbsvorteile dienen somit einer leistungsübergreifenden Positionierung eines Unternehmens gegenüber seinen Zielgruppen im Markt.<sup>288</sup>

<sup>283</sup> Für eine umfassende Darstellung und Diskussion von Wettbewerbsvorteilskonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur siehe bspw. Laag 2005, S. 32 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 12 ff.; Günter 1997, S. 215 ff.; Günter 2007, S. 188 ff.; Barney 1991, S. 99 ff.; Barney 2007, S. 17 ff.; Backhaus/Schneider 2009, S. 26 ff.

<sup>284</sup> Vgl. Laag 2005, S.29 ff.

<sup>285</sup> Vgl. Laag 2005, S. 32 ff.; Porter 1985, passim.; Plinke 2000a, S. 66 ff. Porter reduziert in seiner renditeorientierten Sichtweise die Möglichkeiten der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen auf die zwei Strategiealternativen Kostenführerschaft und Differenzierung. Diese ergänzt er mit der Fokusstrategie als einer diese zwei strategischen Basisoptionen verbindenden dritten Strategieoption: „The two basic types of competitive advantage combined with the scope of activities for which a firm seeks to achieve them lead to three generic strategies for achieving above-average performance in an industry: cost leadership, differentiation, and focus. The focus variant has two variants, cost focus and differentiation focus.“ Porter 1985, S. 11.

<sup>286</sup> Die Ressourcen eines Unternehmens umfassen laut Barney (1991) „(...) all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.“ Barney 1991, S. 101. Diese Ansicht, dass Wettbewerbsvorteile prinzipiell mit jeder Ressource bzw. eines Unternehmens verbunden sein können ermöglicht auch ein Verständnis von Verlässlichkeit vorteilsgenerierender Ressource. Barney (1991, 2007) erklärt die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen mit der Fähigkeit mehr Wert für Kunden zu schaffen als Wettbewerber. Wert definiert er als Nettonutzendifferenz zwischen dem von Kunden wahrgenommenen Nutzen und allen Kostenkomponenten einer Leistung. Vgl. Barney 1991, S. 102 ff.; Barney 2007, S. 17. Ein von Barney (1991, 2007) hervorgehobenes Differenzierungsmerkmal betrifft die Nachhaltigkeit („sustainability“) eines Wettbewerbsvorteils. Er unterscheidet diesbezüglich zwischen nur kurzfristig gültigen „Temporary Competitive Advantages“ und langfristig wirksamen „Sustained Competitive Advantages“. Vgl. Barney 2007, S. 11 f.; Barney 1991, S. 102 ff. Verlässlichkeit stellt dieser Sichtweise folgend einen langfristig nachhaltigen – wenn auch gefährdungsanfälligen – Wettbewerbsvorteil dar. Barneys Ansatz folgend lässt sich eine überlegene Fähigkeit eines Anbieters zur verlässlichen Leistungserbringung sogar als strategische Kernkompetenz im Sinne des VRIO-Schema begreifen. Dieses ermöglicht die Ermittlung eines Stärken/Schwächen-Profiles bzw. auch die Identifikation von strategischen Kernkompetenzen anhand vier zugrundeliegender Fragen: „The Question of Value“, „The Question of Rareness“, „The Question of Imitability“ sowie „The Question of Organization“. Für eine ausführliche Diskussion des VRIO-Schemas vgl. Barney 2007, S. 138 ff. sowie Barney/Hesterly 2010, S. 68 ff. Zu alternativen Ansätzen quellenorientierter Konzeptionen vgl. Laag 2005, S. 44 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>287</sup> Vgl. Laag 2005, S. 49 ff. und die dort angegebene Literatur sowie Simon 1988, S. 4 ff.

<sup>288</sup> Vgl. Günter 1997, S. 215; Backhaus/Voeth 2010, S. 12 ff. sowie für eine vergleichende Übersicht Laag 2005, S. 53 ff. In der Literatur werden unterschiedliche – in der vorliegenden Arbeit allerdings synonym verwendete – Begrifflichkeiten angeführt. Insbesondere sind dies die Begriffe Wettbewerbsvorteil, Kundenvorteil sowie komparativer Konkurrenzvorteil (KKV). Für eine vergleichende Unterscheidung der angeführten Begrifflichkeiten vgl. Laag 2005, S. 53 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 19 ff.; Plinke 2000a, S. 66 ff.; Günter 1997, S. 188 f. sowie Günter 2007, S. 215.

Insbesondere im Vergleich renditeorientierter mit marktorientierten Konzeptionen, lässt sich in der Literatur ein grundsätzlicher Unterschied hinsichtlich des fokalen Ziels der Vorteilsgenerierung ausmachen. Porter als bekanntester Vertreter einer renditeorientierten Sichtweise beschränkt sich auf die Betrachtung von Vorteilen auf der Anbieterseite (Anbietervorteil).<sup>289</sup> Plinke hingegen vertritt eine abgeschwächte Form der renditeorientierten Sichtweise und vereint damit die Anbieter- mit der Kundenperspektive. Einen Wettbewerbsvorteil erachtet er dann als gegeben, wenn entweder ein Anbieter- oder ein Kundenvorteil besteht bzw. beide Vorteile in Kombination vorliegen.<sup>290</sup> Er definiert diesen als „(...) die Fähigkeit eines Anbieters, im Vergleich zu seinen aktuellen oder potenziellen Konkurrenten nachhaltig effektiver und/oder effizienter zu sein“.<sup>291</sup> Das Kriterium Effektivität bezieht sich als externes Leistungsmaß hierbei auf die Schaffung eines erhöhten Kundennutzens, d.h. eines Kundenvorteils, während eine nachhaltig erhöhte Effizienz als internes Leistungsmaß einen Anbietervorteil begründet.<sup>292</sup> In marktorientierten Konzeptionen erfolgt eine Eingrenzung von Wettbewerbsvorteilen auf Vorteile für den Kunden (Kundenvorteile).<sup>293</sup> Ein Anbieter besitzt dementsprechend bei höherer Effizienz lediglich ein Potenzial zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils. Dieser entsteht erst dann, wenn der Effizienzvorteil Spielraum für eine Erhöhung des Kundennutzens schafft, d.h. zumindest in Teilen an Kunden weitergegeben wird. Marktorientierte Konzeptionen stellen somit den Kunden als Beurteilenden in das Zentrum der Betrachtung. Wesentliche und zentrale konstitutive Bedingung für das Vorliegen eines Wettbewerbsvorteils ist daher die Wahrnehmung und Akzeptanz eines Vorteils durch den Kunden, welche an der Eignung zur Lösung eines nachfragerseitigen Problems ansetzt. Lediglich „tatsächlich auf Märkten in Transaktionen/Geschäftsbeziehungen wahrgenommene und/oder realisierte (Präferenz-)Vorsprünge“<sup>294</sup> stellen eine dem Wettbewerbsvorteilsgedanken entsprechende Vorziehenswürdigkeit dar. Die dargelegte Auffassung entspricht einem rein subjektivistischen Ansatz, bei welchem Anbieter

<sup>289</sup> Vgl. Porter 1985, passim. Porter (1985) führt begründend für die von ihm vertretene Sichtweise aus: „The crucial question in determining profitability is whether firms can capture the value they create for buyers, or whether this value is competed away to others.“ Porter 1985, S. 9.

<sup>290</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 66 ff.

<sup>291</sup> Plinke 2000a, S.89.

<sup>292</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 86 f. Ein Anbieter ist bspw. effizienter, wenn er zu geringeren Selbstkosten produzieren kann und/oder schneller als seine Konkurrenten ist. Vgl. Plinke 2000a, S. 89.

<sup>293</sup> Vgl. hierzu Günter 1997, S. 214 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 19 f.

<sup>294</sup> Günter 1997, S.215. „Eine Präferenz ist ein eindimensionaler Indikator (...), der das Ausmaß der Vorziehenswürdigkeit eines Beurteilungsobjektes für eine bestimmte Person während eines bestimmten Zeitraumes (...) zum Ausdruck bringt.“ Foscht/Swoboda 2011, S. 84.



zwar eine Überlegenheitsposition in Gestalt einer Unique Selling Proposition (USP) behaupten können, ein echter Wettbewerbsvorteil jedoch nur besteht, sofern die vom Anbieter behaupteten Argumente der Vorziehenswürdigkeit von einzelnen Kunden oder als Marktsegmente definierbaren Kundenzielgruppen wahrgenommen werden und in deren Beurteilung auf Akzeptanz stoßen. Die Wahrnehmung eines Vorteils durch den Kunden stellt demnach die wesentliche Abgrenzung zum Konzept der USP dar.<sup>295</sup>

Ein Wettbewerbsvorteil in der gewählten Konzeption des Verständnisses von Wettbewerbsvorteilen als Vorziehenswürdigkeitsargumente in der Beurteilung von Kunden ist an fünf in Abbildung 12 aufgezeigte Voraussetzungen bzw. „konstitutive Kriterien“ geknüpft: Erstens muss es sich bei einem Wettbewerbsvorteil um eine besondere Fähigkeit oder Ressource eines Anbieters handeln (1.), welche zweitens für den Nachfrager wichtig (2.) und zum dritten durch den Nachfrager wahrnehmbar ist (3.). Viertens muss es sich um eine im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern überlegene Fähigkeit oder Ressource (4.) handeln und der daraus resultierende Vorteil sollte dauerhaft und verteidigungsfähig sein (5.).<sup>296</sup>

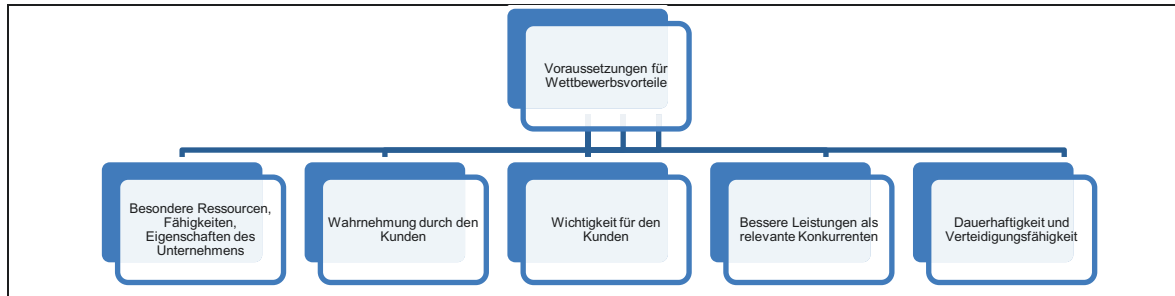


Abbildung 12: Voraussetzungen für einen Wettbewerbsvorteil  
Quelle: Eigene Darstellung

Für eine Diskussion von Wettbewerbsvorteilen in der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie die Anwendung von Wettbewerbsvorteilskonzeptionen in der

<sup>295</sup> Vgl. hierzu Günter 1997, S. 215; Plinke 2000a, S. 91; Backhaus/Voeth 2010, S. 23 f.; Laag 2005, S. 30 f. sowie 108 ff.; Backhaus/Schneider 2009, S. 27.

<sup>296</sup> Plinke 2000a, S. 91 f. Simon (1988) führt im Rahmen einer kriterienorientierten Wettbewerbsvorteilskonzeption drei dieser fünf Kriterien als Bedingungen für einen strategischen Wettbewerbsvorteil an und führt aus: „Unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil verstehen wir im Folgenden eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung, die drei Kriterien erfüllen muss: 1. Sie muss ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen. 2. Der Vorteil muss vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden. 3. Der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein, d.h. er muss eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen. Die gleichzeitige Erfüllung der drei Kriterien ‚wichtig‘, ‚wahrgenommen‘, ‚dauerhaft‘ bildet eine hohe Messlatte. Doch nur ein Vorteil, der diese drei Anforderungen erfüllt, verdient das Attribut ‚Strategisch‘.“ Simon 1988, S. 4. Mit seinem Fokus auf der Kundenperspektive steht Simon im Einklang mit den von Günter (1997) und Backhaus/Voeth (2010) vertretenen marktorientierten Konzeptionen. Auch Verlässlichkeit als Kategorie von Wettbewerbsvorteilen muss daher für Nachfrager einen Vorteil sowie eine gewisse Wichtigkeit darstellen, um als Wettbewerbsvorteil aufgefasst zu werden. Die zu verteidigende Überlegenheitsposition bezieht sich auf das Evoked Set eines jeweiligen Nachfragers, d.h. die für die Nachfragerseite prinzipiell in Erwägung gezogenen Anbieter. Vgl. Homburg 2012, S. 104.

Praxis bedarf es einer Strukturierung und Kategorisierung der Wettbewerbsvorteile im Sinne einer Systematik, welche unterschiedliche Arten von Wettbewerbsvorteilen inhaltlich voneinander unterscheidbar macht. Die Anzahl möglicher Wettbewerbsvorteilsarten ist nicht per se als limitiert aufzufassen, sondern von den jeweiligen Anforderungen der Kunden eines Unternehmens abhängig. Allerdings erleichtert die Reduktion auf eine kleine Anzahl wesentlicher Wettbewerbsvorteils-kategorien die Entwicklung von Handlungsprogrammen bzw. strategischer Konzepte im Rahmen einer an die Wettbewerbsvorteile angelehnten Strategieausrichtung. Die Wettbewerbsvorteils-kategorien der gewählten Konzeption führen zu einer Erweiterung von Porters Unterteilung in Differenzierungsvorteile und Kostenvorteile auf insgesamt vier Wettbewerbsvorteils-kategorien.<sup>297</sup> Diese sind „Argumente der Vorziehenswürdigkeit“ im Wettbewerb und stellen einzeln oder in Kombination Argumentationsschienen dar, um sich als Anbieter bei den Zielgruppen im Markt zu positionieren, also ein angestrebtes, aktuell oder potenziell konkurrierenden Anbietern überlegenes Profil herauszubilden.<sup>298</sup> Sie werden in Abbildung 13 im Kontext einer an die NIÖ angelehnten Sichtweise der Übertragung von Verfügungsrechten angeführt und nachfolgend kurz beschrieben.

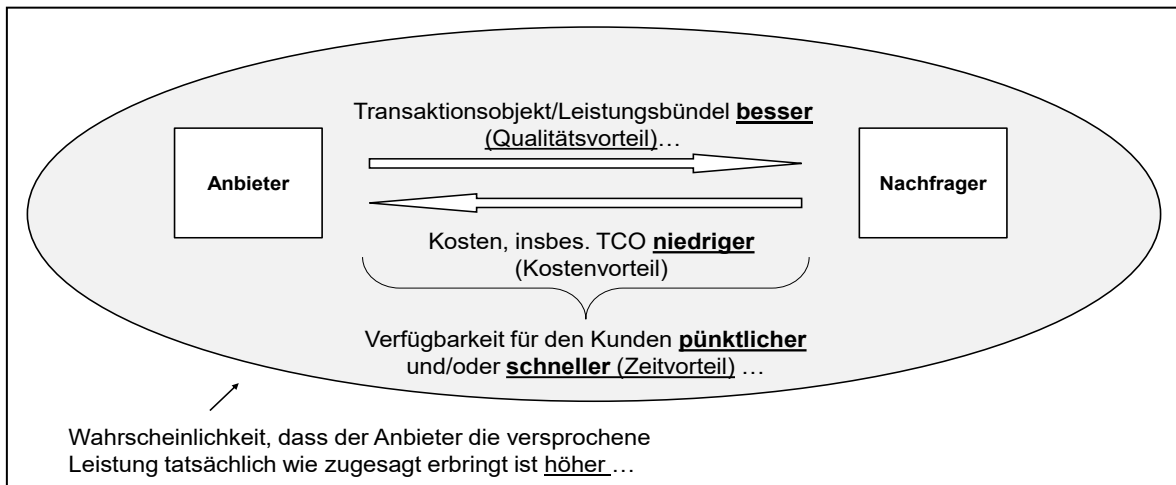


Abbildung 13: Die vier Wettbewerbsvorteile aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik

Quelle: Eigene Darstellung, in enger Anlehnung an interne, unveröffentlichte Materialien des Lehrstuhls für BWL, insb. Marketing (Prof. Dr. Bernd Günter) der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

<sup>297</sup>

Es handelt sich hierbei um die vier Vorteilskategorien Qualität, Kosten/Total Cost of Ownership, Zeit und Verlässlichkeit. Für eine Übersicht über die vier Vorteile vgl. Günter 2007, S. 188 ff. sowie Laag 2005, Laag 2005, S. 55 ff. sowie Günter 1997, S. 215 ff. Günter (1997) umschreibt den Verlässlichkeitsvorteil als höhere Erwartungssicherheit. Vgl. Günter 1997, S. 217. Die Kategorien werden nachfolgend im Detail erläutert. Bereits Wagner (1978) verweist unter Bezugnahme auf eine empirische Studie von Zäpfel (1973) auf ein „(...) eindeutiges Übergewicht der Auswahlkriterien „Qualitätsniveau“, „Preisniveau“, „Terminierung“ und „Zuverlässigkeit“ gegenüber sämtlichen anderen Bestimmungsgrößen“ Wagner 1978, S. 7.

<sup>298</sup>

Vgl. Günter 2007, S. 188 ff.

Die Abbildung verdeutlicht eine auf den Annahmen der NIÖ aufbauende Begründung von Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteilskategorie. Die Pfeile bringen die Übertragung von Verfügungsrechten zwischen der Anbieter- und der Nachfragerseite zum Ausdruck und beziehen sich dabei auf die Dimensionen der Leistung und der Gegenleistung. Wie auch in den einleitenden Gedanken in Kapitel 2.1 eingebracht, unterliegen Austauschintentionen einer beiderseitigen Abwägung zwischen erzielbaren Nutzen und aufzubringenden Opfern, welche zumeist vor dem Hintergrund von Alternativoptionen erfolgt. Nutzen und Opfer lassen sich in den Wettbewerbsvorteilskategorien Qualität und TCO lokalisieren, gehen in ihrer Art jedoch teilweise über die durch Ansätze der NIÖ erklärbaren Elementarbestandteile hinaus.<sup>299</sup> Die Dimension Zeit vermag beeinflussend sowohl auf Nutzen wie auch Opfer einzuwirken, indem sie sich auf den Übergang der Verfügungsgewalt über Property Rights bezieht.<sup>300</sup> Verlässlichkeit als vierte Vorteilskategorie und Wahrscheinlichkeit der Einhaltung vereinbarter Transaktionsinhalte und -bedingungen bezieht sich wiederum auf alle drei zuvor genannten Vorteilskategorien und verleiht diesen unter Umständen Wirksamkeit.<sup>301</sup> Verlässlichkeit fungiert somit als bedingende Eigenschaft eines Anbieters und ihre jeweilige Ausprägung kann Gegenstand von Beurteilungen sowohl aus objektiver wie auch aus subjektiver Sicht sein.<sup>302</sup> Nachfolgend sollen vier angeführten Wettbewerbsvorteilskategorien jeweils einer kompakten Betrachtung unterzogen werden.

Ein erstes Argument für die Vorziehenswürdigkeit im Wettbewerb ist der Qualitäts- (bzw. Nutzenvorteil). Dies bedeutet, im Hinblick auf die Qualität – welche gemäß einer kundenzentrierten Sichtweise dem vom Kunden erwarteten Nutzenwert eines Kauf- bzw. Vertragsobjekts entspricht – besser zu sein als die Wettbewerbsangebote.<sup>303</sup> Qualität stellt insbesondere für den Fall der angestrebten Verfolgung

299

Als mögliche Opfer kommen bspw. auch kognitive Dissonanzen in Betracht. Als möglicher Nutzen z.B. ein psychisch-emotionaler Effekt wie Kundenstolz. Das Konstrukt der kognitiven Dissonanz beschreibt einen als störend empfundenen Gefühlszustand aufgrund inkonsistenter bzw. widersprüchlicher Kognitionen. Vgl. Festinger 1962, S. 12 f.; Harmon-Jones/Harmon-Jones 2007, S. 7 ff. Zur motivationalen Wirkung von Stolz vgl. Williams/DeSteno 2008, S. 1007 ff.

300

Vgl. Günter 2007, S. 187.

301

Vgl. Laag 2005, S. 136 ff.

302

Vgl. Laag 2005, S. 101.

303

Kundenzentrierte Qualitätsdefinitionen betonen die durch den Kunden wahrgenommene und bewertete Eignung einer Leistung, einen erwarteten Nutzen zu erfüllen. Sie unterscheiden sich damit deutlich von technisch orientierten, primär anbieterzentrierten Sichtweisen. Für einen kritischen Überblick über unterschiedliche Qualitätsverständnisse und insbesondere auch die kundenzentrierte Sichtweise vgl. Reeves/Bednar 1994, S. 419 sowie die dort angegebene Literatur.

einer auf die Erhöhung des wahrgenommenen Kundennutzen ausgerichteten Präferenz- bzw. Differenzierungsstrategie ein zentrales Überlegenheitsargument dar. Hierbei bringt Qualität die vom Anbieter ausgehende Kundenorientierung zum Ausdruck, welche als wesentliche Bedingung für Kundenzufriedenheit gilt.<sup>304</sup> Die Verbindung zwischen dem Qualitätsstreben eines Anbieters mit der Kundenzufriedenheit stellt beispielsweise Zink (1994) heraus: „Qualität ist die Erfüllung von (vereinbarten) Anforderungen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit.“<sup>305</sup>

Ein zweiter Wettbewerbsvorteil basiert auf der Realisierung einer für Ziel-Kundensegmente kostengünstigeren Problemlösung. Das Attribut „kostengünstiger“ geht über die Gewährung eines niedrigen Preises hinaus und bezieht sich auf alle vom Kunden im Zuge eines Austausches sowie der Nutzung eines Austauschgutes zu erbringenden Opfer.<sup>306</sup> In Kostengrößen erfasst handelt es sich somit um die Gesamtsumme aller in Verbindung mit der Beschaffung und Nutzung eines Gutes anfallenden Anschaffungskosten und -nebenkosten zuzüglich den durch die anschließende Nutzung anfallenden laufenden und nutzungsbedingten Kosten bis hin zu Entsorgungskosten.<sup>307</sup> Sofern ein Anbieter als verlässlich wahrgenommen wird, fallen bestimmte Kosten nicht an,<sup>308</sup> andere Kostenbestandteile lassen sich mit höherer Sicherheit prognostizieren. Die in der Literatur als Total Cost of Ownership (TCO)<sup>309</sup> oder bspw. Life-Cycle Cost<sup>310</sup> bezeichneten Berechnungskonzepte beziehen sich üblicherweise auf eine Ermittlung der durch die Nutzung eines Investitionsgutes entstehenden Kosten.<sup>311</sup> Es lassen sich jedoch auch für Verbrauchsgüter und Dienstleistungen verwendungsabhängige – über die Anschaffungskosten hinausgehende – Kostenberechnungen begrün-

<sup>304</sup> Die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie steht zumeist in Verbindung mit einer Wunschpositionierung als Premium-Anbieter. Vgl. Homburg 2012, S. 501 ff.

<sup>305</sup> Zink 1994, S. 18.

<sup>306</sup> In Abstraktion von möglichen innerorganisationalen Prinzipal-Agenten-Problematiken und daraus resultierenden Fehlsteuerungen aufgrund nicht allokatationseffizienter Anreizstrukturen, sollte für wichtige unternehmerische Entscheidungen üblicherweise von der Durchführung einer mit dem ökonomischen Prinzip korrespondierenden, langfristigen Kostenanalyse ausgegangen werden.

<sup>307</sup> Die mit der Beschaffung eines Gutes verbundenen Kosten lassen sich in Anlehnung an ihren Entstehungszeitraum innerhalb des Kauf- und anschließenden Nutzungsprozesses u.a. nach Entwicklungs-, Anschaffungs-, Betriebs- und Entsorgungskosten differenzieren. Darunter fallen konkret bspw. Kosten für Energie, Wartung, Reparatur, Service, anwendungsbezogenen Schulungen etc. Vgl. Plinke 2000a, S. 47; Hutt/Speth 2013, S. 44 f.; Günter 1997, S. 216.

<sup>308</sup> Im Falle der Kontrahierung eines verlässlichen Anbieters lässt sich davon ausgehen, dass wesentliche Teile der in Kapitel 2.2 angeführten „Kosten der Nichtverlässlichkeit“ nicht anfallen.

<sup>309</sup> Das Berechnungsverfahren der Total Cost of Ownership dient der Abschätzung von Kosten und Nutzen bei der Anschaffung von Investitionsgütern und fand zunächst v.a. im IT-Bereich Verwendung. Vgl. Hutt/Speth 2013, S. 44 f.; Wouters/Anderson/Wynstra 2005, S. 167 ff.; Ellram 2002, S. 659 ff.

<sup>310</sup> Vgl. Anderson/Narus/Narayandas 2009, S. 132.

<sup>311</sup> Vgl. Günter 1997, S. 216.; Hutt/Speth 2013, S. 44 f.; Ellram 2002, S. 659 ff.

den.<sup>312</sup> Hutt/Speth (2013) berechnen TCO bzw. Total Cost in Use als Summe der Anschaffungskosten („Acquisition Costs“), Besitzkosten („Possession Costs“) und Nutzungskosten („Usage Costs“) und konstatieren im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen: „When purchasing a product or service, the procurement manager always considers a host of costs above and beyond the actual purchase price.“<sup>313</sup> Eine TCO-Betrachtung führt somit mitunter auch zum Erkennen der Vorteilhaftigkeit von Beschaffungsalternativen die bei alleiniger Kaufpreisbetrachtung nicht berücksichtigt würden.<sup>314</sup> Um eine anbieterbezogene Vorziehungswürdigkeitswirkung zu entfalten, müssen TCO niedriger als bei Wettbewerberangeboten ausfallen. Auch wahrgenommene Beschaffungsrisiken und entsprechend notwendige Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion werden zum Teil als ein Element der Beschaffungskosten gemäß eines Total Cost of Ownership-Verständnisses betrachtet und dementsprechend in eine Kostenbetrachtung inkludiert.<sup>315</sup> Diese Ansichten stützen die der Verlässlichkeit beigemessene Bedeutung als bedingenden Vorteil.

Das dritte angeführte Argument für Vorziehungswürdigkeit ist der Wettbewerbsvorteil Zeit. Hierunter fällt insbesondere die Fähigkeit, Leistungen den nachfragerseitigen Erwartungen entsprechend zeitgerecht im Sinne von pünktlicher und/oder schneller als andere Anbieter zur Verfügung zu stellen. Eine schnellere bzw. pünktlichere Übertragung von Verfügungsrechten ermöglicht wiederum eine zeitgerechtere Problemlösung auf Seiten des Nachfragers.<sup>316</sup> Auf der dynamischen Komponente Zeit fußende Vorteile sind häufig eng verbunden

---

<sup>312</sup> Vgl. Hutt/Speth 2013, S. 44 f.

<sup>313</sup> Hutt/Speth 2013, S. 44.

<sup>314</sup> Hutt/Speth 2013, S. 44. Als ein Beispiel für die Vorteilhaftigkeit erweiterter Kostenbetrachtungen bei der Beschaffung seien bspw. Industrieklebstoffe als klassische Hilfsstoffe angeführt, deren Beschaffenheit u.a. Auswirkungen auf die Höhe von Energiekosten oder Maschinenbetriebskosten zu haben vermag.

<sup>315</sup> Vgl. Plinke 2000a, S. 47; Blythe/Zimmerman 2005, S. 178 f. sowie die dort jeweils angegebenen Quellen.

<sup>316</sup> Vgl. Demeter 2013, S. 1533 ff.; Günter 2007, S. 187 sowie S. 189; Günter 1997, S. 216.; Backhaus/Voeth 2010, S. 13. Für den Kontext von Business-to-Consumer-Märkten beschäftigt sich Schäffer (2003) ausführlich mit der Zeitverwendung von Konsumenten und damit verbundenen Implikationen für das Dienstleistungsmarketing. Die Verfasserin führt eine große Bandbreite möglicher Ausprägungen eines Zeitvorteils an, von welchen ein erheblicher Anteil für eine Diskussion von Zeitvorteilen und -strategien im B-to-B-Bereich übertragbar sind. Potenziale für Zeitvorteile basieren z.B. auf der Geschwindigkeit von Entwicklungen, Innovationen oder Reaktionszeiten, der Einhaltung von Terminzusagen, einer überlegenen Fähigkeit der Gestaltung von Zeitpunkten (Timing) oder der Einsparung von Zeit. Vgl. Schäffer 2003, S. 16 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Darüber hinaus leistet die Verfasserin eine Einteilung des Zeitvorteils in die drei Kundenvorteilsdimensionen „Zeitminimierung“, „Zeitoptimierung“ sowie die vorwiegend für den B-to-C-Kontext relevante Dimension „Maximierung des Zeiterlebens“. Vgl. Schäffer 2003, S. 210 f.

mit kostenbasierten Nachfragervorteilen.<sup>317</sup> Annahmegemäß betrifft dies auf mehrstufigen Märkten insbesondere das Kriterium der Pünktlichkeit. Dementsprechend ist – unabhängig von der jeweiligen Beschaffungssituation – von einer generell hohen Relevanz der Einhaltung zeitpunktbezogener Versprechen auszugehen.<sup>318</sup> Die Schnelligkeit bzw. Frühzeitigkeit der Bereitstellung einer Leistung wird häufig als Entscheidungskriterium für eine Leistungserstellung im Kontext von Innovationsprozessen oder Serviceleistungen angeführt.<sup>319</sup>

Verlässlichkeit schließlich als ein eher formales Argument stellt die vierte Möglichkeit zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dar. Als übergeordnete Eigenschaft eines Anbieters steht sie nicht neben den anderen drei Wettbewerbsvorteilen, sondern ergänzt diese vielmehr. Verlässlichkeit bemisst sich folglich an der Einhaltung von Vorteilsversprechen in Bezug auf die anderen drei angeführten „klassischen“ Wettbewerbsvorteile. Dies heißt in der Folge, dass verlässliche Anbieter mit höherer Wahrscheinlichkeit Leistungszusagen hinsichtlich der Qualität von Leistungsbündeln, der TCO oder zeitlicher Modalitäten einhalten. Im Ergebnis profitiert der Nachfrager von Verlässlichkeit auf vielerlei Art und Weise, insb. aber von einer besseren Planbarkeit als Bedingungsfaktor für eigene Leistungsprozesse.<sup>320</sup> Verlässlichkeit kann somit die kundenseitige Wahrnehmung der anderen drei Wettbewerbsvorteile positiv beeinflussen und insbesondere in Pattsituationen das „Zünglein an der Waage“<sup>321</sup> darstellen.<sup>322</sup> Im negativen Sinn kann nicht als ausreichend wahrgenommene Verlässlichkeit den Charakter eines Veto-Arguments entfalten und damit ggf. vorhandene Vorteile in den übrigen drei Vorteilskategorien hinfällig machen.

<sup>317</sup> Vgl. Büttgen 2009, S. 70; Günter 1997, S. 217.; Demeter 2013, S. 1533 ff. Bereits in Kapitel 2.2 wurde zudem im Zuge der Darstellung von Praxisbeispielen bereits auf eine enge Interdependenz der Zeit- mit der Kostendimension hingewiesen.

<sup>318</sup> Vgl. Wagner 1978, S. 6 f. sowie S. 49 ff.; Schäffer 2003, S. 21 und die dort jeweils angeführte Literatur sowie Gudehus 2012, S. 55. Wagner (1978) verwendet anstelle von Pünktlichkeit die Begriffe Terminzuverlässigkeit bzw. Termintreue. Vgl. Wagner 1978, S. 6. Zur Diskussion des Kriteriums Termintreue vgl. auch Gudehus 2012, S. 55 ff. Die Einhaltung zeitlicher bzw. terminlicher Zusagen stellt das zentrale in der vorliegenden Arbeit untersuchte Verlässlichkeitskriterium dar. In Kapitel 4.3.2 erfolgt zu diesem Zweck auch eine Diskussion auf der Dimension Zeit basierender Beschaffungskriterien.

<sup>319</sup> Vgl. Schäffer 2003, S. 17 ff. Das Kriterium der Schnelligkeit bzw. Frühzeitigkeit ermöglicht dem Nachfrager sowohl einen Flexibilitätszugewinn wie auch die Ausnutzung von Zeitvorteilen auf den eigenen Absatzmärkten. Zeit als Wettbewerbsvorteil kann sich allerdings auch auf andere Zusammenhänge beziehen, beispielsweise auf die Fähigkeit, Leistungen länger als andere Anbieter erbringen zu können. Länger kann dabei eine gegenwartsbezogene Dimension im Sinne von „Rund um die Uhr“ oder aber auch eine zukunftsbezogene Dimension wie beispielsweise die Möglichkeit lange Verträge schließen zu können oder aber die Länge der Vorhaltung eines Leistungspotenzials durch z.B. durch Vorratshaltung von Ersatzteilen oder auch die Konservierung benötigten Wissens zum Ausdruck bringen.

<sup>320</sup> Vgl. hierzu insb. die Ausführungen in Kapitel 2.2 sowie Günter 1997, S. 217.

<sup>321</sup> Günter 2007, S. 194 und S. 198.

<sup>322</sup> Vgl. hierzu auch Laag 2005, S. 139; Günter 1997, S.217.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass Verlässlichkeit einen entscheidenden Faktor für Kaufentscheidungen und somit auch einen möglichen Teilbestand der Positionierung bzw. Faktor für eine angestrebte Positionierung von Anbieterunternehmen darstellt bzw. darstellen kann.<sup>323</sup> Das verlässliche Verhalten eines Anbieters ermöglicht die Entstehung von diversen Vorteilen für den Kunden und folglich einer anbieterseitige Überlegenheitsposition gegenüber Wettbewerbsangeboten. Hervorzuheben ist bspw. eine transaktionskostensenkende Wirkung wahrgenommener Verlässlichkeit, welche annahmegemäß mit der Anzahl verlässlich abgewickelter Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager zunimmt.<sup>324</sup> Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu konstituieren muss diese von Kunden allerdings auch entsprechend wichtig erachtet, wahrgenommen und für Entscheidungen berücksichtigt werden. In Anlehnung an eine Zweiteilung des Begriffs Verlässlichkeit in die Dimensionen objektive und subjektive Verlässlichkeit ist folglich eine positive subjektive Verlässlichkeitseinschätzung eines Anbieters durch Nachfrager die maßgebliche Voraussetzung für das Vorliegen eines Wettbewerbsvorteils.<sup>325</sup>

### **3.2.3 Verortung des Konstrukts Verlässlichkeit vor dem Hintergrund des Beziehungsmanagements**

Eine Großzahl an Markttransaktionen findet nicht isoliert voneinander, sondern innerhalb von Geschäftsbeziehungen statt.<sup>326</sup> Gemäß Plinke (1997) stellen Geschäftsbeziehungen planmäßig verknüpfte, also nicht zufällige Folgen von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager dar. Geschäftsbeziehungen sind aus dieser Perspektive das Ergebnis einer aus Gründen der Sinnhaftigkeit oder der Notwendigkeit erfolgten Verstetigung von Marktaustauschen im Sinne der planmäßigen Verkettung von Transaktionen mit innerer Verbindung.<sup>327</sup> Diller (1996) begreift Geschäftsbeziehungen daher auch als „alle anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleiteten, direkten, integrativen und auf

<sup>323</sup> Vgl. Günter 2007, S. 192 und S. 198.

<sup>324</sup> Vgl. Laag 2005, S. 200.

<sup>325</sup> Vgl. hierzu die in Abb. 12 dargestellten „Voraussetzungen für einen Wettbewerbsvorteil“ sowie die sich darauf beziehenden Erläuterungen.

<sup>326</sup> Zur Rolle von Geschäftsbeziehungen und dem Geschäftsbeziehungsmanagement vgl. unter anderem Das 2009, S. 226 ff.; Plinke 1997a, passim.; Bruhn 2009c, passim.; Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 11 ff.; Anderson 1995, S. 346 ff.; Berry 1983, S. 25 ff.; Gummesson 2008, passim.; Grönroos 1994, S. 4 ff.

<sup>327</sup> Vgl. Plinke 1997a, S. 23.

mehrmalige Transaktionen ausgerichteten Interaktionsprozesse zwischen einem Güteranbieter und -nachfrager.<sup>328</sup>

Als nachfragerseitige Motive für das intendierte Eingehen von Geschäftsbeziehungen werden in der Literatur u.a. die Reduktion von Unsicherheiten und Risiken bei der Beschaffung, Kostenreduktionsoptionen z.B. in Bezug auf Koordinationskosten sowie die Möglichkeit zur Realisierung von Leistungs- und Qualitätssteigerungen angeführt.<sup>329</sup> Koppelman (2004) verweist auf fehlende Vergleichsstudien, äußert aber die begründete Annahme, dass eine dem Präventionsgedanken entsprechende aktive Pflege von erfolgreichen Lieferantenbeziehungen sehr wahrscheinlich kostengünstiger ausfällt als eine ex-post erfolgende Beseitigung von Lieferstörungen und der Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen.<sup>330</sup> Davon abgesehen sind Geschäftsbeziehungen allerdings auch häufig durch vertragliche und/oder nutzenverbundbedingte Abhängigkeiten gekennzeichnet.<sup>331</sup>

Es wird vielfach unterstellt, dass die Orientierung an Geschäftsbeziehungen – und nicht allein an einzelnen Transaktionen – für einen langfristigen Geschäftserfolg von Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist.<sup>332</sup> Mit der Existenz dauerhafter Geschäftsbeziehungen wird vor allem auf der Anbieterseite eine Reihe von Vorteilen verbunden. Hierzu zählen ebenso Potenziale zur Minderung von Transaktionsrisiken und zur Senkung von Transaktionskosten,<sup>333</sup> eine höhere

<sup>328</sup> Diller 1996, S. 82.

<sup>329</sup> Vgl. Homburg 2012, S. 158; Grund 1998, S. 89 f.

<sup>330</sup> Vgl. Koppelman 2004b, S. 252.

<sup>331</sup> Vor dem Hintergrund der nicht immer gegebenen Freiwilligkeit lässt sich auf die Unterscheidung zwischen den Bindungszuständen Gebundenheit und Verbundenheit nach Eggert (1996) hinweisen. Vgl. Eggert 1999, passim. Der Aufbau von Abhängigkeiten ist Bestandteil einer Gebundenheitsstrategie. In Frage kommen technisch-funktionale, vertragliche, ökonomische und situative Wechselbarrieren. Vgl. Bruhn 2012, S. 214. Diese Wechselbarrieren einer Gebundenheitsstrategie lassen sich durchaus als Nachteil für Kunden auffassen, da sie bspw. Inflexibilität erzeugen. Deutlich werden hier vor allem Analogien zwischen den charakterisierenden Merkmalen von Geschäftsbeziehungen und Systemgeschäften. Systemgeschäfte bedingen in der Regel Geschäftsbeziehungen, diese sind ihrerseits allerdings nicht auf Systemgeschäfte limitiert. Ein Spezifikum von Verbundgeschäften ist die zumeist technisch bedingte Nutzenverbundenheit, welche einer „inneren Verbindung“ entspricht. Ein weiteres Charakteristikum von sachlich verbundenen Kaufprozessen im Systemgeschäft sind Lock-in-Effekte, diese wiederum begründen eine Verknüpfung zwischen Markttransaktionen. Letztlich entspricht auch eine sukzessive Beschaffungsschrittfolge bei Systemgeschäften einer Folge von Markttransaktionen in Geschäftsbeziehungen. Vgl. Weiber 1997, S. 320.

<sup>332</sup> Vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 105 ff. Die zitierte Quelle wird in der Literatur sehr häufig angeführt, ist mittlerweile jedoch als vergleichsweise alt anzusehen. Zudem gilt der von den Verfassern postulierte Zusammenhang als strittig. Beispielsweise kann sich ein einmaliges Geschäft durchaus als profitabler erweisen als eine lang andauernde, möglicherweise harmonische, aber defizitäre Geschäftsbeziehung.

<sup>333</sup> Transaktionsrisiken sinken im Verlauf einer Geschäftsbeziehung zum einen durch zunehmende Fähigkeiten zur Detektion opportunistischer Verhaltensweisen wie auch durch eine gesteigerte Berechenbarkeit von Partnern in einer Geschäftsbeziehung. Auch eine Akkumulation beziehungsspezifischer Investitionen auf beiden Austauschseiten lässt opportunistisches Verhalten aufgrund der Gefahr eines Beziehungsabbruchs zunehmend unattraktiver werden. Es besteht somit ein Schutz vor opportunistischen Verhalten aufgrund des Interesses von Austauschpartnern an einer langfristigen Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung. Risikominderungspotenziale



Planungssicherheit wie auch Möglichkeiten zur Verstetigung bzw. auch Steigerung von Erlösen.<sup>334</sup> Die angeführten Vorteile begründen ein aktives und systematisches Management von Geschäfts- bzw. Kundenbeziehungen, welches als zentrales Ziel die langfristige Etablierung und Pflege von Geschäftsbeziehungen und damit eine interaktive Bindung von Kunden an ein Unternehmen und sein Leistungsangebot verfolgt.<sup>335</sup> Homburg/Bruhn (2013) definieren den Begriff Beziehungs- bzw. synonym Kundenbindungsmanagement als „die systematische Analyse, Planung und Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch zukünftig die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“<sup>336</sup> Dauerhafte Geschäftsbeziehungen sind somit durch einen Übergang von transaktionalem Denken zu relationalen Denken und Handeln gekennzeichnet. Aus Anbietersicht handelt es sich bei der Überleitung eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses auf eine relationale Ebene folglich um das zentrale Ziel eines intendiert-proaktiven Geschäftsbeziehungsmanagements.<sup>337</sup> Das Management von Geschäftsbeziehungen besteht in der „Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristigen Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen.“<sup>338</sup> Es zielt insbesondere auf die Etablierung, Pflege und nachhaltige Verbesserung für das Anbieterunternehmen besonders wichtiger Kundenbeziehungen ab.<sup>339</sup> Die Bedeutsamkeit von Kunden und entsprechenden

---

lassen sich zudem beispielsweise, den Aufbau von Vertrauen im Verlauf der Geschäftsbeziehung wie auch einem flexibleren Schutz vor äußeren Risiken im Zuge einer Risikoverteilung und natürlich auf einen hohen Grad unter Beweis gestellter Verlässlichkeit zurückführen. Hinsichtlich der Kostensenkungspotenziale sind insbesondere Lerneffekte bei der Koordination von Transaktionen in Verbindung mit der Möglichkeit der Rationalisierung von Bestell- und Liefervorgängen im Zuge eines regelmäßigen Austausches sowie der Potenziale zur Senkung von Fehlerquoten bei Lieferungen bzw. Leistungserstellungsprozessen wie auch bei der Fakturierung hervorzuheben. Weiterhin ist auf den Wegfall von Neuakquisitionen in Verbindung mit Verhandlungen sowie bspw. die Abstimmung von Prozessen und Schnittstellen zu verweisen. Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke/Söllner 2011b, S. 28 f.; Bendapudi/Berry 1997, S. 20 ff.

334

Für einen umfassenden Überblick über Vorteile von Geschäftsbeziehungen für Kunden und Anbieter im B-to-B-Bereich vgl. Kuhn/Zajontz 2011, S. 178. Hinsichtlich der Erlösverstetigungs- bzw. -steigerungspotenziale wiederum ist auf den Aspekt hinzuweisen, dass die Bindung von Kunden stabile Erträge sichert und im Rahmen der Kundenentwicklung Möglichkeiten zur Ausweitung dieser Erträge beispielsweise durch Cross-Selling oder Up-Selling bestehen. Für konzeptionelle wie auch empirische Begründungsansätze der Vorteilhaftigkeit von Geschäftsbeziehungen vgl. Bruhn 2012, S. 3 ff.; Kuhn/Zajontz 2011, S. 178; Kleinaltenkamp/Plinke/Söllner 2011a, S. 59 f.

335

Vgl. Homburg/Bruhn 2013, S. 7 ff. Die Pflege von Geschäftsbeziehungen wird im Allgemeinen als Beziehungsmarketing bzw. -management bezeichnet. Synonym finden sich zum Teil auch in der deutschsprachigen Literatur die Begriffe Relationship Management oder auch Kundenbindungsmanagement.

336

Homburg/Bruhn 2013, S. 8.

337

Beziehungsorientierte Managementprozesse nehmen Bezug an der strategischen Stoßrichtung des Markt- und Kundenmanagements. Zur Abgrenzung intendierter, d.h. proaktiv mit Vorbedacht verfolgter Strategien von emergenten, d.h. zufällig entstandener Strategien vgl. Mintzberg/Waters 1985, S. 257 ff.; Backhaus/Schneider 2009, S. 12 ff. Dem allgemeinen v.a. im B-to-C-Marketing gebräuchlichen Begriff des Beziehungs- bzw. synonym Kundenbindungsmanagement wird im B-to-B-Bereich der Begriff Geschäftsbeziehungsmanagement vorgezogen.

338

Backhaus/Voeth 2010, S. 499.

339

Vgl. Berry 1983, S. 25; Grönroos 1994, S. 8 ff.; Gummesson 1987, S. 12; Gummesson 2008;

Kundenbeziehungen ist wiederum Gegenstand von Kundenwertüberlegungen, welche häufig über rein monetäre Wertaspekte hinausgehen.<sup>340</sup> Begünstigt wird der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen beispielsweise durch die oftmals mit einer kontinuierlichen Nachfrage nach After Sales Services einhergehende Langlebigkeit industrieller Sachgüter,<sup>341</sup> oder auch der Entstehung beziehungs-spezifischen Kapitals, ggf. bedingt durch eine Notwendigkeit beziehungs-spezifischer Investitionen.<sup>342</sup> Mit Geschäftsbeziehungen geht überdies eine Möglichkeit zur Bildung gegenseitiger Erfahrungseindrücke einher, wie auch die nachfolgende Abbildung 14 verdeutlicht.

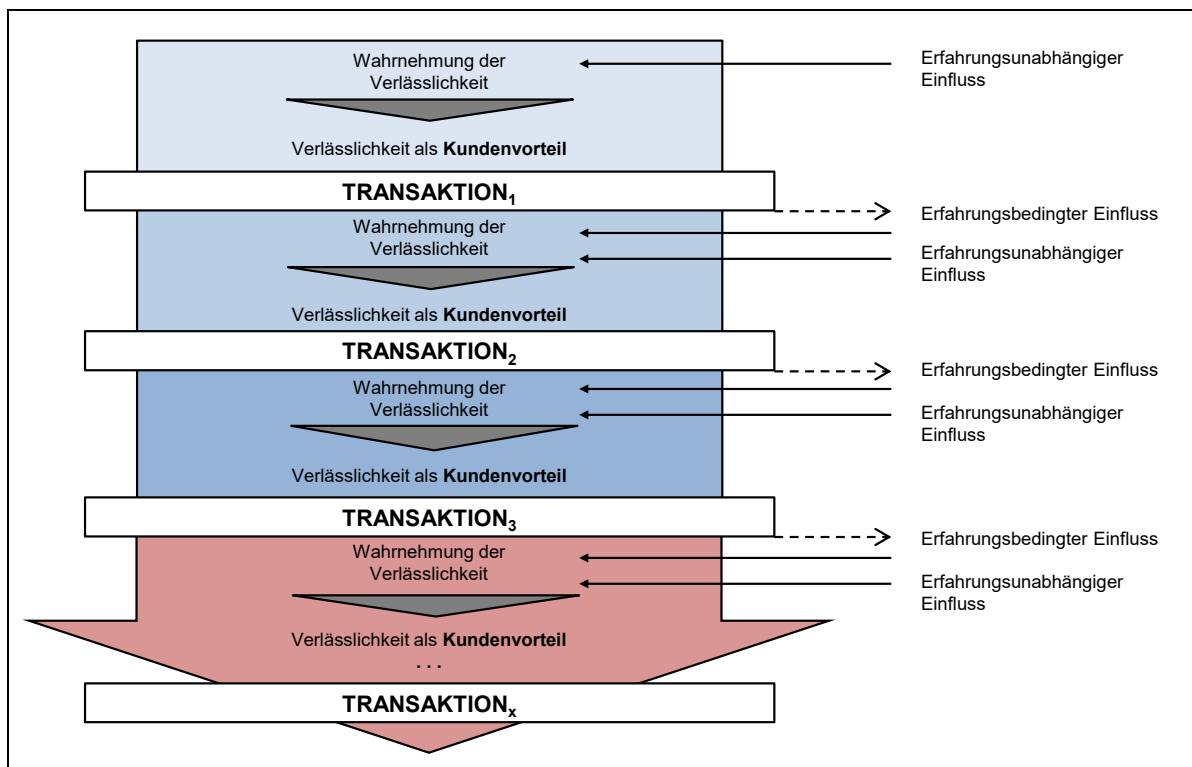


Abbildung 14: Die Rolle von Verlässlichkeit in Transaktionsepisoden einer Geschäftsbeziehung  
Quelle: Laag 2005, S. 130.

Nachfrager haben in Geschäftsbeziehungen die Möglichkeit, ihre jeweilig anbieterspezifisch wahrgenommenen Austauschrisiken anhand von Erfahrungen in einzelnen Transaktionsepisoden zu überprüfen bzw. zu adjustieren. Für Anbieter

<sup>340</sup> Vgl. Rieker 1995, passim. Rieker (1995) bezieht sich auf Kunden von denen ein Anbieter im besonderen Maße abhängig ist und bezeichnet diese in der Unternehmenspraxis häufig als Key Accounts bezeichneten Kunden als „bedeutende Kunden“, vgl. Rieker 1995, S. 1f. Plinke (1997) expliziert diesen Begriff: „Ein Kunde mit hoher Bedeutung ist ein solcher, dessen Abwanderung einen vergleichsweise hohen Schaden beim Anbieter verursacht, weil seine Ressourcenbeiträge nicht ohne weiteres anderweitig beschafft werden können. Der Wert eines Kunden ist demnach abzuleiten aus der Höhe des Schadens sowie aus der Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts.“, Plinke 1997b, S.121.

<sup>341</sup> Vgl. Homburg 2012, S. 141 f.

<sup>342</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke/Söllner 2011b, S. 30 ff.

stellen sie daher eine besonders geeignete Plattform für eine glaubhafte Signalisierung ihrer Verlässlichkeit dar.<sup>343</sup> Annahmegemäß ist das Eingehen und die Aufrechterhaltung einer langfristigen Geschäftsbeziehung für Nachfrager dann von Interesse, wenn sie einen positiven Nutzenbeitrag, d.h. einen „Relationship Value“ liefert.<sup>344</sup> Dieser wiederum ist abhängig von der verlässlichen Einhaltung von Versprechen. Für Anbieter impliziert dies Zweierlei: Zum einen setzt die Etablierung und Verstetigung einer Geschäftsbeziehung zumeist Verlässlichkeit voraus und wird folglich durch die Einhaltung von Versprechen erst ermöglicht. Zum anderen sollten Anbieter solchen Lieferanten, mit denen sie eine langfristige Beziehung beabsichtigen, ein besonders hohes Maß an Verlässlichkeit entgegenbringen. Grönroos (1990) betrachtet die Erfüllung von Versprechen folgerichtig als integralen Ansatz des Beziehungsmarketing: „Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.“<sup>345</sup> Dieser Sichtweise folgend lässt sich eine Geschäftsbeziehung durch die Abgabe von Versprechen initiieren, jedoch nur durch deren Erfüllung verstetigen und vertiefen: „(...) if promises are not kept, the evolving relationship cannot be maintained and enhanced. Fulfilling promises that have been given is equally important as means of achieving customer satisfaction, retention of the customer base, and long-term profitability.“<sup>346</sup> Zusammenfassend konstatiert Grönroos (2007): „From the supplier's or service provider's point of view establishing a relationship involves making promises, maintaining a relationship is based on fulfilment of promises, and finally developing or enhancing a relationship means that a new set of promises is made with the fulfilment of earlier promises as a prerequisite.“<sup>347</sup>

Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) schlagen eine Charakterisierung und Analyse unterschiedlicher Varianten von Geschäftsbeziehungen mittels einer kombinierten

---

<sup>343</sup> Vgl. Günter 2007, S. 197; Laag 2005, S. 128 ff.; Jiang/Henneberg/Naudé 2010, S. 710 f. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu erfahrungsabhängiger Verlässlichkeitswahrnehmung in Kapitel 5.

<sup>344</sup> Unter einem positiven „Relationship Value“ für Kunden bzw. „Customer Value“ ist der kundenseitig wahrgenommene Nettonutzen der Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter zu verstehen. Vgl. Günter/Helm 2003, S. 49 ff.; Ulaga/Eggert 2005, S. 75 ff. Zur Diskussion des relativen Nutzenvorteils (Nettonutzendifferenz) für Kunden vgl. Plinke 2000a, S. 78 ff.

<sup>345</sup> Grönroos 1990, S. 5.

<sup>346</sup> Grönroos 1994, S. 9.

<sup>347</sup> Grönroos 2007, S. 277.

bzw. integrierten Betrachtung der Dimensionen Verlässlichkeit und Vertrauen vor.<sup>348</sup> Zur Begründung führen sie an, dass die unabhängigen und auf unterschiedlichen konzeptionellen Ebenen ansetzenden Konstrukte Verlässlichkeit und Vertrauen beide einen eigenständigen Erklärungsbeitrag zu der Etablierung einer für Interaktionen erforderlichen Komplementarität zwischen Informationen, Aktivitäten und Ressourcen leisten. Dieser Perspektive zufolge ergänzen sich Verlässlichkeit als rationaler Austauschstandard und das, einen emotionalen Zustand abbildende, zwischenmenschliche Vertrauen.<sup>349</sup> Die Möglichkeit der Existenz von Vertrauen verorten sie demnach allein auf interpersonaler Ebene, Verlässlichkeit beziehen sie auf die interorganisationale Ebene.<sup>350</sup> Abbildung 15 zeigt die von den Autoren vorgeschlagenen Varianten von Geschäftsbeziehungen:

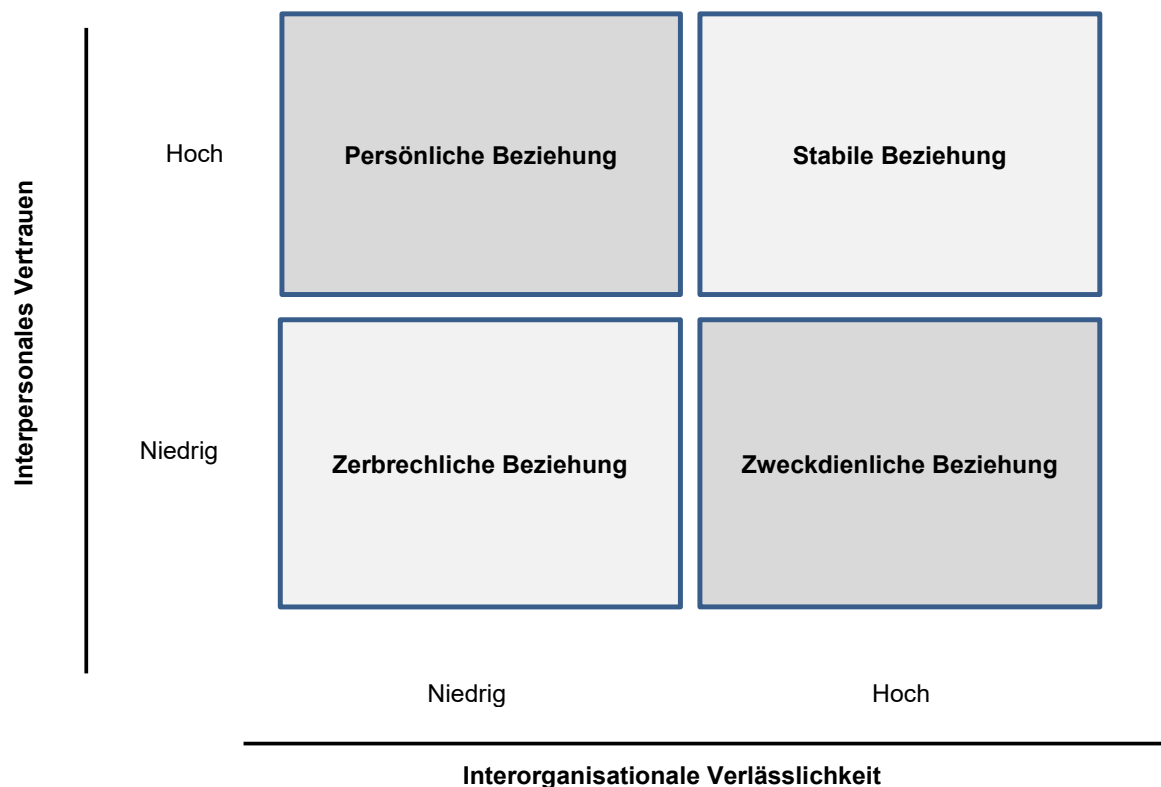


Abbildung 15: Alternative Beziehungsvarianten in Abhängigkeit von Verlässlichkeits- und Vertrauensniveau  
 Quelle: Übersetzung ins Deutsche durch den Verfasser nach Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1024.

<sup>348</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1023 ff.

<sup>349</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1020 ff. sowie die Ausführungen zur Abgrenzung der Konstrukte Verlässlichkeit und Vertrauen in Kapitel 3.1. Standards legen Rahmenbedingungen für Transaktionen fest und tragen auf diesem Wege zu einer Reduktion endogener Unsicherheit bei.

<sup>350</sup> Abweichend von der Sicht von Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) wird in der vorliegenden Arbeit die Sicht vertreten, dass Verlässlichkeit sowohl auf interpersonaler wie interorganisationaler Ebene existiert und Relevanz besitzt.

Die Autoren bezeichnen die vier identifizierten, in der Abbildung dargestellten Beziehungsvarianten als "fragile relationship" („zerbrechliche Beziehung“) "expedient relationship" („zweckdienliche Beziehung“), "stable relationship" („stabile Beziehung“) und "personal relationship" („persönliche Beziehung“).<sup>351</sup> Von besonderem Interesse für das vorliegende Forschungsinteresse sind die zwei durch einen hohen Grad an Verlässlichkeit gekennzeichneten Beziehungsvarianten, die „zweckdienliche Beziehung“ sowie die „stabile Beziehung“. Die Variante der „zweckdienlichen Beziehung“ erklärt das Funktionieren von rein interessengetriebenen Geschäftsbeziehungen bei einem geringen Maß an Vertrauen bzw. sogar in Abwesenheit von Vertrauen zwischen den handelnden Akteuren.<sup>352</sup> Eine „stabile Beziehung“ hingegen stützt sich sowohl auf ein hohes Maß interorganisationaler Verlässlichkeit wie auch interpersonales Vertrauen und besitzt dadurch mehrere Ankerpunkte.<sup>353</sup>

Mit ihrem Vorschlag hinterfragen Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) das in der Literatur vorherrschende Vertrauensparadigma.<sup>354</sup> Sie gehen davon aus, dass Verlässlichkeit die Funktionsfähigkeit von Geschäftsbeziehungen in Abwesenheit einer zwischenmenschlichen Vertrauensgrundlage ermöglicht. Folglich postulieren sie, dass zwischenmenschliches Vertrauen, trotz seiner generellen Relevanz, für sich allein keine hinreichende Bedingung für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen darstellt. In Abwesenheit von Vertrauen existente, „zweckdienliche Geschäftsbeziehungen“ basieren auf institutionellen und vertraglich kodifizierten Absicherungen sowie einem hohen Grad an Verlässlichkeit. Letzteres stellt folglich aus Sicht von Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) ein bedeutendes und hinreichendes Konstrukt für die Entwicklung von Geschäftsbe-

<sup>351</sup> Die nicht weiter betrachteten Beziehungstypen sollen kurz charakterisiert werden: Eine zerbrechliche Beziehung ("fragile relationship") ist gekennzeichnet durch ein sowohl niedriges Niveau interpersonales Vertrauen wie auch interorganisationaler Verlässlichkeit. Sie besitzt folglich keinen Schutzanker und kann somit schnell abgebrochen werden. Eine persönliche Beziehung ("personal relationship") hingegen beruht auf einem hohen Level interpersonales Vertrauens. Bei gleichzeitiger Abwesenheit interorganisationaler Verlässlichkeit. Sie beruht somit maßgeblich auf dem Zusammenwirken der beteiligten Akteure. Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1024.

<sup>352</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1025.

<sup>353</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1024.

<sup>354</sup> Vgl. hierzu auch die erfolgte Abgrenzung von Verlässlichkeit zu Vertrauen in Kapitel 3.1. Vor dem Hintergrund einer Verwendung des konzeptionellen Rahmens für das Marketing formulieren die Verfasser drei Thesen für weiterführende Analysen. Obgleich einer Überprüfung der angeführten Thesen nicht explizit nachgegangen wird, vermögen die im Rahmen dieser Arbeit erfolgenden Untersuchung einen Beitrag zur Erweiterung der grundlegenden kontextualen Zusammenhänge vor dem Hintergrund komplexer Austausch- und Geschäftsbeziehungen und somit auch weitere Anhaltspunkte zum Zweck einer möglicherweise zukünftig erfolgenden integrativen Modellierung der vielfältigen Dimensionen von Vertrauen und Verlässlichkeit zu leisten.

ziehungen dar.<sup>355</sup> Des Weiteren gehen sie davon aus, dass die Manifestation von Übereinstimmungen zu einer Zunahme wahrgenommener Verlässlichkeit in Geschäftsbeziehungen beiträgt, insofern wie die Schaffung und Entwicklung einer gemeinsamen Basis der Zusammenarbeit in Form von z.B. Rahmenvereinbarungen Austausch in prozessualer Hinsicht erleichtert und zur Wahrnehmung von Verlässlichkeit beiträgt.<sup>356</sup>

Anbieter investieren diesem Verständnis zufolge durch ein besonders hohes Maß an Verlässlichkeit in die Beziehung zu ihren Kunden. Folgerichtig erscheint daher mit Blick auf begrenzte Ressourcen eines Anbieters eine Priorisierung der Kundenbeziehungen mit dem höchsten Erfolgspotenzial. Dieser Gedanke korrespondiert mit den Grundgedanken einer wertorientierten Unternehmensführung. Ziel hierbei ist stets die Ausrichtung des Marketings an langfristigen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehungen, welche unabhängig von ihrer situativen Intensität einen Beziehungsmehrwert (relationship value) versprechen.<sup>357</sup> Der Wertbeitrag von Geschäftsbeziehungen zu den Zielen eines Anbieters wird in der Literatur als Kundenwert bezeichnet und lässt sich definitorisch verstehen als „der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Anbieters.“<sup>358</sup> Er ist als „Maß für die ökonomische Bedeutung eines Kunden“<sup>359</sup> Analyseobjekt eines Managements unter Berücksichtigung von Kundenwertaspekten.<sup>360</sup> Ziel ist ein sich auf der Kundenseite herausbildender Wunsch nach Bindung, ausgehend von „(...) der Zufriedenheit des Kunden mit dem erhaltenen Nettonutzen in einer Geschäftsbeziehung“<sup>361</sup> Ein solcher innerer Zustand der Verbundenheit eines Kunden mit dem Anbieterunternehmen setzt

<sup>355</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S.1025.

<sup>356</sup> Vgl. Mouzas/Henneberg/Naudé 2007, S. 1026.

<sup>357</sup> Vgl. Eggert 2006, S. 44 ff.; Helm/Günter 2006, S. 5 ff.

<sup>358</sup> Helm/Günter 2006, S. 7.

<sup>359</sup> Cornelsen 2000, S. 43.

<sup>360</sup> Ein solches wertorientiertes Management befasst sich folglich mit der Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung im Zusammenhang mit dem Aufbau sowie der Gestaltung, Erhaltung und Beendigung von Geschäftsbeziehungen unter Effizienz- und Effektivitätskriterien und schafft somit eine Symbiose aus marktorientierter und wertorientierter Unternehmensführung. Vgl. Helm/Günter 2006, S. 11; Eggert 2006, S. 44 ff.

<sup>361</sup> Eggert 1999, S. 52. Eggert unterscheidet hinsichtlich des inneren Bindungszustands eines Kunden zwischen Ver- und Gebundenheit. Verbundenheit basiert dabei auf einem als positiv wahrgenommenen Wert der Beziehung für den Kunden, wohingegen Gebundenheit definiert wird als durch den Aufbau von Wechselbarrieren betriebene Einschränkung des Kunden in seiner zukünftigen Wahlfreiheit. Demnach repräsentiert Verbundenheit ein vom Kunden ausgehendes „Nicht-wechseln-Wollen“, wohingegen die Gebundenheit ein im Interesse des Anbieter liegendes „Nicht-wechseln Können“ in der Dispositionsfreiheit eingeschränkter Kunden darstellt. Vgl. Eggert 1999, S. 52 f.

allerdings den Glauben an die zukünftige Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen eines Anbieters voraus. Es kann daher angenommen werden, dass Verlässlichkeit im Zusammenhang mit geschäftsbeziehungsorientierten, auf die Bindung von Kunden ausgerichteten Strategien, eine besondere Bedeutung zuteil wird. Dies insofern, als Zufriedenheit einerseits als Antezedenz von Kundenbindung gilt und verlässlichkeitsbezogene Zufriedenheit somit einen möglichen Bindungsgrund darstellt. Andererseits, weil im negativen Sinn Unzufriedenheit Geschäftsbeziehungen gefährdet und aufgrund der Zentralität des Faktors Verlässlichkeit für die Beziehungshygiene zwischen Nachfrager und Lieferant selbst eine Beendigung von Geschäftsbeziehungen aufgrund lediglich einmaliger Verletzung von Versprechen nicht abwegig erscheint.<sup>362</sup> Allerdings lässt sich für etablierte Geschäftsbeziehungen eine etwas größere Toleranzspanne für eventuelle Abweichungen von ursprünglich geleisteten Versprechen vermuten. Diese Abweichungstoleranz ist möglicherweise größer bei Abweichungen, welche prinzipiell überwindbaren Fähigkeitsbarrieren geschuldet sind, als bei solchen, die aus motivationalen Defiziten resultieren.<sup>363</sup>

Bei der Bindung von Kunden gilt es einschränkend zu berücksichtigen, dass mitnichten alle Kunden einen positiven Wertbeitrag für Anbieterunternehmen generieren und daher auch eine häufig angeführte Kausalitätsannahme zwischen Beziehungsdauer und Kundenwert sich nicht auf jede Kundenbeziehung übertragen lässt.<sup>364</sup> Auch wenn über die Summe aller Kundenbeziehungen auf eine tendenzielle Vorteilhaftigkeit langer Bindungen geschlossen werden kann, gestalten sich Kundenbindungsmaßnahmen nicht zwangsläufig profitabler als Neuakquisitionsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund erscheint ein durch das Ziel des Aufbaus und der Erhaltung langfristig orientierter und werthaltiger Geschäftsbeziehungen geleitetes, aktives und differenziertes Management von Geschäfts-

---

<sup>362</sup> Laut der empirischen Beweisführung von Backhaus/Bauer (2003) bezieht sich die Bewertung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit zu einem sehr starken Maß auf die unmittelbar zuvor getätigten Transaktionen. Überlappungseffekte durch Beziehungszufriedenheit aus Vortransaktionen fielen vergleichsweise schwach aus. Vgl. Backhaus/Bauer 2003, S. 128 ff.

<sup>363</sup> Corsten/Gössinger (2007) begreifen den Toleranzbereich als Referenzstandard, welcher nachfragerseitig zur Bewertung der Prozess- und Ergebnisdimension herangezogen wird. Zur Diskussion unterschiedlicher Tendenzaussagen hinsichtlich der subjektiv unterschiedlichen Ausprägung von Toleranzschwellen und -bereiche vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 107 f. sowie die dort angeführte Literatur.

<sup>364</sup> Eine fast schon als Mantra geltende Grundannahme unterstellt einen generell gültigen und positiven Zusammenhang zwischen der Beziehungsdauer eines Kunden und dessen Attraktivität für ein Unternehmen. Hieraus wird auf eine grundsätzliche Überlegenheit des Beziehungsmarketing gegenüber einer transaktional ausgerichteten Marketing geschlossen. Vgl. Reichheld/Sasser 1991, S. 111. Allerdings werden die Allgemeingültigkeit dieses postulierten Kausalzusammenhangs ebenso wie darauf aufbauende Handlungsempfehlungen kritisch in Frage gestellt. Vgl. Helm/Günter 2006, S. 14; Günter/Helm 2003, S. 50.

beziehungen geboten.<sup>365</sup> Bezogen auf die Verlässlichkeit von Anbietern lassen sich aus den Überlegungen diverse Schlussfolgerungen für die Einhaltung und auch die Nichteinhaltung von Versprechen ableiten. Im Folgenden gilt es zunächst zwei mögliche Schlussfolgerungen für den Fall der Nichteinhaltung von Versprechen zu ziehen: Erstens bedeuten eventuelle Kunden- oder Umsatzverluste als Folge nicht eingehaltener Versprechen – insofern wie positive zukünftige Wertbeiträge aus Geschäftsbeziehungen entgehen – einen Wertverlust für Anbieter, zum zweiten vermag eine anbieterseitig vorgenommene wertbeitragsbezogene Differenzierung von Verlässlichkeitsanstrengungen implizierter oder explizierter Form vermutet werden.<sup>366</sup> Hinsichtlich der prinzipiell vermeidbaren Kundenverluste als Folgewirkung eines kundenseitig wahrgenommenen Verlustes der Vorziehungswürdigkeit durch Verletzung von Versprechen erscheint eine Differenzierung verlorener Kunden nach den Typen „unabsichtlich vertriebene Kunden“ und „abgeworbene Kunden“ möglich. Während abgeworbene Kunden eher passiv ihnen zugetragene gleichwertige oder bessere Alternativen in Betracht ziehen, lässt sich bei vertriebenen Kunden ein Zustand der Unzufriedenheit als maßgeblicher Auslöser einer aktiven Suche nach Alternativangeboten vermuten.<sup>367</sup>

Schlussfolgerungen für den Fall der Einhaltung von Versprechen knüpfen an der Wahrnehmung und Bewertung der Anbieterverlässlichkeit im Rahmen der Leistungserstellung an. Wie bereits im Rahmen von Kapitel 2.4.1 angemerkt, unterliegt die Bewertung von Anbieterverlässlichkeit als erwartungskonformes Anbieterverhalten einem Abgleich von Erwartungen mit wahrgenommenen Erfahrungen. In analoger Betrachtung lässt sich hierzu das häufig zur Bewertung und Analyse von Kundenzufriedenheit verwendete Confirmation/Disconfirmation-

---

<sup>365</sup> Vgl. hierzu insbesondere Helm/Rolfes/Günter 2006, S. 367 f. Unter einem differenzierten Management von Geschäftsbeziehungen ist die Identifikation, Bindung und Pflege von Geschäftsbeziehungen zu den richtigen, d.h. wertgenerierenden Kunden zu verstehen. Vgl. Helm/Günter 2006, S. 14 f. Ein aktives Management von Geschäftsbeziehungen schließt auch die Möglichkeit zur Beendigung von Beziehungen ein. Hauptgrund zur Beendigung einer Geschäftsbeziehung aus Anbietersicht ist eine mangelnde Profitabilität bzw. in einer Reihe an Fällen sogar die Generierung negativer Wertbeiträge. Zur Diskussion der Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbietersicht vgl. Günter/Helm 2003, S. 50 ff.; Helm/Rolfes/Günter 2006, S. 367 ff.

<sup>366</sup> Eine Quantifizierung verlorener Kundenwertpotenziale lässt sich z.B. durch die Berechnung der Differenz zwischen dem ursprünglich erwarteten Kapitalwert einer Geschäftsbeziehung vor der Verletzung eines Versprechens und dem angepassten Kapitalwert nach Berücksichtigung kundenseitiger Konsequenzen vornehmen. Vgl. Helm/Günter 2006, S. 23. Sinkt der Kapitalwert einer Geschäftsbeziehung, dann mindert sich folglich auch der Kapitalwert eines Unternehmens um den entsprechenden Betrag. Der zweite Gedanke entspricht der Priorisierung von Kunden entsprechend ihrer in Wertbeiträgen gemessenen Wichtigkeit für die Ziele eines Unternehmens.

<sup>367</sup> Stauss/Friege (2006) nehmen im Zusammenhang mit der Analyse der Rückgewinnungsmöglichkeit und -würdigkeit eine Unterscheidung zwischen insgesamt 6 Kundentypen vor. Für die beiden angeführten Typen befürworten sie Rückgewinnungsaktivitäten. Vgl. Stauss/Friege 2006, S. 517 f. Zur Entstehung von (Un-)Zufriedenheit vgl. die nachfolgende Fußnote zur Erklärung der Zusammenhänge des C/D-Paradigmas.



Paradigma (C/D-Paradigma) heranziehen.<sup>368</sup> Eine zumindest auf Konfirmationsniveau erfolgende Einhaltung von Leistungsversprechen vermag diesen Überlegungen zufolge potenziell zunächst Zufriedenheit erzeugen. Eine mögliche Folge von Zufriedenheit ist die eine Geschäftsbeziehung begründende Kundenbindung. In gesteigerter Form kann daraus eventuell auch Loyalität entstehen.<sup>369</sup> Weitere mögliche Folgewirkungen eingehaltener Versprechen betreffen z.B. die bereits angeführte Entstehung interpersonales Vertrauens zwischen Austauschpartnern sowie andere die Entstehung von Wechselbarrieren erklärende Bindungseffekte auf Basis von Verbundenheit.<sup>370</sup> Ein häufig in diesem Kontext herangezogenes Konstrukt ist Commitment.<sup>371</sup> Söllner (1993) definiert dieses als „die empfundene Bindung eines Unternehmens gegenüber dem Geschäftsbeziehungspartner.“<sup>372</sup> Plinke/Söllner (2008) konstatieren im Hinblick auf die emotionsbasierte Bindungskraft von Commitment: „Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie wird diese Bindung nicht mehr ausschließlich auf den Umfang an spezifischen Investitionen zurückgeführt.“<sup>373</sup>

<sup>368</sup> Das C/D-Paradigma dient als integrativer Rahmen zur analytischen Auseinandersetzung mit der Entstehung von Kundenzufriedenheit. Im Zentrum des C/D-Paradigmas steht der kognitive Vergleich einer Leistungserfahrung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Nachfragers (Soll-Leistung). Die Soll-Komponente als Vergleichsstandard reflektiert das subjektive Anspruchsniveau eines Nachfragers. Einflussgrößen auf diesen Vergleichsstandard sind bspw. persönliche Präferenzen und Erwartungen sowie Erfahrungswerte, z.B. aus zurückliegenden Transaktionen. Die Ist-Komponente bildet den Gegenpol der Soll-Komponente und ergibt sich aus der subjektiv wahrgenommenen, und nach individuellen Kriterien beurteilten Leistung. Als Folge des kognitiven Vergleichs werden in der Literatur drei mögliche Konstellationen mit jeweils unterschiedlichen Implikationen für eine mögliche Entstehung von Zufriedenheit und nachfolgende konative Reaktionen bzw. Verhaltenstendenzen angeführt: Eine Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung mit dem zugrundeliegenden Vergleichsstandard wird als Konfirmation (Bestätigung) bezeichnet. Für diesen Fall besteht in der Literatur Dissens darüber, ob bereits Zufriedenheit ausgelöst wird oder eher Indifferenz herrscht. Übertrifft die wahrgenommene Ist-Leistung die Soll-Leistung (positive Diskonfirmation), wird die Entstehung progressiver Zufriedenheit vermutet. Eine im Vergleich zur Soll-Leistung ungenügende Ist-Leistung (negative Diskonfirmation) hingegen führt zu Unzufriedenheit. Vgl. hierzu Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 20 ff.; Homburg/Becker/Hentschel 2013, S. 104 ff.; Homburg/Becker/Hentschel 2008, S. 106 ff.; Schütze 1992, S. 129 ff. Zu einem Überblick über speziellere Theorien und Konzepte zur Erklärung von Kundenzufriedenheit vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 23 f.; Foscht/Swoboda 2011, S. 238 ff. Zur Diskussion der Besonderheiten der Zufriedenheit für Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Bereich vgl. Backhaus/Bauer 2003, S. 107 ff.

<sup>369</sup> Vgl. Homburg/Becker/Hentschel 2013, S. 101 ff.

<sup>370</sup> Ziel einer Verbundenheitsstrategie ist der Aufbau emotionaler Wechselbarrieren. Vgl. Bruhn 2012, S. 214. Anders als der Begriff der emotionalen Wechselbarrieren impliziert, kann die Verbundenheit zu einem Anbieter zugleich auch aus rein rationalen ökonomischen, objektivierbaren Gründen von Vorteil sein.

<sup>371</sup> Vgl. Grönroos 2007, S. 41; Plinke/Söllner 2008; Söllner 1993, passim. Bruhn (2013) führt mit Verpflichtungscommitment, Fortsetzungscommitment und affektiven Commitment drei differenzierbare Dimensionen von Commitment an. Vgl. Bruhn 2012, S. 91.

<sup>372</sup> Söllner 1993, S. 5.

<sup>373</sup> Plinke/Söllner 2008, S. 88. Auch Stauss/Seidel (2007) heben die Funktion von Commitment als emotionale Wechselbarriere hervor: Commitment ist „(...) beim Kunden ein Gefühl der Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen.“ Stauss/Seidel 2007, S. 29.

### 3.3 Leistungsversprechen als notwendige Bezugsobjekte für Verlässlichkeit

#### 3.3.1 Grundlegende Aspekte auf Leistungen bezogener Versprechen

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass sich Verlässlichkeit auf die Einhaltung konkreter Leistungsversprechen bezieht. Eine inhaltliche Konkretisierung des Begriffs Leistungsversprechen steht allerdings bislang aus und soll daher in diesem Kapitel nachgeholt werden. Zunächst bedarf es daher einer kurzen Diskussion des Begriffs Leistung, ohne dabei der Diskussion von Systemisierungsmöglichkeiten für Beschaffungsobjekte in Kapitel 4.3 wesentlich vorzugreifen.

Die moderne BWL nimmt nach wie vor vielfach eine Unterteilung von Leistungen in Sach- und Dienstleistungen vor.<sup>374</sup> Die wohl am häufigsten gewählte Herangehensweise zur Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen besteht zunächst in der Definition des Dienstleistungsbegriffes.<sup>375</sup> In deutschsprachigen Veröffentlichungen werden mehrheitlich die Merkmale Integrativität und Immaterialität als konstitutiv für Dienstleistungen angesehen.<sup>376</sup> Integrativität betrachtet die Notwendigkeit und die Folgen der Einbringung externer Faktoren in den Dienstleistungserstellungsprozess.<sup>377</sup> Immaterialität hingegen fokussiert auf die mangelnde physische Präsenz von Dienstleistungen.<sup>378</sup> Für die vorliegende Fragestellung

<sup>374</sup> Dieser Auffassung können entweder reine Sach- oder Dienstleistungen vorliegen oder aber Leistungen bestehen aus einem Sachgut als Kern, welches einen Bedarf an dieses Kerngut umgebender Dienstleistungen auslöst. Derartige Sichtweisen berücksichtigen jedoch nicht, dass auch Dienstleistungen den Kern einer Leistung darstellen können.

<sup>375</sup> Bei einer Vielzahl unterschiedlicher Definitionsansätze wird insbesondere bei einem Vergleich deutsch- und englischsprachiger Veröffentlichungen deutlich, dass der Dienstleistungsbegriff nicht allgemeingültig abgegrenzt ist und somit unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Eigenschaften einer Dienstleistung vorliegen. Hierbei wird von einer nicht trennscharfen und auch nicht mehr zeitgemäßen Begriffserläuterung von Dienstleistungen durch Negativdefinitionen oder enumerative Aufzählungen Abstand genommen und stattdessen auf eine Identifikation dienstleistungstypischer Charakteristika und Ihrer Auswirkungen auf Nachfrager abgestellt.

<sup>376</sup> Vgl. Fließ 2008, S. 9 ff.; Corsten/Gössinger 2007, S. 27; Dauner 2012, S. 61 ff. Im englischsprachigen Raum ist – trotz zunehmender Kritik – das sogenannte IHIP-Paradigma weiterhin dominant, welches die vier Merkmale Intangibilität, Heterogenität, Simultanität von Produktion und Konsum sowie Vergänglichkeit einer Leistung als charakteristische Eigenschaften einer Dienstleistung ansieht. Vgl. Dauner 2012, S. 61 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>377</sup> Kunden bringen sich beispielsweise durch die Bereitstellung von Informationen oder auch weiterführender Potenzialfaktoren mehr oder weniger integrativ in den Leistungserstellungsprozess ein. Vgl. Kleinaltenkamp 2005, S. 55 f.; Fließ 2008, S. 11 ff. sowie die dort zitierte Literatur. Die Einbindung organisationaler Nachfrager in den Prozess der Leistungserstellung wird in deutschsprachigen Veröffentlichungen zumeist als Kundenintegration bezeichnet. Dauner (2012) vergleicht in Form einer Synopse unterschiedliche Begrifflichkeiten zum Konstrukt Integrativität in deutsch- sowie englischsprachigen Veröffentlichungen und nimmt eine detaillierte terminologische Abgrenzung vor. Vgl. Dauner 2012, S. 31 ff.

<sup>378</sup> Vgl. Fließ 2008, S. 10 sowie die dort angeführte Literatur. Die mangelnde physische Präsenz von Leistungen hat zur Folge, dass die Wahrnehmung, die Beurteilung und der Vergleich von Leistungen mit alternativen Angeboten vor während und auch teilweise auch noch nach einem Kauf bedeutend erschwert werden. Vgl. Stauss 1998, S. 1260.

erscheint das Merkmal Integrativität besonders wesentlich, da der Kunde im Zuge integrativ erfolgreicher Leistungserstellung Einfluss auf die Erfüllung von Leistungsversprechen nimmt.<sup>379</sup>

Die dargestellte Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen reflektiert nach Ansicht vieler Autoren allerdings insbesondere im Business-to-Business-Bereich vielfach nicht die Komplexität real existierender Leistungen.<sup>380</sup> Daher erscheint vielmehr ein Verständnis von Leistungen als Bündel einzelner Leistungsbestandteile zweckmäßig. Nachfolgend wird daher somit der von den Vertretern der Leistungslehre geprägte Begriff „Leistungs Bündel“ verwendet.<sup>381</sup> Das Ausmaß der Integration eines externen Faktors wie auch der Materialität bzw. Immaterialität des Leistungsergebnisses können je nach Art des Leistungs Bündels jeweils unterschiedliche Ausmaße annehmen, welche sich auf einem Kontinuum abbilden lassen.<sup>382</sup> Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993) befinden allerdings: „Integrative Prozesse sind an jeder Stelle der betrieblichen Wertschöpfungskette möglich; es gibt kein Leistungs Bündel ohne ein Mindestmaß integrativer Prozesse.“<sup>383</sup> Generell gilt, dass Leistungsversprechen umso wichtiger für den Nachfrager sind, je weniger das Leistungsergebnis, der Leistungsprozess und abrufbare Leistungspotenziale ex-ante determiniert sind.<sup>384</sup> Die Leistung bzw. der Prozess der Leistungserstellung selbst wird somit zum Gegenstand von Versprechen. Levitt (1981) befindet: “When prospective customers can’t experience the product in advance, they are asked to buy what are essentially promises –

<sup>379</sup> Die Diskussion der Auswirkung des Merkmals Integrativität auf die Einhaltung von Leistungsversprechen wird in Kapitel 4.4 aufgegriffen und vor dem Hintergrund organisationaler Beschaffung diskutiert.

<sup>380</sup> Einerseits existiert in der Unternehmenspraxis kein Angebot, welches nicht ein Minimum an Dienstleistungen enthält, andererseits anderen Gut ergänzen sich Sachleistungen und Dienstleistungen häufig komplementär. Vgl. Maleri/Frietzsche 2008, S. 33 f.

<sup>381</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, passim. Für eine Diskussion von Dienstleistungen als Leistungs Bündel vgl. Grund 1998, S.20 ff.

<sup>382</sup> Vgl. Zeithaml/Bitner/Gremler 2009, S. 20 ff. Mit Dienstleistungen wird in der Regel ein vergleichsweise hoher Grad an Integrativität und Immaterialität assoziiert. Allerdings existieren auch Ausnahmen. Vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 222; Homburg 2012, S. 950.

<sup>383</sup> Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 416. Einen Ansatz zur Systematisierung von Absatzobjekten anhand unterschiedlicher Integrativitäts- und Immaterialitätsgrade bietet bspw. die zweidimensional aufgebaute Leistungstypologie von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993). Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 416 f. Die Leistungstypologie basiert auf einem vordisponierten Leistungspotenzial. Es wird unterstellt, dass jedes Absatzobjekt, also auch ein typischerweise als Sachleistung bezeichnetes Gut ein Mindestmaß an Immaterialität und Kundenintegration aufweist und somit immer eine Kombination von Sach- und Dienstleistungselementen gemeinsam als Leistungs Bündel abgesetzt wird. Vgl. dazu auch Backhaus/Voeth 2010, S. 188.

<sup>384</sup> Helm befindet aufgrund der Integrativität der Leistungserstellung und damit einhergehender Mitwirkungserfordernisse sogar, dass es zum Zweck der Leistungserstellung gegenseitiger Versprechen bedarf. Vgl. Helm 2001, S. 70 sowie die dort angeführte Literatur.

promises of satisfaction.”<sup>385</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint die gedankliche Zerlegung einer Leistungserstellung in abgrenzbare Prozessphasen sinnvoll. Mit Blick auf die Integration eines externen Faktors nimmt Kleinaltenkamp (1997) aus produktionswirtschaftlicher Perspektive eine Aufteilung der Leistungserstellung in drei Phasen vor, in welchen mit dem Leistungspotenzial, dem Leistungserstellungsprozess und dem Leistungsergebnis jeweils unterschiedliche Dimensionen im Blickpunkt der einzelnen Phasen stehen.<sup>386</sup> Die Dreiteilung der integrativen Leistungserstellung ist in Abbildung 16 ersichtlich.<sup>387</sup>

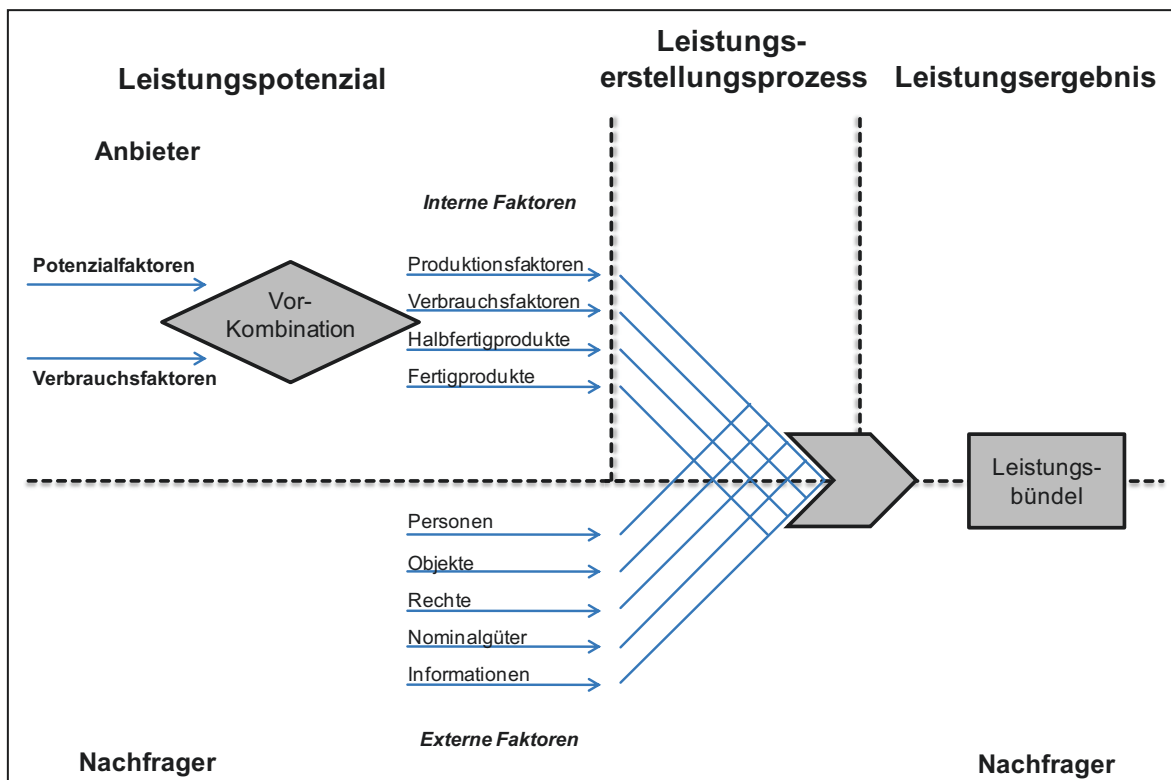


Abbildung 16: Integrative Leistungserstellung  
Quelle: Kleinaltenkamp 1997b, S. 351

Ausgangspunkt der Ablaufbetrachtung ist die Dimension des Leistungspotenzials. Dieses bringt mittels autonomer Disposition von Potenzial- und Verbrauchsfaktoren die Fähigkeit und Bereitschaft eines Anbieters zur Leistungserstellung zum Ausdruck.<sup>388</sup> Die Vorkombination ist als Herstellung einer Leistungsbereitschaft zu verstehen, deren Ergebnis „(...) die Fähigkeit, ein Versprechen auf Leisten eines

<sup>385</sup> Levitt 1981, S. 96.

<sup>386</sup> Kleinaltenkamp 1997b, S. 351.

<sup>387</sup> Obgleich das Modell der drei Leistungsdimensionen integrativer Leistungserstellung zunächst im Kontext der Erstellung von Dienstleistungen diskutiert wurde, ist eine Übertragbarkeit auf jede Art von Leistungsbündel mit integrativen Elementen gegeben. Vgl. Jacob 2007, S. 462 f.; Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 51 ff.

<sup>388</sup> Vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 51 f.; Haller 2012, S. 10 f.

Dienstes am Absatzmarkt anzubieten,<sup>389</sup> darstellt. Das Leistungsergebnis selbst geht aus der Faktorkombination anbieter- und kundenseitiger Produktionsfaktoren im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses hervor.<sup>390</sup> Unter Berücksichtigung der Annahme, dass nicht allein das Leistungsergebnis, sondern auch der Prozess die Wahrnehmung von Verlässlichkeit beeinflusst, bedarf es einer phasenspezifischen Betrachtung von Leistungsversprechen bzw. auch der Einhaltung von Versprechen. Neben den direkt auf ein Leistungsergebnis abstellenden Versprechen sind somit auch prozessbezogene Modalversprechen zu berücksichtigen.<sup>391</sup> Darüber hinaus ist zu beachten, dass die einzelnen Phasen sich prozessual überschneiden.<sup>392</sup> Unsicherheit bezieht sich auf Potenziale, Prozesse und Ergebnisse. Bei der Leistungsvereinbarung kauft der Nachfrager somit ein Leistungsversprechen, dessen Umsetzung mit Unsicherheit bezüglich aller drei Dimensionen verbunden ist.<sup>393</sup>

Laag (2005) setzt an der Definition eines Versprechens an und verweist auf zwei konstitutive Bedingungen: Die Bezugnahme auf eine zukünftige Handlung sowie die ausdrückliche Festlegung auf die Ausführung dieser zukünftigen Handlung. Als konstitutive Bedingungen für ein Leistungsversprechen erachtet Laag somit die Ausdrücklichkeit einer Abmachung zwischen den beteiligten Transaktionsparteien einhergehend mit einem hohen Verbindlichkeitsgrad im Hinblick auf den zukünftigen Austausch von Leistungen.<sup>394</sup> Ähnlich definiert Calonius (2006) ein Versprechen als „(...) a more or less explicitly expressed conditional declaration or assurance made to another party, or to oneself, with respect to the future, stating that one will do or refrain from some specific act, or that one will give or bestow

<sup>389</sup> Maleri/Frietzsche 2008, S. 85.

<sup>390</sup> Vgl. Fließ 2004, S. 524 f.; Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 53. „Als Leistungserstellungsprozess wird die nach Aktivierung der Leistungsbereitschaft durchgeführte Endkombination von internen und externen (Produktions-) Faktoren bezeichnet.“ Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 53.

<sup>391</sup> Beispielsweise betrifft das die Einhaltung von Sicherheitsanforderungen bei der Erstellung einer Leistung oder die Einhaltung des Einsatzes von Mitarbeitern mit zugesicherten Kompetenzprofilen.

<sup>392</sup> „Die Dimensionen der Leistung sind (...) Elemente eines komplexen und dynamischen Systems, das als Ganzes gesehen werden muss und in dem die Dimensionen und die ihnen zuzurechnenden betrieblichen Prozesse ineinander übergehen und sich überlappen.“ Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 416.

<sup>393</sup> Vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 21. Weiber/Kleinaltenkamp (2013) stellen mit Blick auf den Begriff Leistungsversprechen fest: „Als Leistungsversprechen werden solche Leistungsangebote bezeichnet, die zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses nicht oder noch nicht vollständig existent sind und bei denen der Anbieter nach Vertragsabschluss auf die Gestaltung der Leistungseigenschaften noch erheblichen Einfluss besitzt.“ Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 50. Der Verfasser der Arbeit erachtet diese Definition als viel zu eng gefasst. Er vertritt stattdessen die Sicht, dass Leistungsversprechen für jegliche angebotene Leistung abgegeben werden können, d.h. auch für bereits existente Leistungen.

<sup>394</sup> Laag 2005, S. 90.

some specific thing.“<sup>395</sup> Auf einen spezifischen Austauschkontext bezogene Leistungsversprechen stellen daher aus allgemeiner Sicht eine an den Kunden gerichtete und von diesem zur Kenntnis genommene Manifestierung bzw. Konkretisierung eines Transaktionsziels dar.<sup>396</sup> Passend erscheint in diesem Kontext auch der Gebrauch des Begriffes Objektifizierung („objectification“), welchen Lindberg/Nordin (2008) als „developing carefully crafted specifications and contracts“<sup>397</sup> interpretieren und mit Bezug auf die Vereinbarung komplexer Dienstleistungen verwenden. Durch vertragliche Versprechen erfährt eine Transaktion eine Objektifizierung und gewinnt dadurch an Klarheit. Gleichwohl ist der Grad an Objektifizierung dynamisch und variiert über die Phasen einer Transaktion hinweg.<sup>398</sup> Tabelle 6 führt Parameter eines Leistungsversprechens auf. Den wesentlichen Betrachtungsfokus bilden die Basisparameter als Mindestanforderungen an justiziable Übereinkünfte. In der Tabelle wird überdies eine grundsätzlich erweiterbare Auflistung weiterer möglicher Charakterisierungsmerkmale von Leistungsversprechen angeführt.

<b>Basis-Parameter eines Leistungsversprechens</b>		<b>Ausgestaltungsoptionen</b>
<b>Mindestanforderungen an eine justiziable Übereinkunft</b>	<b>Bezugsobjekt</b>	Gesamtes Leistungsbündel Teilelemente eines Leistungsbündels
	<b>Absender der Zusage (Anbieterseite)</b>	Unternehmen im Ganzen Unternehmenseinheit Einzelne Mitarbeiter
	<b>Adressaten der Zusage (Nachfragerseite)</b>	Allgemeine Öffentlichkeit Austauschpartner (Unternehmensebene) Austauschpartner (Individualebene)
<b>Weitere Parameter</b>		
u.a. Form der Zusage (mündlich, schriftlich, automatisiert), Rechtliche Belastbarkeit der Zusage, Konsequenzen der Zusage, Zeitpunkt der Zusage, Präzision und objektiv gegebene Eindeutigkeit der Zusage, Überprüfbarkeit der Zusage		

Tabelle 6: Parameter eines Leistungsversprechens  
Quelle: Eigene Darstellung

Für den Zweck der Arbeit wird von einem – prinzipiell auch juristisch durchsetzbaren – Versprechen ausgegangen, sobald ein Anbieter eine dem

<sup>395</sup> Calonius 2006, S. 422. Calonius gilt laut Grönroos (2009) als Begründer des „promise concept“ welches eine stärkere Auseinandersetzung des Marketing mit der Abgabe, Einhaltung und Ermöglichung von Versprechen fordert. Vgl. Grönroos 2009, S. 352.

<sup>396</sup> Reine Erwartungen stellen aus diesem Blickwinkel somit keine Leistungsversprechen dar. Vgl. Günter 2008, S. 1021; Laag 2005, S. 145. Grönroos (2009) verweist allerdings auf den Umstand, dass diese sehr wohl entstehen und zum Zweck der Leistungsbewertung von Nachfragern herangezogen werden. Vgl. Grönroos 2009, S. 355.

<sup>397</sup> Lindberg/Nordin 2008, S. 296.

<sup>398</sup> Vgl. Lindberg/Nordin 2008, S. 299. Das Ausmaß der Dynamik ist wiederum abhängig von der Komplexität der Güter und/oder der von den Modalitäten des Austausches ausgehenden Komplexität. Vgl. hierzu vor allem Kauftypologien in Kap. 4.2.1.

Gedanken des Signalings entsprechende proaktive Kommunikation hinreichend explizierter Leistungsaspekte gegenüber einem Nachfrager bzw. einer abgrenzbaren Gruppe an Nachfragern vornimmt.<sup>399</sup> Beim Austausch von Leistungsversprechen handelt es sich um kommunikative Vorgänge. Daher soll in Kapitel 3.3.2 zunächst die Kommunikation von Leistungsversprechen betrachtet werden, bevor sich in Kapitel 3.3.3 eine Diskussion rechtlicher Aspekte anschließt.

### 3.3.2 Kommunikation von Leistungsversprechen

Kommunikation als Austausch von Informationen „ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Sender eine Kommunikationsbotschaft über einen Kommunikationskanal an einen Empfänger richtet, was dann eine bestimmte Kommunikationswirkung hervorruft.“<sup>400</sup> Ein Grundmodell intendiert ausgelöster Kommunikationsprozesse – wie jenes von Shannon/Weaver (1949) unterscheidet zwischen Sender, Signal, Encoder, Decoder und Empfänger. Etwas abstrahierend lässt sich das Modell auf den linearen Kommunikationsfluss zwischen Sender und Empfänger mit einem dazwischengeschalteten Kanal reduzieren.<sup>401</sup> Das nachfolgend in der Abbildung 17 dargestellte lineare Kommunikationsmodell ist ein informationstheoretisches Grundschema und stellt ein mögliches Ausgangsmodell für komplexere Kommunikationsmodelle mit mehreren Kommunikationsstufen oder -teilnehmern dar.<sup>402</sup> Die Darstellung enthält zudem Hinweise zu möglichen Störeinflüssen auf die Kommunikation. Im Anschluss an eine Erläuterung der Grundelemente werden diese aufgrund ihrer vermuteten Relevanz für den Fall der Nichteinhaltung von Versprechen ausführlich thematisiert.

<sup>399</sup> Am Beispiel von Versprechen in Bezug auf zeitliche Modalitäten lässt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen kundenindividuellen Versprechen und an die Allgemeinheit gerichteten Versprechen aufzeigen: Ein kundenindividuelles Versprechen kann z.B. einen ganz bestimmten Tag und eine genaue Uhrzeit umfassen und dementsprechend sehr genau präzisiert werden. An alle Kunden bzw. auch an Kundensegmente gerichtete Versprechen wie z.B. Öffnungs-, Kontakt oder Einsatzzeiten sind sehr viel allgemeiner gefasst und zumeist zu unspezifisch, um aus ihnen einen konkreten Anspruch abzuleiten. Bezüglich dieser Aspekte kann auch auf die Diskussion in den zwei folgenden Kapiteln verwiesen werden.

<sup>400</sup> Homburg 2012, S. 747.

<sup>401</sup> Dieses Grundmodell hebt allein auf die Sicht des Senders ab und kann somit als asymmetrisch bzw. hierarchisch bezeichnet werden. Der Sender ist interessiert an einer Realisierung seiner kommunikationsbezogenen Ziele. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 91 f.

<sup>402</sup> Es handelt sich hierbei um ein einstufiges Kommunikationsmodell, bei welchem ein Sender seine Botschaft direkt an den Empfänger richtet. Zudem wird bereits die Möglichkeit von Störeinflüssen aufgezeigt. Vgl. Plötner 2006, S. 501. Eine Erweiterung stellt die mehrstufige Kommunikation dar: Hierbei übermittelt der Sender die jeweilige Botschaft zunächst an Multiplikatoren, welche diese dann an die eigentlichen Empfänger weitergeben. Beispiele für Multiplikatoren sind Absatzmittler. Die Kommunikation mit Zwischenschaltung eines Multiplikator kann die als Störung bezeichneten Effekte verstärken. Vgl. Homburg 2012, S.747. In der vorliegenden Arbeit wird von dem Basisfall der direkten Kommunikationsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ausgegangen, das einstufige Modell genügt somit auch den Erklärungszwecken. Für einen umfassenden Überblick über Informations-/Kommunikationsmodelle vgl. Platzek 1998, S. 24 ff.; Scheufele 2007, S. 92 ff.

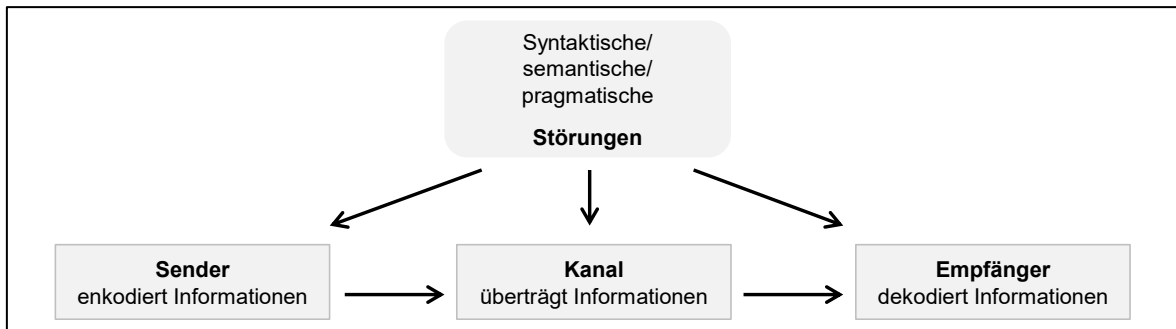


Abbildung 17: Das informationstheoretische Grundschemata  
Quelle: Plötner 2006, S. 501

Der schematische Ablauf verläuft wie folgt: Vom Sender zur Übermittlung ausgewählte Informationen werden durch Codierung in übermittlungsfähige Signale transformiert. Signale fungieren somit als Medium zur Übermittlung und können auf der Seite des Empfängers mittels Decodierung wieder in Informationen zurückgewandelt werden. Eine inhaltsgleiche Erfassung von Kommunikationsinhalten setzt zunächst ein gemeinsames Verständnis des verwendeten Zeichensystems voraus.<sup>403</sup> Unterschiedliche Fehlerquellen bzw. Störeinflüsse im Kommunikationsprozess können auf allen Stufen des dargestellten Grundschemas zu einer Manipulation der zur Übermittlung bestimmten Informationen führen.<sup>404</sup> In Anlehnung an die drei in der Semiotik unterschiedenen Ebenen der Kommunikation sind dies Störungen syntaktischer, semantischer oder pragmatischer Art.<sup>405</sup> Im Resultat bedingen Störungen einen Verlust von Informationsqualität und – sofern diese nicht durch Informationsredundanzen ausgleichbar ist – eine fehlerbehaftete informatorische Entscheidungsgrundlage.<sup>406</sup> Es lässt sich vermuten, dass ein

<sup>403</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 63. Auf mögliche Störungen auf syntaktischer, semantischer und pragmatischer Ebene wird im Folgenden eingegangen.

<sup>404</sup> Das Modell ist dem der technischen Nachrichtenübermittlung entlehnt und wurde zur Erklärung des Ablaufes von Kommunikationsprozessen einer Verallgemeinerung unterzogen. Platzek (1998) leistet eine Aufstellung möglicher Fehlerquellen in einzelnen Phasen eines Kommunikationsprozesses. Vgl. Platzek 1998, S. 22. Für einen Überblick unterschiedlicher kommunikationstheoretischer Ansätze mit besonderen Augenmerk auf Fehlerquellen und dadurch entstehenden Störungen vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 93 ff.

<sup>405</sup> Syntaktische, semantische und pragmatische Störungen adressieren unterschiedliche Facetten möglicher Fehler bei menschlicher Kommunikation via sprachlicher und nicht-sprachlicher Zeichenvermittlung. Syntaktische Störungen beziehen sich auf den Satzbau als Quelle von Übermittlungsfehlern, semantische auf den verwendeten Wortschatz und pragmatische auf die Fähigkeit, die in einer Interaktion verwendeten sprachlichen und nicht-sprachlichen Zeichen situationsgerecht zu vermitteln und zu verstehen. Vgl. Plötner 2006, S. 500; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 89 f. In der betrieblichen Praxis betrifft dies z.B. Störungen aufgrund von Fachausdrücken in der mündlichen oder auch schriftlichen Kommunikation, sprachliche Unzulänglichkeiten sowie überflüssige oder unzureichend strukturierte Informationen.

<sup>406</sup> Als redundant gilt der Teil einer Nachricht, welcher keinen zusätzlichen Informationswert leistet. Streng genommen sind Redundanzen überflüssig, da sie – eine störungsfreie En- und Decodierung von Botschaften vorausgesetzt – bei einem gleichbleibenden Maß kommunikativer Effektivität zu einem durch die quantitative Ausweitung bedingten Effizienzverlust, z.B. durch längere Sprechakte, Schreib- oder Leseaktivitäten führen. Allerdings kann ein gezielter Einsatz von Redundanz – unter Inkaufnahme des angeführten Nachteils – erfolgen, um Fehler zu erkennen und korrigieren bzw. diesen vorzubeugen. Ein gewisses Maß an Redundanz ermöglicht somit unter Umständen eine Steigerung der Kommunikationsqualität (weniger Fehler). Vgl. Lenke/Lutz/Sprenger 1995, S. 229.



wesentlicher Anteil nicht eingehaltener Versprechen ursächlich auf Kommunikationsprobleme zurückzuführen ist.<sup>407</sup> In der Literatur wird im Zusammenhang mit der Identifikation und Analyse von Informationsproblemen zuweilen eine terminologische Analogie zu medizinischen Symptomen bemüht: So werden auf Informationsprobleme zurückführbare Barrieren vielmals mit Informationspathologien erklärt.<sup>408</sup> Günter/Platzek (1999) sprechen im Hinblick auf Informationsverluste von Informationsstenosen durch eine bewusst herbeigeführte Manipulation bzw. „Verengung“ von Informationsströmen.<sup>409</sup>

Aspekte der Kommunikation von Leistungsversprechen werden in der nachfolgenden Abbildung 18 anhand einer groben Phaseneinteilung von Kaufprozessen betrachtet. Diese reflektiert die Sender-, d.h. die Anbietersicht und sieht eine Untergliederung des Gesamtprozesses in vier Einzelphasen vor.<sup>410</sup>

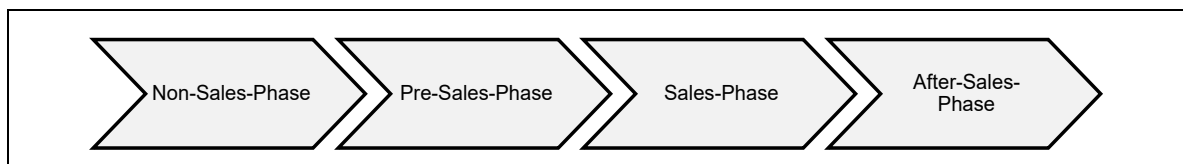


Abbildung 18: Abstrahierende Phaseneinteilung von Kaufprozessen  
Quelle: In entfernter Anlehnung an Jacob/Plötner 1998, S. 129

Die theoretische Auseinandersetzung mit der Kommunikation von Leistungsversprechen setzt daher an den vier aufgezeigten Phasen an, in welchen es jeweils zu kommunikativen Austauschprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern einer Leistung kommt. Zunächst gilt es auf allgemeine Aspekte der Kommunikation von Leistungsversprechen aus der Sicht von Nachfragern und Anbietern einzugehen, bevor Kommunikationsaspekte in den einzelnen Prozessphasen thematisiert werden.

<sup>407</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 132. Dieser Vermutung wird im Rahmen des qualitativen Teils der empirischen Untersuchung nachgegangen. Vgl. daher auch die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 8 sowie darauf aufbauende Diskussionen und Implikationen.

<sup>408</sup> Informationspathologien sind mögliche Fehlfunktionen in der organisatorischen Wissensverarbeitung, welche den Erfolg der Gewinnung, Weitergabe und Anwendung von Informationen beeinflussen. Es lässt sich unterscheiden zwischen akteursbezogenen, interaktionsbezogenen und wissensbasierten Informationspathologien. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 86 ff.

<sup>409</sup> Das zentrale Problem von Informationsstenosen besteht darin, dass mittels einer Informationsselektion für Unternehmen wichtige, individuell jedoch ggf. unerwünschte Informationen verloren gehen und folglich auch keine Maßnahmen gegen eventuelle Probleme erfolgen können. Vgl. Günter/Platzek 1999, S. 391 ff.

<sup>410</sup> Vgl. Jacob/Plötner 1998, S. 129; Einer in Kapitel 4.4.2 erfolgenden, auf Nachfragersicht abstellenden Phasenbetrachtung von Kaufprozessen soll hier nicht vorgegriffen werden.

Aus der Sicht von Nachfragern stellen kommunizierte Leistungsversprechen Informationen bzw. Signale dar, welche im Rahmen der Einordnung und Auswahl eines Anbieters herangezogen werden können.<sup>411</sup> Leistungsversprechen dienen insofern gleichsam vor einer Transaktion als Plausibilitätskriterium für an Leistungsergebnisse gerichtete Erwartungen wie auch während und insbesondere nach einer Transaktion als Referenzpunkt für einen Soll-Ist-Abgleich zwischen Versprechen und Ergebnis. In ihrer Eigenschaft als Plausibilitätskriterium im Vorfeld einer Beschaffung bzw. Leistungserbringung können Versprechen „aufgrund ihres hohen Verbindlichkeitsgrades zukünftige Situationen besser kalkulierbar machen, indem diffuse Erwartungen konkretisiert und Verhaltensweisen festgelegt und somit planbar werden.“<sup>412</sup> An Versprechen als Referenzpunkt nach einer Leistungserbringung bemisst sich die wahrgenommene und die objektive Verlässlichkeit eines Anbieters. Essentiell für einen solchen Abgleich sowie natürlich auch für die Bewertung von Versprechen im Allgemeinen ist die Frage, ob es sich überhaupt um ein gültiges Versprechen mit Einhaltungsentention handelt. Aus Informationsökonomischer Sicht wird das Kriterium der Sanktionsbewehrtheit zur Unterscheidung zwischen Signalen und sogenanntem „Cheap Talk“ herangezogen. Während „Cheap Talk“ ein nicht sanktionsbewehrtes Versprechen darstellt und ein Bruch eines solchen Versprechens keine Kosten für den Kommunizierenden verursacht, ist ein mit Garantien einhergehendes Versprechen kosten- und somit sanktionswirksam. Die Höhe der zur Signalisierung eines Versprechens notwendigen Ressourcenaufwendungen inklusive des Ausmaßes der Eventualkosten für die im Fall einer Versprechensverletzung wirksam werdenden Sanktionsmechanismen reflektiert die Glaubwürdigkeit eines Versprechens. Sie begründet damit den maßgeblichen Unterschied zwischen einem Signal und Cheap Talk. Neben der Höhe ist zudem der Automatismus einsetzender Sanktionsmechanismen von Bedeutung.<sup>413</sup> Für die Frage der Wahrnehmung und Beurteilung durch den Nachfrager spielt überdies der jeweilige Abstraktionsgrad eines Versprechens bzw. der mit dem Versprechen verbundenen Sanktionsmechanismen eine entscheidende Rolle: Es ist davon auszugehen, dass

---

<sup>411</sup> Hinsichtlich der Parameter eines Leistungsversprechens vgl. Kapitel 3.3.1. Möglichkeiten der Signalisierung von Leistungsversprechen wird in Kapitel 5 diskutiert.

<sup>412</sup> Laag 2005, S. 5.

<sup>413</sup> Vgl. hierzu Spence 1973, S. 358; Spence 1976, S. 593; Roth 2001, S. 51; Kaas 1995c, S. 975 f. Spence (1976) befindet: „Verbal declarations are a much derided potential source of information, because, it is argued, words are cheap, and therefore do not provide a means by which high quality sellers can differentiate their products.“ Spence 1976, S. 593.

ein glaubwürdiges Versprechen mindestens eine Bedeutungsäquivalenz zwischen dem Versprechen und dem zugehörigen Sanktionsmechanismus erfordert. Ein sehr allgemeingültiges Versprechen erfordert demzufolge eine mindestens ebenso allgemeingültig, also umfänglich formulierte Absicherung. Mit zunehmenden Präzisionsgrad eines Versprechens können Sanktionen hingegen verengt werden und sind dennoch wirksam.<sup>414</sup> Leistet ein Handwerksunternehmen beispielsweise das sehr abstrakte Versprechen der „Zufriedenheit mit einer Leistung“, ist die glaubhafte Kommunikation dieses Versprechens unter Umständen mit einer Geld-Zurück-Garantie zu verbinden. Ein sehr konkretes Versprechen wie z. B. die Lieferung eines benötigten Ersatzteils bis Punkt 18 Uhr eines bestimmten Tages ließe sich hingegen mit einer sehr eng definierten Pönale pro Minute Abweichung vom versprochenen Termin sanktionieren.

Dem Problem der Identifikation verlässlicher Anbieter steht auf der Anbieterseite spiegelbildlich das Problem des Einsatzes geeigneter Mittel zur Signalisierung überlegener Verlässlichkeit entgegen. Anbieter haben ein Interesse, die von Nachfragern wahrgenommenen Aspekte durch Aussendung eigener Informationen aktiv zu beeinflussen.<sup>415</sup> Sie verfolgen mit der Kommunikation von Leistungsversprechen folglich eine Begründung der von Ihnen angebotenen Leistungen gegenüber bestehenden oder potenziellen Leistungsnachfragern.<sup>416</sup> Eine auf die Verdeutlichung von Leistungspotenzial als Fähigkeitsdimension und -wille als Verhaltensdimension ausgerichtete Leistungsbegründung mittels Leistungsversprechen vermag nachfragerseitig wahrgenommene Informations- und Unsicherheitsprobleme in Bezug auf die Verlässlichkeit eines Anbieters gezielt zu adressieren und im Sinne einer „Value Proposition“ einen Ansatzpunkt zur Vorziehungswürdigkeitsargumentation des signalisierenden Anbieters darzustellen.<sup>417</sup> Insofern leistet die Kommunikation von Leistungsversprechen durch den

---

<sup>414</sup> In der Praxis der Unternehmenskommunikation werden häufig vage formulierte „Serviceversprechen“ oder „Qualitätsversprechen“ abgegeben. Damit diese als gültig erachtet werden können, bedarf es ebenso abstrakt formulierter „Servicegarantien“ bzw. „Qualitätsgarantien“.

<sup>415</sup> Mit Signaling, d.h. der Aussendung von Signalen, steht Anbietern hierzu ein an Zielen ausgerichtetes Kommunikationskonzept zur Verfügung. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Aussendung von Signalen durch Anbieter erfolgt in Kapitel 5.

<sup>416</sup> Vgl. Kaas 1990, S. 541

<sup>417</sup> Vgl. Kaas 2001, S. 106 f.; Grönroos 2009, S. 356; Backhaus/Schneider 2009, S. 27 f.; Fließ 2008, S. 158 ff. sowie die Diskussion von Wettbewerbsvorteilen in Kapitel 3.2.2.

Anbieter einen Beitrag zur Positionierung im Markt als verlässlicher Anbieter.<sup>418</sup> Verlässlichkeit als Verhaltenscharakteristikum trägt Züge eines Erfahrungsgutes bzw. zum Teil auch die eines Vertrauensguts und lässt sich – sofern überhaupt – erst im Zuge der Leistungserstellung bzw. nach Erstellung der Leistung unter Beweis stellen.<sup>419</sup> Aus diesem Grund bedient sich die unter Einsatz von Signalen erfolgende Kommunikation der Absicht und Fähigkeit zur Einhaltung von Leistungsversprechen leistungsbezogener und -übergreifender Informationssubstitute.<sup>420</sup> Folgende Feststellung von Levitt (1981) lässt sich in einem Analogieschluss für das hypothetische Gut Verlässlichkeit und heranziehen: „(...) when prospective customers can't properly try the promised product in advance, metaphorical reassurances become the amplified necessity of the marketing effort. Promises, being intangible, have to be "tangibilized" in their presentation (...)”<sup>421</sup>. Eine Tangibilisierung von Versprechen wiederum lässt sich mittels Aussendung von Signalen vornehmen.

Der Kommunikationsinhalt wie auch die zum Einsatz kommenden Instrumente aus dem Instrumentarium der Kommunikationspolitik<sup>422</sup> gestalten sich jeweils abhängig von den Nachfragern als Adressaten kommunikativer Botschaften sowie dem Verwendungszweck einer Leistung.<sup>423</sup> Zur Kommunikation verhaltensbezogener Signale erscheint insbesondere die Schaffung persönlicher Kontaktsituationen zwischen Repräsentanten der Anbieter- und der Nachfragerseite geeignet. Ein Instrument hierfür ist der „Persönliche Verkauf“. Unter diesem Begriff bzw. dem englischsprachigen Äquivalent „Personal Selling“ werden im B-to-B-Bereich zu Vertriebszwecken angebahnte Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern verstanden. Üblicherweise wird diese Art der Kundenansprache durch Mitarbeiter im Außendienst geleistet. Darüber hinaus sind jedoch im Rahmen von Kaufver-

<sup>418</sup> Vgl. Günter/Platzek 1999, S. 498. Die Realisierung und der Stellenwert dieser Positionierung hängt wiederum von der Wahrnehmung und Bewertung durch Nachfrager einer Leistung ab. Vgl. hierzu ebenfalls die Ausführungen in Kapitel 3.2.2, insb. dabei die Voraussetzungen für das Vorliegen eines Wettbewerbsvorteils.

<sup>419</sup> Zum Zweck einer Betrachtung von Verlässlichkeit als Gut bzw. Leistungselement liegt der Vergleich mit einer Versicherung nahe.

<sup>420</sup> Vgl. Adler 1996, S. 84 f. sowie S. 110 ff. Auf diesen Aspekt wird in Kap. 5 detailliert eingegangen.

<sup>421</sup> Levitt 1981, S. 97.

<sup>422</sup> Kommunikationspolitik ist Bestandteil des klassischen, in seinem Aufbau zum Teil durchaus kritisch betrachteten aber grundsätzlich weiterhin dominant vertretenen, 4 Instrumente umfassenden Instrumentalbaukastens. Vgl. Homburg 2012, S. 539 ff.; van Waterschoot/van den Bulte 1992, S. 83 ff. Eine aufgabenbezogene Definition der Kommunikationspolitik findet sich bei Homburg (2012): „Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen, die die Adressaten der Kommunikation im Bereich Wissen, Einstellung, Erwartungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen sollen.“ Homburg 2012, S. 747.

<sup>423</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu Objekten der Beschaffung bzw. Beschaffungsgütern in Kapitel 4.2.

handlungsprozessen auch weitere Repräsentanten eines Anbieterunternehmens beteiligt.<sup>424</sup> Gilt es hingegen mehrere Marktstufen gleichzeitig kommunikativ anzusprechen, spielen unpersönliche Instrumente der Massenkommunikation eine gewichtigere Rolle. Diesbezüglich lassen sich beispielsweise klassische Instrumente der Kommunikation und Werbung anführen.<sup>425</sup> Davon abgesehen können hinsichtlich der Frage eines Bias generell abhängige, d.h. parteinehmende von unabhängigen, also neutralen Kommunikatoren abgegrenzt werden. Es besteht somit die Möglichkeit, einzelne zur Signalisierung verwendete Kommunikationskanäle in einer vier Felder umfassenden Matrix zu verorten (Tabelle 7).

		Interessengebundenheit des Kommunizierenden	
		abhängig/parteiisch/kommerziell	unabhängig/nicht parteiisch/nicht kommerziell
Art der Informationsquelle <sup>426</sup>	Unpersönlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassische Instrumente der Kommunikation und Werbung</li> <li>• Online-Medien (Massenkommunikation)<sup>427</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachpublikationen, Testberichte</li> </ul>
	Persönlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen/Workshops/Vorträge etc.<sup>429</sup></li> <li>• Online-Medien (Individualkommunikation)<sup>430</sup></li> <li>• Persönlicher Verkauf („Personal Selling“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch mit anderen Nachfragern und/oder Beratern</li> <li>• („Personal Influence“)<sup>431</sup></li> </ul>

Tabelle 7: Ausgewählte im Beschaffungsprozess genutzte Informationskanäle

<sup>424</sup> Vgl. Fließ 2006; Plötner 2006, S. 530 f. Fließ (2006) leistet einen umfassenden thematischen Überblick zum Thema. Das Rollenverhalten und die Aufgabendimensionen von Vertriebsingenieuren als Aufgabenträger des Persönlichen Verkaufs werden bei Heger (1984) thematisiert. Vgl. Heger 1984, S. 235. Persönlicher Verkauf wird zudem im Hinblick auf Beziehungsaspekte, insb. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit diskutiert. Vgl. Weitz/Bradford 1999; Stock/Hoyer 2005; Evanschitzky/Michaelis/Prykop 2011. Eine wesentliches Anforderungskriterium an Repräsentanten der Anbieterseite stellt vor diesem Hintergrund die jeweilige Interaktionskompetenz dar. Vgl. Töllner/Ulrich/Blut/Holzmüller 2013; Plötner 2006, S. 531 ff. Letzteres Kriterium gilt für alle Formen auf den Kunden gerichteter persönlicher Interaktion, z.B. auch im Rahmen von Messen bzw. Ausstellungen, Workshops, Präsentationen und anderen absatzfördernden Maßnahmen. Eine Face-to-Face-Kommunikation im Sinne des Persönlichen Verkaufs bietet sich insbesondere für komplexe Kommunikationsaufgaben an, so wie sie auch die Verdeutlichung der eigenen Verlässlichkeit häufig bedingt. Generell ist für die Planung des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten sowohl deren Effektivität als auch Effizienz zu berücksichtigen. Vgl. Fließ 2006, S. 550 ff.; Gierl/Hüttl 2009, S. 233; Töllner/Ulrich/Blut/Holzmüller 2013, S. 75 ff.; Weitz/Bradford 1999, S. 241 ff. Es handelt sich hierbei jedoch um ein mit vergleichsweise hohen Kosten verbundenes Kommunikationsinstrument. Durch die kundenindividuelle Ansprache entstehen kunden- bzw. auftragsbezogene Einzelkosten. Zu einer Ausrichtung des Kundenmanagements an Wertaspekten vgl. die in Kapitel 3.2 erfolgte Diskussion.

<sup>425</sup> Hierzu zählen u.a. Presseinformationen, Publikationen, Anzeigenschaltung, Pre-Announcements oder Verkaufsunterlagen eines Anbieters. Zur Bedeutung, dem Nutzen und der Wirkungsweise von Werbung als einseitiger und selbst initiiertes Kommunikationsform im B-to-B-Bereich vgl. Plötner 2006, S. 524 ff.

<sup>426</sup> Bzw. Art der Kommunikationsbeziehung. Bei der Wahl in Beschaffungsprozessen eingesetzter Kommunikationsmedien zur kommunikativen Vermittlung von Informationszusammenhängen gilt es grundlegende aufgabenbezogene Anforderungen an diese Medien zu berücksichtigen. Anzuführen sind insbesondere die Eigenschaften Schnelligkeit, Bequemlichkeit, Vertraulichkeit, Interaktivität sowie Komplexitätseignung. Vgl. Bruhn 2004, S. 711 ff.; Rolfes 2007, S. 86.

<sup>427</sup> Zu den Online-Kommunikationskanälen für Massenkommunikation werden u.a. Unternehmenswebseiten, Internetfachseiten, Suchmaschinen, Blogs und Fachforen und die auch für den B-to-B-Bereich zunehmend an Relevanz gewinnenden Social Media gezählt. Auch gewinnt in diesem Zusammenhang die Verwendung von mobilen Lösungen wie Apps starke Verbreitung. Vgl. Backhaus/Bröker/Brüne/Gausling 2013; 79 f.; Riekhof 2014, S. 18.

<sup>428</sup> Zur Verwendung von Referenzen als Instrument der Kommunikationspolitik und zum Signaling von Verlässlichkeit vgl. die entsprechende Diskussion in Kapitel 5.3.3.

<sup>429</sup> Hierzu zählen u.a. Fachvorträge und Workshops auf Tagungen oder z.B. Schulungen im Schulungszentrum eines Anbieterunternehmens. In Verbindung mit dem Ziel der Vermittlung von Anwendungswissen ist seit einigen Jahren verstärkt ein Aufbau von Kompetenzzentren durch Anbieter zu beobachten.

<sup>430</sup> Zu den Online-Kommunikationskanälen für Individualkommunikation zählen u.a. Chat-Funktionen oder E-Mail.

<sup>431</sup> Hierzu zählt z.B. die Kommunikation mit Ansprechpartner aus verbundenen bzw. befreundeten Unternehmen, der Austausch in Verbänden und Fachcommunities bzw. auch User Groups.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rolfes 2007, S. 85.

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass sich die aufgeführten Kanäle nach der Zahl der Adressaten in Kanäle der Individual- und Massenkommunikation mit jeweils unterschiedlichen Kommunikationszielen differenzieren lassen.<sup>432</sup> Die Kanäle können in Abhängigkeit von der Interessengebundenheit des Kommunizierenden sowie der Art der Informationsquelle unterschieden werden. Von Unternehmen initiierte Individualkommunikation verfolgt das Ziel einer persönlichen Kommunikationsbeziehung und dient dem gezielten Kundendialog zu Kundenakquisitions- oder -betreuungszwecken. Massenkommunikation hingegen dient der Ansprache großer Personenmehrheiten und stellt das Ziel einer allgemeinen Präferenzweckung bzw. -auslösung in den Vordergrund.<sup>433</sup> Ein spezielles Problem der Kommunikationspolitik im B-to-B-Bereich betrifft die Schaffung einer derivativen Nachfrage durch mehrstufiges Marketing.<sup>434</sup>

In der phasenbezogenen Betrachtung sind jeweilige Kommunikationsziele auf die phasenbezogenen Kundenaktivitäten abzustimmen. Bevor Nachfrager überhaupt ein Problem und das Interesse nach seiner Lösung wahrnehmen, handelt es sich um den Zustand der Non-Sales-Phase. Sofern Anbieterinformationen wahrgenommen werden, erfolgt dies ohne konkreten Problembezug. Anbieter verfolgen in dieser Phase daher das Ziel, durch kommunikative Maßnahmen eine mit möglichst positiven Attributen assoziierte Präsenz zu schaffen.<sup>435</sup> Analysegegenstände der Pre-Sales-Phase sind die Beschaffungsentscheidung zur Lösung eines identifizierten Problems durch ein nachfragendes Unternehmen und damit verbundene Anbieteraktivitäten. In ihrem Mittelpunkt steht die Wahl eines geeigneten Anbieters, welche Informationsdefiziten unterliegt. Im vorliegenden Fall

<sup>432</sup> Spiegelbildlich handelt es sich bei Kommunikationskanälen um Informationskanäle der Nachfragerseite, welche zu Informationszwecken verwendet werden.

<sup>433</sup> „Die persönliche Kommunikation ist die direkte Kommunikation zwischen Sender und Empfänger, die im unmittelbaren menschlichen Kontakt stattfindet.“, Homburg 2012, S. 747. Unpersönliche Kommunikation hingegen ist gekennzeichnet durch eine „räumlich-zeitliche Trennung zwischen Sender und Empfänger“. Homburg 2012, S. 748. Für einen Überblick über weiterführende begriffliche und konzeptionelle Grundlagen von Kommunikation bzw. insb. Massenkommunikation vgl. Scheufele 2007, S. 90 ff. Bruhn (2004) leistet einen abgrenzenden Überblick über Instrumente und Schnittstellen der Unternehmens-, Marketing- und Dialogkommunikation im B-to-B-Bereich. Vgl. Bruhn 2004, S. 709 ff.

<sup>434</sup> In Bezug auf das Auswahlkriterium Verlässlichkeit erscheint dies – anders als bspw. in Bezug auf Teile im Kfz-After-Sales-Geschäft – jedoch als insgesamt wenig aussichtsreich. Vielmehr ist anzunehmen, dass die Verlässlichkeit von Vorlieferanten dem Verantwortungsbereich direkter Lieferanten zugerechnet wird. Auch eine üblicherweise erfolgende Erfolgskontrolle erweist sich problematisch für Kommunikationsaktivitäten, welche sich auf leistungsübergreifende Informationssubstitute stützen. Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph 2002, S. 290 ff.; Vgl. Laag 2005, S. 220; Kleinaltenkamp/Dahlke 2006, S. 224.

<sup>435</sup> Hiermit verbunden sind die Unterziele der Schaffung von Aufmerksamkeit, Bekanntheit sowie einer positiven Grundhaltung. Vgl. Jacob/Plötner 1998, S. 129.

stellen die vor dem Kauf bzw. der Leistungserstellung nicht verfügbaren Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern das fokal betrachtete Informationsdefizit dar. Das entsprechende Kommunikationsziel des Anbieters besteht folglich in der Vermittlung eines konkurrierenden Wettbewerbsangeboten überlegenen Kundenvorteils.<sup>436</sup> Hierzu bedarf es zunächst einer Konkretisierung des Problemlösungsbedarfs, um anschließend bezogen auf das jeweilige Leistungsversprechen die Leistungsfähigkeit sowie den Leistungswillen vermitteln zu können.<sup>437</sup> Sofern die Problemlösung eine Integration des Nachfragers in den Leistungserstellungsprozess notwendig macht, sinkt mit zunehmender Intensität der Integration die vorherige Beurteilbarkeit des Leistungsergebnisses und somit auch der ex ante kommunizierbare Konkretisierungsgrad eines Leistungsversprechens.<sup>438</sup> Die Mitwirkung des Kunden am Leistungserstellungsprozess stellt für den Anbieter auch eine wesentliche Herausforderung in der Sales-Phase dar. Sofern die Erfüllung gegebener Leistungsversprechen von der Mitwirkung des Nachfragers abhängig ist, gilt es mittels kommunikativer Maßnahmen auf eine Optimierung der Integration hinzuwirken. Hierunter fällt beispielsweise der Austausch wesentlicher Informationen oder die Vermittlung von Prozessevidenz auf Seiten des Nachfragers.<sup>439</sup> Diese und andere Maßnahmen wirken auf eine Beeinflussung der kundenseitigen Wertschöpfungskette bzw. -aktivitäten hin.<sup>440</sup> Die After-Sales-Phase stellt die letzte hier betrachtete Phase dar. Nachfragerseitig besteht in dieser Phase die Möglichkeit, die Eignung der erhaltenen Problemlösung einem Vergleich mit vorherigen Versprechen zu unterziehen. Die anbieterseitige Kommunikation resultiert zunächst aus möglichen Erfordernissen, das Leistungsergebnis zu erklären oder eventuelle Anpassungen zu vereinbaren. Nachfolgend verschiebt sich der anbieterseitige Fokus auf das Ziel, die Bindung zum Nachfrager durch kommunikative Maßnahmen im Rahmen der Nachbetreuung zu festigen und neue Absatzpotenziale zu erschließen.<sup>441</sup> Die nachfolgende Abbildung 19 – welche eine durch Kundenaktivitäten und die jeweiligen Ziele der Anbieterkommuni-

---

<sup>436</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

<sup>437</sup> Vgl. Jacob/Plötner 1998, S. 129.

<sup>438</sup> Vgl. hierzu die vorherigen Ausführungen zur Integration von Kunden in Kapitel 3.3.1.

<sup>439</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 1993, S. 110 ff.; Fließ 1996, S. 91 ff.; Kleinaltenkamp 1996, S. 20 f. Beispielsweise benötigt ein Maschinenbauunternehmen in der Regel vom Kunden möglichst präzise Informationen über die späteren Einsatzbedingungen einer Maschine, wie z.B. Informationen zu klimatischen Besonderheiten am Einsatzort. Weiß der Kunde über die Notwendigkeit dieser Informationen und die Art der Rückmeldung, kann die Erstellung der Leistung verlässlicher erfolgen.

<sup>440</sup> Zur Beeinflussung der Wertschöpfungsaktivitäten des Kunden bedarf es darauf gerichteter Analyse- und Vereinbarungsschritte. Vgl. Jacob/Plötner 1998, S. 129.

<sup>441</sup> Vgl. Jacob/Plötner 1998, S. 129.

nikation erweiterte Variante von Abbildung 18 darstellt – bildet die zentralen Zusammenhänge zusammenfassend ab.

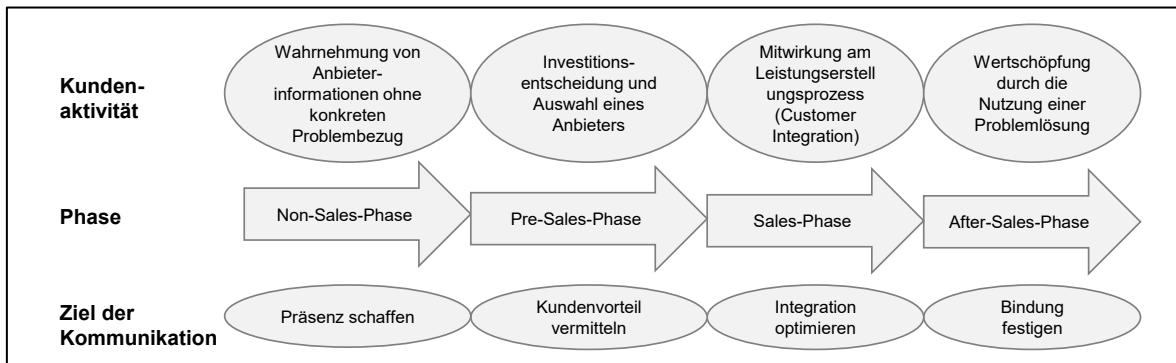


Abbildung 19: Phasen des Kaufprozesses, Kundenaktivitäten und korrespondierende Kommunikationsziele des Anbieters  
Quelle: In Anlehnung an Jacob/Plötner 1998, S. 129.

Grundsätzlich stellt sich mit Blick auf kommunizierte Aussagen die Frage, wann ein geäußertes Versprechen als verbindlich zu werten ist bzw. ob überhaupt ein Versprechen vorliegt. Regelmäßig in der Anbieterkommunikation „wachsweich“ gehaltene Versprechen erschweren die Auslegung. Gemäß des die Arbeit leitenden Standpunkts sind kommunizierte Aussagen nur dann als vollwertige Leistungsversprechen gültig, wenn sie auch die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen erfüllen. Diesem Verständnis zufolge gilt ein Anbieterversprechen dann als Leistungsversprechen, wenn es konkret genug expliziert ist, um aus juristischer Sicht prinzipiell einklagbar zu sein bzw. wenn die Explizierung des Versprechens im Zusammenhang mit einer üblichen Verkehrssitte eine juristische Durchsetzbarkeit verspricht.<sup>442</sup> Eine vertiefte Diskussion über die Verbindlichkeit der Inhalte von Leistungsversprechen bedarf einer Betrachtung von Vertragsformen auf denen Austauschbeziehungen basieren. Diese werden im nachfolgenden Kapitel diskutiert.

442

Ivens/Blois (2004) vertreten eine leicht von der hier vertretenen abweichende Sichtweise, welche hinsichtlich der Justiziabilität zwischen Leistungsversprechen in diskreten und solchen in relationalen Austauschen unterscheidet: „(...) reliance is needed with regard to promises made but is not necessarily legally binding; and, expectation is what has been promised. In circumstances where a discrete exchange occurs then restitution, reliance and expectation interests are served by rigorous adherence to the contract. In a more relational exchange these three issues become factors that contribute to determining the nature of any change to the contract that is necessary in response to unforeseen circumstances.“ Ivens/Blois 2004, S.245. Mouzas/Ford (2012) geben im Hinblick auf den Grad der formalen Ausarbeitung eines Vertrags – unter Bezugnahme auf Beispielfälle in UK und den USA – zu bedenken: „(...) the enforceability of informal agreements remains extremely limited. (...) sellers and buyers need to formalize their agreements and they need to draw on the expertise of corporate lawyers or legal departments to formulate force-majeure clauses, exit terms or termination clauses.“ Mouzas/Ford 2012, S. 1252.



### 3.3.3 Leistungsversprechen aus rechtlicher Perspektive

Im Kontext dieser Arbeit werden Leistungsversprechen als vertragliche bzw. vertragsähnliche Zusagen verstanden. Als solche begründen sie ein gesetzliches Schuldverhältnis und sind prinzipiell justiziabel.<sup>443</sup> Aus diesem Grund erscheint eine zumindest schematische Berücksichtigung der vertragsrechtlichen Perspektive von Leistungsversprechen konsequent und für ein Verständnis der Ausführungen dieser Arbeit erforderlich. Nachfolgend werden zunächst wesentliche theoretische Hintergründe der ökonomischen Vertragstheorie in ihren Grundzügen knapp aufgezeigt.<sup>444</sup> Im Mittelpunkt steht jedoch eine Betrachtung von Verträgen als Mittel des Austausches von Leistungsversprechen. MacNeil (1985) zufolge handelt es sich bei Leistungsversprechen wiederum um das zentrale Element vertraglicher Verpflichtungen. Insofern entspricht gemäß dieser Logik ein Vertrag selbst einem Versprechen und ein Versprechen konstituiert einen Vertrag.<sup>445</sup>

Ein Vertrag dient als rechtliches Institut der Regelung und Koordination gegenseitige Leistungsansprüche bzw. -verpflichtungen zwischen Vertragsparteien. Es handelt sich somit um eine Manifestation von Austauschvereinbarungen in formgebundenen Regeln, welchen eine hierarchische Systematik zugrunde liegt.<sup>446</sup> Aus ökonomischer Sicht lässt sich jede den Austausch von Verfügungsrechten bzw. Leistungsansprüchen zwischen Wirtschaftssubjekten regelnde Vereinbarung mit Bindungswirkung als Vertrag interpretieren.<sup>447</sup> Zwei zentrale Funktionen eines Vertrags sind die Dokumentation zur Explikation und Klärung von Leistungsspezifikationen und -modalitäten in Austauschvereinbarungen sowie – darauf bezug-

<sup>443</sup> „Gesetzliche Schuldverhältnisse sind rechtliche Sonderbeziehungen zwischen mindestens zwei Personen, wobei nicht deren rechtsgeschäftlicher Wille, sondern der Eintritt bestimmter Umstände für das Entstehen des jeweiligen Schuldverhältnisses (im weiteren Sinne), die hiervon umfassten Ansprüche und sonstigen Pflichten maßgeblich ist.“ Staake 2014, S.5. Es handelt sich somit um Schuldverhältnisse, welche sich auf relative Verfügungsrechte beziehen. Freiwillig eingegangene rechtsverbindliche Schuldverhältnisse werden als vertragliche Schuldverhältnisse bezeichnet. Vgl. Richter/Furubotn 2010, S. 145. Sie sind fokaler Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen. Geregelt werden Schuldverhältnisse im deutschen Recht in Buch 2 des BGB ab §241 BGB. Das willentliche Eingehen eines vertraglichen Schuldverhältnisses basiert auf Abschluss eines Vertrags, welcher in §311 I BGB geregelt ist. Vgl. Staake 2014, S.4.

<sup>444</sup> Auf eine ausführliche Darstellung der jeweiligen Theorien wird verzichtet. Die ökonomische Vertragstheorie setzt sich mit der ökonomischen Analyse von Verträgen und den aus vertraglichen Vereinbarungen resultierenden Folgen auseinander. In der Literatur werden ihr mit der bereits in Kapitel 2.4.3 betrachteten Principal-Agenten-Theorie, der Theorie sich selbst durchsetzender oder impliziter Verträge sowie Theorien relationaler bzw. unvollständiger Verträge drei theoretische Ansätze zugerechnet. Vgl. Richter/Furubotn 2010, S.147 ff.; Tirole 1999, S. 741 f.

<sup>445</sup> MacNeil (1985) leistet als Vertreter eines „Promise-centered contracts scholarship“ eine ausführliche Diskussion der Rolle von Versprechen für Verträge und geht dabei auf eine Reihe weiterer einschlägiger Veröffentlichungen in der juristischen Literatur ein. Vgl. MacNeil 1985, S. 495 ff. sowie die dort angeführte Literatur.

<sup>446</sup> Vgl. Mouzas/Ford 2012, S. 1251 f.; Günter 2006a, S. 775 ff.; Williamson 1979, S. 235 ff.; North 1991, S. 99 ff.; MacNeil 1980, S. 909 ff.; Staake 2014, S. 4.

<sup>447</sup> Mit der Definition und Zuordnung von Verfügungsrechten geht eine Festlegung von Rechten und Pflichten zwischen Vertragspartnern einher. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.4.1 sowie Richter/Furubotn 2010, S. 145 ff.

nehmend – die Sicherstellung von Rechtssicherheit durch Absicherung getroffener Vereinbarungen. Letzteres bewirken Verträge durch eine Einschränkung diskretionärer Entscheidungsspielräume der Vertragspartner qua Willenserklärung.<sup>448</sup>

Zur Unterscheidung von Verträgen können das Kriterium der Vollständigkeit sowie das der rechtlichen Durchsetzbarkeit als grundsätzliche Merkmale herangezogen werden.<sup>449</sup> Beide Kriterien ermöglichen die Beurteilung von Verträgen auf einem Kontinuum zwischen den Extrempunkten des vollständigen, klassischen Vertrags und dem des unvollständigen, relationalen Vertrags.<sup>450</sup> Das Konzept unvollständiger Verträge stellt das für die analytische Betrachtung der realen Unternehmenspraxis relevantere Konzept dar, da es die Entstehung von Vertragslücken aufgrund unvollständiger Informationen und limitierter Informationsverarbeitungskapazitäten konzeptionell explizit berücksichtigt.<sup>451</sup> Aus den aufgeführten Umständen resultieren für die Vertragsparteien Verhaltens- bzw. Entscheidungsfreiräume, deren Existenz die Bedeutung des Kriteriums Verlässlichkeit unterstreicht.<sup>452</sup> Abbildung 20 verdeutlicht die beschriebenen Sachverhalte.

<sup>448</sup> Vgl. Mouzas/Ford 2012, S. 1251 f. Mouzas/Ford (2012) begründen die Dokumentationsfunktion von Verträgen wie folgt: „Contracts (...) institutionalize the multiplicity of interfaces by creating a shared understanding in the sense of shared mind-set based on a set of reference points (...they) secure commitments, especially when actors change or when relevant players move within organizations. In this way, contracts create the ‘architecture’ that enables regular and repeated knowledge intensive interactions.“ Mouzas/Ford 2012, S. 1252. Die Willenserklärung ist der zentrale Bestandteil einer vertraglichen Vereinbarung. Vgl. Meyer 2012, S. 62 ff.; Grau/Markwardt 2011, S. 17.

<sup>449</sup> Vollständigkeit ist als Kriterium gleichbedeutend mit der Ausdrücklichkeit der Regelungen eines Vertrags. Insofern lässt sich zwischen impliziten – also unvollständigen – und expliziten – also vollständigen – Verträgen differenzieren. Vgl. Laag 2005, S. 183 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>450</sup> Klassische Verträge beruhen auf der Annahme perfekter Vollständigkeit. Hierunter ist zu verstehen, dass sich jegliche Formen zukünftiger Umweltzustände antizipieren und in einhaltbaren vertraglichen Regelungen berücksichtigen lassen. Das Konzept relationaler Verträge beruht auf einer weitgehenden Substitution expliziter Vereinbarungen durch implizite Austauschnormen. Diese Voraussetzungen beider Konzepte sind in Reinform allerdings restriktiv und daher wirklichkeitsfern. Vgl. Tirole 1999, S. 741 ff.; MacNeil 1985, S. 484 ff.; Ivens/Blois 2004, S. 242 ff. MacNeil (1985) befindet jedoch: „(...) all contract is relational.“ MacNeil 1985, S. 497.

<sup>451</sup> Anders als bei vollständigen Verträgen wird somit davon ausgegangen, dass weder alle künftigen Umweltsituationen berücksichtigt werden können, noch dass sich ex-ante abschließend alle Folgen in Form einzuhaltender Rechte und Pflichten vordefinieren lassen. Vgl. Tirole 1999, S. 741 ff.

<sup>452</sup> Ebengenannte Verhaltens- bzw. Entscheidungsfreiräume wiederum geben Raum für das Auftreten opportunistischen Verhaltens im Sinne einer Ausnutzung dieser Freiräume durch die besser informierte Vertragsseite. Vgl. dazu die Ausführungen zu Prinzipal-Agenten-Problematiken in Kapitel 2.4.3.

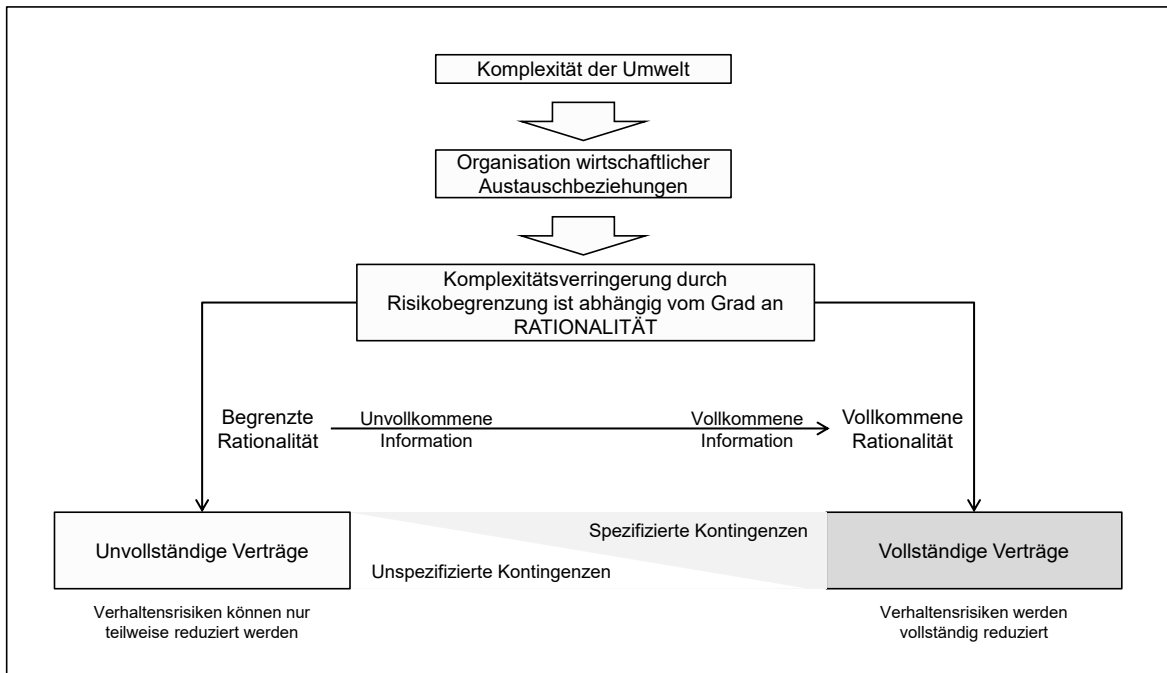


Abbildung 20: Unvollständige Verträge als Resultat der Überforderung eines begrenzt rationalen Akteurs mit der Komplexität seiner Umwelt  
Quelle: Ripperger 2003, S. 33.

Aus der Perspektive des Vertragsrechts ist für den Fall einer rechtlichen Auseinandersetzung die Frage, ob ein Anbieter auf Basis eines Versprechens zu verlässlichen Handeln verpflichtet war zu trennen von der Frage, ob ein Nachfrager sich tatsächlich auch auf ein Versprechen verlassen hat.<sup>453</sup> Verträge begründen sowohl für den Fall des Verlassens wie auch des Nicht-Verlassens auf einen Vertragspartner eine schuldrechtliche Anspruchsgrundlage für die Geltendmachung versprochener Leistungsansprüche. Im Folgenden soll daher ein kompakter Überblick über die geltende Normenhierarchie von Rechtsquellen, Funktionen bzw. aus Sicht der Vertragspartner Nutzenaspekte von Verträgen sowie gängige Vertragsformen und -klauseln gegeben werden.

Geschäftsvorgänge zwischen Unternehmen orientieren sich an den geltenden Rechtsvorschriften des jeweils für eine Transaktion festgelegten Gerichtsstands. Im Folgenden wird – bezogen auf die Rechtslage in Deutschland und im Hinblick auf die besondere Problematik von Leistungsversprechen – auf die Systematik von Normen, Funktionen von Verträgen, gängige Vertragsformen im B-to-B-Bereich sowie Vertragsklauseln eingegangen. Der kontinentaleuropäische

<sup>453</sup>

Vgl. Goldberg 2008, S. 496.

Rechtskreis beruht auf einem niedergeschriebenen Normensystem. Das in diesem Normensystem enthaltene Vertragsrecht besitzt automatisch zusätzlich zu einem Vertrag Gültigkeit. Aus Sicht des deutschen Gesetzgebers existiert eine hierarchische Ordnung von Vertragskomponenten die auf folgenden Rechtsquellen aufbauen: (1.) Individuelle Vereinbarungen zwischen Vertragsparteien (Verträge i.e.S.), (2.) Allgemeine Geschäftsbestimmungen (AGB) sowie (3.) Gesetzliche Regelungen.<sup>454</sup> Individuelle Vereinbarungen zwischen Vertragsparteien – bestehend aus Klauseln als einzelnen Vertragskomponenten – genießen somit einen Vorrang gegenüber Allgemeinen Geschäftsbedingungen sowie vor gesetzlichen Regelungen. Die Klauseln wiederum lassen sich hinsichtlich ihrer jeweils dominierenden Funktion unterscheiden in Klauseln, welche der Beschreibung einer im Rahmen der Transaktion zu erbringenden Leistung bzw. des Ablaufs eines Leistungserstellungsprozesses dienen, Klauseln, welche Sanktionen im Falle einer Vertragsverletzung explizieren sowie Klauseln, welche Anpassungswege für Transaktionsinhalte bei einer Abweichung von ursprünglich gegebenen Ausgangsbedingungen aufzeigen.<sup>455</sup> Im Zentrum der folgenden Betrachtungen stehen mit dem Kaufvertrag, dem Werkvertrag, dem Werkliefervertrag sowie an sie angelehnten Mischformen solche dem Schuldrecht gemäß BGB unterliegenden Vertragsformen, welche eine häufige Verwendung im Rahmen der Regelung von Austausch zwischen Abnehmern und Lieferanten finden. Gegenstand des in §433 BGB beschriebenen Kaufvertrages ist die Übergabe und Übereignung eines bereits vor dem Austausch von Seiten des Anbieters spezifizierten Gutes.<sup>456</sup> Im Falle des in §631 BGB beschriebenen Werkvertrags hingegen definiert der Leistungsnachfrager die Spezifikationen der beschafften Leistung. Hierzu werden üblicherweise in einem Lasten- und Pflichtenheft Kriterien für die Beschaffenheit

454

Vgl. Meyer 2012, S. 62; Köhler 2014, passim; Staake 2014, S. 4 ff.

455

Austauschpartner haben die Möglichkeit, in Verträgen die Bedingungen eines Austausches in unterschiedlichen Präzisionsgraden festzulegen. Eine maximal exakte Zugrundelegung der Vereinbarungen trägt hierbei insbesondere zur Erreichung von zwei Effekten bei: Zum einen lässt sich die Wahrscheinlichkeit eines nachträglichen Dissens über das Vereinbarte durch eine Fixierung der Absichten der Transaktionsparteien reduzieren. Dies kann damit begründet werden, dass im Zuge der Vertragsvereinbarung eine Notwendigkeit zur eindeutigen Explizierung von Verhaltensabsichten besteht und zudem offene Fragen über die Inhalte eines Austausches in den Fokus der Aufmerksamkeit geraten und vor einer Leistungserbringung geklärt werden können. Für die Frage der Verlässlichkeit führt dies zu einer eindeutigen Definition der Bezugsgrundlage, d.h. zwischen Anbietern und Nachfragern von Leistungen kommt es zu einer Konkretisierung von Leistungsinhalten welche Gegenstand von Verlässlichkeitserwartungen sind. Zum anderen erfüllen Verträge eine Schutzfunktion, indem für den Fall der Nichterfüllung von Vereinbarungen auf Basis einer geltenden Rechtsordnung negative Sanktionsmechanismen definiert sind und von einer geschädigten Transaktionspartei ausgelöst werden können.

456

Vgl. Köhler 2014; Richter/Furubotn 2010, S. 153; Günter 2006a, S. 778 ff. Für eine Checkliste mit den Hauptgegenständen von Verhandlungen und Vereinbarungen über Kaufverträge vgl. Günter 2006a, 779.

und/oder Leistungseigenschaften eines Beschaffungsguts festgehalten.<sup>457</sup> Da die Grenzen zwischen einem Kaufvertrag und einem Werkvertrag insbesondere im Fall eines hohen Anteils integrativ erbrachter Leistungsbestandteile unscharf verlaufen, existiert als Zwischenform neben den beiden bereits genannten Vertragsformen zusätzlich der sogenannte in §651 BGB beschriebene Werkliefervertrag. Dieser vereint kaufvertragliche mit werkvertraglichen Aspekten, wobei er allerdings im Wesentlichen dem Kaufrecht folgt.<sup>458</sup>

Die Frage der Verbindlichkeit von Versprechen setzt folglich an der Entstehung eines schuldrechtlichen Vertragsverhältnisses an. Sobald ein solches in §241 BGB definiertes Schuldverhältnis entsteht, ist ein Vertrag nach deutschem Recht rechtsverbindlich einzuhalten. Dem in §242 BGB formulierten Grundsatz von Treu und Glauben zufolge ist ein Schuldner „(...) verpflichtet, die Leistung so zu bewirken, wie Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte es erfordern.“<sup>459</sup> Das Gebot einer Leistung gemäß Treu und Glauben gründet auf Wurzeln des Grundsatzes *Bona fides* in der römischen Rechtsprechung und findet Entsprechung in einer Vielzahl ähnlich formulierter Grundsätze in der internationalen Rechtsprechung. Insbesondere ist hierbei das Konzept des „Good Faith“ im anglo-amerikanischen Vertragsrecht hervorzuheben, welches Gegenstand zahlreicher rechtswissenschaftlicher Diskussionen ist.<sup>460</sup> Allerdings bestehen hinsichtlich des Zeitpunkts der Entstehung eines Schuldverhältnisses erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Rechtskreisen. Beispielsweise ist im deutschen Recht anders als im angloamerikanischen Rechtskreis die generelle Wirksamkeit einer schriftlichen Absichtserklärung („Letter of Intent“ oder „Memorandum of Understanding“) zu verneinen, sofern sie nicht im speziellen Fall nachgewiesen werden kann.<sup>461</sup> Auch können aufschiebende oder auch aufhebende Wirkungen

---

<sup>457</sup> Zu möglichen Inhalten des Lasten- und des Pflichtenhefts vgl. Vahs/Brem 2012, S. 382 f.

<sup>458</sup> Vgl. Köhler 2014. Zusätzlich zu den skizzierten Vertragsformen besteht die Möglichkeit zur Aushandlung von Mischformen, welche eine Kombination einzelner Vertragstypen darstellen.

<sup>459</sup> Köhler 2014. Auch in § 157 BGB zur „Auslegung von Verträgen“ findet der Grundsatz von Treu und Glauben Berücksichtigung. Vgl. Köhler 2014.

<sup>460</sup> Vgl. Whittaker/Zimmermann 2000, S. 8 ff.; MacNeil 1985, S. 498 ff.

<sup>461</sup> Ein Letter of Intent ist eine schriftliche Absichtserklärung zwischen zwei Vertragsparteien, in deren Rahmen die Vertragspartner gemeinsame Verhandlungsziele vereinbaren oder aber eine Seite der anderen ein unverbindliches Angebot unterbreitet. Vgl. Werani/Prem 2006, S. 191; Günter 2006a, S. 792 f. Hiervon deutlich abzugrenzen ist ein Vorvertrag, welcher als schuldrechtlicher Vertrag einen nachfolgenden Kontrahierungszwang mittels Hauptvertrag begründet. Vgl. hierzu auch Mouzas/Furmston 2008, S. 41; Berkel 2013, S. 196 f.

die Verbindlichkeit von Versprechen einschränken.<sup>462</sup> Der Diskussion der Verbindlichkeit von Verträgen ist jedoch die Frage der Entstehung eines Vertrags vorgelagert. Ein Angebot muss mindestens die tangierten Vertragsparteien, die Leistung sowie die Gegenleistung benennen.<sup>463</sup> Es ist anders als eine Anfrage – unabhängig von seiner Form – für eine gewisse Zeit rechtlich bindend und kann durch Annahme einen Vertragsschluss bewirken. Für den Fall dass sich – wie z.B. generell kommunizierten Versprechen in Werbeanzeigen, Unternehmenspublikationen o.Ä. – ein Angebot an eine nicht eindeutig überschaubare Öffentlichkeit richtet, mangelt es an einer genauen Bestimmtheit der kaufenden Partei. Hierbei handelt es sich um ein als "invitatio ad offerendum" bezeichnetes Rechtsphänomen, bei welchem ein vertraglich bindendes Angebot erst vom Nachfrager ausgeht und ein Vertrag somit erst im Moment der Annahme dieses Angebots durch den Anbieter zustande kommt.<sup>464</sup> Jede Abänderung eines Angebots im Zuge der Annahme – wie beispielsweise die Modifikation einzelner Qualitätsvorschriften oder eine Anpassung des verbindlichen Lieferdatums ist unabhängig von ihrem Ausmaß schädlich für ein bestehendes Angebot, indem sie anstelle dessen ein neues Angebot konstituiert. In diesem Fall entsteht ein rechtsverbindlicher Vertrag erst in dem Augenblick der Leistungserbringung, respektive -annahme. Aus diesem Umstand resultiert eine nicht beabsichtigte Vertragslosigkeit, welche im Falle einer verabredungsgemäßen Erfüllung ohne Folgen bleibt, für den Fall von Abweichungen von ursprünglichen Abmachungen jedoch Probleme – vor allem die nicht gegebene Möglichkeit zur Geltendmachung von Verzugsschaden oder Vertragsstrafen in Ermangelung eines bindenden Vertrags – nach sich zieht.<sup>465</sup>

Eine weitere Gefährdungsquelle für die Rechtssicherheit von Verträgen resultiert aus Effizienzbestrebungen. Insbesondere im Rahmen standardisierter Beschaffungsvorgänge für Zwecke industrieller Massenfertigung werden vermehrt IT-

---

<sup>462</sup> Bei einer aufschiebenden Bedingung nach §158 I BGB handelt es sich um eine Bedingung die eintreten muss, damit ein Vertrag Wirksamkeit erlangt. Eine aufhebende Bedingung hat die entgegengesetzte Bedeutung. Sie lässt im Falle des Eintritts einen Vertrag unwirksam werden. Vgl. Meyer 2012, S. 149; Köhler 2014.

<sup>463</sup> Vgl. hierzu auch Tabelle 6 im vorhergehenden Kapitel 3.3.1.

<sup>464</sup> Vgl. Grau/Markwardt 2011, S. 17; Berkel 2013, S. 210 ff.

<sup>465</sup> Für den Fall einer Nichtfähigkeit oder auch mangelnder Bereitschaft des Anbieters zur vereinbarten Lieferung bietet die Bezugnahme auf formale Fehler beim Vertragsschluss somit eine mögliche juristisch durchsetzbare Ausweichoption, da rein rechtlich gesehen für den Fall eines nicht wirksam erfolgten Vertragsschlusses auch keine Lieferverpflichtung besteht.

Systeme eingesetzt.<sup>466</sup> Die rechtliche Belastbarkeit der über IT-Systeme als alleinigem Kommunikationsmittel zwischen Anbieter und Lieferanten gewonnenen Abreden ist mitunter als unsicher zu bewerten. Rahmenverträge vermögen diese Defizite für standardisierbare Austausche in Geschäftsbeziehungen größtenteils auszugleichen. Hierbei handelt es sich um ein häufig zum Zweck der Vereinfachung regelmäßiger Austauschhandlungen eingesetztes Kontrahierungsinstrument in Gestalt von Basisverträgen. In diesen werden grundsätzliche Austauschmodalitäten wie z.B. Rahmenbedingungen und Formalia zwischen Vertragspartnern längerfristig festgehalten.<sup>467</sup> Durch die einmalige Klärung und Manifestation aller grundlegenden Vertragspunkte wird den im Kontext wiederholt ablaufender Transaktionen geschlossenen Einzelverträgen ein vertraglicher Mantel gegeben. Abgesehen von der Senkung von Transaktionskosten tragen Rahmenverträge somit zur Schaffung klarer Verhältnisse zwischen Vertragspartnern bei, welche die Anwendung von Beschaffungsautomatismen oder auch das Führen von Verhandlungen erst ermöglichen. In Rahmenverträgen lassen sich zudem alle für den Austausch relevanten Aspekte der Einhaltung von Versprechen sowie eventuelle Sanktionsmechanismen festhalten.<sup>468</sup> Mouzas/Furmston (2008) konkludieren: „Umbrella agreements reduce the costs, in terms of time and effort to select, manage and oversee single transactions. They provide certainty regarding the conditions under which exchanges may take place; they also provide a platform for an on-going negotiation. In this way, umbrella agreements take the form of “constitutions” of contracts.”<sup>469</sup> Insofern tragen Rahmenverträge auch zu einer Standardisierung und Verstetigung gegenseitiger Erwartungen und Erwartungsabweichungsmechanismen bei und ermöglichen eine verlässliche Leistungserbringung. Gleichwohl erfordern Rahmenverträge insbesondere aufgrund der mit ihnen einhergehenden beziehungsspezifischen Investitionen wiederum auch ein hohes Maß an Verlässlichkeit. Es resultieren daraus besonders hohe Anforderungen an die Identifikation verlässlicher Vertragspartner.

---

<sup>466</sup> Vgl. Bogaschewsky/Broens/Müller 2009, S. 12 ff.

<sup>467</sup> In der englischsprachigen Fachliteratur werden analog die Begriffe „Framework Agreement“ oder „Umbrella Agreement“ verwendet. Rahmenverträge beziehen sich auf geplante Leistungsbezüge, feste Abnahmeverpflichtungen werden allerdings nicht formuliert. Sie sind Gegenstand der auf Rahmenverträge aufsetzenden Einzelverträge. Vgl. Günter 2006a, S. 792; Mouzas/Furmston 2008, S. 37 ff.

<sup>468</sup> Mouzas/Furmston 2008, S. 37 ff.; Mouzas/Ford 2006, S. 1249 ff.; Mouzas 2006, S. 279 ff.

<sup>469</sup> Mouzas/Furmston 2008, S. 38.

Ein im Zuge der vertraglichen Vereinbarung von IT-Dienstleistungen weitverbreiteter und mittlerweile auch darüber hinausgehend im Kontext anderer regelmäßig erfolgender Dienstleistungen häufig verwendeter Vertragsbaustein sind Service-Level-Agreements. Der Begriff Service-Level-Agreement (SLA) und ähnlich der Begriff Quality Level Agreement (QLA) beschreibt detaillierte Vereinbarungen über Leistungsmaße zur Regelung auf Routine basierender Leistungsaustausche in dauerhaften Austauschbeziehungen sowie die entsprechenden Konsequenzen im Falle einer Verletzung dieser Vereinbarungen.<sup>470</sup> Als Bestandteil einer vertraglichen Vereinbarung gelten für SLA die grundsätzlichen vereinbarungsbezogenen Festlegungen von Verträgen.<sup>471</sup> SLA tragen somit wesentlich zu einer Konkretisierung gegenseitiger Leistungserwartungen bei, welche sowohl für Anbieter wie auch Nachfrager von Nutzen sein kann. Insbesondere gilt dies für nicht allgemeingültig bestimmbare oder auf abstufbaren Leistungsniveaus erbringbare Leistungen. Einem Dissens zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager einer Leistung vorbeugend, können unterschiedliche Auffassungen über das Erfüllungsziel von Leistungsversprechen konkret festgelegt werden. Anbietern bietet die Definition von Service Levels Möglichkeiten zur Objektivierung und Differenzierung von Leistungsinhalten bzw. der Leistungsgüte mittels abgestufter Service Levels, beispielsweise hinsichtlich der angebotenen Leistungsqualität. In Verbindung damit geht die Gelegenheit zu einer Explizierung des jeweils Erwartbaren und der entsprechenden Monetarisierbarkeit überdurchschnittlicher Leistungsniveaus einher.<sup>472</sup> Nachfrager hingegen profitieren von einer erhöhten Transparenz und Vergleichbarkeit sowohl vor wie auch nach Erbringung einer Leistung. Kontrollmöglichkeiten resultieren aus der detaillierten Festlegung der Service Levels und

470

Die Vereinbarungen zur Dienstgüte (Service Level) bzw. Leistungsgüte umfassen alle für einen Leistungsaustausch wesentlichen Vereinbarungsaspekte. Beispielsweise betrifft dies Angaben zu Leistungsinhalten und -umfängen, Qualitätsniveaus und Zeitvereinbarungen (z.B. Reaktionszeit, Schnelligkeit, Verfügbarkeit) Preisniveaus, Mengengerüste u.v.m. Vgl. Berger 2012, passim; Frie 2007, S. 121 ff.; Fischer/Sterzenbach 2006, S. 126; Ellis/Kaufenstein 2004, passim. Analoge Bedeutungsinhalte bringt auch der Begriff Quality Level Agreement (QLA) zum Ausdruck. "Quality Level Agreements (QLAs) sind von einem Anbieter initiierte, gemeinsam mit einem Kunden definierte Vereinbarungen, die die Qualität einer Leistung wesentlich von der Qualität der Kundenintegration im zugehörigen Leistungserstellungsprozess abhängig machen. Um die Integrationsunsicherheit des Anbieters zu reduzieren und eine Kundenintegration in der von ihm gewünschten Qualität zu ermöglichen, regeln sie Prozessstruktur, Verantwortlichkeiten, Mitwirkungspflichten, Informationssysteme, Kommunikationswege und Problemlösungsmechanismen für diesen Leistungserstellungsprozess. Die Kundenanforderungen an die Leistungserstellung im Sinne der Erfüllung verschiedener Qualitätskriterien werden durch sogenannte „Quality Levels“ in Abhängigkeit von möglichen Qualitätsgraden der Mitwirkung des Kunden dargestellt." Klinkers 2001, S. 149. Vgl. hierzu auch Günter 2006a, S. 792.

471

Als Grundelemente gilt es somit für die Vereinbarungen den Gegenstand, die Ziele, Parteien, Geltungsbereich sowie Geltungszeiträume zu benennen. Zusätzlich erfolgt üblicherweise eine Ergänzung um juristische Vereinbarungselemente wie das anwendbare Recht, den Gerichtsstand, Regeln zu Haftungs-, Gewährleistungs- und Schadenersatzfragen sowie möglichen Schiedsgerichtsverfahren. Vgl. Günter 2006a, S. 779; Berkel 2013, S. 181 ff.

472

Vgl. Berger 2012, passim; Bartsch 2013, S. 449 ff.; Frie 2007, S. 122 ff.



ermöglichen ein auf Kennzahlen basiertes Vertragsmanagement.<sup>473</sup> Aufgrund des hohen Grades an Objektivierbarkeit von Versprechen stellen durch Service Level definierbare Leistungsvereinbarungen vergleichsweise geringe Anforderungen an ein nachvertragliches Management von Anbieterverlässlichkeit.

In Bezug auf Vertragsklauseln wurde dargelegt, dass diese letztlich zwei sehr unterschiedliche Funktionen erfüllen: Aus technisch-funktionaler Sicht ist dies die Beschreibung und gegenseitige Absicherung von Modalitäten der Leistungserbringung. Aus Beziehungsperspektive lassen sich Vertragsklauseln auch als Instrument eines beziehungsorientierten, ggf. sogar auf die Entwicklung von Vertrauen abstellenden Verlässlichkeitsmanagement einsetzen.<sup>474</sup> Für den B-to-B-Bereich und die im nachfolgenden Kapitel erörterten Zusammenhänge sind die Besonderheiten der Vertragsschließung zwischen Unternehmen bzw. ihren legaljuristisch verantwortlichen Repräsentanten von hervorgehobenen Interesse. So unterliegen Verträge zwischen Unternehmen üblicherweise dem Einfluss mehrerer Personen mit zum Teil wesentlichen Möglichkeiten der Einflussnahme durch Justiziere bzw. Rechtsberater im Fall nicht standardisierter Vertragsinhalte.<sup>475</sup> Auch Auswirkungen auf die nachgelagerten Wertschöpfungsketten aufgrund des Kriteriums Mehrstufigkeit bedingen z.B. im Fall der Produkthaftung vertragliche Konsequenzen.<sup>476</sup>

Im nachfolgenden Kapitel 4 erfolgt eine differenzierte Auseinandersetzung mit Anbieterverlässlichkeit als ökonomischen Bewertungsmaß und Kriterium für Beschaffungsentscheidungen von Betrieben. Hierbei werden verlässlichkeitsbezogene Besonderheiten vor dem Hintergrund wertschöpfungsstufenübergreifender Abhängigkeiten und zentralen Elementen und Einflussfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten diskutiert. Die Ausführungen dienen vor allem einer Identifikation und Begründung von Unterschieden in Bezug auf die Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit sowie das hiermit verbundene Informationsverhalten.

---

<sup>473</sup> Hierzu können bereits in einem SLA Service-Level-Kennzahlen, Schritte eines Eskalationsmanagements sowie rechtlich verbindliche Folgen der Nichteinhaltung der Leistungsversprechen eines SLA wie z.B. Vertragsstrafen definiert werden. Vgl. Bartsch 2013, S. 449 ff.

<sup>474</sup> Poppo/Zenger (2002) befinden: „The presence of clearly articulated contractual terms, remedies, and processes of dispute resolution as well as relational norms of flexibility, solidarity, bilateralism, and continuance may inspire confidence to cooperate in interorganizational exchanges.“ Poppo/Zenger 2002, S. 712.

<sup>475</sup> Der Mehrpersoneneinfluss wird nachfolgend v.a. in Verbindungen mit Buying Center-Rollen thematisiert. Vgl. Kap. 4.4.3.

<sup>476</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.

## **4 Verlässlichkeit als Kriterium für Beschaffungsentscheidungen im Business-to-Business-Bereich**

### **4.1 Betriebliche Beschaffung als Forschungsfeld**

#### **4.1.1 Einordnung des Beschaffungsbegriffs, Ziele und Aufgaben der Beschaffung**

Im vorliegenden Kapitel stehen Fragen der Verlässlichkeit im Rahmen betrieblicher Beschaffungsentscheidungen im Fokus. Zunächst erfolgt in Kapitel 4.1 eine kompakte Auseinandersetzung mit den grundlegenden Charakteristika, Zielen, Aufgaben und Rahmenfaktoren der betrieblichen Beschaffung sowie zentralen Grundzügen und Aufgabeninhalten strategischer Beschaffungsprozesse.<sup>477</sup> Kapitel 4.2 beabsichtigt eine Diskussion von Verlässlichkeit für unterschiedliche Objekte der Beschaffung. Zu diesem Zweck werden auch entsprechende Gütertypologien berücksichtigt. Kapitel 4.3 dient einer Diskussion von Anbieterauswahlprozessen und -kriterien. Den Schwerpunkt bildet schließlich die in Kapitel 4.4 geführte Diskussion des Kriteriums Verlässlichkeit vor dem Hintergrund ausgewählter Teilaspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens.<sup>478</sup> In Kapitel 4.5 wird schließlich ein Zwischenfazit gezogen. Zudem erfolgt eine Diskussion von Ansätzen zur Verringerung von Unsicherheit hinsichtlich der Verlässlichkeit von Anbietern. Diese dient zugleich als thematische Überleitung zu den in Kapitel 5 nachgegangenen Aspekten des verlässlichkeitsbezogenen Informationsverhaltens.

Der betrieblichen Beschaffung lassen sich im Allgemeinen alle Tätigkeiten zuordnen, welche der bedarfsgerechten Versorgung von Unternehmen mit den für die Leistungsprozesse benötigten Produktionsfaktoren dienen.<sup>479</sup> In der betriebs-

<sup>477</sup> Operative Aspekte der Beschaffung werden aus Gründen der thematischen Stringenz bewusst nicht gesondert herausgestellt.

<sup>478</sup> Unter die Bezeichnung „Organisationales Beschaffungsverhalten“ wird üblicherweise neben dem Kaufverhalten von Unternehmen auch die Beschaffung durch die öffentliche Hand sowie Verbände und andere Institutionen subsummiert. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 374. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf privatwirtschaftliche Unternehmen und klammert andere Formen aufgrund ihrer Besonderheiten z.B. aufgrund hoch formalisierter öffentlicher Vergaberichtlinien aus. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 377.

<sup>479</sup> Vgl. Krampf 2012, S. 5; Koppelman 2004b, S. 2 ff.; Koppelman 2007, S. 103 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 374 ff. Günter/Kuhl (2000) leisten eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik. Beschaffung schließt die Funktion Einkauf ein. In der vorliegenden Arbeit wird vorwiegend auf die Sichtweise der Beschaffung als Versorgungsmanagement abgestellt. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 375 ff.

wirtschaftlichen Praxis und Literatur hat sich unter dem Oberbegriff Beschaffung eine begriffliche Vielfalt herausgebildet, welche den jeweils unternehmensindividuellen Einbezug sowie der Hervorhebung unterschiedlicher Funktionalbereiche und Aufgabenfelder wie auch Differenzen in der strategischen Entscheidungsreichweite reflektiert.<sup>480</sup> Die auf der Beschaffungsebene angesiedelten Ziele der ausreichenden Bereitstellung von Produktionsfaktoren sind mit denen der absatzseitigen Zielen der Verwertung erzeugter Leistungen, d.h. der Marktziele unmittelbar verbunden.<sup>481</sup> Deutlich wird dies bei einer Betrachtung von Beschaffungsrisiken, welche auch bereits Gegenstand der Ausführungen in Kapitel 2 waren. Koppelman (2004) beschreibt Risiko im Rahmen der Beschaffung allgemein als „(...) die Möglichkeit, dass durch den Eintritt eines ungeplanten Ereignisses (...) die Entscheidung für eine Alternative nicht mehr optimal in Bezug zu den gesetzten Zielen steht.“<sup>482</sup> Im besonderen Blickpunkt für die Frage der Verlässlichkeit stehen Versorgungsziele und das damit einhergehende Versorgungsrisiko.<sup>483</sup> Der Terminus Versorgungsrisiko beschreibt in der Literatur die Wahrscheinlichkeit einer Nichtverfügbarkeit zur Leistungserstellung notwendiger Vorleistungen.<sup>484</sup> Nichtverfügbarkeit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht notwendigerweise einen kompletten Ausfall der benötigten Leistung. Vielmehr resultiert eine nicht vorhandene Verfügbarkeit für einen Leistungszweck aus jeglichen über eine vereinbarte Toleranzgrenze hinausgehenden Abweichungen von Leistungseigenschaften, welche zu potenziellen Störungen von Wertschöpfungsabläufen führen.<sup>485</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutierte Abweichungen beziehen sich häufig auf Aspekte der Lieferzeit, Kosten,

<sup>480</sup> Hinsichtlich der strategischen Entscheidungsreichweite kann zwischen dem Begriff Einkauf bzw. seinem anglo-amerikanischen Pendant „Purchasing“ mit vordergründig eher abwicklungstechnischen, also operativen Aufgaben und Begriffen wie Beschaffungsmanagement, oder Beschaffungspolitik mit ausgeprägten strategischen Fokus unterschieden werden. Logistische oder produktionsbezogene Aspekte der Beschaffung werden hingegen durch Begriffe wie Materialwirtschaft oder in Teilen auch Versorgung herausgestellt. Der Begriff Supply Chain Management wiederum steht für eine strategisch wie auch operativ wirkende Querschnittsfunktion zum Management von Lieferketten zum Zweck der Serienfertigung. Vgl. Van Weele 2002, S. 14 ff. Günter/Kuhl (2000) leisten eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik. Beschaffung schließt die Funktion Einkauf ein. In der vorliegenden Arbeit wird vorwiegend auf die Sichtweise der Beschaffung als Versorgungsmanagement abgestellt. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 375 ff.

<sup>481</sup> Unter die Bezeichnung Marktziele fallen alle absatzseitigen Ziele angefangen bei den in Kap. 3.2.1 thematisierten Wettbewerbsvorteilen.

<sup>482</sup> Koppelman 2004b, S. 116.

<sup>483</sup> Für eine Darstellung unterschiedlicher Beschaffungsziele vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 377 ff. Verlässlichkeit besitzt eine unternehmens- und funktionsbereichsübergreifende Zielrelevanz, weil Auswirkungen das gesamte Unternehmen sowie auch Unternehmen in nachfolgenden Wertschöpfungsketten betreffen.

<sup>484</sup> Günter/Kuhl (2000) führen als mögliche Beurteilungskriterien für ein Versorgungsrisiko u.a. die Konsequenzen einer Versorgungslücke für Produktion und Absatz, Substitutionsmöglichkeiten durch andere Inputfaktoren, die Möglichkeit der Eigenfertigung, die Zahl der Lieferanten sowie die Lagerfähigkeit von Gütern an. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 398.

<sup>485</sup> Zu möglichen Auswirkungen der Nichteinhaltung von Versprechen vor dem Hintergrund einer mehrstufigen Leistungserstellung vgl. die Ausführungen zu Kosten der Verletzung von Leistungsversprechen in Kapitel 2.2.

Qualität und Menge.<sup>486</sup> Der Begriff Versorgungsrisiko findet dabei vordergründig Verwendung für im Produktionsprozess verarbeitete Güter. Das Risiko einer nicht vorhandenen Leistungsbereitschaft betrifft allerdings auch investive Gebrauchsgüter sowie nichttangible Potenzialfaktoren. So resultieren aus nicht eingehaltenen Versprechen mögliche Risiken für die Betriebssicherheit von Gebrauchsgütern, d.h. für eine störungsfreie und sichere Nutzung. Es besteht somit eine begründete Vermutung, dass der Stellenwert der Lieferantenverlässlichkeit von der Ausprägung bestimmter Merkmale eines Beschaffungsobjekts abhängt.<sup>487</sup> Besondere Relevanz besitzt eine verlässliche Erbringung von Vorleistungen für solche Güter, die aufgrund ihres Verwendungszwecks essentiell für Kernprozesse der Leistungserstellung sind. Zentral ist somit die Frage nach der Zielerreichung beim Kunden oder dem Kunden des Kunden.<sup>488</sup> Eine Reduktion des Versorgungsrisikos setzt an einem aktiven Management der Leistungsbedarfe und daran angepasster Beschaffungs- und Lieferantenmanagementkonzepte an. Ziel ist dabei stets die Verbesserung der Leistungskonstanz bzw. eine Leistungssteigerung durch die Sicherstellung einer dauerhaften Einhaltung von Zusagen. Diese werden somit ebenfalls zum Gegenstand eines strategischen – v.a. an der Wichtigkeit von Beschaffungsgütern und der Komplexität von Beschaffungsmärkten ausgerichteten – Beschaffungsmanagements.<sup>489</sup> Insbesondere in Bezug auf für Produktionszwecke benötigte Verbrauchsgüter werden in der Literatur Normstrategien enthaltende Portfoliokonzepte angeführt, welche breite Resonanz in der betrieblichen Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung finden.<sup>490</sup> Ziel dieser Konzepte ist eine systematische Entwicklung adäquater Beschaffungsstrategien bzw. -konzepte für Bedarfsobjekte, welche üblicherweise zunächst an der Ermittlung strategisch bedeutsamer Beschaffungsgüter im Rahmen einer

<sup>486</sup> Koppelman (2004) unterscheidet hinsichtlich der Risikoaspekte der Beschaffung zwischen Objektzielen, welchen er das Mengen- und Gestaltungsmittelleistungsrisiko zuschreibt sowie Modalitätszielen, welche das Zeit-, Ort-, Kommunikations-, Service-, und Entgeltrisiko umfassen. Vgl. Koppelman 2004b, S. 116.

<sup>487</sup> Abgesehen von dem Risiko bezüglich der Versorgungssicherheit kommen hierfür die Wichtigkeit für die beabsichtigte Leistungsverwendung bzw. das zu erstellende Gut, das Beschaffungsvolumen oder die Spezifität des Gutes sein. Vgl. Gelderman/Van Weele 2003, S. 207 ff.; Kraljic 1983, S. 110 ff.; Caniels/Gelderman 2005, S. 142 ff.

<sup>488</sup> Maßgebliches Unterscheidungskriterium von Gütern in Abhängigkeit ihrer Zielerreichung ist die Frage, ob es sich um Güter für Produktionszwecke bzw. Zwecke der Leistungserstellung handelt oder solche welche nicht kritisch für die Leistungserstellung sind. Handelt es sich um für die Leistungserstellung wichtige Güter, stellen sich weitere Fragen hinsichtlich eines möglichen Engpasses und möglicher Reserven, Redundanzen bzw. Alternativen zur Umgehung des Engpasses. Ein und dasselbe Gut kann somit unterschiedliche beschaffungsstrategische Bedeutung erhalten.

<sup>489</sup> Vgl. Kraljic 1983, S. 110.

<sup>490</sup> Vgl. Gelderman/Van Weele 2003, S. 207; Caniels/Gelderman 2005; Günter/Kuhl 2000, S. 398 ff. Beispiele für entsprechende Matrixdarstellungen finden sich u.a. bei Kraljic (1983) oder auch Krampf (2012).

Beschaffungsportfolioanalyse ansetzt.<sup>491</sup> Eine hervorgehobene Rolle spielt das Kriterium Anbietersverlässlichkeit für die von Kraljic (1983) als Güter mit einem hohen Beschaffungsrisiko bezeichneten „strategischen Produkte“ sowie zu einem etwas geringeren Ausmaß auch für „Engpassprodukte“ bzw. in terminologischer Analogie solche Güter, welche bei Krampf (2012) als „strategisches Material“ und „Engpassmaterial“ ein hohes Versorgungsrisiko aufweisen.<sup>492</sup> Es lässt sich somit auf eine eindeutig ausgeprägte Abhängigkeit der Relevanz konstant verlässlicher Leistungserbringung von den jeweiligen Versorgungsrisiken eines Nachfragers schließen. Dieses wiederum ist abhängig von der Zielanwendung einer Leistung sowie eventuellen Leistungsreserven bzw. -puffern und Redundanzen.

#### 4.1.2 Ausgewählte Rahmenfaktoren der betrieblichen Beschaffung

Die Art und Weise wie Unternehmen Leistungen beschaffen wird zwangsläufig beeinflusst von Entwicklungen in der Unternehmensumwelt. Besonders ist hierbei auf Kontingenzfaktoren wie das Wettbewerbsverhalten und der Wandel von Beschaffungsmärkten zu verweisen. Die betriebliche Beschaffung unterliegt einem anhaltenden Wandel mit zum Teil bedeutenden Veränderungen sowohl für die strategische Planung wie auch die anfallenden operativen Aufgaben.<sup>493</sup> Besonders wesentliche Entwicklungen mit Bedeutung für die Frage der Verlässlichkeit von Anbietern sollen in diesem Kapitel aufgegriffen sowie zum Teil kurz skizziert und im Hinblick auf ihre Auswirkungen bewertet werden. Die Ausführungen nehmen dabei sowohl Bezug auf Entwicklungen in der Unternehmensumwelt, welche exogen auf Unternehmen einwirken,<sup>494</sup> als auch auf solche Tendenzen, welche das Ergebnis intendiert herbeigeführter unternehmerischer Strategien und

<sup>491</sup> Vgl. Kraljic 1983, S.111 ff. An die Analyse schließen sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen im Hinblick auf das Management eines gegebenen Lieferantenportfolios sowie für Lieferantenauswahlentscheidungen an. an. Vgl. hierzu Kraljic 1983, S. 112 ff. Für einen kompakten Überblick vgl. Caniels/Gelderman 2005, S.143. Kraljic (1983) nimmt eine vier-Felder Einordnung von Beschaffungsobjekten in „strategische Produkte“, „Engpassprodukte“, „Schlüsselprodukte“ und „Normalprodukte“ anhand der Dimensionen „Complexity of supply market“ und „Importance of purchasing“ vor. Vgl. Kraljic 1983, S. 111 ff.; Caniels/Gelderman 2005, S. 142 f.; Gelderman/Van Weele 2003, S. 207 f. Gelderman/Van Weele (2003) weisen jedoch auch auf einige Schwachstellen des Portfolio-Modells hin. Beispielsweise ist die Bewertung und Gewichtung des Beschaffungsrisikos und des Gewinneinflusses in der Unternehmenspraxis aufgrund fehlender Objektivität problematisch. Auch weisen sie kritisch u.a. auf den hohen Grad der Simplifizierung sowie eine fehlende Dynamik hin. Vgl. Gelderman/Van Weele 2003, S. 208 f.

<sup>492</sup> Vgl. Materialportfolio und Normstrategien in der Beschaffung bei Krampf 2012, S.133.

<sup>493</sup> Vgl. Van Weele 2002, S. 5 ff.; Krampf 2012, S. 1 ff.

<sup>494</sup> Allgemein beziehen sich Analysen der Unternehmensumwelt zumeist auf Entwicklungen hinsichtlich gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen, rechtlicher und technologischer Rahmenbedingungen, materieller und personeller Ressourcenpotenziale wie auch bspw. gesellschaftlicher Normen. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 86 ff.

Entscheidungen darstellen.<sup>495</sup> In der nachfolgenden tabellarischen Übersicht (Tabelle 8) werden zunächst einige grundlegende Entwicklungen in der Unternehmensumwelt aufgeführt, welche in den vergangenen Jahren auf unterschiedliche Art und Weise zu einem gestiegenen Stellenwert des Kriteriums Verlässlichkeit für die betriebliche Beschaffung beigetragen haben dürften und dies vermutlich auch in Zukunft tun werden.<sup>496</sup> In Kapitel 2 wurde beispielsweise bereits auf die Anfälligkeit globaler Lieferketten hingewiesen.<sup>497</sup>

<b>Ausgewählte exogene Entwicklungen in der Unternehmensumwelt mit Bedeutung für die betriebliche Beschaffung<sup>498</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierung/Globalisierung<sup>499</sup></li> <li>• Ausbau „internationaler Binnenmärkte“ (z.B. NAFTA sowie gemeinsamer europäischer Markt)<sup>500</sup></li> <li>• Zunehmende Handelsbarrieren zwischen den Binnenhandelszonen<sup>501</sup></li> <li>• Konzentrationsprozesse und damit verbundene Machtverschiebung hin zu einer reduzierten Anzahl von OEMs mit weitreichenden Direktiv- und Durchgriffsmöglichkeiten<sup>502</sup></li> <li>• Verkürzung von Produktlebenszyklen und damit einhergehende Erhöhung von Industriegeschwindigkeiten<sup>503</sup></li> <li>• Technologischer Wandel, insb. Digitalisierung und Vernetzung<sup>504</sup></li> <li>• Veränderungen im Käuferverhalten von Endkunden bzw. -konsumenten und davon ausgehende Pull-Effekte für eine abgeleitete Nachfrage<sup>505</sup></li> <li>• Zunehmende Bedeutung ökologischer Risikofaktoren mit Auswirkung auf Wertschöpfungsaktivitäten sowie absehbare Knappheit zentraler Rohstoffe<sup>506</sup></li> </ul>

Tabelle 8: Ausgewählte Entwicklungen in der Unternehmensumwelt mit Bedeutung für die betriebliche Beschaffung  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>495</sup> Zur Unterscheidung zwischen intendierten und nicht intendierten, emergenten unternehmerischen Strategien vgl. Mintzberg/Waters 1985, S. 257 ff.; Backhaus/Schneider 2009, S. 12 ff.

<sup>496</sup> Es gilt dabei stets zu beachten, dass die Einordnung auf einer subjektiven Herleitung fußt.

<sup>497</sup> Hierbei wurde u.a. der Aspekt der Widerstandfähigkeit bzw. Resilienz von Lieferketten thematisiert. Vgl. Kap. 2.2 sowie Ponomarov/Holcomb 2009, S. 124 ff.; Zsidišin/Wagner 2010, S. 1 ff. Zum Aspekt möglicher Probleme durch globales Sourcing vgl. Arnold 2013, S. 271 f.; o.V. 14.11.2013, S. 28.

<sup>498</sup> Die Darstellung der ausgewählten Entwicklungen erfolgt ohne eine intendierte Reihenfolge.

<sup>499</sup> Die Globalisierung/Internationalisierung führt zu einer Erweiterung relevanter Absatz- wie auch Beschaffungsmärkte. Sie geht häufig einher mit einem zunehmenden Kostendruck, welcher sich auf die Beschaffungsaktivitäten zugrundeliegenden Zielsetzungen auswirkt. Die Zunahme der weltweiten Arbeitsteilung bedingt zudem eine damit verbundene Entwicklung neuer Schnittstellen. Vgl. Van Weele 2002, S. 5; Arnold 2013, S. 264 ff.

<sup>500</sup> Vgl. Van Weele 2002, S. 5.

<sup>501</sup> Vgl. DIHK 2013, passim. Ein besonders aktuelles Beispiel stellen die im Zuge des Ukraine-Konflikts gegenseitigen zwischen den USA und der EU auf der einen Seite und der Russischen Föderation auf der anderen Seite auferlegten Handelsbeschränkungen bzw. Sanktionen dar.

<sup>502</sup> Vgl. Kröger/Vizjak/Ringlstetter 2006, passim. McNeil (1980) definiert Macht als: „(...) the ability to impose one's will on others irrespective of their wishes.“ MacNeil 1980, S. 909. „Power is the extent to which one person can influence another to do something.“ Spector 2008, S. 335. Vgl. insbesondere auch French/Raven 1959, S. 150 ff.

<sup>503</sup> Vgl. Chesbrough 2007, S. 24.

<sup>504</sup> Vgl. Van Weele 2002, S. 6 f.; Streicher/Zillmann 2013, S. 21 ff.; Backhaus/Bröker/Brüne/Gausling 2013, passim.

<sup>505</sup> Beispielsweise betrifft dies Trendentwicklungen in Bezug auf das Umweltbewusstsein, eine höhere Schlagkraft kollektiver Initiativen zur Durchsetzung von Konsumentenforderungen durch Massenmobilisierungsmöglichkeiten in sozialen Netzwerken oder etwa die Nachfrage nach individualisierten Produkten. Vgl. Van Weele 2002, S. 7 f.

<sup>506</sup> Beispielsweise sie hierbei auf Naturkatastrophen wie z.B. den Hurrikan Katrina verwiesen, welche als Folgen einer globalen Klimaerwärmung gelten. Eine sich abzeichnende Rohstoffknappheit wird üblicherweise z.B. mit dem Rohstoff Erdöl, aber auch mit den sogenannten „Seltene Erden“ und sogar mit Sand verbunden. Vgl. o.V. 09.09.2014, S. 16.

Insgesamt handelt es sich bei den in Tabelle 8 dargestellten Entwicklungen um primär exogene Einflüsse aus der Unternehmensumwelt, welche von einzelnen Unternehmen wenig beeinflussbar sind. Einige der angeführten Tendenzen sind in ihrer Entwicklung auf einem bereits relativ lang bestehenden Zeitstrahl zu verorten. So setzt sich die Globalisierung von Wertschöpfungs- und Beschaffungsaktivitäten weiter fort.<sup>507</sup> Durch technologischen Wandel induzierte Entwicklungstendenzen wie die der Digitalisierung und Vernetzung wirken sich häufig sowohl ausgehend von Leistungen wie auch direkt an Prozessen anknüpfend auf die betriebliche Beschaffung aus. Produktseitige Veränderungen lassen sich beispielsweise anhand des binnen relativ kurzer Zeiträume stark angestiegenen Anteils von Elektronikbauteilen und IT-Lösungen im Automobilbereich nachvollziehen.<sup>508</sup> Andere Aspekte wiederum – wie z.B. die Verbreitung neuer Datenübertragungstechnologien in Verbindung mit leistungsfähiger Software – vermögen zu einer Lösung von Verlässlichkeitsproblematiken beizutragen. Prozessseitige Veränderungen im Beschaffungskontext durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationslösungen zur Zustandsüberwachung einer Produktionsinfrastruktur oder zur Nachverfolgung logistischer Abläufe ermöglichen beispielsweise ein umfassendes technologiegestütztes Monitoring von Wertschöpfungsketten.<sup>509</sup>

Vor allem leistungsseitig induzierte Veränderungen ermöglichen Lieferanten – mittels Neudefinition ihrer Geschäftsmodelle – einen größeren Anteil an der Wertschöpfung zu leisten und sich stärker gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren. Augenscheinlich wird dies am Beispiel der Herausbildung von Leistungsintegratoren in Lieferketten der industriellen Serienproduktion.<sup>510</sup> Bezogen auf investive Gebrauchsgüter steht weiterhin die Entwicklung von einem primär auf Neuprodukte fokussierten Geschäftsmodell zu integrierten Geschäftsmodellen mit

---

<sup>507</sup> Zum einen geschieht dies aus Kostengründen insofern wie z.B. ehemalige Niedriglohnländer sich zu Produktionsstandorten für höherwertige Güter entwickeln und lohnintensive Wertschöpfungsaktivitäten weiterverlagert werden. Zum anderen findet sich auch eine Vielzahl nicht kostenbezogener Gründe: Beispielhafte Motivationen sind der Zugang zu Ressourcen oder die Verteilung von Risiken. Vgl. Arnold 2013, S. 265 f.

<sup>508</sup> Vgl. Dölle 2013, S. 23 f.; Eigner/Stelzer 2008, S. 11 ff.

<sup>509</sup> Hier sei beispielsweise auf Möglichkeiten des Tracking von Güterströmen in Logistikketten oder auch Möglichkeiten des Zustandsdatenabgleichs (Condition Monitoring) oder auch ferngesteuerten Echtzeit-Produktionsdatenabgleichs in Wertschöpfungsketten verwiesen. Vgl. Schuh/Stich/Kompa 2013, S. 149 ff.; Wunderlich/Wangenheim 2007, S. 185 ff. Für eine darüber hinausgehende Diskussion technologischer Möglichkeiten vgl. Xu 2011, S. 183 ff. Zum Begriff Monitoring vgl. u.a. Stump/Heide 1996, S. 431 ff.

<sup>510</sup> Beispielhaft sei hier auf die Verschiebung der vertikalen Wertschöpfungsstruktur von OEMs hin zu Lieferanten in der Automobilindustrie verwiesen. Vgl. Dölle 2013, S. 20 ff.

dominierenden Dienstleistungselementen im Vordergrund.<sup>511</sup> Letztere Entwicklung in der Unternehmenspraxis untermauert in weiten Teilen die in der Service Dominant Logic (SDL) diskutierten theoretischen Hintergründe eines fundamentalen Perspektivenwechsels von Sach- zu Dienstleistungen.<sup>512</sup> Sie wird in der nachfolgenden Abbildung 21 dargestellt.

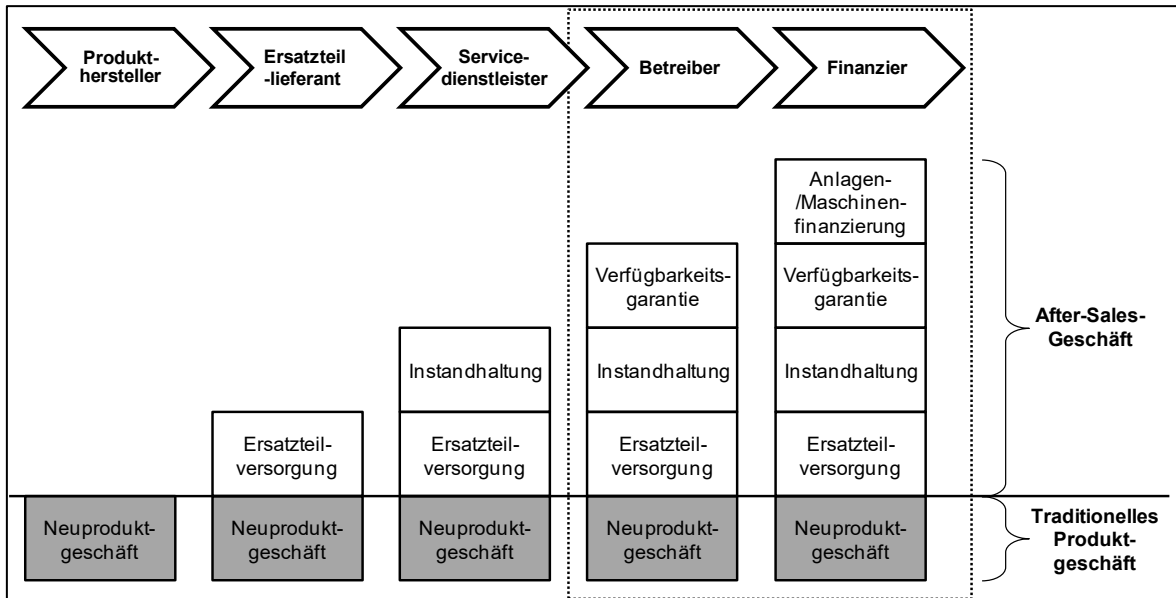


Abbildung 21: Entwicklung vom Sachgüterproduzenten zum Lösungsanbieter  
Quelle: Baader/Montanus/Sfat 2006, S. 6

Eine steigende Komplexität einzelner Beschaffungsobjekte bzw. -lösungen führt zu erhöhten Anforderungen an die Qualität von Lieferantenbeziehungen im Allgemeinen und an Verlässlichkeit im Besonderen. Die Auswahl bedeutender Lieferanten erlangt konsequenterweise eine strategische Bedeutung, zumal bedingt durch einen hohen Anteil fremdbezogener Leistungsanteile auch Wettbe-

<sup>511</sup> Hierzu bestehen verschiedenste Ausgestaltungsformen modularer Vertragskonstruktionen, welche eine Verbindung von Neuleistungen mit Serviceleistungen bezwecken. Vgl. Freiling 2004, S. 679 ff.; Seifert 2004, S. 244 ff.

<sup>512</sup> Die SDL propagiert eine dienstleistungszentrierte Sichtweise wirtschaftlichen Handelns mit Sachleistungen als komplementärer Teilmenge von Dienstleistungen. Sie basiert auf 10 nachfolgend genannten Prämissen (Foundational Premises=FP): FP 1 Service is the fundamental basis of exchange, FP 2 Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange, FP 3 Goods are a distribution mechanism for service provision, FP 4 Operant resources are the fundamental source of competitive advantage, FP 5 All economies are service economies, FP 6 The customer is always a co-creator of value, FP 7 The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions, FP 8 A service-centered view is inherently customer oriented and relational, FP 9 All social and economic actors are resource integrators, FP 10 Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary. Vgl. Vargo/Lusch 2008, S. 7. Die Prämissen unterliegen seit ihrer ersten Fassung einem kontinuierlichen Diskussions- und Anpassungsprozess und leisten insbesondere für den B-to-B-Bereich einen wesentlichen Beitrag zur theoretischen Fundierung eines modernen Marketingverständnisses. Vgl. Vargo/Lusch 2004b, S. 1 ff.; Vargo/Lusch 2004a, S. 324 ff.; Vargo/Lusch 2006, S. 3 ff.; Vargo/Lusch 2008, S. 1 ff.; Vargo/Lusch 2011, S. 181 ff.; Lusch/Vargo 2012, S. 109 ff. Als potenzielle Quelle für Wettbewerbsvorteile in einer SD-Logic gelten „Competences and skills that underlay the provision of service flows.“ Haase/Kleinaltenkamp 2013, S. 102. Diese sind nicht zuletzt auch wesentliche Anforderungen für eine verlässliche Leistungserbringung. Aus Sicht der SD-Logic besteht die Aufgabe des Marketing einerseits darin, diese Kompetenzen und Fähigkeiten zu identifizieren sowie entwickeln und andererseits in der Identifikation von Nachfragern, welche möglicherweise von ihnen profitieren können. Vgl. Lusch/Vargo 2012, S. 111.



werbsvorteile zunehmend mit und bei Lieferanten gesucht werden müssen.<sup>513</sup> In Anlehnung an die grundlegenden Prämissen der SDL lässt sich Verlässlichkeit als notwendige Voraussetzung bzw. wesentliche anbieterseitige Fitness-Komponente zur Schaffung und Realisierung von versprochenen Austauschwerten verstehen. Folgerichtig wird in der Literatur auch auf eine gestiegene Bedeutung der Beschaffungsfunktion hingewiesen, als für die Bearbeitung der Vormärkte eines Unternehmens zuständige Unternehmenseinheit mit Einfluss auf die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens.<sup>514</sup> Neben den exogen durch Umweltentwicklungen induzierten Einflüssen wird die Beschaffung durch vielfältige unternehmensinterne, auf bewussten Managemententscheidungen beruhende Entwicklungen beeinflusst. In der nachfolgenden Tabelle 9 werden einige der gängigsten Entwicklungstendenzen mit Bedeutung für die betriebliche Beschaffung und vor allem auch die Frage der Anbieterverlässlichkeit angeführt. Hierunter fallen beispielsweise Maßnahmen, welche eine Dekomposition von Wertschöpfungsaktivitäten bzw. -ketten auf globaler Ebene bewirken. Insbesondere ein steigender Fremdleistungsanteil an der Erstellung von Leistungen und die damit einhergehende weltweite Verteilung des zur Leistungserstellung notwendigen Know-hows verdeutlicht einen hohen Bedarf an der Identifikation und Kontrahierung besonders verlässlicher Lieferanten.

<b>Ausgewählte unternehmensinterne Entwicklungstendenzen mit Bedeutung für die betriebliche Beschaffung<sup>515</sup></b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierung/Globalisierung von Beschaffungsaktivitäten<sup>516</sup></li> <li>• Kernkompetenzdenken: Reduktion der Wertschöpfungs- bzw. Fertigungstiefe<sup>517</sup></li> <li>• Outsourcing unterstützender bzw. nicht als Kernkompetenz erachteter Aktivitäten und Insourcing strategisch als wesentlich erachteter Wertschöpfungsaktivitäten<sup>518</sup></li> <li>• Working Capital Management: Reduktion von Vorratsbeständen und Redundanzen<sup>519</sup></li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>513</sup> Vgl. Essig/Amann 2009, S. 103; Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 14.; Sheth/Sharma 1997, S. 91 f.

<sup>514</sup> Vgl. Sheth/Sharma/Iyer 2009, S. 866; Van Weele 2002, S. 4 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 374.

<sup>515</sup> Die Darstellung der ausgewählten Entwicklungen erfolgt ohne eine intendierte Reihenfolge.

<sup>516</sup> Vgl. Arnold 2013, S. 264 ff.; Quintens/Pauwels/Matthyssens 2006, S. 170 ff.

<sup>517</sup> Als Kernkompetenzen werden solche Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, aus welchen Wettbewerbsvorteile entspringen. Vgl. Welge 2007, S. 1713 f. Eine Fokussierung auf Kernkompetenzen entspricht dem strategischen Grundsatz einer Konzentration von Kräften. Vgl. Friedrich 2000, S. 226 ff. Zur Diskussion einer Einordnung und Abgrenzung des Begriffes Kernkompetenz vgl. Rasche 1994, S. 91 ff. Eine Identifikation von Kernkompetenzen lässt sich beispielsweise mit dem VRIO-Schema vornehmen. Vgl. Barney 2007, S. 138 ff.; Barney/Hesterly 2010, S. 68 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 3.2.2. Günter/Kuhl (2000) stellen die Verbindung zwischen der Beschränkung auf Kernkompetenzen und Make-or-Buy-Entscheidungen her. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 380 ff. Kernkompetenzorientierung bedingt eine Buy-Entscheidung im Sinne der Verlagerung von Aufgaben auf Lieferanten und folglich einen wertmäßig steigenden Anteil des Beschaffungsvolumens an den Gesamtkosten eines Unternehmens. Je stärker und enger eine Beschränkung auf Kernkompetenzen vorgenommen wird, desto mehr obliegt es der Beschaffung im Rahmen des Outsourcings von z.B. Standardprozessen einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität eines Unternehmens beizutragen.

<sup>518</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 380 ff.

<sup>519</sup> Hiermit verbunden ist in der Regel das Ziel der Kostensenkung und ggf. das der Reduktion des Bilanzumfangs. Vgl. Werner 2014, S. 121 f.

- Zentralisierung strategischer Beschaffungsaufgaben<sup>520</sup>
- Reduktion der Teilevielfalt durch Baugruppen und Gleichteilestrategien<sup>521</sup>
- Unternehmensübergreifende Synchronisierung sowie Straffung von Lieferketten und flächendeckende Anwendung von Just-in-time Konzepten<sup>522</sup>
- Kooperative Beschaffungskonzepte mittels Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu Schlüssellieferanten<sup>523</sup>
- Wertschöpfungsstufenübergreifend vernetzte Neuprodukt- und Qualitätsplanung<sup>524</sup>
- Zunahme des Anteils intangibler und der Mitwirkung der Abnehmer bedürftiger (integrativer) Leistungen<sup>525</sup>
- Anwendung wertschöpfungsstufenübergreifender Qualitäts- und Lean-Managementkonzepte<sup>526</sup>
- Wachsende Bedeutung des Internet als Instrument des Beschaffungsmarketing<sup>527</sup>
- Automatisierung von Beschaffungsvorgängen im Rahmen von E-Procurement<sup>528</sup>
- Straffung von Beschaffungsorganisationen durch Vereinheitlichung und Vereinfachung von Prozessen<sup>529</sup>

Tabelle 9: Ausgewählte Entwicklungen mit Bedeutung für eine an dem Kriterium Anbieterverlässlichkeit orientierte Beschaffung  
Quelle: Eigene Darstellung

Die überwiegende Zahl der ausgewählten, in der Tabelle aufgeführten Entwicklungstendenzen nimmt Bezug auf Beschaffungsaufgaben im Kontext von Lieferketten der Serien- bzw. Massenproduktion. Der mit der Optimierung von Beschaffungsaufgaben durch Implementierung innovativer Beschaffungskonzepte verbundene Aufwand rechnet sich häufig erst ab Mindestgrößenmaßen in der Beschaffung, welche vor allem eine Serienproduktion und die dazu notwendige kontinuierliche Beschaffung großer Stückzahlen bietet.<sup>530</sup> Diskrete Beschaffungs-

<sup>520</sup> Vgl. Sheth/Sharma 1997, S. 93 f. Strategische Aufgaben in der Beschaffung umfassen vor allem die Festlegung einer Beschaffungs- und Lieferantenstrategie, grundlegende Make-or-Buy-Entscheidungen und Bedarfsplanungen sowie Verhandlungen mit Lieferanten und Kontrahierungsentscheidungen.

<sup>521</sup> Vgl. o.V. 15.11.2013, S. 8 f.

<sup>522</sup> Vgl. Van Weele 2002, S. 24 sowie S. 214 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 421 ff.; Sheth/Sharma/Iyer 2009, S. 866; o.V. 09.09.2014, S. 16 f. Für einen generellen Überblick über Just-In-Time-Austauschbeziehungen vgl. Frazier/Spekman/O'Neal 1988, S. 52 ff.

<sup>523</sup> Vgl. Sheth/Sharma/Iyer 2009, S. 866; Mühlmeier/Belz 2003, S. 585 ff.; Sheth/Sharma 1997, S. 95 ff.; Faßnacht/Möller 2004, S. 391 ff.

<sup>524</sup> Beispielsweise im Rahmen von Simultaneous Engineering und des noch weiter greifenden Cross Enterprise Engineering. Vgl. Van Weele 2002, S. 24.; Faßnacht/Möller 2004, S. 389 f.; Eigner/Stelzer 2008, S. 18 ff.

<sup>525</sup> Vgl. hierzu vor allem die Erläuterungen in Kapitel 3.3.1 sowie die vorhergehende Diskussion im vorliegenden Kapitel.

<sup>526</sup> Vgl. Van Weele 2002, S. 183 ff.; Bruhn 2013, S. 9 ff.; Robinson/Malhotra 2005, S. 315 ff.

<sup>527</sup> Generelle mit der Nutzung des Internets für Beschaffungszwecke verbundene Vorteile sind z.B. die globale Bedeutung und Akzeptanz, eine schnelle Verfügbarkeit von Informationen, die direkte Weiterverarbeitbarkeit von Daten, geringe Transaktionskosten u.v.m. Diesen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile wie bspw. die der Datensicherheit sowie ein Verlust von Kontaktpunkten für persönliche Interaktionen gegenüber.

<sup>528</sup> Zu einer Diskussion des Beitrags von E-Procurement bzw. des elektronischen Einkaufs zur Reduktion von Güter- und Prozesskosten vgl. Krampf 2012, S. 54 ff.; Bogaschewsky/Broens/Müller 2009, S. 76 ff.; Bogaschewsky/Müller 2014, S. 46 f.

<sup>529</sup> Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2013. Modifikationen prozessualer Art sind zumeist motiviert durch Ziele der Reduktion von Beschaffungskosten, einer Senkung der Fehlerquote in Standardvorgängen und der Vermeidung von Maverick Buying. Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, S. 7 ff. Für eine Diskussion möglicher Gründe für Maverick Buying vgl. Karjalainen/Kemppainen/Raaij 2009, S. 245 ff. Die Autoren definieren Maverick Buying als „(...) the off-contract buying of goods and services for which an established procurement process is in place based on pre-negotiated contracts with selected suppliers.“ Karjalainen/Kemppainen/Raaij 2009, S. 248.

<sup>530</sup> Hierbei insbesondere eine serielle Massenproduktion, für welche sich starke Skaleneffekte einstellen.

bedarfe, wie sie überall dort anfallen, wo die beschafften Güter nicht in eine serielle Leistungserstellung einfließen, rechtfertigen hingegen häufig nicht den notwendigen Aufwand.<sup>531</sup> Folglich ist festzustellen, dass es für die Entscheidung über die Anwendung bestimmter Konzepte bzw. Maßnahmen primär auf die Skalierung gleicher oder gleichartiger Beschaffungsvorgänge ankommt.<sup>532</sup> Insbesondere Massenserienproduktionen wie die Automobil- oder auch die Halbleiterproduktion sind daher auch wesentliche Treiber bei der auf Innovationen setzenden Optimierung von Produktions- und Beschaffungsabläufen. Insgesamt wird deutlich, dass sich eine scharfe Abgrenzung der von Umweltsituationen vorgegebenen Entwicklungen von proaktiven Managemententscheidungen zumeist nicht vornehmen lässt. Dies ist insbesondere auch der üblicherweise von Stakeholdern an ein Unternehmen herangetragenen Forderungen geschuldet, welche vielfältige Anpassungen – häufig im Einklang mit Entwicklungen in der Unternehmensumwelt – bedingen.<sup>533</sup> Nachfolgend sollen zentrale – teilweise bereits vorab in der Tabelle angeführte – Konzepte einer Betrachtung vor dem Hintergrund strategischer Überlegungen des auf eine verlässliche Versorgung ausgerichteten Beschaffungsmanagements bzw. auch des strategisch orientierten Beschaffungsmarketing in knapper Form diskutiert werden.<sup>534</sup>

#### 4.1.3 Ausgewählte Handlungsfelder des Beschaffungsmanagements

Ein strategischer Beschaffungsprozess setzt an der Definition von Beschaffungszielen an.<sup>535</sup> Neben den Versorgungssicherungszielen werden als weitere

<sup>531</sup> Dies ist bspw. der Fall bei der Beschaffung von Gütern für Forschungs- und Entwicklungszwecke, im Rahmen der Einzelfertigung oder aber bei der Beschaffung von Investiven Gebrauchsgütern.

<sup>532</sup> In der grundlegenden Betrachtung kann – unabhängig vom Tangibilitätsgrad eines Gutes – von einer Entscheidung auf Basis einer Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen ausgegangen werden. Vgl. hierzu die Überlegungen zu Austauschnutzen in Kap. 2.1.

<sup>533</sup> Vgl. hierzu die in den Tabellen 8 und 9 aufgeführten Zusammenhänge.

<sup>534</sup> Zum Zweck der Umsetzung von Beschaffungsstrategien im Rahmen eines Beschaffungsmarketings erscheint generell die Übertragung absatzseitiger Methoden wie der Marketing-Konzeption wie auch des Marketing-Instrumentariums auf beschaffungsseitige Zwecke sinnvoll. Diesbezügliche Überlegungen werden im Anschluss an die empirische Untersuchung im Rahmen der Herausarbeitung von Handlungsimplicationen aufgenommen. Wesentliches Charakteristikum der angeführten Methoden ist ein systematisches Vorgehen, welches auch für das anschließend betrachtete Vorgehen bei der Lieferantanalyse und -auswahl von Bedeutung ist. Hierbei wird jeweils auch auf den Umstand hingewiesen, dass ein Teil der angeführten Entwicklungen zu einer Verschärfung der Verlässlichkeitsproblematik führt, während andere wiederum einen Beitrag zur Lösung dieser leisten.

<sup>535</sup> Zuvor wurde bereits auf eine enge Verbindung zwischen Beschaffungszielen und Marktzielen hingewiesen. Insbesondere insofern wie die Erreichung von Beschaffungszielen zur Schaffung einer Grundlage für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beiträgt. Üblicherweise setzt jeder strategische Prozess in einem ersten Schritt an einer Benennung der Ziele an. Der Beschaffung zugrundeliegende Ziele leiten sich unmittelbar aus den jeweils gegebenen Unternehmenszielen und einer unternehmensindividuell gestalteten Priorisierung oder auch Harmonisierung von Funktionsbereichszielen ab. Harmonisierung bezieht sich auf das Streben von Zielkomplementaritäten, im Sinne einer Auflösung von Zielkonflikten durch Identifikation innerer Verbindungen. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 377 ff.; Svahn/Westerlund 2009, S. 173 ff.; Spekman 1989, S. 3 ff.; Koppelman 2004b, S. 103 ff. Zur Entwicklung einer Strategie vgl. auch Backhaus/Schneider 2009, S. 22.

leistungsunabhängige Beschaffungsziele häufig Kosten- und Liquiditätsziele angeführt. Zu unterscheiden sind diese von den leistungsbezogenen Beschaffungszielen. Nachfolgend wird der Versuch unternommen, ausgewählte Beschaffungsstrategien vor dem Hintergrund ihres Beitrags zur Erreichung des Ziels einer verlässlichen Leistungspotenzialversorgung nachfragender Unternehmen zu beurteilen.<sup>536</sup>

Eine grundlegende strategische Entscheidung besteht zwischen der Eigen- oder Fremderstellung von Leistungen (Make-or-Buy-Entscheidung). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Entscheidung in vielen Fällen von der Verlässlichkeit eines aktuellen oder potenziellen Anbieters beeinflusst wird. Grundsätzlich erleichtert ein hohes Niveau an Verlässlichkeit Entscheidungen über die Fremderstellung von Leistungen durch Outsourcing und auch Kooperationen mit Lieferanten.<sup>537</sup> Outsourcing birgt als Strategie allerdings auch zahlreiche Problem-  
potenziale, welche der Bedeutung verlässlicher Lieferanten Gewicht verleihen. Beispielsweise sind dies die Möglichkeit des Verlusts von Kompetenzen oder auch eine potenzielle Abhängigkeit von Lieferanten aufgrund großer Machtasymmetrien bei gleichzeitig niedriger Resilienz der vorgelagerten Wertschöpfungskette.<sup>538</sup> Im Umkehrschluss ist daher mit Blick auf das Kriterium der Versorgungssicherheit die Entscheidung einer Erstellung von Leistungen in Eigenregie bzw. zum Insourcing insbesondere im Fall besonders zentraler und erfolgskritischer Vorleistungen grundsätzlich in Erwägung zu ziehen.

<sup>536</sup> Neben dem häufig auch als Steigerung der Beschaffungssicherheit umschriebenen Versorgungsziel sind typische Ziele des Beschaffungsmanagements die Senkung der Beschaffungskosten, die Steigerung der Beschaffungsqualität sowie häufig auch die Steigerung der Beschaffungsflexibilität. Beschaffungskosten beziehen sich in dieser Sichtweise auf Anschaffungskosten, Bestell- und Bestellabwicklungskosten, Lagerkosten, Kapitalbindungskosten sowie ggf. Abschreibungskosten. Liquiditätsziele betrachten das Ausmaß der Kapitalbindung und sind Bestandteil eines aktiven Working Capital Management. Leistungsbezogene Beschaffungsziele hingegen nehmen Bezug auf beschaffte Güter. Es lassen sich u.a. objektbezogene Leistungsziele, Qualitätsziele, Terminziele oder Kostenziele unterscheiden. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 384 ff.; Koppelman 2004b, S. 112 ff.; Van Weele 2002, S. 17 ff.

<sup>537</sup> Vgl. Günter 1998b, S. 282 ff. Mit dem Begriff Outsourcing wird in der Betriebswirtschaftslehre eine Substitution unternehmensinterner, hierarchischer Koordination durch marktliche Koordination in Form der Fremdvergabe von Leistungen beschrieben. Mit der Verfolgung von Outsourcing-Strategien geht zumeist die Überlegung einer Konzentration auf Kernkompetenzen einher. Sie verfolgt das Ziel der Erreichung von Kosten- und Spezialisierungsvorteilen sowie einer Flexibilisierung der Leistungserstellung durch Optimierung der Betriebstiefe. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 380 ff.

<sup>538</sup> Insbesondere ein Verlust von Kompetenzen vermag Abhängigkeitspositionen und Agency-Dilemmata zu begründen. Zudem ist die Realisierung von Kostenvorteilen abhängig von der Höhe der Aufwendungen zum Zweck der Auswahl, Koordination und Überwachung beauftragter Lieferanten. Vgl. dazu auch die Diskussion in Kapitel 2.4.3 sowie Caniels/Gelderman 2005, S. 143 ff.; Kleinaltenkamp/Kühne 2003, S. 17.

Anknüpfend an diese grundlegenden Entscheidungen nehmen Günter/Kuhl (2000) eine Systematisierung von Beschaffungsstrategien vor, welche als konzeptioneller Rahmen für die nachfolgenden Ausführungen dient. Sie unterscheiden zwischen Strategien im Hinblick auf die Anzahl der Bezugsquellen (Single Sourcing, Dual Sourcing, Multiple Sourcing, Sole Sourcing), Strategien im Hinblick auf die Komplexität des Inputfaktors (System/Modular Sourcing, Component Sourcing, Parts Sourcing), Strategien im Hinblick auf die geographische Ausdehnung der Beschaffungsmärkte (Internal Sourcing, Local/Domestic Sourcing, Global Sourcing), Strategien im Hinblick auf die Beschaffungsleistung und Gegenleistung (Local Content, Gegengeschäfte), Strategien im Hinblick auf den Zeitpunkt der Bereitstellung der Inputfaktoren (Stock Sourcing, Demand Tailored Sourcing, Just-in-Time-Sourcing) sowie Strategien des Abnehmers (OEM) im Hinblick auf das Beschaffungssubjekt (Individual Sourcing, Collective Sourcing).<sup>539</sup>

Im Hinblick auf die Anzahl an Beschaffungsquellen entsteht ein Konflikt zwischen den Zielen der Komplexitäts- und Kostenreduktion durch Konzentration der Beschaffung eines Beschaffungsgutes auf eine niedrige Anzahl an Bezugsquellen einerseits und dem Ziel der größtmöglichen Versorgungssicherheit andererseits. Eine Analyse unter Berücksichtigung des Verlässlichkeitsarguments fällt somit ambivalent aus. Zum einen können die mit der Anwendbarkeit von Single Sourcing realisierbaren Vorteile als „Verlässlichkeitsdividende“, d.h. kundenseitiger Vorteil der Beauftragung verlässlicher Lieferanten verstanden werden.<sup>540</sup> Andererseits resultiert aus Single Sourcing die Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten und dessen vorgelagerter Lieferkette, verbunden mit den damit einhergehenden Risiken einer Lieferunterbrechung sowie dem Verlust einer möglichen – als Verhaltensanreiz einsetzbarer – „Drohkulisse“ für In-Supplier.<sup>541</sup> Unter anderem aufgrund der angeführten Gründe und im Falle einer hohen Variantenvielzahl ohnehin häufig schwer realisierbarer Kostenvorteile wird Single Sourcing häufig nicht unternehmensweit, d.h. modell- und werksübergreifend praktiziert. Statt dessen kommen mit dem modellbezogenen, dem werksbezogenen oder dem

---

<sup>539</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 401 ff.

<sup>540</sup> Kosten lassen sich beispielsweise bei der Qualifizierung und Koordination von Lieferanten einsparen. Zudem sind bei manchen Beschaffungsgütern Fixkostendegressionseffekte möglich, welche aufgrund der größeren Verhandlungsmacht in Form geringerer Lieferpreise auf Nachfrager weitergereicht werden können. Vgl. Wannewetsch 2010, S. 165.

<sup>541</sup> Anreiz- und Sanktionsinstrumente verlieren in Ermangelung kurzfristig realisierbarer Alternativoptionen bzw. dem fehlenden Druck durch konkurrierende Lieferanten an Wirkungskraft.

modell- und werksbezogenen Single Sourcing häufig Varianten des Single Sourcing zum Einsatz, welche im Ergebnis auf Gesamtunternehmensebene den Strategien Dual Sourcing oder sogar Multiple Sourcing entsprechen und eine Nachfragesteuerung bewirken.<sup>542</sup> Allgemein ist als Antwort auf ein gestiegenes Risiko der Unterbrechung globaler Lieferketten eine Tendenz zu Dual-Sourcing-Strategien für wichtige Zulieferteile zu beobachten.<sup>543</sup>

Mit Blick auf die Komplexität des Inputfaktors ist eine Unterscheidung zwischen System/Modular Sourcing, Component Sourcing und Parts Sourcing möglich. Komplexität geht einher mit erhöhten Anforderungen an die Verlässlichkeit von Lieferanten. Die am wenigsten komplexe Strategievariante ist Parts Sourcing, d.h. der Bezug relativ standardisierter Teile. Modular Sourcing als komplexeste Variante setzt an der Zusammenfassung von Materialströmen zu Baugruppen auf der dem OEM direkt vorgelagerten Wertschöpfungsstufe an.<sup>544</sup> Diese von Tier1-Zulieferern übernommene Aufgabe resultiert originär aus einer Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten vom OEM in den Lieferantenbereich.<sup>545</sup> Für OEM gehen damit allerdings auch verminderte Einflussmöglichkeiten auf die Leistungserstellung sowie ein Verlust eigener Systemkompetenzen einher. Zugleich resultiert aus Modular Sourcing und der erforderlichen Integralqualität von Leistungselementen ein hoher Abstimmungsbedarf zwischen den involvierten Parteien. Aus dem Kompetenzverlust und der damit einhergehenden Abhängigkeit vom Wissen der Lieferanten resultiert zugleich auch eine potenzielle Machtverschiebung im Anbieter-Lieferanten-Verhältnis.<sup>546</sup> Dies impliziert eine erhöhte Abhängigkeit von der Verlässlichkeit der Zulieferer.

Im Hinblick auf die geographische Ausdehnung der Beschaffungsmärkte lässt sich zwischen Internal, Local und Global Sourcing unterscheiden. Global Sourcing als weiteste Form der Ausdehnung, verfolgt das Ziel der Nutzung der weltweit bestgeeigneten Beschaffungsquellen. In der Unternehmenspraxis wie auch in der

---

<sup>542</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 402 f.; Arnold 1996, S. 1861 ff. Im Resultat ermöglicht diese Strategie eine Kombination aus Fixkostendegressionseffekten, Flexibilitätspotenzialen und Rückfalloptionen.

<sup>543</sup> Vgl. o.V. 09.09.2014, S. 17.

<sup>544</sup> Hierzu wird ein Gesamterzeugnis in Module untergliedert, welche über entsprechende Schnittstellen verfügen. Die einzelnen auch als Module, Bauelemente oder Bausteine bezeichneten Teile werden zur Herstellung des Gesamterzeugnisses nach dem Baustein- oder Baukastenprinzip zusammengefügt. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 406 f.; Wannenwetsch 2010, S. 172 ff.

<sup>545</sup> Vgl. Wannenwetsch 2010, S. 175 f.

<sup>546</sup> Vgl. Koppelman 2004b, S. 215; Wannenwetsch 2010, S. 173.

Literatur wird in Bezug auf die Eignung allerdings zumeist eine inhaltliche Verkürzung auf die kostengünstigste Beschaffungsquelle vorgenommen. Ein rein auf Kostenbasis erfolgender Anbietervergleich erweist sich jedoch aufgrund zahlreicher aus der Unternehmensumwelt resultierender Einschränkungen, logistischer Limitationen und – so eine These – vor allem aufgrund ungleicher Qualitäts- und Verlässlichkeitsniveaus als nur bedingt realisierbar und wenig zielführend für eine an dem Kriterium Verlässlichkeit ausgerichtete Beschaffung.<sup>547</sup> Einerseits ermöglicht Global Sourcing somit – sofern das Kriterium Verlässlichkeit zentrale Berücksichtigung erfährt – die Wahl der weltweit verlässlichsten Lieferanten sowie eine Streuung von Beschaffungsrisiken, andererseits wächst mit steigender geografischer und kultureller Distanz zumeist die Anfälligkeit von Lieferketten und die Wahrscheinlichkeit kulturell bedingter Missverständnisse. Zudem nimmt insbesondere die Flexibilität im Falle des Eintretens von Störereignissen ab. Mit geografischer Nähe von Lieferanten werden hingegen Möglichkeiten zur Kommunikation mit Lieferanten sowie der Kontrolle von Lieferanten verbunden, was für Local Sourcing als auf das Areal, d.h. die Beschaffungsregion, bezogene Beschaffungsstrategie spricht.<sup>548</sup>

Im Hinblick auf die Beschaffungsleistung und Gegenleistung sind die Strategievarianten Local Content und Gegengeschäfte zu berücksichtigen. Bei beiden Varianten handelt es sich um Strategien, welche der Beschaffungsfunktion zumeist zwangsweise auferlegt werden. Der Zwang zur Einschränkung der Auswahl möglicher Lieferanten bedingt Unsicherheit, da die Gefahr der Kontrahierung ungeeigneter, d.h. nicht verlässlicher Lieferanten besteht. Insofern gilt es die Frage nach der Verfügbarkeit verlässlicher Lieferanten bereits beim Eingehen entsprechender Transaktionen zu berücksichtigen. Dies erfordert eine bereichsübergreifende Abstimmung zwischen Einkauf und Vertrieb bzw. Leitungsebenen, welche in der Regel den Abschluss solcher Geschäfte tätigen.<sup>549</sup>

---

<sup>547</sup> Vgl. Arnold 2013, S. 264 ff.; Quintens/Pauwels/Matthyssens 2006, S. 170 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 410 ff. Beispielsweise verweist Arnold (2013) auf eine Reihe von Beispielen in denen Global Sourcing primär mit der Suche nach (scheinbaren) Kostenvorteilen verbunden war. In diesem Zusammenhang bemängelt er gleichsam eine unzureichende Berücksichtigung der Total Cost of Ownership für Sourcing-Entscheidungen. Vgl. Arnold 2013, S. 265 ff.

<sup>548</sup> Vgl. hierzu Koppelman 2004b, S. 126; Wannewetsch 2010, S. 167 ff.

<sup>549</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 416 ff.

Wesentliche Strategiealternativen im Hinblick auf den Zeitpunkt der Bereitstellung der Inputfaktoren sind Stock Sourcing und Just-in-Time-Sourcing. Stock Sourcing ermöglicht ein höchstmögliches Maß an Versorgungssicherheit. Mit der Alternative des Stock Sourcings sind allerdings hohe Lagerhaltungskosten verbunden, zudem ist eine Vielzahl an Gütern nicht lagerfähig.<sup>550</sup> Just-In-Time-Konzepte sind besonders verbreitet im Zusammenhang mit der Zulieferung von Gütern im Serienfertigungskontext. Sie setzen an einer Verbesserung der Koordination von Zulieferprozessen an und beabsichtigen u.a. eine Beschleunigung von Prozessen sowie eine Senkung mit der Beschaffung verbundener Koordinations- und Lagerhaltungskosten.<sup>551</sup> Zur Erreichung dieser Ziele trägt eine weitestgehende Standardisierung bzw. Synchronisierung von Prozessen bei, welche sich Komplexitätssenkend auswirkt. JIT-Konzepte stellen hohe organisatorische und interaktionsbezogene Anforderungen an OEM und Zulieferer, aus welchen zumeist Abhängigkeiten auf beiden Seiten resultieren.<sup>552</sup> Die JIT-Eignung ist generell gegeben für alle Güter mit hohen stetigen Verbrauchsvolumina. Im Falle halb-stetigen Verbrauchs ist eine ökonomisch fundierte Abwägung anhand des Verbrauchswerts vorzunehmen.<sup>553</sup> JIT-Sourcing setzt in Ermangelung von Leistungsreserven bzw. Puffern ein Höchstmaß an Verlässlichkeit voraus. Gleichzeitig liegt auf der verlässlichen Leistungserbringung allerdings auch ein besonderer Managementfokus. Zudem erleichtert die mit JIT zumeist einhergehende Standardisierung von Prozessabläufen die Erfüllung von Versprechen. Letztlich kann resümierend vermutet werden, dass eine Nichteinhaltung von Versprechen bei JIT-Sourcing einerseits zwar vergleichsweise selten vorkommt. Dadurch dass sie nicht vorgesehen ist, löst sie andererseits jedoch direkt einsetzende Ablaufstörungen aus.<sup>554</sup> Subsummierend lässt sich konstatieren, dass JIT-

<sup>550</sup> Abgesehen von überwiegend intangiblen und der Kundenintegration bedürftigen Leistungen trifft das Problem der Nichtlagerfähigkeit natürlich auch für solche Güter zu, die verderblich sind oder deren Einsatzfähigkeit durch Lagerung abnimmt. Darüber hinaus ist eine sachgerechte Lagerhaltung oder auch Redundanzvorhaltung häufig mit hohen Kosten verbunden. Zu Kosten der Lagerhaltung vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 390 ff.

<sup>551</sup> Dem JIT-Konzept werden in dieser Arbeit auch Variationen wie das absolut fertigungsablaufsynchron Just-In-Sequence-Konzept zugerechnet. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 420 ff.; Wannewetsch 2010, S. 177 ff.

<sup>552</sup> Zum Zweck der Beurteilung der Eignung des Einsatzes von JIT-Konzepten werden beispielsweise sog. ABC-XYZ-Analysen verwendet. Mittels dieser Analysetechnik lässt sich eine Klassifikation in die Fertigung einfließender Güter anhand der Dimensionen Verbrauchswert (bewertet von A für hoch bis C für niedrig) und Vorhersagegenauigkeit (bewertet von X für hoch bis Z für niedrig. X entspricht einem stetigen Verbrauch, Y einem halbstetigen Verbrauch und Z einem stochastischen Verbrauch) vornehmen. Eine Erweiterung zu XYZS, berücksichtigt die Klasse S für sporadischen Bedarf bestimmter Güter, z.B. selten benötigten Ersatzteilen zu Servicezwecken. Vgl. Stich/Hering/Broszke 2013, S. 84 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 422 ff.

<sup>553</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 420 ff.

<sup>554</sup> Vgl. o.V. 09.09.2014, S. 16 f.



Sourcing ein Höchstmaß an Verlässlichkeit auf der Anbieter- wie auch auf der Nachfragerseite erfordert.

Im Hinblick auf Strategien des Abnehmers (OEM) mit Bezug auf das Beschaffungssubjekt (Individual Sourcing, Collective Sourcing) ist schließlich zu beachten, dass eine gemeinsame Beschaffung mit anderen Abnehmern in einem Bedarfsverbund (Collective Sourcing) Kompromisse erfordert, welche auch Verlässlichkeitsanforderungen im Rahmen der Lieferantenauswahl betreffen können. Auch resultiert möglicherweise Konfliktpotenzial aus der unterschiedlichen Wahrnehmung von Anbieterleistungen. Andererseits betreffen die mit Kooperationen im Einkauf üblicherweise assoziierten Vorteilspotenziale auch die Frage der Lieferantenverlässlichkeit. Insbesondere insofern, wie im Kollektiv eine größere Einkaufsmacht besteht, welche den jeweiligen Verlässlichkeitsanforderungen Gewicht gegenüber Lieferanten verleiht. Eine gemeinsame Informationsgewinnung sowie ein laufender Informationsaustausch vermag überdies der Fehltauswahl von Lieferanten vorbeugen. Darüber hinaus stellt Verlässlichkeit auch eine erfolgskritische Variable der Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern dar und sollte daher bereits bei der Entscheidung über die Vereinbarung einer Zusammenarbeit Berücksichtigung finden.<sup>555</sup>

---

<sup>555</sup>

Dieser Aspekt wird auch in Kapitel 10 thematisiert.

## 4.2 Objekte der Beschaffung

### 4.2.1 Ausgewählte Ansätze zur Systematisierung von Beschaffungsgütern

Nachfolgend gilt es verschiedenartige von organisationalen Nachfragern beschaffte Vermarktungsobjekte zu charakterisieren und mögliche Ansätze zur Systematisierung dieser Güter aufzuzeigen.<sup>556</sup> Ziel der Ausführungen ist eine Einbettung bzw. auch Begründung einer im nachfolgenden Kapitel aufgezeigten Unterteilung von Gütern für die Zwecke der empirischen Untersuchung. Hierbei beschränken sich die Ausführungen allein auf zu Produktivzwecken im Rahmen weiterer Leistungserstellungsprozesse verwendete, d.h. zur Fremdbedarfsdeckung beschaffte Güter.<sup>557</sup> Die Systematisierung geht über rein technisch-physische Charakteristika hinaus und zieht Typologisierungsansätze für die Erklärung des Beschaffungsverhaltens in Abhängigkeit von Austauschgut-Markt-Konstellationen und den daran ausgerichteten Marketingimplikationen heran.<sup>558</sup> In der Literatur wird ausgehend von der jeweils fokal betrachteten Marktseite zwischen angebotsorientierten, nachfragerorientierten oder marktseitenintegrierenden Typologien unterschieden.<sup>559</sup> Des Weiteren lässt sich mit Blick auf die Herleitung und theoretische Fundierung eine Differenzierung in morphologische, empirisch-induktive und theoretisch-deduktive Ansätze vornehmen.<sup>560</sup> Obgleich die Nachfragerperspektive im Fokus der Arbeit steht, vermögen vor allem für die Frage der Ableitung marketingrelevanter Implikationen auch die anbieterorientierten und marktseitenintegrierenden Ansätze einen Erklärungsmehrwert zu leisten. Sie finden somit ebenfalls Berücksichtigung in der Diskussion. Im Anschluss an grundsätzliche terminologische Abgrenzungen wird in kompakter Form auf ausgewählte Ansätze eingegangen. Die nachfolgenden Ausführungen zielen

<sup>556</sup> In Bezug auf Systematiken zur Unterscheidung von Gütern vgl. u.a. Engelhardt/Günter 1981, S. 24 ff.; Kleinaltenkamp 2000, S. 174 ff.

<sup>557</sup> Die Beschränkung auf zu Produktivzwecken verwendete Güter hat eine Nichtberücksichtigung von Gütern zu Konsumzwecken zur Folge. Zudem werden in dieser Arbeit Nominalgüter ebenso wie Rechte, natürliche Ressourcen, Energieträger sowie sonstige Dienstleistungen wie z.B. Transport- oder Vermittlungsdienstleistungen aus der Betrachtung ausgeklammert. Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Konsumtivgütern und Produktivgütern muss jedoch auf eine Abgrenzungsproblematik hingewiesen werden, welche in Abb. 6 aufgegriffen wird.

<sup>558</sup> Der Begriff Typologie bezeichnet die Zuordnung ähnlich ausgeprägter Elemente eines Objektbereichs zu Gruppen bzw. Typen. Typen stellen somit eine Abstraktion der Realität durch Aggregation einer Vielzahl von Elementen dar. Ziel der Typenbildung ist eine möglichst hohe interne Homogenität bei gleichzeitiger Heterogenität zwischen den gebildeten Typen. Vgl. Kelle/Kluge 2010, passim.

<sup>559</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 187 ff.; Werani 2012, S. 36 ff.

<sup>560</sup> Für einen umfangreichen Überblick über eine Vielzahl möglicher Typologisierungsansätze mit Auflistung der jeweiligen Güter- oder Transaktionstypen und den zugrundeliegenden Einteilungskriterien vgl. Backhaus/Voeth 2010, S.

daher im Wesentlichen darauf ab, die inhaltliche Passung unterschiedlicher Ansätze mit einer im Rahmen der empirischen Untersuchung verwendeten Einteilung auszuloten.<sup>561</sup>

In Kapitel 3.3.1 wurde bereits eine generelle Unterscheidungsmöglichkeit zwischen Sachleistungen als materielles Ergebnis von Produktionsprozessen und primär immateriellen Gütern in Form von Dienstleistungen diskutiert. Dabei wurde auch auf die Problematik einer trennscharfen Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen sowie die daraus resultierende Präferenz für den Begriff Leistungsbündel hingewiesen. Nichtsdestotrotz werden die Begriffe zum Zweck der Systematisierung und vor allem auch vor dem Hintergrund der Begriffsverwendung in der Unternehmenspraxis aufgegriffen. Hinsichtlich der Sachleistungen lässt sich weiter zwischen in den Leistungserstellungsprozess des Nachfragers einfließenden Verbrauchsgütern und für die Erstellung weiterer Leistungen benötigten investiven Gebrauchsgütern unterscheiden.<sup>562</sup> Die im Rahmen der Arbeit betrachteten Dienstleistungen lassen sich wiederum – mit einer gewissen Unschärfe – in einerseits produktbezogene Leistungen mit Schwerpunkt auf ausführenden Tätigkeiten wie z.B. Wartungsleistungen und andererseits unternehmensbezogene Leistungen, häufig mit Bezug zu dispositiven Entscheidungen wie z.B. Beratungsleistungen unterscheiden.<sup>563</sup> Allerdings können diese Eigenschaften wie z.B. im Falle von Bauleistungen auch ineinander überfließen. Gemeinsames Merkmal der in der vorliegenden Arbeit betrachteten Dienstleistungen ist der Problemlösungsbeitrag zu weiteren Wertschöpfungszwecken.

Leistungen mit einem hohen Anteil integrativ erstellter Leistungsbestandteile erfordern einen besonders hohen Grad an Verlässlichkeit.<sup>564</sup> Dies resultiert aus

---

<sup>561</sup> Die im Rahmen der empirischen Untersuchung zum Einsatz kommende Einteilung ist Gegenstand der Diskussion von Kapitel 4.2.2.

<sup>562</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 174 f.; Engelhardt/Günter 1981, S. 24. Eine weitergehende Unterscheidung nach mobilen und immobil Investitionsgütern erfolgt im Rahmen dieser Arbeit nicht. Auf die einzelnen Kategorien wird im Hinblick auf die für die empirische Untersuchung gewählte Einteilung auch unter Verwendung von Beispielen nachfolgend noch in Kapitel 4.4.3 eingegangen. Eine eher traditionelle Einteilung von zu Produktivzwecken benötigten Gütern nimmt eine Unterteilung des sachlichen Inputs in Betriebsmittel und Werkstoffe vor. Betriebsmittel als Input welche nicht als Bestandteil in den mittels Transformation erstellen Output eingehen, lassen sich in dieser Sicht nochmals einteilen in Potenzial- und Repetierfaktoren. Als Werkstoffe lassen sich sämtliche Inputfaktoren bezeichnen, welche Bestandteil des Outputs werden. Potenzialfaktoren wie z.B. Produktionsanlagen sind nur als Nutzenbündel beschaffbar, Repetierfaktoren wie z.B. Treibstoffe und auch Werkstoffe wie z.B. Stahlbleche können in unterschiedlichsten Mengen bezogen werden.

<sup>563</sup> Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 26.

<sup>564</sup> Üblicherweise werden Dienstleistungen als Beispiele für solche Leistungen herangezogen. Allerdings erfordern auch traditionell als Sachleistungen bezeichnete Leistungen im Falle eines hohen Individualisierungsgrads zumeist

dem Potenzial für Unsicherheit, welches mit der Notwendigkeit eines Einbezugs des Nachfragers in Problemfindungs-, Leistungsdefinitions- und Leistungserstellungsprozesse und den damit erforderlichen Koordinations- und Kommunikationsanforderungen einhergeht.<sup>565</sup> Die Gesamtqualität einer Leistung wird durch die vertraglich vereinbarten kundenseitigen Leistungsbeträge entscheidend mitbeeinflusst. Das Maß der Qualität zu kombinierender externer Leistungsfaktoren wird in der Literatur mit dem Begriff Integrationsqualität beschrieben.<sup>566</sup> Somit besteht einerseits auf der Anbieterseite Unsicherheit über das Integrationsverhalten des Kunden und andererseits auf der Kundenseite Unsicherheit über das Anbieterverhalten. Wenn der Kunde gemäß den Prämissen der SDL partizipativ an der Leistungserstellung teilnimmt bzw. sogar ein Großteil der eigentlichen Wertschöpfung auf Seite des Kunden stattfindet, kann ein Anbieter die Qualität nicht mehr vollständig garantieren. Gleichwohl wächst auch der Spielraum eines Anbieters, sich der Abgabe, Überprüfung oder auch der Geltendmachung von Leistungsversprechen zu entziehen.<sup>567</sup> Folgen der Integrativität und Immaterialität sind daher im besonderen Maße ursächlich für ein erhöhtes Maß nachfragerseitiger Unsicherheit.<sup>568</sup> Unsicherheit bezüglich Integrativität im Sinne der Einbringung externer Faktoren oder Informationen in den Leistungsprozess ist eine notwendige Folge einer Individualisierung von Leistungen, welche speziell im Hinblick auf das Kriterium Spezifität im nachfolgenden betrachtet werden soll.<sup>569</sup> Generell erscheint mit Blick auf das Kriterium Unsicherheit und vor dem Hintergrund der Untersuchungsziele ein informationsökonomisch fundierter Klassifikationsansatz im Sinne einer Einteilung von Gütern nach jeweils dominierenden Such-, Erfahrungs-, oder Vertrauenseigenschaften auf Basis der wahrgenomme-

---

eine integrativ erfolgende Leistungserstellung. Hier sei vor diesem Hintergrund noch einmal auf die bereits angeführte Kritik an einer klassischen Trennung von Sach- und Dienstleistungen hingewiesen. Vgl. dazu die Diskussionen in Kapitel 3.3.1 sowie auch bei Dauner 2012, S. 61 ff.

<sup>565</sup> Das Kriterium Integrativität wurde bereits im Zuge der generellen Unterscheidung zwischen Leistungsbegriffen in Kapitel 3.3 diskutiert.

<sup>566</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke 2006, S. 222 ff.; Büttgen 2007, S. 64 ff. Müller (2007) verwendet den Begriff Integrationskompetenz, welcher sich als bedingender Faktor von Integrationsqualität verstehen lässt. Zu einer Diskussion und Definition des Begriffes vgl. Müller 2007, S. 50 ff. Zum Zweck der Leistung eines Beitrags zur Markttransaktion bzw. Leistungserstellung erscheint vor diesem Hintergrund eine kundenseitige Einschätzung der eigenen qualitativen und quantitativen Leistungspotenziale erforderlich. Hierzu ist wiederum eine Information über die notwendige Art und das Ausmaß der kundenseitigen Integration durch den Anbieter notwendig. Insbesondere im Falle neuartiger oder komplexer Probleme stellt die hierzu notwendige Einschätzung beide Transaktionsseiten vor Herausforderungen und kann in Fehleinschätzungen resultieren.

<sup>567</sup> Vgl. Kapitel 4.1.2.

<sup>568</sup> Vgl. Homburg 2012, S. 950; Helm 2001, S. 76 ff.

<sup>569</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 10; Fließ 2004, S. 523.

nen Unsicherheit zum Zeitpunkt des Kaufes möglich.<sup>570</sup> Hiervon wird allerdings aus Gründen mangelnder Praktikabilität abgesehen.

Im Business-to-Business-Bereich bedarf es häufig einer nachfrager- und/oder transaktionsindividuell erfolgenden Anpassung von Leistungsangeboten.<sup>571</sup> Eine Individualisierung von Leistungen geht häufig einher mit einem hohen Maß an Spezifität.<sup>572</sup> Ein erhöhter Grad an Spezifität ist unter anderem auf eine zunehmende technische Komplexität von Sachleistungen sowie dem Anstieg von Kundenansprüchen zurückzuführen, welche einen Bedarf nach kundenindividuellen Komplementärleistungen in Form von Pre-Sales, At-Sales und After-Sales-Services hervorrufen.<sup>573</sup> Ein Höchstmaß an Spezifität resultiert üblicherweise aus dem Fall, dass eine komplett maßgeschneiderte Problemlösung für den Kunden entworfen werden muss, d.h. kein eindeutig definiertes Ausgangsprodukt existiert.<sup>574</sup> Spezifitätsreduzierend wirkt hingegen, dass die Individualisierung von Leistungsbündeln häufig an der Kombination industrieller Dienstleistungen mit einem Ausgangs- bzw. Kernprodukt ansetzt.<sup>575</sup>

Günter (2007) vermutet einen Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Verlässlichkeitsarguments und der Spezifität einer Leistung. Gemäß der von Günter aufgestellten Hypothese stellt die Verlässlichkeit des Anbieters insbesondere bei sehr homogenen und – im Fall des anderen Extrems – sehr inhomogenen und wenig ex-ante spezifizierten Leistungsbündeln eine besonders wichtige Entscheidungsdeterminante für die Lieferantenauswahl dar. Zwischen diesen Extrempunkten ist die Bedeutung der Verlässlichkeit der Annahme von Günter zufolge geringer, so dass die Hypothese die Existenz einer in Abbildung 22 dargestellten U-Kurve nahe legt.<sup>576</sup>

<sup>570</sup> Vergleiche Kapitel 2.4.4.

<sup>571</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2; Jacob 2007, S. 461 f.

<sup>572</sup> Spezifität als Gradmesser für zweck- oder austauschpartnerbezogene „sunk costs“ wurde erstmalig in Kapitel 2.4.2 definitorisch umrissen und auch nachfolgend bereits verwendet. Vgl. Kapitel 2.4.2.

<sup>573</sup> Vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 217. Auch Outsourcing-Entscheidungen, welche ein Resultat der gezielten Fokussierung auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens darstellen und sich nicht mehr allein auf unterstützende Randaktivitäten sondern zunehmend auch auf zentrale Aktivitäten beziehen, vermögen den Spezifitätsgrad von Leistungen aufgrund einer unternehmensindividuell erforderlichen Leistungsanpassung zu erhöhen. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.

<sup>574</sup> Hieraus ergeben sich zumeist komplexe Individualisierungsanforderungen. Beispielsweise ist dies im Anlagengeschäft häufig der Fall.

<sup>575</sup> Hierbei kann z.B. ein standardisiertes Sachgut ähnlich einem Baukastenprinzip durch weitere Leistungselemente ergänzt und zu einem Leistungsbündel verknüpft werden, Vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 19 f.

<sup>576</sup> Vgl. Günter 2007, S. 191 f.

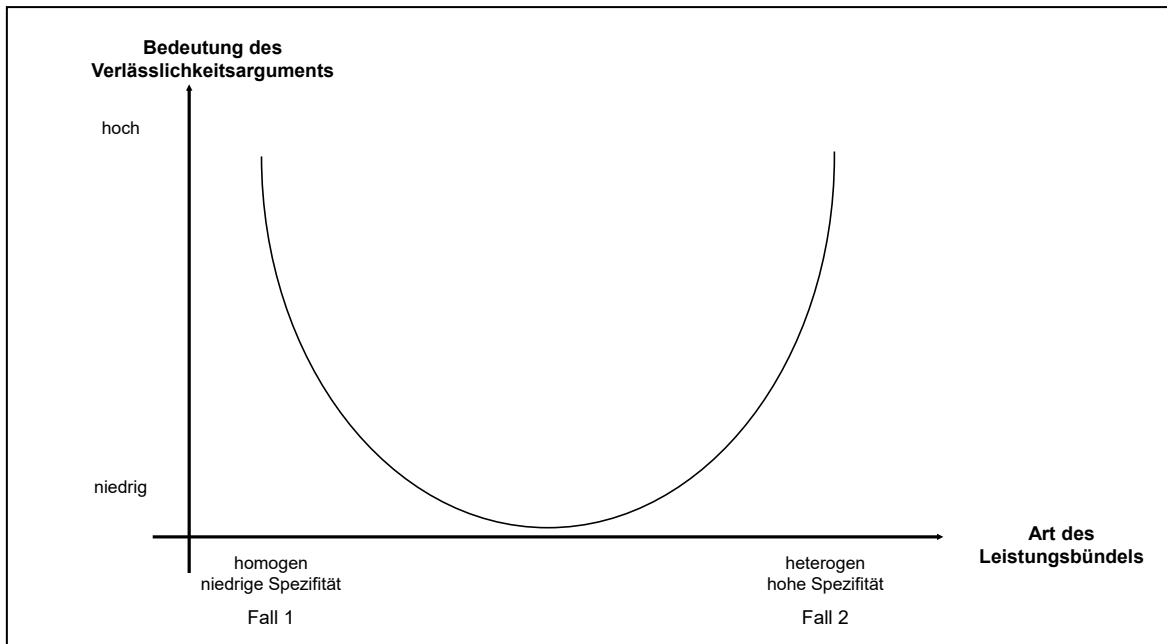


Abbildung 22: Die "Verlässlichkeitskurve" nach Günter (2007)  
Quelle: Günter 2007, S.192

Begründet werden kann die Hypothese damit, dass homogene Leistungen mit geringer Spezifität, sogenannte „Commodities“, für Nachfrager kaum Unterschiede hinsichtlich der Faktoren Preis, Qualität oder auch Zeit aufweisen können und daher zumindest auf die zwei letzteren Faktoren bezogen das Kriterium Verlässlichkeit als einzige mögliche Differenzierungsvariable verbleibt. Im Falle der heterogenen Leistungsbündel mit hoher Spezifität hingegen resultiert die Bedeutung der Verlässlichkeit aus einem hohen Maß an Unsicherheit bezüglich der Beschaffenheit des noch nicht existenten Transaktionsobjekts. Diese nimmt mit ansteigenden Spezifitätsgraden zu. Aus Nachfragersicht wahrgenommene Verlässlichkeit hat einen gegenläufigen Effekt und leistet somit einen Beitrag zur Reduktion dieser Unsicherheit.

Als Commodities werden gemeinhin mittels allgemein bekannter Herstellungstechnologien- und -prozesse produzierte, weitestgehend homogene bzw. standardisierte Massengüter bezeichnet. Es handelt sich hierbei vorwiegend um Güter auf niedrigen Verarbeitungsstufen, welche in der Regel über Sucheigenschaften verfügen.<sup>577</sup> Bei gegebener Standardqualität können sich Anbieter somit

<sup>577</sup>

Obgleich die meisten als Commodities bezeichneten Güter zumeist zugleich als Roh- bzw. Einsatzstoffe einzuordnen sind, lassen sich Commodities ebenso bei der nachfolgenden betrachteten Güterkategorie der Halbfertigwaren und Komponenten/Teile finden. In Verbindung mit der Ausweitung der industriellen Massenproduktion ist sogar vielfach von einem Trend zur „Commoditisierung“ die Rede. Vgl. Reimann/Schilke/Thomas 2010, S. 188 ff.

zunächst lediglich über den Preis oder die Verlässlichkeit der Lieferung differenzieren.<sup>578</sup> Spezialitäten bzw. als „Specialties“ bezeichnete Güter stellen als heterogene, zumeist in kleinen Mengen produzierte Leistungsbündel das Gegenstück zu Commodities dar. Sie stellen ein zumeist sehr differenziertes Leistungsangebot mit hohem Anteil intangibler und integrativer Leistungselemente dar, welche auf dem Applikationswissen eines Anbieters aufbauen. Häufig handelt es sich bei Spezialitäten um Leistungen, welche auf die individuellen Anforderungen bzw. Spezifikationen einzelner Anwendungsbereiche und/oder Kundenanforderungen angepasst oder speziell entwickelt werden.<sup>579</sup> Insofern sind bei Specialties Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in Bezug auf die Leistungen, insbesondere aber auch in Bezug auf das Anbieterverhalten von kaufentscheidender Bedeutung.<sup>580</sup> Die Unterscheidung zwischen Commodities und Spezialitäten deutet auf ein deutlich unterscheidbares Nachfragerverhalten in Bezug auf die kaufbezogenen Informations- und Entscheidungsprozesse hin und bringt die Anforderung für die differenzierte Gestaltung einer leistungsbezogenen Marketingkonzeption zum Ausdruck.<sup>581</sup> Die identifizierbaren Unterschiede betreffen vor allem auch Aspekte mit Anknüpfungspunkten für die Frage der Lieferantenverlässlichkeit und unterstützen die Hypothese von Günter (2007) argumentativ.

Aus Sicht der Absatzseite sind insbesondere Überlegungen über die Art und Anzahl möglicher Verwendungsmöglichkeiten für Leistungen auf unterschiedlichen Wertschöpfungs- bzw. Verarbeitungsstufen und daraus resultierende Implikationen für das Marketing in mehrstufigen Märkten von Interesse. Eine Gütereinteilung nach Verarbeitungsstufen – so wie sie von Engelhardt/Günter (1981) vorgenommen wird – reflektiert die Mehrstufigkeit von Leistungen im B-to-B-Bereich und entspricht somit einem möglichen auf der Argumentation aufbauenden Anforderung.

---

<sup>578</sup> Vgl. Reimann/Schilke/Thomas 2010, S. 188 ff. Ein Ansatz zu einer eingeschränkten Differenzierung stellt Branding dar. Vgl. Wiedmann/Ludewig 2011, S. 83 ff. Verlässlichkeit kann eine mögliche Brand-Positionierung sein. Es wird nachfolgend noch näher auf den Inhalt möglicher Versprechen eingegangen. Dies betrifft bspw. Versprechen in Bezug auf Lieferzeiten, Mengen, Qualitätseigenschaften oder sonstige Bedingungen der Lieferung wie z.B. Sicherheitsaspekte.

<sup>579</sup> Ein klassisches Beispiel stellen hoch spezielle chemische Güter dar. Vgl. beispielsweise Jerjen/Kaffenberger/Spitz 2000. Unter Applikationswissen wird hier besonderes Produkt- und Prozess-Know-how verstanden. Vgl. für den analog verwendeten Begriff „Produktivgüterspezialität“ auch Engelhardt/Günter 1981, S. 213.

<sup>580</sup> Zu Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vgl. Kapitel 2.4.4.

<sup>581</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1 sowie Vgl. Günter/Hausmann 2009, S. 17 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 17 ff.; Becker 2012, passim.

rungsprofil an den Anbieter einer Leistung, insbesondere auch im Hinblick auf die verlässliche Erfüllung geleisteter Versprechen.<sup>582</sup>

Die von Backhaus/Voeth (2010) verwendete und zu einem Standard in der deutschsprachigen B-to-B-Literatur etablierte Geschäftstypensystematik hingegen baut auf vorherigen Ansätzen unter Beteiligung von Backhaus auf, wie insbesondere dem auf einer transaktionskostentheoretischen Fundierung basierenden Ansatz von Backhaus/Aufderheide/Späth (1994).<sup>583</sup> Backhaus/Voeth (2010) unterscheiden – wie in der Abbildung 23 dargelegt – zwischen dem Produktgeschäft, dem Anlagen- bzw. Projektgeschäft sowie dem Zuliefer- und dem Systemgeschäft.<sup>584</sup> Die beiden letzteren teilen das zentrale Charakteristikum eines offenen Planungshorizonts bzw. einer ex-ante unbestimmten Transaktionsmenge und lassen sich wiederum gedanklich unter der terminologischen Klammer Verbundgeschäft zusammenfassen.<sup>585</sup> Es handelt sich hierbei um einen marktseitintegrierenden Ansatz, welcher sich mit dem Quasirentenkonzept auf ein theoretisch-deduktives Fundament in der Transaktionskostentheorie stützt.<sup>586</sup> Die Abgrenzung von Geschäftstypen gründet zunächst auf der Frage nach der

<sup>582</sup> Engelhardt/Günter (1981) unterscheiden in dieser angebotsorientierten Typologie zwischen folgenden Gütertypen: Rohstoffe, Einsatzstoffe, Energie, Teile, Einzelaggregate, Anlagen. Als Einteilungskriterium dient die jeweilige Verarbeitungsstufe. Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 27 f.

<sup>583</sup> Ausgangspunkt des Geschäftstypenansatzes nach Backhaus/Aufderheide/Späth (1994) ist eine Betrachtung von Unsicherheitspositionen. Unterschieden wird nach ex-ante- und ex-post-Unsicherheiten. Hierbei wird unter ex-ante-Unsicherheit derjenige Unsicherheitsanteil verstanden, welcher sich mittels Informationsaktivitäten bereits im Vorfeld der Beschaffung auflösen lässt. Ex-post-Unsicherheiten hingegen bilden sich erst nach einer Beschaffungsentscheidung heraus. Sie entstehen durch spezifische Investitionen und dem damit einhergehenden als Quasirente bezeichneten Abhängigkeitsaufbau. Ex-post-Unsicherheitspositionen lassen sich allerdings antizipieren und finden somit üblicherweise bereits explizite Berücksichtigung im Beschaffungsentscheidungsprozess. Der Ansatz unterscheidet nach den beiden Differenzierungskriterien Transaktionshäufigkeit und der Granularität in der Marktsegmentierung bzw. -bearbeitung insgesamt vier Geschäftstypen: Produktgeschäft, Anlagengeschäft, Systemgeschäft und Zuliefergeschäft. Für jeden der vier Typen lässt sich eine theoretisch abgeleitete Verteilung der mit ex-post-Abhängigkeiten begründeten Quasirente auf Nachfrager, Anbieter oder beiden Marktseiten zugleich vornehmen. Die Bestimmung eines jeweilig vorliegenden Geschäftstyps wird über einen Prüfalgorithmus vorgenommen. Dieser setzt an potenziellen Nachfragerproblemen an und unterzieht die gegebene Problemsituation ausgehend von der Frage eines Informationsmangels einer sequentiell erfolgenden Prüfung. In Abhängigkeit von der ermittelten Abbruchstufe des Algorithmus werden Transaktionsschemata bzw. Vertragsformen aus Sicht des Marketings vorgeschlagen. Vgl. Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 73. Der Ansatz von Backhaus/Aufderheide/Späth (1994) ist wie zuvor der informationsökonomisch begründete – ebenfalls aus der Theorie abgeleitete – Ansatz von Weiber (1996) mit Problemen der Übertragbarkeit auf die reale Unternehmenspraxis verbunden. Mögliche Kritikpunkte betreffen beispielsweise die pauschale Verbindung der Inzidenz bzw. Nichtinzidenz von Quasirenten mit den betrachteten Geschäftstypen, den einseitigen Bezug von Ex-post-Unsicherheit auf spezifische Investitionen, die Beschränkung des Zuliefergeschäfts auf den Fokus Einzelkunde sowie vice versa des Systemgeschäfts auf den Fokus Massenmarkt und eine mangelnde Ableitbarkeit von Handlungsimplicationen.

<sup>584</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 206 ff.

<sup>585</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 201 ff.

<sup>586</sup> Der Begriff Quasirente entstammt der Mikroökonomik und repräsentiert den subjektiv wahrgenommenen Vorteil – zumeist in fiktiven Geldeinheiten gemessen – welchen eine gewählte Verwendungsoption gegenüber der nächstbesten Alternativverwendung besitzt. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 200 ff.; Preß 1997, S. 92 f. sowie insbesondere für den Fall von Systembindungen auch Weiber 1997, S. 299.



Inzidenz von Quasirenten bzw. auf die Transaktion folgenden Abhängigkeiten und der anschließenden Distribution zwischen den Transaktionsparteien.

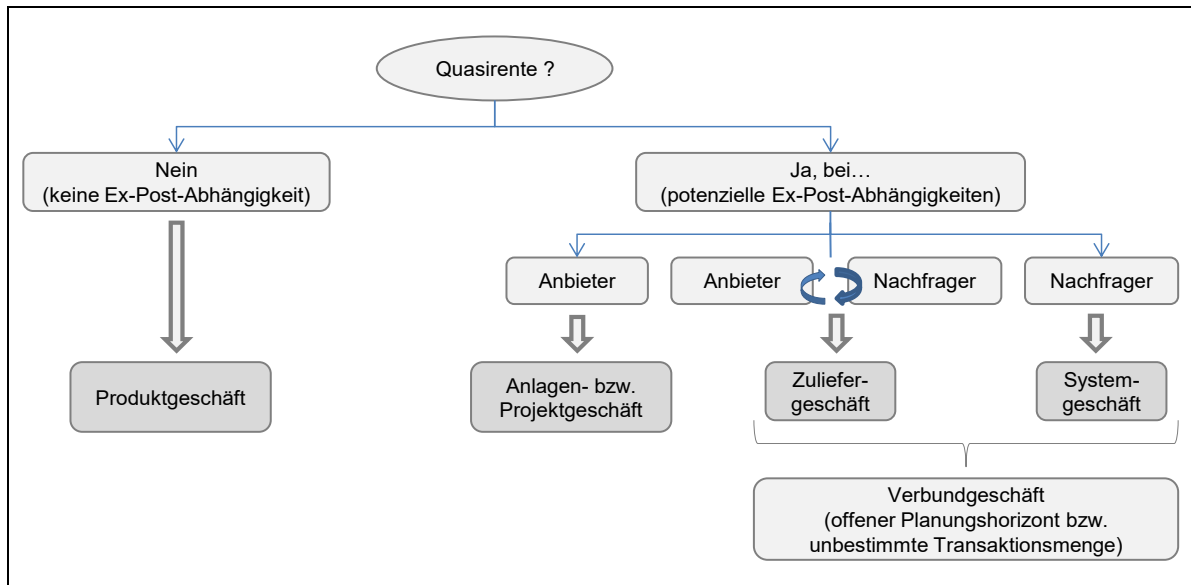


Abbildung 23: Theoretisch gestützte Abgrenzung von Geschäftstypen  
Quelle: Backhaus/Voeth 2010, S. 205.

Entstehen keine Quasirenten, handelt es sich um die Geschäftstyp Produktgeschäft. Der Geschäftstyp Anlagen- bzw. Projektgeschäft zeichnet sich durch Quasirenten beim Anbieter aus. Ex-post-Abhängigkeiten auf der Nachfrager Seite sind typisch für das Systemgeschäft. Das Zuliefergeschäft zeichnet sich hingegen durch Quasirenten auf beiden Seiten aus. Nachfolgend sollen im Anschluss an die Abbildung die jeweiligen Geschäftstypen des Ansatzes knapp charakterisiert werden.

Leistungen im **Produktgeschäft** weisen einen zumeist geringen Spezifitätsgrad auf und sind Gegenstand einer auf den isolierten Einsatz beschränkten Nachfrage. Abhängigkeiten für Folgekäufe im Sinne einer Quasirente durch die Erzeugung von Kaufverbänden treten nicht ein. Gegenstand des Marketings im Produktgeschäft ist somit die Vermarktung von in größeren Stückzahlen gefertigter Leistungen in einem anonymen Markt. Der wissenschaftliche Fokus im Produktgeschäft liegt bislang auf der Zuverlässigkeit der Produkte eines Anbieters, nicht aber auf der Verlässlichkeit des Anbieters selbst. Im Mittelpunkt steht somit ein produktzen-

triertes Denken, welches der Positionierung von Anbietern wenig Beachtung schenkt.<sup>587</sup>

Das **Anlagengeschäft** hingegen zeichnet sich durch einen hohen Variantenreichtum und Komplexität von Leistungen bzw. Auftragsinhalten aus. Es handelt sich typischerweise um eine kundenindividuelle, auftragsbezogene Leistungserstellung, welche Projektcharakter besitzt. Die hochspezifischen Leistungen, welche vorwiegend direkt vor Ort bei Auftraggebern endmontiert werden, setzen sich sowohl aus serien- wie auch auftragsbezogen gefertigten Komponenten zusammen. Beschaffungsentscheidungen im Anlagegeschäft beziehen sich üblicherweise auf ein einzelnes Projekt und sind dem Fertigungsprozess vorgelagert.<sup>588</sup> Transaktionsprozesse zeichnen sich durch einen hohen Grad an Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern in der Leistungsvereinbarungsphase wie auch in späteren Leistungserstellungsphasen aus. Nach erfolgter Leistungserstellung sinkt das Interaktionsniveau zwischen Anbieter und Nachfrager jedoch in der Regel stark ab und die Beziehung lässt sich in Folge häufig als „schlafend“ bezeichnen.<sup>589</sup> Besondere Herausforderungen für die Gestaltung von Austauschverhältnissen resultieren aus einer ex-ante zumeist nicht abschließend bestimm- baren Austauschrelation, der oftmals notwendigen Bildung von Anbietergemein- schaften sowie einem vergleichsweise hohen Bedarf an Integrativität bei oftmals vorherrschendem Know-how-Gefälle zwischen den an einer Transaktion beteilig- ten Parteien.<sup>590</sup> Die geschilderten Besonderheiten finden Berücksichtigung im vergleichsweise komplexen Prozess der Auswähl- und Auftragsvergabe, welcher im Fall des Anlagegeschäfts einhergeht mit umfangreichen Leistungspe- zifizierungs- und -vereinbarungsentscheidungen.<sup>591</sup>

<sup>587</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 206 ff.

<sup>588</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 325 ff. Zentrales Charakteristikum von Projekten ist die ihnen zugrundeliegende Einmaligkeit. Diese setzt an speziell für ein einziges abgrenzbares Vorhaben zu definierenden Zielvorgaben an. Projekte unterliegen üblicherweise vorgegebenen und einer Realisationskontrolle unterliegenden Ressourcenrestriktionen und erfordern eine auf den spezifischen Projektzweck ausgerichtete Organisation. Für eine Übersicht und Diskussion unterschiedlicher Definitionen des Begriffs Projekt vgl. Rabl 2013, S. 305.

<sup>589</sup> Vgl. Hadjikhani 1996, S. 319 ff.; Cova/Salle 2000, S. 670 ff.; Cova/Salle 2007, S. 139 ff.; Hadjikhani/LaPlaca 2013, S. 301.

<sup>590</sup> Vgl. Cova/Salle 2007, S. 139 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 325 ff. Für eine Übersicht über motivationale Hintergründe, Merkmale und Formen der Bildung von Projektkooperationen auf der Anbieterseite vgl. Günter 2013, S. 384 ff.

<sup>591</sup> Dieser Prozess setzt üblicherweise in einer Voranfragephase mit der Erstellung von Durchführbarkeitsstudien und Anfragen bzw. – in Abhängigkeit von den organisationalen Richtlinien – Ausschreibungen an. Auf die Voranfragephase erfolgt in der Regel eine in der Abgabe eines Angebots mündende Angebotserstellungsphase. Nächster Schritt ist eine Kundenverhandlungsphase, welche eine abschließende Auftragsvereinbarung zum Ziel hat und den Weg für die Projektabwicklungsphase und anschließende Gewährleistungsphase ebnet. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 329 ff.

Im **Systemgeschäft** liegt – wie im nachfolgend ebenfalls betrachteten Zuliefergeschäft – ein Nachfrageverbund vor. Als Nachfrageverbund wird üblicherweise die Abfolge aufgrund einer inneren Verbindung nicht isolierbarer Kaufprozesse bezeichnet. Differenzieren lässt sich zwischen einem zeitpunktbezogenen Verbund mit mehreren zusammenhängenden Leistungsbeschaffungen während eines einzelnen Beschaffungsvorgangs und einer zeitlich sukzessiven, also zeitraumbezogenen Beschaffungssequenz.<sup>592</sup> Eine Nutzenverbundenheit zwischen den Systemkomponenten limitiert die Entscheidungsfreiheit für Folgetransaktionen und determiniert somit das zukünftige Beschaffungsverhalten. Die Einschränkung der Dispositionsfreiheit im Sinne einer Lock-in-Situation resultiert aus spezifischen Investitionen.<sup>593</sup> Sie ist für Kunden allerdings zumindest teilweise wahrnehmbar und fließt in Kaufüberlegungen ein.<sup>594</sup> Der Entscheidung für einen initialen Kauf geht eine Abwägung zwischen Nutzenvorteilen und Lock-in-Effekten voraus.<sup>595</sup> Im Extrem besteht eine Bindung an einen ganz bestimmten Anbieter und dessen Leistungen, etwas weniger stark wirkt eine Bindung an eine bestimmte Technologie.<sup>596</sup> Lock-in-Effekte erhöhen und erneuern sich auch nach dem Erstkauf mit jeder Folgebeschaffung. Der Grad der Abhängigkeit im Sinne einer ökonomisch begründeten Gebundenheit<sup>597</sup> bemisst sich daher an der Höhe möglicher Wechselkosten, welche sich gezielt von Anbietern beeinflussen lässt.<sup>598</sup> Mit Blick

<sup>592</sup> Der Geschäftstyp Systemgeschäft richtet sich auf die Vermarktung von Leistungen in anonyme Märkten bzw. Marktsegmenten. Die von der initialen Kaufentscheidung ausgehenden Pfadabhängigkeiten – bzw. terminologisch gleichbedeutende ex-post-Abhängigkeiten – begründen die Entstehung eines Abhängigkeitsverhältnisses des Nachfragers vom Anbieter einer Leistung sowie eine sukzessive Beschaffungsreihenfolge. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 419 ff.; Weiber 1997, S. 284 ff.

<sup>593</sup> „Eine Lock-in-Situation liegt dann vor, wenn ein Entscheidungsträger aufgrund spezifischer Investitionen und/oder positiver Erfahrungen in seinen zukünftigen Handlungsweisen mehr oder weniger stark festgelegt ist.“ Weiber 1997, S. 298. Als spezifisch gelten Investitionen, wenn sie an einen bestimmten Verwendungszweck gebunden sind. Der Spezifitätsgrad einer Investition ist messbar mittels der bereits zuvor erläuterten Marshallschen Quasirente. Sind Investitionen für einen anderen Verwendungszusammenhang wertlos liegt eine totale Spezifität vor, im Falle eines lediglich geringeren Nutzwerts einer Second-best-Verwendung handelt es sich um den Fall gradueller Spezifität. Vgl. Preß 1997, S. 92 ff. Im Zuge des Vertragsschlusses erfolgt eine sog. „fundamentale Transformation“ bei welcher eine ex-ante unspezifische Ausgangssituation eines Wettbewerbsmarktes mit mehreren kontrahierbaren Transaktionspartnern sich in eine ex-post spezifische Situation mit der Anbieter-Nachfrager-Dyade, d.h. eine Monopolsituation wandelt. Preß 1997, S. 94.

<sup>594</sup> Vgl. Weiber 1997, S. 315 sowie speziell zur Frage der Gestaltung einer „Systembindungspolitik“ S. 331 ff.

<sup>595</sup> Lock-in Effekte variieren in ihrem Ausmaß ebenso wie in der Freiwilligkeit ihres Ursprungs. Als Ursachen für die Bindung eines Nachfragers an einen Anbieter aufgrund zurückliegender Entscheidungen im Sinne eines Lock-in-Effekts kommen bspw. ökonomische, technisch-funktionale, vertragliche und institutionelle oder auch psychologische und soziale Ursachen in Betracht. Vgl. Weiber 1997, S. 300 ff.

<sup>596</sup> Die Stärke des Lock-in-Effekts determiniert das Ausmaß einer ökonomischen Gebundenheit. Für eine Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Lock-in-Formen, ihren jeweiligen Ursachen und Bedeutungen und Konsequenzen vgl. Weiber 1997, S. 309.

<sup>597</sup> Zur Unterscheidung zwischen Gebundenheit und der Situation des „Nicht-Wechsel-Könnens“ und der Verbundenheit aufgrund einer Bindungsmotivation des „Nicht-Wechsel-Wollens“ vgl. Eggert 1999, passim.

<sup>598</sup> Anbietern steht es offen, Wechselhürden gezielt zu abzubauen und damit gleichsam eine von Nachfrager wahrgenommene Unsicherheitsposition zu reduzieren.

auf zukünftig angestrebte oder erforderliche Käufe stellt die Offenheit eines Systems ein relevantes Entscheidungskriterium dar. Sie lässt sich bemessen an dem Kriterium der Integralqualität, welches die nutzenbezogene Funktionseignung eines Gutes im Verbund mit anderen einem System zugehörigen Gütern eines Nachfragers sowie den jeweils gegebenen Betriebsbedingungen zum Ausdruck bringt.<sup>599</sup> Der Geschäftstyp Systemgeschäft weist große Überschneidungen, nicht aber eine Deckungsgleichheit mit dem Begriff Systemtechnologie auf.<sup>600</sup> Obgleich der Betrachtungsschwerpunkt zumeist auf Systemtechnologien liegt, können daher jegliche in einer sukzessiven Beschaffungsschrittfolge beschaffte Leistungen dem Systemgeschäft zugerechnet werden.<sup>601</sup>

Die aufgezeigten Eigenheiten des Systemgeschäfts stellen Nachfrager mit Blick auf das Kriterium Anbieterverlässlichkeit vor eine sehr spezifische Unsicherheitsituation mit einem hohen Risiko des Eingehens suboptimaler Entscheidungen aufgrund der sukzessiven Beschaffungsreihenfolge und einer langfristigen Gebundenheit an Ausgangsentscheidungen. Verhaltensunsicherheit besteht insbesondere aufgrund der Möglichkeit einer opportunistischen Ausnutzung des mit der Lock-in-Situation einhergehenden Abhängigkeitsverhältnisses. Diese endogene Unsicherheit steigt zudem mit der zeitlichen Entscheidungsreichweite und kann von exogen induzierten Extremereignissen im Laufe der Geschäftsbeziehung situativ verstärkt werden. Gleichzeitig jedoch steht die

<sup>599</sup> Vgl. Weiber 1997, S. 304 f.; Kleinaltenkamp 2000, S. 177; Günter 1979a, S. 177. Integralqualität lässt sich wiederum untergliedern in produkt-, zeit- und verfügbarkeitsbezogenen Integralqualitätsdimensionen. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 496 f.

<sup>600</sup> Unter Systemtechnologien werden Kombinationen von serien- und einzelgefertigten Produkten verstanden, welche auf Informationstechnik basieren und über eine Systemarchitektur miteinander verbunden sind. Systeme bestehen zumeist aus unterschiedlichen Komponenten, welche Teilfunktionen erfüllen und für sich gesehen sehr häufig Commoditycharakter aufweisen. Die Komponenten werden entweder von Komponentenanbietern einzeln angeboten und durch Kunden zu einem System vereint oder aber von Systemintegratoren zu einem individualisierten Leistungsbündel vereint und am Markt angeboten. Klassische Beispiele hierfür sind Telekommunikationssysteme oder Fertigungsautomatisierungssysteme. Anders als im Fall der Komponentenanbieter stehen Nachfrager üblicherweise in einer direkten und hoch spezifischen Leistungsbeziehung zu den Anbietern integrierter Lösungskonzepte. Die Transaktionssituation ist in der Regel geprägt von einem hohen Individualisierungsgrad, einer relativ geringen Transaktionshäufigkeit und hohen Informationsasymmetrien aufgrund der im Zuge der Leistungstransformation geschaffenen Spezifität. Vgl. Weiber 1997, S. 341 ff.

<sup>601</sup> Die sukzessive Beschaffungsschrittfolge fußt auf unterschiedlichen Gründen bzw. anbieter- und nachfragerseitigen Motiven. Häufig sind zukünftige Anpassungen technologisch bedingt und werden – wie z.B. im Fall von Software-Updates – von Kunden auch erwartet. Ein primär vom Wunsch des Kunden ausgehender Systemkauf vermag allerdings beispielsweise auch auf einer als sehr hoch wahrgenommenen Komplexität und – ökonomisch begründet – einer limitierten Ausstattung mit finanziellen Ressourcen beruhen. Zudem lassen sich bspw. auch organisationsbedingte oder netzwerkbeeinflusste Gründe für ein „Decomposing“ einer Kaufentscheidung bzw. der sukzessiven Beschaffung von Einzellösungen anführen. Die Dispositionsfreiheit wird im Zuge einer Initialkaufentscheidung stark eingeschränkt. Systemgeschäfte lassen sich wiederum im Hinblick auf den Charakter des vorliegenden Bedarfsverbundes in die Varianten Erweiterungsgeschäft und Verkettungsgeschäft unterteilen. Erweiterungsgeschäfte beziehen sich auf einen bestimmten Bedarfsfall und zeichnen sich durch eine Nutzererweiterung durch komplementäre Leistungen im Zeitverlauf aus, während Verkettungsgeschäfte auf die Schaffung zusätzlichen Nutzens durch Integration bislang isolierter Nutzenelemente einer Bedarfskette abzielen. In beiden Fällen beeinflusst das Wissen um Folgekäufe die Initialkaufentscheidung. Vgl. Weiber 1997, S. 284 ff.

Vergleichbarkeit alternativer Leistungsangebote unter dem Vorbehalt einer limitierten Beurteilbarkeit zukünftiger Entwicklungen.<sup>602</sup> Aufgrund der allein nachfragerseitigen ex-post-Abhängigkeit und nur begrenzter Möglichkeiten zur Reduktion dieser Abhängigkeit stellen sich für Austausch des Geschäftstyps Systemgeschäft somit extreme Anforderungen an die Verlässlichkeit von Anbietern bzw. eine nachfragerseitigen Suche nach Hinweisen auf die Anbieterverlässlichkeit.<sup>603</sup>

Der Geschäftstyp **Zulieferung** stellt ein Verbundgeschäft auf Basis einer Geschäftsbeziehung dar.<sup>604</sup> Dieses ist geprägt durch zumeist komplexe Leistungsbündel aus materiellen und immateriellen Leistungen und Rechten, welche speziell für eine langfristig ausgelegte Belieferung einzelner Kunden entwickelt werden.<sup>605</sup> Aus Anbietersicht handelt es sich somit um ein einzelkundenorientiertes Vermarktungsprogramm, aus Nachfragersicht um ein – insbesondere bei der Belieferung von Erstausrüstern<sup>606</sup> – in der industriellen Serienproduktion zum Einsatz kommendes Beschaffungskonzept.<sup>607</sup> Abbildung 25 zeigt wesentliche Bestandteile des Leistungsbündels Zulieferung auf.

<sup>602</sup> Beispielsweise vermögen exogene Schocks wie eine Wirtschaftskrise und damit einhergehende Konsequenzen für Anbieter ein kurzfristiges Umschwenken auf opportunistische Verhaltensweisen auslösen. Dies entspricht dem Gedanken, dass kurzfristiges Nothandeln zur Sicherung eines Unternehmens in einer Krisensituation einer langfristigen Kundenorientierung vorgezogen wird. Zur begrifflichen Einordnung des Begriffs Krise vgl. Kapitel 2.2.

<sup>603</sup> Die Anforderungen übersteigen noch einmal das Ausmaß des ebenfalls als Verbundgeschäft geltenden und im nachfolgenden betrachteten Zuliefergeschäfts. Im Zuliefergeschäft liegen zum einen beiderseitige ex-post-Abhängigkeiten vor, zum anderen steht es Nachfragern offen, sich in einer 1:1-Beziehung den Zugriff auf zentrale Produktionsmittel, Patente etc. zu sichern. Insbesondere im Falle einer Insolvenz von Lieferanten erlaubt dies eine Übertragung der Leistungserstellungsaufgaben auf andere Lieferanten. Im Systemgeschäft ist ein solches „Pfand“ aufgrund der einer 1:n-Beziehung nicht realisierbar.

<sup>604</sup> Ebenso wie beim vorab beschriebenen Systemgeschäft liegt hier ein Nachfrageverbund vor. Ähnlich wie im Systemgeschäft stellt sich für Lieferanten die Frage der Wahl zwischen einer eher unspezifischen Transaktionssituation als Anbieter dem Commodity-Bereich zurechenbarer, standardisierter und massengefertigter Komponenten und der Positionierung als Leistungsintegrator. Integratoren stellen Nachfragern mittels Integration einzelner Komponenten auf die individuellen Leistungsanforderungen angepasstes Lösungskonzept bzw. ein Modul zur Verfügung. Zulieferung wurde als Sourcing-Strategie bereits in Kapitel 4.1.3 erwähnt und kurz diskutiert. Vgl. auch Günter/Kuhl 2000, S. 406 f.

<sup>605</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 493 ff.; Freiling 1995, S. 17 ff.

<sup>606</sup> Erstausrüster werden auch als Original Equipment Manufacturer (OEM) bezeichnet. Diese erstellen für Endkunden Leistungsbündel mit einem tangiblen Produkt im Mittelpunkt. In Endprodukte verbaute Teile, Module o.ä. industrielle Vorprodukte werden als Bestandteil eines Leistungsbündels Zulieferung beschafft. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 175 sowie Kapitel 2.2.

<sup>607</sup> Vgl. hierzu die Darstellungen in Kapitel 4.1.3.

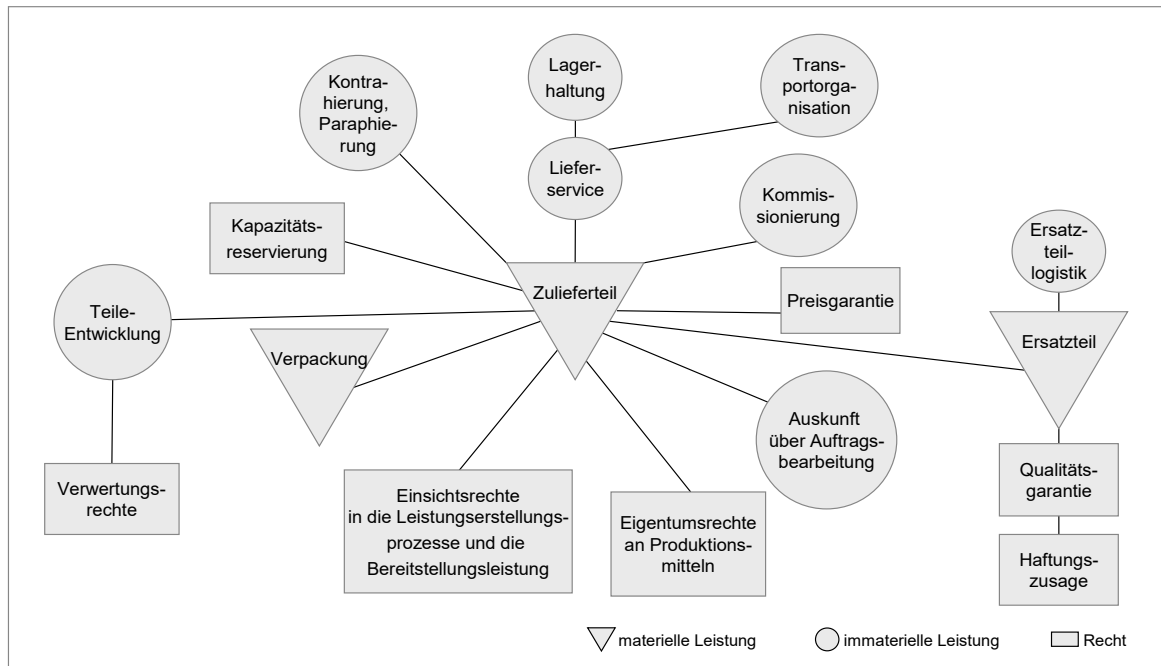


Abbildung 24: Zulieferung als Leistungsbündel  
Quelle: Freiling 1995, S.29.

Nachfrager sind über einen längeren Zeitraum an eine spezifisch für sie entwickelte Zulieferungslösung gebunden.<sup>608</sup> Vor diesem Hintergrund gewinnt speziell die Vorvertragsphase an Bedeutung. Sie setzt sich bei direkt an einen OEM liefernden Zulieferern auf Tier1-Ebene<sup>609</sup> zumeist aus einer Vorauswahl und einem nachfolgendem Konzeptwettbewerb zusammen.<sup>610</sup> Die bei der Anbietersauswahl zu berücksichtigende Komplexität des Leistungsbündels Zulieferung bezieht sich daher nicht allein auf die technische, sondern auch die organisationale Leistungsfähigkeit sowie auch den Leistungswillen von Anbietern.<sup>611</sup> Ziele eines Konzeptwettbewerbs liegen daher unter anderem auch in einer frühzeitigen integrativen Betrachtung aller für eine längerfristige Zusammenarbeit notwendigen Ressourcen und Markteinflüsse auf beiden Austauschseiten. Diese ist wiederum Voraussetzung für eine realisierbare Definition von Aufgaben, Rollen und Austauschregeln zum Zweck der

<sup>608</sup> Ab Start einer Serienproduktion umfasst das den Lebenszyklus des hergestellten Produktes – in der Automobilproduktion üblicherweise ca. 7 Jahre – sowie Verpflichtungen im Rahmen der After Sales-Phase von teilweise 20 Jahren und mehr. Vgl. Dölle 2013, S. 57.

<sup>609</sup> In der Automobilindustrie wird eine stark pyramidal ausgerichtete Systematisierung von Lieferanten verfolgt. Lieferanten werden üblicherweise unterschieden nach System-/ Modullieferanten (Tier-1), Komponentenlieferanten (Tier-2) und Teilelieferanten (Tier-3) und weiteren Vorlieferanten auf Tier-x-Ebene. Stark in eine gemeinsame Entwicklung einbezogene Tier-1-Lieferanten werden mittlerweile auch als Tier-0,5 bezeichnet. Vgl. Dölle 2013, S. 21 f. sowie S. 82 f.; Eigner/Stelzer 2008, S. 14.

<sup>610</sup> Vgl. Dölle 2013, S. 176. Zulieferer auf Tier-1-Ebene nehmen in der Regel die Rolle von Koordinatoren der ihrer Zulieferaufgabe zugehörigen Lieferkette ein.

<sup>611</sup> Vgl. Kapitel hierzu die Erläuterungen in Kapitel 2.2.

Erschließung von Potenzialen und der Handhabung eventueller Problemsituationen.<sup>612</sup>

Zulieferer als den OEM vorgelagerte Integratoren übernehmen bereits sehr frühzeitig Verantwortung für den Aufbau einer stabilen Lieferkette. Probleme bereiten dabei insbesondere solche den direkten Zulieferern vorgelagerte Lieferanten, welche nicht über die Fähigkeiten oder den Willen verfügen, sich nach den Logiken einer aufeinander abgestimmten Lieferkette zu richten. Hierbei ist zu beachten, dass die Organisationslogik einer Lieferkette branchenabhängig ist und nachrangige Zulieferer sich zuallererst an den Bedarfen für sie wichtiger Leitindustrien bzw. „Nachfragercluster“ orientieren, den Anforderungen von Kunden aus anderen Branchen hingegen potenziell weniger Aufmerksamkeit schenken.<sup>613</sup> Besondere Problematiken ergeben sich im Fall stark voneinander abweichender Branchenlogiken, z.B. aufgrund unterschiedlich ausgeprägter Regulierungsanforderungen oder unterschiedlich hoher Industriegeschwindigkeiten.<sup>614</sup>

<sup>612</sup> Vgl. Dölle 2013, S. 176 ff. Die Erfordernis einer Passung bzw. eines Fit zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen von Zulieferern und OEM bedingen zumeist eine enge Zusammenarbeit welche bereits in frühen Forschungsphasen beginnt und spätestens nach dem Nachweis einer Serienreife zunehmend intensiviert wird, je näher der Start einer Serienproduktion zeitlich rückt. In einem Innovationsprozess sind Tätigkeiten auf Seiten des Zulieferers denen der OEM leicht vorgelagert. Zunächst kommt es in der Forschungsphase auf Seiten des OEM zu einer Evaluation der Vorentwicklungen von Zulieferern sowie zu einer eigenen Vorentwicklung. Anschließend an den Nachweis der Serienreife folgt OEM-seitig die Serienentwicklung und eine Belieferung mit serienreifen Mustern. Ab einem als „Point of no return“ bezeichneten Zeitpunkt wird die Serienproduktion vorbereitet. Zulieferer müssen ab diesem Zeitpunkt für die Serienproduktion lieferbereit sein und dies auch die vorgelagerten Lieferketten gewährleisten können. Vgl. Vahs/Brem 2012, S. 225 ff. Direkt mit einer Serienfertigung verbundene Leistungsanforderungen betreffen bspw. Aspekte wie Fähigkeiten der JIT-Belieferung, Flexibilitätspotenziale oder die Resilienz vorgelagerter Lieferketten.

<sup>613</sup> Dies entspricht dem Verständnis, dass einer bestimmten Branche bzw. bestimmten Nachfragern strategische Relevanz und folglich besondere Beachtung beigemessen wird und somit die Logik des Handelns sich schwerpunktmäßig an diesen im Fokus stehenden Branchen und/oder Kunden ausrichtet. Organisationslogiken bzw. organisationsübergreifende Branchenlogiken lassen sich als Bündel ähnlich ausgeprägter Eigenlogiken verstehen. Unter Eigenlogik wird die einem spezifischen Kontext bzw. einer Lebenswelt entspringende, persönliche Logik bzw. Denkweise eines Individuums verstanden. Diese beeinflusst die Handlungen eines Individuums und ist unter Umständen inkommensurabel, d.h. unvereinbar mit den Logiken anderer Individuen. Ein mögliches Resultat der Inkommensurabilität ist die Entstehung kommunikativer Missverständnisse. Vgl. Ringlstetter 1997, S. 10 ff.

<sup>614</sup> Ein Beispiel für – unter dem Stichwort Industriegeschwindigkeit diskutierte – unterschiedlich gestaltete Entwicklungs- und Produktlebenszyklen bietet z.B. der Vergleich zwischen Automobil- und Halbleiterherstellern: Während die Automobilindustrie mit Produktlebenszyklen (PLZ) von ca. 6-10 Jahren plant, gehen PLZ bei der Herstellung von Elektronik-Bauteilen in der Regel nicht über eine Dauer von max. 1-3 Jahren hinaus. Vgl. Raubold 2011, S. 42. Bis zu Ende eines Automobillebenszyklus überspringen somit bspw. DRAM-Hersteller üblicherweise mehrere Lebenszyklen inklusive damit einhergehender produkt- und fertigungstechnischer Technologiebrüche. Damit verbundene Anpassungen an der extrem kapitalintensiven Produktionsinfrastruktur machen eine nachträgliche Produktion von Bauteilen nach Ende eines PLZ technisch unmöglich. Die Aufrechterhaltung einer längerfristigen Produktionsbereitschaft wiederum erweist sich aufgrund der relativ geringen Ausbringungsmengen bei gleichzeitig hohen Fixkostendegressionseffekten ökonomisch nicht sinnvoll. In Fällen wie diesen entsteht somit häufig der Bedarf einer Endbevorratung mit oder noch vor Anlaufen der Serienproduktion.

## 4.2.2 Abgrenzung und Einordnung der für die Zwecke der Arbeit gewählten Unterteilung

### 4.2.2.1 Einleitende Erläuterungen

Im Rahmen des quantitativen Teils der empirischen Untersuchung kommt eine pragmatische, an die Praxisterminologie angelehnte Unterteilung von Gütern zum Einsatz.<sup>615</sup> An die in der vorliegenden Untersuchung gewählte Gütersystematik werden zwei zentrale Anforderungen gestellt: Zum einen sollte sie zum Zweck der Analyse und Diskussion Komplementäreigenschaften mit anderen Systematiken ausweisen und darf daher im Sinne einer „konzeptionellen Barrierefreiheit“ keine Extremposition einnehmen. Zum anderen bedarf es einer Systematik, welche in einer Befragung von Unternehmenspraktikern nicht erklärungsbedürftig ist und sich somit in ihrer Terminologie eng an den realen Gegebenheiten und gängigen Bezeichnungen in der Unternehmenspraxis orientiert. Überlegungen auf Basis der geschilderten Anforderungen ergaben eine Einteilung in sieben Kategorien für die Zwecke der empirischen Untersuchung. Mit jeder der dargestellten Güterkategorien sind eigene Besonderheiten und Herausforderungen für das Marketing verbunden. Die gewählten Kategorien werden daher nachfolgend jeweils in Grundzügen beschrieben und mit Blick auf ihre Besonderheiten unter dem Aspekt Verlässlichkeit betrachtet. Wie in Tabelle 10 dargelegt, lassen sich die sieben Kategorien inhaltlich zusammenfassen und somit auf drei Hauptkategorien reduzieren: Bei den Kategorien „Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe“ sowie „Halbfertigwaren und Komponenten/Teile“ handelt es sich um Verbrauchsgüter, welche aus bilanzieller Sicht Sachgüter des Umlaufvermögens darstellen. Sie werden in der Literatur u.a. auch als Produktionsgüter geführt. Investive Gebrauchsgüter entsprechen Sachgütern des Anlagevermögens und werden zum Teil auch als Investitionsgüter im engeren Sinne bezeichnet.<sup>616</sup> In der dritten Hauptkategorie werden die als Dienstleistungen bezeichneten Güter zusammengefasst, welche allerdings aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausrichtungen ebenso wie die übrigen Einzelkategorien in Folge jeweils separat diskutiert werden.

<sup>615</sup> Die Terminologie orientiert ich eng an der an die Praxis angelehnten Unterscheidung von Kleinaltenkamp (2000), der zwischen Produktionsgüter (Verbrauchsgüter), Investitionsgüter (Gebrauchsgüter), Systemtechnologien und Dienstleistungen differenziert. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 174. Produktionsgüter werden hier als Oberbegriff für Rohstoffe, Einsatzstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe und Teile verstanden. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 174 f. Zum Zweck der eigenen Untersuchung wird hinsichtlich der Produktionsgüter noch einmal eine feingliedrigere Unterteilung vorgenommen. Systemtechnologien bzw. Systemgüter werden aufgrund von Abgrenzungsproblematiken nicht als gesonderte Kategorie in die Untersuchung aufgenommen.

<sup>616</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 173.



Kategorie		Einordnung (ggf. Schwerpunkt)
1	Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe (RHB-Stoffe <sup>617</sup> )	Verbrauchsgüter
2	Halbfertigwaren und Komponenten/Teile (HKT)	
3	Investive Gebrauchsgüter (IGG <sup>618</sup> ) (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	Gebrauchsgüter
4	Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen (IS <sup>619</sup> )	Dienstleistungen
5	Bauleistungen (BL <sup>620</sup> )	Dienstleistungen
6	Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (BS <sup>621</sup> ) (z.B. Marktforschung)	
7	EDV-/IT-Dienstleistungen (ITS <sup>622</sup> )	

Tabelle 10: Die Leistungs- bzw. Gütersystematik für die Untersuchung im Überblick  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.2.2 Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe

Rohstoffe im engsten Sinn sind solche unverarbeiteten Güter, die in einer Weiterverarbeitung als stoffliche Basis in ein Erzeugnis eingehen. Hiervon abgrenzen lassen sich die bereits einer Bearbeitung unterzogenen Einsatzstoffe.<sup>623</sup> Im Hinblick auf Einsatzstoffe wird zumeist weiter nach Hilfs- und Betriebsstoffen differenziert. Hilfsstoffe gehen ebenfalls in ein Erzeugnis ein, allerdings als mengenanteilmäßig untergeordnete Stoffe.<sup>624</sup> Betriebsstoffe hingegen gehen nicht in ein Erzeugnis ein, werden allerdings auch zu Produktionszwecken benötigt bzw. verbraucht.<sup>625</sup> Eine Bewertung hinsichtlich des Kriteriums Verlässlichkeit fällt uneinheitlich aus: Einerseits stellt die Mehrheit der RHB die bereits im Zuge der vorherigen Diskussion der U-Kurven-Hypothese angeführten materiellen

<sup>617</sup> Zum Zweck der Beschreibung der empirischen Untersuchung wird auch die nochmals reduzierte Abkürzung „RHB“ verwendet. Die Güterkombinationsbezeichnung Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe entstammt dem betrieblichen Rechnungswesen, findet darüber hinaus jedoch allgemein regen Gebrauch in der Unternehmenspraxis.

<sup>618</sup> IGG = Abkürzung für „Investive Gebrauchsgüter“

<sup>619</sup> Diese werden im Folgenden verkürzend auch als „Industrielle Services“ benannt. Zu diesem nachfolgend noch definierten Begriff vgl. Engelhardt/Reckenfelderbauer 2006, S. 225; Eggert/Hogreve/Ulaga/Muenkhoff 2011, S. 662. IS = Abkürzung für „Industrielle Services“

<sup>620</sup> BL = Abkürzung für „Bauleistungen“

<sup>621</sup> BS = Abkürzung für „Beratungsleistungen, Schulungen, Informationen“

<sup>622</sup> ITS = Abkürzung für „EDV-/IT-Dienstleistungen“, analog wird allerdings zum Teil auch die Bezeichnung „EDV-/IT-Services“ verwendet.

<sup>623</sup> Rohstoffe im engsten Sinn – häufig auch als Grundstoffe bezeichnet – stellen Ergebnisse der auch als Urproduktion bezeichneten ersten Produktionsstufe dar. Es handelt sich hierbei um bislang unbearbeitete Stoffe wie z.B. energieliefernde Rohstoffe, land- und forstwirtschaftliche Erzeugnisse oder Basisrohstoffe wie z.B. Erze. Bereits be- oder verarbeitete Rohstoffe werden hingegen als Einsatzstoffe bezeichnet. Sie gehen als Ausgangspunkt und Basis weiterer Produktionsprozesse in Folgeprodukte ein. Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 199f.; Kleinaltenkamp 2000, S. 174 f.; Van Weele 2002, S. 22.

<sup>624</sup> Hilfsstoffe werden zum Teil auch als Hilfsmaterial bezeichnet. Die Begriffe entstammen der Kostenrechnung und bezeichnen Stoffe wie z.B. Industriekleber oder Lacke, die als Nebenbestandteile lediglich eine Hilfsfunktion im fertigen Produkt erfüllen. In der Herstellung bestehen aufgrund von Kuppelproduktion häufig starke Interdependenzen mit Einsatzstoffen. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 175.; Van Weele 2002, S. 22; Engelhardt/Günter 1981, S. 213.

<sup>625</sup> Bei Betriebsstoffen handelt es bspw. um Schmierstoffe, Öle oder auch eine Vielzahl technischer Gase. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 175.

Commodity-Güter, für welche Verlässlichkeit ein Residual-Entscheidungskriterium darstellt. Andererseits handelt es sich um mehrheitlich in die Produktion einfließende Verbrauchsprodukte, für welche einerseits zum Teil erhebliche Kosten der Lagerhaltung anfallen und von welchen andererseits zum Teil wichtige Produktionsschritte abhängig sind.<sup>626</sup> Falls die Beschaffung von RHB mit einem Belieferungskonzept einhergeht, bedarf es darüber hinaus auch einer Integration des Kunden und ggf. einer vertraglichen Bindung sowie spezifischer Investitionen.<sup>627</sup>

#### 4.2.2.3 *Halbfertigwaren und Komponenten/Teile*

Der Begriff Halbfertigware bzw. synonym verwendete Begriffe wie Halbfabrikat bezeichnen industrielle Vorprodukte zur weiteren Verarbeitung.<sup>628</sup> Komponenten und Teile bzw. auch Bauteile sind begriffliche Varianten von Einzelteilen eines materiellen Gesamterzeugnisses. Üblicherweise erfüllen sie eine genau bestimmte Funktion im Rahmen eines technischen Gesamtkomplexes.<sup>629</sup> Insbesondere im Fall fertigungssynchroner Lieferung an einen OEM erfolgt häufig bereits eine Gruppierung von zweckgleichen Teilen zu Bau- bzw. Montagegruppen durch Tier 1-Lieferanten.<sup>630</sup> In der vorliegenden Untersuchung beschränkt sich die Betrachtung auf Teile, welche in weitere Fertigungsprozesse einfließen. Unterschiede in Bezug auf die Dringlichkeit der Belieferung und damit auch die Rolle der Lieferantenverlässlichkeit sind in Abhängigkeit davon zu erwarten, ob die Güter im Rahmen einer Serienfertigung nachgefragt werden oder etwa zum Zweck diskreter Bedarfsfälle in der Einzelfertigung. Sofern die betrachteten Güter in Serienfertigungsprozesse einfließen, sind sie häufig Gegenstand eines ausgeprägten Supply Chain Managements, welches ein besonderes Augenmerk auf den Umgang mit

<sup>626</sup> Zur Zusammensetzung von Kosten der Lagerhaltung als Entscheidungskriterium Bedarfs- und mengenorientierter Ansätze der Beschaffungsplanung vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 388 ff. Kosten der Lagerhaltung von RHB sind bspw. Abhängig von den Kostentreibern Menge/Volumen, Kapitalbindung, technologische und/oder sicherheitsbedingte Anforderungen an eine Lagerung u.v.m.

<sup>627</sup> Ein Belieferungskonzept als Leistungsbündel – wie es bspw. bei der Belieferung mit technischen Gasen zu industriellen Zwecken häufig der Fall ist – entspricht somit einer De-Commoditisierung.

<sup>628</sup> Die Begriffe unterscheiden je nachdem welche betriebliche Funktion begriffsprägend wirkt, unterscheiden sich jedoch inhaltlich nicht. Vorgefertigte Metall- und Kunststoffwerkstoffe werden häufig auch als Halbzeug bezeichnet. Vgl. Van Weele 2002, S. 22.

<sup>629</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 175 f.

<sup>630</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 406 f. Aufgrund mechanischer Beanspruchung divergiert die Lebensdauer von Einzelteilen nicht selten von denen des Gesamtprodukts. Aus diesen Grund lässt sich unterscheiden zwischen Erstausrüstungsteilen, welche in ein Neuprodukt verbaut werden und technisch baugleichen Ersatzteilen. Außerdem werden häufig Ergänzungsteile als Zubehör produziert. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 175.

Risiken und Problemen in der Lieferkette sowie die Prävention ebenjener legt.<sup>631</sup> Hierbei versuchen OEM als letzte Nachfrager einer industriellen Wertschöpfungskette vorgelagerte Prozesse aufgrund der besonderen Störanfälligkeit engmaschiger Lieferketten und des Schadensrisikos im Störfall z.T. mehrere Wertschöpfungsstufen übergreifend zu beeinflussen. Besondere Anforderungen stellen sich hierbei für das Management der Güter- und Informationsströme.<sup>632</sup> Aufgrund tendenziell höherer Kapitalbindung sind in vielen Fällen zudem Ansätze einer den Gedanken des Working Capital Managements entsprechenden Bestandoptimierung zu erwarten.<sup>633</sup> Auch ist anzunehmen, dass auf den Austausch von Verbrauchsgütern bezogene Verträge in der Unternehmenswelt tendenziell relativ einfach gehalten sind und sich lediglich in Problemfällen auf vertragliche Anspruchsgrundlagen berufen wird. Dieser Umstand ist vor allem Effizienzgründen geschuldet, da einfach gehaltene Austauschabkommen eine prozessuale Komplexitätsreduktion und Automatismen ermöglichen, z.B. im Rahmen elektronischer Beschaffung.<sup>634</sup>

#### 4.2.2.4 Investive Gebrauchsgüter

Als investive Gebrauchsgüter werden in der Untersuchung solche Investitionsgüter bezeichnet, deren Anschaffung zum Zweck einer produktiven Verwendung in Unternehmen vorgenommen wird. Hierzu werden v.a. folgende Investitionsgüter gezählt und auch als Beispiele verwendet: Maschinen, Geräte, Anlagen, Ausrüstungen, Aggregate. Sie gilt es zunächst kurz zu charakterisieren, bevor mit Blick auf das Beschaffungskriterium Anbieterverlässlichkeit eine übergreifende Darlegung der Besonderheiten Investiver Gebrauchsgüter erfolgt. Mögliche Unterscheidungskriterien betreffen die Größe, die Bedeutung im Produktionsprozess, technische Komplexität und die Komplexität des Einsatz- bzw. Verwendungszusammenhangs. Engelhardt/Günter (1981) ziehen eine Unterteilung zwischen einem isoliertem Einsatz und dem Einsatz in einem abgestimmten Verbund heran. Sie differenzieren demzufolge zwischen Einzelaggregaten und komplexen Anlagen. Dieser Unterscheidung ordnen sie weitere technisch geprägte Begriffe

<sup>631</sup> Vgl. Wagner/Bode 2006, S. 301 ff.; Zsidisin/Ellram/Carter/Cavinato 2004, S. 397 ff.; Hoffmann 2012, S. 79 ff.; Tang 2006, S. 452 ff.; Ellis/Henry/Shockley 2010, S. 34 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 2.2.

<sup>632</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu kommunikativen Prozessen in Kapitel 3.3.2.

<sup>633</sup> Vgl. Werner 2014, S. 121 f.

<sup>634</sup> Die betrifft generell Verbrauchsgüter, d.h. HKT sowie der zuvor diskutierten RHB. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.3. Zu den angeführten Zielen trägt auch die Vereinbarung von Rahmenverträgen bei.

unter.<sup>635</sup> Maschinen stellen eigenständige technische Funktionseinheiten dar und lassen sich als Einzelaggregate einsetzen. Der Begriff Gerät hingegen findet im betrieblichen Kontext Verwendung als allgemeine Bezeichnung für Gegenstände mit denen produktive Tätigkeiten verrichtet werden.<sup>636</sup> Eine planvoll gestaltete Kombination aus funktional, steuerungs- oder sicherheitstechnisch miteinander verbundenen Geräten und Maschinen wird aus technischer Sicht als Anlage bzw. Großanlage bezeichnet.<sup>637</sup> Bei Großanlagen handelt es sich um „komplexe Hardware-Software-Kombinationen (...), die in jedem Einzelfall sehr variabel auf spezielle Bedürfnisse und die individuellen Einsatzbedingungen bei einem Kunden zugeschnitten sind.“<sup>638</sup> Sie werden zumeist im Verbund mehrerer kooperierender Anbietern angeboten und erstellt.<sup>639</sup> Der Begriff Ausrüstung bezeichnet hingegen zu Produktiv- bzw. Betriebszwecken notwendige Werkzeuge bzw. Werkzeugsätze oder Ergänzungen eines Investitionsguts. Wie bereits vorab expliziert besteht das verbindende Merkmal der angeführten Investiven Gebrauchsgüter in ihrer Verwendung zu Produktionszwecken. Als solche Güter sind sie oft engpassbeeinflussend und daher kritisch für eine konstante Aufrechterhaltung des Leistungspotenzials der Nachfrager.<sup>640</sup> Abgesehen vom Nutzungszweck unterscheiden sie sich hinsichtlich des Grades ihrer Individualisierung für einen Kundenzweck und des Beitrags des Nachfragers zu ihrer Erstellung sowie auch der von ihnen ausgehenden – von der jeweiligen Integralqualität abhängigen – Pfadabhängigkeit.<sup>641</sup> Die Relevanz des Kriteriums Verlässlichkeit bemisst sich neben dem Ausmaß möglicher Engpassfolgen u.a. auch an der Existenz bzw. Vorhaltbarkeit potenzieller Redundanzen bzw. Leistungsreserven. Deren Vorhaltung ist wieder-

<sup>635</sup> Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 93 f. So auch Kleinaltenkamp 2000, S. 178.

<sup>636</sup> In der Anwendung als technisches Arbeitsmittel werden Maschinen z.T. auch als stoffumsetzende Systeme bzw. Apparate bezeichnet. Abgegrenzt werden muss von dieser technischen Begriffsverwendung die betriebswirtschaftliche Verwendung des Begriffs System. Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1. Weiter lassen sich Maschinen unterscheiden zwischen weitestgehend standardisiert hergestellten Serienmaschinen und speziell für einen speziellen Anwendungszweck gefertigten Sondermaschinen. Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 149 ff. Einzelaggregate stellen aus technischer Sicht eine isoliert einsetzbare Kombination mehrerer zusammenwirkender Maschinen und Geräte dar. Üblicherweise handelt es sich hierbei um Kraft- und Arbeitsmaschinen. Beispiele für Einzelaggregate sind Motor- oder auch Kühlaggregate oder auch Baumaschinen. Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 149 ff.; Kleinaltenkamp 2000, S. 183.

<sup>637</sup> Anlagen werden sowohl im industriellen Produktionsverbund wie auch als Stand-Alone-Objekt eingesetzt. Typische Beispiele für Anlagen sind bspw. Raffinerien, Walzstraßen in der Stahlherstellung, Müllverbrennungsanlagen oder auch Windkraftanlagen. Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 178 ff.; Engelhardt/Günter 1981, S. 93 ff.

<sup>638</sup> Kleinaltenkamp 2000, S. 178.

<sup>639</sup> Typischerweise lassen sich technologische Herausforderung und auch die mit der Erstellung einer Großanlage einhergehenden Risiken nur im Verbund mehrerer Anbieter, sog. „Anbieterkoalitionen“ bewältigen. Vgl. Günter 2013, S. 384 ff.; Kleinaltenkamp 2000, S. 178.

<sup>640</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 178 f.

<sup>641</sup> Vgl. hierzu vor allem die Ausführungen zu Systemgeschäften in Kapitel 4.2.1.

rum abhängig von der Höhe des dadurch gebundenen Sachkapitals sowie technischer Einflussfaktoren.<sup>642</sup>

#### 4.2.2.5 Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen

Die fertigungsnahen Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen werden im Folgenden auch als „Industrielle Services“ bzw. gleichbedeutend „Industrielle Dienstleistungen“ bezeichnet.<sup>643</sup> In einer differenzierten Betrachtung des Dienstleistungsbegriffs lassen sie sich der Kategorie der Investiven Dienstleistungen zuordnen.<sup>644</sup> Installationsleistungen als Ersteinbauleistungen lassen sich von den u.a. auch in der DIN-Norm 31051 beschriebenen – auf die Beurteilung, Wahrung oder Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit von Investiven Gebrauchsgütern abzielenden – Instandhaltungsleistungen unterscheiden.<sup>645</sup> Instandhaltung wird gemäß dieser Norm unterschieden in die vier Basismaßnahmen Wartung<sup>646</sup>, Inspektion<sup>647</sup>, Instandsetzung<sup>648</sup> und Verbesserung<sup>649</sup>. Weiterhin fallen Ersatzteildienstleistungen, welche die Verfügbarmachung von Ersatzteilen bezeichnen, unter die Begriffsklammer „Industrielle Services“.<sup>650</sup> Es handelt sich um Leistungen, welche zumeist im Zusammenhang mit einer vorhergehenden Beschaffung von Investiven Ge-

<sup>642</sup> Beispielsweise sind viele Spezialpumpen nicht auf Lager vorhaltbar, da sie durch Lagerung ihre technische Funktionsfähigkeit verlieren. Daher ist z.B. ein Wasserwerk notwendigerweise auf die Verlässlichkeit eines Pumpenherstellers angewiesen. Auch die Vorhaltung von Redundanzen für aufwendige klimatechnische Anlagen wird – hierbei vor allem aufgrund finanzieller Überlegungen – selten betrieben. Auch hier ist ein Nachfrager auf einen hohen Grad der Verlässlichkeit eines Anbieters zwingend angewiesen.

<sup>643</sup> Zu Erscheinungsformen und Charakteristika industrieller Services vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 219 ff.

<sup>644</sup> Je nachdem wer als Anbieter von Investiven Dienstleistungen auftritt, kann nochmals unterschieden werden in gekoppelt investive Dienstleistungen, welche von produzierenden Unternehmen angeboten werden und rein investive Dienstleistungen, angeboten durch herstellerunabhängige Dienstleistungsunternehmen. Varianten gekoppelt investiver Dienstleistungen sind produktbegleitende Dienstleistungen, bei denen der Anbieter als dienstleistender Produzent in Erscheinung tritt und Performance Contracting, bei welchem der Anbieter auch als „produzierender Dienstleister“ bezeichnet werden kann. Vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 26. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 220 ff.; Fließ 2008, S.5. Der Begriff Performance Contracting wird nachfolgend in Kapitel 4.4.4 erläutert.

<sup>645</sup> Vgl. VDI 2003.

<sup>646</sup> Wartungsmaßnahmen sind auf Grundlage technischer Regeln oder einer Herstellervorschrift durchgeführte, regelmäßig erfolgende Maßnahmen zur Verzögerung des Abbaus des vorhandenen Abnutzungsvorrates eines Gebrauchsgutes. Wartungsmaßnahmen werden bereits mit dem Kauf eines Gutes definiert. Hiermit unterscheiden sie sich von den nicht bereits ex-ante in Umfang und Regelmäßigkeit festgelegten Instandhaltungsmaßnahmen. Vgl. VDI 2003, S. 3.

<sup>647</sup> Bei einer Inspektion handelt es sich um eine Aktivität zur Kontrolle im Kontext der Instandhaltung, welche der Beurteilung des Ist-Zustandes eines Gebrauchsgutes dient. Vgl. VDI 2003, S. 3.

<sup>648</sup> Instandsetzung beschreibt Maßnahmen, welche der Zurückversetzung eines defekten Objekts in einen funktionsfähigen Zustand im Sinne einer Reparatur dienen. Vgl. VDI 2003, S. 4.

<sup>649</sup> Verbesserung ist eine „Kombination aller technischen und administrativen Maßnahmen sowie Maßnahmen des Managements zur Steigerung der Funktionssicherheit einer Betrachtungseinheit, ohne die von ihr geforderte Funktion zu ändern“ VDI 2003, S.4.

<sup>650</sup> Ersatzteile sind Teile zum Ersatz defekter oder abgenutzter Bauteile eines Investiven Gebrauchsgutes. Vgl. VDI 2003, S. 9.

brauchsgütern erfolgen, wobei Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006) allerdings auf Abgrenzungsprobleme und die daher gegebene Notwendigkeit einer Eingrenzung hinweisen.<sup>651</sup> Grundsätzlich gelten im Hinblick auf die Bedeutung des Kriteriums Anbieterverlässlichkeit viele analoge Überlegungen für IS und IGG. Dies betrifft insbesondere die Dringlichkeit von Leistungen vor dem Hintergrund einer erforderlichen Aufrechterhaltung des Leistungspotenzials eines Auftraggebers. Weitere wesentliche Einflussparameter auf eine verlässliche Leistungserstellung sind der Grad der Individualisierung in Anspruch genommener Leistungen, die Art und der Umfang kundenseitiger Leistungserstellungsbeiträge sowie die technische Homogenität bzw. Heterogenität eingesetzter Investiver Gebrauchsgüter. Ein zunehmender Anteil an Fremdleistungsanteilen an der Erstellung Investiver Gebrauchsgüter und die damit verbundene Dekomposition der an der Leistungserstellung beteiligten Supply Chain trägt zugleich zu einer Zunahme an Komplexität und Wissensbarrieren bei der Erstellung zukünftiger Serviceleistungen bei. Für die Frage der Wichtigkeit einzelner Versprechen lässt sich vermuten, dass weniger die – zumeist durch verbindliche Regeln definierte – Qualität der Ausführung, sondern vielmehr nicht technisch-prozessuale Aspekte wie z.B. die Einhaltung von zeitlichen Versprechen bei der Bereitstellung von Ersatzteilen oder der Durchführung von Instandsetzungsmaßnahmen im Vordergrund stehen. Für die Frage der Wahrnehmung von Verlässlichkeit gilt es zu bedenken, dass im Zuge einer voranschreitenden Digitalisierung vieler Industriel-ler Services mögliche Kontaktpunkte und damit auch Indikatoren für die Einschätzung eines Anbieters entfallen. Dies betrifft beispielsweise das persönliche Auftreten und die vor Ort und in diesem Zusammenhang wahrnehmbaren kognitiven und motivationalen Charakteristika von Servicetechnikern.<sup>652</sup> Passend hierzu bemerken Bitner/Brown/Meuterer (2000): „Service encounters are critical moments of truth in which customers often develop indelible impressions of a firm.

---

<sup>651</sup> Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006) konkludieren hinsichtlich der Merkmale industrieller Services: „Industrielle Services weisen vergleichsweise hohe Integrativitäts- und Immaterialitätsgrade auf, werden durch einen Investitionsgüterhersteller oder mittels Heranziehung spezialisierter Dienstleister zur Verwendung als innerbetriebliche Leistungen oder unmittelbar gegenüber externen Kunden, jedoch stets zum Zwecke der investiven Verwendung erbracht und haben einen mehr oder weniger engen, zum Teil aber auch gar keinen unmittelbaren Bezug zum (Hardware-)Produkt.“ Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 225.

<sup>652</sup> Vgl. Dauner 2012, S. 132. Interaktionsmöglichkeiten fallen z.B. im Fall von Remote Services nicht generell weg, es ändert sich jedoch die Art und Weise der Interaktion und die Frequenz der Face-to-Face-Interaction. Vgl. Wunderlich 2009, S. 19 ff.

(...) Yet, across industries, technology is dramatically altering interpersonal encounter relationships."<sup>653</sup>

#### 4.2.2.6 Bauleistungen

Als Bauleistungen werden in der Untersuchung solche Güter bzw. Leistungen bezeichnet, welche zur Herstellung, Änderung, Instandsetzung und -haltung oder auch Entfernung von Bauwerken beitragen. Darunter fallen somit – unabhängig vom jeweiligen Materialitäts- oder Integrativitätsgrad – jegliche mit der Umsetzung von Bauvorhaben verbundene Leistungen.<sup>654</sup> Allgemein kann vor allem im Zuge einer erstmaligen Herstellung sowie auch bei der Änderung von Bauwerken von einem sehr hohen Anteil kundenspezifischer Leistungsbestandteile und einer hohen Integrativität ausgegangen werden. Konstitutive Anfangsentscheidungen bedingen zudem eine Pfadabhängigkeit, welche üblicherweise allerdings eher leistungs- als anbieterbezogener Art ist. Für Beschaffungsüberlegungen spielen somit Integralqualitäten in Bezug auf die Qualität und Verfügbarkeit physischer Leistungselemente und ggf. damit verbundene, spätere Dienstleistungen eine Rolle.<sup>655</sup> Aus Anbietersicht handelt es sich dabei somit um Leistungen im Sinne eines Projektgeschäfts, mit auf die Bedürfnisse der Nachfrager individuell abgestimmten Leistungsversprechen auf Prozess- und Ergebnisebene. Bauleistungen werden überdies insbesondere im Falle der Notwendigkeit spezieller Fähigkeiten oder hoher Auftragsvolumina häufig in Anbietergemeinschaften erbracht bzw. es werden Aufträge über einzelne Gewerke an andere Unternehmen weitergegeben. Darüber hinaus bedarf es der Einbeziehung weiterer Akteure wie z.B. staatlicher Institutionen, welche Komplexitätserhöhend wirkt und zusätzliche Kommunikationsschnittstellen schafft. Weitere charakteristische Eigenheiten betreffen die Abhängigkeit der Erstellungsprozesse von speziellen Vorschriften, die Notwendigkeit von Local Sourcing für eine Vielzahl an Leistungen wie z.B. Beton sowie eine häufig nicht abschließende Bestimmung von Erstellungspreisen.<sup>656</sup> Aufgrund der aufgeführten Leistungscharakteristika ist auch hier die

<sup>653</sup> Bitner/Brown/Meuter 2000, S. 139.

<sup>654</sup> Das angeführte und thematisierte Spektrum von Leistungselementen lässt sich um weitere Ansatzpunkte wie z.B. der Planung und Finanzierung erweitern. Vgl. Ziouziou 2010, S. 89. Für Bauleistungen werden häufig Werklieferverträge vereinbart. Vgl. hierzu Kapitel 3.3.3.

<sup>655</sup> Als Beispiel sei hier eine Lüftungsanlage angeführt, deren Einbau eine Vorentscheidung für spätere Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen bedingen kann.

<sup>656</sup> Vgl. Ziouziou 2010, S. 7 ff.

Einhaltung von Leistungsversprechen von besonderer Bedeutung und nimmt mit der Komplexität der erstellten Leistungen zu. Als Besonderheit ist zu werten, dass Leistungen ex-ante häufig wenig determiniert sind und je nach Projekt häufig auf neue, vor Ort ansässige Anbieter oder Kooperationspartner zurückgegriffen werden muss, über die noch keine Erfahrungswerte vorliegen.

#### *4.2.2.7 Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen*

Mit der begrifflichen Klammer „Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen“ werden in der Untersuchung hochgradig intangible wie auch integrationsbedürftige Leistungen zusammengefasst, welche zumeist nur mittelbare Auswirkungen auf die Abläufe anderer Leistungsprozesse haben. Sie lassen sich somit auch den fertigungsfernen Dienstleistungen zuordnen.<sup>657</sup> Leistungsergebnisse sind zum Zeitpunkt der Leistungsvereinbarung und in vielen Fällen selbst nach der Leistungserbringung nicht eindeutig beurteilbar. Letzteres trifft insbesondere für speziell auf Kundenwünsche angepasste Leistungen zu. Für viele Leistungen müssen nicht nur Art und Umfang eines Leistungsergebnisses, sondern auch der Prozess der Leistungserstellung spezifiziert werden. Aufgrund der eingeschränkten Standardisierbarkeit der Leistungen und einem hohen Stellenwert menschlicher Interaktion, ist anzunehmen, dass bei der Auswahl von Anbietern auch auf einzelne Mitarbeiter abgestellt wird. In diesem Kontext lässt sich nochmals auf die Potenzial-, Prozess-, und Ergebnisorientierung von Dienstleistungen rekurrieren.<sup>658</sup> Das Leistungspotenzial im Sinne der Leistungsfähigkeiten und der Leistungsbereitschaft des Anbieters ist bei den betrachteten Leistungen maßgeblich bestimmt durch einzelne für eine Aufgabe bzw. ein Projekt verantwortliche Mitarbeiter des Anbieters. Der Leistungsprozess, in welchem die Kombination nachfragerseitig eingebrachter externer mit internen Faktoren stattfindet, ist wiederum in seinem Gelingen abhängig von einem funktionierenden Zusammenwirken der Anbieter- mit der Nachfragerseite.

---

<sup>657</sup> Vgl. hierzu Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 214. Es fallen zumeist keine direkten Folgewirkungen für nachfolgende Wertschöpfungsprozesse an. Allerdings ist auf langfristig negative Folgewirkungen hinzuweisen, welche vor allem dann zum Tragen kommen z.B. wenn die aufgeführten Leistungen Einfluss auf konstitutive Entscheidungen besitzen.

<sup>658</sup> Vgl. hierzu vor allem die Erläuterungen in Kapitel 3.3.1 sowie Ergänzungen davorliegenden Kapiteln.



#### 4.2.2.8 EDV-/IT-Dienstleistungen

Bei den untersuchten EDV-/IT-Dienstleistungen handelt es sich ähnlich wie bei Beratungsleistungen zumeist um hochgradig intangible sowie zumeist auch sehr integrationsbedürftige Leistungen. Die speziell auf Kundenwünsche angepassten Leistungen verfügen wie auch Beratungsleistungen häufig über Projektcharakter. Die späteren Leistungsergebnisse sind daher zumeist zum Zeitpunkt der Leistungsvereinbarung und in vielen Fällen selbst nach der Leistungserbringung nicht eindeutig beurteilbar.<sup>659</sup> Allerdings fallen zugleich auch standardisierte weniger integrative Leistungen unter den Oberbegriff. Dies spiegelt sich auch in unterschiedlichen definitorischen Abgrenzungen, in welchen IT-Dienstleistungen in der Spannweite von der Entwicklung individualisierter Software-Lösungen und Systemintegrationslösungen auf der einen Seite bis hin zu Standardsoftwarelösungen und Outsourcing auf der anderen Seite deklariert werden.<sup>660</sup> Kundenspezifisch individualisierte Leistungen besitzen Projekteigenschaften und ihre Inhalte stellen das Ergebnis einzelner Vereinbarungsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager dar. Eher standardisierte Leistungen werden hingegen häufig über langfristig ausgehandelte Service-Level-Agreements (SLA) definiert.<sup>661</sup>

Eine verlässliche Erfüllung von Leistungsversprechen lässt sich immer dann am ehesten gewährleisten, wenn Abläufe hochgradig repetitiv sind und wenige Eventualitäten und Entscheidungsspielräume auftreten. Dies ist z.B. bei Austauschgütern im Rahmen serieller Produktion der Fall, für welche sich ein hochgradig systematisches Prozessmanagement betreiben lässt.<sup>662</sup> Mit ansteigendem Individualisierungs- und Spezifizierungsbedarf für Güter und Transaktionsmodalitäten und Integrativitätsgrade steigt die Komplexität des Austausches und somit auch die Zahl potenzieller Fehlerquellen. Ein weiterer Einflussfaktor ist der Routinegrad, welcher sich durch eine häufige Leistungsausführung einstellt. Während Routine eine Minimierung von Fehlereinflüssen zulässt, führt eine Abweichung bzw. Variabilität des Lieferumfangs oder Auftragsinhalts zu Störanfäll-

<sup>659</sup> Zur Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei hochgradig integrativen und immateriellen Leistungen vgl. Fließ 2008, S. 162 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 2.4.4.

<sup>660</sup> Vgl. Streicher/Zillmann 2013, S. 21 ff.

<sup>661</sup> Vgl. Bartsch 2013, S. 449 ff.; Wuermeling 2013, S. 66 ff.; Frie 2007, S. 121 ff. sowie Kapitel 3.3.3.

<sup>662</sup> Vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 283. Engelhardt/Reckenfelderbäumer beziehen sich bei Ihrer Aussage auf die von Striening (1988) identifizierten Unterschiede zwischen Fertigungs- und Service-Prozessen. Vgl. Striening 1988, S. 18, zitiert nach Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 284.

lichkeiten. Insofern ist insbesondere für sowohl komplexe als auch sporadische Leistungen und Leistungserstellungsprozesse mit einem hohen Risiko der Abweichung von Versprechen zu rechnen. Für die Höhe des nachfragerseitig wahrgenommenen Risikos ist bspw. relevant, ob und in welchem Ausmaß die Güter Lock-In-Effekte implizieren, wie hoch die Geschwindigkeit des technologisch und umweltbedingten Wandels ausfällt, welche Komplexität aus vertraglichen Regelungen resultiert oder welches Ausmaß an Interaktionskomplexität mit der Erstellung einer Leistung einhergeht. Nachfolgend sollen die für die Zwecke der empirischen Untersuchung gewählten sieben Kategorien der empirisch zu untersuchenden Güter einer tabellarisch erfolgenden, zusammenfassenden Charakterisierung vor dem Hintergrund der in der bisherigen Diskussion angeführten Aussagen in Kapitel 4.2 unterzogen werden (Tabelle 11).<sup>663</sup>

Charakterisierung anhand ausgewählter Kriterien	1 = Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe; 2 = Halbfertigwaren und Komponenten/Teile; 3 = Investive Gebrauchsgüter; 4 = Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen; 5 = Bauleistungen; 6 = Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen; 7 = EDV-/IT-Dienstleistungen						
	Art der Leistung						
	1	2	3	4	5	6	7
Einordnung lt. Tabelle 10 <sup>664</sup>	VG	VG	GG	DL	DL	DL	DL
Unterscheidung in Bezug auf Alchian/Woodward (1988) <sup>665</sup>	AG	AG	KG	KG	KG	KG	KG
Nähe zu folgendem Geschäftstyp nach Backhaus/Voeth (2010) <sup>666</sup>	PG	ZG	AG/SG	AG/SG/PG	AG/SG	AG/SG	AG/SG

Tabelle 11: Zusammenfassende Charakterisierung der untersuchten Leistungen anhand ausgewählter Kriterien  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>663</sup> Die Einordnung beruht auf subjektiven Einschätzungen und enthält Tendenzsagen. Durch eine Zusammenführung der Leistungssystematik mit einer sektoralen bzw. sogar branchenbezogenen Sicht ließe sich in der Synthese eine Annäherung an Geschäftstypen abbilden.

<sup>664</sup> Hierzu werden speziell auf die vorliegende Zeile bezogen die Abkürzungen VG: Verbrauchsgut; GG: Gebrauchsgut und DL: Dienstleistung verwendet.

<sup>665</sup> Hierzu werden speziell auf die vorliegende Zeile bezogen die Abkürzungen AG: Austauschgut; KG: Kontraktgut verwendet.

<sup>666</sup> Hierzu werden speziell auf die vorliegende Zeile bezogen die Abkürzungen PG: Produktgeschäft; ZG: Zuliefergeschäft; SG: Systemgeschäft; AG: Anlagengeschäft verwendet.

## 4.3 Grundlegende Aspekte der Lieferantenanalyse und -auswahl

### 4.3.1 Prozessschritte und -elemente bei der Lieferantenanalyse und -auswahl

Der erstmaligen Entscheidung für einen Lieferanten geht in Abhängigkeit von der strategischen Bedeutung bzw. Reichweite der Entscheidung ein mehr oder weniger strukturierter Auswahlprozess voraus. „Leitplanken“ dieses Prozesses werden durch eine an der Beschaffungsstrategie bzw. den strategischen Prinzipien der Beschaffung orientierte Lieferantenauswahlstrategie vorgegeben.<sup>667</sup> Zur Schaffung einer informatorischen Basis und von Transparenz über aktuelle und potenzielle Lieferanten trägt die Beschaffungsmarktforschung bei. Das ihr zugrundeliegende Ziel ist die „(...) systematische und methodische Untersuchung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen über die Beschaffungsmärkte der Unternehmung.“<sup>668</sup> Insofern stützen sich Lieferantenauswahlentscheidungen – wie in Abbildung 25 dargestellt – im Idealfall auf ein unternehmensweit konsistentes Vorgehensschema.<sup>669</sup>

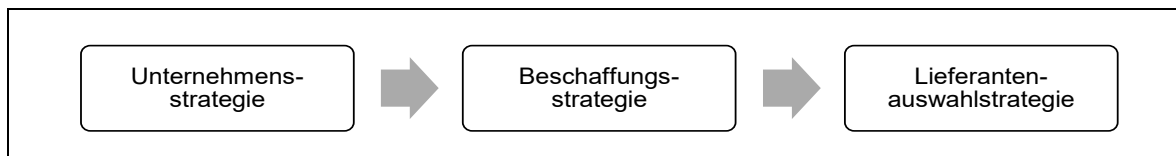


Abbildung 25: Ableitung der Lieferantenauswahlstrategie aus der Unternehmensstrategie  
Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden sollen die zur Lieferantenauswahl führenden Prozessschritte einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Dies erfolgt auf einem von einzelnen Auftragsvergabeentscheidungen abstrahierenden Niveau, mit Blick auf die generelle Eignung von Lieferanten für eine Berücksichtigung in Auftragsvergabeentscheidungsprozessen. Es werden somit zunächst lediglich generelle, nicht unmittelbar mit den angebotenen Leistungen in Verbindung stehende Anbietercha-

<sup>667</sup> Der beschaffungsstrategische Rahmen wiederum leitet sich von der Gesamtstrategie eines Unternehmens bzw. der Unternehmensteileinheiten und den jeweils vorgegebenen Zielvorgaben ab. Vgl. hierzu auch die Überlegungen in Kapitel 4.1.3. Für Übersicht der drei Hierarchieebenen von Ziel-, Strategie- und Maßnahmenentscheidungen vgl. Backhaus/Schneider 2009, S. 16 ff.

<sup>668</sup> Engelhardt/Günter 1981, S. 59.

<sup>669</sup> Ein unternehmensweit einheitlich strukturierter – an entscheidenden Stellen dennoch flexibler – Prozess entspricht dem Wunschziel eines professionellen Beschaffungsmanagement. Vgl. Koppelman 2004b, S. 234 ff. In der betrieblichen Praxis jedoch herrscht mithin ein eher unsystematisches Vorgehen, welches Makkonen/Olkkonen/Halinen (2012) als „muddling through“ bezeichnen. Vgl. Makkonen/Olkkonen/Halinen 2012, S. 774. Van Weele (2002) führt als Probleme unzureichende Auswahlprozesse, mangelnde Verhandlungs- und Kontrahierungsexpertise, einen zu starken Preisfokus und eine mangelhafte unzureichende organisationale Abwicklung auf. Vgl. Van Weele 2002, S. 35 f. Verknüpft mit diesem unsystematischen Vorgehen sind zum Teil erhebliche Probleme wie z.B. das des „Maverick Buying“. Vgl. Karjalainen/Kemppainen/Raaij 2009, S. 245 ff. sowie Kapitel 4.1.2.

rakteristika diskutiert. Eine grobe Dreiteilung führt zu den in der nachfolgenden Abbildung 26 dargestellten – auf Basis von prozessverbindungsbezogenen Plausibilitätsüberlegungen abgegrenzten – Phasenblöcke:<sup>670</sup>

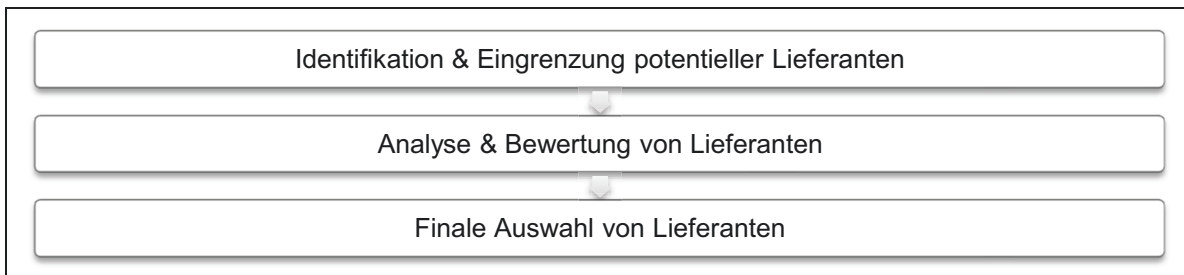


Abbildung 26: In Phasenblöcke zusammengefasste Aktivitäten bis zur Lieferantenauswahl  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Koppelman (2004), S. 235.

Grundsätzlich kann somit von mindestens zwei Auswahlritten ausgegangen werden: Einer verengenden Vorauswahl zur Eingrenzung der weiteren Analysen unterzogenen Lieferanten sowie einer abschließenden Endauswahl und Kontrahierung.<sup>671</sup> In Bezug auf das Kriterium Verlässlichkeit lässt sich vermuten, dass in der Vorauswahl ein Mindestmaß an Anbieterverlässlichkeit zur Voraussetzung gemacht wird und eine erkennbare Unterschreitung dieses Maßes bzw. darauf hindeutende Signale zum Ausschluss von Anbietern aus weiteren Auswahlprozessen führen. Anbieterverlässlichkeit stellt in dieser Phase der Präqualifikation ein Hygienekriterium bzw. – falls nicht gegeben – ein K.O.-Kriterium für nicht den Anforderungen genügende Anbieter dar.<sup>672</sup> Zum Zweck der finalen Auswahlentscheidung kann von einer stärkeren Beachtung des genauen Ausmaßes von Verlässlichkeit bzw. der graduellen Unterschiede zwischen Anbietern ausgegangen werden. Hier vermag Verlässlichkeit zum „Zünglein an der Waage“<sup>673</sup> für eine Auswahlentscheidung werden. Notwendig ist allerdings eine ausreichende Informationsgrundlage, welche im Rahmen der Lieferantenanalyse und -bewertung geschaffen wird.

<sup>670</sup> Die hier dargestellten Aktivitäten der Lieferantenauswahl bilden einen Ausschnitt aus dem gesamten Beschaffungsprozess, welcher in Kapitel 4.5.2 einer vertieften Betrachtung unterzogen wird.

<sup>671</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 506 f.; Janker 2008, S. 33; Koppelman 2004b, S. 234 ff.

<sup>672</sup> Die Urteilsbildung in der Vorauswahlphase ist in der Regel durch schnelle Entscheidungen durch einen groben Abgleich der Anforderungskriterien mit dem Eigenschaftsprofil eines Lieferanten unter Heranziehung von K.O.-Kriterien geprägt. Ein K.O.-Kriterium ist ein Faktor mit bestimmten Standards, deren Unterschreitung nicht durch andere Faktoren kompensiert werden kann und somit zum Ausschluss eines Anbieters führt. Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 396.; Janker 2008, S. 40 f. Laag (2005) bezieht sich hinsichtlich der Entstehung eines K.O.-Kriteriums auf erste Leistungserfahrungen und führt aus, dass bereits die einmalige Nichteinhaltung von Versprechen ein K.O.-Kriterium für die Fortführung einer Geschäftsbeziehung darstellen kann. Vgl. Laag 2005, S. 264.

<sup>673</sup> Günter 2007, S. 194 und S. 198.

Die Lieferantenidentifikation kann sowohl aktiv wie auch passiv erfolgen. Passiv insofern, wie potenzielle Lieferanten durch an sie gerichtete Kommunikation zu einer „Bewerbung“ aufgefordert werden.<sup>674</sup> Aktive Suche hingegen ist in ihrem Ablauf und Aufwand abhängig von den als Filter fungierenden Anforderungen an Lieferanten. Auch im Fall der aktiven Identifikation werden Lieferanten häufig zur Abgabe einer Lieferantenselbstauskunft aufgefordert, mit welcher in der Regel Grunddaten<sup>675</sup> sowie weitere für die Präqualifikation relevante Informationen abgefragt werden.<sup>676</sup> Eine Lieferantenselbstauskunft ist potenzieller Träger für eine Vielzahl von Informationen bzw. Signalen zur Einschätzung von Anbieterverlässlichkeit. Gleichzeitig fungiert sie selbst als mögliches Signal, insofern wie die Anfertigung einer Selbstauskunft teilweise mit sehr hohem Aufwand für potenzielle Lieferanten verbunden ist.<sup>677</sup> Teilelemente einer Selbstauskunft lassen sich sogar als rechtlich verbindliche Versprechen auslegen.<sup>678</sup>

Bei Vorliegen mehrerer möglicher Anbieter für ein Beschaffungsgut ist laut Günter/Kuhl (2000) als nächster Schritt zum Zweck der Lieferantenauswahl- und -auftragsvergabe zunächst eine Lieferantenanalyse und -bewertung vorzunehmen.<sup>679</sup> „Sie hat zum Ziel, möglichst alle Faktoren, die bei der Lieferantenauswahl von Bedeutung sein können, zu erfassen, sie explizit zu machen, ihre relative Bedeutung festzulegen, eine quantifizierende Bewertung vorzunehmen und eine darauf aufbauende Auswahlentscheidung zu treffen.“<sup>680</sup> Die Lieferantenbewertung dient einer planmäßigen und systematischen Sammlung, Auswahl, Aufbereitung

<sup>674</sup> An Lieferanten gerichtete Kommunikation z.B. in Form einer Aufforderung, verbunden mit einem „Anforderungskatalog“, stellt hierbei eine Form des in Kapitel 5 thematisierten Signaling dar. Lieferanten, welche sich selbst nach Sichtung der Anforderungen als geeignet einschätzen, bewerben sich und müssen zu diesem Zweck Daten über sich preisgeben, während nicht in Frage kommende Lieferanten tendenziell den Aufwand einer nicht erfolgsversprechenden Bewerbung scheuen. Bei den hier geschilderten Zusammenhängen handelt es sich um den Fall der Self-Selection (Selbstauswahl). Vgl. dazu die Erläuterungen in Kapitel 5.1.

<sup>675</sup> Diese werden in IT-Systemen häufig auch als Stammdaten bezeichnet.

<sup>676</sup> Bei Lieferantenselbstauskünften handelt es sich um standardisierte, von Nachfragerunternehmen erstellte und in den Umlauf gebrachte Fragebögen bzw. -kataloge. Vgl. Koppelman 2004b, S. 236 ff.; Janker 2008, S. 37.

<sup>677</sup> Die in einer Lieferantenselbstauskunft gestellten Fragen dienen der Selbstselektion von Lieferanten. Einerseits liefern die Antworten auf gestellte Fragen selbst Informationen zur Einschätzung der Verlässlichkeit von Lieferanten, andererseits liefert die Art und Weise der Beantwortung der Fragen z.B. in Bezug auf die Beantwortungszeit oder die Präzision und Sorgfalt der Beantwortung, Informationen auf einer Metaebene. Es wurden im Rahmen der Arbeit eine größere Anzahl frei im Internet abrufbarer Selbstauskunftsbögen von mittelgroßen bis großen Unternehmen aus Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft gesichtet. Diese dienten auch als eine Quelle zur Identifikation und Ableitung in der Empirie betrachteter Teilfragen.

<sup>678</sup> Objektiv falsche Angaben in einer Lieferantenselbstauskunft können unter Umständen eine arglistige Täuschung im Sinne von §123 BGB darstellen. Sofern eine vertraglich besiegelte Auswahlentscheidung auf bewusst gemachten falschen Angaben bzw. Versprechen beruht, ist diese anfechtbar. Laut § 142 BGB wäre ein solches Rechtsgeschäft als vom Anfang an als nichtig anzusehen. Zudem besteht für den Fall des Verschuldens eine mögliche Verpflichtung zu Schadenersatz gemäß § 280 BGB.

<sup>679</sup> Die entsprechenden analogen Begriffe im Englischen sind "vendor analysis", "vendor rating". Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 395.

<sup>680</sup> Günter/Kuhl 2000, S. 395.

und Beurteilung entscheidungsrelevanter Informationen zur Auswahl neuer sowie auch zur Kontrolle bestehender Lieferanten. Hierzu zählt auch die Prüfung von Möglichkeiten der Reduktion von Unsicherheit mittels Implementierung von Absicherungsmechanismen in entsprechenden Verträgen mit einem Lieferanten.<sup>681</sup> Die durch die Lieferantenanalyse und -bewertung geschaffene Transparenz über Eigenschaften von Lieferanten stellt zugleich die Grundlage einer Auswahlentscheidung wie auch – im Falle der Auswahl – eine Grundlage für die weitere Lieferantenentwicklung sowie den Vergleich von Lieferanten im Sinne eines Benchmarkings dar.<sup>682</sup> Zur Analyse und Bewertung von Lieferanten kommen in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren mit oder ohne Gesamtbewertung sowie Portfolio-Techniken zum Einsatz.<sup>683</sup> Konzepte ohne Gesamtbewertung wie Checklistenverfahren und Profilanalysen sind rein qualitativer Natur.<sup>684</sup> Die für die Bewertung potenzieller wie auch aktueller Lieferanten wohl am weitesten verbreiteten – eine Gesamtbewertung liefernde – quantitativen Verfahren sind Scoring-Modelle.<sup>685</sup> Zur Bewertung bestehender Lieferanten werden u.a. auch Gesamtbewertungsverfahren, zumeist auf Basis von Qualitäts-<sup>686</sup> und Terminwertzahlen<sup>687</sup> herangezogen. Die zur leistungs-

<sup>681</sup> Vgl. Günter 2006a, S. 775 f.

<sup>682</sup> Durst (2011) begreift Lieferantenentwicklung als proaktiv vom Abnehmer ausgehende strategische Entwicklung von Lieferanten auf Basis einer bewussten Auswahl geeigneter In-Supplier und/oder neuer Lieferanten, welche nachhaltig zu einer Verbesserung der Leistungen des Anbieters wie auch einem damit einhergehenden Auf- und Ausbau von Vorleistungen abhängiger Wettbewerbsvorteile des Nachfragers beiträgt. Durst 2011, S. 8 f. Zur Lieferantenentwicklung vgl. zudem u.a. Durst/Sucky 2010, S. 38 ff.; Wagner 2006, S. 686.

<sup>683</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 514 ff.; Koppelman 2004b, S. 260 ff.; Janker 2008, S. 102 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 395 ff.

<sup>684</sup> Checklisten und Profilanalysen stellen methodisch sehr einfache Verfahren dar. Dem Vorteil der einfachen Anwendbarkeit stehen jedoch auch zahlreiche Nachteile gegenüber. Diese sind u.a. die subjektive Auswahl der Kriterien sowie nicht eindeutige und intersubjektiv möglicherweise schwer nachvollziehbare Ergebnisse. Die Verfahren eignen sich daher üblicherweise lediglich zur Stützung bzw. Ergänzung weiterer Informationen. Vgl. Janker 2008, S. 128 ff.

<sup>685</sup> Scoringmodelle sind mathematisch einfach strukturierte Bewertungsverfahren, welche sich zur Evaluation eines Betrachtungsgegenstands heranziehen lassen. Im vorliegenden Fall stellen potenzielle Lieferanten den Betrachtungsgegenstand dar. Sie ergeben im Ergebnis einen Scoring- bzw. Punktwert, welcher entweder als Gesamtwert oder bezogen auf einzelne Bewertungsabschnitte herangezogen werden kann. Eine Beschreibung des grundsätzlichen Vorgehens bei der Anwendung von Scoringmodellen leisten Günter/Kuhl (2000). Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 397. Obwohl Scoringmodelle aufgrund der ihnen zugrundeliegenden Systematik und der relativ einfachen Anwendbarkeit weit verbreitete Anwendung finden, muss auf eine Reihe von Schwächen hingewiesen werden, welche es bei der Anwendung zu berücksichtigen gilt insofern wie sie die Beurteilungskraft einschränken. Dies betrifft ein hohes Maß an Subjektivität bei der Auswahl und Gewichtung der nicht immer voneinander unabhängigen Bewertungskriterien sowie auch der eigentlichen Bewertung, in Verbindung mit Informationsverlusten durch Transformation und Aggregation von Werten. Vgl. Plinke 1997b; S. 140 f.; Helm/Günter 2006, S. 18; Günter/Kuhl 2000, S. 397.

<sup>686</sup> Die Qualitätswertzahl bezieht sich auf das Lieferantenbewertungskriterium „Einhaltung von Versprechen hinsichtlich der Beschaffenheit von Leistungen“. Sie berechnet sich wie folgt: Qualitätswertzahl  $W(q)$  = Anzahl der Lieferungen mit guter Qualität/Gesamtzahl der Lieferungen. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 516, Bezug nehmend auf Hartmann/Pahl/Spohrer 1992, S. 87 ff.

<sup>687</sup> Die Terminwertzahl bezieht sich auf das Lieferantenbewertungskriterium „Einhaltung zeitbezogener Versprechen“. Sie berechnet sich wie folgt: Terminwertzahl = Gesamtzahl der Lieferungen innerhalb der Lieferfrist/Gesamtzahl der Lieferungen. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 516, Bezug nehmend auf Hartmann/Pahl/Spohrer 1992, S. 87 ff. In der Literatur wird als Gradmesser der Fähigkeit eines Lieferanten, die zugesagte Lieferzeit einzuhalten, auch der Begriff Termintreue angeführt.

fähigkeitsabhängigen Kategorisierung von Lieferanten verwendete Gesamtwertzahl bildet sich in diesem Fall als Ergebnis einer multiplikativen Verknüpfung von Termin- und Qualitätswertzahl.<sup>688</sup> Laag (2005) schlägt eine universelle Kennzahl zur ex-post durchführbaren Messung objektiver Verlässlichkeit vor, welche die Gesamtheit aller von einem Anbieter gegenüber bestehenden Kunden geäußerten Versprechen umfasst:  $obj.VK(A) = \frac{(\sum_{n=1}^L \text{Einhaltungsgrad}(n))}{L}$ ; mit L=Anzahl der abgegebenen Leistungsversprechen eines Anbieters und dem Einhaltungsgrad (n) als Kennzahl des binären Wertebereichs (0,1) mit n=1 für eingehaltene Versprechen und n=0 für nicht eingehaltene Versprechen.<sup>689</sup> Laag weist zugleich allerdings auch auf eine Reihe methodischer Schwächen einer solchen Kennzahl hin.<sup>690</sup> Die Betrachtung verdeutlicht, dass Verlässlichkeit eines Anbieters als ein eher qualitatives Kriterium durch ausschließlich quantitative Entscheidungsverfahren nur unzureichend berücksichtigt werden kann.<sup>691</sup> Zudem unterliegt die Verlässlichkeit als Verhaltensmerkmal eines Anbieters einer personenabhängigen Einschätzung. Individuelle, z.B. von Faktoren wie Ausbildungsniveau, Risikoeinstellung oder Erfahrung abhängige Entscheidungskriterien und -determinanten sowie Unterschiede in der Auswahl der von den Beurteilenden herangezogenen Informationsquellen führen somit zu intersubjektiv variierenden Bewertungen.<sup>692</sup>

#### 4.3.2 Ansätze zur Systematisierung von Auswahlfaktoren und Detailbetrachtung einzelner Auswahlfaktoren

Das vorliegende Kapitel beleuchtet mögliche Auswahlfaktoren bzw. -kriterien für die Anbieterauswahl. Ausgehend von einer allgemeinen Betrachtung werden speziell die im empirischen Teil der Arbeit untersuchten Kriterien und damit auch die in Kapitel 3.2.2 postulierten Wettbewerbsvorteilsdimensionen einer näheren

<sup>688</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 516, Bezug nehmend auf Hartmann/Pahl/Spohrer 1992, S. 87 ff.

<sup>689</sup> Vgl. Laag 2005, S. 105.

<sup>690</sup> Beispielsweise besteht ein zentraler Kritikpunkt in der Gleichgewichtung aller Versprechen und eine mangelnde Differenzierungsmöglichkeit hinsichtlich der graduellen Unterschiede zwischen dem Ausmaß der Nicht-Einhaltung eines Leistungsversprechens. Weitere Probleme betreffen bspw. die Problematik der Informationsbeschaffung, der Vergangenheitsbezug der Kennzahlen, sowie eine eingeschränkte Zugänglichkeit geeigneter Kennzahlen für potenzielle Nachfrager. Für eine umfangreiche Auflistung von Kritikpunkten vgl. Laag 2005, S. 106 ff.

<sup>691</sup> Die Bewertung der Verlässlichkeit eines Anbieters unterliegt sehr unterschiedlichen Faktoren. Für viele dieser Faktoren sind keine Informationen bzw. Daten zugänglich und/oder nicht mit ökonomisch vertretbarem Aufwand erfassbar.

<sup>692</sup> Vgl. Choffray/Lilien 1978, S. 22 ff. Für eine detaillierte Diskussion multipersonaler Entscheidungsprozesse vgl. Kapitel 4.4.3.

Betrachtung unterzogen.<sup>693</sup> Den Schwerpunkt bilden die mit der Dimension Verlässlichkeit in Verbindung stehenden Kriterien, wobei speziell noch einmal auf zeitliche Aspekte der Einhaltung von Versprechen abgestellt wird.

In der Literatur findet sich eine größere Zahl konzeptioneller wie auch empirischer Beiträge zur Diskussion von Kriterien für Anbietersauswahl- und Auftragsvergabeentscheidungen. Das Kriterium Verlässlichkeit findet – zumeist allerdings unter anderslautenden Begriffen – Berücksichtigung in zahlreichen Anbietersauswahlkriterienlisten.<sup>694</sup> Nachfolgend sollen daher einige der Nennungen dargestellt und diskutiert werden. Unterschiede betreffen insbesondere die inhaltliche Breite der Begriffe, d.h. die Frage ob Verlässlichkeit im Allgemeinen oder eine bestimmte Form von Verlässlichkeit thematisiert wird, sowie eine mögliche Quantifizierung in Relation zu anderen Kriterien im Rahmen empirischer Untersuchungen. Zunächst werden allgemeine konzeptionelle Nennungen betrachtet: Günter/Kuhl (2000) führen die „Zuverlässigkeit des Lieferanten“ als ein mögliches Kriterium einer Lieferantanalyse und -bewertung an.<sup>695</sup> Koppelman (2004) unterscheidet hinsichtlich Bedarfsanforderungen zwischen Objekt- und Modalitätsanforderungen. Das Kriterium Lieferverlässlichkeit stellt eine mögliche Modalitätsanforderung im Rahmen von Lieferungsanforderungen dar.<sup>696</sup> „Lieferzuverlässigkeit bedeutet, dass sich der Lieferant in der Zeit an Vereinbarungen über Leistungen, Mengen, Termine und Orte hält. Man kann sich auf ihn verlassen. Dieser generellen Anforderung können spezifische folgen.“<sup>697</sup> Rolfes (2007) führt in Bezugnahme auf Möller/Laaksonen (1986) und Geider (1990) eine leicht differenziertere Systematik der Arten von Bewertungskriterien bei der Auswahl von Beschaffungsalternativen an.<sup>698</sup> Unterschieden wird zwischen allgemeinen Merkmalen eines Anbieters, Bestell- und Lieferkriterien, produktbezogenen Merkmalen, Dienstleistungskriterien, ökonomischen Kriterien sowie Merkmalen der Geschäftsbeziehung. Die Verlässlichkeit von Lieferanten wird als Beispiel für

<sup>693</sup> Rolfes (2007) weist auf eine Vielzahl synonyme Begrifflichkeiten für den Begriff „Auswahlfaktor“ wie bspw. die auch in dieser Arbeit verwendeten Begriffe „Bewertungskriterium“ und „Lieferantenauswahlkriterium“, aber auch z.B. „Kaufkriterium“, „Lieferantenanforderungsparameter“ oder „Lieferkriterium“ hin. Vgl. Rolfes 2007, S. 26.

<sup>694</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur kursiert eine Vielzahl leicht unterschiedlich nuancierter Begriffe, welche inhaltlich Teilausschnitte von Verlässlichkeit reflektieren. Auch wenn der Begriff Verlässlichkeit nicht expliziert angeführt wird, lässt sich aus dem Verwendungskontext des Begriffs auf einen definitionsgemäßen Bedeutungsinhalt schließen. Vgl. die nachfolgenden Ausführungen sowie auch Janker 2008, S. 138.

<sup>695</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 395.

<sup>696</sup> Vgl. Koppelman 2004b, S. 160 ff.

<sup>697</sup> Koppelman 2004b, S. 165.

<sup>698</sup> Vgl. Rolfes 2007, S. 27; Möller/Laaksonen 1986, S. 187; Geider 1990, S. 112.



Bestell- und Lieferkriterien angeführt. Die weiteren von Rolfes genannten Beispiele stellen zu einem großen Teil mögliche Signale für die Einschätzung der Verlässlichkeit eines Anbieters dar.<sup>699</sup> Eine speziellere Abgrenzung nehmen bspw. Stich/Quick/Cuber (2013) vor. Sie betrachten Verlässlichkeit als logistisches Serviceziel, welches es im Rahmen der Konfiguration logistischer Netzwerke zu berücksichtigen gilt. Hierbei unterscheiden sie zwischen dem Begriff der Lieferzuverlässigkeit als „Ausdruck für die Wahrscheinlichkeit, mit der die Lieferzeit eingehalten wird“<sup>700</sup> und der Lieferungsbeschaffenheit, welche Aussagen hinsichtlich der „Qualität der Lieferung und somit über die Liefergenauigkeit sowie den Zustand der gelieferten Ware“<sup>701</sup> zulässt.<sup>702</sup> Inhaltlich interessante Erkenntnisse liefert auch die vom Bundesverband Materialwirtschaft Einkauf und Logistik e.V. (BME) durchgeführte Studie „TOP-Kennzahlen im Einkauf“, basierend auf einer Datenerhebung mit 200 Befragungsteilnehmern im Jahr 2012.<sup>703</sup> Kernaussagen dieser Studie unterstreichen die Relevanz zeitbezogener Versprechen – terminologisch als Liefertermintreue bezeichnet – für die Unternehmenspraxis.<sup>704</sup> Die Verfasser der Studie merken an: „(...) die Liefertermintreue weist mit weiterhin rund 80 Prozent einen erschreckend schlechten Zustand auf, und das ‚Kümmern‘ um die Verzögerungen frisst wertvolle Zeit auf, die für strategische Aufgaben fehlt. Viele Lieferanten wissen aber auch gar nichts über ihre Fehlleistungen, da nur 30 Prozent aller Lieferanten bewertet werden. Auch die Best-in-Class-Unternehmen sind hier nicht wesentlich besser.“<sup>705</sup>

699

Vgl. Rolfes 2007, S. 27, Tab. 2.

700

Stich/Quick/Cuber 2013, S. 42.

701

Stich/Quick/Cuber 2013, S. 42.

702

Vgl. Stich/Quick/Cuber 2013, S. 42.

703

Der Bundesverband Materialwirtschaft Einkauf und Logistik e.V. (BME) führt alljährlich eine Benchmarking-Studie mit Kennzahlen zu den Kosten des Einkaufs, der Einkaufsorganisation sowie dem Lieferantenmanagement durch. Hierbei werden die in der Studie ermittelten Durchschnittswerte zu denen von Best-in-Class-Unternehmen in Beziehung gesetzt. Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, passim. Der folgende Quotient dient in der Studie der Bemessung der Liefertermintreue: Liefertermintreue=Termingerechte Lieferungen x 100/Anzahl aller Lieferungen. Der Parameter „Termingerechte Lieferungen“ wird operationalisiert mit „Alle Lieferungen, die termingerecht durchgeführt wurden. Liefertermin gleich bestätigtem Termin.“ Als „Anzahl aller Lieferungen“ gelten in der Studie „Alle Lieferungen, bei denen ein Wareneingang gebucht wird.“ Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, S. 41. Für einen Branchen- sowie einen Umsatzvergleich der ermittelten Werte zur Liefertermintreue aller Lieferungen vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, S. 40.

704

Hierbei wird in der Studie die Liefertermintreue der Lieferanten befragter Unternehmen in Beziehung zu der Gesamtanzahl an Lieferungen gesetzt.

705

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, S. 9. Aus der Studie geht hervor, dass lediglich 30% der Lieferanten einer regelbasierten Bewertung im Rahmen eines formalen Lieferantenbewertungssystems unterliegen. Es wird allerdings keine Aussage über die Qualität und Frequenz nicht systematischer Bewertungen und Rückmeldungen bzw. informellen Feedbacks geleistet.

Empirische Untersuchungen in der wissenschaftlichen Literatur deuten ebenso auf einen hohen Stellenwert des Kriteriums Anbieterverlässlichkeit hin. Kannan/Tan (2002) ermitteln in einer Studie mit 411 befragten Unternehmen die relative Wichtigkeit von 30 Auswahlkriterien auf einer 5-Punkte-Skala. Auf dem ersten Rang landet die Einhaltung zeitpunktbezogener Versprechen („Ability to meet delivery due dates“) mit einem Durchschnittswert von 4,62 noch vor dem Kriterium „Commitment to quality“ mit einem Wert von 4,60. An Stelle 5 folgt das Kriterium „Honest and frequent communications“ mit einem Wert von 4,11.<sup>706</sup> Swift (1995) führt eine Befragung von 783 US-amerikanischen Beschaffungsmanagern durch, in welcher sie auf einer 7-Punkte-Skala ebenfalls die Wichtigkeit von insgesamt 21 Lieferantenauswahlkriterien erfragt. Im Zuge einer explorativen Faktorenanalyse extrahiert sie fünf als „Product“, „Availability“, „Dependability“, „Experience“ und „Price“ benannte Faktoren. Der Faktor „Dependability“ weist eine inhaltliche Nähe zu Verlässlichkeit auf und setzt sich aus den Items „ability to keep delivery promise“, „technical support available“, „reliability of product“, „service response time“ zusammen (Reihenfolge entsprechend der Höhe der Faktorladungen). Die Verfasserin gibt nachfolgend auch die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Auswahlkriterien an und unterscheidet hierbei nach Befragten mit einer Präferenz für Multiple Sourcing (n=416) und solchen mit einer Präferenz für Single Sourcing (n=367). Für beide Probandengruppen wird die Liste der Auswahlkriterien von dem Item „Fähigkeit zur Einhaltung von Lieferversprechen“ („ability to keep delivery promise“) angeführt (Multiple Sourcing: Mean=6.53; SD=0.69; Single Sourcing: Mean=6.57; SD=0.61).<sup>707</sup> In einer etwas älteren Studie von Mast/Hawes (1986) werden die Befragten um eine Bewertung der Wichtigkeit von elf Produkt- und Anbietermerkmalen auf einer 7-Punkte-Skala mit Ausprägungen von -3 bis +3 gebeten. Die Datenauswertung stützt sich auf 374 auswertbare Fragebögen. Von den insgesamt elf zur Bewertung gestellten Auswahlkriterien landet das Kriterium „Einhaltung des Lieferversprechens“ („reliability of promised delivery“) sowohl in der Gruppe der Einkäufer („Buyers“) wie auch der Gruppe der Ingenieure („Engi-

---

<sup>706</sup> Die dazugehörige Frage lautet: „How important are the following factors when selecting a key/preferred supplier for your organization?“. Es werden keine Standardabweichungen angegeben. Die Verfasser führen zudem eine explorative Faktorenanalyse durch. Die drei genannten Kriterien werden zusammen mit 4 weiteren Kriterien dem gleichen Faktor zugeordnet, welcher als „Ability to Meet Buyer Needs“ benannt wird. Vgl. Kannan/Tan 2002, S. 11 ff.

<sup>707</sup> Darüber hinaus wurden in der Studie noch andere Auswertungen vorgenommen, welche sich weitestgehend auf eine weitere Fragestellung beziehen. Vgl. Swift 1995, S. 105 ff.

neers“) auf dem dritten Rang.<sup>708</sup> Lehmann/O’Shaughnessy (1974) führen eine Befragung zur Bewertung der Wichtigkeit von insgesamt 17 Kriterien auf einer 6-Punkte-Skala durch. Die Befragten werden hierzu gebeten, eine Einschätzung in vier Szenarien mit unterschiedlichen Herausforderungen bei der Produktadoption vorzunehmen. Den Szenarien zugrunde liegende Produkttypen sind: “no procedural or performance problems” (Typ 1), “procedural problems” (Typ 2), “performance problems” (Typ 3) und “political problems” (Typ 4). Das der Einhaltung von Lieferversprechen entsprechende Kriterium “reliability of delivery” belegt den ersten Rang für Typ 1 (Mean=5,64; SD=0,53) und Typ 3 (Mean=5,44; SD=0,66). Für Typ 2 (Mean=5,42; SD=0,72) und Typ 4 (Mean=5,53; SD=0,69) belegt es immerhin Rang 4.<sup>709</sup> Bharadwaj (2004) bezieht sich auf vorhergehende Studien wie die von Lehmann/O’Shaughnessy (1974) und führt eine darauf aufbauende Befragung in der Elektronikindustrie mit zehn Kriterien auf Basis einer 7-Punkte-Skala durch. Das Ranking wird von dem Kriterium Produktqualität angeführt. Auf Rang 3 wird das Kriterium Lieferpünktlichkeit (“on-time delivery performance”) genannt (Mean=6,34; SD=0,84).<sup>710</sup> Bunn (1993) zieht die Verlässlichkeit von Anbietern in eine Studie zu Themen der Informationssuche (“topics of search”) und entsprechend herangezogenen Quellen mit insgesamt 636 ausgewerteten Teilnehmerantworten ein. Das als “reliability of supplier(s)” betitelte Item erreicht auf einer 7er-Skala einen Wert von 5,6 bei einer Standardabweichung von 1,8 und belegt damit den dritten Rang von insgesamt zwölf Items welche Werte auf einer Bandbreite von 2,8-5,8 erreichen.<sup>711</sup> Auch deutsche Untersuchungen zur Wichtigkeit von Lieferantenauswahlkriterien inkludieren das Kriterium Verlässlichkeit. Beispielsweise führen Huppertsberg/Kirsch (1977) in Bezug auf den Kauf von Investitionsgütern das Kriterium “Zuverlässigkeit der Auftragsabwicklung” an, welches mit einem Mittelwert von 4,21 an sechster Stelle von insgesamt 17 Kriterien liegt.<sup>712</sup> Fitzgerald (1989) bezieht sich bei der auf einer 5-Punkte

<sup>708</sup> Diesbezüglich machte es auch keinen Unterschied, ob es sich um das Szenario “before interaction” oder “after interaction” handelte. Der höchste Mittelwert konnte mit 2,57 indes für Einkäufer in dem Szenario “before interaction” ermittelt werden. Werte für Standardabweichungen werden nicht angegeben. Vgl. Mast/Hawes 1986, S. 2 ff.

<sup>709</sup> Vgl. Lehmann/O’Shaughnessy 1974, S. 36 ff. Die Verfasser führen noch weitere Auswertungen durch, welche hier nicht weiter berücksichtigt werden.

<sup>710</sup> Die Auswertungen beziehen sich auf einen Rücklauf von insg. 113 auswertbaren Fragebögen. Die Mittelwerte bewegen sich in einem Korridor von 6,51 bis 4,50. Vgl. Bharadwaj 2004, S. 319 ff.

<sup>711</sup> Vgl. Bunn 1993b, S. 75 ff.

<sup>712</sup> Die Verfasser verwenden eine 5-Punkte-Skala. Das Ergebnis beruht auf Antworten von 104 Verwendern, welche um Aussagen in Bezug auf einen konkreten Fall gebeten wurden. Die Standardabweichung beträgt 0,88. Die ersten Ränge werden von technisch-produktbezogenen Kriterien dominiert. Vgl. Huppertsberg/Kirsch 1977, S. 69 ff.

Ratingskala erfolgenden Abfrage der Wichtigkeit einzelner Entscheidungskriterien ebenfalls auf den Kauf von Investitionsgütern. Er lehnt sich bei seiner Untersuchung an Huppertsberg/Kirsch (1977) an und verwendet folglich auch einen Großteil der dort verwendeten Items. Das Kriterium „Zuverlässigkeit der Auftragsabwicklung“ belegt mit einem Mittelwert von 4,30 (SD=0,72) den fünften Rang von insgesamt 19 Kriterien.<sup>713</sup>

Es zeigt sich anhand der aufgezeigten konzeptionellen wie auch empirischen Beiträge, dass insbesondere die Dimension Zeit im Fokus der Betrachtungen steht. Dies wird auch für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit erwartet. Im Rahmen dieser werden insgesamt zehn Kriterien einer Bewertung im Hinblick auf Präferenzunterschiede für Versprechen unterzogen.<sup>714</sup> Neben den bereits als Wettbewerbsvorteilen angeführten und beschriebenen Kriterien Zeit, Qualität und Kosten/TCO werden somit weitere sieben in der Literatur häufig angeführte Kriterien abgefragt. Dies sind Anforderungen im Hinblick auf (1) die Priorisierung von Aufträgen,<sup>715</sup> (2) die Einhaltung vorgegebener Sicherheitsanforderungen,<sup>716</sup> (3) die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen,<sup>717</sup> (4) die Einhaltung von Vertraulichkeitsvereinbarungen, (5) das langfristige Vorhalten/Anbieten von Beschaffungsobjekten bzw. dazugehöriger Ersatzteile,<sup>718</sup> (6) die Beachtung vom Nachfrager vorgegebener sozialer Anforderungen sowie (7) die Beachtung vom Nachfrager vorgegebener ökologischer Anforderungen.<sup>719</sup> Soziale und ökologi-

<sup>713</sup> Auf Basis einer faktoranalytischen Auswertung ordnet er diesem Kriterium dem Faktor „Seriosität des Anbieters“ zu. Vgl. Fitzgerald 1989, S. 226 ff.

<sup>714</sup> Zum Zweck der Induktion einer Präferenzentscheidung werden die Teilnehmer der Untersuchung gebeten, aus einer Gesamtzahl an 10 Kriterien genau 3 auszuwählen, für welche Sie vor einem Kauf explizite Leistungsversprechen wünschen. Verlässlichkeit wird somit nicht als eigenständiges, sondern bedingendes Kriterium behandelt. Für eine ausführliche Beschreibung des Vorgehens vgl. Kapitel 7.1.

<sup>715</sup> Koppelman (2004) bezeichnet die Priorisierung als „Vorrangbelieferung“. Vgl. Koppelman 2004b, S. 169.

<sup>716</sup> Die Einhaltung vorgegebener Sicherheitsanforderungen wird in der Unternehmenspraxis üblicherweise unter dem Stichwort Arbeitsschutz diskutiert.

<sup>717</sup> Die Einhaltung, Verhaltensmaßregeln, organisationaler Richtlinien sowie gesetzlicher Vorgaben wird in der Unternehmenspraxis unter dem Stichwort Compliance thematisiert. Beispielsweise fällt hierunter die Einhaltung von Datenschutzregeln, welche auch im Falle eines Outsourcing von IT-Leistungen o.ä. an Dienstleister gewährleistet werden muss. Vgl. Wuermeling 2013, S. 68 ff.

<sup>718</sup> Hierunter ist eine langfristige Verfügbarkeit von Leistungen zu verstehen, welche einem Nachfrager „Nachkaufsicherheit“ gibt. Vgl. Koppelman 2004b, S. 169.

<sup>719</sup> Ökologische Anforderungen sind häufig Folge einer umweltpolitischen Gesetzgebung. Für eine beispielhafte Übersicht umweltpolitischer Gesetzgebung auf Produktentstehungs- und Produktionsprozesse vgl. Eigner/Stelzer 2008, S. 16. Zum Umweltschutz als betriebswirtschaftliches Problem und funktionsübergreifende Managementaufgabe vgl. zudem Balderjahn 2007, S. 1761 ff.

sche Anforderungen sind zwei zentrale Bestandteile des Nachhaltigkeitskonzepts.<sup>720</sup>

#### **4.4 Das Kriterium Verlässlichkeit vor dem Hintergrund ausgewählter Charakteristika der Beschaffung im Business-to-Business-Bereich**

##### **4.4.1 Ausgewählte Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens im Überblick**

Die Analyse der überwiegend multipersonalen Entscheidungsprozesse des organisationalen Beschaffungsverhaltens ist Gegenstand unterschiedlicher theoretischer Erklärungsansätze. Generell lassen sich dabei Totalmodelle von Partialmodellen sowie Interaktions- und Netzwerkansätzen unterscheiden.<sup>721</sup> Die Berücksichtigung einzelner theoretischer Modelle in der nachfolgenden Diskussion erfolgt unter zwei Prämissen: Zum einen wird erwartet, dass diese einen theoretischen Hintergrund für die in der Arbeit diskutierten Sachverhalte bieten. Andererseits sollte sich aus der Untersuchung selbst ein Erklärungsbeitrag für eine mögliche Diskussion oder Weiterentwicklung eines Modells generieren lassen. Von den Totalansätzen adressiert beispielsweise das in Abbildung 27 dargestellte Modell von Sheth (1973) explizit Informationsaktivitäten des Nachfragers auch in Bezug auf unternehmensspezifische Charakteristika von Anbietern.<sup>722</sup> Die aus

<sup>720</sup> In der Literatur wird der Zielzustand der Nachhaltigkeit im Sinne einer nachhaltigen, an der Erhaltung von Ressourcen orientierten Entwicklung üblicherweise an den drei Dimensionen Ökologie, Soziales sowie Ökonomie ausgerichtet. Vgl. Crane/Matten 2010, S. 34.

<sup>721</sup> Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Reichweite. Totalmodelle streben an, das organisationale Beschaffungsverhalten durch eine simultane Berücksichtigung aller möglichen Einflussfaktoren als Gesamtbeziehungsgeflecht abzubilden und zu erklären. Diese Ansätze stellen entweder den Kaufprozess in den Vordergrund (Prozessmodelle) oder aber lassen in Strukturmodellen den Prozess zugunsten einer Betrachtung der Einflussfaktoren in den Hintergrund treten. Viel diskutierte Totalmodelle sind beispielsweise die von Robinson/Faris/Wind (1967), Webster/Wind (1972) und Sheth (1973). Für einen Überblick der Modelle siehe u.a. Johnston/Lewin 1996, passim.; Backhaus/Voeth 2010, S. 41 ff. sowie die dort angeführte Literatur. Die Absicht, alle Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens in einem Modell zu analysieren bedingt allerdings einen geringen Detaillierungsgrad. Die Modelle eignen sich daher für einen Gesamtüberblick. Liegt eine Dominanz einzelner Beschaffungsverhaltensaspekte vor, stellen die auf einzelne Merkmale fokussierten Partialansätze besser geeignete Analysemittel dar. Gegenstand der Betrachtungen in Interaktions- und Netzwerkansätzen sind Interaktionsprozesse. Im Fokus steht deren Verstetigung in Geschäftsbeziehungen bzw. engl. „Relationships“. Nennenswerte Impulse kommen hierzu insbesondere aus der IMP-Group. Vgl. hierzu die Beiträge im Herausgeberwerk von Ford 2009. Zur Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 11 ff.

<sup>722</sup> Vgl. Sheth 1973. Als Einflussfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten werden im Modell von Sheth (1973) angeführt: Umweltfaktoren, organisations- und personenspezifische Faktoren, Charakteristika der Leistung und des Anbieters sowie Der Informationsstand von Entscheidungsträgern und Merkmale der Konfliktbeseitigung. Zudem spielt die Anzahl der Phasen des organisationalen Beschaffungsverhaltens eine Rolle, welche im Modell auf 4 begrenzt sind. Johnston/Lewin (1996) verweisen auf vier weitere Einflussfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten. Mit dem auf die Kaufziele bezogenen Faktor „role stress“ und dem Faktor „Entscheidungsregeln“ (decision rules) beziehen sich zwei dieser vier Faktoren auf intraorganisationale Aspekte des Beschaffungsverhaltens. Die Faktoren „Kommunikationsnetzwerke“ (communication networks) und „Anbieter-Nachfrager-Beziehungen“ (buyer-seller relationships) nehmen hingegen Bezug auf unternehmensübergreifende Einflussfaktoren und schlagen aufbauend auf diesen Ergänzungen ein eigenes „integriertes Modell des organisationalen Beschaffungsverhaltens“ vor. Vgl. Johnston/Lewin 1996, S. 2 ff. Nachfolgend wird im Zuge der Diskussion von Teilaspekten auf jeweilige Faktoren rekurriert und im Detail auf einzelne Aspekte eingegangen.

unterschiedlichen Informationsquellen gespeisten Wahrnehmungsaspekte bilden zusammen mit vorhandenen Erfahrungswerten und personen-individuellen Faktoren die kaufbezogenen Erwartungen und somit einen Referenzpunkt für einen nachfolgenden Vergleich der erwarteten Leistung mit der erhaltenen Leistung.<sup>723</sup>

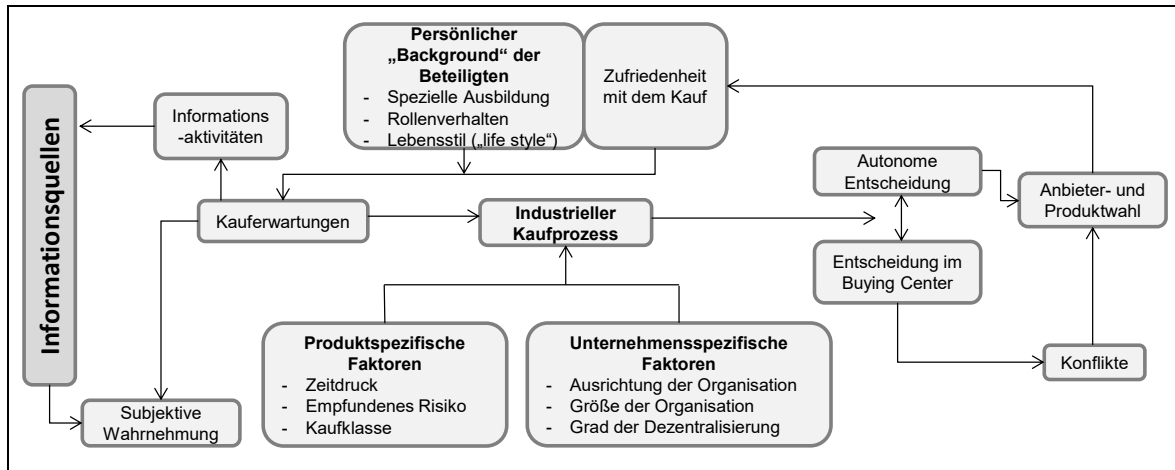


Abbildung 27: Das integrative Modell organisationalen Beschaffungsverhaltens von Sheth  
Quelle: In Anlehnung an Sheth 1973, S. 51. In Bezug auf die Übersetzung einzelner Begrifflichkeiten in die deutsche Sprache vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 93.

Das Modell eignet sich durch die zusammenhängende Abbildung von Informationsquellen und -aktivitäten sowie Anbietermerkmalen für eine schematische Übersicht über einzelne Aspekte des organisationalen Kaufverhaltens unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses von Informationen. Somit kann es einen Erkenntnisbeitrag für ein Verständnis der dritten Forschungsfrage zugrundeliegender Wirkungsmechanismen der Signalisierung von Verlässlichkeit liefern.<sup>724</sup> Bei genauer Betrachtung der Abbildung lässt sich in allen dargestellten und miteinander in Verbindung gesetzten Feldern ein Bezug zur Frage der Anbieterverlässlichkeit herstellen. Dieser Umstand hebt nochmals die zentrale Rolle von Verlässlichkeitsfragen für unternehmerische Überlegungen hervor. Ebenso wie die anderen Modelle ist jedoch auch das Modell von Sheth Gegenstand einer Reihe von Kritikpunkten.<sup>725</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll aus pragmatischen

<sup>723</sup> Vgl. die Ausführungen zum C/D-Paradigma in Kapitel 3.2.3.

<sup>724</sup> Für eine Anwendung für die Analyse des organisationalen Kaufverhaltens unter besonderer Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit bedarf es u.a. Anpassungen, welche die Anbieterwahl noch stärker in den Vordergrund stellen. Zudem bedarf es einer Anpassung der Informationsquellen auf einen zeitgemäßen Stand. In der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit werden mit Wahrnehmungsaspekten bzw. Signalen vordergründig weniger die Informationsquellen als eine Kombination aus den Informationen an sich in Verbindung mit einer Quelle betrachtet.

<sup>725</sup> Die Kritik am Modell von Sheth bezieht sich vor allem auf eine unzureichende Konkretisierung und Spezifizierung von Faktoren sowie des damit verbundenen Fehlens von Operationalisierungsvorschlägen. So werden zwar

Gründen auf eine Diskussion über die thematische Passung bestimmter Erklärungsansätze weitestgehend verzichtet werden. Stattdessen erfolgt die nachfolgende Erörterung der für den Untersuchungszweck thematisch als relevant erachteten Aspekte zunächst auf der Ebene von Partialmodellen des organisationalen Beschaffungsverhaltens, welche stets auf eine separate Analyse einzelner Verhaltensaspekte abzielen.<sup>726</sup> In der nachfolgenden Abbildung 28 werden zentrale Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens als Analysegegenstand von Partialmodellen zueinander in Beziehung gesetzt.

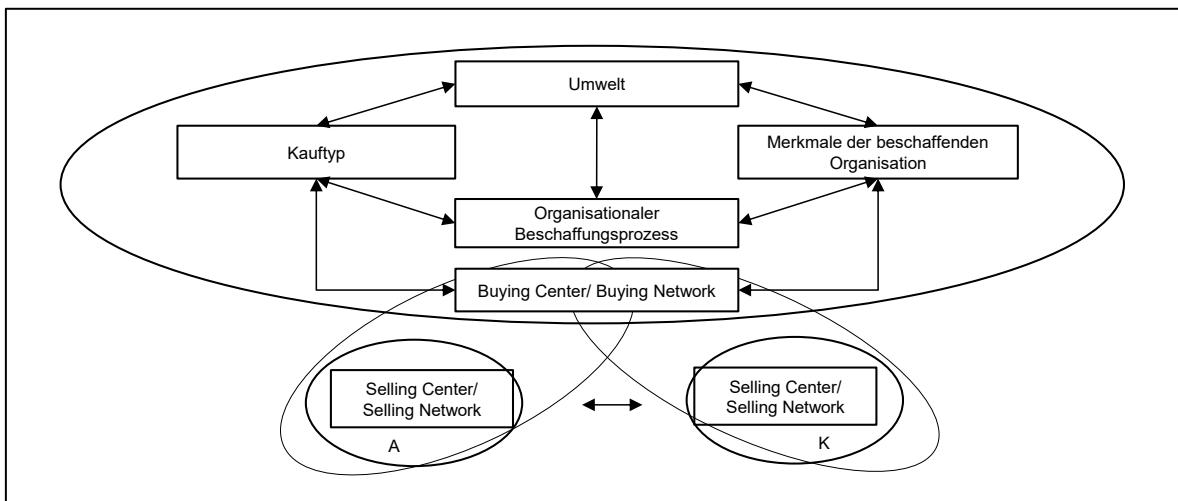


Abbildung 28: Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens  
Quelle: Backhaus/Voeth 2010, S. 38.

Die dargestellten Einflussfaktoren finden gezielte Berücksichtigung bei der Untersuchung des Kriteriums Verlässlichkeit. Im Zuge der Diskussion von Rahmenbedingungen der betrieblichen Beschaffung wurden bereits Einflussgrößen in der Unternehmensumwelt diskutiert.<sup>727</sup> Weitere Teilaspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens werden – angefangen bei kaufsituationsspezifischen Einflussfaktoren in Kapitel 4.4.2 – in der Folge beleuchtet. Jede an

mögliche Einflussfaktoren aufgezeigt, es wird allerdings kein expliziter Bezug zu Phasen hergestellt, relative Machtpositionen innerhalb des Kreises der beschaffungsbeteiligten Personen finden keine Berücksichtigung und situative Einflüsse bleiben unspezifiziert. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 94. Insgesamt vermag aus unterschiedlichen Gründen keiner der Totalmodellansätze vollkommen zu überzeugen, so dass zur Analyse des Beschaffungsverhaltens in Betrieben die Verwendung von – jeweils auf einer isolierten Komponente fokussierenden – Partialansätzen zielführender erscheint.

726

Partialmodelle kommen in der Diskussion des organisationalen Beschaffungsverhaltens vor allem dann zur Anwendung, wenn das Kaufverhalten durch einzelne Aspekte dominiert wird. Obgleich sich dies für die vorliegende Thematik nicht behaupten lässt, bieten sie eine Möglichkeit zur strukturierten Verknüpfung von partiellen Aspekten sowie einer thematischen Schwerpunktlegung auf einzelne – besonders relevant erachtete – Aspekte. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 41 ff. Im Zuge der Auseinandersetzung mit der Interaktivität interorganisationaler Austauschprozesse an der Schnittstelle zwischen Buying Center bzw. Network auf der Nachfragerseite und seinem Pendant auf der Anbieterseite wird zudem allerdings auch auf den Interaktionsansatz der IMP-Group Bezug genommen, insbesondere da dieser für die Frage der Verlässlichkeit zentrale atmosphärische Aspekte in der Anbieter-Nachfrager Beziehung in den Mittelpunkt stellt. Vgl. hierzu die Diskussion in Kapitel 4.4.4.

727

Vgl. hierzu Kapitel 4.1.2.

Beschaffungsaktivitäten beteiligte Organisation kann zugleich auf organisationaler Ebene wie auch auf Ebene ihrer individuellen Repräsentanten Objekt analytischer Betrachtungen des Beschaffungsverhaltens sein. Anschließend erfolgt daher in Kapitel 4.4.3 zunächst eine Erörterung der Auswirkungen der Einbindung einer Vielzahl von Personen in Beschaffungsvorgänge (Multipersonalität), bevor in Kapitel 4.4.4 schließlich die Sichtweise durch die Betrachtung organisationsübergreifender Prozesse für die Frage der Verlässlichkeit erweitert wird (Multiorganisationalität).

#### **4.4.2 Verlässlichkeit vor dem Hintergrund situativer Einflussfaktoren des Kaufprozesses**

##### *4.4.2.1 Kaufphasen-Ansätze*

Es wurde bereits angemerkt, dass organisationales Beschaffungsverhalten einer Reihe situativer Einflussfaktoren unterliegt, weshalb eine allgemeine, unternehmens- bzw. branchenübergreifende Beschreibung organisatorischer Beschaffungsprozesse kaum möglich erscheint.<sup>728</sup> Es lässt sich in diesem Zusammenhang vermuten, dass das von der nachfragenden Seite wahrgenommene Risiko nicht verlässlichen Anbieterverhaltens von unterschiedlichen Beschaffungssituationen abhängig ist und damit auch die Bedeutung der Verlässlichkeit situationsbedingt variiert. Im Folgenden sollen daher – jeweils unter besonderer Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit – zunächst phasenbezogene Bestimmungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens diskutiert werden. Daran anschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit Kaufklassen bzw. -typen.<sup>729</sup>

Phasenbezogene Partialansätze betrachten eine organisationale Beschaffungsentscheidung als zeitlichen Prozess, angefangen bei einer Bedarfsfeststellung bis hin zu einem Kaufabschluss und eventuell anschließenden Nachkaufaktivitäten. Zusammenhängende und ähnlich ablaufende Aufgaben und Entscheidungen lassen sich aggregiert zu abgrenzbaren Teilphasen zusammenfassen und strukturieren. Dies ermöglicht eine bessere analytische Erschließung und Untersuchung von Beschaffungsprozessen, auch mit Blick auf eine ggf. phasen-

---

<sup>728</sup> Vgl. hierzu z.B. Homburg/Werner 1998, S. 980 ff.; Werner 1997, S. 19 ff.; Kauffman 1996, S. 95 ff.; Lewin/Donthu 2005, S. 1381; Backhaus/Voeth 2010, S. 37; Engelhardt/Günter 1981, S. 34 ff.

<sup>729</sup> Hierzu vgl. u.a. Backhaus/Voeth 2010, S. 74 ff.; Engelhardt/Günter 1981, S. 51 ff.; Robinson/Faris/Wind 1967, passim; Bunn 1993a.



spezifische Variation entsprechender Marketingaufgaben.<sup>730</sup> In der Literatur beschriebene Phasenmodelle unterscheiden sich zumeist in der Anzahl, Abgrenzung und Reihenfolge einzelner Transaktionsphasen, in der Frage des Spektrums und des Detaillierungsgrades berücksichtigter Aktivitäten sowie des Anteils interaktiver Prozesse an diesen Aktivitäten.<sup>731</sup> Exemplarisch lässt sich dies an einem Vergleich der Modelle von Robinson/Faris/Wind (1967) und Günter (1993) in der nachfolgenden Tabelle 12 aufzeigen.<sup>732</sup>

	<b>8-Phasen-Modell von Robinson/Faris/Wind (1967)</b>	<b>Interaktives Phasenmodell</b>
Phase 1	Antizipation oder Wahrnehmung eines Problems (Bedürfnisses) und einer allgemeinen Lösung	Bedarfsinitiierung bzw. -überprüfung (durch beschaffende Unternehmung oder Lieferanten)
Phase 2	Feststellung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel	Bedarfsspezifizierung (ggf. in Verhandlungen mit Lieferanten und/oder Beratern)
Phase 3	Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel	Make-or-buy-Entscheidung
Phase 4	Suche und Qualifikation potenzieller Bezugsquellen	Lieferantenbewertung aufgrund von Lieferantenkontakten
Phase 5	Einholen und Analyse von Angeboten	Angebotsverhandlungen
Phase 6	Bewertung der Angebote und Auswahl des/der Lieferanten	Auswahlentscheidung nach Lieferantenbewertung
Phase 7	Festlegung eines Bestellverfahrens	Implementierung Beschaffungsabwicklung
Phase 8	Leistungsfeedback und Neubewertung	Rückkopplung und After-Sales-Marketinginteraktionen

Tabelle 12: Zwei Phasenmodelle des organisationalen Beschaffungsprozesses  
Quelle: Günter 1993, S. 201.

Das Interaktive Phasenmodell von Günter (1993) lehnt sich im Grundsatz an das in der Literatur sehr präzise acht Phasen umfassende Ablaufschema von Robinson/Faris/Wind (1967) an.<sup>733</sup> Günter (1993) modifiziert bzw. ergänzt dieses jedoch um interaktionsbezogene Elemente, welche in dem von einem einseitigen Verkaufsvorgang ausgehenden Modell von Robinson/Faris/Wind (1967) keine besondere Beachtung finden. Durch die Hervorhebung der Interaktivität von Beschaffungsprozessen bewirkt das Modell von Günter (1993) eine Annäherung

<sup>730</sup> Vgl. Günter 1993, S. 200 ff.; Backhaus/Günter 1976, S. 255 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 42 ff. Phasenmodelle erleichtern im Allgemeinen eine Strukturierung von Beschaffungsprozessen sowie die Ergründung phasenabhängiger Verhaltensmuster. Auch lassen sich phasenspezifische Unterschiede in Bezug auf die Nutzung von Informationsquellen und -arten vermuten. Vgl. Backhaus/Bröker/Brüne/Gausling 2013, S. 19 ff. Eine vertiefte Beschäftigung mit den zur Einschätzung von Anbieterverlässlichkeit herangezogenen Informationsquellen und -arten erfolgt in Kap. 5 und den darauffolgenden Kapiteln. Allerdings ist jegliche Form der Phasenabgrenzung und Modellierung zugleich mit Einschränkungen verbunden. So sind die einzelnen Phasen weder überschneidungsfrei noch laufen sie immer in der postulierten Reihenfolge ab.

<sup>731</sup> Für einen Überblick über unterschiedliche Phasenkonzepte mit Einteilungen auf einer Bandbreite von 3 bis 9 Phasen vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 43.

<sup>732</sup> Der Vergleich basiert auf einer Veröffentlichung von Günter (1993), welcher Bezug auf Robinson/Faris/Wind (1967) nimmt. Vgl. Günter 1993, S. 201 sowie Robinson/Faris/Wind 1967.

<sup>733</sup> Vgl. Günter 1993, S. 200 ff.

an die Realität betrieblicher Beschaffungsprozesse.<sup>734</sup> Diese stellen häufig ein Zusammenspiel von Nachfragern, Lieferanten und Dritten dar. Insofern stellt sich die Frage, ob Günter (1993) in seinen Annahmen weit genug geht und nicht vielmehr in allen Phasen interaktive Prozesse zwischen Anbietern, Nachfragern und Dritten wie z.B. Beratern oder Beschaffungsdienstleistern möglich sind.<sup>735</sup> Im Folgenden soll auf die einzelnen Phasen des Interaktiven Phasenmodells eingegangen werden. Besondere Beachtung finden hierbei die jeweiligen Interaktionen zwischen beschaffenden Unternehmen und Lieferanten und mit der daraus resultierenden wechselseitigen Einflussnahme verbundenen Fragen der Verlässlichkeit.

Bereits in der ersten Phase, der Bedarfsinitiierung bzw. -überprüfung, kann die Einbeziehung eines Lieferanten erfolgen. Einen für die Unternehmenspraxis typischen Fall stellen anbieterseitig angebotene Leistungen dar, welche dem potenziellen Kunden einen – ihm selbst noch nicht bewussten – Nutzensvorteil ermöglichen.<sup>736</sup> Ein für die Einhaltung von Versprechen wesentliches Problem sind gegebenenfalls mit einer vom Anbieter ausgehenden Bedarfsweckung einhergehende Missverständnisse kommunikativer Natur oder auch bewusste – auf die Aufmerksamkeit des Nachfragers abzielende – Übertreibungen.<sup>737</sup> Der in Phase 2 erfolgenden Bedarfsspezifizierung geht vielmals bereits eine Vorauswahl in Frage kommender Lieferanten voraus. Verlässlichkeit stellt hierbei bereits eine Entscheidungsvariable dar, insofern Lieferanten, denen die Einhaltung von Versprechen nicht zugetraut wird, auch nicht in eine engere Auswahl einbezogen werden.<sup>738</sup> Verlässlichkeit ist in diesem Kontext ein Hygienefaktor.<sup>739</sup> In Phase 3 erfolgt eine Make-or-Buy-Entscheidung.<sup>740</sup> Entscheidungen zwischen den

<sup>734</sup> Das Interaktive Phasenmodell kann allerdings aufgrund der Vielschichtigkeit und Individualität betrieblicher Beschaffungsprozesse weder einen Anspruch auf Generalisierbarkeit noch auf Vollständigkeit erheben. Zudem wurde es bislang keiner empirischen Überprüfung unterzogen. Für eine kritische Beurteilung des Modells vgl. z.B. Faßnacht/Möller 2004, S. 390 f.

<sup>735</sup> Insbesondere kann ein großer Einfluss von Beschaffungsdienstleistern auf Lieferantenbewertungs-, -verhandlungs- und -auswahlprozesse vermutet werden. Insofern haben Beschaffungsdienstleister einen Einfluss auf die Berücksichtigung des Kriteriums Anbieterverlässlichkeit. Groß ist diese im Falle einer weitestgehenden Entscheidungsautonomie, eher kleiner im Falle einer informatorischen Zuarbeit wie z.B. der Analyse von Lieferrisiken oder Kostenstrukturen.

<sup>736</sup> Als Beispiel kann hier auf Nachrüstungslösungen zur Einsparung von Energie und somit einer Senkung von TCO von Produktionsgütern verwiesen werden.

<sup>737</sup> Vgl. hierzu die Diskussion in Kapitel 3.3.2.

<sup>738</sup> Vgl. Günter 1993, S. 200 f. sowie die Ausführungen in Kapitel 4.3.

<sup>739</sup> Vgl. hierzu die Erläuterung hinsichtlich einer Anwendung von K.O.-Kriterien im Rahmen von Anbietersauswahlentscheidungen in Kapitel 4.3.1.

<sup>740</sup> Vgl. Günter 1993, S. 201. Die Berücksichtigung der Make-or-Buy-Entscheidung als eigenständige Phase stellt eine Besonderheit des Modells von Günter (1993) dar. Es fallen im Rahmen von Make-or-Buy-Entscheidungen

Grundoptionen Selbsterstellung und Fremdbezug stützen sich auf eine Vielzahl möglicher Beurteilungsargumente, welche entweder Vorteile des Fremdbezugs oder Vorteile der Eigenfertigung in den Vordergrund stellen.<sup>741</sup> Mit der Option „Make“ werden in erster Linie Kontrollvorteile verbunden,<sup>742</sup> während wesentliche Argumente für „Buy“ oftmals auf Kostenvorteilsargumenten aufbauen.<sup>743</sup> Anbieterverlässlichkeit ermöglicht vor diesem Begründungszusammenhang einen Verzicht auf Kontrolle und erschließt ein weites Spektrum marktlicher Austauschoptionen als valide Alternative zu Hierarchie.<sup>744</sup> Eine Buy-Entscheidung vorausgesetzt, folgt mit der „Lieferantenbewertung aufgrund von Lieferantenkontakten“ die vierte Phase des Prozesses, welche die zwei Teilphasen der Lieferantanalyse und -bewertung umfasst.<sup>745</sup> Anbieterverlässlichkeit stellt in dieser Phase ein noch vergleichsweise allgemeines Verhaltenskriterium dar. Ein konkreter Auftragsbezug wird demnach noch nicht notwendigerweise hergestellt. Dieser erfolgt allerdings spätestens im Zuge der Angebotsverhandlungen in Phase 5. Hierzu muss ein Lieferant konkrete Leistungsversprechen abgegeben bzw. bis dato ggf. allgemein gehaltene Leistungsversprechen konkretisieren. Das Ergebnis interaktiver Verhandlungsprozesse ist ein beidseitig anerkanntes Leistungs-Soll. In Verhandlungen selbst kann das Kriterium Verlässlichkeit auf zwei Arten thematisiert werden: Besteht keine Austauschhistorie zwischen Anbieter und Nachfrager, stellt es eine unbekannte Größe dar, welche es zu definieren und im Sinne der Reduktion von Unsicherheit anbieterseitig argumentativ zu untermauern gilt. Ist hingegen im Fall von In-Suppliern eine Austauschhistorie gegeben, können beide Seiten unter Umständen Verlässlichkeit als Argument zur Verbesserung der Austauschrelation zu ihren Gunsten anführen. Diesbezüglich ist anzunehmen, dass eine auf nicht eingehaltene Versprechen bezugnehmende Argumentation stärker wiegt als das Argument eingehaltener Versprechen. Gleichsam lässt sich

---

regelmäßig drei Arten von Entscheidungstatbeständen an: (1) Weiterführung einer der zwei Optionen, (2) Outsourcing zuvor selbsterstellter Leistungen, (3) Insourcing zuvor fremdbezogener Leistungen. Vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.2 sowie 4.1.3.

<sup>741</sup> Für eine ausführliche Auflistung von Vorteilen des Fremdbezugs und der Selbsterstellung siehe Günter/Kuhl 2000, S. 381 f. Die Verfasser gruppieren die jeweiligen Vorteilsargumente in (1) kostenmäßige Vorteile, (2) Qualitätsvorteile, (3) finanzwirtschaftliche Vorteile, (4) zeitliche Vorteile, (5) absatzwirtschaftliche Vorteile sowie (6) sonstige Vorteile.

<sup>742</sup> Als möglicher Vorteil der auf dem Hierarchieprinzip basierenden Eigenfertigung wird u.a. ein geringeres Materialbereitstellungsrisiko bzw. im Allgemeinen ein geringes Risiko der Versorgung mit zur Wertschöpfung notwendigen Vorleistungen angeführt.

<sup>743</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 381 f. In Bezug auf Kontrolle als Instrument für den Umgang mit Austauschrisiken vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.5.

<sup>744</sup> So werden bspw. unterschiedlichste Arten von Kooperationen ermöglicht. Vgl. hierzu u.a. Günter 2013, S. 384 ff.; Günter 1992, S. 800 f.; Laaksonen/Jarimo/Kulmala 2009, S. 79 ff.; Ploetner/Ehret 2006, S. 4 ff. Für einen grundlegenden Überblick zum Stichwort Unternehmenskooperation vgl. zudem Zentes 2007, S. 1821 ff.

<sup>745</sup> Vgl. Günter 1993, S. 201.

allerdings eine Präferenz für in der bisherigen Austauschhistorie verlässliche Lieferanten (In-Supplier) gegenüber unbekanntem Lieferanten (Out-Supplier) vermuten.<sup>746</sup> Im Anschluss an die Lieferantenbewertung erfolgt in Phase 6 die Auswahl eines oder mehrerer Lieferanten und eine Auftragsvergabe.<sup>747</sup> Hierbei erscheinen, vor dem Hintergrund einer Beteiligung unterschiedlicher Akteure in Beschaffungsprozessen, personenindividuelle Muster der Wahrnehmung und Bewertung von Verlässlichkeitsaspekten sowie dadurch ausgelöstes Verhalten, auch mit Blick auf die Machtverhältnisse in einem Buying Center, von Interesse.<sup>748</sup> Anschließend folgt die Implementierung und Beschaffungsabwicklung (Phase 7). Sofern vor der Leistungserbringung ausreichend konkrete Leistungseigenschaften definiert wurden und diese auch beobachtbar sind, ist für Nachfrager in dieser Phase eine Überprüfung der Einhaltung von Leistungsversprechen anhand eines Soll-Ist-Vergleiches möglich. Eine solche dichotom oder stochastisch erfolgende ex-post-Bewertung tatsächlicher Verlässlichkeit ist mit zahlreichen Evaluationsproblemen verbunden.<sup>749</sup> Die 8. und damit abschließende Phase des beschriebenen Beschaffungsprozesses ist die After-Sales-Phase. In dieser Phase besteht neben einem eventuell erfolgenden Beschaffungscontrolling auch die Möglichkeit zur Äußerung eines in dem Modell als Rückkopplung bezeichneten Leistungsfeedbacks von Seiten der Kunden. Durch die Kommunikation von allgemeinen Leistungseindrücken, Anpassungswünschen oder auch Beschwerden ermöglicht der Kunde dem Lieferanten eventuelle Leistungserbringungsmodifikationen bzw. -verbesserungen. Anbieterseitig lässt sich Feedback proaktiv beispielsweise – auch mit Blick auf die Entwicklung und Pflege von Geschäftsbeziehungen – im Rahmen eines aktiven Beschwerdemanagements anregen.<sup>750</sup>

#### 4.4.2.2 *Kauftypologie-Ansätze*

Kauftypologische Ansätze berücksichtigen den Einfluss situativer und produktbezogener Faktoren auf das organisationale Kaufverhalten, indem sie Erklärungsan-

<sup>746</sup> Cova/Salle (2000) sehen für langfristige Geschäftsbeziehungen Möglichkeiten der Etablierung einer positiv geprägten Beziehungsatmosphäre, welche sie bezeichnen als "(...) emotional superstructure which has a favourable influence on the activities between the two parties." Cova/Salle 2000, S. 670. Für eine Erläuterung des Begriffs Out-Supplier vgl. Luthardt 2003, passim; Plinke 1997a, S. 21 sowie Kapitel 1.1.

<sup>747</sup> Vgl. Günter 1993, S. 201.

<sup>748</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 45. Der Einfluss einzelner Beschaffungsbeteiligter auf die endgültige Auswahlentscheidung wird im nachfolgenden Kapitel 4.4.3 thematisiert.

<sup>749</sup> Vgl. hierzu insb. die in Kapitel 4.3.1 diskutierten Ansätze und Kriterien.

<sup>750</sup> Vgl. Günter 1993, S. 202. Zum Beschwerdemanagement, welches in seiner Existenz auch ein Signal für Verlässlichkeit darzustellen vermag, vgl. die Ausführungen in Kapitel 5.3.3.

sätze dazu liefern, welche Faktoren auf Kaufprozesse einwirken.<sup>751</sup> Ausgehend von der durch Nachfrager empfundenen Unsicherheit bzw. des wahrgenommenen Risikos als übergeordneter Analysegrundlage liefern sie u.a. Anhaltspunkte für die Intensität der kaufbezogenen Informationsbeschaffungsaktivitäten, welche insbesondere auch Aufschluss über die Verlässlichkeit von Anbietern erbringen sollen.<sup>752</sup> Betrachtete Faktoren sind beispielsweise abhängig von dem monetären Wert sowie der Bedeutung eines Beschaffungsgutes für die Ziele eines Nachfragers, der Komplexität und dem Innovationsgrad einer Leistung, der jeweilig angewendeten Technologie oder dem Kaufanlass.<sup>753</sup>

In der Literatur häufig herangezogen wird der Kaufklassenansatz von Robinson/Faris/Wind (1967). Dieser beruht auf einer Typisierung von Käufen bzw. Transaktionen anhand von drei Merkmalen einer Kaufsituation, dem „Neuheitsgrad des Problems“, dem „Informationsbedarf“ und der „Berücksichtigung neuer Alternativen“. Abgeleitet werden mit dem „Neukauf“, dem „modifizierten Wiederkauf“ und dem „identischen Wiederkauf“ drei Kaufklassen.<sup>754</sup> In Ableitung vom Ausmaß der Risiken ist der höchste Informationsbedarf und eine damit verbundene intensive Beschaffung und Analyse von Informationen in der Regel mit einer Neukaufsituation verbunden. Im Fall eines modifizierten Wiederkauf handelt es sich um ein zum Teil bereits bekanntes Beschaffungsproblem. Folglich sind die kaufbezogene Unsicherheit sowie der Informationsbedarf im Vergleich zu einem Neukauf geringer. Allerdings finden auch bei dieser Kaufklasse Alternativen bezüglich partiell neuer Produkte oder neuer Lieferanten Berücksichtigung. Bei einem identischen Wiederkauf werden keine neuen Lieferanten berücksichtigt. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Verlässlichkeit eines Lieferanten entweder in Ermangelung empfundener Unsicherheit keine besondere Rolle spielt oder aber eine verlässliche Einhaltung von Leistungsversprechen durch die

---

<sup>751</sup> Vgl. Johnston/Lewin 1996, S. 1 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 41 ff.

<sup>752</sup> Die Begriffe Unsicherheit und wahrgenommenes Risiko werden in der vorliegenden Arbeit analog verwendet. Ihnen wird ein übergeordneter Einfluss auf den Verlauf von Beschaffungsprozessen beigemessen. Dieser bezieht sich u.a. auf das Vorgehen bei der Informationssuche und die Zusammensetzung des Buying-Centers. Vgl. Bunn 1993b, S. 67 ff.; Lewin/Donthu 2005, S. 1381 ff.

<sup>753</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 74. Hinsichtlich des Kaufanlasses lässt sich zwischen Erst-, Ersatz-, und Erweiterungsinvestitionen unterscheiden. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 75. Zusammenfassende Darstellungen und Beschreibungen von Merkmalen zur Bildung von Kauftypen finden sich u.a. bei Backhaus/Voeth 2010, S. 74 ff. Verwiesen sei hier auch auf nachfolgend thematisierte Ansätze von Robinson/Faris/Wind (1967) sowie Bunn (1993). Vgl. Robinson/Faris/Wind 1967, passim; Bunn 1993a, passim.

<sup>754</sup> Vgl. Robinson/Faris/Wind 1967, S. 22ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 76 ff.; Koppelman 2004b, S. 47. Zum Zweck einer kritischen Würdigung des Ansatzes vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 77 sowie die dort angegebene Literatur.

zum Beschaffungszeitpunkt genehmigten Lieferanten gewährleistet ist.<sup>755</sup> Werden im Rahmen konkreter Auftragsvergabeentscheidungen Leistungen mit in die Auswahlentscheidungen einbezogen, entstehen – in entfernter Anlehnung an den Kaufklassenansatz von Robinson/Farris/Wind (1967) folgende mögliche, in Abbildung 29 dargestellte Konstellationen:

	Kaufklassen		
	Unmodifizierter Wiederkauf	Modifizierter Wiederkauf	Neukauf
Unbekannter Lieferant			<i>höchstes Unsicherheitsniveau</i>
Bekannter Lieferant	<i>geringstes Unsicherheitsniveau</i>		

Abbildung 29: Mögliche Lieferanten/Kaufklassen-Konstellationen  
Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 29 werden anhand der zwei lieferantenbezogenen Merkmalsausprägungen „Unbekannter Lieferant“ für Lieferanten zu denen bis zur Entscheidungssituation kein Kontakt und somit auch keine Erfahrungswerte bestehen und „Bekannter Lieferant“ für solche mit Erfahrungswerten sowie der drei Kauf bzw. transaktionstypbezogenen Merkmalsausprägungen Neukauf, modifizierter Wiederkauf und unmodifizierter Wiederkauf insgesamt sechs Merkmalskombinationen bzw. Lieferanten/Kaufklassen-Konstellationen dargestellt.<sup>756</sup> Bei einem Neukauf ist die Unsicherheit am höchsten, da sowohl für eine Leistung wie auch mögliche Anbieter einer Leistung noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Beides impliziert eine erhöhte Wahrnehmung von Beschaffungsrisiken. Dem Grundgedanken folgend, dass ein höheres Level wahrgenommener Unsicherheit einhergeht mit einer stärkeren Berücksichtigung des Kriteriums Anbietersverlässlichkeit,<sup>757</sup> kann für den Fall der Konstellation „Neukauf/Unbekannter Lieferant“ somit auf eine tendenziell intensive Beschäftigung mit Fragen der Anbietersverlässlichkeit und demzufolge eine hohe diesbezügliche Informationsnachfrage geschlossen werden.<sup>758</sup> Einschränkend gilt anzumerken, dass der Novitätscharakter allein eine für viele Kaufsituationen

<sup>755</sup> Robinson/Farris/Wind 1967, S. 28 ff.

<sup>756</sup> Die Ableitung der Merkmalskombinationen erfolgt ausgehend von dem Ausgangsmodell. Für eine Diskussion dieses Modells vgl. Robinson/Farris/Wind 1967, S. 22ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 76 ff.; Koppelman 2004b, S. 47. Zum Zweck einer kritischen Würdigung des Ansatzes vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 77 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>757</sup> Dieser Gedanke wurde bereits in Kapitel 2 angeführt und expliziert.

<sup>758</sup> Auf einem gedanklichen Unsicherheitskontinuum bildet die Merkmalskombination „Unmodifizierter Wiederkauf/Bekannter Lieferant“ den entgegengesetzten Extrempunkt mit folglich dem geringsten Informationsbedarf. Für alle weiteren Kombinationen werden Variationen mittlerer Unsicherheitswahrnehmungsniveaus und somit ein „Normalmaß“ an Informationsbeschaffungsaktivitäten angenommen.

unterkomplexe Berücksichtigung von Einflussfaktoren darstellt und die vorgenommene Unterteilung weder die Komplexität noch die strategische Reichweite einer Beschaffungsentscheidung ausreichend berücksichtigt. Zudem besteht keine lineare Beziehung zwischen dem Ausmaß an Unsicherheit und der Intensität auf die Reduktion von Unsicherheit gerichteter Informationsaktivitäten.<sup>759</sup>

Im Falle eines modifizierten Wiederkaufs sind zwei Konstellationen vorstellbar. Handelt es sich bei dem modifizierten Wiederkauf um eine Situation, in welcher von einem bekannten Lieferanten eine noch unerprobte Leistung erworben werden soll (Typ a), interessiert die Frage, ob der Lieferant auch andere Leistungen verlässlich wird liefern können. Beispielsweise könnte dies der Motorenlieferant sein, welcher nun auch Getriebe liefern soll oder die Strategieberatung, welche nun die Umsetzung eines entworfenen Konzepts auch operativ begleiten soll. Eine andere Situation stellt sich, wenn ein bekanntes Produkt von einem neuen Lieferanten beschafft werden soll (Typ b). Hier sind Vergleichswerte eines bisherigen Anbieters vorhanden und es stellt sich die Frage, ob eine neuer Anbieter mindestens ebenso verlässlich das bekannte Produkt, z.B. nach Spezifikationen gefertigte Spritzgussteile, liefern kann. Im Fall eines modifizierten Kaufes vom Typ a werden vor allem spezifische Informationen über die technologische und organisationale Leistungsfähigkeit eines bestehenden Anbieters benötigt, welche sich aufbauend auf Erfahrungswerten generieren lassen. Im Fall eines modifizierten Kaufes vom Typ b hingegen existieren noch keine Informationen über die Verlässlichkeit eines Anbieters, d.h. es wird eine größere Menge an sowohl allgemeinen wie leistungsbezogenen Informationen, d.h. Signalen für die Verlässlichkeit eines Anbieters, benötigt. Ein nicht modifizierter Wiederkauf setzt üblicherweise voraus, dass ein Anbieter in vorhergehenden Transaktionen Leistungsversprechen verlässlich erfüllt hat, d.h. erst die Verlässlichkeit eines Anbieters ermöglicht die Nichtmodifikation eines Kaufes in Bezug auf den Anbieter, d.h. einen Verzicht auf den modifizierten Wiederkauf Typ b.

---

<sup>759</sup>

Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass die in Hypothesen der Risikotheorie häufig formulierte Annahme eines Abbaus wahrgenommener Unsicherheit durch eine zunehmende Informationsnachfrage lediglich für komplexe Beschaffungsentscheidungen zutrifft. Vgl. Gemünden 1985, S. 27 ff.; Günter 1993, S. 197.

Eine detailliertere Taxonomie findet sich bei Bunn (1993), welche Kaufsituationen anhand von Merkmalen der Kaufsituation („Situational Characteristics“)<sup>760</sup> und Aktivitäten bzgl. der Beschaffung („Buying Activities“) unterscheidet und beschreibt. Bunn (1993) differenziert zwischen insgesamt sechs Kaufsituationen, der (1) Gelegenheitsbeschaffung, (2) dem Routinekauf mit niedriger Priorität, (3) dem einfachen modifizierten Wiederkauf, (4) dem Erstkauf mit extensiver Kaufentscheidung, (5) dem komplexen modifizierten Wiederkauf und (6) dem Erstkauf mit strategischer Bedeutung.<sup>761</sup> Für das zentrale Erkenntnisziel der vorliegenden Arbeit – die auf das Kriterium Verlässlichkeit bezogene Informationssuche durch Beschaffungsbeteiligte auf der Nachfragerseite – sind mit der Bedeutung des Kaufs („Purchase Importance“) und der aufgabenbezogenen Unsicherheit („Task Uncertainty“) zwei von vier Merkmalen der Kaufsituation sowie mit der Informationssuche („Search for Information“) eine Aktivität von besonderem Interesse.<sup>762</sup> Die nachfolgende Abbildung 30 bildet die verbal explizierten Zusammenhänge ab und liefert jeweils Einschätzungen für die Bedeutung der abgebildeten Merkmale sowie der Informationssuche bezogen auf das Kriterium Anbieterverlässlichkeit.<sup>763</sup>

Variablen	Merkmale der Kaufsituation		Aktivität
	Bedeutung des Kaufs	Aufgabenbezogene Unsicherheit (Ausmaß)	Informationssuche (Ausmaß der Suchanstrengung)
(1) Gelegenheitsbeschaffung	gering	gering	keine
(2) Routinekauf mit niedriger Priorität	etwas wichtig	mäßig	gering
(3) Einfacher modifizierter Wiederkauf	ziemlich wichtig	gering	mittel
(4) Erstkauf mit extensiver Kaufentscheidung	ziemlich wichtig	groß	mittel
(5) Komplexer modifizierter Wiederkauf	ziemlich wichtig	gering	groß
(6) Erstkauf mit strategischer Bedeutung	extrem wichtig	mäßig	groß

Abbildung 30: Kaufsituationen und ausgewählte Merkmale nach Bunn (1993) vor dem Hintergrund der Aktivität „Informationssuche“  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bunn 1993a, S. 47, Tab. 5.

Bunn (1993) umschreibt die Bedeutung eines Kaufs als „the buyer's perception of the significance of the buying decision in terms of the size of the purchase and/or the potential impact of the purchase on the functioning of the firm.“<sup>764</sup> Das

<sup>760</sup> Hinsichtlich der situativen Merkmale eines Kaufes nimmt Bunn (1993) Bezug auf Variablen „Bedeutung des Kaufs“ („Purchase Importance“, „Aufgabenbezogene Unsicherheit“ („Task Uncertainty“), Umfang des Auswahlsets („Extensiveness of Choice Set“), Wahrgenommene Käufermacht „Perceived Buyer Power“. Vgl. Bunn 1993a, S. 45.

<sup>761</sup> Vgl. Bunn 1993a, S. 47 ff.

<sup>762</sup> Die weiteren zwei Merkmale der Kaufsituation sind die „wahrgenommene Macht des Käufers“ („perceived buyer power“) welche Bunn (1993) definiert als „the buyer's perception of the firm's negotiating strength in a particular buying decision situation.“ Bunn 1993a, S. 45 sowie der „Umfang der Auswahlalternativen“ („extensiveness of choice set“, von Bunn (1993) definiert als „the buyer's perception of the breadth of alternatives available as choices in the context of a particular decision situation.“ Bunn 1993a, S. 45.

<sup>763</sup> Es handelt sich hierbei um eine auf ausgewählte Aspekte verkürzte Übersetzung der Originalversion von Bunn (1993). Diese findet sich bei Bunn 1993a, S. 47, Tab. 5.

<sup>764</sup> Bunn 1993a, S. 45.



Merkmal „Aufgabenbezogene Unsicherheit“ definiert sie als “the buyer's perceived lack of information relevant to a decision situation.”<sup>765</sup> Sie stellt für dieses Merkmal zudem die inhaltliche Nähe zu der Dimension “newness plus information needs” des Buygrid-Modells von Robinson/Faris/Wind (1967) heraus.<sup>766</sup> Dieses oder auch modifizierte Buygrid-Modelle, wie z.B. das auf Grundlage einer Kombination der Kaufsituationen nach Bunn (1993) mit den Kaufphasen nach Günter (1993) in der nachfolgenden Abbildung 33, stellen eine Verknüpfung zwischen Kaufphasen und Kaufklassen her.<sup>767</sup>

Kaufphase	Kaufsituationen					
	(1) Gelegenheitsbeschaffung	(2) Routinekauf mit niedriger Priorität	(3) Einfacher modifizierter Wiederkauf	(4) Erstkauf mit extensiver Kaufentscheidung	(5) Komplexer modifizierter Wiederkauf	(6) Erstkauf mit strategischer Bedeutung
1	Antizipation oder Wahrnehmung eines Problems (Bedürfnisses) und einer allgemeinen Lösung					
2	Feststellung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel					
3	Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel					
4	Suche und Qualifikation potenzieller Bezugsquellen					
5	Einholen und Analyse von Angeboten					
6	Bewertung der Angebote und Auswahl des/der Lieferanten					
7	Festlegung eines Bestellverfahrens					
8	Leistungsfeedback und Neubewertung					

Abbildung 31: Modifiziertes Buygrid-Modell aus der Kombination der Ansätze von Günter (1993) und Bunn (1993)

Bei einer kombinierten Betrachtung der in Abbildung 33 abgebildeten Kaufsituationen und -phasen lässt sich beispielsweise vermuten, dass im Fall eines Erstkaufs mit strategischer Bedeutung alle acht aufgeführten Beschaffungsphasen durchlaufen werden. Im Falle eines einfachen modifizierten Wiederkauf von Typ a wird ein Teil der Schritte ab Phase 4 voraussichtlich übersprungen, da eine neue Leistung von einem bekannten Anbieter bezogen wird. Im Falle eines modifizierten Wiederkaufs von Typ b hingegen werden möglicherweise Teilschritte in den Phasen 1 - 3 übersprungen, da sich der Anbieter, nicht aber die bezogene Leistung ändert. Die Gewinnung von Informationen über Anbieterverlässlichkeit besitzt immer dann einen besonders hohen Stellenwert, wenn wie im Fall von bedeutsamen Erst- bzw.

<sup>765</sup> Bunn 1993a, S. 45.

<sup>766</sup> Vgl. Bunn 1993a, S. 45.

<sup>767</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 77; Bunn 1993a, S. 39 ff.; Robinson/Faris/Wind 1967, passim.

Nichtroutinekaufentscheidungen oder auch einem modifizierten Wiederkauf des Typs b Anbieter noch unbekannt sind und daher keine Erfahrungswerte über die Verlässlichkeit vorliegen. Allerdings kommt es nur dann zu regelmäßigen Routinekäufen, wenn ein Anbieter sich als verlässlich erweist, d.h. die regelmäßige Erfüllung von Versprechen wirkt als *conditio sine qua non* für Routinekäufe.

Johnston/Lewin (1996) leiten auf Basis einer metaanalytischen Untersuchung von 165 sowohl konzeptionellen wie auch empirischen Artikeln zum organisationalen Beschaffungsverhalten einen auf Makroebene angesiedelten Untersuchungsrahmen („Framework“) ab. In diesem führen sie – übereinstimmend mit der bisherigen Diskussion dieser Arbeit – das mit einer Beschaffung jeweils einhergehende Risiko als zentrale Einflussgröße auf organisationales Beschaffungsverhalten an. Für dieses stellen sie fest: „purchase risk, in most cases, is a function of: (1) the importance of a particular purchase, (2) the complexity associated with the purchase, (3) the uncertainty of the purchase outcome, and/or (4) the need to reach a decision quickly (time pressure).“<sup>768</sup> Die folgende Abbildung 34 zeigt eine Zusammenfassung des Untersuchungsrahmens.

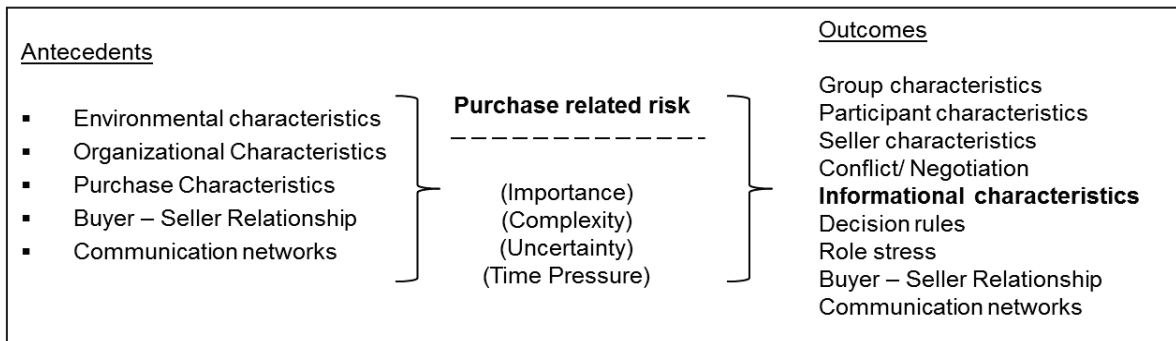


Abbildung 32: Dynamics of organizational buying behaviour  
Quelle: Johnston/Lewin 1996, S. 9.

Abgebildet werden Antezedenzen des Beschaffungsrisikos, die bereits angeführten Einflussgrößen auf die Stärke des wahrgenommenen Risikos sowie Wirkungsdimensionen („Outcomes“) des Risikos. Als in der einschlägigen Literatur am häufigsten angeführte vorgeschaltete Bestimmungsfaktoren des Beschaffungsrisikos identifizieren Johnston/Lewin (1996) Umweltbedingungen (Environmental Characteristics), Organisationsmerkmale (Organizational Characteristics) sowie

<sup>768</sup>

Johnston/Lewin 1996, S. 8. Backhaus/Voeth (2010) benennen diese Einflussvariablen als (1): Bedeutsamkeit, (2): Komplexität, (3): Ungewissheit und 4: Zeitdruck. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 101.

Kaufmerkmale (Purchase Characteristics).<sup>769</sup> Bezüglich der Wirkungsdimensionen sind die für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit besonders interessierenden informationsbezogenen Determinanten („Informational Characteristics“) in der Abbildung hervorgehoben. Organisationsmerkmale als Einflussdeterminante werden in der empirischen Untersuchung aufgegriffen, in den nachfolgenden Kapiteln jedoch nicht separat thematisiert. Entsprechende empirische Untersuchungen befassen sich zumeist mit der Größe einer Organisation und den damit einhergehenden Verhaltensmerkmalen wie beispielsweise dem Grad der Formalisierung und der Zentralisierung von Beschaffungsaktivitäten. Auch wird auf eine mit der Unternehmensgröße zunehmenden Spezialisierung von Beschaffungsaufgaben hingewiesen.<sup>770</sup>

### 4.4.3 Multipersonalität

#### 4.4.3.1 Der erweiterte Buying Center-Ansatz

Die Urteilsbildung von Kaufentscheidern unterliegt immer auch subjektiven und damit personenindividuellen Einflüssen. Dies betrifft sowohl die Definition von Anforderungen an die Verlässlichkeit der Anbieter wie auch die Einschätzung der prospektiven Anbieterverlässlichkeit vor einem Kauf sowie die Bewertung der Einhaltung von Versprechen nach einem Kauf. In der überwiegenden Anzahl an Fällen handelt es sich bei betrieblichen Beschaffungsentscheidungen um Mehrpersonenentscheidungen, bei welchen Individuen mit unterschiedlichen Ansichten und Einschätzungen zu einer gemeinsamen Entscheidung gelangen.<sup>771</sup> In diesem Fall erleichtert die gedankliche Zusammenfassung aller auf der Nachfragerseite in eine Beschaffungsentscheidung direkt, indirekt, formell und/oder auch informell eingebundenen Personen in einem sogenannten Buying Center die Analyse des

<sup>769</sup> Als weitere Faktoren führen Johnson/Lewin (1996) die Beziehung zwischen Lieferant und Kunden (Buyer-Seller Relationship) sowie das Kommunikationsnetzwerk (Communication Networks) an. Vgl. Johnston/Lewin 1996, S.9. Für die Übersetzung ins Deutsche erfolgt eine Orientierung an Backhaus/Voeth (2010). Nicht gefolgt wird deren etwas engen Übersetzung von „Purchase Characteristics“ als „Merkmale des Beschaffungsobjektes“. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 101.

<sup>770</sup> Operationalisiert wird Unternehmensgröße gemeinhin durch die Anzahl der Mitarbeiter und/oder Umsatzgrößen. Für den Zweck der Analyse größenabhängiger Verhaltensimplikationen liegt eine Operationalisierung durch die Anzahl der Mitarbeiter nahe. Vgl. Rolfes 2007, S. 124 f.; Backhaus/Voeth 2010, S. 84 sowie die dort angegebenen Quellen.

<sup>771</sup> Vgl. Günter 1997, S. 220. Auch wenn in der Literatur Konsens darüber besteht, dass in der weit überwiegenden Mehrzahl an Fällen Beschaffungsentscheidungen durch eine Mehrzahl an Personen getroffen oder zumindest beeinflusst werden, kommt nichtsdestotrotz in manchen Fällen auch Einzelpersonenentscheidungen eine gewisse Bedeutung zuteil. Vgl. Patton/Puto/King 1986, S. 130 ff.; Foscht/Swoboda 2011. Zum Teil sind zudem externe Organisationen in Beschaffungsentscheidungen eingebunden, d.h.es handelt sich in einigen Fällen um sowohl multipersonale wie auch multiorganisatorische Entscheidungen. Vgl. Günter 1997, S. 220; Engelhardt/Backhaus/Günter 1977, S. 156.

Entscheidungsverhaltens. Es handelt sich bei einem Buying Center in der Regel nicht um ein feststehendes, institutionell verankertes Gremium, sondern ein rein gedankliches Konstrukt, welches sich aus unterschiedlichen unternehmensinternen wie zum Teil auch -externen Personen zusammensetzt.<sup>772</sup> Multipersonalität auf der Nachfragerseite wie auch auf der Anbieterseite<sup>773</sup> beeinflusst die Ablaufstruktur und das prozessuale Erleben von Transaktionsprozessen und besitzt somit sowohl für die Frage der Wahrnehmung beschaffungsbezogener Risiken wie auch der Einhaltung oder Nichteinhaltung von Leistungsversprechen wesentliche Bedeutung. Multipersonale Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse werden in Erklärungsansätzen als mehrstufig und durch umfangreiches Informationsverhalten und zahlreiche Interaktionen geprägt abgebildet. Das Grundproblem betrifft die Möglichkeit der Herausbildung unterschiedlicher individueller Präferenzen für den Fall von Beschaffungsalternativen mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen.<sup>774</sup> Während die jeweilige Präferenz bei Individualentscheidungen ohne Einschränkungen realisierbar wäre, bedarf es bei Gruppenentscheidungen einer – nicht selten mit Konflikten verbundenen – Einigung auf eine gemeinsam getragene Alternative.<sup>775</sup> Eine Analyse des Buying Centers gibt somit Antworten auf die Frage nach den in eine Kaufentscheidung involvierten Personen, deren Informations- und Entscheidungsverhalten, den Einfluss einzelner Akteure auf eine

772

Bei einem Buying Center handelt es sich um die gedankliche Zusammenfassung aller in eine Beschaffungsentscheidung involvierten Akteure auf der Seite einer nachfragenden Partei – zumeist in Gestalt einer sich zu Beginn und im Verlauf eines Beschaffungsprozesses konstituierenden informellen Gruppe. Die Akteure nehmen hierbei unterschiedliche Rollen ein. Zum Begriff des Buying Centers vgl. insbesondere Webster/Wind 1972b, S. 14 ff. sowie Johnston/Bonoma 1981, S. 143 ff.; Spekman/Gronhaug 1986, S. 52 f. wie auch Backhaus/Voeth 2010, S. 37 ff. Günter (1997) verwendet gleichbedeutend zum Begriff des Buying Centers den des Buying Networks. Er versteht darunter einen wenig strukturierten Kreis von Individuen „(...) die in irgendeiner Form Einfluss auf den Kaufprozess ausüben.“ Günter 1997, S. 220. Günter (1993) weist überdies darauf hin, dass auch externe Drittparteien Bestandteil des Buying Center sein können. Vgl. Günter 1993, S. 107.

773

Die am organisationalen Absatzverhalten beteiligten Personen auf der Anbieterseite werden gedanklich ebenso zusammengefasst. Das sog. Selling Center ist eine zumeist nicht institutionalisierte, also gedankliche Personenmehrheit von Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche einer Anbieterorganisation. Es übernimmt Aufgaben im Kontext von Beschaffungsaktivitäten sowie der damit verbundenen Initiierung und Gestaltung von Beziehungen zwischen Anbieter- und der Nachfragerorganisationen und stellt somit das Pendant zum Buying Center dar. Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 42 f.; Günter 1993, S. 204; Puri/Korgaonkar 1991, S. 313 ff. Auch innerhalb eines Selling Centers existieren üblicherweise individuell unterschiedlich ausgeprägte Ansichten über den Stellenwert von Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil, die Realisierbarkeit von Versprechen, die Bereitschaft zur Abgabe von Versprechen und die Art und Weise der Einhaltung geleisteter Versprechen. Unter anderem lassen sich unterschiedliche Ansichten durch Eigenlogiken und Eigensinn, auch bedingt durch konfligierende Anreizstrukturen begründen.

774

Ausgehend von einer gegebenen Anzahl subjektiv wahrgenommener Beschaffungsalternativen bilden die Buying-Center-Mitglieder zunächst individuelle Präferenzen. In einem Folgeschritt werden diese zu einer Gruppenpräferenz zusammengefasst. Hierbei gilt es die Einflusstruktur innerhalb der Gruppe zu berücksichtigen. Vgl. Johnston/Lewin 1996, S. 8 f.; Brinkmann 2006, S. 10 ff.; Voeth/Brinkmann 2004, S. 352 ff.

775

Vgl. Voeth/Brinkmann 2004, S. 352 f.; Barclay 1991, S. 145 ff.

Entscheidung sowie dem Zustandekommen von Auswahlentscheidungen bei Präferenzkonflikten zwischen einzelnen Personen.<sup>776</sup>

Zur Analyse multipersonalen Entscheidungsverhaltens wird zumeist ein erweitertes Buying Center-Konzept herangezogen.<sup>777</sup> Zum Zwecke der vorliegenden Arbeit – insbesondere mit Blick auf Macht- und Einflusspotenziale innerhalb des Buying Centers – werden die dazu im Folgenden angestellten Überlegungen um eine Betrachtung von Promotoren- und Opponentenrollen ergänzt.<sup>778</sup> In Beschaffungsentscheidungen involvierte Akteure nehmen jeweils eine oder zum Teil auch mehrere Rollen im Beschaffungsentscheidungsprozess ein.<sup>779</sup> Diese dienen im Rahmen der Kundenanalyse als Mittel zur Beschreibung und Prognose beschaffungsrelevanter Verhaltensmuster von Beschaffungsbeteiligten.<sup>780</sup> Es kann zwischen insgesamt acht Rollen unterschieden werden, wovon fünf auf den ursprünglichen Ansatz von Webster/Wind (1972) zurückzuführen sind.<sup>781</sup> In diesem unterscheiden Webster/Wind zunächst die Rollen Verwender<sup>782</sup>, Beeinflusser<sup>783</sup>, Einkäufer<sup>784</sup>, Entscheider<sup>785</sup> und Gatekeeper<sup>786, 787</sup>. Erweitert bzw.

<sup>776</sup> Verantwortlich für Präferenzkonflikte sowie Unterschiede in der Gewichtung von Auswahlkriterien einzelner Akteure sind u.a. unterschiedliche Wissensstände und Zugangsmöglichkeiten zu Informationen und damit verbundene Unklarheiten in Bezug auf wesentliche Beschaffungsmotive und -konsequenzen. Dieser Umstand betrifft jedoch in erster Linie solche in Kapitel 4.4.2 angeführte strategisch wichtige, nicht durch Routine geprägte Beschaffungsvorhaben. Routine hingegen führt tendenziell zu einer Angleichung von Präferenzen zwischen unterschiedlichen Beschaffungsbeteiligten als Folge interaktiver Prozesse. Vgl. Brinkmann 2006, S. 7 ff.

<sup>777</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 44 ff.; Kotler/Keller 2007, S. 106; Bonoma 1982, S. 111 ff. Auf die Erweiterungen wird im Folgenden eingegangen.

<sup>778</sup> Zu diesem Zweck wird auf das – durch Witte (1973) eingeführte, mittlerweile ebenfalls erweiterte – Promotoren/Opponenten-Modell abgestellt. Vgl. Witte 1973, S. 14 ff.

<sup>779</sup> Vgl. Fitzgerald 1989, S. 216; Backhaus/Voeth 2010, S. 53.

<sup>780</sup> Bei sozialen Rollen handelt es sich um „gruppeninterne gemeinsame Erwartungen an das Verhalten des Einzelnen.“ Aronson/Wilson/Akert 2008, S. 276. Des Weiteren lässt sich zwischen formalen, d.h. offiziell spezifizierten Rollen und informalen, aus der Dynamik der Gruppeninteraktion emergenter Rollen differenzieren. Vgl. Spector 2008, S. 312. Zum Zweck einer Formulierung von Marketingmaßnahmen auf Basis rollenspezifischer Verhaltensmuster bedarf es zunächst einer eindeutigen Abgrenzbarkeit und Unterscheidbarkeit von Rollen und Rollenträgern. Zudem sollten Rollen über einen ausreichend hohen Erklärungsgehalt für das Beschaffungs- und im vorliegenden Fall insbesondere das beschaffungsbezogene Informationsverhalten von Buying-Center-Mitgliedern verfügen. Werden Rollen zum Zweck einer Segmentierung herangezogen, bedarf es aus Gründen der Wirtschaftlichkeit zudem einer Berücksichtigung des Kriteriums Zeitstabilität. Vgl. Günter 1990, S. 124 f. Eine Identifizierung von Rollenträgern für Zwecke der Unternehmenspraxis oder wissenschaftliche Untersuchungen wird durch einen hohen Grad an Abstraktion bei der Abgrenzung von Rollen und damit einhergehenden Operationalisierungsproblemen erschwert. Ausnahmen hiervon bilden – wie nachfolgend noch thematisiert – die mittels Stellenbeschreibung identifizierbaren Rollen des Einkäufers und des Verwenders. Vgl. Klötter 1997, S. 31 ff.

<sup>781</sup> Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Backhaus/Voeth 2010, S. 51.

<sup>782</sup> Verwender arbeiten direkt oder indirekt mit einem Beschaffungsgut und sind somit im besonderen Maße an der Funktions- bzw. Einsatzfähigkeit des Gutes interessiert. Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Rolfes 2007, passim.; Günter 1993, S. 204; Leigh/Rethans 1985, S. 7 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 52. Die Rolle des Verwenders ist zudem Gegenstand nachfolgender Überlegungen.

<sup>783</sup> Beeinflusser sind unternehmensintern wie auch -extern anzusiedeln. Sie steuern Informationen mit Bezug zu z.B. technischen oder finanziellen Aspekten bei oder bewerten diese. Ihr Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen beruht somit auf der Art für Beschaffungsentscheidungen bereitgestellter Informationen bzw. Bewertungskriterien. Diese vermögen die Anzahl in eine engere Auswahl einbezogener Beschaffungsalternativen einzuengen oder auch auszuweiten. Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Bonoma 1982, S. 114; Günter 1993, S. 204; Backhaus/Voeth 2010, S. 52. Beispielsweise ist auch eine Sensibilisierung des Buying Centers auf das Kriterium Verlässlichkeit durch Beeinflusser denkbar.

ausdifferenziert wird das Rollenkonzept um die Rollen des Initiators<sup>788</sup>, des Zahlers<sup>789</sup> sowie die des „Approvers“<sup>790</sup>. Zum Zweck einer thematischen Auseinandersetzung mit der Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit im Zusammenhang mit Lieferantenauswahl- und Auftragsvergabeentscheidungen wird eine besondere Bedeutung der Rollen Einkäufer, Verwender und Entscheider angenommen.<sup>791</sup> Sie sind angesichts ihres starken Einflusses in den Beschaffungsprozessphasen von der Alternativensuche über die Alternativenbewertung, Angebotsverhandlungen und die letztliche Auswahlentscheidung Gegenstand der nachfolgenden Überlegungen.<sup>792</sup> Zahlreiche empirische Untersuchungen beschränken sich auf die Rolle des Einkäufers.<sup>793</sup>

<sup>784</sup> Einkäufer nehmen sehr umfangreiche und zentrale Aufgaben in Lieferantenauswahl- und Auftragsvergabeprozessen wahr. Vgl. dazu insbesondere Webster/Wind 1972b, S. 17; Günter 1993, S. 204; Backhaus/Voeth 2010, S. 51. Die Rolle des Einkäufers ist Gegenstand nachfolgender Überlegungen.

<sup>785</sup> Entscheider verfügen i.d.R. über höhere Hierarchiepositionen. Sie fällen letztlich eine Beschaffungsentscheidung oder genehmigen den Rahmen für eine Beschaffungsentscheidung. Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Bonoma 1982, S. 114; Günter 1993, S. 204; Backhaus/Voeth 2010, S. 53. Die Rolle des Entscheiders ist Gegenstand nachfolgender Darlegungen.

<sup>786</sup> „Gatekeeper“ steuern und kontrollieren somit auch den Informationsfluss in ein „Buying Center“ bzw. auch aus diesem heraus. Sie wirken damit als Informationsselektierer bzw. „Wächter“ über den Informationszugang zu einem Buying Center. In ihrer Eigenschaft als Filter für Informationen nehmen sie – im positiven oder auch negativen Sinn – auch auf Basis eigener Präferenzstrukturen durch Weiterleitung oder Zurückhalten von Informationen Einfluss auf eine Identifizierung, Bewertung und folglich die Grobauswahl von Entscheidungsalternativen. Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Bonoma 1982, S. 113; Günter 1993, S. 204; Backhaus/Voeth 2010, S. 53.; Lau/Razzaque/Ong 2003, S. 82 ff.

<sup>787</sup> Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17.

<sup>788</sup> Initiatoren erkennen frühzeitig die Notwendigkeit der Beschaffung eines Gutes und geben den Anstoß zu einem Beschaffungsprozess. Vgl. Grønhaug 1976, S. 228; Bonoma 1982, S. 113; Backhaus/Voeth 2010, S. 53. Träger der Initiatorrolle besetzen oftmals zugleich auch eine Verwenderrolle, die Rolle kann aber z.B. auch durch unternehmensexterne Personen eingenommen werden. Vgl. Rolfes 2007, S. 64.

<sup>789</sup> Die Rolle des Zahlers besteht im Wesentlichen in der Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die Beschaffung im Rahmen der Finanzierung. Personen oder auch Institutionen als Träger der Zahlerrolle sind in Abhängigkeit von der Organisationsform und dem Beschaffungswert entweder innerhalb einer beschaffenden Organisation oder auch – z.B. im Fall von Risikokapitalgebern, Förderstellen oder Banken – außerhalb dieser zu lokalisieren. Der Einfluss von Zahlern bezieht sich insbesondere auf die Bewertung von Beschaffungsalternativen vor dem Hintergrund finanzieller Kriterien. Vgl. Trommsdorff/Teichert 2011, S. 15 f.; Rolfes 2007, S. 50.

<sup>790</sup> Approver genehmigen von anderen Beschaffungsbeteiligten betriebene Beschaffungsvorgänge bzw. die Beschaffung von Beschaffungsgütern. Als Genehmigungsinstanz beschränken sie sich allerdings allein auf die „Zulässigkeit“ einer Beschaffung. Vgl. Kotler/Keller 2007, S. 106. Die Approver-Rolle wird beispielsweise eingenommen durch Brandschutz-/Umweltschutz-/Sicherheits-/Datenschutzbeauftragte oder auch einen Betriebsrat. Neben innerbetrieblichen Genehmigungsinstanzen sind insbesondere auch öffentliche Institutionen als externe Mitglieder des Buying Centers zu beachten, als solche bspw. Regulierungsbehörden, Bauämter, oder Regierungsbehörden für Umweltschutz. Vgl. in Bezug auf den Aspekt Umweltschutz Balderjahn 2007, S. 1765 f. Die Rolle des Approvers ist somit von der Rolle des Deciders eindeutig zu unterscheiden.

<sup>791</sup> Bei diesen drei Rollen handelt es sich um solche, welche sich zum Zwecke der empirischen Überprüfung relativ gut aufgrund von Auskünften über funktionale Verantwortungsbereiche sowie die hierarchische Verortung in einer Aufbauorganisation identifizieren und abgrenzen lassen. Somit lässt sich ein grundlegendes Problem von empirischen Forschungsarbeiten zum Buying Center – die Zuordnung von Personen zu Rollen und multiple Rollenübernahme durch einzelne Personen – weitestgehend umgehen. Keine Probleme entstehen bei der Abgrenzung der Rollen Einkäufer und Verwender, eine Kontrastierung von Entscheidern – operationalisiert durch eine hierarchisch hohe Position – erfolgt im Rahmen der empirischen Untersuchung mit solchen Personen, welche keine hierarchisch hervorgehobene Position angeben.

<sup>792</sup> Vgl. Rolfes 2007, S. 115 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Rolfes (2007) leistet eine tabellarische Zusammenstellung der Ergebnisse einschlägiger empirischer Studien zur Beteiligung unterschiedlicher Buying Center-Rollen an den Aktivitäten in einzelnen Beschaffungsprozessphasen. Vgl. Rolfes 2007, S. 115 ff.

<sup>793</sup> Vgl. hierzu Rolfes 2007, S. 2 sowie die dort angegebene Literatur. Vgl. bspw. auch Crow/Lindquist 1985, S. 49 ff. und Borghini/Golfetto/Rinaldo 2006, S. 1151 ff.

Insbesondere im Hinblick auf die Präferenz nach bestimmten Signalen für Verlässlichkeit werden mögliche Unterschiede zwischen Einkäufern, Verwendern und Entscheidern vermutet. Diesen Unterschieden soll auch empirisch nachgegangen werden. Im Folgenden werden diese drei Rollen daher aus konzeptioneller Sicht charakterisiert. Hierbei soll jeweils kurz auf besonders wesentliche Aspekte für das verlässlichkeitsbezogene Informations- und Entscheidungsverhalten eingegangen werden. Diese betreffen sowohl „task motives“, welche direkt aus der Rolle hervorgehen und mit einem spezifischen Kaufproblem in Verbindung stehen, wie auch „non task motives“, welche allgemeine einzelfallunabhängige Motive darstellen.<sup>794</sup> Webster/Wind (1972) unterscheiden zwischen zwei Kategorien von „nontask motives“: „achievement motives“ und „risk-reduction motives“. Im Mittelpunkt letzterer steht die Vermeidung von Unsicherheit, welche sowohl ein wesentliches individuelles wie auch organisationales Ziel darstellt.<sup>795</sup> Webster/Wind erachten „non task motives“ für die wichtigere Motivdimension, konstatierten allerdings, dass sich diese in Bezug auf die verfolgten Ziele häufig mit den „task motives“ ergänzen.<sup>796</sup> Zudem resümieren sie – passend zu der postulierten Sicht von Verlässlichkeit als entscheidende Vorteilsdimension in einer Pattsituation anderer Kriterien – „In a situation where all other things are equal, the individual may be able to apply strictly personal (nontask) criteria when making his final decision.“<sup>797</sup>

**Einkäufer** sind formell autorisiert Beschaffungsentscheidungen vorzubereiten und in einem genehmigten Rahmen eigenständig Kaufabschlüsse zu tätigen. Sie begleiten den Prozess der Lieferantenauswahl und Auftragsvergabe, indem sie Angebote einholen, auswerten und sich an der Auswahl von Lieferanten beteiligen bzw. diese selbständig vornehmen.<sup>798</sup> Der Einkäufer stützt sich dabei auf die formale Autorisierung zur Führung von Verhandlungen und dem Abschluss vertraglicher Vereinbarungen mit Lieferanten.<sup>799</sup> Abgesehen von Verhandlungen

<sup>794</sup> Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 19. "Task-related motives relate to the specific buying problem to be solved and involve the general criteria of buying 'the right quality in the right quantity at the right price for delivery at the right time from the right source.'" Webster/Wind 1972b, S. 19. In der deutschen Übersetzung wird unterschieden zwischen aufgabenbezogenen Zielen und nicht aufgabenbezogenen Zielsetzungen. Vgl. Günter 1993, S. 197.

<sup>795</sup> Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 19.

<sup>796</sup> Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 19.

<sup>797</sup> Webster/Wind 1972b, S. 19.

<sup>798</sup> Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Günter 1993, S. 204; Backhaus/Voeth 2010, S. 51.

<sup>799</sup> Vgl. Rolfes 2007, S. 115 ff.; Webster/Wind 1972b, S. 17; Günter 1993, S. 204; Backhaus/Voeth 2010, S. 51; Dwyer/Tanner 2009, S. 99.

über Preise und Konditionen übernehmen Einkäufer auch Aufgaben des Monitorings dieser Vereinbarungen mit Lieferanten und damit eine Überprüfung der Einhaltung von Versprechen, z. B. im Rahmen der Wareneingangskontrolle. Auch übernehmen Einkäufer häufig Optimierungsaufgaben wie beispielsweise die Suche nach besseren oder kostengünstigeren Einkaufsgütern. Im Rahmen der Lieferantenauswahlentscheidung können Einkäufer vor allem auf den Prozess der Eingrenzung eines Sets möglicher Lieferanten, die letztliche Auswahl eines Lieferanten sowie – im Zuge von Verhandlungen – die Einforderung von Versprechen von diesem Lieferanten Einfluss nehmen. Günter (1997) befindet im Hinblick auf eine sich mit dem modernen Supply Management veränderte Rolle und Veränderung des Einkäufers innerhalb eines Buying Centers bzw. auch Networks: „Von ihm wird mehr als bisher unmittelbare – und nicht nur über Anforderungen von Produktions- und Vertriebsfunktionen mittelbare – Absatzmarktorientierung gefordert. Seine Aufgabe ist es, im Bereich strategisch relevanter Güter einen Beitrag zur Findung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Absatzstufen zu leisten, indem er sich wesentlich an Anbieterauswahlentscheidungen beteiligt.“<sup>800</sup> Einkäufer sind als Schnittstelle zwischen der beschaffenden und anbietenden Organisation somit zumeist Hauptansprechpartner von Lieferanten für die Initiierung sowie Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen. Kommunikationspolitisch sind diese in der Regel vergleichsweise einfach zu erreichen. Auch eine Identifikation und Rollenzuordnung von Einkäufern ist aufgrund ihrer zumeist organisational-funktionalen Verortung in Einkaufs- bzw. Beschaffungsabteilungen – zumindest im Vergleich zu anderen Rollenprofilen – vergleichsweise eindeutig vorzunehmen.<sup>801</sup> Auf Grundlage der vorliegenden Literatur lässt sich für die Rolle des Einkäufers ein hoher Stellenwert ökonomischer Modalitäts-Kriterien vermuten. Dies betrifft die Anschaffungskosten sowie weitere bestell- und lieferbezogenen Kriterien, v.a. solche welche eine reibungslose Beschaffungsabwicklung ermöglichen und eine Reduktion ökonomischer – vor allem finanzieller – Risiken begründen.<sup>802</sup> Laut Homburg/Rudolph (2001) stellt die Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung („satisfaction with order handling“) die für Einkäufer wichtigste Zufriedenheitsdimension dar. Drei von vier der Dimension

---

<sup>800</sup> Günter 1997, S. 221.

<sup>801</sup> Vgl. Klöter 1997, S. 31 ff.

<sup>802</sup> Vgl. hierzu Rolfes 2007, S. 73 sowie die dort angegebene Literatur.



zugrundeliegende Items heben auf die Verlässlichkeit eines Anbieters ab.<sup>803</sup> Es ist zu vermuten, dass angeführte Informationspräferenzen sich auch auf die Suche nach Signalen für die Verlässlichkeit von Anbietern auswirken.

**Verwender** als die mit einem Beschaffungsgut arbeitenden Personen sind – durch Initiierung von Beschaffungsaktivitäten und Formulierung von Anforderungen an die zu beschaffenden Güter – oft bereits in frühe Phasen des Beschaffungsprozesses stark eingebunden und besitzen zu Beginn des Beschaffungsprozesses üblicherweise auch einen hohen Einfluss.<sup>804</sup> Verwender verfügen insbesondere über Sanktionsmacht, insoweit eine „Weigerung“ ein Gut zu verwenden oder mit dem Lieferanten eines Gutes zusammenzuarbeiten eine Beschaffungsalternative zu behindern vermag.<sup>805</sup> In finalen Phasen des Beschaffungsprozesses hingegen fallen ihre Einflussmöglichkeiten geringer aus.<sup>806</sup> Die Rolle des Verwenders weist aus diesen Gründen in einer Vielzahl an Fällen Überschneidungen mit den Rollen Initiator und Beeinflusser auf.<sup>807</sup> Für Verwender stehen häufig vor allem funktionale Charakteristika von Gütern und die daraus resultierenden Beschaffungs- und Betriebs- bzw. Verwendungsrisiken im Zentrum der Betrachtungen. Sie verfügen in der Regel über einen vergleichsweise hohen Informationsstand über technisch-funktionale Zusammenhänge in Verbindung mit der Verwendung eines Gutes.<sup>808</sup> Bei den in der empirischen Untersuchung adressierten Verwendern handelt es sich um indirekte Verwender, d.h. solche Verwender, welche in der Regel nicht mit einem Gut arbeiten, sondern für dessen Einsatzfähigkeit verantwortlich sind.<sup>809</sup> Für diese Variante „Verwender“ besteht die Vermutung einer gegenüber direkten Verwendern umfangreicheren Berücksichtigung von Beschaffungsrisiken, auch mit

<sup>803</sup> Diese sind „reliability of order processing“, „delivery times as given in the order confirmation“ sowie „adherence to delivery schedules“, Vgl. Homburg/Rudolph 2001, S. 27 ff.

<sup>804</sup> Eine Übersicht über die Literatur zur Rolle des Verwenders findet sich bei Rolfes 2007, S. 96 ff. Rolfes (2007) leistet zudem eine Zusammenstellung ausgewählter Definitionen zur Rolle des Verwenders bzw. der in der deutschsprachigen Literatur analog auch verwendeten Begriffe Verwender bzw. User. Vgl. Rolfes 2007, S. 68.

<sup>805</sup> Vgl. Rolfes 2007, S. 80 f. Im Zuge der Bedarfsspezifizierung zu beschaffender Güter sowie der Alternativensuche und -bewertung profitieren Verwender insbesondere von ihrer Informations- und Expertenmacht. Vgl. Webster/Wind 1972b, S. 17; Rolfes 2007, passim.; Günter 1993, S. 204; Leigh/Rethans 1985, S. 7 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 52.

<sup>806</sup> Vgl. Rolfes 2007, S. 115 ff.

<sup>807</sup> Vgl. Bonoma 1982, S. 114.; Rolfes 2007, S. 116 f.

<sup>808</sup> Vgl. Rolfes 2007, passim.; Fließ 2000, S. 314.

<sup>809</sup> Klöter (1997) differenziert zwischen „direkten Verwendern“ und „Nutznießern“ eines Beschaffungsobjektes, welche aufgrund ihrer nachgelagerten Position im Wertschöpfungsprozess indirekt von der Einsatz- bzw. Funktionsfähigkeit eines Beschaffungsgutes tangiert werden. Vgl. Klöter 1997, S. 33. Rolfes (2007) unterscheidet in Bezug auf die Verwenderrolle zwischen – unmittelbar mit einem Gut arbeitenden – direkten Verwendern und indirekten Verwendern, welche für das Funktionieren eines Gutes unmittelbar verantwortlich sind. Als Verwender bezeichnet er alle Personen mit mindestens einer Verwenderrolle. Vgl. Rolfes 2007, S. 69.

den entsprechenden Implikationen für das verlässlichkeitsbezogene Informationsverhalten.

**Entscheider** verfügen über die formelle und/oder informelle Befugnis zur Auswahl eines Anbieters bzw. Angebotes. Beim Entscheider handelt es sich um eine Rolle, welche vom jeweiligen Rollenträger oftmals in Verbindung mit weiteren Rollen eingenommen wird. In Abhängigkeit vom Kauftyp bzw. der Kaufsituation liegt des Öfteren Identität mit der Rolle des Einkäufers vor, indem der – durch einen Entscheidungsspielraum ausgestattete – Einkäufer zugleich Entscheider bei Routinekäufen geringwertiger Güter Teil einer Beschaffungs- bzw. Einkaufsabteilung ist.<sup>810</sup> Bei strategisch bedeutsamen Käufen, bspw. dem Abschluss langfristiger Lieferverträge, sind Entscheider hingegen in der Regel auf Ebene der Unternehmensführung anzusiedeln. Eine Abgrenzung der Rolle ist somit aufgrund der deutlichen Tendenzen zu Rollenüberschneidungen mit großen Herausforderungen verbunden.<sup>811</sup>

Der Ablauf von Entscheidungsprozessen im Buying Center wie auch der Einfluss einzelner Rollenträger auf den Entscheidungsfindungsprozess unterliegen einer Reihe situativer Einflüsse, welche die Rolle von Moderatorvariablen einnehmen. Anzuführen sind beispielsweise die Größe eines Buying Centers oder die Beziehungen der Mitglieder eines Buying Centers zueinander.<sup>812</sup> Die absolute und/oder relative Einflussnahme unterschiedlicher Rollenträger auf Beschaffungsentscheidungen kann z.B. anhand einer Analyse von Kommunikationsstrukturen im Buying Center nachvollzogen werden.<sup>813</sup> Für die in der Arbeit untersuchten Ziele ist jedoch in erster Linie der jeweilige Informationsbedarf und das davon ableitbare Informationsverhalten von Interesse. Bezugnehmend auf die „task motives“ (aufgabenbezogene Motive) und „non task motives“ (nicht aufgabenbezogene Motive) Beschaffungsbeteiligter sind hierbei Unterschiede in Bezug auf Kaufmotive und das entsprechende Beschaffungsverhalten zu vermuten, welche

---

<sup>810</sup> Vgl. Rolfes 2007, S. 42 ff.

<sup>811</sup> Zum Zweck der empirischen Überprüfung wird in dieser Arbeit eine pragmatische Unterscheidung zwischen potenziellen Entscheidern und Nichtentscheidern anhand von Informationen zur hierarchischen Position vorgenommen.

<sup>812</sup> Mit zunehmender Größe des Kreis der Entscheidungsbeteiligten verlängert und verkompliziert sich in der Regel ein Entscheidungsprozess. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 44 ff.

<sup>813</sup> Vgl. Johnston/Bonoma 1981, S. 143 ff.

auch bereits in der Diskussion der untersuchten Rollen erwähnt wurden.<sup>814</sup> Es kann – wie bereits im Rahmen der Rollendarstellungen erörtert – davon ausgegangen werden, dass Beschaffungsbeteiligte sich hinsichtlich ihres Suchverhaltens nach Hinweisen auf die Verlässlichkeit von Anbietern unterscheiden. Zudem ist anzunehmen, dass mittels geeigneter Analysemethoden eine Zuordnung von Beschaffungsbeteiligten mit ähnlichem Suchverhalten zu Gruppen möglich ist.<sup>815</sup>

#### 4.4.3.2 Das Promotoren/Opponenten-Modell

Ein alternativer Erklärungsansatz für das Zustandekommen strategischer Beschaffungsentscheidungen findet sich mit dem Promotoren/Opponenten-Modell.<sup>816</sup> Witte (1973) unterscheidet generell zwischen Promotoren, welche ein Vorhaben aktiv unterstützen, und Opponenten, welche aktiv die Verhinderung eines Vorhabens betreiben.<sup>817</sup> Der jeweilige Einfluss im Ursprungsmodell von Witte basiert auf Fach- oder Machtgrundlagen.<sup>818</sup> Empirische Befunde deuten auf eine besonders hohe Effizienz des Zusammenwirkens eines Macht- mit einem Fachpromotor als „Promotorengespann“ hin.<sup>819</sup> Das Ausgangsmodell von Witte wurde nachfolgend durch die Rollen des Prozess- und des Beziehungspromotors erweitert. Der Prozesspromotor kann sich für die aktive Förderung von Vorhaben auf sein innerbetriebliches Organisationswissen sowie Kommunikationszugänge

<sup>814</sup> Günter (1997) unterstreicht die Bedeutung von Kaufmotiven, insbesondere in Verbindung mit behaupteten Wettbewerbsvorteilen. Er bemängelt daher allerdings auch eine unzureichende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kaufmotiven von Buying Center-Mitgliedern. Vgl. Günter 1997, S. 220 ff.

<sup>815</sup> Eine solche Unterscheidung von Beschaffungsbeteiligten nach Informationstypen nimmt beispielsweise Strothmann (1979) vor. Strothmann (1979) unterscheidet zwischen Informationssuchtypen und Informationsverarbeitungstypen. Der Kategorie der Informationssuchtypen ordnet er den „Literarisch wissenschaftlichen Typ“, den Objektivwertenden Typ“ sowie den „Spontan, passiven Typ“ zu. Hinsichtlich den Informationsverarbeitungstypen unterscheidet er zwischen „Fakten-Reagierern“, „Image-Reagierern“ und „Reaktionsneutralen“. Vgl. Rolfes 2007, S. 57 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 61 f.

<sup>816</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 53 ff.; Vahs/Brem 2012, S. 184 ff.; Fließ 2000, S. 318 ff. Der ursprüngliche Zweck des von Witte (1973) empirisch hergeleiteten Promotorenmodells lag in der Entwicklung eines Modells zur organisationalen Förderung von Innovationen begründet. Vgl. Witte 1973, passim.

<sup>817</sup> Vgl. Witte 1973, 17 ff. Im Folgenden beziehen sich die Ausführungen in Bezug auf die Beschreibung der Rollen auf Promotoren. Sie gelten allerdings spiegelbildlich auch für Opponenten. Vgl. dazu insbesondere Klöter 1997, passim.

<sup>818</sup> „Den Fachpromotor definieren wir als diejenige Person, die einen Innovationsprozess durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert.“ Witte 1973, S. 18. Die Rolle des Fachpromotors stützt sich auf (vornehmlich technologisches) Expertenwissen, welches zumeist bereits als Resultat langjähriger Beschäftigung mit einer Thematik vorliegt oder auch speziell für ein angestrebtes Beschaffungsvorhaben akquiriert wird. Fachpromotoren wirken auf eine Überwindung von auf Nichtwissen basierenden Fähigkeitsbarrieren hin, insbesondere indem sie als Multiplikatoren für spezielles Fachwissen wirken. Ihre hierarchische Position in einer Organisation ist unerheblich. Machtpromotoren hingegen stützen sich bei der Förderung von Vorhaben auf ihr hierarchisches Potenzial. Sie verfügen über eine hohe hierarchische Position in der Aufbauorganisation, welche ihnen den formalen Einfluss zur Gestaltung von Anreizen und Sanktionen und dem Schutz von Personen mit gleicher Interessenlage gestattet. Vgl. Witte 1973, S. 18 f. „Nicht die ständige Gewalt kennzeichnet den Machtpromotor, sondern das glaubwürdige hierarchische Potenzial, das allein durch sein Vorhandensein wirkt, ohne regelmäßig eingesetzt werden zu müssen.“ Witte 1973, S. 17.

<sup>819</sup> Vgl. Witte 1973, S. 19.

zu Schlüsselakteuren stützen.<sup>820</sup> Die Rolle des Beziehungspromotors begründet sich durch Einflussmacht in einem Beziehungsportfolio, gepaart mit Netzwerkwissen und sozialer Kompetenz.<sup>821</sup> Beziehungspromotoren leisten vor allem bei der Zusammenführung und Koordination sowie dem Informationsaustausch und der Vermittlung zwischen Interaktionspartnern einen Leistungsbeitrag zur Überwindung von Barrieren.<sup>822</sup> Bezogen auf die Verlässlichkeit von Anbietern lassen sich auf Grundlage des erweiterten Promotorenmodells u.a. zwei Sachverhalte für Geschäftskontakte zu Leistungsanbietern als Gegenstand unterschiedlicher innerorganisationaler Interessenpositionen vermuten: Zum einen ist davon auszugehen, dass ein offensiver Einsatz für die Aufnahme von Geschäftskontakten zu einem Anbieter oder die Vergabe eines Auftrags nur insofern erfolgt, wie ein Promotor mit ausreichender Sicherheit von der Verlässlichkeit dieses Anbieters ausgehen kann, da er ansonsten einen Verlust seiner Machtbasis riskiert.<sup>823</sup> Zum anderen vermögen vor allem Beziehungspromotoren sowohl auf Nachfrager- wie auch auf Anbieterseite in Interaktionsprozessen zu einem gegenseitigen Verständnis verlässlichkeitsbezogener Präferenzen und Erwartungen beizutragen.<sup>824</sup> Zumindest Widerstand wird häufig verdeckt geleistet. Dieser Umstand erschwert die Identifikation von Promotoren/Opponenten-Rollen.<sup>825</sup> Von einer Verwendung des Promotoren/Opponenten-Konzepts zum Zweck des quantitativen Teils der Untersuchung wird daher abgesehen. Unterschiedliche Präferenzen der Beteiligten sowohl zwischen wie auch innerhalb von Organisationen sind gemeinhin Ausgangspunkt von Interaktionsprozessen, welche sich auf die Beeinflussung von Austauschpartnern richten. Diesen wird im folgenden Kapitel mit Blick auf Aspekte

<sup>820</sup> Die Rolle des Prozesspromotors stützt sich auf spezifisches Wissen über Abläufe in einem Unternehmen verbunden mit der Kenntnis beteiligter Personen und diplomatischem Geschick. Prozesspromotoren beeinflussen Prozesse, indem Sie auf Basis ihres Wissens um Entscheidungswege Akteure verknüpfen und in Konflikten moderieren. Vgl. Hauschildt/Chakrabarti 1998, S. 80 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 54.; Vahs/Brem 2012, S. 185 f.

<sup>821</sup> Beziehungspromotoren fördern interorganisationale Prozesse aktiv und intensiv auf Basis von guten persönlichen Beziehungen zu Schlüsselpersonen mit Verfügungsmacht über kritische Ressourcen in Partnerorganisationen oder relevanten Drittparteien. Mit der Förderung für einen Sachverhalt wesentlicher Prozesse begrenzen sie gleichsam zumeist auch die Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe von Risiken. Vgl. Gemünden/Walter 1998, S. 122 ff.; Vahs/Brem 2012, S. 185 f.

<sup>822</sup> Der Beitrag von Beziehungspromotoren zur Überwindung von Barrieren bezieht sich vor allem auf interorganisationale Barrieren, Abhängigkeitsbarrieren oder auch fachübergreifende Fähigkeitsbarrieren. Vgl. Gemünden/Walter 1998, S. 129; Backhaus/Voeth 2010, S. 58; Vahs/Brem 2012, S. 185 f.

<sup>823</sup> Vgl. Spector 2008, S. 335 f., bezugnehmend auf French/Raven 1959, S. 150 ff. sowie Kapitel 4.2.1. Es lässt sich zwischen unterschiedlichen Machtgrundlagen differenzieren, welche immer auch im Beziehungskontext zu anderen Personen analysiert werden müssen. Dazu zählen u.a. Experten-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht. Vgl. French/Raven 1959, S. 157 ff.; Bonoma 1982, S. 114 ff.; Fließ 2000, S. 331 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 63 f.

<sup>824</sup> Vgl. Gemünden/Walter 1998, S. 122 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 58 f.

<sup>825</sup> Vgl. Klöter 1997, S. 150 ff.

der Multiorganisationalität organisationalen Beschaffungsverhaltens besondere Aufmerksamkeit gewidmet.<sup>826</sup>

#### 4.4.4 Multiorganisationalität

##### 4.4.4.1 Der multiorganisationale Interaktionsansatz der IMP-Group als Ausgangsmodell

Leistungsvereinbarungen und -austausche im B-to-B-Bereich werden durch unternehmensübergreifende Interaktionen geprägt, deren zentrale Charakteristika im Kontakt zwischen mindestens zwei Individuen und den damit einhergehenden Handlungsinterdependenzen bestehen.<sup>827</sup> Möller (2004) konkludiert daher: „Eine Transaktion beinhaltet (...) die Summe an Interaktionen von mindestens zwei Akteuren, die benötigt wird, um zu dieser gegenseitigen Übereinkunft und der damit verbundenen Erfüllung dieser Übereinkunft zu gelangen. Das Begriffsverständnis von "Interaktion" stellt also die interdependenten Verhaltensweisen von Individuen ins Zentrum, während durch den Ausgang dieser Interaktion(en) (...) der Transaktionsbegriff konkretisiert wird.“<sup>828</sup> Besonders hervorgehobene Beachtung findet die Erforschung von Interaktionen im Kontext hoch integrativer und damit folglich notwendigerweise interaktiver Leistungserstellungsprozesse.<sup>829</sup> Neben der Dienstleistungsforschung, gehen Impulse dabei von der wissenschaftlichen Ergründung komplexer B-to-B-Austausche aus. Die Interaktion als "(...) essence of any interpersonal relationship"<sup>830</sup> ist somit zentraler Betrachtungsgegenstand der sich mit Geschäftsbeziehungen auseinandersetzenden Marketingforschung. Auf die Betrachtung von Interaktionen und Interaktionsbeziehungen abstellende Interaktions- bzw. Netzwerkansätze stellen folglich einen anders orientierten, speziellen Forschungszweig in Ergänzung zu Total- und Partialmodel-

<sup>826</sup> Interaktionen sind allgemein zu verstehen als Prozesse zur Klärung und Anpassung von Interessen zwischen mindestens zwei Parteien. Vgl. Kap. 4.4.4. Die Bezeichnungen Interaktion und Interaktionsprozess werden im Folgenden synonym verwendet. Den dargelegten Zusammenhängen des Promotoren-Opponenten-Modells wird im Rahmen der empirischen Untersuchung allerdings nicht gezielt nachgegangen.

<sup>827</sup> Der Begriff Interaktion erfährt in der Literatur insgesamt – und im besonderen Maße in der Literatur des B-to-B-Marketings – ein hohes Maß an Beachtung. Gleichwohl ist der Begriff sehr uneinheitlich definiert. Zumeist stehen jedoch Kontakte und Handlungsverflechtungen zwischen zwei oder mehr Personen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Vgl. dazu u.a. Büttgen 2007, S. 15; Möller 2004, Möller 2004, S. 11 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Im Kontext des organisationalen Beschaffungsverhaltens wird die Rolle von Interaktionen häufig in Verbindung mit dem Management von Geschäftsbeziehungen diskutiert. Hierzu leisten insbesondere die Arbeiten der IMP-Group Erklärungsansätze. Vgl. IMP Group 1982, passim.; Turnbull/Ford/Cunningham 1996, passim.; Oftmals sind im Fall von Kooperationen auf Anbieter- oder Nachfragerseite mehr als zwei Organisationen an Austausch beteiligt. Vgl. Günter 2013, passim.

<sup>828</sup> Möller 2004, S. 15.

<sup>829</sup> Vgl. Helm 2001, S. 69 ff.

<sup>830</sup> Thibaut/Kelley 1959, S. 10.

len des organisationalen Beschaffungsverhaltens dar.<sup>831</sup> Ein zentrales Modell ist hierbei der in der Abbildung 33 dargestellte Interaktionsansatz der IMP-Group.<sup>832</sup> Der Ansatz setzt sich aus vier verbundenen Elementarbestandteilen zusammen, (1) dem Interaktionsprozess, (2) den Beteiligten an Interaktionsprozessen, (3) die Makro-Umwelt von Interaktionen sowie (4) die Atmosphäre, welche Interaktionen beeinflusst bzw. welche auch selbst wiederum durch Interaktionen beeinflusst wird. Diese vier betrachteten Elementarbestandteile lassen sich zum Zweck der Analyse nochmals auf einzelne inhaltliche Aspekte herunterbrechen, welche in Ausschnitten nachfolgend auf die Darstellung der Abb. 33 betrachtet werden.<sup>833</sup>

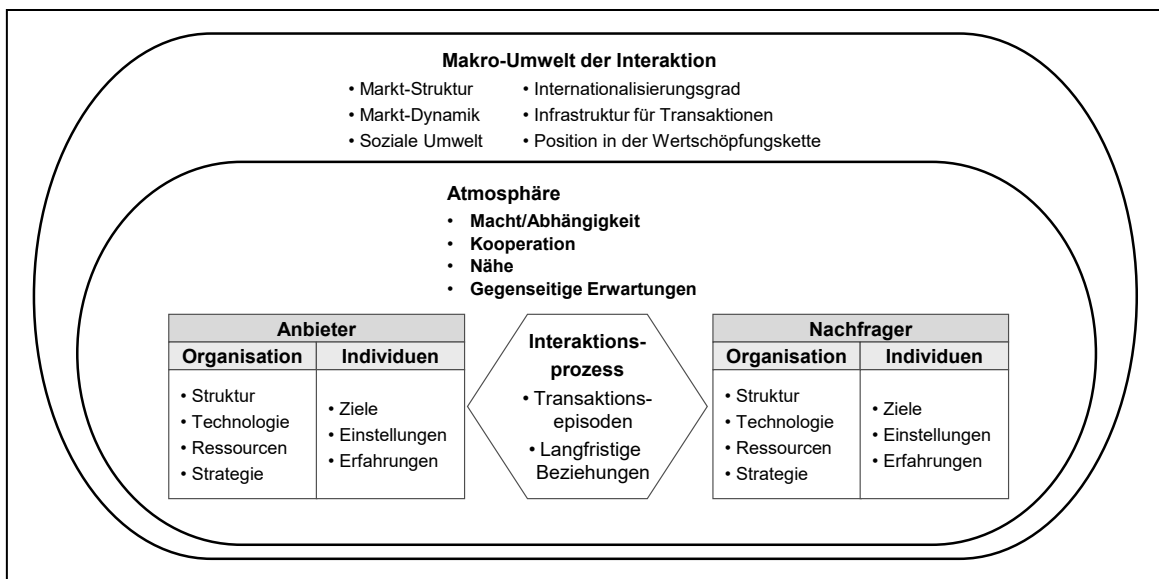


Abbildung 33: Multipersonaler Interaktionsansatz der IMP-Group  
 Quelle: In Anlehnung an IMP Group 1982, S.21 sowie für eine Übersetzung des Modells in die deutsche Sprache Backhaus/Voeth 2010, S. 114.

Der für das Modell zentrale Elementarbestandteil Atmosphäre wird abgebildet durch die Macht und Abhängigkeit,<sup>834</sup> dem Ausmaß an Kooperation oder Konflikt sowie der Nähe und gegenseitigen Erwartungen zwischen Unternehmen. Auswirkungen von Atmosphäre wird ebenso eine ökonomische Dimension wie eine Kontrolldimension beigemessen.<sup>835</sup> Sie unterliegt dabei zeitlich bedingten

<sup>831</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 89 ff.

<sup>832</sup> Vgl. IMP Group 1982, S. 15 ff. sowie Backhaus/Voeth 2010, S. 114 f.

<sup>833</sup> Vgl. IMP Group 1982, S. 15 ff.

<sup>834</sup> Der Begriff Macht wurde bereits zuvor mehrfach angeführt und auch definiert. Vgl. zudem Spector 2008, S. 335 f., beziehungsweise auf French/Raven 1959, S. 150 ff. Abhängigkeit steht in enger Verbindung mit Macht. Sie beschreibt den Grad ein- oder auch gegenseitiger Angewiesenheit auf Ressourcen in Verbindung mit mangelnden – oder im Fall von Lock-in-Effekten – prohibitiv teuren Ausweichmöglichkeiten. Mit einem Vorliegen symmetrischer Abhängigkeit werden stabilisierende Effekte auf eine Geschäftsbeziehung verbunden. Vgl. Heide/John 1992, S. 34 ff.

<sup>835</sup> Vgl. IMP Group 1982, S. 19 ff.

Einflüssen und Anpassungen.<sup>836</sup> In einer inhaltlich etwas erweiterten Betrachtung ließe sich auch erwartete und wahrgenommene Verlässlichkeit als Teilbestandteil des Konzepts Atmosphäre verstehen.<sup>837</sup> Beispielsweise ist für den Fall wahrge-  
nommener Verlässlichkeit von einer gegenüber den Fällen noch nicht bekannter  
oder nicht gegebener Verlässlichkeit deutlich positiveren Atmosphäre in Verkaufs-  
verhandlungen auszugehen. Auch ein zähes Ringen um die Abgabe von Verspre-  
chen kann die Atmosphäre zwischen den an einer Transaktion beteiligten  
Personen beeinflussen. Aus dem IMP-Modell abgeleitete Kernforderungen sind  
zum einen die Entwicklung einer geeigneten Lieferantenstruktur sowie zum  
anderen die effiziente Handhabung von Beziehungen zu Lieferanten. Diese stellen  
dem Ansatz zufolge eine wesentliche Ressource dar, weshalb es einer proaktiven  
Gestaltung eines Mix an Lieferanten bedarf.<sup>838</sup>

Innerhalb von Markttransaktionen werden die interdependenten Beziehungen  
zwischen Anbieter- und Nachfragerseite insbesondere bei Leistungsabsprachen  
bzw. Vertragsverhandlungen deutlich.<sup>839</sup> In Verhandlungen bedarf es der Klärung  
einer Vielzahl von Details für eine beabsichtigte Einigung über einen Leistungs-  
austausch. Im Zuge dessen erfolgt eine – für die Frage der Verlässlichkeit  
essentielle – Konkretisierung von Leistungsversprechen.<sup>840</sup> Der Erfolg von  
Verhandlungen ist dabei oftmals abhängig von der Fähigkeit und Bereitschaft,  
einen gemeinsamen Nutzenzuwachs zu identifizieren, aufzuteilen und umzuset-  
zen.<sup>841</sup> Ein Nutzenzuwachs für Nachfrager kann – den vorherigen Ausführungen in  
Kapitel 3 folgend – insbesondere auch in einer höheren Einhaltung von Leistungs-  
versprechen begründet liegen. Insofern erweitert das Verlässlichkeitsargument auf  
beiden Verhandlungsseiten die Klaviatur möglicher Verhandlungsoptionen.<sup>842</sup>  
Darüber hinaus muss auf den Nutzen von Verhandlungen zur Gewinnung von

<sup>836</sup> Vgl. Medlin 2004, S. 189 ff.

<sup>837</sup> Vgl. Ivens/Blois 2004, S. 239 ff.

<sup>838</sup> Vgl. IMP Group 1982, S. 23

<sup>839</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 105; Voeth/Herbst 2009, S. 3 ff. In einer Verhandlung findet ein Abgleich der –  
exogenen Einflüssen unterliegenden – Potenziale und Wunschpositionen auf Nachfrager- und Anbieterseite statt.  
Erhöht wird die Dynamik von Verhandlungen durch eine Existenz alternativer Austauschangebote. Vgl. Kutschker  
1985, S. 396.

<sup>840</sup> Leistungsversprechen bedürfen einer hinreichenden Konkretisierung bzw. Operationalisierung. Dieser Aspekt wurde  
im Rahmen der Diskussion von Anforderungen an Leistungsversprechen in Kap. 3.3 bereits dargelegt.

<sup>841</sup> Vgl. Mouzas 2006, S. 281.

<sup>842</sup> Denkbar ist bspw. auch eine Honorierung von Verlässlichkeit durch ein höheres Leistungsentgelt für den Anbieter.  
Der Umfang notwendiger Verhandlungsaktivitäten wird insbesondere auch durch den Integrativitätsgrad einer  
Leistung determiniert, da Anbieter und Nachfrager eine Einigung über die Art und Weise der Kundenmitwirkung, die  
zeitliche Abfolge sowie den Ort der Leistungserstellung herbeiführen müssen.

Informationen und Verhaltenswahrnehmungen sowie der Etablierung einer „Kommunikationsbrücke“ hingewiesen werden. Letztere vermag zur Lösung zukünftig eventuell eintretender Verständnisprobleme beitragen.

#### 4.4.4.2 *Leistungsvereinbarung als Inhalt und Ergebnis interaktiver Prozesse*

Bereits zuvor wurde auf den Umstand hingewiesen, dass das Grundprinzip eines Leistungserstellungsprozess in einer Kombination unterschiedlicher Leistungspotenziale von Anbietern und Nachfragern besteht. Leistungsbündel stellen das Resultat dieses, zumeist die Einbeziehung von Nachfragern erfordernden, folglich integrativen und interaktiven Prozesses dar.<sup>843</sup> In beschaffenden Organisationen werden die „Leitplanken“ für Interaktionen durch Beschaffungsrichtlinien und formale Prozesse bestimmt. In Bezug auf die Auswahl von Anbietern findet ein breites Spektrum an Entscheidungsregeln Anwendung.<sup>844</sup>

Insbesondere bei ex-ante nicht vollständig spezifizierten – mitunter auch als Kontraktgüter bezeichneten – Leistungen spielen Leistungsdefinitions- und Vereinbarungsprozesse eine bedeutende Rolle. Abhängig vom Umfang der Leistungsvereinbarungen, gehen z.B. im Anlagegeschäft einem konkreten Projekt mitunter umfangreiche Problemanalysen und Vorstudien im Rahmen einer Voranfragenphase voraus.<sup>845</sup> Weitere zu berücksichtigende Einflussfaktoren sind die Art der Auftragsvergabe,<sup>846</sup> die Gegenbedingungen sowie auch mögliche Nebenbedingungen der anderen Austauschseite.<sup>847</sup> Entscheiden sich Anbieter – nach einer Phase der Angebotsselektion – zu einem Angebot, lässt sich hierbei zwischen den drei mit einem zunehmenden Konkretisierungsgrad der Angebotsinhalte verbundenen Angebotsformen Kontakt-, Richt-, und Festangebot differenzieren.<sup>848</sup> Letztere werden im Zuge von Verhandlungen ebenso ausgehandelt wie

<sup>843</sup> So bedarf es üblicherweise mindestens einer Integration kundenseitiger Informationen zur Leistungsspezifizierung.

<sup>844</sup> Diese variieren von informellen Regeln, basierend auf Erfahrungswerten und Daumenregeln, bis hin zu hochgradig formalisierten Regelsystemen und Prozessabläufen. Vgl. Johnston/Lewin 1996, S. 4 sowie Kap. 4.3.2.

<sup>845</sup> Hierunter fallen alle Aktivitäten vor einer formellen Anfrage. Dies betrifft bspw. die Problemerkennung, eventuelle Vorstudien oder auch die Erstellung von Anfragen und Ausschreibungsunterlagen.

<sup>846</sup> Anfragen lassen sich unterscheiden hinsichtlich ihres Formalitätsgrads sowie der Frage, ob es sich um eine freihändige Vergabe oder um eine Ausschreibung handelt. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 83.

<sup>847</sup> Dies betrifft bspw. Faktoren wie die Notwendigkeit der Erfüllung von Local Content-Forderungen oder das Eingehen von Kompensationsgeschäften. Vgl. Günter 1985, S. 263 ff.

<sup>848</sup> Ein zunehmender Grad der Konkretisierung bezieht sich sowohl auf die Planung der technischen Ausführung wie auch die davon abhängigen Kriterien wie dem Liefertermin, dem Preis sowie sonstigen Lieferbedingungen. Mit der schrittweisen Einengung der jeweiligen Schwankungsbreite der Angebotskriterien nimmt zugleich der Grad der Verbindlichkeit zu. Da der mit der Konkretisierung von Angeboten verbundene – üblicherweise nicht in Rechnung



einzelne Klauseln in Bezug auf den Vertragsgegenstand.<sup>849</sup> Ein wesentliches Problem von Vereinbarungen nachfragerindividuell erstellter Leistungen betrifft die Bestimmung des Preises. Das preisliche Risiko bei der Erstellung ex-ante nicht vollständig spezifizierter Güter betrifft häufig sowohl gleichsam die Nachfragerseite wie auch die Anbieterseite.<sup>850</sup> Es lässt sich durch Preissicherungsinstrumente beeinflussen. Zu diesen zählen Festpreiseinschlüsse, Preisvorbehalte, Preisgleitklauseln oder das Instrument der offenen Abrechnung.<sup>851</sup>

Oftmals sind Leistungsinhalte der auf die Abwicklungsphase folgenden Betriebsphase bereits Gegenstand von Angebotsverhandlungen. Diese in der Literatur als After Sales Services bezeichneten Leistungen beinhalten in der Regel technische Leistungselemente in Form von Wartungs-, Reparatur- oder Ersatzteildienstleistungen, zum Teil aber auch Managementleistungen. Zunehmende Verbreitung in der Unternehmenspraxis finden zudem umfangreiche Leistungsbündel, welche über einen Erwerb einzelner Leistungen und nachfolgender Komplementärleistungen weit hinausgehen. Beim sogenannten Performance Contracting erwirbt ein Nachfrager vom Anbieter mit einem speziell auf seine Zwecke individualisierten Leistungsbündel eine komplette Problemlösung, welche in ihrem Kern darin besteht, dass eine Leistung zur Nutzung verfügbar gemacht wird. Sie basiert auf einem langfristig ausgelegten Rahmenvertrag.<sup>852</sup> Kleikamp (2002) unterscheidet in Bezug auf das Geschäftsmodell Performance Contracting – in Abhängigkeit vom Umfang der Leistungsübernahme durch einen Anbieter – zwischen den Grundva-

---

gestellte – Aufwand v.a. im Anlagenbau zum Teil recht groß ist und eine Angebotserstellung in der Regel vor dem Risiko einer Nichtauftragserteilung erfolgt, führen Anbieterunternehmen häufig eine kriterienbasierte Anfragenselektion durch. Ziel dieser ist die Auswahl der attraktivsten Nachfrageranfragen mit aussichtsreicher Wahrscheinlichkeit eines Angebotszuschlags. Eines der Kriterien – u.a. um rein zu Vergleichszwecken gestellte Anfragen auszufiltern – ist die Verlässlichkeit von Nachfragern. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 44 und Kapitel 4.3.

<sup>849</sup> Diese sind neben weiteren bspw. der Leistungsumfang, Leistungsbedingungen, Preise und Zahlungsbedingungen, Leistungstermine und korrespondierende Pönale, das anzuwendende Recht und eventuelle Schiedsgerichte.

<sup>850</sup> Sofern im Fall einer kundenspezifischen Einzelanfertigung kein objektiver Marktpreis für ein Gut besteht, erschwert dies die Kalkulation. Diese ist zudem u.a. abhängig von der Präzision einer Anfrage. Für die Anbieterseite resultiert daraus die Gefahr einer nicht kostendeckenden Kalkulation. Zu Problemen der Preispolitik bzw. Preisbestimmung vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 356 ff.

<sup>851</sup> Ein grundlegendes Problem der Gestaltung von Verträgen unter Unsicherheit über zukünftige Kontingenzen betrifft die Festlegung kosten- und erlöswirksamer Maßnahmen. Preisklauseln regeln die von Nachfragern zu entrichtenden Preise bzw. den Mechanismus zur Bestimmung dieser. Eine bekannte Methode ist die ECE-Gleitklausel. Sie erlaubt eine flexible, für Transaktionsparteien transparente Handhabung situationsadäquater Anpassungen. Zur Diskussion unterschiedlicher Preisklauseln sowie einer Erläuterung der ECE-Gleitklausel vgl. Günter 2006a, S. 787 ff.

<sup>852</sup> Hierbei handelt es sich in der Regel um Leistungsbündel welche auf investiven Gebrauchsgüter aufbauen und oftmals auch die Bereitstellung einer technischen Infrastruktur umfassen. Die auf die erbrachte Leistungsmenge bezogene Vergütung folgt dem „Pay-to-Performance-Prinzip“ Vgl. Kleikamp 2002, S. 21 ff.; Freiling 2004, S. 679 ff.; Seifert 2004, S. 244 ff.

rianten (1) Leistungsverkauf<sup>853</sup> und (2) Leistungsergebnisverkauf<sup>854</sup> sowie (3) Varianten des Grundmodells.<sup>855</sup> Für die Frage der Anbieterverlässlichkeit sind aus Nachfragersicht zwei Gesichtspunkte von besonderem Interesse. Einerseits erfolgt eine Risikoverlagerung vom Nachfrager zum Anbieter. In Folge dieser entfallen für das im Rahmen einer Performance Contracting-Lösung produktiv eingesetzte Gebrauchsgut alle mit dem Betrieb verbundenen Verlässlichkeitsunsicherheiten und deren Management. Andererseits jedoch wird letztendlich die zuvor auf mehrere unterschiedliche Lieferanten bezogene Verlässlichkeitsunsicherheit lediglich in der Summe an einen Anbieter in der Rolle eines Agenten delegiert. Der inhaltliche Umfang des Versprechens wird damit deutlich größer. Die Überprüfung der Verhaltenseigenschaften dieses einen für eine zumeist längere Zeitspanne beauftragten Agenten erfordert daher ein erhebliches Maß an Aufmerksamkeit.<sup>856</sup>

Oftmals als besonders problematisch erweisen sich Leistungsvereinbarungsprozesse für grenzüberschreitende Transaktionen. Insbesondere im interkulturellen Kontext lässt sich ein erhöhtes Risiko für die Nichterfüllung von Leistungsversprechen vermuten. Ausschlaggebend hierfür sind eine zumeist erhöhte prozessuale Komplexität einerseits und vielfältige Möglichkeiten für Kommunikations- bzw. Verständnisprobleme andererseits.<sup>857</sup> Somit ließe sich die Vermutung – im Einklang mit der generellen Annahme, dass eine Individualisierung von Leistungen die Erfüllung zugehöriger Versprechen erschwert – daraufhin pointieren, dass im interkulturellen Kontext mehr noch als ohnehin schon vor allem die Einhaltung nicht standardisierbarer Leistungszusagen ein Problem darstellt. Die besondere Bedeutung der Verlässlichkeitsthematik im Rahmen internationaler Beschaffungsmarketing-Probleme wird überdies für den Fall einer Nichtexistenz oder Nichtfunktionalität austauschregelnder Institutionen verstärkt. Dies betrifft ebenso den Stellenwert von Verträgen als Manifestation von Vereinbarungen wie auch die

<sup>853</sup> Bei dieser auch als Leistungsgarantie bezeichneten Form „vermietet der Hersteller das eigentliche Kernprodukt inklusive aller notwendigen Leistungen zur Gewährleistung der Verfügbarkeit des Produkts für einen bestimmten Zeitraum zu einem Festpreis an den Kunden.“ Kleikamp 2002, S. 22 f.

<sup>854</sup> Bei dieser auch als Leistungsergebnisgarantie bezeichneten Form „betreibt der Hersteller seine Sachleistung vollständig selbst und verkauft so ein garantiertes Leistungsergebnis.“ Kleikamp 2002, S. 24.

<sup>855</sup> Vgl. Kleikamp 2002, S. 21 ff.

<sup>856</sup> Weitere oftmals mit Betreibermodellen in Verbindung gebrachte Vorteile für Nachfrager sind Potenziale zum Zugriff auf externe Kapazitäten sowie zur Reduktion von Risiken, der Steigerung von Qualität und Flexibilität und der Senkung von Kapitalkosten. Demgegenüber stehen Risiken durch die Möglichkeit von Abhängigkeiten, Know-how-Verluste oder Wirtschaftlichkeitsnachteile sowie das Risiko interner Widerstände. Vgl. Freiling 2004, S. 686.

<sup>857</sup> Vgl. hierzu die in Kapitel 3.3.2 dargestellten Zusammenhänge.

Effizienz und Neutralität von Rechtssystemen.<sup>858</sup> Hinzu kommen bspw. Probleme wie die eingangs angeführten Betrugsproblematiken.<sup>859</sup>

#### 4.5 Umgang mit Unsicherheit über die Verlässlichkeit von Anbietern

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei Unsicherheit und Maßnahmen zu ihrer Reduktion um einen wesentlichen Bestandteil unternehmerischer Überlegungen. Grundsätzlich lässt sich bei von Anbietern ausgehenden – auf eine Reduktion der nachfragerseitig wahrgenommenen Unsicherheit gerichteten – Maßnahmen unterscheiden zwischen solchen, welche am Abbau eines Risikos ansetzen und solchen, welche eine Absicherung gegen Risiken in Aussicht stellen.<sup>860</sup>

Johnston/Lewin (1996) gehen von der Existenz eines Risikokontinuums aus. Die Konsequenzen wahrgenommenen Risikos<sup>861</sup> lassen sich sowohl an Verhaltensmerkmalen wie auch an strukturellen Merkmalen bemessen. Nachfolgende – auf einer Synopse sowohl konzeptioneller wie auch empirischer Forschungsbeiträge basierende – Abbildung 34 zeigt Auswirkungen einer Variation wahrgenommenen Risikos auf den Beschaffungsprozess sowie die Struktur des Buying Centers auf.<sup>862</sup>

		Konsequenzen für die betriebliche Beschaffung	
		Verhaltensmerkmale	Strukturelle Merkmale
Wahrgenommenes Risiko	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationssuche stark limitiert</li> <li>▪ Entscheidungsregeln eher informal</li> <li>▪ Verhandlungsintensität gering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einfach strukturierter BC<sup>863</sup></li> <li>▪ schwache Vernetzung im BC</li> <li>▪ eher transaktional ausgerichtete Beschaffung</li> </ul>
	Hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationssuche umfassend</li> <li>▪ Entscheidungsregeln eher formal</li> <li>▪ Verhandlungsintensität hoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komplex strukturierter BC</li> <li>▪ starke Vernetzung im BC</li> <li>▪ stark relational ausgerichtete Beschaffung</li> </ul>

Abbildung 34: Konsequenzen des wahrgenommenen Risikos für die Beschaffung  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Johnston/Lewin 1996, S. 9.

<sup>858</sup> Vgl. Kapitel 3.1 zur austauschunterstützenden Funktion von Institutionen sowie Kapitel 3.3.3 zu vertragsrechtlichen Aspekten der Vereinbarung von Leistungsversprechen.

<sup>859</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>860</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 16 ff.; Adler 1996, S. 88 ff.

<sup>861</sup> Risiko wurde bereits zuvor definiert als Verknüpfung der mit einer Entscheidung möglicherweise verbundenen negativen Konsequenzen mit der Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Konsequenzen. Vgl. Kap. 2.4.1.

<sup>862</sup> Vgl. Johnston/Lewin 1996, S. 8 ff. sowie für die Übersetzung ins Deutsche Foscht/Swoboda 2011, S. 321.

<sup>863</sup> BC = Buying Center.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den in der Abbildung als Verhaltensmerkmale bezeichneten Konsequenzen wahrgenommenen Risikos in Bezug auf die Verlässlichkeit von Anbietern. Generell ist mit Blick auf eine Reduzierung des Risikos der negativen Abweichung einer realisierten von einer geplanten Austauschrelation zu unterscheiden zwischen (1) Maßnahmen zur Bedeutungsverringern möglicher negativer Konsequenzen aus dem Eintritt nachteiliger Ereignisse sowie (2) Maßnahmen zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts nachteiliger Ereignisse. Ansätze beider Stoßrichtungen können aufgrund ihrer nicht miteinander im Konflikt stehenden Ansatzpunkte durchaus komplementär verfolgt werden. Abbildung 35 leistet einen Überblick über wahrgenommenes Risiko und Möglichkeiten seiner Handhabung.

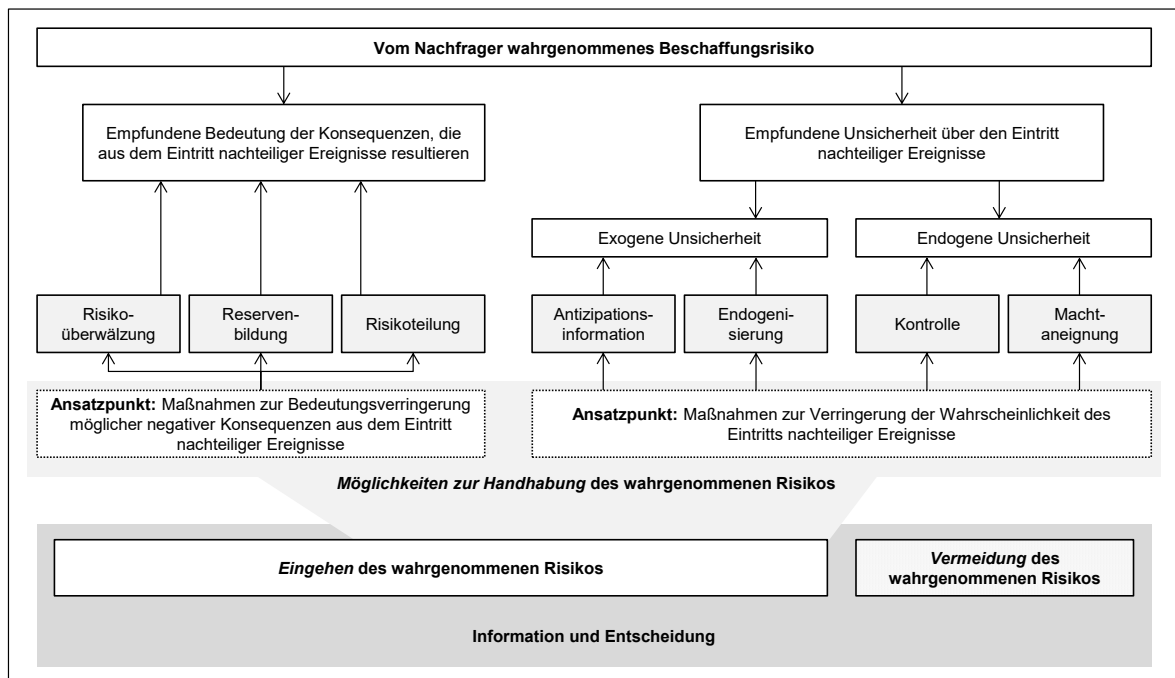


Abbildung 35: Das wahrgenommene Risiko und Möglichkeiten seiner Handhabung  
Quelle: In Anlehnung an Plötner 1995, S. 34, leicht verändert.

Maßnahmen zur Bedeutungsverringern möglicher negativer Konsequenzen aus dem Eintritt nachteiliger Ereignisse setzen durch Risikoüberwälzung<sup>864</sup>, Risikoteilung<sup>865</sup> und Reservenbildung<sup>866</sup> an einer Begrenzung möglicher Schäden bzw.

<sup>864</sup> Risikoüberwälzung bezeichnet die vollständige oder partielle Übertragung möglicher negativer Konsequenzen aus einem Schadensfall durch Nichteinhaltung von Versprechen auf andere Akteure z.B. die Leistungsgegenseite durch Garantien oder Dritte durch Versicherungen. Allerdings verursacht dies Transaktionskosten. Zudem ist eine Absicherung gegen alle Eventualitäten als hypothetisch zu erachten. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Vollständigkeit von Verträgen in Kapitel 3.3.3.

<sup>865</sup> Risikoteilung ist gegeben, wenn eine Gesamtleistung und die damit verbundene Unsicherheit auf mehrere einzelne Leistungen mit für sich jeweils kleinem Risikoausmaß aufgeteilt wird.

dem „amount at stake“ im Falle des Eintritts eines nachteiligen Ereignisses, z.B. durch Verletzung von Versprechen an. Sie stellen für den Nachfrager eine Art „Versicherung“ dar und bewirken dadurch eine Reduktion des wahrgenommenen Beschaffungsrisikos. Der Anbieter einer Leistung kann für den Fall einer nicht vereinbarungsgemäß erfolgten Leistung durch Risikoteilung oder -überwälzung bzw. die Verpflichtung zur Kompensation eventueller Nachteile mit in die Pflicht genommen werden und hat daher einen Anreiz, Leistungen verlässlich zu erstellen.<sup>867</sup> Die oben genannten Maßnahmen tragen – unterstützt durch die Nutzung von Institutionen – somit in Bezug auf einen existenten Lieferanten für den Nachfrager zum Teil auch zu einer höheren Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leistungsversprechen bei.

Ziel von Maßnahmen zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts nachteiliger Ereignisse ist die Unsicherheitsreduktion mittels Vermeidung des Eintritts nachteiliger Ereignisse. Im Hinblick auf die endogene, durch den Anbieter beeinflussbare Unsicherheit muss zwischen dem Zustand einer bereits etablierten Leistungsbeziehung bzw. -vereinbarung und dem Zustand einer noch nicht erfolgten Leistungsvereinbarung differenziert werden.<sup>868</sup> Ist eine Leistungsvereinbarung erfolgt, können Nachfrager versuchen, das Verhalten bestehender In-Supplier durch Nutzung formaler und informaler Machtgrundlagen zu beeinflussen. Beispielsweise dient hierzu die Definition von Anreiz- und Sanktionsmechanismen.<sup>869</sup> Liegt hingegen noch keine Leistungsvereinbarung vor, kommen Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlentscheidungen im Rahmen der Anbieterauswahl- und Auftragsvergabe in Betracht. Diese dienen somit der Unsicherheitsreduktion

<sup>866</sup> Reservenbildung bezeichnet den Aufbau von finanziellen, physischen, personellen oder zeitlichen Ressourcenvorräten zum Zweck der Abfederung möglicher Schäden. Konkret zeigt sich dies z.B. durch den Aufbau hoher Lagerbestände oder die Berücksichtigung zeitlicher Puffer.

<sup>867</sup> Risikoübertragung bewirkt eine Verschiebung von Konsequenzen negativer Ereignisse auf den Transaktionspartner und stellt für diesen wiederum einen Anreiz dar, den Eintritt dieser potenziellen Konsequenzen zu vermeiden. Als Instrumente für eine Übertragung von Risiken dienen vertragliche Regelungen wie beispielsweise Preisgleitklauseln oder auch Haftungsausschlüsse für Ereignisse im Rahmen höherer Gewalt („Force Majeure“). Häufig wird für den Fall einer nicht vertragsgemäßen Leistungserbringung, beispielsweise bei verzögertem Leistungsübergang bzw. Lieferverzögerungen eine Zahlung von Pönalen vereinbart. Vgl. Günter 2006a, S. 776. Auch die Einforderung spezifischer Investitionen dient diesem Ziel. Spezifische Investitionen werden als Signal in Kapitel 5.3 thematisiert.

<sup>868</sup> Die Vermeidung von exogenen Risiken und entsprechende Maßnahmen liegen hingegen nicht im Betrachtungsfeld der vorliegenden Arbeit.

<sup>869</sup> Formale Machtgrundlagen fußen auf (vertrags-)rechtlichen Anspruchsgrundlagen und werden ebenso wie informale, nicht rechtlich abgesicherte Machtgrundlagen regelmäßig als Instrument der Verhaltenssteuerung eingesetzt. Für eine ausführliche Diskussion von Machtgrundlagen vgl. Fließ 2000, S. 329. Im Falle von positiven Anreizen ein zukünftiger Vorteil in Aussicht gestellt. Negative Anreize bzw. Sanktionen hingegen dienen zumeist als Druckmittel wie auch zur Kompensation nachfragerseitiger Nachteile im Falle der Verletzung vertraglicher Versprechen. Anreize stellen in der Unternehmenspraxis einen häufig gewählten Hebel zum Umgang mit nachvertraglich auftretenden Verlässlichkeitsproblemen dar und sollen aufgrund dieser Praxisrelevanz im Zuge der empirischen Untersuchungen knapp thematisiert werden.

im Vorfeld der Vereinbarung eines Austausches. Im Mittelpunkt ihrer Betrachtungen steht die Auswahl geeigneter – d.h. verlässlicher – Austauschpartner vor einer Transaktion. Sowohl Kontrollmaßnahmen wie auch Auswahlmechanismen fußen im Wesentlichen auf Mitteln der Informationsbeschaffung zur Generierung des benötigten problemlösungsspezifischen Wissens.

Von besonderem Interesse ist das auf die Einschätzung bzw. Beurteilung der Verlässlichkeit möglicher Anbieter gerichtete Informationsverhalten bzw. darüber hinausgehend auch das auf Informationen über Anbieterverlässlichkeit basierende Beschaffungsentscheidungsverhalten.<sup>870</sup> Im Fokus stehen daher solche Risikoreduktionsstrategien von Beschaffungsbeteiligten, welche durch Suche und Einbeziehung zusätzlicher Informationen an der Ungewissheitsreduktion ansetzen.<sup>871</sup> Die vorliegende Arbeit befasst sich daher in der Analyse vor allem mit der Verringerung vorvertraglicher Informationsasymmetrien durch Beschaffung von anbieterverhaltensbezogenen Surrogatinformationen über die Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leitungsversprechen – welche nachfolgend auch als Signale bzw. Wahrnehmungsaspekte bezeichnet werden.<sup>872</sup> Als informatorische Grundlagen kommen sowohl das Beschaffungscontrolling wie auch die Beschaffungsmarktforschung in Betracht. Beschaffungscontrolling nimmt Bezug auf die Leistungen der In-Supplier und bildet diese u.a. durch Kennzahlen ab, die

<sup>870</sup> Diese generelle Sicht inkludiert solche Informationen zur Urteilsbildung über die Verlässlichkeit von Anbietern, welche nicht Gegenstand einer Informationssuche sind, sondern eher als Informationsberücksichtigung aufzufassen sind. So zum Beispiel eigene Erfahrungswerte oder auch die Inanspruchnahme von Beratung zum Zweck der Informationsinterpretation. Mögliche – auf das Ziel der Reduktion des verlässlichkeitsbezogenen Beschaffungsrisikos gerichtete Handlungsoptionen – wie die Aufteilung von Aufträgen an mehrere Lieferanten oder die Erteilung von Aufträgen an bestehende Lieferanten im Zusammenhang mit Aspekten des Lieferantenmanagements zur Verbesserung von Verlässlichkeit stehen zunächst nicht im Zentrum des Forschungsinteresses. Mit Blick auf mögliche Implikationen wird ihnen jedoch im Rahmen qualitativer Forschungsteile der vorliegenden Arbeit nachgegangen.

<sup>871</sup> Vgl. Puto/Patton/King 1985, S. 90. Die Verfasser beziehen sich in ihren Ausführungen in erster Linie auf einen Konferenzbeitrag von Sweeney/Mathews/Wilson (1973). Vgl. Sweeney/Mathews/Wilson 1973. Auch Backhaus/Voeth (2010) beziehen sich auf diesen Beitrag und leisten eine Übersetzung. Es werden insgesamt vier von Beschaffungsbeteiligten verwendete Risikoreduktionsstrategien identifiziert: Nachfolgend nicht weiter betrachtet werden die Strategien der externen Konsequenzenbegrenzung in Form z.B. von Order-Splitting sowie die der internen Konsequenzenbegrenzung durch z.B. Delegation von Verantwortung. Auch die Strategie der internen Ungewissheitsreduktion, z.B. in Form von Erkundigungen bei innerorganisationalen Auskunftspersonen ist von untergeordnetem Interesse. Im Fokus der Betrachtungen stehen hingegen Strategien der externen Ungewissheitsreduktion durch Informationen von Außerhalb des Unternehmens. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 63.

<sup>872</sup> Vgl. Laag 2005, S. 210 ff.; Adler 1996, S. 104 ff. Der Informationsbedarf kann hierbei aus unterschiedlichen Quellen gedeckt werden. Zum einen lassen sich Informationen direkt von den in irgendeiner Form an einer Markttransaktion beteiligten Akteuren beziehen, zum anderen kann der Informationsbedarf allerdings auch durch das Hinzuziehen von Drittparteien wie bspw. Banken oder Gutachtern befriedigt werden. Mit der Frage der Informationsbeschaffung wird sich an gegebener Stelle detailliert befasst. Es interessiert in diesem Zusammenhang sowohl ob bestimmte Informationen generell zur globalen Erhöhung eines Informationsstands herangezogen werden wie auch deren jeweilige Stärke. Generell sind aus Sicht Beschaffender Informationen über alle wesentlichen Einflussfaktoren auf das Ergebnis einer Markttransaktion von Interesse. Die Arbeit beschränkt sich jedoch bewusst auf Informationen über die Verlässlichkeit von Organisationen und Individuen. Hierbei bezieht sich der Informationsbedarf vor allem auf Aspekte der Fähigkeit sowie der Bereitschaft der beteiligten Akteure, Leistungen gemäß der getätigten Versprechen zu erfüllen.

Gewinnung von Informationen über Out-Supplier hingegen ist zwangsläufig Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung.<sup>873</sup> Günter/Kuhl (2000) verstehen darunter die „(...) systematische und methodische Suche, Aufbereitung und Auswertung von Informationen über die Beschaffungsmärkte der Unternehmung.“<sup>874</sup> Ein hohes Maß an Risiko rechtfertigt eine aktive, weitumfassende Suche und Einbeziehung entscheidungsbezogener Informationen.<sup>875</sup> Johnston/Lewin (1996) vermuten eine Dominanz unpersönlicher, kommerzieller Informationen in frühen Phasen des Beschaffungsprozesses, während im Verlauf des Beschaffungsprozesses nichtkommerzielle, persönliche Informationsquellen an Bedeutung gewinnen.<sup>876</sup>

Aus den Ausführungen der vorangegangenen Kapitel kann bereits eine Reihe von Aussagen bzw. Thesen über die Rolle der Anbieterverlässlichkeit für Beschaffungsvorhaben im Allgemeinen, sowie im Speziellen solche über die verlässlichkeitsbezogene Unsicherheit und deren Reduktion abgeleitet werden. Anknüpfungspunkte sind z.B. Eigenheiten von Beschaffungsgütern, Charakteristika von Akteuren auf der Anbieter- und Nachfragerseite oder austauschbezogene Faktoren. Eine Auswahl der entwickelten Thesen wird in Tabelle 13 (Folgeseite) dargestellt. Die dargelegten Thesen stellen ein erstes Zwischenfazit dar. Sie bedürfen zum Zweck der beabsichtigten empirischen Überprüfung einer weiteren Präzisierung, welche in Kapitel 6 dieser Arbeit vorgenommen wird. In diesem Zusammenhang erfolgt auch jeweils der Hinweis, welche Annahmen einer Hypothesenprüfung im Rahmen des quantitativen Teils der empirischen Untersuchung unterzogen werden und welche in Thesenform verbleiben und Gegenstand einer qualitativ-empirischen Diskussion und Würdigung sind.

---

<sup>873</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 384 ff.; Van Weele 2002, S. 119 ff.

<sup>874</sup> Günter/Kuhl 2000, S. 384.

<sup>875</sup> Vgl. Günter/Kuhl 2000, S. 385

<sup>876</sup> Johnston/Lewin 1996, S. 8. Persönlichen Informationsquellen wie z.B. Gesprächen mit Ansprechpartnern auf der Anbieterseite wird eine besonders große Bedeutung zur Reduktion hohen wahrgenommenen Risikos beigemessen. Vgl. Fließ 2000, S. 295 sowie die dort zitierten Veröffentlichungen. Speziell zur Frage der Anbieterverlässlichkeit vgl. dazu auch Bunn 1993b, S. 84 ff.

<b>These (1):</b>	Die Relevanz der Beurteilung der Verlässlichkeit eines Anbieters vor einem Kauf ist von der Höhe des wahrgenommenen Risikos abhängig. Dieses bezieht sich auf die negativen Folgen einer möglichen Nichteinhaltung von Versprechen.
<b>These (2):</b>	Im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen wird vor allem die Einhaltung solcher Versprechen eingefordert, welche sich an die Wettbewerbsvorteilsdimensionen Qualität, Zeit und Preis anlehnen.
<b>These (3):</b>	Eine Unterscheidung von Beschaffungsbeteiligten hinsichtlich der Intensität und Direktionalität der Suche nach Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern ist möglich. Sie ist abhängig von Kriterien wie z.B. Funktion und Hierarchie und lässt sich durch Rollen abbilden.
<b>These (4):</b>	Eine Unterscheidung von nachfragenden Unternehmen hinsichtlich der Intensität und Direktionalität der Suche nach Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern ist möglich. Sie ist abhängig von Kriterien wie Unternehmensgröße und Branche.
<b>These (5):</b>	Die Beauftragung verlässlicher Anbieter ermöglicht eine Reduktion anderweitiger Maßnahmen einer Handhabung des Risikos der Nichterfüllung von Leistungsversprechen.
<b>These (6):</b>	Eine kontinuierliche Einhaltung von Versprechen kann zu einer Reihe positiver Folgewirkungen für verlässliche Anbieter führen, wie bspw. Zufriedenheit, Kundenbindung oder eine höhere Zahlungsbereitschaft.

Tabelle 13: Thesen zur Rolle von Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium

Nachfolgend soll zunächst jedoch in Kapitel 5 eine Auseinandersetzung mit der Beurteilung von Verlässlichkeit im Rahmen der Lieferantenauswahl aus Perspektive des Informationsverhaltens erfolgen. Dieses nimmt Bezug auf die Frage, welche Signale im Sinne einer externen Ungewissheitsreduktionsstrategie bei der Beurteilung der Verlässlichkeit von Anbietern helfen und dazu auch tatsächlich von Nachfragern verwendet werden. Zunächst erfolgt zu diesem Zweck eine konzeptionelle Verortung von Signalen bzw. Wahrnehmungsaspekten (Kapitel 5.1). Anschließend wird eine Betrachtung zentraler Aspekte nachfragerseitigen Informationsverhaltens vorgenommen (Kapitel 5.2) bevor in Kapitel 5.3 eine Beschreibung und vorläufige Systematisierung grundlegender Signale für Verlässlichkeit erfolgt. Abschließend erfolgt in Kapitel 5.4 ein im Hinblick auf die empirische Untersuchung erfolgendes Zwischenfazit.



## 5 Signale als Informationsmedium von Nachfragern zur Beurteilung von Verlässlichkeit im Rahmen der Lieferantenauswahl

### 5.1 Konzeptionelle Einordnung von Signalen als Mittel von Informationsaktivitäten zur Reduktion von Unsicherheit über Verlässlichkeit

Informationen als „Zuwachs an entscheidungsrelevantem Wissen“<sup>877</sup> stellen einen maßgeblichen Schlüssel zur Verringerung wahrgenommener Unsicherheit über Anbieterverlässlichkeit dar.<sup>878</sup> In den vorherigen Kapiteln wurde ausführlich auf Gründe für Unsicherheit bezüglich der Verlässlichkeit von Anbietern sowie ihre Folgen für die betriebliche Beschaffung eingegangen.<sup>879</sup> Zudem erfolgte eine erste Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansätzen zur Handhabung dieser Unsicherheitspositionen.<sup>880</sup> Das vorliegende Kapitel verengt die Perspektive auf die Möglichkeit, Unsicherheit in Bezug auf Anbieterverlässlichkeit bereits zum Gegenstand der Lieferantenauswahl zu machen. Eine Berücksichtigung geeigneter Informationen soll folglich dazu beitragen, solche Anbieter zu identifizieren und auszuwählen, welche mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit ihre Versprechen einhalten.<sup>881</sup> Dabei interessiert, inwieweit Nachfrager anhand von Signalen auf die Verlässlichkeit von Anbietern schließen können. Im Speziellen betrifft dies die Frage, welche Signale besonders vorteilhaft für Nachfrager und deren Wahrnehmung von Verlässlichkeit sind und daher eine häufige Verwendung im Kontext betrieblicher Beschaffungsentscheidungen finden.<sup>882</sup>

Eine Bewertung des verlässlichkeitsbezogenen Anbieterverhaltens im Hinblick auf die Erfüllung von Leistungsversprechen ist vor einer Transaktion nicht möglich, sondern – abhängig davon ob Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften

<sup>877</sup> Erichson/Hammann 2011, S. 398. Die Verfasser verweisen auf begriffliche Hintergründe unterschiedliche, Begriffsverständnisse sowie weitere in der Literatur verwendete Definitionen des Informationsbegriffs. Vgl. Erichson/Hammann 2011, S. 397 ff.

<sup>878</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.

<sup>879</sup> Vgl. hierzu insbesondere Kapitel 2 sowie Kapitel 4.5.

<sup>880</sup> Zu diesem Zweck wurden in Kapitel 4.5 unterschiedliche Wege des Umgangs mit Unsicherheit diskutiert.

<sup>881</sup> Vgl. Picot/Maier 1993, S. 44. Der Prozess der Lieferantenauswahl wurde bereits in Kapitel 4.3 thematisiert. Das Ziel der Kontrahierung geeigneter Austauschpartner trägt überdies zu einer effizienten Marktallokation bei. Im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit bemisst sich das Kriterium der Eignung von Anbietern vorrangig an den Fähigkeiten und den Absichten, gegebene Leistungsversprechen einzuhalten. Ineffiziente Allokationen würden dann entstehen, wenn Transaktionen mit geeigneten Partnern nicht zustande kämen oder aber wenn Transaktionen mit nicht geeigneten Partnern beschlossen würden.

<sup>882</sup> Aus den Ergebnissen zur Nutzung und Bewertung alternativer Signale durch Beschaffungsbeteiligte lassen sich für Anbieter wiederum Erkenntnisse für die Wahl geeigneter Signalingmaßnahmen und Kommunikationskanäle ableiten. Zur Diskussion der Auswahl von Kommunikationskanälen vgl. Plötner 2006, S. 509 ff.

überwiegen – höchstens aus der ex-post-Perspektive. Allerdings ist aus Sicht des Nachfragers eine Einschätzung des zukünftigen Anbieterverhaltens im Rahmen des Lieferantenauswahlprozesses erstrebenswert. Wahrgenommene Signale leisten einen Beitrag zur Unsicherheitsreduktion. Sie stellen entweder einzeln oder als synthetisierte Indikatorgröße Ersatzinformationen bzw. Beurteilungssubstitute für den eigentlich erwünschten Informationsbedarf und somit selbst eine potenziell unsicherheitsreduzierende Information dar.<sup>883</sup> Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht somit die vorvertragliche Reduzierung von Informationsasymmetrien in Bezug auf die Verlässlichkeit von Anbietern.<sup>884</sup> In der informationsökonomischen Literatur werden hierzu mit Signaling, Screening und Self-Selection drei voneinander abgrenzbare Strategien diskutiert. Ziel der angeführten Strategien ist die Veränderung eines Informationsungleichgewichts zwischen Austauschpartnern.<sup>885</sup> Beim Signaling geht die Initiative von der informationsbegünstigten Seite aus.<sup>886</sup> Inhalt dieser Strategie ist eine proaktiv initiierte Offenbarung bzw. ein Transfer inhaltlich zweckdienlicher und aussagekräftiger Informationen an die informativ benachteiligte Seite. Ein Anbieter in der Rolle des Emittenten von Signalen versucht damit seine Eignung zu verdeutlichen und sich darüber hinaus von alternativen Anbietern zu differenzieren.<sup>887</sup> Im Ergebnis bewirkt Signaling damit den Abbau endogener, zum Teil auch exogen induzierter Unsicherheit auf Seiten des Nachfragers.<sup>888</sup> Screening bezeichnet die Suche nach Signalen und dient der Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen über die Verlässlichkeit von Austauschpartnern. Bei der Screeningstrategie geht die Initiative zum Abbau von

<sup>883</sup> Vgl. Weiber/Adler 1995b, S. 60; Weiber/Adler 1995a, S. 64 ff.; Läseke 2004, S. 202; Helm 2000, S. 198 f.

<sup>884</sup> Das vorliegende Kapitel knüpft in den Ausführungen inhaltlich an den in Kapitel 2.4.4 geleisteten Grundlagen an.

<sup>885</sup> Vgl. Kaas 1995c, S. 49 ff.; Kaas 1995c, S. 974 sowie Kapitel 2.4.4.

<sup>886</sup> Zum Konzept Signaling vgl. Spence 1973, S. 355 ff.; Spence 1976, S. 591 ff.; Milgrom/Roberts 1986, S. 796 ff.; Spence 2002, S. 334 ff.; Riley 2001, S. 432 ff.; Stiglitz 2000, S. 1441 ff.; Stiglitz 2002, S. 460 ff.; Kaas 1990, S. 541.; Kaas 1990, S. 976 f.; Connelly/Certo/Ireland/Reutzel 2010, S. 39 ff. Grundlegende Ansätze zur Signalingstrategie basieren auf den als Quellen angeführten Arbeiten von Spence, welcher Signaling zunächst am Beispiel des Arbeitsmarkts untersuchte. Signaling kann prinzipiell von beiden Marktseiten ausgehen. Zumeist stehen Signalingaktivitäten der Anbieterseite analytisch im Blickpunkt. Signaling stellt aus dieser Sicht die einer intendierten Strategie folgende proaktive kommunikative Darlegung eigener Charakteristika und Potenziale zum Zweck der Einflussnahme auf das Nachfragerverhalten dar. Allerdings betreiben auch Nachfrager – wenn auch seltener – Signaling, indem sie bspw. Anbietern relevante Austauschforderungen bzw. -erwartungen kommunizieren. Hinsichtlich leistungsbezogener Austauschforderungen können dies u.a. Potenziale zur integrativen Leistungserstellung, Individualisierungsanforderungen o.Ä. sein, welche dem jeweiligen Anbieter wiederum eine geeignete situationsspezifische Anpassung erlauben.

<sup>887</sup> Im Folgenden wird die Anbieterseite als informationsbegünstigte Seite und die Nachfragerseite als informativ benachteiligte Seite betrachtet. Im Zentrum der anbieterseitigen Maßnahmen stehen Signale unterschiedlichster Art wie beispielsweise Garantien, Referenzen oder Marken, welche den Instrumentalbereichen eines erweiterten Marketinginstrumentariums zugeordnet werden können. Eine Systematisierung und Beschreibung ausgewählter Signale als Instrumente des Signaling erfolgt in Kapitel 5.3.

<sup>888</sup> Dies ist beispielsweise der Fall wenn sich durch ein Signal verdeutlichen lässt, dass ein Anbieter glaubhafte Anstrengungen unternommen hat exogene Risiken zu begrenzen bzw. auch wenn er glaubwürdig vermitteln kann, dass er im Zweifel die Risiken selbst trägt.

Informationsasymmetrien von der schlechter informierten Marktseite aus.<sup>889</sup> In der Regel handelt es sich hierbei um die Seite des Leistungsnachfragers in der Rolle des Prinzipals, der durch das Ziel, den Informationsstand im Hinblick auf die ihm gegenüber geäußerten Versprechen zu verbessern, geleitet wird.<sup>890</sup>

Aus den vorherigen Ausführungen geht hervor, dass es sich bei Signaling und Screening um spiegelbildliche Aktivitäten handelt. Übertragen auf den Fall der vorliegenden Arbeit entspricht Signaling der verlässlichkeitsbezogenen Informationsübertragung aus der Anbieterperspektive und Screening der Informationsbeschaffung aus der Nachfragerperspektive. Der wesentliche Unterschied besteht folglich darin, von welcher Seite die Initiative zur Abschwächung einer Informationsasymmetrie ausgeht.<sup>891</sup> Ein in Kauf zu nehmendes Opfer für den Gegennutzen einer größeren Sicherheit durch Informationsangleichung stellen die durch den Einsatz von Human- und Sachressourcen anfallenden Transaktionskosten dar, welche entsprechend der jeweils initiativen Seite zugerechnet werden müssen.<sup>892</sup> Da Leistungsnachfrager die Kosten des Screening eigenständig tragen, sind sie in der Regel bestrebt, diese gering zu halten. Hierzu trägt bspw. ein bereits zuvor in Kapitel 4 thematisiertes stufenweises Vorgehen bei der Auswahl in Frage kommender Anbieter oder das nachfolgend noch betrachtete Auslösen von Selbstselektionsmechanismen bei.<sup>893</sup> Zudem gilt es zu beachten, dass Anbieter, welche ausreichend qualifizierte und glaubwürdige Signale senden, einem Nachfrager im Zuge des vereinfachten Zugangs zu diesen Signalen Screeningaktivitäten erleichtern und somit zu einer Reduktion der im Rahmen von Screening-Aktivitäten entstehenden Kosten beitragen. Zumeist ergänzen sich beide Strategien. Die insgesamt anfallenden Kosten sind folglich umso geringer, je

---

<sup>889</sup> Zum Konzept Screening vgl. Stiglitz 1975, 283 ff.; Stiglitz 2002, S. 463 ff.; Riley 2001, S. 432 ff.; Kaas 1990, S. 541; Kaas 1995c, S. 974 f.

<sup>890</sup> Vgl. Adler 1996, S. 89 f. Die vorliegenden Ausführungen nehmen allein Bezug auf von Nachfragern ausgehende Aktivitäten der Informationssuche. Von der Betrachtung ausgeschlossen werden somit anbieterseitige Screening-Aktivitäten, wie bspw. Marktforschung oder Bonitätsprüfung. Dabei interessieren vermutlich vor allem die zugrundeliegenden Leistungspotenziale und -absichten des Agenten. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.3.

<sup>891</sup> Vgl. Spence 1976, S. 592. Spence bezeichnet Screening und Signaling dementsprechend auch als "opposite sides of the same coin" Spence 1976, S. 592.

<sup>892</sup> Vgl. Kaas 1995c, S. 974 ff.; Kaas 2001, S. 106. Diese Transaktionskosten bilden ihrem Ausmaß nach einen möglichen Baustein bei der Bewertung möglicher Austauschrelationen.

<sup>893</sup> In Kapitel 4.3.1 wurde auf die Verengung eines Sets möglicher Lieferanten durch eine vorgeschaltete erste Grobevaluation eingegangen. Ebenso wurde mit der Anforderung einer Lieferantenselbstauskunft auf Selbstselektionsmechanismen eingegangen. Vgl. Kapitel 4.3.1.

besser Informationsangebot und Informationsnachfrage ceteris paribus übereinstimmen.<sup>894</sup>

Hinsichtlich der verwendeten Termini bedarf es für den Zweck der vorliegenden Untersuchung einiger Anmerkungen: Der „Signalbegriff“ reflektiert in der Literatur üblicherweise die Perspektive der Anbieterseite, wird für den Zweck der Untersuchung allerdings auch für die Nachfragerseite verwendet.<sup>895</sup> Signale können allgemein als Bündel von Informationen verstanden werden, welche sich grundlegend in ihrer Ausgestaltung, Komplexität und Aktualität unterscheiden. Es ist durchaus möglich, dass Signale Elemente von Leistungsversprechen enthalten. Somit kann unterschieden werden zwischen Signalen, welche selbst Leistungsversprechen transportieren und Signalen, welche Anhaltspunkte über die Stichhaltigkeit von auf anderen Wegen kommunizierten Leistungsversprechen liefern. Der „Signal-Begriff“ erhält im Rahmen der vorliegenden Untersuchung aus pragmatischen Gründen eine leicht abgewandelte, inhaltlich vergleichsweise weit gefasste Bedeutung. Alle zweckbezogen übertragenen, beschafften oder allgemein berücksichtigten Informationen über Verlässlichkeit werden generell als Signale bezeichnet und als solche untersucht.<sup>896</sup> Darunter fällt auch die Kommunikation feststehender – üblicherweise als Index bezeichneter – Charakteristika.<sup>897</sup> Die nachfolgende Abbildung 36 zeigt die in der Literatur üblicherweise herangezogenen Unterscheidungsmöglichkeiten für Signale auf.

<sup>894</sup> Vgl. Connelly/Certo/Ireland/Reutzel 2010, S. 47.

<sup>895</sup> Alternativ dazu findet auch bereits an früheren Stellen dieser Arbeit der Begriff „Wahrnehmungsaspekt“ Verwendung. Dieser stellt eine weite – über die intendiert von Anbietern ausgesendeten Signale hinausgehende – Auffassung von problembezogenen Informationen aus der Perzeptionsperspektive von Nachfragern dar.

<sup>896</sup> Analog werden Signalinformationen zudem auch als Wahrnehmungsaspekte bezeichnet. Die Bezeichnung Wahrnehmungsaspekt reflektiert im besonderen Maße die Nachfrager- bzw. Rezipientensicht.

<sup>897</sup> Spence (1973) unterscheidet in Bezug auf observierbare Attribute bzw. Charakteristika zwischen unveränderlichen und veränderbaren Attributen. Als ein Beispiel für unveränderliche Attribute führt er das Geschlecht einer Person an und bezeichnet diese als Indizes („indices“). Signale hingegen sind manipulierbare, d.h. beeinflussbare Attribute. Als Beispiel führt Spence (1973) Bildungsstand einer Person an, welcher mittels Investition beeinflussbar ist. Vgl. Spence 1973, S. 357.

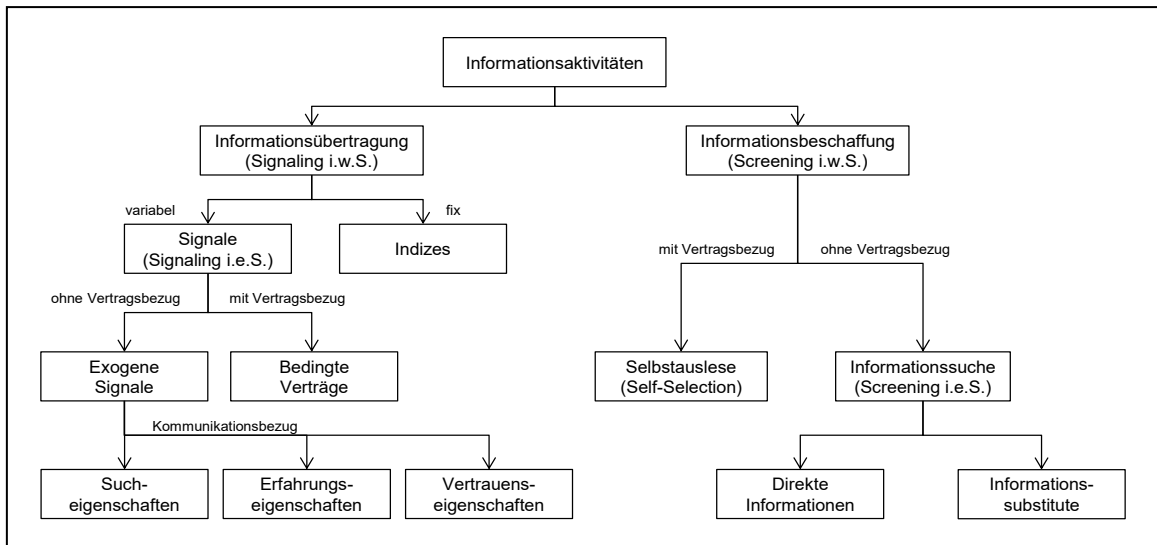


Abbildung 36: Informationsaktivitätstypen von Marktparteien  
Quelle: In Anlehnung an Adler 1996, S. 47

Aufgrund der – die Arbeit leitenden – Nachfragerperspektive steht die in der Abbildung auch als Screening i.e.S. bezeichnete Informationssuche im Vordergrund. Direkte Informationen über ein zukünftiges Verhalten sind nicht möglich, sondern können höchstens Gegenstand eines ex-post erfolgenden Monitorings sein. Insofern handelt es sich bei den im Blickpunkt stehenden Signalen bzw. Wahrnehmungsaspekten generell um Informationssubstitute, welche einen informatorischen Beitrag zu der im vorliegenden Kontext eigentlich relevanten Information, nämlich der zukünftigen Verlässlichkeit eines Anbieters zu leisten vermögen.<sup>898</sup> Eine dritte Strategie der Unsicherheitsreduktion – die ebenso in der Abbildung erwähnte Selbstaulesse bzw. Self-Selection – kann als eine Hybridform von Screening und Signaling angesehen werden.<sup>899</sup> Aus Nachfragersicht lässt sich das Auslösen von Selbst-Selektion durch differenzierte Vertragsangebote an in Frage kommende Vertragspartner als eine Variante des Screening einordnen.<sup>900</sup> Selbstselektion kann induziert werden, indem das Eingehen einer Austauschbeziehung mit Hürden belegt wird. Diese verursachen für einen nicht geeigneten Anbieter prohibitiv hohe Kosten. Das führt in der Konsequenz zu einer Situation in welcher sich lediglich Anbieter für eine Leistungserbringung bewerben, welche selbst mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, Leistungszusagen einhalten

<sup>898</sup>

Vgl. hierzu das nachfolgende Kapitel 5.3 sowie auch die Ausführungen in Kap. 3.3.2.

<sup>899</sup>

Vgl. Stiglitz 1975, S. 293 f.; Stiglitz 2000, S. 1450 ff.; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 57 f.; Adler 1996, S. 47.

<sup>900</sup>

Vgl. Stiglitz 1975, S. 293; Adler 1996, S. 47.

zu können.<sup>901</sup> Die Selbsteinordnung durch Anbieter hingegen trägt somit Züge des Signaling, ohne dass eine Explizierung der implizit geforderten Auskunft erfolgt. Ein Beispiel hierfür stellt eine Ausrichtung an Standards, Typen und Normen dar, welche das Ausmaß der technisch bedingten Gebundenheit eines Kunden an einen bestimmten Anbieter reduziert.<sup>902</sup>

Auch Informationen über bestehende Lieferanten bzw. Lieferbeziehungen sind von Interesse, insofern als sie eine Informationsgrundlage für Entscheidungen wie die Weiterführung oder Ausweitung der Beziehung zu einem In-Supplier darstellen.<sup>903</sup> Die laufende Überprüfung bestehender Lieferanten – auch als Monitoring bezeichnet – liefert Informationen, welche auf einer vorhandenen Informationsbasis aufbauen und diese im Zeitverlauf kontinuierlich und systematisch anreichern.<sup>904</sup> Üblicherweise gilt Monitoring als primär zu Überwachungszwecken eingesetztes Instrument für den Umgang mit nach- und zum Teil auch vorvertraglichen Informationsasymmetrien.<sup>905</sup> In Soll-Ist-Vergleichen abgeleitete Informationen dienen sowohl dem kontinuierlichen, auf Anpassungen ausgerichteten Management von Informations- und Leistungsströmen wie auch der Anpassung von Austauschrelationen durch vertragliche Regelungen. Allerdings lassen sich auf Basis der Informationen auch prospektive Aussagen zur Verlässlichkeit von Lieferanten im Rahmen standardisierter sowie fallspezifischer Informationsanalysen generieren. Ein besonderes Interesse gilt der frühzeitigen Detektion von Diskontinuitäten mit Auswirkungen auf die Lieferbeziehung und die Einhaltung von

<sup>901</sup> Beispielsweise können vom Nachfrager bestimmte Mindestanforderungen oder auch Garantien verlangt werden. Eine andere Möglichkeit stellt die in Kapitel 4.3.1 diskutierte Lieferantenselbstauskunft dar.

<sup>902</sup> Prinzipiell möglich ist ein Abbau von Pfadabhängigkeiten im Sinne der Reduktion des Lock-In-Ausmaßes durch z.B. Standardisierung oder der Aufbau einer Gegenposition zu einem Bindungseffekt, z.B. durch „Glaubhafte Zusicherungen“ („Credible Commitments“). Vgl. Williamson 1983, S. 519 ff.; Werani/Prem 2006, S. 199; Jacob/Kleinaltenkamp 2004a, S. 613 ff. Konkrete Maßnahmen werden z.T. nachfolgend diskutiert. Bei Standards handelt es sich um technische Spezifikationen, welche von einer großen Anzahl oder allen Marktteilnehmern akzeptiert werden. Typen sind aus technischer Sicht um hersteller- oder anwenderspezifische Spezifikationen. Bei Normen handelt es sich um solche Spezifikationen, welche vom Gesetzgeber oder einer Normungsinstitution definiert werden. Bekannte Normenwerke sind beispielsweise DIN/ISO-Normen oder die VDI-Richtlinien. Anders als Typen und Standards bezwecken Normen nicht notwendigerweise eine Standardisierung. Vgl. Jacob/Kleinaltenkamp 2004a, S. 614.

<sup>903</sup> Bei Entscheidungen über die Fortführung bzw. die Vertiefung einer bestehenden Geschäftsbeziehung handelt es sich beispielsweise um langfristige Auftragsvergabeentscheidungen oder Überlegungen strategischer Art wie der Gestaltung des Lieferantenportfolios.

<sup>904</sup> Vgl. Yilmaz/Kabadayi 2006, S. 1233. Zum Monitoring von Risiken in der Supply Chain vgl. Hoffmann 2012, S. 85; Stump/Heide 1996, S. 431 ff.

<sup>905</sup> Vgl. Stump/Heide 1996, S. 432 f.; Yilmaz/Kabadayi 2006, S. 1233. Stump/Heide (1996) bemerken in Bezug auf den Zweck von Monitoring: „(...) monitoring enhances the buyer's ability to detect opportunism, which serves to reduce opportunistic tendencies in the first place.“ Stump/Heide 1996, S. 433. Monitoringaktivitäten beziehen sich zumeist jedoch auf Leistungsergebnisse und weniger auf Verhaltensaspekte.

Versprechen.<sup>906</sup> Üblicherweise beruht die notwendige Datengrundlage auf der dauerhaften Sammlung und Aufbereitung regelmäßig anfallender Informationen. Diese werden entweder als Primärdaten speziell zum Zweck des Monitorings erfasst oder aber sie fallen unabhängig von Monitoringzwecken an und lassen sich als vorhandene Sekundärdaten zum Zweck einer Analyse z.B. aus IT-Systemen entnehmen. Liegt ein verstetigter Beobachtungsprozess vor, ermöglicht die zeitraumbezogene Betrachtung von Signalen eine Kontrastierung von Wahrnehmungen und Interpretationsansätzen mit jenen zeitlich vor- oder nachgelagerter Beobachtungszeitpunkte. Eine konzeptionelle Basis für die Antizipation besonders schlecht vorhersehbarer Trendbrüche bietet bspw. das Konzept der „weak signals“. Dieses stellt eine Fortentwicklung indikatorbasierter Frühwarnsysteme dar und basiert auf der Prämisse, dass sich diskontinuierliche Entwicklungen mit Hilfe diffuser vorausgehender Signale erkennen lassen.<sup>907</sup> Obwohl die konzeptionelle Basis des Konzepts bislang noch als eher unscharf gilt,<sup>908</sup> erscheint z.B. für vernetzte Lieferketten in Zukunft eine limitierte Antizipation von Diskontinuitäten mit Hilfe sehr großer Datenmengen realisierbar, welche auch Anforderungen an das Postulat der Wirtschaftlichkeit erfüllt.<sup>909</sup> In dem Zusammenhang einer kontinuierlichen Überprüfung der vereinbarten Vertragsinhalte und somit auch der Bemessung negativer wie positiver Sanktionen vermag Monitoring somit einen Beitrag zur Bewertung der Fortführungswürdigkeit von Austauschrelationen bzw. der zukünftigen Bereitschaft zum Eingehen von Transaktionen mit einem bestimmten Anbieter leisten.<sup>910</sup>

Die von Anbietern initiierte Reduktion endogener, verlässlichkeitsbezogener Unsicherheit auf der Nachfragerseite stützt sich ausschließlich auf Informationssubstitute. Grundsätzlich können zum Zweck der Informationsübermittlung zwei

<sup>906</sup> Diskontinuitäten werden hier als wahrgenommene Abweichungen von einem gewohnten Strom an Informationen verstanden.

<sup>907</sup> Vgl. Ansoff 1975, passim.; Macharzina/Wolf 2010, S. 322ff.

<sup>908</sup> Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 327. Das Konzept scheint bisher auf wenig Akzeptanz zu stoßen. Probleme resultieren v.a. aus einer mangelnden Regelmäßigkeit in der Anwendung notwendiger Frühaufklärungstätigkeiten sowie einer Ermangelung an Implikationen für den Umgang mit Diskontinuitäten.

<sup>909</sup> Beispielsweise lässt sich mit Suchmaschinen Daten von Google bereits die Ausbreitung von Grippewellen vorhersehen. Potenziell geht mit einer flächendeckenden Ausbreitung von Grippeerkrankungen ein hoher Krankenstand einher. Hiervon lassen sich wiederum deduktiv Schlüsse auf eventuelle Arbeitskräfteengpässe und Einhaltung davon abhängiger Versprechen oder anfällige Punkte in Wertschöpfungsaktivitäten- bzw. Lieferketten ziehen. Da Monitoringaktivitäten Kosten verursachen, generieren sie aus theoretischer Sicht solange einen positiven Nutzen wie der Grenzaufwand von Monitoring nicht den Grenzertrag überschreitet. Die Anzahl verfügbarer Daten nimmt fortlaufend zu ebenso wie der Umgang mit großen Datenmengen sich zunehmend wirtschaftlicher gestalten lässt. Entsprechende Diskussionen werden aktuell vor allem unter dem Stichwort „Big Data“ geführt. Vgl. hierzu Kempf 2013, S. 74 ff.

<sup>910</sup> Vgl. hierzu auch die Diskussion in Kapitel 4.3.1.

Fälle unterschieden werden: Im ersten Fall treten leistungsübergreifende Informationssubstitute an Stelle der fehlenden Informationen.<sup>911</sup> Diese lassen allgemeingültige Aussagen über die Verlässlichkeit eines Anbieters zu. Im zweiten Fall enthalten die durch Signale übermittelten Informationen einen direkten und spezifischen Bezug zu einer versprochenen Leistung, sie stellen somit leistungsbezogene Informationssubstitute wie beispielsweise Hinweise auf frei verfügbare Leistungspotenziale dar.<sup>912</sup> Als leistungsbezogenes Informationssubstitut werden in der Literatur Garantien bzw. Contingent Contracts als entsprechendes Transaktionsdesign angeführt.<sup>913</sup> Reputation hingegen stellt ein leistungsübergreifendes Informationssubstitut dar.<sup>914</sup> Analog zur Abgrenzung von Signalen und Indizes nach Spence (1973) erscheint eine weitere Untergliederung in feststehende Indizes und variable Prädiktoren (Signale i.e.S.) möglich.<sup>915</sup> Nachfolgende Tabelle 14 leistet Beispiele für diesen Systematisierungsansatz.

<b>Informationsübermittlung</b>	<b>Reduktion endogener, verlässlichkeitsbezogener Unsicherheit auf der Nachfragerseite durch den Anbieter</b>
<b>Leistungsübergreifende Informationssubstitute</b>	<b>Universelle Leistungsindizes, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensbezogene Zertifikate</li> <li>- Unternehmensbezogene Referenzen, Unternehmenskennzahlen</li> </ul> <b>Universelle Leistungsprädiktoren, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputation</li> </ul>
<b>Leistungsbezogene Informationssubstitute</b>	<b>Spezifische Leistungsindizes, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezugnahme auf Erfahrungswerte</li> <li>- Bezugnahme auf Leistungspotenziale</li> </ul> <b>Spezifische Leistungsprädiktoren, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inputorientierte Garantien</li> <li>- Outputorientierte Garantien</li> <li>- Transparenz der Leistungsprozesse</li> <li>- Leistungsabhängige Entgeltgestaltung</li> </ul>

Tabelle 14: Ansatz zur Systematisierung von Inhalten im Rahmen der Informationsübermittlung  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>911</sup> Unter Informationssubstituten werden Ersatzinformationen verstanden, welche sich in diesem Fall als indirekt wirkende Signale bzw. Indikatoren für die Verlässlichkeit eines Anbieters anstelle nicht direkt beobachtbarer Verhaltenseigenschaften Leistungseigenschaften heranziehen lassen. Vgl. Adler 1996, S. 104 ff.; Laag 2005, S. 220; Kleinaltenkamp/Dahlke 2006, S. 224. Die Begriffe Informationssurrogat und Informationssubstitut finden analoge Verwendung.

<sup>912</sup> Vgl. Adler 1996, S. 105 f.; Weiber/Billen 2005, S. 109 ff. Bezogen auf Verlässlichkeit vgl. auch Laag 2005, S. 212 ff.

<sup>913</sup> Als Contingent Contracts werden solche Verträge bzw. Vertragsklauseln bezeichnet, welche Verpflichtungen für zukünftige Eventualitäten regeln. Als Instrument des Signaling belegen sie eine mögliche Abweichung von Versprechen mit Sanktionen. Vgl. Spence 1976, S. 593 ff.; Günter 2006a, S. 776. Siehe dazu auch die Ausführungen zur Systematisierung und Abgrenzung von Transaktionsdesigns in Kapitel 5.3.

<sup>914</sup> Für einen Überblick zum Forschungsfeld der Reputation vgl. Helm 2007b, S. 15 ff., für einen allgemeinen thematischen Überblick bspw. Fombrun 1996, passim. Eine Diskussion des Informationssubstituts Reputation erfolgt in ausführlicher Form im Kapitel 5.3.4.

<sup>915</sup> Vgl. Spence 1973, S. 357; Weiber/Billen 2005, S. 109 ff.



Die in der Tabelle verwendete Systematisierung wird nachfolgend noch einmal aufgegriffen. Die genannten Inhalte entsprechen konzeptionell abgeleiteten Signaltypen. Auch sie werden dementsprechend in Kapitel 5.2 einer detaillierten Charakterisierung unterzogen.

Für die Gewinnung verlässlichkeitsrelevanter Informationen zum Zweck der Lieferantenbeurteilung lassen sich grundsätzlich unternehmensinterne von unternehmensexternen Informationsquellen unterscheiden. Interne Quellen spielen vor allem im Zuge des Monitorings der Verlässlichkeit bestehender Lieferanten eine Rolle.<sup>916</sup> Hinsichtlich externer Informationen lässt sich differenzieren zwischen der indirekten marktlichen Beschaffung anbieterbezogener Informationen und der direkten Anforderung von Informationen von einem Anbieter.<sup>917</sup> Hinsichtlich letztgenannter Option besteht die Möglichkeit, den Anbieter als besser informierte Austauschseite zu einer Herausgabe von Informationen, d.h. zum Senden von Signalen aufzufordern.<sup>918</sup> Allerdings unterliegen diese Informationen in der Regel einem systematischen Bias aufgrund von Möglichkeiten zur Selektion und Verzerrung der an die Nachfragerseite kommunizierten Botschaften.<sup>919</sup> Im nachfolgenden Kapitel erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit zentralen Aspekten nachfragerseitiger Informationsaktivitäten.

## 5.2 Zentrale Aspekte nachfragerseitiger Informationsaktivitäten

In dem folgenden Abschnitt soll – aufbauend auf der Diskussion grundlegender Aspekte von Informationsübertragungsprozessen in Kapitel 3.3.2 – speziell auf Aspekte der nachfragerseitigen Suche nach Informationen sowie der Wahrnehmung, Verarbeitung und Bewertung von Informationen abgestellt werden. Ausgangspunkt ist die Informationsaufnahme und -verarbeitung. Sie setzt an der

---

<sup>916</sup> Die Wiederberücksichtigung bestehender In-Supplier unterscheidet sich in mehreren Facetten von einer Lieferantenauswahl von Out-Suppliern in dem Sinne einer völligen Neuauswahl. Dieser Aspekt wurde im Rahmen der Diskussion des modifizierten Buygrid-Modells in Kapitel 4 betrachtet.

<sup>917</sup> Im ersten Fall beschafft sich die informierende Partei idealerweise solange Informationen vom Markt, bis die Beschaffungskosten einer weiteren Information den aus der zusätzlichen Information ableitbaren Nutzen überschreiten. Vgl. Nelson 1970, S. 313.

<sup>918</sup> Es wurde hierzu bereits auf die Möglichkeit der Selbsteinordnung von Lieferanten, z.B. mittels Selbstauskunft hingewiesen. Vgl. Kapitel 4.3.1. Es kann angenommen werden, dass auf Seiten des Informationsnachfragers grundsätzlich ein Wunsch bzw. eine Nachfrage nach Informationen von der direkten Austauschseite besteht. Diese adressieren gezielt ein spezifisches Unsicherheitsproblem und gelangen zudem ohne Umwege und damit ohne Möglichkeiten der Verzerrung durch mehrfache Codierungen und Decodierungen an den Informationsinteressenten. Vgl. dazu auch die Erläuterungen zu Übermittlung von Informationen in Kapitel 3.3.2.

<sup>919</sup> Vgl. die Ausführungen zu Informationsstosen in Kapitel 3.3.2.

Wahrnehmung von Informationen über Verlässlichkeit an.<sup>920</sup> Um Aussagen über die nachfragerseitige Berücksichtigung von Informationen über Verlässlichkeit im Rahmen von Beschaffungsaktivitäten zu treffen, bedarf es einer Auseinandersetzung mit der inhaltlichen Zielrichtung und der Intensität von Screeningaktivitäten. Hierzu erfolgt eine knappe Diskussion als wesentlich erachteter Aspekte der Wahrnehmung von Informationen über Anbieterverlässlichkeit.

Bei der Beschaffung von Informationen kommt es aus allgemeiner Sicht darauf an, die relevanten Informationen aus einer gegebenen Informationsvielfalt zu selektieren, dabei Validität und Glaubwürdigkeit der Informationen sicherzustellen und die identifizierten Teilinformationen anschließend gezielt miteinander zu verknüpfen.

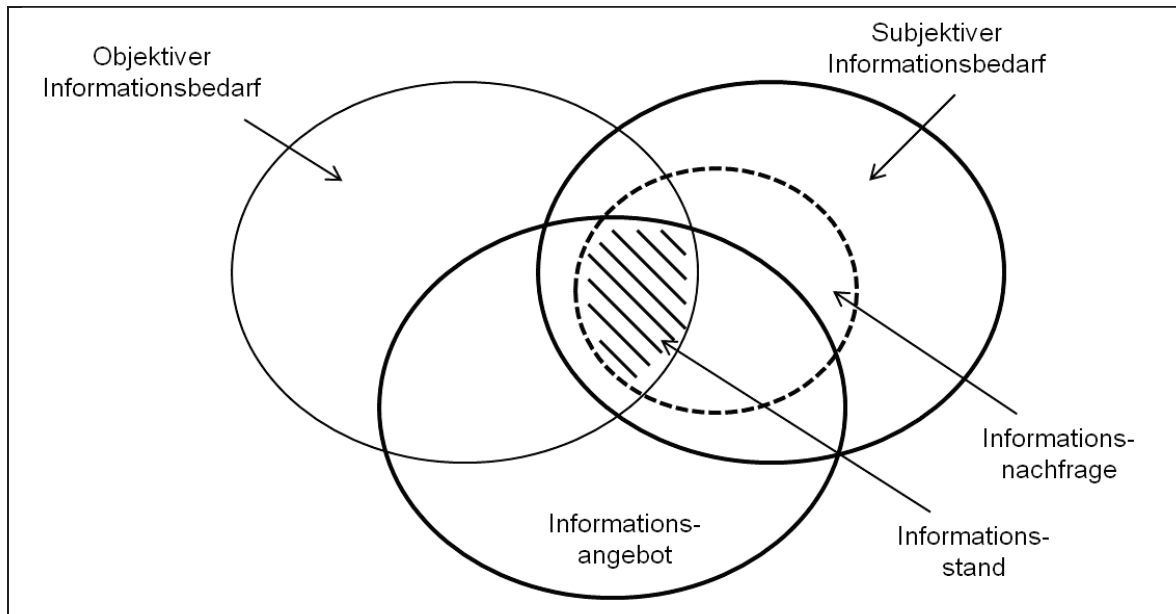


Abbildung 37: Informationsbedarf und Informationsversorgung  
Quelle: Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 82.

Die dargestellte Abbildung 37 zeigt vielfache Deckungsungleichheiten zwischen dem Stand, der Nachfrage, dem Angebot an Information sowie dem objektiven und subjektiven Informationsbedarf auf. Generell besteht das Ziel in einer Annäherung des subjektiven an den objektiven Informationsbedarf und eine Sättigung dessen durch eine das Informationsangebot ausschöpfende Nachfrage an Informationen.<sup>921</sup> Allerdings weicht die Realität in der Unternehmenspraxis

<sup>920</sup>

Im Kontext der vorliegenden Arbeit werden Aspekte der nachfragerseitigen Wahrnehmung mit Bezug zu Fragen der Anbieterverlässlichkeit allgemein als verlässlichkeitsbezogene Informationen betrachtet. Eine Verwendung der Begriffe Information und Wahrnehmungsaspekt erfolgt somit zum Teil analog, da aus Sicht von Nachfragern jegliche Art kontextueller Wahrnehmungsaspekte eine Information darstellt.

<sup>921</sup>

Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 81. Die subjektive Informationsnachfrage beruht auf unterschiedlich ausgeprägten Wahrnehmungsmuster und Präferenzen von Beschaffungsbeteiligten. Daher kann davon

aufgrund einer Vielzahl von Einflussfaktoren auf Prozesse der individuellen wie kollektiven Wahrnehmungsbildung und Entscheidungsfindung in der Regel von dieser Idealvorstellung ab.<sup>922</sup> Der Prozess der Überprüfung als wesentlicher Einflussfaktor auf die Wahrnehmung von Verlässlichkeitsinformationen unterscheidet sich maßgeblich hinsichtlich aufgewendeter Ressourcen sowie in seinem jeweiligen Umfang und der Komplexität, welche bspw. durch die in einem Buying Center gegebenen Machtverhältnisse und mögliche Zielkonflikte hervorgerufen werden kann.<sup>923</sup> Häufig differieren Mitglieder eines Buying Centers in Abhängigkeit von den jeweils von ihnen eingenommenen Rollen in Bezug auf Erfahrungen, Erwartungen und Risikowahrnehmungen, welche wiederum Unterschiede für die Art und das Ausmaß der Informationsnachfrage bedingen.<sup>924</sup> Ein wesentliches Merkmal der Informationsnachfrage stellt zudem die Zugänglichkeit von Informationen dar.<sup>925</sup>

Generell spielen überdies unterschiedliche Aspekte der kognitiven Wahrnehmung eine entscheidende Rolle, welche zum Teil Irrationalitäten bei der Informationswahrnehmung und -verarbeitung bzw. in Ableitung davon Anomalien in Bezug auf das Entscheidungsverhalten bedingen.<sup>926</sup> Es ist bspw. anzunehmen, dass die Einhaltung und die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen einer asymmetrischen Wahrnehmung unterliegen.<sup>927</sup> Auch lassen sich in Bezug auf die Wahrnehmung besonders hoher Anbieterverlässlichkeit zeitliche Halo-Effekte im Sinne von

---

ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung von Signalen für Verlässlichkeit – ebenso wie die Bildung von Erwartungen über die Verlässlichkeit von Anbietern – subjektiven Einflüssen unterliegt.

922

Im Rahmen der Diskussion multipersonaler Beschaffungsprozesse in Kapitel 4 wurde bereits auf die Besonderheiten bei der individuellen und der multipersonalen Informationswahrnehmung und -beurteilung eingegangen. In einer multipersonalen Urteilsbildungssituation ist von intersubjektiv differierenden Einschätzungen und Erwartungen hinsichtlich der Einhaltung von Leistungsversprechen auszugehen. In oftmals sehr interaktiv ablaufenden Prozessen entsteht ein Gesamteindruck üblicherweise aus der Summe einzelner wahrgenommener Eindrücke bzw. Schlüsselinformationen, welche wiederum einem iterativen sowohl individuellen wie auch kollektiv verlaufenden Deutungsprozess unterliegen. Ein kollektiver, expliziter oder auch impliziter Interpretationsprozess besitzt somit Ähnlichkeiten zu dem in der Literatur als „sensemaking“ bezeichneten Konzept der Informationswahrnehmung und -verarbeitung. Vgl. Weick 1995, passim. Sofern keine objektiv erhobenen, allen Beurteilenden zugängliche Informationen vorliegen, variiert überdies auch der während bzw. nach einer Leistungserstellung wahrgenommene Grad der Verlässlichkeit eines Lieferanten.

923

French/Raven (1959) unterschieden diesbezüglich zwischen fünf Machtgrundlagen: Expert, Referent, Legitimate, Reward und Coercive Power. Vgl. hierzu Spector 2008, S. 335 f., beziehungsweise auf French/Raven 1959, S. 150 ff.

924

Zum Zweck der Diskussion von Suchanstrengungen, Informationsthemen und -quellen vgl. Fließ 2000, S. 291 ff.; Gemünden 1993, S. 855 ff.; Bunn 1993b, S. 67 ff.

925

Vgl. O'Reilly 1982, S. 756 ff.

926

Die hier aufgeführten Aspekte bilden lediglich einen Ausschnitt einer großen Anzahl möglicher Faktoren. Ihre Zusammenstellung erfolgt auf Basis rein subjektiver Kriterien, jedoch in Anlehnung an gängige theoretische Konzepte wie z.B. das in Kapitel 3.2.3 bereits dargestellte C/D-Paradigma. Sie werden in dieser Arbeit keiner empirischen Untersuchung unterzogen und dienen daher allein einer konzeptionellen Systematisierung.

927

Nicht eingehaltene Leistungsversprechen werden diesen Überlegungen zufolge mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit sowie auch intensiver wahrgenommen. Eine Nichteinhaltung bleibt somit im Gedächtnis haften, während die kontinuierliche Verlässlichkeit bzw. die erwartungsgemäße Erfüllung von Leistungsversprechen Gewöhnungseffekten unterliegt und bei Entscheidungen kaum Berücksichtigung findet. Vgl. Laag 2005, S. 121 ff.

Ausstrahlungseffekten von Transaktionen auf Folgetransaktionen annehmen.<sup>928</sup> Einer Vermutung zufolge nimmt die Fähigkeit, die Verlässlichkeit von Anbietern einzuschätzen, im Laufe einer Geschäftsbeziehung zu und gewonnene Erfahrungen werden als Indikator für zukünftige Transaktionen herangezogen.<sup>929</sup> Zur Erklärung von Eigenheiten bei der Informationssuche und -verarbeitung lässt sich eine Reihe weiterer Ansätze der kognitiven Psychologie heranziehen. Einflussfaktoren auf die Informationssuche sind bspw. Analysegegenstand des Konzepts der „Selektiven Wahrnehmung“ oder auch des Involvementkonzepts. Selektive Wahrnehmung beschreibt die Neigung, bestimmte gewünschte Informationen verstärkt wahrzunehmen und andere komplementäre, allerdings ggf. mit den gewünschten Informationen konfligierende Aspekte hingegen auszublenden. Eine daraus resultierende unausgeglichene informatorische Basis erklärt bspw. die Entstehung eines Bias in der subjektiven Bewertung von Lieferanten.<sup>930</sup> Das Involvementkonzept wiederum erklärt die potenzielle Entstehung einer zusätzlichen Informationsnachfrage in Folge einer erhöhten Aktivierung des Informationsempfängers.<sup>931</sup> Annahmegemäß besitzen Beschaffungsbeteiligte, die der Verlässlichkeit von Anbietern einen vergleichsweise hohen Stellenwert beimessen, ein überdurchschnittlich hohes Involvement. Eine persönlich als hoch beigemessene Relevanz der Einhaltung von Leistungsversprechen resultiert demzufolge in einer erhöhten Aktivität bei der Suche und Verarbeitung problembezogener Informationen. Damit liefert das Involvementkonzept einen Erklärungsbeitrag für Unterschiede in der Informationssuche in Abhängigkeit von der individuellen Bedeutungsbeimessung des Kriteriums Anbieterverlässlichkeit.<sup>932</sup> Ein weiteres Konzept ist das

<sup>928</sup> Zeitliche Halo-Effekte werden zum Zweck der Erklärung dynamischer Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Zufriedenheit herangezogen. Annahmegemäß resultieren aus der Leistungs- bzw. Zufriedenheitserfahrung in einer Vortransaktion Ausstrahlungseffekte auf die Wahrnehmung einer Folgetransaktion, d.h. die Leistungsbeurteilung einer aktuellen Transaktion wird direkt durch positive oder negative Erfahrungen in einer Vortransaktion beeinflusst. Vgl. Backhaus/Bauer 2003, S. 110. Der zugrundeliegende Gedanke lässt sich auf den Mechanismus der Urteilsbildung über wahrgenommene Verlässlichkeit übertragen.

<sup>929</sup> Mehrfachen positiven Erfahrungen kann demnach ein Einfluss auf die Herausbildung von Präferenzen unterstellt werden. Vgl. Günter 2007, S. 197; Laag 2005, S. 120 f. Insofern erscheint eine Stärkung von Geschäftsbeziehungen durch nachhaltige Verlässlichkeitswahrnehmungen möglich. Vgl. Laag 2005, S. 129. Auch hier lässt sich anknüpfend an die asymmetrische Wahrnehmung allerdings vermuten, dass die Verhaltenskonsequenzen mehrfacher Nichteinhaltung – zumeist vermutlich eine Beendigung von Geschäftsbeziehungen – deutlicher ausfallen.

<sup>930</sup> Ein typisches Beispiel hierfür ist eine generelle Attribution von Nichtverlässlichkeit auf ausländische Geschäftspartner aus bestimmten Kulturkreisen. Ein anderes Beispiel ist die Ausblendung eigener Versäumnisse, welche zu einer Nichteinhaltung von Versprechen möglicherweise mit beitragen.

<sup>931</sup> Das Involvementkonzept ist ein hypothetisches, ursprünglich der Käuferverhaltenstheorie entstammende Konstrukt. Involvement bzw. alternativ „Ich-Beteiligung“ bezeichnet einen inneren Zustand der Aktivierung und Motivation in Abhängigkeit von der wahrgenommenen persönlichen Relevanz eines Beschaffungssachverhalts. Eine konative Folge ist bspw. ein erhöhtes Engagement, auf einen zugrundeliegenden Sachverhalt bezogene Informationen zu suchen, aufzunehmen und zu verarbeiten. Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2013, S. 461 ff.; Foscht/Swoboda 2011, S. 137 ff.

<sup>932</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2013, S. 463; Laag 2005, S. 118 ff.

der Informationssättigung, engl. „Satisficing“. Diesem Konzept zufolge wird eine Suche nach Alternativen abgebrochen, sobald an einen bestimmten Punkt ein individuell befriedigendes Anspruchsniveau erreicht ist.<sup>933</sup> Die Art und Weise der kontextualen Einordnung von Informationen lässt sich beispielsweise durch die Verwendung von Urteilsheuristiken erklären.<sup>934</sup>

### 5.3 Systematisierung und Beschreibung ausgewählter Signale für Verlässlichkeit

#### 5.3.1 Diskussion von möglichen Ansätzen zur Klassifikation von Signalen

Generell erscheint aus konzeptioneller Sicht eine Vielzahl möglicher Systematisierungen von Signalen bzw. Wahrnehmungsaspekten möglich und ggf. auch logisch herleitbar. Das vorliegende Kapitel dient daher der Diskussion unterschiedlicher Möglichkeiten zur Klassifikation bzw. Unterscheidung von Signalen. Möglich ist z.B. eine Unterteilung von Signalen nach zeitlichem Horizont in zukunftsgerichtete und vergangenheitsbezogene Signale.<sup>935</sup> Auch eine Systematisierung anhand eines inhaltlichen, auf den Abbau von Barrieren bezogenen Bezugs von Signalen in Signale für „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ käme in Betracht.<sup>936</sup> Laag (2005) nimmt eine Unterteilung von Wahrnehmungsaspekten für subjektiv wahrgenommene Verlässlichkeit anhand der zwei Dimensionen „erfahrungsbedingte Wahrnehmung“ und „erfahrungsunabhängige Wahrnehmung“ vor. Eine erfahrungsbedingte subjektive Wahrnehmung von Verlässlichkeit setzt eigene Erfahrungswerte im Zusammenhang mit der Durchführung einer Transaktion voraus.<sup>937</sup> Mit ihr zusammenhängende Signale können lediglich zu einer Beeinflussung der

<sup>933</sup> Vgl. Simon 1979, S. 495 ff.

<sup>934</sup> Individuen wenden in einer von Unsicherheit geprägten Entscheidungssituation anstelle einer kognitiv anspruchsvollen Bemessung von Wahrscheinlichkeiten häufig vereinfachende Urteilsheuristiken an, welche mit geringem kognitiven Aufwand ein hinreichend präzises Urteil erlauben. Urteilsheuristiken werden umgangssprachlich häufig als Daumen- bzw. Faustregeln bezeichnet. Auch die allseits bekannte „Bauchentscheidung“ ist als Urteilsheuristik zu werten. Obgleich Urteilsheuristiken ein gewisser Nutzen für Entscheidungsfindungsprozesse beigemessen wird, deuten empirische Studien zugleich auf die Möglichkeit systematischer und zugleich gravierender Urteilsfehler hin. Ursächlich hierfür sind v.a. Probleme aufgrund von Repräsentativitätsheuristiken, Verfügbarkeitsheuristiken sowie Verankerung und Adjustierung. Vgl. Tversky/Kahneman 1974, S. 1124 ff.; Foscht/Swoboda 2011, S. 91 f. Barclay/Bunn (2006) definieren Prozessheuristiken in organisationalen Beschaffungsprozessen als „(...) behavioral tendencies, decision strategies, or decision approaches invoked by the perception of various characteristics of the decision context.“ Barclay/Bunn 2006, S. 186.

<sup>935</sup> Vergangenheitsbezogene bauen z.B. auf Argumenten wie Tradition oder vergangenen Erfolgen auf. Problematisch ist jedoch eine Extrapolation der Aussagen, da z.B. die Möglichkeit von radikalen Strukturbrüchen oder auch einer schleichenden Entwertung der Aussagekraft besteht. Zukunftsgerichtete Signale hingegen beziehen sich auf ein zukünftiges Potenzial, Leistungen verlässlich erbringen zu können.

<sup>936</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>937</sup> Vgl. Laag 2005, S. 113 ff.

nachfragerseitigen Wahrnehmung der Leistungserbringung beitragen, entweder verstärkend im positiven Fall der Einhaltung oder „heilend“ im Falle der Verletzung von Zusagen. Die Variante der erfahrungsunabhängigen Wahrnehmung von Verlässlichkeit hingegen leistet insbesondere einen Erklärungsbetrag zur Beurteilung von Anbieterverlässlichkeit vor einer ersten Transaktion. Sie lässt sich nochmals differenzieren in Abhängigkeit davon, ob ein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager besteht.<sup>938</sup> Abbildung 38 gibt eine Übersicht über Ansatzpunkte der subjektiven Wahrnehmung von Verlässlichkeit.

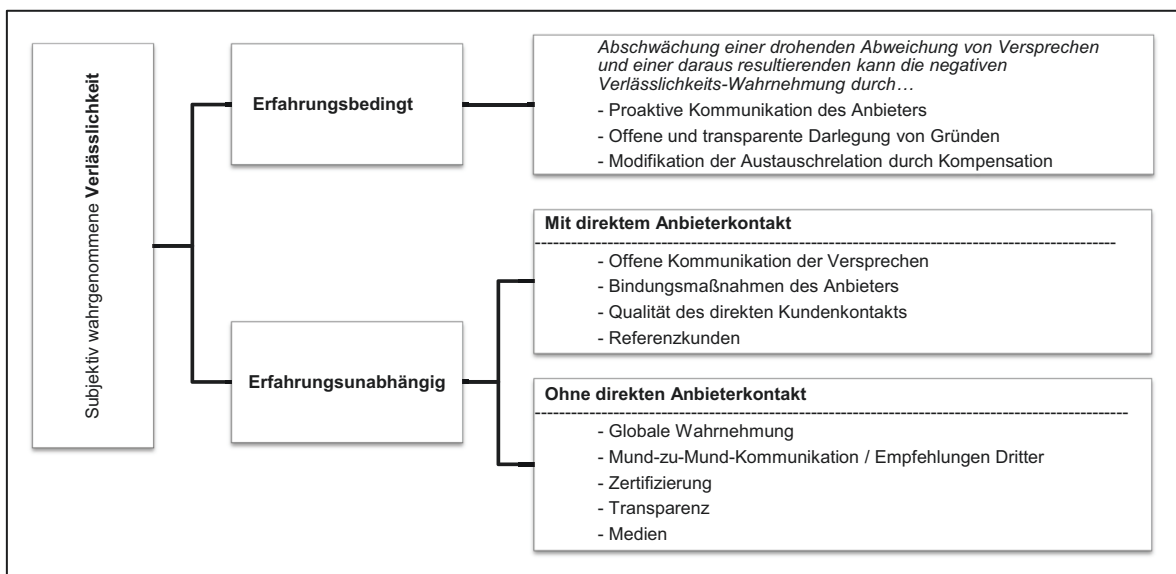


Abbildung 38: Ansatzpunkte der subjektiven Wahrnehmung von Verlässlichkeit  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Laag 2005, S. 258.

Auch aus Anbietersicht könnten Differenzierungen von Signalen vorgenommen werden. Eine mögliche Betrachtung von Signalen vor dem Hintergrund des Zeitpunkts der anbieterseitigen Anwendbarkeit von Signalen unterscheidet zwischen vorrangig für den Zweck der Anbahnung bzw. des Erstkontakts einsetzbaren Signalen und solchen, welche erst nach Vereinbarung einer Leistung im

<sup>938</sup>

Vgl. Laag 2005, S. 240 ff. Die erfahrungsunabhängige Wahrnehmung von Verlässlichkeit ist in der Untersuchung von Laag (2005) Gegenstand einer limitierten qualitativen Erhebung bestehend aus zwei Einzelinterviews und drei Gruppendiskussionen. Hierin werden unterschiedliche Signale auf eine generelle Eignung zur Verdeutlichung von Verlässlichkeit mittels einer binär (ja/nein) erfolgenden Einschätzung getestet. Laag generiert dabei in den Einzelinterviews insgesamt 48 Wahrnehmungsaspekte, welche er anschließend in drei sequenziellen Gruppendiskussionen einer diskursanalytischen Validierung unterzieht. Im Sinne einer Typisierung verdichtet Laag (2005) die in der Untersuchung validierten Wahrnehmungsaspekte und ordnet sie überdies in Abhängigkeit vom Vorliegen eines Anbieterkontakts zu. Zum Zweck der Darstellung des empirischen Vorgehens von Laag (2005) vgl. Laag 2005, S. 233 ff. Die auf S. 239 aufgelisteten Wahrnehmungsaspekte dienen zugleich auch als erster Ausgangspunkt für die empirischen Untersuchungen der vorliegenden Arbeit und besitzen somit Vorstudiencharakter. Einschränkend muss allerdings auf den Umstand hingewiesen werden, dass die empirische Überprüfung bei der schwerpunktmäßig konzeptionellen Arbeit von Laag zum einen sehr knapp ausfällt und zum anderen keiner Abgrenzung zwischen den Bereichen B-to-B und B-to-C unterliegt.

Zuge der Durchführung bzw. im Falle von Folgekontakten einsetzbar sind.<sup>939</sup> Diese Unterscheidung berücksichtigt Unterschiede zwischen In- und Out-Suppliern, welche vor allem in der Zugänglichkeit des Signalempfängers bestehen: Out-Suppliern stehen allein die für eine Verwendung in der Anbahnungsphase bzw. den Erstkontakt geeigneten Signale zur Verfügung.<sup>940</sup>

Eine der Grundannahmen der Arbeit ist, dass Signale für Verlässlichkeit mit individuell unterschiedlich starker Intensität gesucht und auch individuell unterschiedlich wahrgenommen werden. Vorausgesetzt, dass Nachfrager die Entscheidung zur Verwendung von Signalen in Abhängigkeit von bestimmten Kriterien treffen, ist anzunehmen, dass insbesondere die von Nachfragern wahrgenommene und beurteilte Eignung eines Signals einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Häufigkeit der Verwendung eines Signals sowie auch die Einflussstärke eines Signals auf die zu treffende Entscheidung darstellt. Eine weitere Systemisierungsmöglichkeit besteht daher in der Klassifikation von Signalen in Abhängigkeit von ihrer Effektivität und Effizienz.<sup>941</sup> Die Effektivität eines Signals sagt aus, inwiefern ein Signal aus Sicht eines Signalempfängers einen geeigneten Prädiktor für die Einhaltung von Leistungsversprechen eines Anbieters darstellt.<sup>942</sup> Effektivität stellt somit den Teil der Stärke eines eingesetzten Signals dar, welcher sich auf

<sup>939</sup> Im Hinblick auf die Phaseneinteilung von Beschaffungsprozessen vgl. die Erläuterungen in Kapitel 4.4.2.1.

<sup>940</sup> In der Anbahnungsphase kann ein Out-Supplier auf eine eingeschränkte Auswahl an Signalen zurückgreifen. Dies sind beispielsweise die allgemeine Reputation, Referenzen, Selbstbindungsmaßnahmen, oder kommunikative Maßnahmen mit Bezug zu Anbietercharakteristika. Zudem besteht die Möglichkeit erste Erfahrungswerte zu generieren, z.B. im Rahmen von Kundengesprächen und -präsentationen, Planungsaktivitäten oder Testprojekten. In-Suppliern steht im Zuge der Durchführung einer Transaktion und Folgekontakten hingegen ein erweitertes Portfolio möglicher Aktivitäten zur Signalisierung von Verlässlichkeit zur Verfügung. Über die bereits ab der Anbahnungsphase zur Verfügung stehenden Signale betrifft dies u.a. die Transparenz und proaktive Kommunikation im Rahmen der Wertschöpfungsaktivitäten, Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, Erfahrungen mit Problemfällen und einem funktionierenden Beschwerde- und Reklamationsmanagement sowie vor allem auch die Einhaltung von (Leistungs-)zusagen.

<sup>941</sup> Effektivität fungiert als Maß für die Zielerreichung („Output“) im Sinne einer gewünschten Wirkung. Effizienz dient als Maßgröße für den Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und dem dafür notwendigen Mitteleinsatz („Input“). Effizienz ist Gegenstand der Formulierung unterschiedlicher ökonomischer Prinzipien. Zu einer umfassenden Erläuterung vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 401; Schulte-Zurhausen 2010, S. 5.

<sup>942</sup> Ein Signal kann als effektiv bezeichnet werden, wenn es für die Beschaffungsentscheidung des Nachfragers den gewünschten Informationszuwachs ermöglicht und damit zur Unsicherheitsreduktion beiträgt. Vgl. Helm 2007b, S. 100. Die Stärke des Signals aus Sicht des Anbieters im Sinne der anhand eines Abgleichs von Senderintention und Signalwirkung ermittelten Kommunikationseffektivität wird von den weiteren Betrachtungen ausgeklammert. Anknüpfend an die Kapitel 3.3.2 getätigten Ausführungen in Verbindung mit einer auf Buying Center-Rollen bezogenen Mikrosegmentbetrachtung liegt das anbieterseitige Interesse effektiver Kommunikation in einer Aussendung der richtigen Signale an die richtigen Beschaffungsbeteiligten. Adler (1996) und auch Weiber/Billen (2005) führen Bezug nehmend auf Cox (1967) an, dass – im vorliegenden Fall Signalen für Verlässlichkeit entsprechende – Indikatoren ("cues") einen "predictive value" und "confidence value" besitzen. Beide fungieren als Schlüsselinformationen („information chunks“), insofern wie sie Schlussfolgerungen von beobachtbaren Signalcharakteristika auf Verlässlichkeit als vor einer Leistungserbringung nicht beobachtbare Vertrauenseigenschaft zulassen. Der "predictive value" bzw. Vorhersagewert beschreibt den Zusammenhang zwischen einem Signal und dem jeweils zu beurteilendem Merkmal. Der "confidence value" bzw. Sicherheitswert beschreibt hingegen, wie gut ein Nachfrager ein Signal wahrnehmen kann. Vgl. Weiber/Billen 2005, S. 109; Adler 1996, S. 99; Cox/Harvard University. Graduate School of Business Administration 1967.

die Aussagekraft des Signals selbst bezieht. Es bildet somit den Informationswert in Bezug auf den Aufklärungsbeitrag eines Signals über die Fähigkeit und den Willen eines Anbieters ab, gegebene Versprechen einzuhalten.<sup>943</sup> Damit sich Signale als Indikatoren für die Prognose einer bestimmten Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leistungsversprechen durch Anbieter eignen, müssen sie zunächst bestimmten Anforderungen bzw. Gütekriterien gerecht werden. Die Argumentation erfolgt daher in Anlehnung an zentrale Gütekriterien der Testtheorie, Validität und Reliabilität sowie an das Kriterium Aktualität.<sup>944</sup> Liefert ein Indikator statt einer Aussage über die Verlässlichkeit eines Anbieters bspw. Aussagen über die generelle Qualitätseigenschaften von Leistungen, erfüllt es nicht die den Validitätskriterien zugrundeliegenden Anforderungen an ein Signal für Verlässlichkeit. Das Gütekriterium Reliabilität hingegen bezieht sich auf das Ausmaß, zu welchem ein Signal tatsächlich einen Indikator für die Verlässlichkeit von Anbietern darstellt. Aktualität als Anforderungskriterium an ein Signal berücksichtigt die Möglichkeit von Diskontinuitäten im Umfeld der einem Signal zugrundeliegenden Informationsbezugspunkte.<sup>945</sup> Die Stärke eines Signals im Sinne einer nachfragerseitig wahrgenommenen Differenzierungswirkung gegenüber anderen von Wettbewerbern gesendeten Signalen wird im Wesentlichen durch das Ausmaß der Imitierbarkeit eines Signals determiniert. Ein Signal ist umso schwerer zu imitieren, je mehr Anstrengung es für einen Signalgeber verursacht, dieses glaubhaft senden zu können.<sup>946</sup> Der komplementäre Teil der Signalstärke bezieht sich auf den Einsatzkontext eines Signals und ist abhängig von Eigenschaften des signalaussendenden Akteurs. Die Stärke eines Signals ist

<sup>943</sup> Zu einer Diskussion von Leistungswille und Leistungsfähigkeit als Determinante der Erfüllung von Versprechen vgl. die Diskussion in den Kapiteln 2.2 sowie 2.4.3.

<sup>944</sup> Validität bzw. Gültigkeit eines Indikators beschreibt, ob dieser tatsächlich das misst, was durch den Indikator gemessen werden soll. Zuverlässigkeit bzw. Reliabilität dient hingegen als Maß zur Ermittlung der formalen Genauigkeit einer Messung bzw. in dem vorliegenden Kontext einer Einschätzung. Vgl. Böhler 2004, S. 111 ff.

<sup>945</sup> Beispielsweise kann ein Signal die für Verlässlichkeit eines Anbieters nicht mehr als aktuell bezeichnet werden, wenn sich seit seiner Aussendung auf Seiten dieses Anbieters umfassende organisatorische Umbrüche ereignet haben.

<sup>946</sup> Die in der spieltheoretischen Literatur als „Cheap Talk“ bezeichnete – aufgrund ihrer nicht gegebenen Sanktionsbewehrtheit – kostenfreie Kommunikation stellt somit kein Signaling im informationsökonomischen Sinn dar. Vgl. Picot/Dietl/Franck 2008, S. 78; Spence 1973, S. 358; Spence 1976, S. 593; Roth 2001, S. 51; Kaas 1995c, S. 975 f. sowie die Ausführungen in Kapitel 3.3.2. Als Anstrengungen sind hierbei alle Arten von Ressourcenaufwendungen zu verstehen, welche beispielsweise sowohl in spezifischen organisatorischen Vorkehrungen wie auch in der Aufwendung finanzieller Ressourcen bestehen können. Laut Läseke (2004) handelt es sich bei Signalen um „(...) eindeutige, verlässliche Indikatoren für nicht direkt beobachtbare Merkmale dar. Es handelt sich um Surrogatinformationen, welche anstelle direkt beobachtbarer Leistungseigenschaften vor dem Kauf zur Einschätzung der Qualität herangezogen werden können.“ Läseke 2004, S. 202.



dabei nicht notwendigerweise abhängig von der Vertrauenswürdigkeit<sup>947</sup> des Signalgebers, wohl aber seiner Glaubwürdigkeit. Diese ist gegeben, wenn ein Kommunikator für einen beabsichtigten Austausch keine Täuschungsabsicht hat und Informationen so vermittelt, dass ein Rezipient sie als zutreffend erachtet.<sup>948</sup> Die Signaleffizienz lässt hingegen darauf schließen, inwiefern die Einbeziehung eines Signals in Entscheidungsprozesse wirtschaftlich sinnvoll ist. Effizienz fungiert somit als ein Maß für die mit der Beschaffung und Evaluation des Signals im Rahmen einer Beschaffungsentscheidung einhergehenden Informationskosten.<sup>949</sup> Anhand der beiden aufgezeigten Kriterien lassen sich Signale in einer zweidimensionalen Vier-Felder-Matrix verorten.

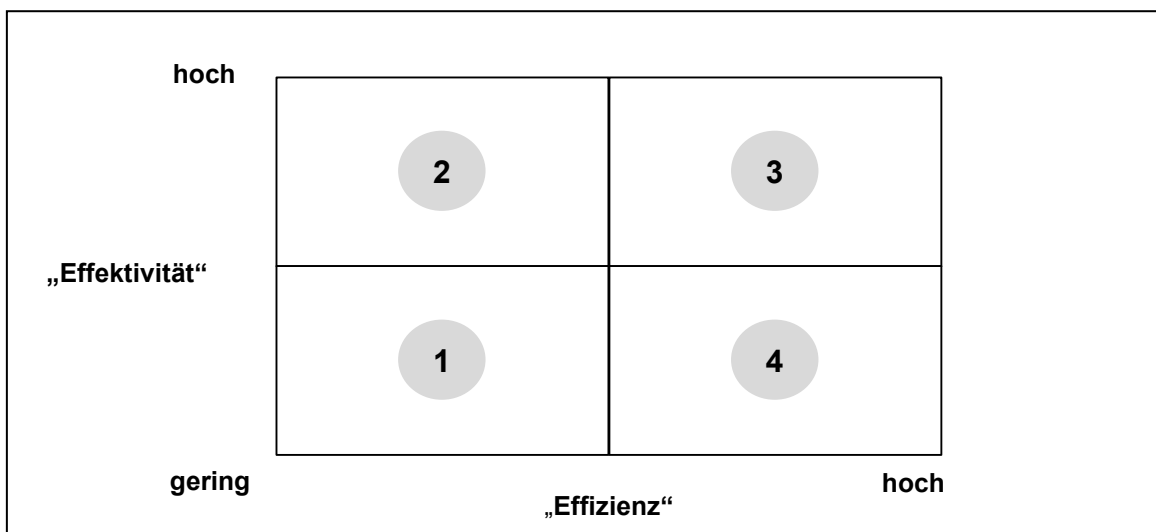


Abbildung 39: Möglichkeiten zur Lokalisierung von Signalen in einer Vier-Felder-Matrix  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Effektivitätsdimension knüpft demnach an einer informationsökonomischen Erklärung an und reflektiert den Informationswert eines Signals. Die Effizienzdimension hingegen bildet mit den Screeningkosten auf der Nachfragerseite einen transaktionskostentheoretischen Erklärungsbeitrag ab. Die Idealposition, in diesem Fall Feld 3 der in Abbildung 39 dargestellten Matrix wird besetzt durch Signale – bzw. aus der Nachfragersicht betrachtet Wahrnehmungsaspekte – welche gleichsam ein hohes Maß an Effektivität wie auch Effizienz aufweisen. Auch Signale in Feld 2 versprechen eine hohe Informationsgüte, gestalten sich

<sup>947</sup> Vgl. Voswinkel 2001, S. 48 f. Vertrauenswürdigkeit lässt sich definitorisch als Eigenschaft oder wahrgenommene Charakteristik eines Akteurs umreißen, welche mittels eines geteilten Verständnisses und Glaubwürdigkeit im Sinne einer Bindung an kommunizierte Versprechen die Etablierung von Vertrauen ermöglicht.

<sup>948</sup> Vgl. Köhnken 1990, S. 4. Entscheidend ist hierbei die Intentionalität des Senders, zutreffende Informationen zu vermitteln. Es ist somit nicht gesichert, dass es sich immer auch um richtige Informationen handelt, denn irrtümlich, d.h. ohne Vorsatz, vermittelte Falschinformationen begründen nicht die Unglaubwürdigkeit eines Kommunikators.

<sup>949</sup> Vgl. Gemünden 1993, S. 855 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 5.1.

jedoch aufwendiger bzw. teurer in der Beschaffung mittels Screening bzw. Informationsextraktion. Signale in Feld 4 hingegen sind zwar effizient zu beschaffen, leisten aber nur einen geringen informatorischen Erklärungswert. Es wird angenommen, dass die am Beschaffungsprozess beteiligten Personen an Effektivitäts- und Effizienzvorteilen bei der Bewältigung ihrer jeweiligen Aufgaben im Beschaffungsprozess interessiert sind. Anknüpfend an die dritte Forschungsfrage wird daher im Zuge der empirischen Untersuchung ermittelt, wie gut sich einzelne Wahrnehmungsaspekte aus Sicht der Nachfrager zur Einschätzung der Verlässlichkeit von Anbietern eignen.<sup>950</sup> Dies beantwortet die Frage nach der Effektivität von Signalen. Die Effizienz bei der Beschaffung und Berücksichtigung von Signalen wird in der quantitativen Studie nicht abgefragt. Sie findet jedoch Berücksichtigung in den qualitativen Studien. Es ist daher angestrebt, eine näherungsweise Einordnung von Signalen vorzunehmen.<sup>951</sup>

Aufbauend auf dem vorab diskutierten Systematisierungsansatz anhand von Eigenschaftscharakteristika von Informationssubstituten kann eine Unterscheidung von Signalen nach dem Ausmaß der Bindungswirkung vorgenommen werden. Diesbezüglich lässt sich aus Sicht des Anbieters unterscheiden zwischen (1) Signalen, aus denen keine Konsequenz resultiert, (2) Signalen, deren Konsequenzen ex-ante begrenzbar sind, und (3) Signalen, welche ex-ante nicht abschätzbare Konsequenzen nach sich ziehen. Bei der ersten Kategorie handelt es sich streng genommen nicht um Signale, sondern Indizes, da sie auch unabhängig von einer Nutzung als Signal bestehen. Bei der zweiten Kategorie sind Kosten ihrer Höhe nach zwar ex-ante indeterminiert, bewegen sich jedoch innerhalb eines bestimmten Erwartungsraums. Der Nachfrager nimmt durch seine Handlungen Einfluss auf die letztlich anfallenden Kosten der Signalisierung. Bei der dritten Kategorie fallen die anbieterseitigen Kosten der Signalisierung unabhängig von einer Nachfragerreaktion an. Darüber hinaus ist der zukünftige Wert dieser Signale jedoch abhängig von eventuell signalschädigenden Handlungen.

---

<sup>950</sup> Forschungsfrage 3 wurde im Rahmen der Problemstellung in Kapitel 1.1 expliziert. Sie lautete wörtlich: „Wie gut eignen sich unterschiedliche Signale bzw. Wahrnehmungsaspekte zur Einschätzung der Verlässlichkeit eines Anbieters?“

<sup>951</sup> Zu berücksichtigen ist die Tatsache, dass die hier verbal und grafisch dargelegte Kategorisierung von Signalen hinsichtlich der Dimensionen Effektivität und Effizienz allein die Perspektive von Nachfragern berücksichtigt. Sie lässt aufgrund der Subjektivität – zumindest in Bezug auf die Bewertung der Dimension Effizienz – lediglich Tendenzaussagen zu.

gen der Nachfrager.<sup>952</sup> Diese aus Anbietersicht erfolgte Bildung von Signalkategorien orientiert sich an dem auf der Nachfragerseite entsprechenden Gedanken, dass die Stärke eines Signals positiv mit den zur Signalisierung aufzubringenden Kosten korreliert. In der nachfolgenden Tabelle 15 wird eine zusammenfassende Charakterisierung und Einordnung der drei gebildeten Kategorien dargestellt. Diese Unterscheidung stellt auch die Grundlage für die Ausführungen in den nachfolgenden Kapiteln dar, in welchen typische Signale bzw. Signalkategorien in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Bindungswirkung in drei Klassen eingeteilt und beschrieben werden. Die Auswahl der Signaltypen basiert auf subjektiven Urteilkriterien hinsichtlich der Präsenz in einschlägigen Publikationen.<sup>953</sup>

Eigenschaftscharakter des Informationssubstituts	Entsprechendes Transaktionsdesign für Signalisierung	Ausmaß der vom Signal ausgehenden Konsequenzen für Anbieter
Spezifische Leistungswahrnehmung: Direkt Leistungsbezogen (Sucheigenschaften)	Index	keine (Sicherheit; keine Bindungswirkung)
Spezifisches Leistungsindiz: Indirekt/Leistungsbezogen (Erfahrungseigenschaften)	Contingent Contract	kalkulierbar (Risiko; Signale mit eingeschränkter Bindungswirkung)
Universelles Leistungsindiz: Indirekt/Leistungsübergreifend (Vertrauenseigenschaften)	Exogenous Costly Signal <sup>954</sup>	nicht kalkulierbar (Ungewissheit; Signale mit nicht eingeschränkter Bindungswirkung)

Tabelle 15: Eigenschaftscharakter des Informationssubstituts und entsprechende Transaktionsdesigns für die Signalisierung von Verlässlichkeit  
Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3.2 Signale ohne Bindungswirkung

#### 5.3.2.1 Einleitende Erläuterungen

Als Signale ohne Bindungswirkung werden solche Signale verstanden, aus welchen für Anbieter keine darauf folgende Verpflichtung resultiert. Wird die Stärke von Signalen an den zur Signalisierung aufzubringenden Kosten gemessen, stellen sie die aus informationsökonomischer Sicht schwächste Form von Signalen dar. Ex-post mögliche Kosten fallen weg, es müssen anbieterseitig allein die im Zuge der Signalerzeugung und -kommunikation anfallenden Kosten aufgebracht werden. Aus konzeptioneller Sicht reflektieren sie die Eigenschaft von

<sup>952</sup> Vgl. Adler 1996, S. 45; Spence 1976, S. 593 ff.

<sup>953</sup> Bisherige Untersuchungen zur Unsicherheitsreduktion durch Screening und Signaling beziehen sich bspw. auf die Signalkategorien Garantie, Reputation, Marke, Werbung, Preis oder Empfehlungen. Vgl. die Zusammenstellung bei Adler 1996, S. 104; Roth 2001, S. 52; Connelly/Certo/Ireland/Reutzel 2010, S. 47 ff.

<sup>954</sup> Vgl. Spence 1976, S. 593 ff.; Adler 1996, S. 45.

Anbieterverlässlichkeit – welche hierbei analog zu einer Versicherung selbst die Form eines Gutes einnimmt – als Suchgut. Als Signale ohne Bindungswirkung kommen generell Indizes wie Transparenz, Maße zur Bemessung der finanziellen Stabilität, Zertifikate und Marken wie auch zum Ausdruck gebrachte Kundennähe in Betracht.<sup>955</sup> Es wurde auf den Umstand hingewiesen, dass diese Signale keine nachfolgenden Verpflichtungen erzeugen. Gleichwohl differieren ex-ante anfallende Kosten stark in ihrer Höhe, so dass innerhalb der vorliegenden Kategorie eine weitere Unterscheidung prinzipiell möglich erscheint. Von dieser wird allerdings aufgrund situativer Unterschiede abgesehen. Im Folgenden soll auf einige Signale exemplarisch eingegangen werden.

### 5.3.2.2 *Transparenz*

Die Vermittlung von Transparenz in Bezug auf Potenzial-, Prozess- und Ergebnisaspekte der Leistungserbringung erleichtert Nachfragern eine Beurteilung der für sie bedeutsamen Leistungseigenschaften. Erlebbar wird Transparenz an allen für Nachfrager sichtbaren Elementarbestandteilen von Leistungsprozessen. Dies betrifft Interaktionen im Zuge integrativ ablaufender Teilprozesse oder solche Prozesse, welche durch elektronische Datenerfassung und Übermittlung bzw. Einsehbarkeit von Statusinformationen nachverfolgbar sind, wie z.B. im Rahmen von Logistikleistungen.<sup>956</sup> Vom Anbieter gebotene Transparenz im Zuge der Leistungserstellung ist folglich gleichzusetzen mit einer Gewährung von Kontrollmöglichkeiten von Wertschöpfungsabläufen, ggf. auch Einflussmöglichkeiten für den Leistungsnachfrager.<sup>957</sup> Vor der Leistungserstellung lässt sich Transparenz in erster Linie in der verbalen und non-verbalen Kommunikation vermitteln. Dies betrifft z.B. die über ein notwendiges Mindestmaß hinausgehende Offenlegung von Leistungspotenzialen, Prozessinformationen inklusive möglicher Problemfelder bzw. auch sonstigen für den Nachfrager relevanten Informationen wie z.B. eigenen Beteiligungserfordernissen. Mithin lässt sich Transparenz auch im Rahmen kontrahierungspolitischer Maßnahmen, bspw. mittels Definition von

<sup>955</sup> Der Begriff Kundennähe besitzt große inhaltliche Überlappungen mit dem Begriff Kundenorientierung und wird daher synonym zu Kundenorientierung verwendet. Zur Bedeutung des Begriffs Kundennähe vgl. Homburg 2000, passim.

<sup>956</sup> Ein bekanntes Beispiel im Rahmen von Logistikleistungen ist die als Tracking bezeichnete Verfolgung von Materialbewegungen durch eine laufend erfolgende Aktualisierung von Statusinformationen. Eine darüber hinausgehende Möglichkeit der lückenlosen Rekonstruierbarkeit von Sendungshistorien wird als Tracing bezeichnet. Vgl. Klaus/Krieger 2008, S. 577.

<sup>957</sup> Vgl. hierzu z.B. auch Laag 2005, S. 253 f.; Günter 2007, S. 196.

Service Level Agreements (SLA) oder im Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Performance Contracting-Lösungen vertraglich zusichern.<sup>958</sup> Im Zuge der Leistungserstellung besteht neben der – insbesondere auch im Fall auftretender Probleme – proaktiven Kommunikation von Prozessinformationen die Möglichkeit der Verdeutlichung von Transparenz durch Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung bzw. das Angebot von Mitwirkungsmöglichkeiten für Kunden. Dies geht einher mit der Möglichkeit einer Darlegung gegenseitiger Erwartungen hinsichtlich einzunehmender Rollen und zu erbringender Leistungsbeiträge einerseits sowie möglicher Problemfelder wie auch ggf. Kontroll- und Eingriffsmöglichkeiten andererseits. Transparenzschaffung entfaltet bereits im Vorfeld einer Transaktion unsicherheitsreduzierende Wirkungen, u.a. da sich durch die Einsehbarkeit der Prozesse eines Anbieters Kompetenzen sowie ein Gefühl der Beeinflussbarkeit bzw. Kontrolle anbieterbezogener Leistungsbestandteile durch Nachfrager vermitteln lassen.<sup>959</sup> Transparenz entwickelt überdies eine Art Selbstverpflichtungscharakter: Sie schafft erstens einen vorab offengelegten und somit transparenten Ablauf als Vergleichsmaßstab für die Umsetzung eines Leistungsversprechens. Zweitens weckt erlebte Transparenz Erwartungshaltungen bezogen auf zukünftige Leistungsaustausche und die Unterschreitung eines erwarteten bzw. gewohnten Transparenzniveaus führt möglicherweise zu Irritationen und ggf. auch zu kritischen Nachfragen auf der Nachfragerseite.<sup>960</sup>

### 5.3.2.3 Allgemeine Charakteristika eines Anbieters

Als allgemeine Charakteristika eines Leistung versprechenden Anbieters werden in der vorliegenden Untersuchung die üblicherweise in Geschäftsberichten geleisteten oder von Auskunftseien zur Verfügung gestellten, einem Unternehmensportrait zugrundeliegenden Deskriptionsmerkmale verstanden. Hierbei handelt es sich um entweder frei verfügbare oder vom Anbieter z.B. via Selbstauskunft bereitgestellte Informationen mit Sucheigenschaftscharakter. Darunter fallen z.B. Maßstäbe für die Unternehmensgröße, den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg, die finanzielle Lage bzw. Stabilität wie auch Informationen über das

<sup>958</sup> Vgl. Günter 2007, S. 196 sowie die Ausführungen in Kapitel 3.3.3.

<sup>959</sup> Zur Schaffung von Transparenz durch die Integration von Kunden vgl. Dauner 2012, S. 76 f. sowie die dort angeführte Literatur. Hinsichtlich der Vermittlung der kundenseitig zu erbringenden Leistungsbeiträge, der einzunehmenden Rolle sowie der generellen Schaffung von Evidenz für den Kunden vgl. Bowen 1986, S. 377 ff.; Kleinaltenkamp 1993, S. 110 ff.; Kleinaltenkamp 1993, S. 20 f.; Fließ 1996, S. 91 ff.

<sup>960</sup> Zum Gegenstand von Selbstverpflichtungen vgl. Williamson 1983, S. 519 ff.; Kaas 1990, S. 545.

Leistungsangebot, die Branchenzugehörigkeit, Großkunden oder Standorte eines Unternehmens.<sup>961</sup> Laag (2005) fasst viele der angeführten Aspekte in einer Kategorie „globale Wahrnehmung eines Anbieters“ zusammen und bezeichnet diese als „abstrakteste bzw. umfassendste Kategorie von Wahrnehmungsaspekten der Verlässlichkeit“.<sup>962</sup> Im Unterschied zu Laag wird Reputation in der vorliegenden Arbeit jedoch ausdrücklich als Einzelaspekt betrachtet und nachfolgend auch diskutiert. Somit kann der Verfasser sich nicht dem Argument der Abstraktheit anschließen, wohl aber der Feststellung, dass es sich um eine sehr umfassende Kategorie handelt, welche zudem nicht immer eindeutige Interpretationsschlüsse zulässt. Beispielsweise kann die Größe eines Anbieters einerseits einen Hinweis auf ein großes Potenzial abrufbarer Ressourcen darstellen, andererseits jedoch auch Bedenken in Bezug auf die Komplexität bzw. auch Inflexibilität von Abläufen oder mögliche Folgen von Machtasymmetrien schüren. Es lässt sich davon ausgehen, dass einige der Informationen stabil sind und einer durchgängig konstanten Wahrnehmung unterliegen. Eine Vielzahl von Informationsaspekten ist jedoch Gegenstand von Veränderungen oder auch Zyklizitäten in Abhängigkeit z.B. von der gesamtwirtschaftlichen bzw. auf einzelne Branchen bezogenen wirtschaftlichen Entwicklung.<sup>963</sup> Solche eher instabile Informationsaspekte sind beispielsweise die finanzielle Lage des Anbieters oder auch die Zusammensetzung der Hauptabnehmer eines Anbieters.

#### *5.3.2.4 Kontakt zu Ansprechpartnern in der Anbieterorganisation*

Es ist anzunehmen, dass die Zugänglichkeit und Qualität des Kontakts zum Anbieter bzw. Repräsentanten eines Anbieters insbesondere bei komplexen, besonders interaktionsbedürftigen Gütern ein wichtiges Signal darstellt.<sup>964</sup> Es handelt sich hierbei um eine Signalkategorie, welche Laag (2005) als erfahrungsunabhängige Verlässlichkeitswahrnehmung einstuft, womit allerdings lediglich auf

<sup>961</sup> Es handelt sich hierbei um Indikatoren, welche bei aktiver Kommunikation durch einen Anbieter zu Signalen werden, andererseits jedoch von Nachfragern auch relativ einfach beschafft werden können. Finanzdaten sind u.a. direkt ersichtlich oder ableitbar aus Finanzberichten, insb. einem Jahresabschluss aber auch z.B. Kreditranking. Analoge Überlegungen gelten auch für eine Vielzahl anderer deskriptiver Informationen.

<sup>962</sup> Laag 2005, S. 248.

<sup>963</sup> Beispielsweise kann eine hohe Zyklizität von Branchen dazu führen, dass Planungen erheblich erschwert werden. Dies wiederum kann Situationen bedingen, in welchen Unternehmen entweder Lieferverzug aufgrund zu vieler Aufträge riskieren, oder aber Liquiditätsengpässe aufgrund zu weniger Aufträge.

<sup>964</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.2. Als Repräsentant des Unternehmens gibt ein Ansprechpartner Versprechen im Namen eines Unternehmens ab und/oder ist für deren Erfüllung verantwortlich. Vgl. Laag 2005, S. 246. Zur Bedeutung des persönlichen Kontakts vgl. zudem Moriarty/Spekman 1984, S. 138 ff.

den Umstand abgestellt wird, dass ein direkter Kontakt bzw. Interaktionen mit Ansprechpartnern des Anbieters noch vor der finalen Vereinbarung einer Transaktion stattfinden.<sup>965</sup> In der Unternehmenspraxis lässt sich möglicherweise zwischen der Interaktionswahrnehmung in den Phasen der Anbahnung und Vereinbarung einerseits und den Folgephasen andererseits nicht trennscharf unterscheiden. Allerdings beruht die Einschätzung einer hohen Bedeutung zwischenmenschlicher Interaktion bzw. Kommunikation vor allem auf der Tatsache, dass es sich bei Verlässlichkeit um eine Verhaltensvariable handelt, welche sowohl in der Kommunikation wie auch der Umsetzung häufig Unschärfen und Deutungsspielräumen unterliegt. Vielen durch Kommunikationsprobleme oder Eigenlogiken entstehenden Problemen lässt sich durch regelmäßige Kommunikation vorbeugen.<sup>966</sup> In der Unternehmenspraxis wird der Bedeutung von Ansprechpartnern zumindest im Zuge der Betreuung wichtiger Kunden durch Key Account Manager Rechnung getragen.<sup>967</sup> Auch eine regelmäßige Präsenz der Ansprechpartner eines Anbieterunternehmens auf einschlägigen Fachmessen entspricht dieser Logik. Borghini/Golfetto/Rinallo (2006) weisen dementsprechend darauf hin, dass Messen in etablierten Märkten in erster Linie die Rolle einer nachhaltigen, ritualisierten Pflege von Beziehungen zu Kunden zukommt: „Trade shows fulfill the role of maintaining relationships, rather than creating new ones, by re-actualizing social ties and by reducing customers' cognitive dissonance. Moreover, when considering that visitors engage in an ongoing search, the temporal horizon of the return on trade show investments will inexorably be longer, and short-sighted exhibitors could lose some opportunities.“<sup>968</sup>

Aus theoretischer Sicht wurde im Zuge der Diskussion interaktionstheoretischer Hintergründe auf die Bedeutung der Atmosphäre hingewiesen.<sup>969</sup> Laag (2005) führt eine Reihe an Maßstäben für eine Wahrnehmung der Verlässlichkeit im Kontakt mit Ansprechpartnern eines Anbieters an. Der persönliche Kontakt zwischen den Kommunikationspartnern bietet nicht zuletzt auch Möglichkeiten zum Aufbau von Vertrauen. So wirken sich Interaktionen zwischen Repräsentan-

---

<sup>965</sup> Vgl. Laag 2005, S. 245 f.

<sup>966</sup> Zu dem Begriff Eigenlogik vgl. Ringlstetter 1997, S. 10 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.

<sup>967</sup> Vgl. Henneberg/Pardo/Mouzas/Naudé 2009, S. 536.

<sup>968</sup> Borghini/Golfetto/Rinallo 2006, S. 1158.

<sup>969</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.4.1.

ten der Anbieter- und der Nachfragerseite erfahrungsgenerierend aus.<sup>970</sup> Als zwei maßgebliche Faktoren werden hierbei die Kommunikationsintensität und die Kommunikationsqualität angeführt. Kommunikationsintensität bezieht sich auf die Frequenz der Kontakte zwischen Austauschpartnern. Das Maß der Kommunikationsqualität bringt die Relevanz, Rechtzeitigkeit und Verlässlichkeit kommunizierter Informationen zum Ausdruck. Einer hohen Kommunikationsintensität und -qualität werden positive Effekte auf das Beziehungsverhältnis zwischen Nachfrager und Anbieter beigemessen.<sup>971</sup>

### 5.3.2.5 Zertifikate

Zertifikate bzw. Zertifizierungen kommen je nach Bezugspunkt des Signals sowohl als leistungsbezogene wie als leistungsübergreifende Signale für Verlässlichkeit in Betracht. „Zertifizierung ist das Überprüfen und Bestätigen der Konformität (Übereinstimmung) der Abläufe/Produkte eines Unternehmens mit vorgegebenen Anforderungen einer Norm.“<sup>972</sup> In vielen Fällen stellen sie eine von Nachfragern in Beschaffungsvorgängen verlangte und auch eine vom finalen Verwendungszweck einer Leistung abgeleitete Pflichtvoraussetzung dar.<sup>973</sup> Zertifizierungen definieren jeweils immer einen bestimmten Mindeststandard. Die Erfüllung eines Zertifizierungsstandards stellt daher aus Nachfragersicht eine Möglichkeit dar, von Anbietern ein Mindestmaß an Voraussetzungen für die Einhaltung von Versprechen einzufordern. Inhaltlich stehen oftmals Qualitätsanforderungen im Vordergrund. Bekannte Beispiele sind DIN/ISO-Normen, welche eine Bestätigung der Qualitätsfähigkeit durch Dritte darstellen und deren Einhaltung einer regelmäßigen Überprüfung im Zuge eines unternehmensinternen Qualitätsmanagements unterzogen wird.<sup>974</sup> Zertifikate erlauben die Verdeutlichung grundlegender für eine verlässliche Leistungserstellung notwendiger Kompetenzen, Ressourcen und Prozesse.<sup>975</sup> Allerdings sind mit der Nutzung von Zertifizierungen im Sinne einer

<sup>970</sup> Nachfrager können durch die im Anschluss an einen Kauf realisierbare Überprüfung der Einhaltung von Such- und Erfahrungseigenschaften Sicherheit für zukünftige Transaktionen mit einem Anbieter gewinnen. Vgl. Laag 2005, S. 212 ff.

<sup>971</sup> Vgl. Morgan/Hunt 1994, S. 25.

<sup>972</sup> Brüggemann/Bremer 2012, S. 137.

<sup>973</sup> Zertifizierungen sind zumeist fester Bestandteil eines Qualitätsmanagement. Dieses wiederum stellt häufig eine essentielle Anforderung von Nachfragern an Lieferanten dar. Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, S. 129 ff.; Günter/Kuhl 2000, S. 429 ff.

<sup>974</sup> Zu Konzepten des Qualitätsmanagement wie z.B. Total Quality Management, KAIZEN oder KVP vgl. beispielsweise Brunner 2011, passim.

<sup>975</sup> Vgl. Rese 1993, S. 16 ff.



aktiven Kommunikation als Signal für Verlässlichkeit eine Reihe von Problemen verbunden. Problemfelder der Zertifizierung betreffen bspw. die Unabhängigkeit und Akzeptanz der die Zertifizierung durchführenden Organisation, die Aktualität bzw. Gültigkeit sowie die Anforderungen an eine Zertifizierung.<sup>976</sup> Verbunden mit den angeführten Punkten ist die Wertung der Aussagekraft einer Zertifizierung. Auch wenn Anbieter sich von einer Zertifizierung eine Demonstration von Kompetenz in Verbindung mit einer Reduktion von Unsicherheit bei potenziellen Nachfragern erhoffen, muss konstatiert werden, dass viele der standardmäßig erfolgenden Zertifizierungen häufig nur insofern einen informatorischen Nutzen bieten, wie eine nicht vorhandene Zertifizierung gegebenenfalls Hinweise auf Schwachstellen in der Dimension „Können“ bietet. Zu einer Verdeutlichung der notwendigen Leistungsmotivation tragen sie jedoch tendenziell wenig bei.<sup>977</sup>

### 5.3.2.6 Marken/Branding

Dem nachfragerorientierten Marketingverständnis entspricht die Sicht auf Marken als spezifisches, eine Differenzierung bewirkendes Vorstellungsbild in der Wahrnehmung von Nachfragern.<sup>978</sup> In der Literatur werden Marken unterschiedliche Funktionen zugeschrieben, welche sich nochmals bezüglich der Perspektive des Betrachters unterscheiden lassen in Funktionen aus Sicht von Markenführern, Nachfragern sowie Absatzmittlern. Aus Sicht eines Anbieters als Markenführer erfüllen Marken dabei u.a. eine (1) Differenzierungsfunktion zu konkurrierenden Angeboten, (2) eine Identifikationsfunktion, (3) eine Image-Übertragungsfunktion, (4) eine Qualitätsverdeutlichungsfunktion sowie (5) eine Herkunftsverdeutlichungsfunktion.<sup>979</sup> Spezielle Markenfunktionsaspekte für B-to-B-Märkte betreffen die Funktion von Marken als Kommunikationshilfe und Mittel der Komplexitätsreduktion zur Steigerung der Informationseffizienz, eine Risikoreduktion durch Marken

<sup>976</sup> Die übliche Form der Zertifizierung ist eine Third Party Certification durch eine neutrale Drittpartei. Es existieren allerdings auch andere Formen der Zertifizierung, z.B. durch Kunden oder einer von diesem benannten Stelle, aus welcher eine so genannte Konformitätsbescheinigung resultiert. Vgl. Rese 1993, S. 17.

<sup>977</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.

<sup>978</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 7 f.; Homburg 2012, S. 609. Aufgrund unterschiedlicher Verständnisse hinsichtlich des Terminus Marke besteht in der Literatur eine sehr hohe Begriffsvielfalt. Für eine umfangreiche Auflistung von Markendefinitionen vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 5 f. Für einen umfassenden Überblick über strategische und technische Aspekte der Markenführung vgl. Esch 2014, passim.

<sup>979</sup> Vgl. Homburg 2012, S. 610 f. Die Herkunftsverdeutlichungsfunktion im Sinne eines physischen Kennzeichens stellt den Kern des lange vorherrschenden, anbieterorientierten objektiven Markenverständnisses dar. Vgl. Mellowicz 1955. Die Beschäftigung mit Marken findet überwiegend in Bezug auf Produkte bzw. Leistungsbündel auf Konsumgütermärkten statt. Die Erforschung von Marken im B-to-B-Bereich ist hingegen noch relativ lückenhaft und insbesondere die für den Zweck der vorliegenden Arbeit vorrangig im Blickpunkt stehenden Unternehmensmarken stellen sich als wenig erforscht dar. Vgl. Leek/Christodoulides 2011, S. 830 ff.;

durch Rechtfertigungsmöglichkeiten und die Möglichkeit der Verdeutlichung von Problemlösungskompetenz sowie „ideelle Nutzenaspekte“ im Sinne der Möglichkeit zur Kommunikation von Unternehmenswerten und dem Transfer von Reputation.<sup>980</sup> Bezogen auf das Kriterium Anbieterverlässlichkeit auf B-to-B-Märkten stehen vor allem als leistungsübergreifendes Signal fungierende Unternehmensmarken, aber auch Produktmarken im Blickpunkt der Betrachtungen. Einschlägige Studien weisen darauf hin, dass insbesondere bekannte und mit positiven Assoziationen verbundene Marken in Beschaffungssituationen zu einer Reduktion der wahrgenommenen Verlässlichkeitsunsicherheit beitragen.<sup>981</sup>

### **5.3.3 Signale mit eingeschränkter Bindungswirkung**

#### *5.3.3.1 Einleitende Erläuterungen*

Signalen mit eingeschränkter Bindungswirkung bzw. aus informationsökonomischer Perspektive dem Transaktionsdesign Contingent Contract entsprechenden Signalen wird aufgrund ihres limitierten Selbstbindungscharakters eine mittelstarke Signalwirkung zugeschrieben. Aus konzeptioneller Sicht reflektieren sie die Eigenschaft von Anbieterverlässlichkeit als Erfahrungsgut. Hierunter fallen beispielsweise Referenzen, Garantien und ein aktives Beschwerdemanagement. Nachfolgend werden die einzelnen Signale bzw. Signalkategorien jeweils diskutiert.

#### *5.3.3.2 Referenzen*

Referenzen stellen von Anbietern aufgegriffene und von ihnen kommunizierte positive Leistungsbeispiele oder Kundenaussagen dar.<sup>982</sup> Als „Auskünfte von aktuellen oder ehemaligen Kunden über die Ausprägung des von ihnen bereits in Anspruch genommenen Leistungsbündels eines bestimmten Anbieters, auf die vom Anbieter oder auch von (potenziellen) Kunden in mindestens einer weiteren Transaktion Bezug genommen wird“<sup>983</sup> finden Referenzen im Rahmen eines Referenzmanagement auch Verwendung in der nachfragergerichteten Kommuni-

<sup>980</sup> Vgl. Backhaus/Sabel 2004, S. 791.

<sup>981</sup> Vgl. Leek/Christodoulides 2011, S. 831 ff.; Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 10 ff.

<sup>982</sup> Vgl. Helm 2000, S. 34; Salminen/Möller 2006, S. 5 f.; Jacob 2013, S. 30 f.

<sup>983</sup> Helm 2000, S. 34.

kation.<sup>984</sup> Ihr akquisitorischer Nutzen in Bezug auf das Kriterium Verlässlichkeit besteht in der an Kunden gerichteten Vermittlung von Sicherheit durch vorhergehende, erfolgreich verlaufene Transaktionen bei Referenzkunden oder im Rahmen von Referenzaufträgen bzw. der Erstellung von Referenzgütern.<sup>985</sup> Referenzgüter als Bezugsobjekt von Referenzen definiert Günter (1979) – Bezug nehmend auf Anlagegüter<sup>986</sup> – als Güter „auf die nach ihrer Fertigstellung und/oder nach ihrem Verkauf bei absatz- und/oder beschaffungspolitischen Entscheidungen innerhalb mindestens eines weiteren Kauf-/Verkaufsprozesses Bezug genommen wird.“<sup>987</sup> Dem Grundgedanken von Günter (1979) folgend, kann unabhängig von der Art des Gutes jegliche Leistung bzw. jeglicher Bestandteil einer Leistung als Objekt einer Referenz dienen. Aus der Perspektive, dass „jedes abgewickelte Projekt eine Referenz für Folgeprojekte darstellt (...)“<sup>988</sup> müssen sich Referenzen nicht notwendigerweise auf Leistungen für andere Kunden beziehen, sondern es kann sich um bereits realisierte Projekte in einer bestehenden Anbieter-Nachfrager-Beziehung handeln.<sup>989</sup> Somit kann auch die Einhaltung von Leistungsversprechen in Bezug auf Teilschritte eines Projektes oder eines Auftrags ein Signal für Verlässlichkeit darstellen. Für Nachfrager können Referenzen insbesondere dann ein sinnvolles Signal darstellen, wenn es sich einerseits um eine neuartige Problemstellung handelt und andererseits zwischen einer vergangenen und einer zukünftig geplanten Transaktion Gemeinsamkeiten bestehen.<sup>990</sup> Allgemein ist zu vermuten, dass – vor allem vor dem Hintergrund von Weiterempfehlungsmechanismen – verlässliches Anbieterverhalten wie die Einhaltung von Lieferzeiten oder die Erreichung versprochener Leistungseigenschaften einen elementaren Bestandteil effektiver Referenzpolitik darstellen.<sup>991</sup> Anbieter, die eine Referenz aktiv kommunizieren, gehen eine Art Selbstbindung ein.<sup>992</sup> Der Informationswert

<sup>984</sup> Referenzmanagement bezieht sich laut Helm (2000) auf „alle Aktivitäten, die dieser im Hinblick auf die Kommunikation unter Kunden – seien es potenzielle oder aktuelle – unternimmt. Helm 2000, S. 34.

<sup>985</sup> Zur Diskussion möglicher Referenznutzen vgl. Plinke 2000a, S. 49.

<sup>986</sup> Welche in der vorliegenden Arbeit als Investive Gebrauchsgüter bezeichnet werden.

<sup>987</sup> Günter 1979b, S. 145.

<sup>988</sup> Werani/Prem 2006, S. 191.

<sup>989</sup> Vgl. Werani/Prem 2006, S. 191. Die Verfasser beziehen sich wie Günter (1979) auf das durch Projektindividualität- und -komplexität geprägte Anlagengeschäft. Sie unterscheiden exemplarisch bezugnehmend auf den Umfang und die notwendigen Fähigkeiten eines Anbieters zwischen Anlagen-Referenz, Komponenten-Referenz, Know-how-Referenz und Koalitions-Referenz.

<sup>990</sup> Vgl. Jacob 2013, S. 30 f.

<sup>991</sup> Vgl. Wangenheim/Bayón 2007, S. 233 ff.

<sup>992</sup> Trotz einer für Anbieter zum Teil möglicherweise zunächst kostengünstigerer erscheinenden Akzeptanz von Pönalstrafen rechnet sich in der Langfristbetrachtung somit zumeist eine vollständige Erfüllung von Versprechen durch Entstehung eines Referenzwertes bzw. der Abwendung des Verlustes von Referenzwert.

einer Referenz wird für Nachfrager allerdings dadurch eingeschränkt, dass die Auswahl aktiv kommunizierter Referenzen einer Positiv-Selektion durch den Anbieter unterliegt. Auch die Übertragbarkeit von Referenzaussagen auf einen spezifischen Sachverhalt ist zum Teil problembehaftet. Zudem nehmen Referenzen oftmals schwerpunktmäßig auf ein Leistungsergebnis Bezug und vernachlässigen damit die zur Frage der Verlässlichkeitsbeurteilung wesentlichen Leistungserstellungsprozesse. Beispielsweise lässt sich anhand einer an die Erstellung einer bestimmten Leistung (Referenzanlage o.ä.) geknüpften Referenz zwar auf das Leistungsergebnis, weniger jedoch auf das Verhalten eines Anbieters schließen.

Das Referenzpotenzial eines Unternehmens geht allerdings über das aktive Kommunikationsverhalten hinaus und umfasst beispielsweise auch die Signalwirkung eines mit bestimmten Imageattributen assoziierten Kundenstamms. Referenzen lassen sich zudem im einem weiten Verständnis als anbieterinduzierte Kundenempfehlungen begreifen.<sup>993</sup> Kundenempfehlungen i.w.S. werden von Helm (2000) definiert als „die negative wie auch positive Berichterstattung des Kunden in seinem privaten und/oder geschäftlichen Umfeld über die objektiven und/oder subjektiv wahrgenommenen Merkmale einer Anbieterleistung bzw. des Anbieters selbst, die von Anbieter- oder Nachfragerseite initiiert wurde.“<sup>994</sup> Die Kommunikation negativer Erfahrungen stellt in diesem Kontext ein nicht vom Anbieter beeinflussbares Signal für Nichtverlässlichkeit dar.<sup>995</sup> Durch eine positive Empfehlung hingegen kann ein Kunde zum Co-Marketer für den Anbieter werden, indem er diesen aus freien Stücken als unabhängige Informationsquelle unterstützt.<sup>996</sup>

### 5.3.3.3 *Credible Commitments durch Aufbau beziehungsspezifischen Kapitals*

In vielen Fällen sind Risiken zwischen Anbietern und Nachfragern ungleich zu Ungunsten der nachfragenden Seite verteilt. Einen Lösungszugang bieten

<sup>993</sup> Vgl. Helm 2000, S. 21 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>994</sup> Helm 2000, S. 34.

<sup>995</sup> Die Prävention negativer Berichterstattung ist Gegenstand des nachfolgend noch betrachteten Beschwerdemanagement. Vgl. zudem Günter 2012, S. 334 f.

<sup>996</sup> Vgl. Büttgen 2008, S. 110; Zeithaml/Bitner/Gremler 2009, S. 404. Als neutral eingeschätzte Informationsquelle mit Erfahrungswissen in Bezug auf die Leistungserbringung durch einen Anbieter besitzen als Co-Marketer in Erscheinung tretende Kunden über eine hohe Wirkung und vermögen somit effektiv zu einer Reduktion von Unsicherheit bei potenziellen Neukunden beitragen. Vgl. Helm/Günter 2000, S. 117 ff.; Zeithaml/Bitner/Gremler 2009, S. 404.

Credible Commitments (glaubwürdige Selbstverpflichtungen) durch Aufbau beziehungsspezifischen, also nicht unmittelbar für andere Kunden einsetzbaren Kapitals. Das vom Anbieter eingesetzte Kapital wirkt als „Geisel“ und rentiert nur im Fall einer dauerhaften Aufrechterhaltung einer Austauschbeziehung, da es im Falle einer Vertragsbeendigung aufgrund von Vertragsbrüchen verloren geht.<sup>997</sup> Somit verfügen beide Vertragsseiten über ein längerfristiges Beziehungsinteresse. Dieses stellt einen impliziten Sicherheitsmechanismus dar und wirkt für den Anbieter als Anreiz für verlässliches Verhalten. Glaubwürdige Selbstverpflichtungen können somit die ernsthafte Absicht eines Lieferanten zum Verzicht auf opportunistische Verhaltensweisen und folglich zur Erfüllung abgegebener Leistungsversprechen signalisieren. Spezifische Investitionen als Unterpfand können sich sowohl auf intangible Ressourcen wie auch auf Sachkapital beziehen. Als beziehungsspezifische Investitionen in intangible Ressourcen sind bspw. gemeinsame Workshops und/oder Schulungen von Anbietern und Lieferanten oder die Erfüllung anbieterspezifischer Zertifizierungen bzw. anbieterseitig formulierter Prozessspezifikationen denkbar.<sup>998</sup> Investitionen in tangibles Sachkapital umfassen beispielsweise Testinstallationen, die Anschaffung spezieller Investitionsgüter, den Aufbau einer auf den Nachfrager angepassten Infrastruktur oder auch den Aufbau von Kompetenz- und Servicezentren.

#### 5.3.3.4 Garantien

Eine Garantie stellt als Selbstbindungsmaßnahme eines Anbieters eine vertraglich festgelegte Absicherung gegen die Nichteinhaltung von Versprechen dar.<sup>999</sup> Als solche wirkt sie entweder input- oder outputbezogen und leistet durch die Verstärkung von Versprechen durch einen Sanktionsmechanismus einen Beitrag zur Senkung leistungs- und verhaltensbezogener Risiken.<sup>1000</sup> Für outputbezogene Garantien, welche sich auf das Leistungsergebnis beziehen, muss zwischen den von Anbietern freiwillig angebotenen Garantien und gesetzlich vorgeschriebenen

<sup>997</sup> Vgl. Williamson 1983, S. 519 ff.

<sup>998</sup> Die Erfüllung anbieterseitig formulierter Prozessspezifikationen kann sich bspw. auf Anforderungen an ein Qualitätsmanagement oder logistische Abläufe beziehen. Zur Einforderung von Qualitätssicherungsmaßnahmen bei Lieferanten vgl. Backhaus/Voeth 2010, S.519 ff.

<sup>999</sup> Vgl. Spremann 1988, S. 620 f.; Kaas 1990, S. 545.

<sup>1000</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 1992, S. 817.

Gewährleistungspflichten unterschieden werden.<sup>1001</sup> Einem Verständnis von Garantien als Instrument des Marketing-Instrumentariums folgend, vermögen freiwillig angebotene Garantien bzw. auch freiwillige Erweiterungen einer Gewährleistungsverpflichtung nachfragebeeinflussend wirken. Das Ausmaß der Wirkung ist hierbei abhängig von der Art der Garantie. Unbegrenzte Garantien versprechen ein weitaus höheres Maß an Sicherheit in Bezug auf die Einlösbarkeit als begrenzte Garantien.<sup>1002</sup> Outputbezogene Erfüllungsgarantien beziehen sich auf die vertraglich geregelte Verpflichtung zur Herbeiführung des Eintritts eines vereinbarten Zustands oder aber der Übernahme eines Schadensausgleichs für den Fall der Nichterfüllung.<sup>1003</sup> Mögliche Schadensausgleichskonditionen können in ihrem Ausmaß bereits ex-ante spezifiziert werden, oftmals ist die Bemessung von Ausgleichsforderungen allerdings Gegenstand eines ex-post erfolgenden Nachforderungs- bzw. Claim Managements.<sup>1004</sup> Inputbezogene Garantien hingegen bewirken eine Einschränkung des Dispositionsspielraums auf der Inputseite, z.B. mittels Nachweispflicht über die zur Leistungserstellung verwendeten Ressourcen. Sie nehmen somit Bezug auf die zum Einsatz kommenden Leistungspotenziale und damit folglich auch auf Determinanten des Leistungsprozesses.<sup>1005</sup> Mit Blick auf die verlässliche Erfüllung von Leistungsversprechen ist hier bspw. eine Reservierung von Potenzialkapazitäten oder etwa auch der Einsatz besonders qualifizierter Mitarbeiter ein möglicher Gegenstand von Garantievereinbarungen.

---

<sup>1001</sup> Vgl. Günter 2006a, S. 781. Anbieter sind von Seiten des Gesetzgebers im Rahmen kaufvertraglicher oder auch werkvertraglicher Leistungsvereinbarungen zu einer Gewährleistung bzw. analog einer Mängelhaftung oder -bürgschaft verpflichtet. Vgl. Berkel 2013, S. 212 f. sowie Kapitel 3.3.3.

<sup>1002</sup> Vgl. Fließ 2000, S. 274. Eine freiwillige Erweiterung einer Gewährleistungsverpflichtung kann sich z.B. auf den Umfang oder die Gültigkeitsdauer einer Garantien beziehen. Garantien bewirken einen Abbau von unsicherheitsbedingten Kaufhemmnissen und führen somit zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit. Vgl. Kaas 1990, S. 545.

<sup>1003</sup> Erfüllungsgarantien, z.B. in Bezug auf die Verfügbarkeit von Leistungen, sind im Gegensatz zu Funktionsgarantien nicht ausdrücklich rechtlich kodifiziert und unterliegen somit im Rahmen der grundsätzlichen im Schuldrecht gegebenen Vertragsfreiheit keinen inhaltlichen Restriktionen. Sie spielen eine zentrale Rolle für jegliche Form individuell spezifizierter Leistungen, z.B. auch in dem bereits beschriebenen Geschäftsmodell Performance Contracting. Vgl. hierzu Kapitel 4.4.4.2.

<sup>1004</sup> Ein Schadensausgleich erfolgt bspw. durch Zahlung einer Konventionalstrafe o.ä. Eine Konventionalstrafe stellt eine bei Nichteinhaltung von bestimmten Bedingungen neben der Erfüllung zu leistende Strafe dar. Die von vertraglichen Regelungen ausgehende Ermittlung von Ausgleichsleistungen für nicht eingehaltene Vertragsversprechen kann Gegenstand eines Nachforderungs- bzw. Claim Management sein. Köhl (2000) umreißt die als Claims bezeichneten Nachforderungen definitorisch als „(...) finanzielle, terminliche oder sachliche Forderungen einer Vertragspartei an eine andere Vertragspartei, die aus Leistungsstörungen, Vertragsverletzungen oder Änderungswünschen resultieren und deren finanzielle, terminliche oder sachliche Konsequenzen nicht ex-ante im Rahmen von Konditionalverträgen oder ex-post durch vertragliche Ergänzungen abschließend geklärt wurden und die durch geltendes Recht nicht eindeutig geregelt sind.“ Köhl 2000, S. 28. Zu den Zielen sowie der Rolle des Claim Management als Maßnahmenbündel zum Zweck der Durchsetzung oder Abwehr von Forderungen und als Konfliktlösungswerkzeug vgl. Berkel 2013, S. 213 ff.

<sup>1005</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 1992, S. 817.

### 5.3.3.5 Aktives Beschwerdemanagement

Beschwerden sind einer weiten Definition zufolge „Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritischen Verhaltens zu bewirken.“<sup>1006</sup> Ein aktives Beschwerdemanagement trägt insofern Signalcharakter, wie bereits seine reine Existenz einem Nachfrager die grundsätzliche – auf einem systematischen Ablauf basierende – Bereitschaft zur Lösung von Problemen bzw. eventuellen Unzufriedenheitstatbeständen verdeutlicht.<sup>1007</sup> Anbieter verfolgen mit einem aktiven Beschwerdemanagement in erster Linie das Ziel der Vermeidung von Unzufriedenheit bzw. der Wiederherstellung von Zufriedenheit mittels Beschwerdezufriedenheit.<sup>1008</sup> Ein aktives Beschwerdemanagement beabsichtigt auch zunächst nicht explizierte Beschwerdeanlässe, sogenannte „unvoiced complaints“ zu stimulieren und beugt somit proaktiv z.B. im Rahmen von Nachfassaktionen den Folgen explizierter oder implizierter Unzufriedenheit vor.<sup>1009</sup> Für den Fall verlässlichkeitsbezogener Unzufriedenheit eignen sich Beschwerdereaktionen und Nachfassaktionen zur „Heilung“ wahrgenommener Zweifel, insbesondere auch insofern wie sich diese ihrerseits zu einer Aussendung von Verlässlichkeitssignalen nutzen lassen. Hierbei liegen Wahrnehmungsaspekte z.B. in der Gründlichkeit und der Geschwindigkeit der Beschwerdebearbeitung.<sup>1010</sup> Somit stellt auch der Umgang mit Beschwerden selbst einen Anhaltspunkt für die Wahrnehmung von Verlässlichkeit dar. Zudem vermag die Existenz eines Beschwerdemanagements zum Ausdruck bringen, dass sich Unternehmen mit

<sup>1006</sup> Stauss/Seidel 2007, S. 49.

<sup>1007</sup> Für einen thematischen Überblick zum Thema Beschwerdemanagement vgl. beispielsweise Stauss/Seidel 2007, passim.; Stauss 1998, S. 1255 ff., zur Betrachtung internationaler Besonderheiten bspw. Wegmann 2001 und zur Nutzung von Beschwerdeinformationen durch ein Anbieterunternehmen Schöler 2009. Zu einem aktiven Beschwerdemanagementsystem vgl. Günter 2012, passim. Günter (2012) führt zehn konstitutive Bausteine eines regelbasierten, proaktiven und systematischen aktiven Beschwerdemanagement-Systems (ABMS) an. Für eine ausführliche Diskussion dieser Bausteine vgl. Günter 2012, S. 337 ff.

<sup>1008</sup> Günter 2012, S. 334 f. Beschwerdezufriedenheit bzw. Zufriedenheit in Folge einer zufriedenstellenden kurativen Beschwerdereaktion ist häufig stärker ausgeprägt als die Zufriedenheit ohne vorherigen Beschwerdeanlass. Dieses sogenannte „Beschwerdeparadoxon“ wird auf den gelungenen „Test“ eines Anbieters unter widrigen Umständen zurückgeführt, d.h. die Erfahrung, dass ein Anbieter in einer Unzufriedenheitssituation aus Nachfragersicht „richtig“ reagiert. Vgl. hierzu die Diskussion bei Schöler 2009, S. 41 ff. sowie die dort angegebenen Zitate und Quellen.

<sup>1009</sup> Günter (2012) plädiert für ein weites Verständnis von Beschwerdemanagement, welchem auch hier gefolgt wird: „Beschwerdemanagement bezeichnet in einem weiten Verständnis die Behandlung der geäußerten und der nicht geäußerten („versteckte Beschwerden“, „unvoiced complaints“) Unzufriedenheit von Kunden durch einen Anbieter. Es geht also um die Behandlung von Nachfragerreaktionen auf Anbieteraktionen, soweit in diesen Nachfrageraktivitäten Unzufriedenheit mit dem Anbieter artikuliert wird.“. Günter 2012, S. 328.

<sup>1010</sup> Vgl. Günter 2007, S. 196.

Blick auf zukünftige Leistungsprozesse aktiv – im Rahmen indirekter Beschwerdemanagementprozesse – mit einer Analyse von Fällen der Nichterfüllung von Versprechen beschäftigen und an der Verbesserung von Leistungsprozessen mit dem Ziel der Behebung von Schwachstellen arbeiten.<sup>1011</sup>

#### 5.3.4 Signale mit uneingeschränkter Bindungswirkung

Signale mit uneingeschränkter Bindungswirkung dienen als universelles Leistungsindiz und entsprechen dem Transaktionsdesign Exogenous Costly Signal. Annahmegemäß sind sie als stärkste mögliche Signalkategorie zu betrachten, da Anbieter sinnbildlich in Vorleistung gehen und ein der Höhe nach zunächst indeterminiertes Pfand in die Hände eines Nachfragers geben. Eine mögliche Verletzung von Versprechen impliziert daher ex-ante nicht kalkulierbare Folgen für einen Anbieter und somit eine Situation der Ungewissheit. Ein klassisches Beispiel hierfür ist ein schriftliches Angebot, welches einen Anbieter an geleistete Versprechen rechtlich bindet.

Ein weiteres Beispiel für ein Signal mit uneingeschränkter Bindungswirkung stellt eine gute Reputation dar, welche auch Gegenstand der nachfolgenden Betrachtungen ist und kein Signal im eigentlichen Sinn, sondern – wie auch bereits einige der zuvor genannten „Signale“ – einen Wahrnehmungsaspekt darstellt. Auch sie erhält jedoch – der vorangegangenen Argumentation folgend – spätestens in dem Augenblick Signalcharakter, in dem sich ein Anbieter aktiv gegenüber Austauschpartei auf seine Reputation bezieht. Der Reputation eines Unternehmens oder eines Individuums wird eine hohe Erklärungskraft für die Reduktion von endogener Unsicherheit beigemessen.<sup>1012</sup> Sie repräsentiert laut Müller (1996) „(...) das was andere diesen – insbesondere gestützt auf vergangene Erfahrungen – als glaubhafte Charakteristika künftiger Verhaltensweisen zuschreiben.“<sup>1013</sup> Petrick et. al. (1999) erachten Reputation als essentielle intangible Ressource für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und verwenden in diesem Zusammenhang dem

---

<sup>1011</sup> Zur Nutzung von Beschwerdeinformationen zur Verbesserung der Anbieterprozesse im Rahmen eines indirekten Beschwerdemanagements vgl. Günter 2012, S. 342.

<sup>1012</sup> Vgl. z.B. Fombrun/Shanley 1990; Fombrun 1996; Roth 2001, S. 52 ff.; Helm 2007b; Kaas 1990, S. 545; Adler 1996, S. 126 ff.

<sup>1013</sup> Müller 1996, S. 23.



Begriff Reputationskapital ("reputational capital").<sup>1014</sup> Dieses betrachten sie als „(...) an important component of social capital that solidifies credibility, reliability, responsibility, trustworthiness and accountability.“<sup>1015</sup> Da Reputation nur sehr mühsam erworben, jedoch leicht zerstört werden kann, wird ihr in der Literatur ein starker „Selbstbindungscharakter“ zugeschrieben. Reputationskapital stellt dieser Sichtweise zufolge eine „Geisel“ in der Hand von Kunden dar. Einem möglichen kurzfristigen Nutzen aus nicht verlässlichem Verhalten steht aus dieser Sicht ein langfristiger Schaden durch Verlust der Reputation gegenüber. Reputation kann insofern auch als langfristig aufgebautes und nachhaltiger Pflege bedürftiges „Vertrauenskapital“, d.h. als intangibler Vermögenswert eines Unternehmens aufgefasst werden.<sup>1016</sup>

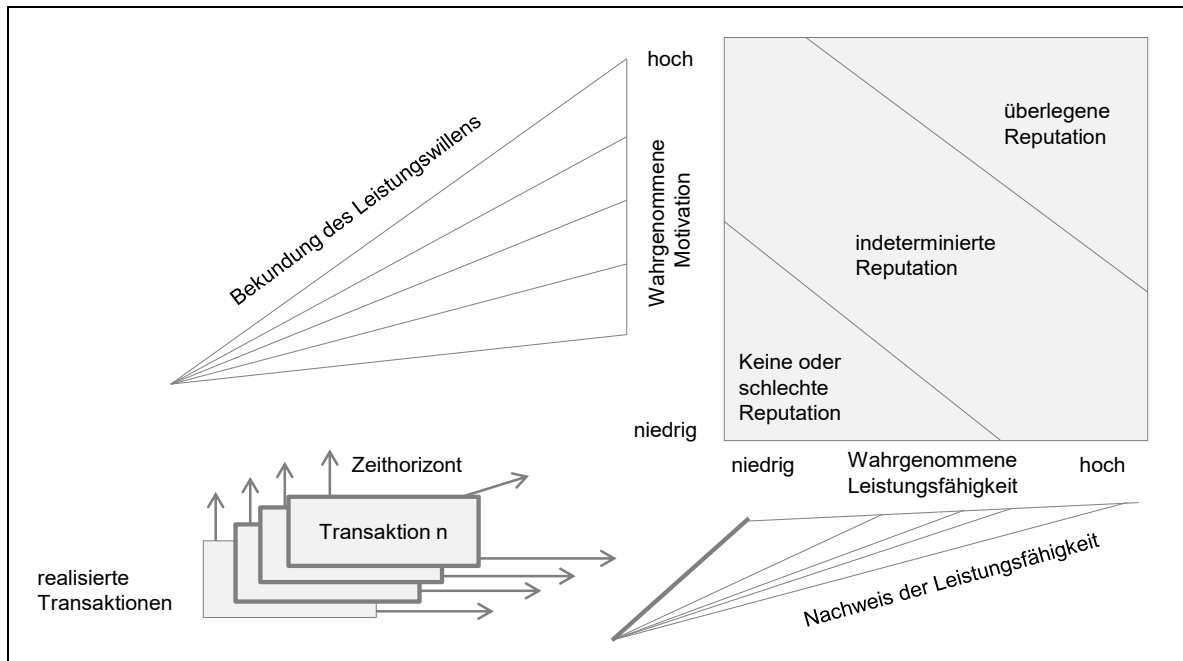


Abbildung 40: Entstehung von Reputation durch kontinuierliche Einhaltung von Leistungsversprechen  
Quelle: Eigene Darstellung, in entfernter Anlehnung an Plötner 1995, S. 44

1014

Vgl. Petrick/Scherer/Brodzinski/Quinn/Ainina 1999. Ähnlich argumentieren auch Davies et al. (2003): „(...) corporate reputation is a significant, albeit intangible, asset.“ Davies/Chun/Da Silva/Roper 2003, S. 65.

1015

Petrick/Scherer/Brodzinski/Quinn/Ainina 1999, S. 63.

1016

Vgl. Kleinaltenkamp 1992, S. 817 ff.; Fombrun/Shanley 1990, S. 254; Kaas 1990, S. 545; Spremann 1988, S. 619; Davies/Chun/Da Silva/Roper 2003, S. 73; Laag 2005, S. 250; Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 30. Herbig/Milewicz/Golden (1994) bemerken: „(...) a firm's reputation and subsequent credibility are the result of the continuous process of credibility transactions. These transactions reinforce reputation and credibility.“ Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 30. Des Weiteren befinden sie auf Basis empirischer Untersuchungen, dass der negative Effekt der Wahrnehmung eines nicht eingehaltenen Versprechens auf die Reputation drei bis fünfmal stärker als eine positive Wahrnehmung wirkt. Sie konkludieren daher: „Managers must think twice about not living up to their commitments with the duration and magnitude of the penalty for not living up to their signaled intentions.“ Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 30.

Zu unterscheiden ist eine allgemeine Reputation von einer spezifischen Reputation, welche sich beispielsweise auf bestimmte Leistungseigenschaften bezieht.<sup>1017</sup> Es ist davon auszugehen, dass in einer Vielzahl von Fällen Reputation nicht als holistisches Konstrukt, sondern als ein Ruf für einen bestimmten Aspekt bzw. eine „Reputation für...“ wahrgenommen wird.<sup>1018</sup> In der vorliegenden Arbeit betrifft dies – wie in Abbildung 40 dargestellt – den durch mehrfach bewiesene Leistungsfähigkeit und -willen erworbenen Ruf für Verlässlichkeit, welcher in dieser Form explizit auch im Rahmen der Empirie aufgegriffen wird. Darüber hinaus gilt es jedoch generell festzustellen, dass Verlässlichkeit aufgrund nachfragerseitiger Erwartungen einen zentralen Gegenstand der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Reputation ausmacht.<sup>1019</sup> Im Zuge der Betrachtung des Aufbaus von Reputation wird deutlich, dass die auch in Praktikerkreisen zumeist angeführte Kontinuität der Einhaltung von Versprechen – verbunden mit einer kundenseitigen Vertiefung von Geschäftsbeziehung durch kontinuierliches „Herantasten“ vermutlich eine der wirksamsten Möglichkeiten darstellt, Verlässlichkeit zu signalisieren.<sup>1020</sup> Eine Reputation für Verlässlichkeit stellt diesem Gedankenweg zufolge das Ergebnis eines auf Erwartungskonfirmationsniveau erfolgenden Signalstroms einer Vielzahl einzelner sukzessiv anfallender Erfahrungswerte bezüglich der Einhaltung von Zusagen dar.<sup>1021</sup> Der Aufbau einer positiven Reputation setzt somit – wie auch in der vorangegangenen Abbildung verbildlicht – eine kontinuierliche Einhaltung von Zusagen voraus.<sup>1022</sup> Angefangen bei kleineren Aufträgen lässt sich dabei eine schrittweise Ausweitung der Auftragsvolumina durch Erfüllung von Erwartungen vermuten, wobei zwischen einzelnen kritischen Ereignissen und den kontinuierlichen Erfahrungen zu unterscheiden ist. Diese bestätigten Erwartungen bzw. positiven Einzelreferenzen wiederum bilden in aggregierter Form, aufbauend auf grundlegenden anbieterunabhängigen Erwartungen, eine generelle anbieter-

<sup>1017</sup> Vgl. Helm 2007a, S. 239 ff.

<sup>1018</sup> Die Begriffe Ruf und Reputation werden daher nachfolgend synonym verwendet.

<sup>1019</sup> Vgl. Fombrun/Shanley 1990, S. 62 ff.

<sup>1020</sup> Das „Testen“ der Verlässlichkeit eines Anbieters kann auch als eine auf die Leistungserbringung bezogene Trial-Phase aufgefasst werden. Es lässt sich vermuten, dass zu Beginn einer Geschäftsbeziehung zunächst Transaktionen mit relativ geringem Umfang und Risiko getätigt werden, und – vorausgesetzt die Erwartungen in Bezug auf die Verlässlichkeit eines Anbieters werden bestätigt – der Umfang und damit auch das potenziell vorhandene Risiko schrittweise ausgeweitet werden. Telser (1980) stellt in Bezug auf den Anreiz eines Anbieters zur kontinuierlichen Verlässlichkeit fest: „(...) one of the strongest incentives for honesty of a seller is his desire to obtain the continued patronage of his customer.“ Telser 1980, S. 28.

<sup>1021</sup> Vgl. Adler 1996, S. 126. Referenzobjekte der Erwartungen sind im weitesten Sinne sowohl Aspekte des Ablaufs wie auch solche des Ergebnisses eines Leistungsprozesses. Erfahrungswerte müssen hierbei nicht notwendigerweise auf eigenem Erleben von Nachfragern basieren, sondern können auch von Seiten Dritter eingebracht werden. Beispiele hierfür sind im positiven Fall Empfehlungen, im negativen Fall Warnungen.

<sup>1022</sup> Vgl. Fombrun 1996, S. 57 ff.

bezogene Erwartung für zukünftige Austausch.<sup>1023</sup> Eine weitere Annahme betrifft den Wahrnehmungsfokus. Es kann davon ausgegangen werden, dass zum einen zeitnahe und zum anderen an besonders erfolgskritische Sachverhalte geknüpfte Erfahrungswerte mit einer höheren Gewichtung in die Gesamtwahrnehmung einfließen und die positive Wirkung zurückliegender Leistungsbestätigungen hingegen im Zeitverlauf abnimmt. Überdies können von einer positiven Reputation eines Kunden auch Ausstrahlungseffekte auf Anbieter ausgehen. Anbieter können somit Kunden mit positiver Reputation als Referenz einsetzen.<sup>1024</sup>

#### 5.4 Zwischenfazit im Hinblick auf das Vorhaben der empirischen Untersuchung

Nach der somit erfolgten Darstellung einer – bei weitem nicht abschließenden – Auswahl an Signalen bzw. Signaltypen soll an dieser Stelle ein letztes Zwischenfazit vor der empirischen Untersuchung erfolgen. In Kapitel 4.5 wurden bereits erste Thesen aufgestellt. Diese werden in der unten stehenden Tabelle 16 durch weitere aus der vorhergehenden Diskussion abgeleitete Thesen ergänzt. Die Darstellung der Thesen erfolgt in fortlaufender Nummerierung.

<b>These (7):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von den Charakteristika eines Beschaffungsgutes.
<b>These (8):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von Charakteristika der beschaffenden Person.
<b>These (9):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von Charakteristika wie Art und Größe des beschaffenden Unternehmens.
<b>These (10):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von situativen Charakteristika der Beschaffungstransaktion.
<b>These (11):</b>	Die Verlässlichkeit von Anbietern lässt sich vor einem Kauf durch entsprechende Signale einschätzen und somit auch anbieterseitig vermitteln.
<b>These (12):</b>	Signale für Verlässlichkeit unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Stärke. Es existieren somit starke und schwache Signale

<sup>1023</sup>

Vgl. Roth 2001, S. 52 f.; Herbig/Milewicz/Golden 1994, S. 23 ff.; Basdeo/Smith/Grimm/Rindova/Derfus 2006, S. 1205 ff. Während das objektiv gegebene Risikoniveau unberührt bleibt und somit bei einer Ausweitung des Umfangs und der Spezifität von Transaktionen das objektiv quantifizierbare Risiko zunimmt, kann davon ausgegangen werden, dass das subjektiv empfundene Risikoniveau mit jeder weiteren Bestätigung der Erwartungen abnimmt und somit bei einer Ausweitung des Umfangs und der Spezifität von Transaktionen das subjektiv empfundene Risiko zumindest deutlich unterproportional zunimmt.

<sup>1024</sup>

Vgl. Günter 1979b, S. 148 ff.; Plinke 2000a, S. 48 f.

<b>These (13):</b>	Die Stärke von Signalen steht im Zusammenhang mit dem jeweils dahinterliegenden Transaktionsdesign. <sup>1025</sup>
<b>These (14):</b>	Da es sich bei Verlässlichkeit um eine Verhaltensgröße handelt, werden zum Zweck der Einschätzung der Anbieterverlässlichkeit Verhaltensinformationen stärker herangezogen als Strukturinformationen.

Tabelle 16: Thesen zum Informationsverhalten und der Wahrnehmung von Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern

Ein Teil der bis zu diesem Punkt angeführten Thesen soll zur Durchführung der Untersuchung einer Überführung in dezidierte Hypothesen unterzogen werden, welche es im Zuge des quantitativen Teils der empirischen Untersuchung zu prüfen gilt. Hierzu wird zunächst noch einmal auf die Hauptforschungsfragen rekurriert, welche als Ausgangsbasis für die Hypothesenbildung dienen. Das nachfolgende Kapitel 6 dient der Einführung in die empirische Untersuchung. Hierzu erfolgt zunächst eine Darlegung des Gesamtkonzepts der empirischen Untersuchung. Ausgehend von einer Diskussion der Forschungsstrategie und Zielsetzung wird die Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung aufgezeigt. Hierbei wird das Vorgehen in der explorativen Phase der Untersuchung inklusive einer kurzen Diskussion der eingesetzten Methoden vollständig erläutert. Das Vorgehen in den nachfolgenden Untersuchungsphasen hingegen wird – mit Verweis auf die ausführlichen Darlegungen an späterer Stelle – lediglich schematisch adressiert.

<sup>1025</sup>

Vgl. hierzu Tab. 15 in Kapitel 5.3.1 sowie die Erläuterungen zu Such-/Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern in Kapitel 2.4.4.

## 6 Einführung in die empirische Untersuchung

### 6.1 Gesamtkonzept und Basis der empirischen Untersuchung

Das Ziel der empirischen Untersuchung enthält ausgehend von dem Gesamtziel der Arbeit zwei wesentliche Aspekte. Zentrales Anliegen ist die vertiefende Untersuchung der drei in der Einleitung benannten Forschungsfragen. Der zweite Aspekt besteht in der Einbettung dieser zentralen Forschungsfragen in eine breite thematische Verständnisgrundlage, welche Besonderheiten und Verknüpfungen innerhalb der vielschichtigen Thematik aufzuzeigen vermag und somit einer kontextualen Einordnung dient. Die empirische Erforschung der vorliegenden Thematik fußt im Sinne eines „Mixed Methods“-Ansatzes auf mehreren Säulen. Daraus resultiert ein iteratives Forschungsvorgehen, in dessen Rahmen eine eher linearen Forschungsstrategien folgende quantitative Methode mit schrittweise vorgehenden qualitativen Methoden kombiniert wird.<sup>1026</sup> Sogenannte Mehrmethodenkombinationen lassen sich – wie in Tabelle 17 dargelegt – nach funktionellen und strukturellen Merkmalen unterscheiden:

		Funktion		
		Ergänzung		Validierung
Struktur	Integration	Komplementär	Kooperativ	Kompetitiv
	Abfolge	parallel oder sequentiell	Sequentiell	parallel oder sequentiell
	Priorität	gleichwertig oder heterogen		Gleichwertig

Tabelle 17: Funktionale und strukturelle Merkmale von Mehrmethodenkombinationen  
Quelle: in Anlehnung an Kalch/Bilandzic 2013, S. 169.

Im vorliegenden Fall steht die quantitative Methode im Mittelpunkt. Ihr zentraler Mehrwert für die vorliegende Problemstellung resultiert aus der Möglichkeit, mit einem Fragebogen als standardisierten Verfahren vorab in Thesenform formulierte Zusammenhänge an einer großen Stichprobe zu überprüfen. Die zur Anwendung kommenden qualitativen Methoden mit jeweils kleinen Stichprobengrößen sind dieser somit in der Bedeutung untergeordnet, nehmen allerdings wichtige

<sup>1026</sup>

Vgl. Mruck/Mey 2009, S. 33 ff. Zu den Funktionen von Mehrmethodendesigns vgl. zudem Kalch/Bilandzic 2013, S. 166 ff. Genau genommen handelt es sich bei dem gewählten Vorgehen um ein mehrgleiches gemischtes Untersuchungsdesign (Multistrand Design), bei welchem in allen Teilphasen der Empirie mehrere Methoden im Verbund zum Einsatz kommen. Zum Teil kommt es zu Triangulationen, insofern ein Sachverhalt mit mehreren Methoden oder Datenquellen betrachtet wird. Von einer weiterführenden begrifflichen Abgrenzung wird aus forschungsökonomischen Gründen jedoch abgesehen. Vgl. Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 251 ff.

Funktionen im Hinblick auf die Ergänzung und Validierung ein.<sup>1027</sup> Hinsichtlich der Abfolge lässt sich die empirische Untersuchung im Ganzen in die drei Teile Voruntersuchung bzw. Exploration, Hauptuntersuchung und Nachuntersuchung unterteilen. In der Abfolge findet daher zwar überwiegend eine sequentielle Reihung der Methoden statt, wobei allerdings im Hauptteil aufgrund einer intendierten und teilweise auch realisierten zeitlichen Überlappung ein paralleles Vorgehen vorliegt.<sup>1028</sup> Die Methoden ergänzen einander, wobei die Voruntersuchung eine eindeutig kooperative Ergänzung leistet. Die qualitative Hauptuntersuchungsstudie hingegen ergänzt ihr quantitatives Gegenstück zum einen komplementär und leistet andererseits auch einen Validierungsbeitrag. Die Nachuntersuchung wiederum dient einer Validierung wie auch einer kooperativen Ergänzung. Die Einbindung qualitativer Methoden in das Untersuchungskonzept ermöglicht eine möglichst holistische Erfassung des Untersuchungsfelds. Im Rahmen kommunikativer Prozesse mit den Auskunftspersonen lassen sich somit auch thematisch schwer zugängliche Aspekte des Konstrukts Verlässlichkeit abbilden.<sup>1029</sup> Hierzu tragen auch eine konzeptionelle Offenheit sowie die methodische Flexibilität der Methoden bei.<sup>1030</sup>

Den Ausgangspunkt der empirischen Methodenanwendung bildete die Exploration der Thematik. Es wurden zu diesem Zweck mit der Sichtung von themenrelevanten Veröffentlichungen, teilstandardisierten problemzentrierten Interviews sowie Gruppendiskussionen drei unterschiedliche Erhebungsmethoden eingesetzt. Zunächst erfolgte eine Sichtung themenrelevanter Veröffentlichungen aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Leicht zeitversetzt wurde eine Reihe qualitativ-empirischer Vorstudien vorgenommen. Dabei wurden im Wesentlichen zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen dienten die Vorstudien einer Strukturie-

1027

Dieses Vorgehen beruht auf der Annahme, dass das Konstrukt Verlässlichkeit zwar einerseits zahlenmäßig sehr gut erfasst und untersucht werden kann, dass aber ein tiefergehendes Verständnis und eine damit einhergehende breitere Ergebnisbasis nur durch den zusätzlichen Einsatz von qualitativen Methoden erreicht werden kann. Qualitative Studien engen den Befragten in seinen Auskünften nicht ein und ergänzen die quantitativen Ergebnisse zu dem ‚Was‘ durch Antworten zum ‚Wieso‘ und ‚Wie‘.

1028

Zu möglichen Varianten mehrgleisig gemischter Untersuchungsdesigns vgl. Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 253 ff.

1029

Qualitative Methoden eignen sich insbesondere auch für den Einsatz im Rahmen komplexer Themenstellungen wie im vorliegenden Fall gegeben. Holzmüller/Buber (2009) befinden: „Die qualitative Marktforschung bietet erfolgreiche Wege zur Erschließung von Gegebenheiten und Prozessen die unter der vermeintlich sichtbaren „Oberfläche“ liegen. Stark komprimiert sind es drei zentrale Leistungsmerkmale – Erkundungs-, Zugänglichkeits- und Komplexitätseignung, welche die qualitative Methodologie und Methodik für die Marktforschung attraktiv machen.“ Holzmüller/Buber 2009, S. 7.

1030

Konzeptionelle Offenheit beruht auf dem Verzicht auf ex-ante-Hypothesenbildung. Methodische Flexibilität ist insofern gegeben, wie die zum Einsatz kommenden Instrumente während der Untersuchung variiert, verändert oder auch nachträglich ergänzt werden können. Vgl. Mruck/Mey 2009, S. 37; Mayerhofer 2009, S. 486.

zung des Untersuchungsgegenstandes und Aufdeckung relevanter Einflussgrößen sowie der Eingrenzung und Akzentuierung der Themenstellung. Zum anderen trugen sie wesentlich zur Generierung von Thesen sowie der Herleitung von Befragungsinhalten für die nachfolgende quantitative Studie wie auch der Formulierung von Forschungsfragen für den qualitativen Teil der Hauptuntersuchung bei.<sup>1031</sup> Hinsichtlich der Befragungsinhalte stand die Zusammenstellung einer möglichst umfangreichen Liste potenziell relevanter Wahrnehmungsaspekte der Anbieterverlässlichkeit im Blickpunkt.

Die Sichtung themenrelevanter Veröffentlichungen bestand zunächst in einer literaturgestützten Recherche. Hierzu wurden neben wissenschaftlicher Fachliteratur auch relevante Beiträge aus Fachzeitschriften sowie anderen geeigneten Publikationen herangezogen. Ergänzend erfolgte eine Online-Recherche zu Lieferantenauswahl und -bewertungskriterien. Hierbei wurden auf speziell an Lieferanten adressierten Internetseiten von Unternehmen unterschiedlicher Branchen im deutschsprachigen Raum per Stichwortsuche Lieferantenleitfäden und Lieferantenselbstauskünfte gesichtet und deskriptiv erfasst. Im diesem Rahmen erstellte Auswertungen dienten dem Zweck der Konzeption nachfolgender Studien. Sie finden aus Gründen der thematischen Fokussierung sowie kleiner und wenig repräsentativer Stichproben keine Berücksichtigung im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Allerdings wurden sie nochmals zur abschließenden Durchführung von Fokusgruppendifkussionen in der Nachuntersuchungsphase herangezogen und im Rahmen der Diskussion mit den Teilnehmern thematisiert. Daraus gewonnene Erkenntnisse sind Bestandteil der Ausführungen zu Ergebnissen der Fokusgruppendifkussionen in Kapitel 8.2.

Als zweites Erhebungsinstrument im Rahmen der qualitativ-explorativen Vorstudie fungierten kurze teilstandardisierte Interviews mit Experten. Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum zwischen Februar 2011 und November 2012 insgesamt 16 Gespräche mit Fach- und Führungskräften der Beschaffungsseite sowie – zur Spiegelung und Ergänzung der Einschätzungen – auch auf der Vertriebs- bzw.

---

<sup>1031</sup>

Die literaturgestützte Ableitung von Thesen entspricht einem deduktiven Ansatz, während die Bildung von Thesen auf Basis der Ergebnisse von Einzel- und Gruppeninterviews einem induktiven Vorgehen entspricht.

Service-seite geführt.<sup>1032</sup> Durch die Auswahl unterschiedlicher Funktionsbereiche wurde – wie auch in den nachfolgenden Untersuchungen der Studie – eine angemessen hohe inhaltliche Repräsentativität angestrebt.<sup>1033</sup> Die Gespräche dauerten in der Regel zwischen 5 bis maximal 15 Minuten. Ihnen lag ein vier Fragen umfassender, situationsflexibel durch den Verfasser dieser Arbeit eingesetzter Leitfaden zugrunde, welcher in Anhang A1 einzusehen ist.<sup>1034</sup> Die Fragen nehmen unmittelbar Bezug auf die der quantitativen Studie zugrundeliegenden Untersuchungsziele. Im Mittelpunkt stand die Bestrebung, relevante Wahrnehmungsaspekte respektive Signale zu identifizieren. Zudem wurden theoretische Befunde aus der Literatur aufgegriffen und mit den Auskunftspersonen besprochen. Eine Erfassung der Gespräche erfolgte anhand von Gedächtnisprotokollen unmittelbar im Anschluss an die Gespräche. Zum Teil konnten bereits während der Gespräche Mitschriften angefertigt werden. Eine Auswertung der Ergebnisse erfolgte im Hinblick auf die Konzeption des Fragebogens für den quantitativen Teil der Untersuchung schrittweise und wurde nach Abschluss der Interviews im November 2012 final fertiggestellt.

Als drittes Erhebungsinstrument der qualitativen Vorstudien dienten zwei kurze, voneinander unabhängige Gruppeninterviews. Sie wurden in den Jahren 2011 und 2012 auf Grundlage der vorher mittels Literaturrecherche und Experteninterviews gewonnenen Erkenntnissen geführt. Der zum Zeitpunkt der Gruppendiskussion gegebene Ergebnisstand der Einzelinterviews wurde systematisiert und in den Gruppendiskussionen diskutiert und ggf. präzisiert. Insbesondere die zweite, am 28.09.2012 mit Führungskräften aus Service-Funktionen geführte Gruppendiskussion spielte eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Konzeption des Fragebogens der quantitativ-empirischen Studie. Hierbei wurde die gesamte bis dahin generierte Auflistung von Wahrnehmungsaspekten kritisch diskutiert und aus Gründen der Implementierbarkeit für die Befragung gekürzt. Nachfolgende Tabelle 18 zeigt eine

<sup>1032</sup>

Der Großteil der befragten Experten ließ sich den Funktionalbereichen Beschaffung, Vertrieb, Marketing, Service und EDV/IT zuordnen. Eine wichtige Plattform hierfür stellten regelmäßige Veranstaltungen des Fachausschusses 204 „After Sales-Service“ des Vereins Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) dar. Zu diesem kamen Führungskräfte aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen. Sie fungierten dabei zum Teil selbst als Auskunftspersonen, vermittelten überdies allerdings auch Ansprechpartner aus anderen Funktionalbereichen. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse trugen zu der Identifikation von Signalen für Verlässlichkeit bei und stellen die Basis für die Hypothesenformulierung dar.

<sup>1033</sup>

Um ein möglichst umfassendes Meinungsbild über potenzielle Verlässlichkeitssignale zu gewinnen, wurden gezielt Experten mit unterschiedlichen Hintergründen in Bezug auf Branche, Beschaffungsrolle, Funktion und Hierarchie ausgewählt. Zur inhaltlichen Repräsentanz als Gütekriterium qualitativer Marktforschung vgl. Steinke 2009, S. 275 ff.

<sup>1034</sup>

Vgl. Pfadenhauer 2009, S. 455.



zusammenfassende Übersicht zum Zweck der Themenexploration vorgenommener Informationsgewinnungsaktivitäten.

Erhebungsziel	Erhebungsinstrument	Befragte	Durchführungszeitraum	Umfang der Erhebung
Exploration der Thematik als Grundlage für die quantitative Untersuchung	Desk Research (Literaturgestützte Recherche von Fach- und Praxisliteratur sowie Online-Recherche zu Lieferantenauswahl und -bewertungskriterien)			
	Qualitative Kurzinterviews	Experten aus der Unternehmenspraxis	02/2011 - 09/ 2012	16 Expertengespräche auf Basis vorformulierter Fragen. <sup>1035</sup> Dauer der Gespräche: 5-15 Minuten, Erfassung anhand von Gedächtnisprotokollen.
	Gruppen-gespräche	Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis	2011-2012	2 Fokusgruppen à 8-10 Teilnehmer (26.08.2011: Doktorandenseminar; 28.09.2012: Sitzung VDI-FA 204, After Sales Service), Dauer jeweils ca. 45 Minuten

Tabelle 18: Durchführung der Informationsgewinnung – Exploration

Den Schwerpunkt der empirischen Untersuchungen bildete eine großzahlige quantitative Erhebung, deren Aufbau und Ablauf detailliert in Kapitel 7 beschrieben wird. An dieser Stelle soll daher in Tabelle 19 lediglich eine Übersicht erfolgen:

Erhebungsziel	Erhebungsinstrument	Befragte	Durchführungszeitraum	Umfang der Erhebung
Vorbereitung der quantitativen Untersuchung: Pre-Test des Fragebogens	Schriftliche Befragung in Verbindung mit mündlichen Nachfragen	Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis	12/2012	Austausch mit 10 Personen (z.T. am Telefon)
Quantitative Untersuchung	Online-Befragung	Beschaffungs-beteiligte in der Unternehmenspraxis	01/2013-04/2013	Befragung auf Grundlage eines Online-basierten standardisierten Fragebogens mit adaptiven Fragedesigns. Durchschnittliche Bearbeitungszeit ca. 15 Minuten, Ausgewertetes n = 1102 Fälle.

Tabelle 19: Durchführung der Informationsgewinnung – Quantitative Studie

Ergänzend zu der quantitativen Studie wurde zeitlich etwas versetzt eine qualitativ-empirische Paralleluntersuchung mittels Interviews mit Experten vorgenommen. Abschließend erfolgte eine Reflexion sowohl der quantitativen wie auch der qualitativen Untersuchungsergebnisse im Rahmen dreier Kleingruppendiskussionen. Die nachfolgende Tabelle 20 leistet einen Überblick über die qualitativen Teile der empirischen Untersuchung und gibt zudem einen zeitlichen Überblick über die einzelnen Phasen sowie die jeweiligen Erhebungsziele, Erhebungsinstrumente, die befragten Auskunftspersonen, den Zeitraum der Durchführung sowie den Umfang der Erhebung.

<sup>1035</sup>

Die entsprechenden vier Leitfragen können in Anhang A1 eingesehen werden.

Erhebungsziel	Erhebungsinstrument	Befragte	Durchführungszeitraum	Umfang der Erhebung
Qualitative Untersuchung	Qualitative Interviews (Leitfadengestützt)	Beschaffungsbeteiligte in der Unternehmenspraxis	07/2013-08/2013	26 Expertengespräche auf Basis vorformulierter Fragen. <sup>1036</sup> Dauer der Gespräche: 45-90 Minuten, Erfassung anhand transkribierter Gesprächsprotokolle auf Basis anonymisierter Audiomitschnitte.
Qualitative Untersuchung	Qualitative Interviews (nicht Leitfadengestützt)		04/2012-12/2013	3 zufällig entstandene Expertengespräche in Orientierung an den Fragen des Leitfadens. Dauer der Gespräche 20-60 Minuten, Erfassung anhand anonymisierter Gedächtnisprotokolle.
Qualitative Nachuntersuchung zur Ergebnisreflektion	Gruppendiskussionen		09/2013	3 moderierte Expertenworkshops (12.09./13.09./19.09.2013) zur Diskussion von Ergebnissen und Implikationen mit jeweils von den Beschaffungsgütern abhängigen Themenschwerpunkten, Dauer jeweils ca. 4 Stunden.

Tabelle 20: Durchführung der Informationsgewinnung – Qualitative Studie

Im Zuge der qualitativen Studien werden in unterschiedlichen Abschnitten Verfahren zur Sammlung von qualitativen Interviewdaten eingesetzt. Aufgrund ihrer mehrfachen Anwendung gilt es daher die grundlegenden Erhebungsmethoden bereits an dieser Stelle in ihrer Grundform zu erläutern und methodisch einzuordnen.<sup>1037</sup> Der Oberbegriff „Qualitatives Interview“ steht für eine Vielzahl an zum Teil sehr unterschiedlichen Erhebungsmethoden, deren Ziel ein Verstehen von Sachverhalten mittels speziell auf die Erforschung einer Fragestellung ausgerichteter Kommunikation darstellt.<sup>1038</sup> Ursächlich für diese Vielfalt ist eine heterogene methodologische Ausgangsposition mit den Extrempolen klassisch deduktiv-erklärender auf der einen Seite und tiefenhermeneutischer Methoden auf der anderen Seite.<sup>1039</sup> Für die vorliegende Untersuchung wird der Einsatz deduktiv-erklärender Methoden als problemstellungsadäquat angesehen. Bei den eingesetzten Interviewformen handelt es sich jeweils um teil- bzw. halbstandardisierte mündliche Formen der Kommunikation mit offenen Fragen. Mit Blick auf die zu befragenden Auskunftspersonen lässt sich zwischen Einzelinterviews einerseits und Gruppeninterviews bzw. -diskussionen andererseits unterscheiden. Des Weiteren wird in Bezug auf die Durchführung eines mündlichen

<sup>1036</sup> Die entsprechenden Leitfragen können in Anhang A2-A4 eingesehen werden.

<sup>1037</sup> Eine Auseinandersetzung mit dem quantitativen Teil der Studie und der dazugehörigen Methodik findet in Kapitel 7 statt.

<sup>1038</sup> „Es handelt sich um speziell für die Erhebungssituation evozierte Kommunikation, und die Methoden grenzen sich explizit zum traditionellen standardisierten Fragebogen ab, erheben also primär keine quantitativen Daten, sondern Texte.“ Aghamoukjan/Buber/Meyer 2009, S. 417.

<sup>1039</sup> Bei klassisch deduktiv-erklärenden Methoden wird den Mitteilungen der Interviewpartnern Glauben geschenkt. Im Falle tiefenhermeneutischer Methoden hingegen erfolgt eine analytische Betrachtung von Aussagen in Hinblick auf nicht verbalisierte, unbewusste Sinnzusammenhänge. Vgl. Aghamoukjan/Buber/Meyer 2009, S. 417.

Interviews zwischen der Variante eines persönlich vor Ort durchgeführten Interviews und der Variante des Telefoninterviews differenziert.<sup>1040</sup>

Allen Auskunftspersonen aus der Unternehmenspraxis wird ein Expertenstatus beigemessen, da sie über spezielles Wissen über den zu erforschenden Sachverhalt verfügen.<sup>1041</sup> Interviews mit Experten stellen ein notwendiges und daher auch häufig verwendetes Mittel zur Erschließung und zum Transfer untersuchungsrelevanten Wissens dar. Obgleich in der Literatur häufig der Begriff Experteninterview in Verbindung mit Verfahren zur Untersuchung sozialwissenschaftlicher Phänomene angeführt wird, erweisen sich Experteninterviews als methodisch schwer fassbar und stellen genau genommen kein eigenständiges Interviewverfahren dar.<sup>1042</sup> Die Besonderheit besteht – gemäß einem weiten Verständnis des Begriffs – somit lediglich in der Einbeziehung von Experten als spezieller Zielgruppe in den Untersuchungskontext.<sup>1043</sup> Persönliche Gespräche mit fachlichen Experten eignen sich im besonderen Maß zur Generierung sowohl profunder wie aussagekräftiger Einblicke in das vorliegende Themenfeld.<sup>1044</sup> Hierzu trägt die Formulierung von offenen Fragen entscheidend bei, welche den Befragten weitreichende Spielräume zu freien Antworten einräumt. Aus der Vielfalt unterschiedlicher Interviewverfahren unter Einbeziehung von Experten sollen nachfolgend die im Zuge der vorliegenden qualitativen Untersuchungen eingesetzten Verfahren einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Zur Anwendung kamen das problemzentrierte Interview<sup>1045</sup>, das Verfahren der Gruppendiskussion sowie narrative Elemente, welche Ähnlichkeiten zur Critical-Incident-Technik besitzen.<sup>1046</sup>

---

<sup>1040</sup>

An den entsprechenden Stellen werden jeweils Informationen über die Form eines Interviews geleistet.

<sup>1041</sup>

Es besteht in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur allerdings kein Konsens hinsichtlich der definitorischen Eingrenzung der Expertenrolle. Die Verleihung eines Expertenstatus folgt somit keinem eindeutig definierten Regelschema. In dieser Arbeit beruht sie auf einer subjektiven Einschätzung des Forschenden. Vgl. Mey/Mruck 2007, S. 254.

<sup>1042</sup>

Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 2 f. Gläser/Laudel (2010) weisen darauf hin, dass Experteninterviews eine spezielle Methode rekonstruierender qualitativer Untersuchungen darstellt, in welchen „soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden.“ Gläser/Laudel 2010, S. 13.

<sup>1043</sup>

Vgl. Mey/Mruck 2007, S. 254; Aghamoukjan/Buber/Meyer 2009, S. 422; Gläser/Laudel 2010, S. 12.

<sup>1044</sup>

Pfadenhauer (2009) weist darauf hin, dass Experteninterviews eine rekonstruierende Erschließung von Spezialwissen über ein Untersuchungsgebiet ermöglichen. Vgl. Pfadenhauer 2009, S. 451.

<sup>1045</sup>

Vgl. Witzel 1985, S. 227 ff.; Witzel 2000, S. 1 ff.; Kurz/Stockhammer 2009, S. 463 ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur. Die Form des problemzentrierten Interviews wird nachfolgend noch näher erläutert.

<sup>1046</sup>

Zur Critical-Incident-Technik (CIT) vgl. Flanagan 1954, S. 327 ff.; Bittner/Booms/Tetreault 1990, S. 73 ff.; Gremler 2004, S. 65 ff.; Gelbrich 2009, S. 624 ff. sowie die nachfolgenden Erläuterungen.

Das problemzentrierte Interview stellt eine offene, halbstrukturierte Form der Befragung dar. Das Interview ist auf eine Problemstellung – in dem vorliegenden Fall die Einhaltung von Leistungsversprechen – zentriert. Es werden sowohl Erzählungen wie auch Urteile und Meinungen sowie deren jeweilige Erklärung bzw. Begründung abgefragt.<sup>1047</sup> Entsprechend dem Grundprinzip der Gegenstandsorientierung lässt sich die Gestaltung des Erhebungsinstruments flexibel auf den spezifischen vorliegenden Forschungsgegenstand anpassen.<sup>1048</sup> Dem Befragten wird die Möglichkeit eingeräumt, ausführlich und frei zu Fragen Stellung zu nehmen, während dem Interviewer die Aufgabe der Beibehaltung des thematischen Fokus zufällt.<sup>1049</sup> Unterstützend kommt ein Leitfaden zum Einsatz. Dieser ermöglicht eine Strukturierung bzw. auch Teilstandardisierung des Ablaufs und trägt somit zur Vollständigkeit der Antworten verschiedener Interviewpartner sowie einer besseren Vergleichbarkeit der Interviews bei.<sup>1050</sup> Zudem ermöglicht die Entwicklung eines problemzentrierten Leitfadens in der Regel – wie auch in dem betrachteten Fall – eine Reflexion, Erweiterung und auch Vertiefung des problembezogenen Vorwissens. Ursächlich hierfür sind die mit der Erstellung des Leitfadens einhergehende Recherche, die Anfertigung präliminärer Auswertungen auf Basis vorhergehender Studienteile sowie Pretests des Leitfadens im Zuge einer Pilotphase.<sup>1051</sup>

Ein typischer auch in der vorliegenden Untersuchung zum Tragen kommender Ablauf problemzentrierter Interviews lässt sich grob in sechs Phasen untergliedern. Zunächst erfolgt eine gegenseitige Verständigung über das Forschungsvorhaben, ohne auf vorliegende Annahmen und Konzepte einzugehen. Eine zweite Phase dient der Einleitung des Gesprächs.<sup>1052</sup> In ihr werden relevante Informatio-

<sup>1047</sup> Vgl. Kurz/Stockhammer 2009, S. 465.

<sup>1048</sup> Das problemzentrierte Interview eignet sich daher sowohl für Vorstudien von quantitativen Erhebungen, als eigenständige Untersuchungsmethode wie auch zum Einsatz innerhalb von gemischten Forschungsdesigns. Weitere Grundprinzipien problemzentrierter Interviews sind die bereits angeführte Problemzentrierung, Prozessorientierung sowie Offenheit. Vgl. Kurz/Stockhammer 2009, S. 465 ff.

<sup>1049</sup> Obgleich die Befragten gemäß des Prinzips der Offenheit grundsätzlich frei in ihren Antworten sind, lässt sich das Verfahren gleichzeitig als theoriegeleitet bezeichnen. Die Verzahnung von Offenheit und Theoriegetriebenheit eignet sich in besonderer Weise für die in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel erfolgende Erforschung spezifischer Fragestellungen wie die Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit, welche zwar einen explorativen Charakter besitzen, sich dabei jedoch auf breite theoretische Grundlagen stützen. Vgl. Mayring 2002, S. 67-70.

<sup>1050</sup> Ein Leitfaden enthält die im Interview anzusprechenden Fragestellungen. Da Interviews allerdings oftmals nicht einer chronologisch-linearen Ablaufstruktur folgen, obliegt es dem Interviewer die Fragen flexibel einzubringen und ggf. auf den Gesprächskontext anzupassen. Vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 42 sowie S. 115 f.; Bogner/Littig/Menz 2014, S. 27 ff.

<sup>1051</sup> Vgl. Mayring 2002, S. 71.

<sup>1052</sup> Hierbei handelt es sich um die sogenannte Eisbrecherphase.

nen über die Auskunftsperson eingeholt. Im Fall der vorliegenden Untersuchung waren dies insbesondere Informationen über den beruflichen Werdegang, das Unternehmen, die Position des Interviewten sowie Tätigkeitsfelder im Rahmen des Beschaffungskontextes. Die dritte Phase stellt die Haupterzählphase dar. Der Leitfaden sah hier zunächst eine Überleitung anhand von Erzählbeispielen vor. Es folgte eine Spezifizierung der untersuchungsrelevanten Themen und Zusammenhänge anhand der Fragen des Leitfadens. An die Hauptphase schließt sich eine Sondierungs- bzw. Nachfragephase an, in welcher eine Zurückspiegelung von Aussagen, die Klärung von Verständnisfragen sowie – sofern notwendig – die Konfrontation des Befragten mit widersprüchlichen oder ausweichenden Antworten erfolgt. Abschließend wurde dem Befragten in einer fünften Phase die Möglichkeit gegeben, auf solche Aspekte einzugehen, welche noch nicht angesprochen wurden, allerdings für die Thematik von Interesse sind. Die Interviewten nutzen diese Möglichkeit zu Ad-hoc-Fragen einerseits, um zusätzliche Thematiken einzubringen, und andererseits, um ihrerseits Fragen zum Untersuchungskontext sowie zu Teilergebnissen aus vorherigen Untersuchungsabschnitten zu stellen. Eine sechste Phase nach Beendigung des Gesprächs wurde als optional betrachtet. Sie diente – insbesondere für den Fall, dass ein Gespräch nach Beendigung der offiziellen Interviewzeit auf informeller Ebene fortgesetzt wurde – einer Aufzeichnung gesammelter Eindrücke und Gedankenzüge mittels einer nachträglichen Gesprächsnotiz.<sup>1053</sup> Im Rahmen der problemzentrierten Interviews wurde zwischen der zweiten und der dritten Phase zudem eine an die Critical-Incident-Technik angelehnte Erhebungsmethode eingesetzt.<sup>1054</sup> Im vorliegenden Fall bestand das Ziel in der Sammlung und späteren Analyse und Interpretation von Daten über außergewöhnlich negative Fälle der Verletzung von Versprechen. Der Vollständigkeit halber wurden in diesem Kontext auch Berichte über besonders positive Erfahrungen aufgenommen. Die im Rahmen der inhaltlichen Analyse und Interpretation gewonnenen Erkenntnisse vermögen insbesondere zur inhaltlichen Validierung der empirischen Befunde sowie der davon ausgehenden Ableitung von Handlungsempfehlungen beizutragen. Das gewählte Vorgehen unterschied

---

<sup>1053</sup>

Vgl. Witzel 2000, S. 3 ff.; Mayring 2002, S. 71. Zum Zweck der qualitativen Hauptuntersuchung bzw. Parallelstudie wurde dem geschilderten Ablaufschema gefolgt. Im Rahmen der Interviews in der explorativen Phase wurde allerdings ein stark vereinfachtes Vorgehen gewählt.

<sup>1054</sup>

Bei der Critical-Incident-Technik werden Auskunftspersonen über ein außergewöhnliches, besonders bedeutsames Ereignis (einen sogenannten Critical Incident) befragt. Es kann sich dabei sowohl um besonders außergewöhnliche positive wie auch negative Ereignisse handeln. Vgl. Flanagan 1954, S. 327 ff.; Gremler 2004, S. 65 ff.

sich von dem üblicherweise im Rahmen der Critical Incident-Technik angewendeten Vorgehen in der methodischen Stringenz. Vor dem Hintergrund der angeführten, mit dem Einsatz der Methode verbundenen Ziele ist dieses methodische Defizit allerdings in Kauf zu nehmen.<sup>1055</sup>

Neben den beschriebenen Einzelinterviewverfahren kam mit der Gruppendiskussion auch ein Verfahren zur gleichzeitigen Befragung mehrerer Personen zum Einsatz.<sup>1056</sup> Gruppendiskussionen stellen eine sehr flexible, wenig vorstrukturierte Methode der qualitativen Erhebung dar. Ihr wesentlicher Mehrwert erschließt sich durch Interaktion und Dynamik innerhalb einer kleinen Gruppe von Auskunftspersonen.<sup>1057</sup> Der erwünschte intensive Austausch zwischen den Befragten lässt sich u.a. durch den Einsatz verschiedener Moderations- und Kreativitätstechniken anregen und führt in der Tendenz zu themenrelevanten Aussagen, Meinungen und Ideen einer vergleichsweise hohen Datenqualität.<sup>1058</sup> Die Rolle des Moderators besteht zu wesentlichen Teilen in einer leitfadengestützten und fokussierten Problemeinbringung, dem Ausgleich von Gesprächsanteilen sowie der Aufrechterhaltung einer interaktiven Gesprächsatmosphäre.<sup>1059</sup> Die in der Untersuchung zum Einsatz kommenden Gruppendiskussionen bauen jeweils auf vorhergehenden Erkenntnissen auf. In der explorativen Phase kommt das Verfahren zur Vorbereitung des Fragebogens als Messinstrument der quantitativen Untersuchung zum Einsatz. Drei Gruppendiskussionen im Rahmen der Nachuntersuchung hingegen dienten einer Validierung der Untersuchungsergebnisse aus der empirischen Hauptphase, bestehend aus der quantitativen Studie und den problemzentrierten Interviews. Die Gruppendiskussionen erfüllen hierbei eine Lupenfunktion, bei welcher besonders zentrale Teilergebnisse der vorhergehenden Hauptstudien

---

<sup>1055</sup> Im Falle einer methodisch strengen Auslegung der inhaltsanalytischen Auswertung wird der auszuwertende Text Zeile für Zeile analysiert und es werden getrennt nach positiven und negativen Erlebnissen Kategorien gebildet. Zudem wird üblicherweise – abhängig von der Komplexität der Fragestellung und so lange bis nur noch sehr wenige neue Kategorien entstehen – eine hohe Anzahl an Critical Incidents gesammelt. Vgl. Flanagan 1954, S. 544. Im vorliegenden Fall wird von diesen Kriterien aus pragmatischen Gründen abgewichen und es werden keine Satisfizierungsüberlegungen verfolgt.

<sup>1056</sup> „Die Gruppendiskussion ist eine Erhebungsmethode, die Daten durch die Interaktionen der Gruppenmitglieder gewinnt, wobei die Thematik durch das Interesse des Forschers bestimmt wird“ Lamnek 2005, S. 27. Zum Verfahren der Gruppendiskussion vgl. auch Bohnsack/Przyborski 2009, S. 493 ff.; Mayerhofer 2009, S. 479 ff.; Kühn/Koschel 2011, passim.

<sup>1057</sup> In der Literatur werden unterschiedliche Anforderungen Meinungen im Hinblick auf die ideale Größe einer Gruppe vertreten. Vgl. Kühn/Koschel 2011, S. 85 f. Mayring (2002) fordert eine Größe zwischen 5-15 Teilnehmern. Vgl. Mayring 2002, S. 77.

<sup>1058</sup> Vgl. Dammer/Szymkowiak 2008, S. 82 ff.

<sup>1059</sup> Vgl. Dammer/Szymkowiak 2008, S. 66 ff.

nochmals diskutiert, interpretiert und inhaltlich ergänzt werden.<sup>1060</sup> Pro Gruppendiskussion findet jeweils eine Beschränkung der Diskussion auf vorher bestimmte Güterkategorien statt. Dieses Vorgehen trägt zu einer Fokussierung der einzelnen Diskussionsrunden bei und erhöht die Perspektivenvielfalt. Da die drei Diskussionen innerhalb eines engen zeitlichen Zeitraums erfolgten, werden – angelehnt an das Prinzip der Delphi-Methode – jeweils Erkenntnisse vorheriger Diskussionen aufgegriffen, um eine Übertragbarkeit auf den jeweils unterschiedlichen Beschaffungskontext zu erörtern.<sup>1061</sup>

## **6.2 Forschungsfragen, Propositionen und Hypothesen zur Rolle von Signalen im Rahmen des Beschaffungsentscheidungsprozesses**

### **6.2.1 Einleitende Überlegungen**

Das vorliegende Kapitel 6.2 dient der Zusammenstellung und Präzisierung der in den vorhergehenden Kapiteln aufgestellten Thesen zur Rolle der Verlässlichkeit im Rahmen der Beschaffung von Betrieben. Einleitend wurden drei die Arbeit leitende Forschungsfragen formuliert, auf welche hierbei Bezug genommen wird:

1. Unter welchen Bedingungen spielt Verlässlichkeit eine besonders wichtige Rolle als Eigenschaft und ökonomischer Beurteilungsmaßstab?
2. In Bezug auf welche beschaffungsrelevanten Kriterien werden von Nachfragern explizite Versprechen eingefordert?
3. Wie gut eignen sich unterschiedliche Signale bzw. Wahrnehmungsaspekte zur Einschätzung der Verlässlichkeit eines Anbieters?

Ein Großteil der Thesen wird einer rein qualitativen Überprüfung unterzogen. Für weitere Sachverhalte erfolgt eine rein deskriptive Darstellung. Für einen Teil der auf Forschungsfrage 3 bezogenen Thesen erfolgt eine Überführung dieser in dezidierte Forschungshypothesen. Aufgrund einer Vielzahl an Einflussfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten bedarf es auch hierbei aus forschungsökonomischen Gründen einer Beschränkung auf eine kleine Zahl thematisch besonders interessierender Zusammenhänge. Mit Blick auf die Marketingrelevanz wird der Fokus auf branchen-, organisations-, situations- bzw.

---

<sup>1060</sup> Vgl. Kühn/Koschel 2011, S. 32.

<sup>1061</sup> Für einen Überblick über konzeptionelle Grundlagen, Einsatzfelder und -beispiele sowie das konkrete Vorgehen im Rahmen des Einsatzes von Delphi-Methoden vgl. Okoli/Pawlowski 2004, S. 16 ff.

personenspezifische Faktoren gelegt, welche das Beschaffungsverhalten beeinflussen und Ausgangspunkt von Strategieformulierungen und Handlungsprogrammen sein können. Grundsätzlich adressieren die Untersuchungen in Bezug auf die dritte Forschungsfrage unter anderem folgende in Tabelle 21 dargelegte Zusammenhänge:

<b>1. Allgemeine Zusammenhänge</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Signale werden zur Verlässlichkeitsbeurteilung von Anbietern herangezogen?</li> <li>- Wie sehr bestärken einzelne Signale/Signaltypen Nachfrager in der Verlässlichkeit von Anbietern</li> <li>- Welche Unterschiede bestehen zwischen den Out-Suppliern zur Verfügung stehenden Verlässlichkeitssignalen und den Signalisierungsmöglichkeiten von In-Suppliern?</li> </ul>
<b>2. Einflussfaktoren aus dem Einflussbereich der Nachfrager</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und Eigenschaften der beschaffenden Organisation?</li> <li>- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und Eigenschaften der beschaffungsbeteiligten Individuen?</li> <li>- Welche Unterschiede in der Suche und Stärkewahrnehmung von Verlässlichkeitssignalen resultieren aus unterschiedlichen Rollen der Beschaffungsbeteiligten?</li> <li>- Welche Unterschiede in der Stärkewahrnehmung von Verlässlichkeitssignalen resultieren aus unterschiedlichen Unternehmensgrößen?</li> <li>- Bestehen eindeutige sektorale oder branchenbezogene Unterschiede bei der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit?</li> <li>- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Kaufhäufigkeit von Beschaffungsbeteiligten und der wahrgenommenen Signalstärke?</li> </ul>
<b>3. Einflussfaktoren durch Charakteristika der Transaktion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Unterschiede bestehen in Bezug auf die Suche nach Signalen in Abhängigkeit von den jeweils beschafften Gütern?</li> </ul>

Tabelle 21: Von Hauptforschungsfrage 3 abgeleitete Forschungsfragen

Nachfolgend werden solche Hypothesen zum verlässlichkeitsbezogenen Unsicherheitsreduktionspotenzial von Signalen einer vertieften Betrachtung unterzogen, welche es im Rahmen der quantitativen Untersuchung zu überprüfen gilt. Hier besteht die Basisannahme in der Überlegung, dass sich Verlässlichkeit durch Signaling-Aktivitäten vermitteln lässt, Signale unterschiedlich stark unsicherheitsreduzierend wirken und Nachfrager eine – das Suchverhalten beeinflussende – Präferenz für „starke“ Signale besitzen. Somit wird zunächst der Frage nachgegangen, wann das Kriterium Verlässlichkeit für Nachfrager besonders relevant ist, um anschließend auf einzelne Signale bzw. Signaltypen einzugehen.



## 6.2.2 Hypothesen zur Unsicherheitsreduktion durch Screening nach Signalen für Verlässlichkeit

Hypothesen zur Nutzung einzelner Signale bzw. Wahrnehmungsaspekte sind angelehnt an die Ausgangsthese, dass ihre Berücksichtigung im Beschaffungsprozess eine Verringerung der von den Beschaffungsbeteiligten subjektiv wahrgenommenen Unsicherheit über die Verlässlichkeit eines Anbieters zum Zweck hat. Es wird zudem davon ausgegangen, dass die unsicherheitsreduzierende Wirkung einzelner Wahrnehmungsaspekte unterschiedlich stark ausfällt.<sup>1062</sup> Daran anknüpfend wird mit Blick auf das ökonomische Grundprinzip unterstellt, dass die von Nachfragern bewertete Eignung von Signalen wesentlich von der Effektivität und der Effizienz von Signalen abhängt. Erstens bedeutet dies, dass Nachfrager eine Präferenz für effektive Signale, d.h. Signale mit starker Unsicherheitsreduktionswirkung besitzen. Zweitens, dass Nachfrager eine Präferenz für effiziente im Sinne von günstig zu beschaffenden und zu verarbeitenden Signalen besitzen.

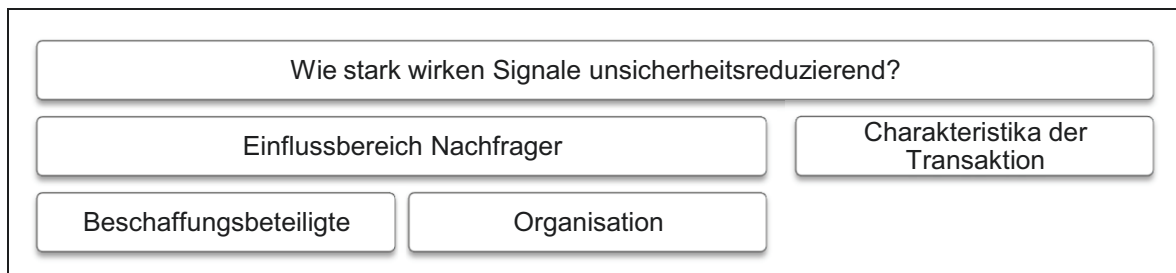


Abbildung 41: Grundlegende Verortung der Hypothesen zur Unsicherheitsreduktionswirkung von Signalen

Hypothesen in Bezug auf die Wahrnehmung der Stärke bzw. des Unsicherheitsreduktionspotenzials von Signalen lassen sich in Abhängigkeit von Einflussfaktoren gemäß der in Abbildung 41 dargestellten Kategorien verorten. Die in der nachfolgenden Tabelle 22 (Folgeseite) dargestellten Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern widmen sich zunächst Aspekten auf Ebene der Organisation.

Hypothese	Aussage der Hypothese
-----------	-----------------------

<sup>1062</sup>

Dieser Gedanke wurde in Kapitel 5.3.1 aufgegriffen und erörtert.

$H_{UredO1}$	Je nach <u>Art bzw. Größe eines beschaffenden Unternehmens</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.
$H_{UredO2}$	Je nach <u>Branche bzw. Sektor eines beschaffenden Unternehmens</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.

Tabelle 22: Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Organisationale Ebene

Weitere entsprechende Hypothesen aus dem Einflussbereich des Nachfragers beziehen sich auf Aspekte auf Ebene einzelner Beschaffungsbeteiligter. Sie werden in Tabelle 23 dargestellt.

Hypothese	Aussage der Hypothese
$H_{UredB1}$	Je nach <u>Rolle eines Beschaffungsbeteiligten</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.
$H_{UredB2}$	Je nachdem <u>ob Beschaffungsbeteiligte in der Regel Entscheidungen einzeln oder gemeinsam mit anderen Personen vornehmen</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.
$H_{UredB3}$	Je nach <u>unternehmenshierarchischer Position eines Beschaffungsbeteiligten</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt. <sup>1063</sup>
$H_{UredB4}$	Je nach dem <u>Grad der Routine eines Beschaffungsbeteiligten</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt. <sup>1064</sup>
$H_{UredB5}$	Je nachdem <u>wie Beschaffungsbeteiligte die von der Situation abhängige Höhe von Verlässlichkeitsrisiken wahrnehmen</u> , ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.

Tabelle 23: Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Individualebene

Eine andere Möglichkeit zur Verortung von Hypothesen in Bezug auf das signalbezogene Suchverhalten der Nachfrager stellen Charakteristika des Austausches dar. Hierbei wird in Tabelle 24 (Folgeseite) zwischen güter- und transaktionsbezogenen Faktoren unterschieden.

Hypothese	Aussage der Hypothese
-----------	-----------------------

<sup>1063</sup>

Die hierarchische Position wird operationalisiert über die Funktion eines Beschaffungsbeteiligten.

<sup>1064</sup>

Routine wird operationalisiert über die Anzahl monatlicher Bestellungen.

---

$H_{UredA1}$	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von der <u>Art der Beschaffungsobjekte</u> .
$H_{UredA2}$	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von der <u>Kombination aus der Art der Beschaffungsobjekte sowie dem Sektor des Nachfragers</u> .

Tabelle 24: Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von austauschbezogenen Faktoren

## 7 Quantitativ-empirische Untersuchung zur Suche nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit

### 7.1 Design und Durchführung der quantitativen empirischen Untersuchung

#### 7.1.1 Einleitende Gedanken zu Zielsetzung, Forschungsstrategie, und Ablauf der Untersuchung

Aufbauend auf den vorläufigen Erkenntnissen der explorativen Phase bestand das Ziel der quantitativen empirischen Untersuchung darin, die in Thesen bzw. Hypothesen formulierten Zusammenhänge auf Grundlage einer möglichst breiten Datenbasis empirisch mittels eines an Fach- und Führungskräfte gerichteten Fragebogens zu überprüfen. Die nachfolgende Abbildung 42 fasst – ausgehend von dem in Kapitel 6.1 dargelegten Gesamtkonzept – das Vorgehen der quantitativen Untersuchung zusammen:

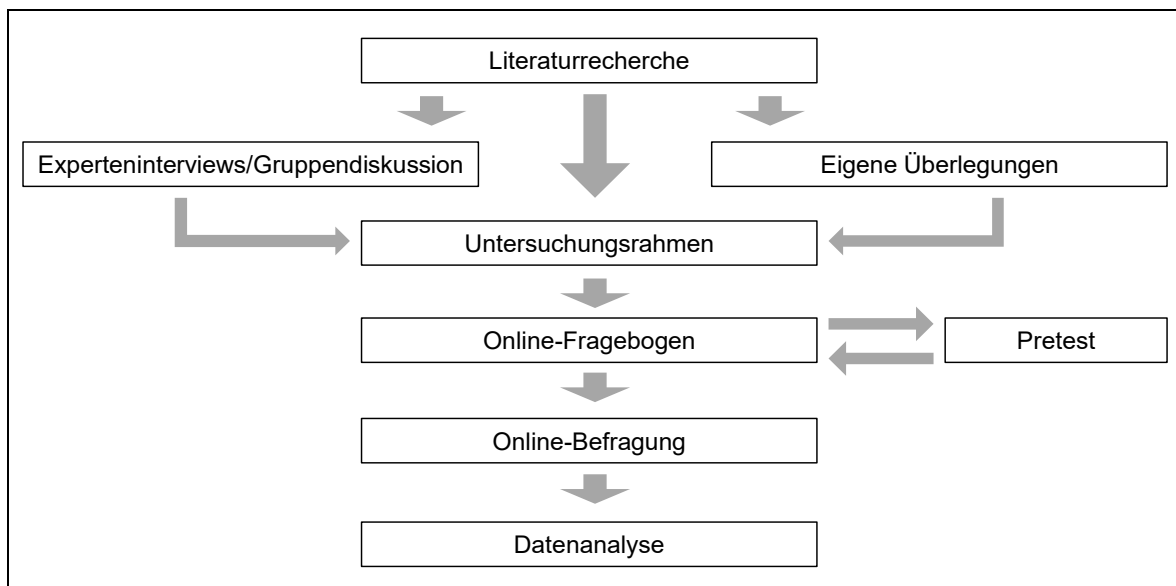


Abbildung 42: Vorgehen im Rahmen des quantitativen Untersuchungsteils

In Orientierung an Studien mit einer vergleichbaren Zielgruppenauswahl wie beispielsweise der BME-Umfrage „Top-Kennzahlen im Einkauf“<sup>1065</sup> war eine Anzahl von mindestens 200 auswertbaren Fragebögen angestrebt. Um diese Anzahl und somit das Ziel eines für die Themenstellung angemessenen Rücklaufs zu erreichen, wurde ein online-basierter Fragebogen konzipiert. Das Vorgehen bei der Datensammlung wird in Kapitel 7.1.3 ausführlich dargelegt. Im folgenden

<sup>1065</sup>

Vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, S. 7.

Kapitel soll zuvor noch auf die Hintergründe der Fragebogenkonstruktion und -formulierung eingegangen werden. Eine Diskussion grundlegender Gestaltungsparameter des Fragebogaufbaus dient als Ausgangspunkt.

## **7.1.2 Fragebogenkonstruktion und -formulierung**

### *7.1.2.1 Grundlegende Gestaltungsparameter des Fragebogaufbaus*

Zur Erhebung der Daten wurde mit Blick auf die relativ eingeschränkte Erreichbarkeit und die als tendenziell niedrig angenommene Auskunftsbereitschaft von Untersuchungspersonen im Business-to-Business-Bereich die Methodik einer online-basierten Befragung gewählt.<sup>1066</sup> Die Vorteile des Einsatzes eines Online-Fragebogens gegenüber anderen Befragungsformen wie bspw. mündlichen Befragungen oder papierbasierten schriftlichen Fragebögen wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung insbesondere darin gesehen, dass dieser eine vergleichsweise einfache und kostengünstige Erreichbarkeit einer großen Anzahl an räumlich stark gestreuten Befragungszielpersonen ermöglicht.<sup>1067</sup> Darüber hinaus erfährt ein Online-Fragebogen speziell bei Führungskräften mit geringer Terminverfügbarkeit und hohen Mobilitätsanforderungen möglicherweise eine vergleichsweise hohe Akzeptanz und folglich Antwortbereitschaft. Auch bewirkt er eine Vereinheitlichung der Befragungssituation, vermag die Anonymität der Befragten adäquat zu gewährleisten und trägt somit zur Vermeidung von Unit/Item Non-Response sowie von sozial erwünschten Antworten bei Interviewer-Beeinflussung bei. Im vorliegenden Fall ermöglicht er zudem ein sehr flexibles adaptives Vorgehen, bei welchem die Fragenreihenfolge in Abhängigkeit vom jeweiligen Antwortverhalten des Befragten durch Implementierung einer Filterführung variiert werden kann. Ein weiterer Vorteil bestand in der technisch leicht umsetzbaren Randomisierung von Antwort-Items. Dies trug entscheidend zu einer

---

<sup>1066</sup>

Die Annahme einer vergleichsweise niedrigen Auskunftsbereitschaft basiert u.a. auf den Überlegungen, dass bei beruflich stark beanspruchten Personen zeitliche Spielräume zur Beantwortung von Fragen recht gering sind, die Zielpersonen durch regelmäßige Auskunftersuche zum Teil eine Abneigung zur Teilnahme an Untersuchungen gewonnen haben und überdies in manchen Unternehmen interne Richtlinien wie z.B. Verschwiegenheitsbestimmungen eine Teilnahme an Befragungen untersagen.

<sup>1067</sup>

Vgl. Kaya 2009, S. 52; Taddicken 2013, S. 208.

Verhinderung von systematischen Verzerrungen durch Monotonie im Antwortverhalten für den Fall langer Item-Batterien bei.<sup>1068</sup>

Im Folgenden gilt es zentrale in der Online-Befragung und der anschließenden Auswertung verwendete Begrifflichkeiten zu erläutern und diese bei Bedarf zu operationalisieren. Mit Blick auf das vorliegende Erkenntnisziel richtete sich die Befragung an unternehmensinterne Auskunftspersonen, welche im Rahmen von Beschaffungsaktivitäten Einfluss auf die Präferenzbildung bei der Anbieterauswahl ausüben vermögen. Diese in der Untersuchung adressierten Personen wurden aufgrund ihrer Beteiligung im Beschaffungsprozess als „Beschaffungsbeteiligte“ bezeichnet und als solche auch angesprochen.<sup>1069</sup>

### 7.1.2.2 Betrachtung der einzelnen Fragebogenabschnitte und Skalierung des Fragebogens

Der Online-Fragebogen bestand im Kern aus drei Teilen: Der erste Teil des Fragebogens diente der Erhebung von Merkmalen zur Unterscheidung der Auskunftspersonen.<sup>1070</sup> Diese ermöglichen eine nähere Charakterisierung der Stichprobe und dienen somit als Strukturmerkmale sowie mögliche Segmentierungskriterien.<sup>1071</sup> Hierzu wurden zur individuellen Einordnung der Teilnehmer Merkmale in Bezug zur Person sowie zu ihren Beschaffungstätigkeiten abgefragt. Zudem wurden Merkmale zur Einordnung der durch die Teilnehmer repräsentierten Beschaffungsorganisation erfragt.<sup>1072</sup> Die Merkmale zur Charakterisierung der Stichprobe werden in der nachfolgenden Tabelle 25 (Folgeseite) aufgeführt:

<sup>1068</sup> Es lässt sich über die genannten Aspekte hinaus eine Reihe weiterer Vor- und auch Nachteile des Einsatzes eines Online-Fragebogens bzw. online-basierter Befragungen im allgemeinen anführen, deren jeweilige Relevanz in Abhängigkeit vom Zweck der Untersuchung sowie der Untersuchungssituation variiert. Als weitere Vorteile von Online-Befragungen werden u.a. der Ausschluss von Interviewereinflüssen und üblicher Fehlerquellen sowie die Schnelligkeit der Verfügbarkeit von Befragungsdaten angeführt. Als Nachteile werden u.a. die Identitätsproblematik, das Problem der Privatsphäre und die Sicherheit der Datenübertragung, mögliche technologische Barrieren und die Repräsentativitätsproblematik genannt. Zudem bedingte die Realisierung des Online-Fragebogens die Aneignung von speziellen Software-Know-how. Vgl. hierzu bspw. Taddicken 2013, S. 207 ff.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 106 ff.; Evans/Mathur 2005, S. 196 ff. Die angeführten Nachteile wurden im Zuge der Konzeption der Erhebung adressiert und durch entsprechende Gegenmaßnahmen berücksichtigt.

<sup>1069</sup> Für die Zwecke der Auswertung soll hinsichtlich einer Verortung im Buying-Center ferner zwischen den drei Rollentypen Einkäufer, User und Entscheider differenziert werden. Eine Zuweisung von Rollenprofilen erfolgt anhand der Angaben in Hinblick auf die Funktion der Studienteilnehmer. Vgl. Kapitel 4.4.3.1.

<sup>1070</sup> Die Programmierung des Online-Fragebogens erfolgte wie auch die Durchführung der Befragung durch den Untersuchungsleiter und Verfasser der vorliegenden Arbeit.

<sup>1071</sup> Die Stichprobe setzt sich aus den „Beschaffungsbeteiligten“ als individuellen Befragungsteilnehmern zusammen. Darüber hinaus werden gleichzeitig Daten zu den korrespondierenden Unternehmen erhoben. Für einen Überblick über Anforderungen an die Entwicklung von Fragebögen vgl. Raab-Steiner/Benesch 2010, S. 43 ff.; Kirchoff/Kuhnt/Lipp/Schlavin 2010, 19 ff.; Kallus 2010, passim.

<sup>1072</sup> Die einzelnen Merkmale und ihre jeweiligen Ausprägungen werden im Zuge der Datenauswertung in Kapitel 7.3 aufgegriffen. Sie können zudem im Abschnitt B1 des Anhangs eingesehen werden.

Merkmale mit Bezug zur beschaffenden Person	Merkmale mit Bezug zum beschaffenden Unternehmen
- Position	- Rechtsform
- Funktionalbereich/Abteilung	- Unternehmen Bestandteil eines Konzerns
- Beschaffungsentscheidungen pro Monat	- Anzahl der Mitarbeiter
- Jährliches Beschaffungsvolumen	- Umsatz (in Mio. EUR)
- Art des Einflusses auf Beschaffungsentscheidungen	- Branchen

Tabelle 25: Merkmale zur Charakterisierung der Stichprobe

Den Fragen wurden jeweils nominalskalierte Merkmalsausprägungen zugeordnet. Mögliche Gruppierungen der Merkmalsausprägungen erlauben eine Verdichtung der erhobenen Daten, z.B. durch Zusammenfassung von Größenklassen oder Zuordnung der Unternehmen in der Untersuchungsstichprobe zu einem der drei Wirtschaftssektoren.<sup>1073</sup>

Im zweiten Teil wurden Fragen auf einer endpunktbenannten numerischen Rating-Skala mit fünf Skalenpunkten abgefragt.<sup>1074</sup> Diese zur Quantifizierung durch numerische Zuordnung eingesetzte Skala ist als quasi-metrisch zu interpretieren, da davon ausgegangen wird, dass die Befragten die Abstände zwischen den Skalenpunkten eines Merkmalskontinuums als äquidistant wahrnehmen. Somit werden die Voraussetzungen für einen Einsatz der für Intervallskalen verwendbaren Auswertungsmethoden erfüllt.<sup>1075</sup> Die Befragten bekunden durch die Festlegung auf eine Kategorie in der Rating-Skala jeweils ihre subjektive Einschätzung hinsichtlich eines abgefragten Items und ordnen dabei der gewählten Antwortmöglichkeit einen numerischen Wert zu. Auch der Ausdruck von Indifferenz oder Ambivalenz in Bezug auf die Aussage eines Items wird durch Berücksichtigung einer neutralen mittleren Antwortkategorie auf der ungeraden 5-er Rating-Skala ermöglicht. Falls die Abgabe einer Einschätzung nicht möglich oder erwünscht sein sollte, besteht überdies die Möglichkeit, „keine Angabe“ anzugeben.<sup>1076</sup>

<sup>1073</sup>

Die Zuordnung von Unternehmen zu Wirtschaftssektoren wird in Kapitel 7.3 näher thematisiert.

<sup>1074</sup>

Zur Frage einer optimalen Anzahl an Kategorien einer Rating-Skala existieren in der Literatur sehr unterschiedliche Ansichten. Da im Fall der vorliegenden Untersuchung nicht auf bestehende Skalen aus der Literatur zurückgegriffen werden kann, orientiert sich die Wahl der Skala an einer Faustregel. Laut dieser erweisen sich bei allein stehenden Items 9 +/- 2 Kategorien, bei Item-Batterien 7 +/- 2 Kategorien als praktikabel. Ein mehr an Kategorien erhöht zwar den Informationsgehalt, geht in der Regel allerdings mit höheren Ansprüchen an das Differenzierungsvermögen der Probanden einher bzw. überfordert unter Umständen deren Diskriminationsfähigkeit. Zumeist kommen – wie auch in der vorliegenden Untersuchung – symmetrische Skalen zum Einsatz. Vgl. Greving 2009, S. 70; Böhler 2004, S. 109 f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 68 ff.

<sup>1075</sup>

Rating-Skalen geben den Probanden einer Erhebung in den verschiedensten Formen markierte Abschnitte (Kategorien) eines Merkmalskontinuums vor. Diese sollen von den Probanden jeweils als äquidistant aufgefasst werden. Vgl. Greving 2009, S. 68. Es wird aufgrund von Erfahrungswerten angenommen, dass Auskunftspersonen zumindest in den mittleren Bereichen einer Ratingskala fähig sind, äquidistante Urteile zu fällen. Auswertungstests legen überdies die generelle Anwendbarkeit metrischer Auswertungsverfahren nahe. Dieses pragmatische Vorgehen erlaubt den Einsatz parametrischer Verfahren zur Analyse der Testdaten. Vgl. Böhler 2004, S. 110; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 68; Greving 2009, S. 72.

<sup>1076</sup>

Durch die Auswahl der Antwortmöglichkeit „keine Angabe“ entstehen fehlende Werte (Missing Values). Obwohl mit Antwortausfällen das Risiko einer systematischen Verzerrung einhergeht, wird diese Antwortmöglichkeit bewusst

Zunächst wurde – auch um den Teilnehmern noch vor der Abfrage der Item-Batterie die Funktionsweise der Antwortabgabe auf der Rating-Skala zu vermitteln – als Übergang vom ersten zum zweiten Teil des Fragebogens eine Einschätzung von Unternehmen in Bezug auf die Verlässlichkeit bestehender Lieferanten abgefragt. Hierzu wurde eine Stellungnahme zu folgender Aussage erbeten: „Es kommt häufig vor, dass unsere Lieferanten ihre Versprechen nicht einhalten.“

Der zweite Teil diente der Einschätzung von güter- sowie situationsabhängiger Relevanz des Verlässlichkeitsarguments. Hier wurde bei beiden Fragen auf einer endpunktbenannten numerischen Ratingskala mit fünf Skalenpunkten von 5 = „stimme völlig zu“ bis 1 = „lehne völlig ab“ mit den zusätzlichen Optionen „keine Angabe“ sowie „der Fall existiert nicht“ die jeweilige güter- bzw. situationspezifische Intensität der Suchaktivitäten nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Anbieters abgefragt.<sup>1077</sup> Zur Abfrage der güterspezifischen Suchintensität wurde auf die sieben Gütergruppen abgestellt, welche zur Bildung der nachfolgenden Teilstichproben Verwendung finden. Wie die Abbildung 43 aufzeigt, werden Einflussfaktoren für Unterschiede in drei Bereichen lokalisiert: Der Beschaffungssituation von Nachfragern, den Charakteristika von Anbietern sowie den Merkmalen einer Austauschsituation. Auf Seiten der Nachfrager und Anbieter wird zudem Unterschieden auf organisationaler und personenbezogener Ebene nachgegangen.

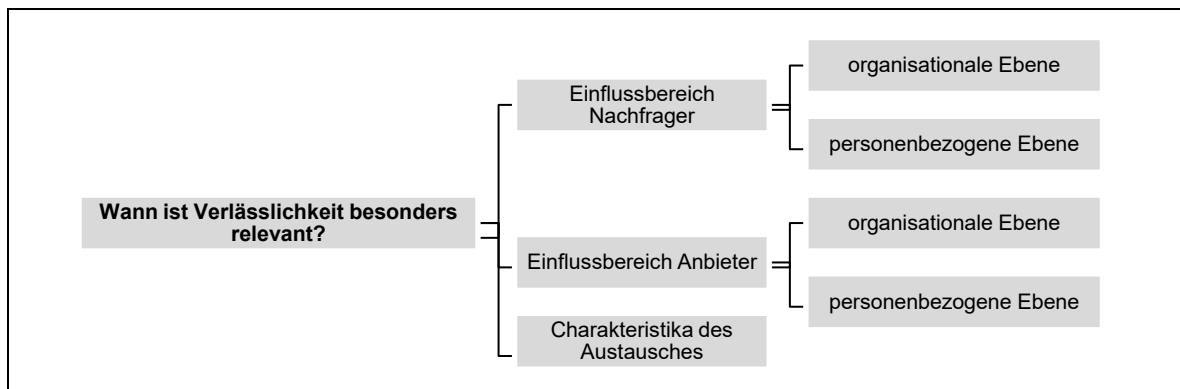


Abbildung 43: Verortung von Einflussfaktoren zum kontextabhängigen Stellenwert des Kriteriums Verlässlichkeit

zugelassen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass aus der möglicherweise willkürlichen Wahl anderer Antwortoptionen im Sinne einer Ausweichstrategie unentdeckte systematische Fehler auf inhaltlicher Ebene resultieren. Feststellbare systematische Fehler der Kategorie „keine Angabe“ stellen im Vergleich zu dieser Alternative das geringere Übel dar. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit Antwortausfällen innerhalb der Datenanalyse. Vgl. hierzu Cleff 2011, S. 25.

<sup>1077</sup>

Die Berücksichtigung von Ausweichkategorien anstelle einer forcierten Ratings entspricht dem Ziel, die Auskunftspersonen nicht zu einer willkürlichen und damit verfälschenden Stellungnahme für sie nicht zutreffender oder einschätzbarer Sachverhalte zu zwingen.



Zur Abfrage der situationsabhängigen Relevanz der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit wurden insgesamt 22 situative Determinanten operationalisiert und in den Fragebogen aufgenommen. Nachfolgend werden die Determinanten und ihre jeweilige Operationalisierung tabellarisch dargestellt. In drei Tabellen wird unterschieden nach Determinanten mit Bezug zur Situation des Nachfragers (Tabelle 26), Determinanten mit Bezug zu Charakteristika von Anbietern (Tabelle 27) sowie Determinanten mit Bezug zur Situation des Anbieters (Tabelle 28). Die entsprechende Frage lautete: „Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...“. Von den 22 Determinanten verfügen zwei über einen Bezug zur Situation der Nachfrager. Hierunter fallen der Wunsch der Etablierung einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten sowie auch die Existenz eines internen, mit der Beschaffungsentscheidung verbundenen, Konfliktpotenzials.

Determinanten mit Bezug zur Situation des Nachfragers	
<b>Determinante</b>	<b>Operationalisierung:</b> Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...
NACHFRAGERSEITIGER WUNSCH NACH GESCHÄFTSBEZIEHUNG	...ich beabsichtige, <b>öfter als nur einmalig</b> Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.
INTERNES KONFLIKTPOTENZIAL	...eine Beschaffungsentscheidung <b>in unserem Unternehmen stark umstritten</b> ist.

Tabelle 26: Determinanten mit Bezug zur Situation des Nachfragers und entsprechende Operationalisierung im Fragebogen

Insgesamt neun Determinanten besitzen einen Bezug zu Charakteristika von Anbietern. Demnach wurde die Frage nach der situativen Relevanz des Beschaffungskriteriums Verlässlichkeit unter anderem in Abhängigkeit von der Frage, ob es sich um einen neuen bzw. für den Nachfrager unbekanntem Lieferanten handelt, zur Diskussion gestellt. Auch wurden der Fall eines Modified Rebuy, die Existenz einer Sleeping Relationship, interkulturelle Unterschiede, der Wechsel von Ansprechpartnern sowie Unterschiede in der Größenrelation zwischen Anbieter und Nachfrager thematisiert.

Determinanten mit Bezug zu Charakteristika von Anbietern	
<b>Determinante</b>	<b>Operationalisierung:</b> Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...
BEKANNTER LIEFERANT/NEUE BESCHAFFUNGSOBJEKTE	...ich bei einem Lieferanten <b>andere Beschaffungsobjekte als bisher</b> bestellen möchte.
NEUER LIEFERANT (MARKTSICHT)	...ein Lieferant <b>sehr neu im Markt</b> ist.
NEUER LIEFERANT (INDIVIDUELLE SICHT)	...es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher <b>noch keine Beschaffungsobjekte gekauft</b> habe.
KLEINER LIEFERANT	...es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - <b>besonders kleinen Lieferanten</b> handelt.
AUSLÄNDISCHER LIEFERANT	...ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen <b>kultureller Hintergrund</b>

	stark von meinem eigenen <b>abweicht</b>
UNBEKANNTER LIEFERANT	...ich <b>über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten</b> habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.
MÄCHTIGER LIEFERANT	...unser Unternehmen für den Lieferanten ein <b>kleiner Kunde</b> (z.B. "C-Kunde") ist.
NEUER ANSPRECHPARTNER BEI BESTEHENDEM LIEFERANTEN	...sich der <b>Ansprechpartner</b> bei einem Lieferanten <b>geändert hat</b> .
ALTER LIEFERANT: (AUFWACHEN EINER) SLEEPING RELATIONSHIP	...ich bei einem Lieferanten <b>seit sehr langer Zeit nicht bestellt</b> habe.

Tabelle 27: Determinanten mit Bezug zu Charakteristika von Anbietern und entsprechende Operationalisierung im Fragebogen

Weitere zehn Determinanten nehmen Bezug auf die Charakteristika eines Austauschs bzw. der ausgetauschten Beschaffungsgüter. Sie stellen damit unterschiedliche Facetten des von Transaktionsgütern oder Transaktionsmodalitäten abhängigen Beschaffungsrisikos zur Diskussion. Bezogen auf Beschaffungsobjekte fallen hierunter beispielsweise der Neuheitsgrad von Beschaffungsobjekten, die mit der Beschaffung von Gütern verbundenen Kosten oder der Integrativitätsgrad von Leistungen. Bezogen auf die Austauschmodalitäten werden unter anderem der Komplexitätsgrad einer Transaktion sowie ihre Bedeutung für die Wertschöpfungsprozesse des nachfragenden Unternehmens zur Diskussion gestellt.

Determinanten mit Bezug zu Charakteristika des Austausches	
Determinante	Operationalisierung:
HOHE TCO DER BESCHAFFUNGSOBJEKTE	Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn... ...die <b>Kosten</b> für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte <b>besonders hoch</b> sind.
HOHE SPEZIFITÄT BESCHAFFUNGSOBJEKTE/LEISTUNGEN	...ich ein <b>speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt</b> beziehen möchte.
INTEGRATIV SPEZIFIZIERTES BESCHAFFUNGSOBJEKT	...ich <b>mit einem Lieferanten erst erörtern</b> muss, wie ein benötigtes <b>Beschaffungsobjekt spezifiziert werden</b> soll.
SEHR KOMPLEXER AUSTAUSCH	...der <b>Beschaffungsvorgang</b> insgesamt <b>sehr komplex</b> ist.
SEHR HOHES AUSTAUSCHRISIKO	...ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene <b>Risiko</b> (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als <b>besonders hoch</b> einschätze.
STARK INTEGRATIVE LEISTUNG	...unser Unternehmen <b>sehr stark</b> an der Erstellung der Beschaffungsobjekte <b>mitwirken muss</b> (z.B. Bereitstellung von Informationen, Klärung von Spezifikationen, Übernahme von Teilaufgaben etc.).
NEUES BESCHAFFUNGSOBJEKT	...ein Beschaffungsobjekt <b>sehr neu im Markt</b> ist.
HOMOGENE BESCHAFFUNGSOBJEKTE/LEISTUNGEN	...sich die <b>Leistungseigenschaften</b> eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter <b>kaum unterscheiden</b> .
HOHER WERT DER BESCHAFFUNGSOBJEKTE/LEISTUNGEN	...der <b>Anschaffungspreis</b> der Beschaffungsobjekte <b>besonders hoch</b> ist.
BESONDERS ZENTRALE BESCHAFFUNGSOBJEKTE/LEISTUNGEN	...die Beschaffungsobjekte <b>besonders zentral</b> für den Leistungserstellungsprozess sind (z.B. A-Teile, JIT-Teile, keine Randleistungen).

Tabelle 28: Determinanten mit Bezug zu Charakteristika des Austausches und entsprechende Operationalisierung im Fragebogen

Ziel im dritten Teil war die Konfrontation der Teilnehmer mit möglichst konkreten, in ihren Arbeitsalltag tatsächlich vorkommenden, Beschaffungsfragen. Sie sollten sich daher ausschließlich auf Produkte und/oder Dienstleistungen beziehen, für deren Beschaffung sie vorwiegend zuständig sind und daher besonders große Erfahrungen besitzen.<sup>1078</sup> Die Teilnehmer mussten sich hierzu auf genau eine von insgesamt sieben zur Auswahl stehenden Güterkategorien festlegen.<sup>1079</sup> Die Auswahl zwischen den sieben Optionen erlaubt eine differenzierte Auswertung und Unterscheidung der Antworten. Auch trug sie – in Verbindung mit Fragen nach dem tatsächlichen Verhalten der Auskunftspersonen – zur Vermeidung von Spekulation und/oder Willkür bei der Beantwortung bei. Zu diesem Zweck wurde durch die Implementierung von Filterfragen ein adaptives Vorgehen gewählt. Ein erster Fragenblock diente zunächst der Identifikation von Beschaffungskriterien (Bezugsgrößen für Verlässlichkeit), welche Lieferanten unbedingt verlässlich erfüllen müssen, um von einem Nachfrager Aufträge zu erhalten. Im Folgenden fand eine Verengung der Fragestellung auf solche Versprechen statt, welche sich auf zeitbezogene Zusagen beziehen.<sup>1080</sup> Der Grund für diese Verengung der Fragestellung besteht in der Annahme, dass die Wirkung einzelner Signale in Abhängigkeit von dem jeweilig gewählten Bezugsobjekt variieren kann. Auch wurde dadurch dem Ziel einer möglichst konkreten Formulierung von Fragen Rechnung getragen. Das Kriterium Zeit hatte sich zudem in der explorativen Phase als sehr zentral herausgestellt.<sup>1081</sup> Im Detail wurde abgefragt, wie sehr bestimmte Signale Einkaufsentscheider in der Einschätzung bestärken, dass ein Lieferant von ihm gegebene zeitliche Zusagen einhalten wird. Die Art der Frageformulierung lässt zudem einen Rückschluss darüber zu, ob bestimmte Signale im Vorfeld von Beschaffungsentscheidungen überhaupt Berücksichtigung finden. Aufgrund methodischer Abgrenzungsprobleme findet keine Festlegung auf eine der in Kapitel 4.4.2 dargestellten Teilphasen statt. Es werden gedanklich stattdes-

1078

Es wird damit dem Umstand Rechnung getragen, dass Bewertungskriterien zum einen mit der Beschaffungssituation variieren und die Auskunftspersonen zum anderen im Fall einer Abfrage rein hypothetischer Beschaffungssituationen oder auch bei Befragungen zu verschiedenen Beschaffungssituationen in ihrem Auskunft- und Urteilsvermögen möglicherweise kognitiv überfordert werden.

1079

Die Zusammenstellung der Güterkategorien war nicht abschließend, d.h. es lassen sich eine Reihe an nicht abgefragten Güterkategorien benennen. Auch wurde keine Ausweichoption angegeben. Dahin stand jeweils die Überlegung, dass auch in den Teilstichproben ein für Auswertungszwecke adäquater Stichprobenumfang erreicht werden sollte. Ein eventueller Abbruch durch einzelne Teilnehmer für den Fall, dass keine der benannten Güterkategorien beschafft wurde, war aufgrund der Abdeckungsbreite der 7 Kategorien wenig wahrscheinlich, wurde aber in Kauf genommen.

1080

In der Studie wurden Versprechen in Bezug auf zeitliche Aspekte und dabei insb. Terminzusagen (z.B. Liefertermine, Fristen, Fertigstellungstermine, Verfügbarkeitsstermine, Reaktionszeiten) vertiefend betrachtet.

1081

Vgl. hierzu auch die 4.3.2 dargestellten Zusammenhänge sowie die in Kapitel 2.2 angeführten Praxisbeispiele. Die Überprüfung einer Generalisierbarkeit der Erkenntnisse ist Aufgabe der qualitativen Untersuchungsteile.

sen mit der allgemeinen Frage nach dem Informationsverhalten „vor einem Kauf“ alle Phasen bis einschließlich Phase 5 des Interaktiven Phasenmodells nach Günter (1993) einbezogen.<sup>1082</sup> Auch in diesem Teil wird eine als Intervallskala interpretierbare endpunktbenannte numerische Ratingskala gewählt. Die Ausprägungswerte reichen hierbei von 5 = „sehr stark“ bis 1 = „sehr wenig“. Hinzu kommt die Antwortmöglichkeit „Ich beachte dieses Signal nicht“ für den Fall, dass ein Signal nicht als relevant erachtet und dementsprechend auch nicht genutzt wird. Bei allen im Fragebogen enthaltenen Fragen war unbedingt eine Beantwortung durch die Wahl einer der gegebenen Antwortoptionen erforderlich. Für den Fall, dass Fragen unbeantwortet blieben, wurden die Befragungsteilnehmer explizit auf die noch zu beantwortenden Fragen hingewiesen und erst nach Beantwortung ausgelassener Fragen war eine Fortsetzung des Fragebogens durch Übergang zu einem weiteren Fragenblock möglich. Zudem wurden die Teilnehmer zum Zweck einer besseren Orientierung sowie aus psychologischen Gründen anhand einer Fortschrittsanzeige über den Bearbeitungsstand des Fragebogens informiert. Ein Wechsel zu vorangegangenen Fragen wurde nicht ermöglicht.<sup>1083</sup>

### 7.1.3 Datenerhebung

#### 7.1.3.1 Pretest des Fragebogens

Umfangreichen empirischen Untersuchungen wird in der Regel eine Pretest-Phase vorgeschaltet, um vor einer großflächigen Ansprache von Auskunftspersonen wesentliche Gestaltungsparameter einer Befragung an einer begrenzten Anzahl von Fällen zu testen. Ein Pretest ermöglicht somit, um den Forschungsplan, die Durchführbarkeit der Befragung sowie die inhaltliche und – im Falle einer online durchgeführten Untersuchung – die technische Konsistenz des Fragebogens einer letzten kritischen Begutachtung vor der Feldphase zu unterziehen und eventuellen Anpassungsbedarf zu erkennen.<sup>1084</sup> Im Anschluss an die Gestaltung des Fragebogens der vorliegenden Untersuchung wurde daher im Sinne einer abschließenden Kontrolle im Dezember 2012 – vor der Freischaltung der Studie und Einladung der Studienteilnehmer Anfang des Jahres 2013 – ein on- und offline erfolgreicher Pretest von Fragebogen und Anschreiben mit zehn Teilneh-

<sup>1082</sup>

Vgl. Kapitel 4.4.2.

<sup>1083</sup>

Eine detaillierte Darstellung des eingesetzten Fragebogens ist in Teil B des Anhangs einsehbar.

<sup>1084</sup>

Vgl. Kirchhoff/Kuhnt/Lipp/Schlawin 2010, S. 24 f.; Raab-Steiner/Benesch 2010, S. 58 f.; Kuß 2012, S. 117.

mern unterschiedlicher beruflicher Hintergründe durchgeführt. In Bezug auf die inhaltliche Konsistenz und Handhabbarkeit interessierten vor allem die Verständlichkeit der Anleitungen, der Fragen und der Antwort-Items sowie die durchschnittliche Bearbeitungszeit. Hinsichtlich der technischen Konsistenz stand vor dem Hintergrund des adaptiven Vorgehens die Funktionsfähigkeit der Verlinkungen sowie die Dokumentation der Daten im Zentrum der Betrachtungen. Zu diesem Zweck erhielt der den Pretest-Teilnehmern zur Verfügung gestellte Feedback-Bogen vier Auskunftsböcke, zu denen jeweils allgemeine Anmerkungen sowie solche zu speziellen Problemen erfragt wurden.<sup>1085</sup> Der Pretest bestätigte die generelle Eignung des Vorgehens und des Online-Fragebogens. Im begrenzten Umfang wurden Umgestaltungsvorschläge im Hinblick auf die Formulierung der Fragen, Antworten und Bearbeitungshinweise, deren Rangfolge sowie die optische Gestaltung des Fragebogens aufgegriffen und implementiert. Nach Umsetzung der Anpassungen und somit vor Freischaltung des Fragebogens wurde die technische Funktionalität durch automatisierte Generierung von Testfällen einer abschließenden Überprüfung durch den Untersuchungsleiter unterzogen. Die Ansprache der Teilnehmer sowie eine Skizzierung des Vorgehens in der Feldphase ist Inhalt der folgenden zwei Abschnitte. Zunächst gilt es dazu im Abschnitt 7.1.3.2 die Grundgesamtheit der Untersuchungsstichprobe bzw. die verwendete Datengrundlage zu charakterisieren, das generelle Vorgehen der Auswahl und Ansprache von Befragungsteilnehmern darzulegen sowie auf Besonderheiten wie die Wahl unterschiedlicher Verbreitungskanäle und die verwendete Anreizgestaltung als Motivation zur Teilnahme einzugehen.

### *7.1.3.2 Beschreibung und Ansprache der Untersuchungsstichprobe*

Wie bereits vorab expliziert, bestand ein wesentliches Anliegen der Untersuchung in der Generierung einer großen Stichprobe. Von einer zunehmenden Größe der Stichprobe versprach sich der Verfasser neben der Erfüllung datenanalytischer Anforderungen auch eine höhere Diversität der Stichprobe im Hinblick auf strukturelle Unterscheidungskriterien.<sup>1086</sup> Die Grundgesamtheit für die empirische

---

<sup>1085</sup>

Zur grundlegenden Vorgehensweise sowie den im Rahmen eines Pretests zu überprüfenden Aspekten vgl. Raab-Steiner/Benesch 2010, S. 59; Kuß 2012, S. 117 ff. Der besagte Auskunftsbogen wird dem Anhang aufgrund des ohnehin bereits großen Umfangs nicht beigelegt, kann aber vom Verfasser der Arbeit angefragt werden.

<sup>1086</sup>

Zum Vorgehen bei der Auswahl sowie generellen Anforderungen an Erhebungseinheiten einer Stichprobe vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 183 ff.; Kuß 2012, S. 60 ff.

Studie bestand prinzipiell aus allen an organisationalen Beschaffungsentscheidungen beteiligten Personen, welche zuvor bereits als Beschaffungsbeteiligte bezeichnet wurden. Hierbei erfolgte eine geografische Eingrenzung auf den deutschsprachigen Raum. Es muss festgehalten werden, dass die Gesamtstichprobe in ihrer Zusammensetzung nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Wirtschaftsunternehmen im deutschsprachigen Raum gelten kann, da die Auswahl der Erhebungseinheiten nicht dem Zufallsprinzip entspricht.<sup>1087</sup> Allerdings war eine an der Grundgesamtheit orientierte Repräsentativität weder Ziel der Untersuchung noch mit forschungsökonomisch vertretbarem Aufwand realisierbar.<sup>1088</sup> Ein besonderer Fokus wurde auf Beschaffungs- bzw. Einkaufsverantwortliche in Beschaffungsabteilungen bzw. entsprechenden funktionalen Organisationseinheiten von mittleren bis großen Produktionsunternehmen in Deutschland gelegt.<sup>1089</sup> Durch Nutzung unterschiedlicher Wege der Ansprache, um eine als relativ homogen anzunehmende Befragungsgruppe zu adressieren, ließ sich sowohl ein Zuwachs an Quantität wie auch an Diversität von Befragungsteilnehmern generieren. Das grundsätzliche Vorgehen bestand in der Formulierung einer E-Mail an namentlich bekannte Mitarbeiter in Beschaffungs- bzw. Einkaufsabteilungen von Unternehmen ab einer Mindestgröße von zehn Mitarbeitern.<sup>1090</sup> Besagte E-Mail enthielt eine kurze persönliche Ansprache, eine Skizzierung des Forschungsvorhabens sowie einen pro IP-Adresse jeweils nur einmal gültigen Hyperlink zu der Online-Umfrage.<sup>1091</sup>

<sup>1087</sup> Eine Auswahl der Erhebungseinheiten nach dem Zufallsprinzip mit der gleichen Auswahlwahrscheinlichkeit für jede einzelne Erhebungseinheit gilt als wesentliche Voraussetzung für eine repräsentative Erhebung. Überdies wird für repräsentative Erhebungen das Vorliegen einer bekannten und abgrenzbaren Grundgesamtheit gefordert. Vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 185 f.

<sup>1088</sup> Güte- und Repräsentativitätskriterien wurden der Anforderung der Realisierung eines hinreichend großen Stichprobenumfangs untergeordnet und nur insofern berücksichtigt, wie sie nicht mit der Erreichung dieses Ziels kollidierten. Zum einen stellt sich die Grundgesamtheit als schwer abgrenzbar dar. Zum anderen ist bei der Befragung beruflich stark eingebundener Personen mit einer relativ niedrigen Rücklaufquote zu rechnen. Die vorliegende Arbeit erhebt somit keinen Anspruch auf Repräsentativität. Zu einer Diskussion von Umfrageproblemen, insb. dem Problem der Repräsentanz vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 116 f. Im nachfolgenden Kapitel 7.1.3.3 wird zudem auf die Berücksichtigung von Güte- und Repräsentativitätskriterien im Zusammenhang mit der Datenerhebung und -aufbereitung eingegangen.

<sup>1089</sup> Es wird somit eine nicht-zufällige Auswahl gewählt, welche nicht willkürlich ist, sondern sich auf die als wesentlich erachteten Elemente konzentriert. Dies führt tendenziell vor allem zu einer stärkeren Berücksichtigung mittlerer und großer Unternehmen sowie von Unternehmen aus einzelnen Branchen des zweiten Sektors. Als Nachteil kann angeführt werden, dass die Auswahl der Erhebungseinheiten auf Grundlage rein subjektiven Ermessens erfolgt. Auch kann die Wahrscheinlichkeit, dass eine Erhebungseinheit Bestandteil der Auswahl ist, nicht berechnet werden. Somit können weder der Stichprobenfehler, noch die Genauigkeit der Ergebnisse ermittelt werden. Vgl. Backhaus/Weiber 2007, S. 546; Fantapié Altobelli 2011, S. 188 f.

<sup>1090</sup> Die gezielte Ansprache richtete sich folglich nicht an Beschaffungsbeteiligte in Kleinstunternehmen. Als Kleinstunternehmen werden gemäß der KMU-Definition der Europäischen Kommission Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern verstanden. Vgl. Europäische Kommission 2003, Artikel 2.

<sup>1091</sup> Der Hyperlink konnte pro IP-Adresse nur ein einziges Mal verwendet werden. Somit ließ sich ein mehrfaches Antworten durch einzelne Teilnehmer verhindern. Da es sich um einen Generallink handelte, konnte die E-Mail allerdings ohne Probleme weitergeleitet werden.

Da für die Erreichung der gesteckten Ziele nicht im ausreichenden Umfang Adressen potenzieller Befragungsteilnehmer auf Basis persönlicher Kontakte zu Ansprechpartnern bzw. Multiplikatoren in Unternehmen vorlagen, bedurfte es der Erschließung zusätzlicher Ansprechpartner. Dies fand auf zwei Wegen statt. Zum einen wurden anhand einschlägiger Schlagwörter eigene Recherchen auf Internetpräsenzen von Unternehmen sowie in sozialen Geschäftsnetzwerken wie z.B. XING vorgenommen. Für den Fall, dass Ansprechpartner nicht benannt waren, wurde entweder eine telefonische Identifikation vorgenommen oder aber es wurde eine E-Mail an eine kommunizierte Unternehmensadresse mit der Bitte um Weiterleitung an den zuständigen Adressatenkreis versendet. Der erste Weg zur Erschließung zusätzlicher Ansprechpartner bestand somit in der Generierung zusätzlicher Adressen, welche nach dem oben geschilderten Schema für die Aussendung eigener E-Mails Verwendung fanden. Ein zweiter Weg bestand in der Nutzung zusätzlicher Kanäle, welche nachfolgend knapp erwähnt werden. In eigener Regie wurden zunächst kurze Fachbeiträge in einschlägige B-to-B Onlineforen eingestellt.<sup>1092</sup> Diese enthielten ähnlich wie die E-Mail zu Ansprache von Teilnehmern eine kurze Schilderung des Forschungsprojekts sowie den Hyperlink zur Teilnahme. Des Weiteren unterstützten mehrere Industrie- und Handelskammern sowie der BME e.V.<sup>1093</sup> das Untersuchungsvorhaben als Multiplikatoren. Zumeist wurde hier in Newslettern an Mitgliedsunternehmen auf die Untersuchung hingewiesen, teilweise wurde sie mit einem kurzen Hinweistext auch auf der Internetseite der jeweiligen Organisation erwähnt.<sup>1094</sup>

Es wurde gänzlich auf Anreize materieller Art für die Teilnahme an der Studie verzichtet und vollständig auf das thematische Interesse und die Hilfsbereitschaft der Teilnehmer gezählt. Ursächlich für diese Entscheidung sind strenge Anti-Korruptionsbestimmungen sowie das mit monetären Anreizen verbundene Problem möglicher Verzerrungen und verfälschter Gefälligkeitsantworten.<sup>1095</sup> Um

---

<sup>1092</sup> Hierbei handelte es sich schwerpunktmäßig um Foren zu Fachthemen rund um Einkaufs- bzw. Beschaffungsfragen innerhalb des Sozialen Netzwerks XING.

<sup>1093</sup> BME e.V. = Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Der BME ist der führende Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland und repräsentiert ca. 7.000 Mitglieder (Firmenmitglieder sowie persönliche Mitglieder) unterschiedlicher Branchen und Unternehmenstypen.

<sup>1094</sup> Es handelt sich hierbei aus methodischer Sicht um eine Variation des Schneeballverfahrens („Snowball Sampling“), bei welchem einer Gruppe von Erhebungseinheiten zugehörige Personen um eine Weiterleitung an Erhebungseinheiten mit ähnlichen Merkmalsausprägungen gebeten werden. Für eine Kurzdarstellung der Vor- und Nachteile dieses Verfahrens vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 203.

<sup>1095</sup> Vgl. zur Diskussion der Auskunftsbereitschaft sowie einer möglichen Erhöhung dieser durch eine Vergütung Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 116 ff.

dennoch ein Nutzenversprechen bieten zu können, wurden den Teilnehmern zwei direkt mit der Studie verbundene Angebote unterbreitet. Zu einen gab es die Option, auf Anfrage ein kurzes „Management Summary“, also eine kondensierte Form der für Praktiker interessantesten Ergebnisse zu erhalten. Zum anderen wurde die Möglichkeit zur Teilnahme an einem Workshop mit dem Thema „Verlässlichkeits-Management“ in Aussicht gestellt. Beide Angebote konnten direkt nach Abschluss des letzten Fragenteils gewählt werden und stießen auf eine hohe Resonanz. Leicht mehr als die Hälfte der Teilnehmer forderte ein Management Summary an, etwa ein Drittel bekundete Interesse an einer Einladung zu einem der angebotenen Workshops.<sup>1096</sup> Des Weiteren wurde den Teilnehmern zur Senkung der Teilnahmebarriere eine streng anonyme Behandlung ihrer Daten zugesichert.

### *7.1.3.3 Beschreibung und Beurteilung der Datenerhebung und -aufbereitung*

Die Beschreibung und Beurteilung der Datenerhebung und -aufbereitung knüpft an der Diskussion grundlegender Rahmenbedingungen im vorherigen Abschnitt an. Dabei wird zunächst auf den Ablauf der Datenerhebung Bezug genommen. Hierbei bedarf es aufgrund der vorab erwähnten Nutzung mehrerer Kanäle einer Differenzierung zwischen der Ansprache in Eigenregie sowie der Ansprache über Dritte. Mit Blick auf die Auswertung der Daten in den Kapiteln 7.3 bis 7.7 wird zudem die Aufbereitung der Daten thematisiert.

Die Feldphase des Fragebogens erstreckte sich vom 21.01.2013 bis zum 12.04.2013.<sup>1097</sup> Zunächst wurde in einer ersten Stufe eine indirekte Ansprache über die in Abschnitt 7.1.3.2 angeführten Multiplikatoren sowie eine direkte Ansprache über Online-Fachforen verfolgt.<sup>1098</sup> In einer zweiten Stufe erfolgte eine direkte Ansprache potenzieller Teilnehmer in zwei Wellen im Abstand von vier

<sup>1096</sup>

Die Möglichkeit zur Anforderung des „Management Summary“ sowie eine Einladungs-Anforderung für den Workshop wurde den Befragungsteilnehmern freigestellt. Beide Angebote konnten durch Anklicken jeweiliger Auswahlkästchen gewählt werden. Die Auswahl erforderte die nachfolgende Angabe einer E-Mail-Adresse. Obgleich alle Angaben vertraulich behandelt wurden, stellte die somit teilweise Aufhebung der Anonymität eine mögliche Barriere für einzelne Teilnehmer dar. Dennoch ist festzuhalten, dass die Teilnehmer von den zwei Angeboten sehr regen Gebrauch machten und sie somit in vielen Fällen eine ausschlaggebende Motivation zu einer Teilnahme darstellten. Vgl. hierzu den Fragebogen im Anhang B1 der Arbeit.

<sup>1097</sup>

Der Beginn dieses Zeitraums wurde auf Anraten von Unternehmenspraktikern auf den Monat Januar gelegt, da im ersten Viertel des Jahres am ehesten ein zeitlicher Spielraum der potenziellen Befragungsteilnehmer für eine Beantwortung des Fragebogens vermutet wurde.

<sup>1098</sup>

Hierbei bestand der wesentliche Hintergedanke darin, den Multiplikatoren einen zeitlichen Vorlauf vor der in Eigenregie vorgenommenen Teilnehmeransprache zu lassen.



Wochen. Eine Reihe von Maßnahmen bei der Auswahl von Adressaten und der Gestaltung des Fragebogens diente der Sicherstellung, dass die Beantwortung des Fragebogens durch qualifizierte Schlüssel-Informanten erfolgte. So war auf der online-basierten Business-Plattform XING eine gezielte Identifikation potenzieller Auskunftspersonen über eine Filterung anhand von Profilingaben möglich. Zudem wurden eingangs eine Reihe von Merkmalen erfasst, welche als Indikatoren für die Auskunftsfähigkeit von Probanden dienten und die Probanden wurden mit entsprechenden Erläuterungen bei der Beantwortung des Fragebogens angeleitet.<sup>1099</sup> In der ersten Welle wurden am 04. März 2013 insgesamt 12.250 zuvor im Rahmen der Recherchetätigkeiten identifizierte Studienteilnehmer mit einer den Link zur Umfrage enthaltenden, personalisierten E-Mail eingeladen.<sup>1100</sup> Ungefähr 2250 dieser E-Mails erreichten allerdings nicht den beabsichtigten Empfänger. Gründe hierfür waren fehlerhafte Adressen, rigide Spam-Filter oder das temporäre oder endgültige Ausscheiden identifizierter Studienteilnehmer aus dem Unternehmen. Die E-Mail erreichte somit ca. 10.000 Adressaten und führte zu einem merklichen Rücklauf, insbesondere in den Tagen vom 04.03. bis zum 07.03.2013.<sup>1101</sup> In der zweiten Welle wurden am 04.04.2013 noch einmal die ca. 10.000 identifizierten Teilnehmer mit gültigen E-Mail-Adressen angeschrieben. Ursächlich für eine zweite E-Mail war die Überlegung, mit einer Nachfassaktion die Rücklaufquote noch einmal zu erhöhen. Zugleich ließ sich per E-Mail die Information über eine Verlängerung der Feldphase kommunizieren.<sup>1102</sup> Wiederum konnte dem Schreiben ein starker Rücklauf am Tag der Aussendung sowie den vier Folgetagen zugerechnet werden.

Die Auswertung wurde EDV-gestützt mit dem Programm SPSS in der deutschen Version SPSS 22 vorgenommen. Hierzu erfolgt zunächst ein Import der online gesammelten Rohdaten aus der EFSsurvey-Befragungssoftware (EFS Version 8.0) in SPSS. Zum Zweck der Überführung der erhobenen Daten in eine analyse-

<sup>1099</sup> Nicht geeignete Teilnehmer wurden somit zu einem Abbruch der Umfrage bewegt und ihre Datensätze konnten dementsprechend ex-post entfernt werden.

<sup>1100</sup> Der Text der E-Mail zur Ansprache der Teilnehmer in der ersten Erhebungswelle kann in Anhang B3 eingesehen werden.

<sup>1101</sup> Am ersten Tag erfolgten 423 Zugriffe, welche zu 197 vollständig beendeten Online-Fragebögen führten. In den Folgetagen blieb die Anzahl beendeter Fragebögen zwar vergleichsweise hoch, nahm aber stark ab. (05.03.: 83, 06.03.: 29, 07.03.: 20). Auf die gesamte Erhebung bezogen beendete ca. die Hälfte der Befragungsteilnehmer den Online-Fragebogen vollständig.

<sup>1102</sup> Die entsprechende E-Mail war inhaltlich an die der ersten Welle angelehnt, erhielt jedoch zusätzlich einen Hinweis auf die verlängerte Teilnahmefrist. Der Text der E-Mail zur Ansprache der Teilnehmer in der zweiten Erhebungswelle kann in Anhang B4 eingesehen werden.

fähige Form bedurfte es einer Aufbereitung der Daten. Die Anzahl der notwendigen Schritte bei der Datenaufbereitung konnte aufgrund der umgehenden digitalen Speicherung im Rahmen der Onlineerhebung erheblich reduziert werden.<sup>1103</sup> Von insgesamt 1419 Fällen wurden aus unterschiedlichen Gründen insgesamt 317 Fälle aus der Gesamtstichprobe entfernt. Kriterien für den Ausschluss von Fällen aus der Stichprobe waren Abbrüche der Umfrage vor Erreichen des dritten Fragenblocks, auffällig monotones Antwortverhalten sowie eine Unterschreitung einer als Mindestantwortdauer definierten Zeit von fünf Minuten.<sup>1104</sup> Prinzipiell konnte durch die Programmierung der Fragebögen deren vollständige Beantwortung – im Sinne des Ziels einer Reduzierung von Missing Values –<sup>1105</sup> sowie ein Mindestmaß an Untersuchungsgüte sichergestellt werden. Die Güte einer Untersuchung wird üblicherweise anhand der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität bemessen.<sup>1106</sup> Objektivität ist gegeben, wenn die Ergebnisse einer Messung unabhängig von der Person des Untersuchungsleiters sind. Unterschieden wird zwischen drei Arten von Messobjektivität, der Durchführungsobjektivität, der Auswertungsobjektivität sowie der Interpretationsobjektivität. Da im Zuge der standardisierten und anonymisierten Beantwortung des Online-Fragebogens keinerlei Interaktion zwischen dem Untersuchungsleiter (Verfasser dieser Arbeit) und den Probanden vorlag, kann die Durchführungsobjektivität der Untersuchung angenommen werden. Aufgrund weniger Freiheitsgrade bei der mit SPSS erfolgenden Auswertung kann auch auf eine hohe Auswertungsobjektivität geschlossen werden. Allerdings bestehen Freiheitsgrade bei der Interpretation von Ergebnissen, so dass Interpretationsobjektivität nicht eindeutig gegeben ist.<sup>1107</sup>

<sup>1103</sup> Im Zusammenhang mit der Programmierung des Onlinefragebogens wurde automatisch ein Kodierungsschema hinterlegt. Die Daten konnten im Anschluss an die Untersuchung direkt in den zur weiteren Bearbeitung und Analyse notwendigen Formaten exportiert werden. Schritte der Datenerfassung und Kodierung fielen somit weg. Somit bestand auch keine Gefahr negativer Einflüsse auf die Qualität der Daten, wie z.B. Übertragungsfehler.

<sup>1104</sup> Der Ausschluss von Datensätzen erfolgte lediglich dann, wenn aufgrund des Gesamteindrucks der Merkmalsausprägungen auf die Nichteignung des Datensatzes für weitere Auswertungsschritte geschlossen werden konnte. Insbesondere im Hinblick auf Anforderungen der nachfolgend durchzuführenden Analysen, wie z.B. der Faktoren- und Clusteranalyse wurde damit eine Verringerung möglicher Fehlerquellen durch Ausreißer, d.h. solche Objekte, welche sich hinsichtlich der zu analysierenden Merkmalsausprägungen sehr stark im Vergleich zu den übrigen Objekten in der Stichprobe unterscheiden, angestrebt. Zu möglichen Fehlerquellen am Bsp. der Clusteranalyse vgl. Bacher/Pöge/Wenzig 2010, S. 165 ff.

<sup>1105</sup> Wie bereits in einer vorhergehenden Fußnote angeführt, wurden Missing Values im Falle einer Auskunftsverweigerung zu einzelnen Statements in Kauf genommen. Weitere Missing Values konnten auftreten, falls die Beantwortung eines Fragebogens im Verlauf der Untersuchung durch die Auskunftsperson abgebrochen wurde. Für diesen Fall handelt es sich aufgrund der Randomisierung von Items um „values missing at random“. Diese führen zu keiner systematischen Verzerrung. Antwortfälle mit einem hohen Anteil von Missing Values im dritten Fragenblock (Signale) wurden von der Auswertung ausgeschlossen. Zudem wird bei der Auswertung jeweils der Stichprobenumfang „n“ angegeben.

<sup>1106</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 80 ff.; Himme 2009, S. 485.

<sup>1107</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 80.

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) eines Messvorgangs ist gegeben, wenn wiederholte Messungen unter völlig gleichen Bedingungen zu demselben Messresultat führen. Unter anderem ist dies der Fall, wenn eine Wiederholung der Messung innerhalb eines zeitlichen Abstands, in dem sich die Bedingungen der Messung nicht verändern, die Werte einer ersten Messung bestätigt. Für eine Beurteilung der Reliabilität der Datenerhebung wäre im vorliegenden Fall somit eine wiederholte Befragung mit dem gleichen Fragebogen und anschließender Vergleich der Untersuchungsergebnisse (Test-Retest-Methode) erforderlich, von welcher aufgrund forschungsökonomischer Gründe abgesehen wird.<sup>1108</sup> Allerdings wurden Mittel zur Steigerung der Reliabilität wie z.B. eine Randomisierung von Items bei der Programmierung des Online-Fragebogens implementiert, womit der Fragebogen selbst zu einer Konstanz der Untersuchungsbedingungen beiträgt. Auch erfolgt eine Validierung im Rahmen der qualitativen Studien und es wurde in Kapitel 4 zudem auf den stetigen Wandel im organisationalen Beschaffungsverhalten hingewiesen.<sup>1109</sup> Die Validität einer Datenerhebung ist gegeben, wenn die Messung exakt desjenigen Sachverhalts erfolgt, welcher ursprünglich auch gemessen werden sollte. Da auf keine Skalen zurückgegriffen werden konnte, welche das diskutierte Thema der Anbieterverlässlichkeit in ausreichender Präzision hätten abbilden können,<sup>1110</sup> erfolgte eine Ableitung und Überprüfung der einzelnen Items in den der quantitativen Untersuchung vorgeschalteten Expertengesprächen, den Gruppendiskussionen und dem Pretest. Für eine Gültigkeit der verwendeten Messinstrumente spricht, dass es sich bei den in den Vorstudien und dem Pretest in die Entwicklung und Verfeinerung dieser Instrumente einbezogenen Auskunftspersonen um eine breite Auswahl von Fach- und Führungskräften handelte, die mit dem grundlegenden Sachverhalt vertraut sind. Auch im Aufbau des Fragebogens wurde durch die Implementierung eines adaptiven Designs sowie der Entwicklung einer detaillierten Anleitung für Befragte dem Ziel einer Steigerung der Validität Rechnung getragen.<sup>1111</sup>

---

<sup>1108</sup>

Weitere Methoden zur Messung von Reliabilität sind parallele Messungen mit unterschiedlichen, als äquivalent erachteten, Messmethoden (Parallel-Test-Reliabilität) und die Aufteilung von Messinstrumenten zur Überprüfung der internen Konsistenz (Split-Half-Reliability). Vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 163 ff.

<sup>1109</sup>

Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 81.

<sup>1110</sup>

Es wurde auch keine vorgeschaltete Skalenentwicklung angestrebt. Eine Begründung der Eignung der verwendeten Messinstrumente erfolgt daher auf Basis nicht-statistisch überprüfter Plausibilitätsüberlegungen.

<sup>1111</sup>

Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 82 f.

## 7.2 Methoden zur Analyse der quantitativen empirischen Untersuchung

### 7.2.1 Die eingesetzten Analysemethoden im Überblick

Die Interpretation der im Rahmen der quantitativen empirischen Untersuchung erhobenen Daten setzt an einer auf Grundlage der Erkenntnisziele inhaltlich geleiteten Strukturierung dieser Daten an. Die Interpretation erfolgt – abhängig von der jeweiligen zu untersuchenden Fragestellung sowie dem Skalenniveau entsprechender Daten – auf Grundlage der Anwendung unterschiedlicher uni-, bi- und multivariater Analyseverfahren.<sup>1112</sup> An dieser Stelle soll ein kompakter Überblick über die inhaltlichen Ziele sowie die jeweils korrespondierenden statistischen Methoden erfolgen. Die analytischen Auswertungen erfolgen in der Reihenfolge der drei Hauptforschungsfragen der vorliegenden Untersuchung.

In den Kapiteln 7.3 bis 7.6 erfolgt zunächst jeweils eine Beschreibung der Datenstruktur in Verbindung mit der Ermittlung grundlegender statistischer Kennwerte.<sup>1113</sup> In Abhängigkeit vom Skalenniveau der ermittelten Verhaltensmerkmale werden zudem mittels Kontingenz- bzw. Varianzanalysen die Auswirkungen potenzieller personenbezogener, organisationaler und situativer Unterschiede im Suchverhalten nach Signalen untersucht und auf ihre Allgemeingültigkeit geprüft. Aufbauend auf der Analyse von Zusammenhängen in der Ausgangsdatenstruktur wird, u.a. zur Aufdeckung von Strukturen und Interdependenzen zwischen der Vielzahl erhobener Variablen, eine Reduktion der Datenstruktur vorgenommen. Diese Reduktion mittels Faktorenanalyse betrifft die Auskünfte zur situationsabhängigen Suche nach Verlässlichkeit (Kapitel 7.4.2) sowie die Daten zur Intensität der Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen (Kapitel 7.6.2).

Auf Basis der Daten zur situationsabhängigen Suche nach Verlässlichkeit erfolgt in Kapitel 7.4.3 eine cluster- und diskriminanzanalytische Betrachtung der Analysedaten.<sup>1114</sup> Auf den verdichteten Daten, d.h. der reduzierten Faktorstruktur, bauen zudem dependenzanalytische Verfahren und statistische Tests zur Prüfung

---

<sup>1112</sup>

Für einen Überblick über generell zur Auswertung der erhobenen Daten anwendbarer Analyseverfahren vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 187 ff. Für einen etwas spezielleren Überblick über gängige multivariate Analyseverfahren vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 201 f.; Kuß 2012, S. 235 ff.; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 12 ff.

<sup>1113</sup>

Hierunter sind insbesondere Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte sowie Standardabweichungen zu verstehen.

<sup>1114</sup>

Zur Anwendung dieser Methoden vgl. die Ausführungen in Kapitel 7.2.3 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 16 ff.

der Hypothesen auf. Entscheidungen über eine Annahme der jeweiligen Hypothesen basieren auf dem Signifikanzniveau  $\alpha$ . Dieses gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit an, mit der eine gültige Nullhypothese als Negation der ursprünglichen Hypothese abgelehnt wird. In der empirischen Sozialforschung erfolgt eine Entscheidung für die Ablehnung der Nullhypothese und somit Annahme der Ausgangshypothese ab einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0.05$ .<sup>1115</sup>

Einige zentrale Methoden der ergebnisanalytischen Auswertung sollen kurz in ihren grundlegenden Aspekten betrachtet werden. Den Methoden der Faktoren- und der Clusteranalyse wird hierzu jeweils ein eigener Abschnitt gewidmet, eher simple Verfahren werden aus forschungsökonomischen Aspekten nicht weiter erläutert.<sup>1116</sup> Dependenzanalytische Zusammenhänge zwischen Variablen werden mittels Kontingenz-<sup>1117</sup> bzw. Varianz-, Korrelations- und Regressionsanalysen aufgedeckt. Sie dienen damit der Überprüfung der aufgestellten Hypothesen. *Varianzanalysen* erlauben Aussagen über die zentrale Tendenz von Unterschieden, welche der Wirkung einer (oder mehrerer) unabhängiger Variablen auf eine (oder mehrere) abhängige Variable geschuldet sind. Für die abhängige Variable wird ein metrisches Skalenniveau verlangt, die unabhängige Variable muss lediglich nominalskaliert sein.<sup>1118</sup> Mit Hilfe von *Korrelationsanalysen* können die Wirkungsbeziehungen zwischen bzw. den Ausprägungen zweier Variablen hinsichtlich ihrer Stärke überprüft werden. Als Maß für Stärke und Richtung des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen dient hierbei der Korrelationskoeffizient  $r$ , welcher Werte zwischen -1 und +1 annehmen kann.<sup>1119</sup> Allerdings unterscheiden Korrelationsanalysen nicht zwischen abhängigen und unabhängigen

<sup>1115</sup> Eine Aussage gilt als „höchst signifikant“ (\*\*\*) bei  $\alpha \leq 0.001$ , „sehr signifikant“ (\*\*) bei  $\alpha \leq 0.01$  und als „signifikant“ (\*) bei  $\alpha \leq 0.05$ . Werte ab  $\alpha > 0.05$  gelten hingegen als „nicht signifikant“ (n.s.). Für eine darstellende Diskussion der Vorgehensweise bei der statistischen Prüfung von Hypothesen vgl. Hildebrandt 1999, S. 33 ff.; S. 205 ff.

<sup>1116</sup> Generell wird auf eine große Auswahl an Literatur zur Anwendung statistischer Auswertungsmethoden verwiesen. Zu nennen sind hier bspw. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011; Kuß 2012; Fantapié Altobelli 2011; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009; Böhler 2004.

<sup>1117</sup> Hierbei werden in Kreuztabellen dargestellte Zusammenhänge auf ihre statistische Signifikanz überprüft. Die Stärke der Zusammenhänge wird durch den Kontingenzkoeffizient (CC) abgebildet. Als nicht trivial gelten laut Faustformel Werte oberhalb von 0,3. Der Maximalwert des Kontingenzkoeffizienten ist CCmax. Dieser Wert wird ausgehend vom Minimum der Anzahl an Zeilen oder Spalten berechnet.  $CC_{max} = \sqrt{(R-1)/R}$  ( $R = \text{Zeilen, Spalten}$ ). Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 315 f.

<sup>1118</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 158.

<sup>1119</sup> Der Zusammenhang zwischen Variablen ist umso stärker, je näher ein Wert an -1 oder +1 liegt. Werte um 0 weisen auf einen geringen Zusammenhang hin. Nimmt der Korrelationskoeffizient  $r$  einen negativen Wert an, ist dies ein Hinweis auf einen negativen Zusammenhang, nimmt  $r$  einen positiven Wert an, reflektiert dies einen positiven Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 194. Streudiagramme zur Veranschaulichung der gemeinsamen Verteilung zweier intervallskalierten Variablen erleichtern die Interpretation eines berechneten Zusammenhangs. Vgl. Kuß 2012, S. 210.

gen Variablen.<sup>1120</sup> Zur ausführlichen kausalanalytischen Aufdeckung der Einflüsse unabhängiger auf abhängige Variablen werden daher vereinzelt Regressionsanalysen als strukturprüfendes Verfahren eingesetzt. *Regressionsanalysen* dienen allgemein der Beschreibung und Erklärung des Zusammenhangs, d.h. der Wirkungsbeziehungen, zwischen einer abhängigen metrischen Variablen und einer oder mehreren unabhängigen metrischen Variablen.<sup>1121</sup>

### 7.2.2 Grundlegende Aspekte der explorativen Faktorenanalyse und Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen

Der vorliegenden Arbeit liegen grundlegende Vermutungen, jedoch keine a-priori spezifizierten Annahmen über die Struktur von Faktoren zugrunde. Aus diesem Grund kommt das Verfahren der explorativen Faktorenanalyse zum Einsatz.<sup>1122</sup> Mit ihrer Hilfe wird das Ziel der Strukturierung der Beziehungszusammenhänge innerhalb eines Sets an Indikatorvariablen bzw. das der Identifikation einer zugrundeliegenden Faktorstruktur verfolgt. Die identifizierte Faktorstruktur stellt inhaltlich eine Verdichtung der untersuchten Indikatoren auf voneinander möglichst unabhängige Bewertungsdimensionen dar. Sie ermöglicht nachfolgende Auswertungsschritte in einer reduzierten Faktorstruktur, insofern als sie eine hinreichend gute Abbildung einer Gesamtheit untersuchter Indikatoren durch eine möglichst geringe Anzahl von Faktoren zum Ziel hat.<sup>1123</sup> Die Datenreduktion wirkt einerseits strukturgebend, vor allem trägt sie aber zu einer Erhöhung der Validität von Auswertungsergebnissen und der Vermeidung mit Multikollinearität verbundener Probleme, z.B. bei nachfolgenden regressionsanalytischen Auswertungen

<sup>1120</sup> Vgl. zur Beschreibung korrelationsanalytischer Auswertungen vgl. unter anderem Malhotra 2010, S. 561 ff.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 194 ff.

<sup>1121</sup> Die Regressionsanalyse beschreibt Ursache-Wirkungs-Beziehungen bzw. Kausalbeziehungen. Bei der Hypothesenbildung entspricht ihnen die „Je-Desto“-Formulierung. Vgl. zur Beschreibung regressionsanalytischer Verfahren unter anderem Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.200 ff.; Malhotra 2010, S. 561 ff.; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 56 ff. Für regressionsanalytische Auswertungen wird zumindest bei abhängigen Variablen ein metrisches Skalenniveau vorausgesetzt. Dieses wird für die auf Ratingskalen abgefragten Items als gegeben angesehen. Für Einflussvariablen (unabhängige Variablen) ist auch ein kategoriales bzw. nominales Skalenniveau zulässig. Allerdings sollte für diesen Fall eine Umwandlung dieser Variablen in Dummy-Variablen (Binärvariablen mit den Werten Null und Eins) vorgenommen werden. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 14 f.

<sup>1122</sup> Der einer Faktorenanalyse zugrundeliegende Mechanismus besteht in der Identifikation hoch miteinander korrelierender Variablengruppierungen und Trennung dieser von schwächer korrelierten Gruppen. Vgl. z.B. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 330; Erichson/Hammann 2011, S. 441; Malhotra 2010, S. 636 ff. Im Gegensatz zur konfirmatorischen Faktorenanalyse wird bei einer explorativen Faktorenanalyse nicht bereits vorab eine Faktorenstruktur festgelegt.

<sup>1123</sup> Vgl. Homburg/Gierig 1996, S. 8 sowie die dort angegebene Literatur. Die explorative bzw. auch als exploratorische Faktorenanalyse wird ebenso wie das Cronbach'sche Alpha sowie die Item to Total-Korrelationen den Ansätzen einer ersten Generation von Methoden zur Beurteilung der Reliabilität und Validität von Messmodellen zugerechnet. Vgl. hierzu auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 330 ff.

bei.<sup>1124</sup> Hierbei ist im Rahmen der Faktorenanalyse eine Eliminierung von einzelnen Indikatoren möglich und auch sinnvoll, sofern diese nicht ausreichend hoch auf einen Faktor laden.<sup>1125</sup> Faktorladung dient als Maßgröße für die Korrelation zwischen einem Faktor und einem Indikator und bildet somit die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen Faktor und Indikator ab. Sofern alle Indikatoren eindeutig einem Faktor zugerechnet werden können, die ermittelten Faktorladungen über dem Wert von 0,4 liegen und der erklärte Varianzanteil<sup>1126</sup> der Indikatoren durch den Faktor mindestens 50% beträgt, kann überdies von einer ausreichenden Konvergenz- und Diskriminanzvalidität ausgegangen werden.<sup>1127</sup> Zum Zweck der faktoranalytischen Auswertungen kommt in der vorliegenden Arbeit die Variante der Hauptkomponentenanalyse zum Einsatz. Sie basiert auf der – für die durchzuführenden Analysen plausiblen – Ausgangsannahme, dass die Variablen keine Einzelrestwertvarianzen enthalten. Ein nicht durch extrahierte Faktoren erklärter Varianzanteil ist somit als zum Zweck der Informationsverdichtung bewusst in Kauf genommener Informationsverlust zu begreifen.<sup>1128</sup> Die Eignung der Ausgangsdaten für die faktoranalytischen Zwecke wird jeweils anhand einer Plausibilitätsprüfung der Anti-Image-Kovarianz-Matrizen sowie durch Berücksichtigung des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums untersucht.<sup>1129</sup> Die Bestimmung der Anzahl der zu extrahierenden Faktoren erfolgt in der vorliegenden Arbeit auf Basis des Kaiser-Kriteriums und entspricht demnach der Anzahl der Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1.<sup>1130</sup> Eine orthogonale

1124

Bei Multikollinearität handelt es sich um einen Zustand hoher Korrelationszusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen. Multikollinearität erschwert die Durchführung von Regressionsanalysen durch eine Reihe von Problemen. Zur Diskussion der mit Multikollinearität verbundenen Probleme vgl. Malhotra 2010, S. 586; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 93 f.

1125

Vgl. Churchill 1979, 68; Malhotra 2010, S. 636 f.

1126

Die erklärte Varianz stellt den durch einen Faktor erfassten Anteil der Gesamtvarianz aller ihm zugrundeliegenden, also auf ihn ladenden Indikatoren dar.

1127

Vgl. Homburg/Gierig 1996, S. 8 sowie S. 12; Himme 2009, S. 493 ff. Sollte ein Faktor nicht mindestens 50% der Varianz der ihm zugehörigen Indikatoren erklären, ist gegebenenfalls eine Elimination von Indikatoren mit zu geringen Faktorladungen vorzunehmen. In der vorliegenden Untersuchung wurden jeweils Faktorladungen oberhalb von 0,5 angestrebt.

1128

Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 356. Für eventuell fehlende Werte erfolgt ein paarweiser Fallausschluss. Die Koeffizienten werden zum Zweck einer besseren Übersicht der Größe nach sortiert. Zudem werden Koeffizienten unterhalb eines Wertes von 0,5 nicht angezeigt. Gleichwohl wurde darauf geachtet und auch bei der Eliminierung von Indikatoren berücksichtigt, dass die Indikatoren möglichst immer nur eindeutig auf einen Faktor laden.

1129

Eine Überprüfung der Eignung der Ausgangsdaten anhand von Anti-Image-Kovarianz-Matrizen basiert an der Forderung, dass eine Diagonalmatrix vorliegt und nicht diagonale Elemente nah bei dem Wert Null liegen. Dziuban und Shirkey legen den Schwellenwert für Elemente die ungleich Null sind ( $>0,09$ ) auf 25% fest. Für Werte oberhalb verneinen sie die Eignung für faktoranalytische Auswertungen. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium basiert auf den Anti-Image-Korrelationsmatrizen und drückt die Eignung von Ausgangsdaten in einer indexierten Prüfgröße aus. Werte unterhalb von 0,5 gelten als ungeeignet, Werte oberhalb von 0,8 hingegen als ideal. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 341 ff.

1130

Der Eigenwert eines Faktors errechnet sich aus der Summe der quadrierten Faktorladungen über alle Indikatoren dieses Faktors.

Rotation mittels des VARIMAX-Verfahrens wird vor dem Hintergrund einer dadurch verbesserten Interpretierbarkeit der Faktorladungsmatrix zugelassen.<sup>1131</sup>

Eine Überprüfung des Resultats einer explorativen Faktorenanalyse erfolgt üblicherweise mit Hilfe von Cronbachs Alpha und Item to Total-Korrelationen. *Cronbachs Alpha* stellt ein Reliabilitätsmaß dar, mit welchem sich die interne Konsistenz einer Gruppe von Indikatoren, die auf den gleichen Faktor laden, beurteilen lässt.<sup>1132</sup> Das Maß zeigt somit an, ob die Indikatorvariablen einer Gruppe sich ausreichend ähnlich sind. Der Wertebereich von Cronbachs Alpha liegt zwischen Null und Eins, wobei hohe Werte ein hohes Maß an Reliabilität signalisieren. In der Literatur als Mindestmaß für eine hinreichende Reliabilität zumeist ein Wert von 0,7 gefordert, zum Teil werden allerdings auch Werte von 0,6 als ausreichend erachtet.<sup>1133</sup> *Item to Total-Korrelationen* ermöglichen eine Beurteilung der Konvergenzvalidität mittels der Berechnung der Korrelation eines Indikators (Items) mit der Summe aller übrigen Indikatoren des Faktors (Total). Besonders hohe Item to Total-Korrelationen deuten auf ein hohes Maß an Konvergenzvalidität hin.<sup>1134</sup> Für den Fall einer Unterschreitung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Mindestreliabilität von 0,7 (Cronbach'sches Alpha), lässt sich ebene Reliabilität durch die schrittweise Eliminierung des Indikators mit der niedrigsten Item to Total-Korrelation steigern. Damit werden jene Indikatoren ausgeschlossen, die nur einen schwachen Beitrag zur Erklärung eines Konstrukts leisten. In der einschlägigen Literatur ist kein expliziter Grenzwert für die Elimination von Indikatoren angegeben. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit eine Erhöhung von Cronbachs Alpha befürwortet, solange wie eine akzeptable Multiattributivität gewährleistet ist. Neben der Verdichtung der Faktorstruktur mittels explorativer Faktorenanalyse wird auch eine Clusteranalyse durchgeführt. Diese soll ebenso kurz in ihren grundlegenden Aspekten dargestellt werden.

<sup>1131</sup> Es lassen sich mit der orthogonalen und der obliquen Rotation zwei grundsätzliche Methoden der Rotation voneinander unterscheiden. Das VARIMAX-Verfahren als sehr häufig angewendete Methode der orthogonalen (rechtwinkligen) Rotation geht von der Ausgangsannahme aus, dass die Faktoren untereinander nicht korrelieren. Zur vergleichenden Darstellung unterschiedlicher Rotationsverfahren vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 363.

<sup>1132</sup> Interne Konsistenz bedeutet, dass alle Indikatoren des Messinstruments widerspruchsfrei und eindimensional sind, d.h. die selbe Dimension messen. Vgl. Himme 2009, S. 488 f.; Schnell/Esser/Hill 2013, S. 142 f.

<sup>1133</sup> Vgl. Nunnally 1978, S.245; Cortina 1993, S. 98 ff.; Malhotra 2010, S. 319 f. Die Wertgrenze von 0,7 stellt in der Literatur allerdings einen vieldiskutierten und umstrittenen Gegenstand dar. Während insbesondere für Studien mit explorativen Charakter teilweise Werte leicht unterhalb von 0,7 noch als akzeptabel gelten, werden häufig auch höhere Werte von 0,8 und mehr gefordert. Allerdings wird auch vor einer zu starken Fixierung allein auf einen bestimmten Zahlenwert gewarnt. Vgl. hierzu auch die Diskussion bei Cortina 1993, S. 101 ff. sowie Schmitt 1996, S. 350 ff.

<sup>1134</sup> Vgl. Nunnally 1978, S. 274.



### 7.2.3 Grundlegende Aspekte der Clusteranalyse

Es ist davon auszugehen, dass eine Klassifikation von Nachfragern auf Basis ihres Suchverhaltens nach Signalen für Verlässlichkeit zu einem weiteren Erkenntniszuwachs beiträgt. Eine aus heterogenen Klassifikationsobjekten bestehende Stichprobe bzw. Teilstichprobe soll daher zum Zweck einer exakteren Charakterisierbarkeit nochmals mittels einer Clusteranalyse in mehrere möglichst homogene Teilmengen unterteilt werden.<sup>1135</sup> Die Clusteranalyse dient hierbei als Methodik für eine statistisch fundierte Typologisierung. Die mittels Clusteranalyse zu identifizierenden Teilmengen entsprechen Beschaffungsbeteiligten mit ähnlich ausgeprägten verlässlichkeitsbezogenen Informationspräferenzen. Unterschiedliche Typen werden abgegrenzt und jeweils anhand distinkter Merkmale beschrieben.<sup>1136</sup> Der Begriff der Clusteranalyse beschreibt unterschiedliche interdependenzanalytische Verfahren zur explorativen Entdeckung von Strukturen in Daten.<sup>1137</sup> Wesentliche Kriterien zu ihrer Unterscheidung sind die Wahl des Gruppierungsverfahrens sowie die des Proximitätsmaßes<sup>1138</sup>. Die Aufteilung der Objekte (hier: Beschaffungsbeteiligte) der Stichprobe auf einzelne Segmente erfolgt anhand der extrahierten Faktoren als jeweilige Segmentierungskriterien.

Durch den Einsatz cluster- und diskriminanzanalytischer Verfahren sollen die nachfolgend aufgeführten Fragestellungen einer empirischen Überprüfung unterzogen und diskutiert werden:

1. Eignen sich die extrahierten Determinanten (Faktoren), um sinnvolle Segmente innerhalb der Stichprobe zu identifizieren?
2. Liegt eine ausreichend homogene interne Verteilung der Clusterstruktur vor?

<sup>1135</sup> Es gilt die Prämisse, dass die Objekte innerhalb einer Gruppe möglichst ähnliche Eigenschaften bzw. Variablenwerte besitzen (Homogenität innerhalb der Klassen). Zwischen den Gruppen wird hinsichtlich des Zielkriteriums hingegen eine möglichst hohe Heterogenität angestrebt. Vgl. Erichson/Hammann 2011, S. 441. Zum generellen Ablauf sowie Entscheidungsproblemen der Clusteranalyse vgl. auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 395 ff.

<sup>1136</sup> Zur Vorgehensweise im Rahmen einer empirisch begründeten Typenbildung vgl. Kelle/Kluge 2010, passim.

<sup>1137</sup> Besonders bekannte Verfahren sind die Two-Step-Clusteranalyse, die Clusterzentrenanalyse (K-Means) sowie die hierarchische Clusteranalyse. Vgl. Schendera 2010, S. 1 ff.

<sup>1138</sup> Die Wahl des Gruppierungsverfahrens bestimmt die Vorgehensweise, nach der eine Zusammenfassung von ähnlichen Objekten zu Gruppen (Fusionierungsalgorithmen) oder aber die Zerlegung einer Erhebungsgesamtheit in Gruppen (Partitionierungsalgorithmen) erfolgen soll. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 398 f. Proximitätsmaße hingegen stellen eine statistische Maßeinheit zur Messung von Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit zwischen betrachteten Objekten (Distanzmaß) dar. Mit zunehmender Ähnlichkeit respektive Unähnlichkeit zweier Objekte steigen die Maße jeweils an. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 399 f. Für die metrische Variablenstruktur der vorliegenden Untersuchung kommen als gängigste Verfahren zur Ermittlung der Ähnlichkeit die Minkowski-Metrik, die einfache oder quadrierte Euklidische Distanz oder der Q-Korrelationskoeffizient in Frage. Zu einer Erläuterung dieser drei Verfahren vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 410 ff.

3. Wie können die jeweiligen Cluster durch distinktive Merkmale bzw. Verhaltensaspekte charakterisiert werden, d.h. lassen sich Clusterprofile herausarbeiten, welche segmentspezifische Signalingstrategien für den Clustern entsprechende Nachfragersegmente ermöglichen?

Die clusteranalytische Auswertung dieser Arbeit bedient sich für den Fusionierungsprozess des hierarchischen Verfahrens.<sup>1139</sup> Dieses Verfahren trägt – anders als partitionierende Verfahren – dem explorativen Charakter des zugrundeliegenden Forschungsanliegens Rechnung.<sup>1140</sup> Eine Beantwortung der formulierten Fragestellungen wird somit in einem ersten Schritt unter Verwendung der hierarchisch-agglomerativen Clusteranalyse angestrebt.<sup>1141</sup> Hierbei findet die Ward-Methode als Fusionsalgorithmus Verwendung, als Ähnlichkeits- bzw. Distanzmaß wird der quadrierte euklidische Abstand herangezogen.<sup>1142</sup> Bei der in der Untersuchung verwendeten Ward-Methode handelt es sich um einen sehr häufig eingesetzten Fusionsalgorithmus, bei welchem jene Cluster vereinigt werden, deren Fusionierung zu einer Minimierung der Varianz (Heterogenität) führt.<sup>1143</sup> Die Summe der quadrierten Euklidischen Distanzen (Fehlerquadratsumme) dient als Heterogenitätsmaß. Auf jeder Fusionierungsstufe wird somit das Clusterpaar vereinigt, welches den kleinsten Zuwachs der Fehlerquadratsumme erzeugt. Die minimale Zunahme der Fehlerquadratsumme als Verschmelzungskriterium für die Clusterbildung ermöglicht ein hohes Maß an Homogenität innerhalb der Gruppen. Diese Homogenität wiederum stellt – auch mit Blick auf das Ziel einer Vermeidung von Streuverlusten möglicher Signalingmaßnahmen – eine wichtige Voraussetzung zur Formulierung gruppenbezogener Handlungsempfehlungen dar. Vorteilhaft ist in dieser Hinsicht zudem, dass die Ward-Methode weder

<sup>1139</sup> Hierarchische Clusteranalysen zeichnen sich durch die Tatsache aus, dass die optimale Clusteranzahl erst im Fusionierungsprozess herausgearbeitet wird, d.h. nicht aber vorgegeben sein muss. Vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 255; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 418; Schendera 2010, S. 23 ff.

<sup>1140</sup> Vorteilhaft ist, dass partitionierende Verfahren den Austausch von Elementen zwischen den Gruppen während des auf Optimierung der Zielfunktion ausgelegten Iterationsprozesses ermöglichen, während sich bei hierarchischen Verfahren eine einmal gebildete Gruppe nicht mehr im Analyseprozess auflösen lässt. Jedoch widerspricht das Vorgehen partitionierender Verfahren dem explorativen Charakter des zugrundeliegenden Forschungsanliegens insofern wie diese von einer beliebigen, aber feststehenden Startgruppierung, d.h. einer festgelegten Anzahl an Clustern ausgehen. Zur Auswahl des Fusionierungsalgorithmus sowie einen Überblick ausgewählter Cluster-Algorithmen vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 418 ff.; Fantapié Altobelli 2011, S. 254 ff.

<sup>1141</sup> Bei hierarchisch-agglomerativen Verfahren wird jedes Objekt zunächst einer einzelnen Gruppe zugewiesen. Objektpaare mit der höchsten Ähnlichkeit bzw. der geringsten Distanz werden in weiteren Stufen zu neuen Clustern vereinigt. In einem letzten Schritt sind alle Objekte Bestandteil eines einzigen Clusters. Vgl. Bacher/Pöge/Wenzig 2010, S. 19 sowie 236 f.; Fantapié Altobelli 2011, S. 255; Schendera 2010, S. 23 ff.

<sup>1142</sup> Die Ward-Methode bietet insbesondere für die vorliegende Untersuchung eine Reihe von Vorteilen, welche in der nachfolgenden Diskussion zum Teil aufgegriffen werden. Eine vertiefte Abwägung von Vor- und Nachteilen dieses Verfahrens im Vergleich zu anderen Verfahren ist allerdings nicht beabsichtigt.

<sup>1143</sup> Vgl. Bacher/Pöge/Wenzig 2010, S. 286 ff.

zu einer Kettenbildung (Kontraktionseffekt) noch zu einer Bildung vieler kleiner Gruppen (Dilatationseffekt) neigt.<sup>1144</sup> Je kleiner die Gruppenszahl ausfällt, desto höher ist wiederum der Anteil erklärter Varianz in den Clustern.<sup>1145</sup>

Da die Fusionierung bei hierarchisch-agglomerativen Verfahren, ausgehend von Einzelobjekten, bis zur vollständigen Verschmelzung aller Objekte zu einem Cluster fortgesetzt wird, bedarf es einer Unterbrechung des Fusionierungsprozess an geeigneter Stelle. Es stellt sich somit die Frage der optimalen Anzahl zu bildender Cluster, insbesondere mit Blick auf die Aussagefähigkeit der jeweiligen Cluster. Eine Möglichkeit stellt die Unterbrechung der Verschmelzung bei einem sprunghaften Anstieg der Fehlerquadratsumme – das sogenannte Elbow-Kriterium im Rahmen eines Scree-Tests – dar. Um methodische Schwächen dieses Verfahrens auszugleichen,<sup>1146</sup> erfolgt ergänzend hierzu erfolgt eine Überprüfung des Fusionierungsmusters (Dendogramm). Da die Clusteranalysen generell keine statistisch verlässlichen Aussagen über die Validität einer generierten Clusterlösung zulassen, wird diese üblicherweise nachfolgend einer diskriminanzanalytischen Überprüfung unterzogen. Bei der Diskriminanzanalyse handelt es sich um ein strukturprüfendes Verfahren zur Überprüfung einer per Clusteranalyse erzeugten Segmentbildung. Hiermit lässt sich u.a. überprüfen, ob in Bezug auf bestimmte Variablen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Segmenten bestehen.<sup>1147</sup> Als Ausgangspunkt für die Durchführung der durchzuführenden Diskriminanzanalyse dient die per Clusteranalyse vordefinierte Gruppeneinteilung und -anzahl. In einem zweiten Schritt erfolgt die Formulierung einer Diskriminanzfunktion, gefolgt von deren Schätzung und Prüfung. Sie ermöglicht eine optimale Trennung zwischen den Gruppen. Im Anschluss daran kann mit der Diskriminanzanalyse eine Überprüfung der Merkmalswichtigkeit vorgenommen werden.<sup>1148</sup>

---

<sup>1144</sup> Kettenbildung (Kontraktionseffekt) tritt im Falle der Bildung weniger großer Gruppen ein, denen viele kleine Gruppen gegenüberstehen. Das beschriebene Problem betrifft bspw. das Single-Linkage-Verfahren. Dilatationseffekt beschreibt die Tendenz viele kleine Gruppen zu bilden. Diese Eigenschaft ist typisch für das Complete-Linkage-Verfahren. Vgl. Bacher/Pöge/Wenzig 2010, S. 152.

<sup>1145</sup> Vgl. Fantapié Altobelli 2011, S. 256 f.

<sup>1146</sup> Die Methode beruht auf einer lediglich subjektiven Interpretation des Kurvenverlaufs. Darüber hinaus liegt häufig keine eindeutige Lösung vor.

<sup>1147</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 19.

<sup>1148</sup> Zur Vorgehensweise bei der Durchführung der Diskriminanzanalyse vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 190 ff.

### 7.3 Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Beschreibung der Datenstruktur der Untersuchung

Der vorliegende Abschnitt beabsichtigt zunächst eine Charakterisierung der Stichprobe bzw. von Gesamt- und Teilstichproben. Diese einleitende Charakterisierung ermöglicht einen Überblick zum Zweck der Orientierung und lässt zudem erste Aussagen hinsichtlich der Qualität der erhobenen Daten zu. Insgesamt werden in der Ergebnisauswertung und -analyse 1102 Fälle berücksichtigt. Diese verteilen sich – wie in Tabelle 29 dargelegt – in Ableitung von den in der Untersuchung abgefragten Güterkategorien auf sieben unabhängige Teilstichproben.

Adaptionstyp bzw. „TSP“ <sup>1149</sup>	Beschaffungsgut	Stichprobenumfang
Typ 1	Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe („RHB“)	n <sub>1</sub> = 304
Typ 2	Halbfertigwaren und Komponenten/Teile („HKT“)	n <sub>2</sub> = 328
Typ 3	Investive Gebrauchsgüter („IGG“)	n <sub>3</sub> = 222
Typ 4	Industrielle Services (Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen, kurz „IS“)	n <sub>4</sub> = 53
Typ 5	Bauleistungen („BL“)	n <sub>5</sub> = 53
Typ 6	Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (Business Services, kurz „BS“)	n <sub>6</sub> = 56
Typ 7	EDV-/IT-Dienstleistungen (IT Services, kurz „ITS“)	n <sub>7</sub> = 86

Tabelle 29: Teilstichproben in Ableitung an das adaptive Fragebogendesign

Die Befragten bzw. jeweilige Fälle in den einzelnen Teilstichproben verteilen sich wiederum, wie in Tabelle 30 dargestellt, auf die drei Sektoren:

TSP	Sektor des Nachfragerunternehmens (Befragte) <sup>1150</sup>			Gesamt
	Sektor 1 WZ2008 A/B (01-09)	Sektor 2 WZ2008 C (10-33)	Sektor 3 WZ2008 D-U (35-99)	
1	4	267	33	304
2	1	291	36	328
3	5	153	64	222
4	2	32	19	53
5	1	20	32	53
6	1	19	36	56
7	0	38	48	86
Σ	14	820	268	1102

Tabelle 30: Verteilung der Fälle der Gesamtstichprobe auf Teilstichproben und Sektoren

Hinsichtlich der anteiligen Verteilung von Befragten auf die drei Sektoren fallen höchst signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen TSP auf (CC=0,401 bei CC<sub>max.</sub>=0,82;  $\alpha=0,000$ ). In der Folge erscheint – vor dem Hintergrund unterschiedlicher, bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit explizierten, Beschaffungslogiken in Abhängigkeit von Güterkategorien – sowohl eine Auswertung für einzelne bzw. für Kombinationen von Teilstichproben wie auch die Auswertung

<sup>1149</sup>

„TSP“ steht für Teilstichprobe.

<sup>1150</sup>

Sektor 1 = Land-/Forstwirtschaft/Fischerei

Sektor 2 = Verarbeitendes Gewerbe

Sektor 3 = Dienstleistungsgewerbe

Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2008, passim.

über die gesamte Stichprobe von Interesse. Es lässt sich im Hinblick auf die jeweilige Zielapplikation von Beschaffungsgütern zudem eine sektorale Auswertung einzelner Güterkategorien oder der auf einen Sektor bezogenen Gesamtstichprobe begründen. Diesbezügliche Überlegungen beziehen sich vor allem auf Nachfrager aus dem verarbeitenden Gewerbe, dem zweiten Sektor. Zunächst soll eine kurze Beschreibung der Gesamtstichprobe von  $n=1102$  erfolgen, bevor aus Gründen der Forschungseffizienz Eingrenzungen und punktuelle Schwerpunktsetzungen vorgenommen werden.

78,3% der Befragungsteilnehmer bekleiden Führungspositionen, davon liegt mit 52,1% ein Schwerpunkt auf Bereichs- und Abteilungsleitungspositionen (Abb. 44, links). Die Beschaffungsbeteiligten entstammen zu über 2/3 dem Funktionalbereich Einkauf/Beschaffung (Abb. 44, rechts).

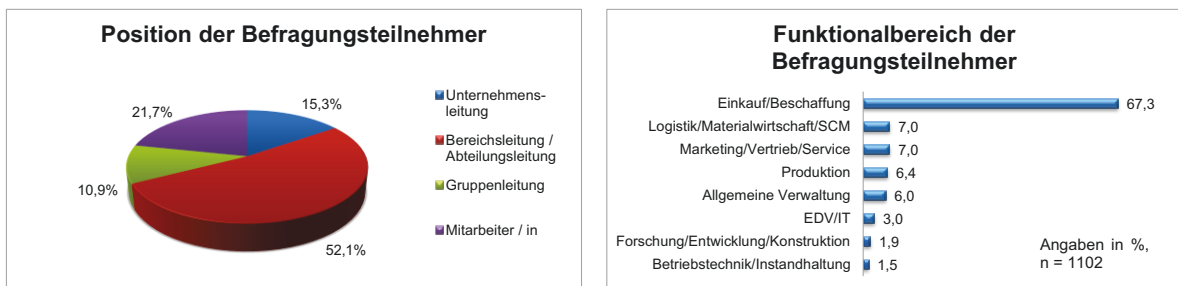


Abbildung 44: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer

Hierbei sind die auf den Anteil von Beschaffungsbeteiligten aus jeweiligen Funktionalbereichen bezogenen Unterschiede zwischen den einzelnen Teilstichproben höchst signifikant ( $CC=0,600$  bei  $CC_{max.}=0,93$ ;  $\alpha=0,000$ ). Tabelle 31 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Funktionsbereich von Beschaffungsbeteiligten und den vorrangig durch sie beschafften Gütern.

Funktionsbereich	Vorrangig Einkauf							$\Sigma$
	RHB	HKT	IGG	IS	BL	BS	IST	
Einkauf/Beschaffung	245	256	130	21	35	21	34	742
Logistik/Materialwirtschaft/SCM	27	29	12	5	2	1	1	77
Betriebstechnik/Instandhaltung	1	2	3	7	2	1	0	16
Forschung/Entwicklung/Konstruktion	3	8	6	0	2	2	0	21
EDV/IT	0	0	2	0	0	0	31	33
Produktion (einschließlich Arbeitsvorbereitung und QM)	8	13	36	4	5	2	2	70
Marketing/Vertrieb/Service	10	12	14	7	3	18	13	77
Allgemeine Verwaltung (inkl. Planung/Organisation/Personal)	10	8	19	9	4	11	5	66
$\Sigma$	304	328	222	53	53	56	86	1102

Tabelle 31: Kreuztabelle von Funktionsbereich und vorrangig beschafften Gütern

Immerhin 43,6% der Befragten tragen Verantwortung für ein jährliches Beschaffungsvolumen von über 10 Millionen Euro (Abb. 45, links), 45,6% sind an 50 oder mehr Beschaffungsentscheidungen pro Monat beteiligt (Abb. 45, rechts).

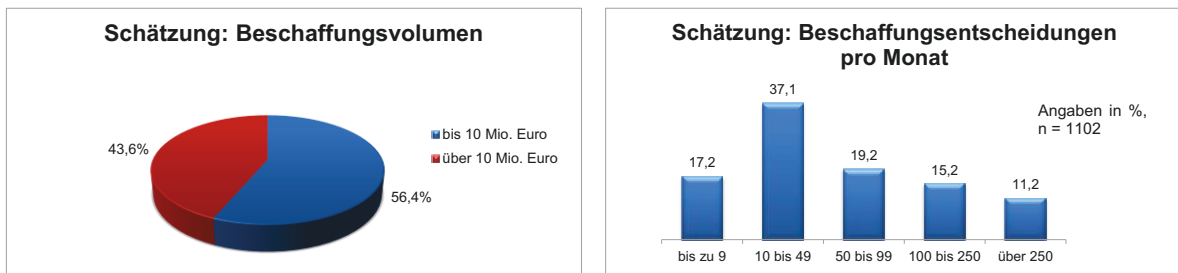


Abbildung 45: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen

Der überwiegende Teil von 70,1% gibt an, Beschaffungsentscheidungen in der Regel zusammen mit anderen Beschaffungsbeteiligten zu treffen. 17,8% hingegen entfallen auf Individualentscheider und ca. 12% bezeichnen die von ihnen ausgeführten Tätigkeiten als vorwiegend unterstützender Natur (Abb. 46).

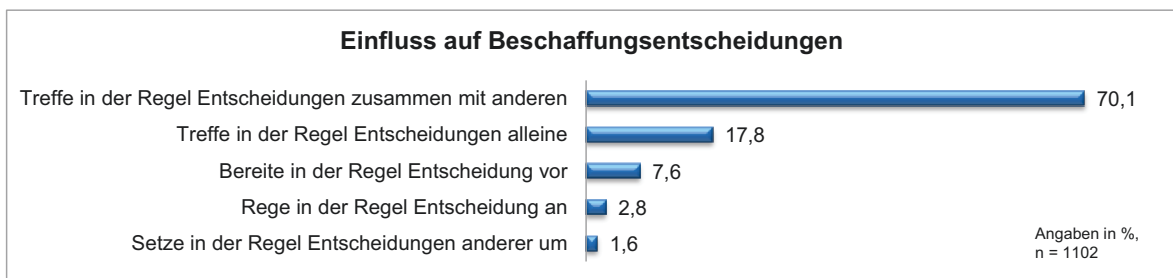


Abbildung 46: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen

Anhand der Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter und der Höhe des Umsatzes zeigt sich, dass der überwiegende Großteil der Untersuchungsteilnehmer mittelständischen bis großen Unternehmen entstammt (Abb. 47).<sup>1151</sup> Die Analyse der Stichprobe legt zudem nahe, dass hinsichtlich des Kriteriums Unternehmensgröße ein ausreichendes Maß an Heterogenität besteht und folglich die Gefahr einer Verzerrung durch einen übermäßig hohen Einfluss bestimmter Größenklassen nicht gegeben ist.<sup>1152</sup>

<sup>1151</sup>

Die KMU-Definition der Europäischen Kommission sieht in Ableitung von der Mitarbeiterzahl eine Einteilung von Unternehmen in drei Größenklassen vor (kleines Unternehmen: bis 49 Mitarbeiter ; mittleres Unternehmen: 50-249 Mitarbeiter; großes Unternehmen: ab 250 Mitarbeiter. Zur Wahl der Klasseneinteilung vgl. Europäische Kommission 2003, Artikel 2.

<sup>1152</sup>

Die dargelegten Plausibilitätsüberlegungen dienen als Ersatz für eine statistische Ermittlung der Repräsentativität. Aufgrund des gewählten Vorgehens bei der Rekrutierung von Untersuchungsteilnehmern kann eine umfassende Beurteilung der Repräsentativität hingegen nicht vorgenommen werden.

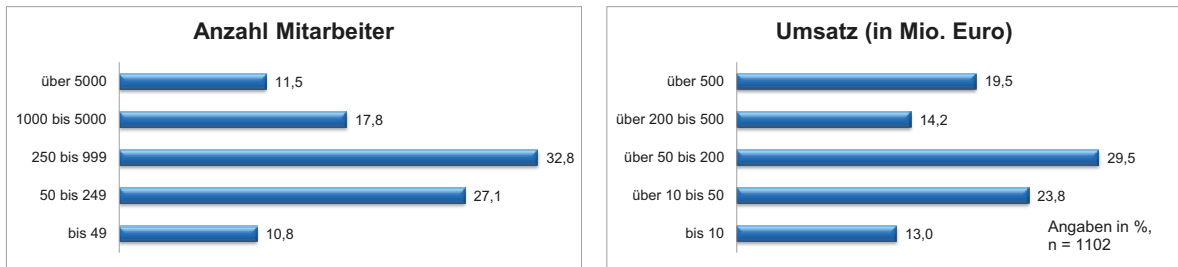


Abbildung 47: An der Anzahl der Mitarbeiter und dem in Mio. Euro Umsatz gemessene Größe der von Teilnehmern der Untersuchung repräsentierten Unternehmen

Hinsichtlich der in der Untersuchung vertretenen Branchen lässt sich eine klare Dominanz von Unternehmen der Maschinen- und Anlagenbaubranche, der Automobilindustrie und der Elektroindustrie feststellen. Besonders Unternehmen der Maschinenbaubranche sind, gemessen an ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung, überrepräsentiert (Abb. 48).

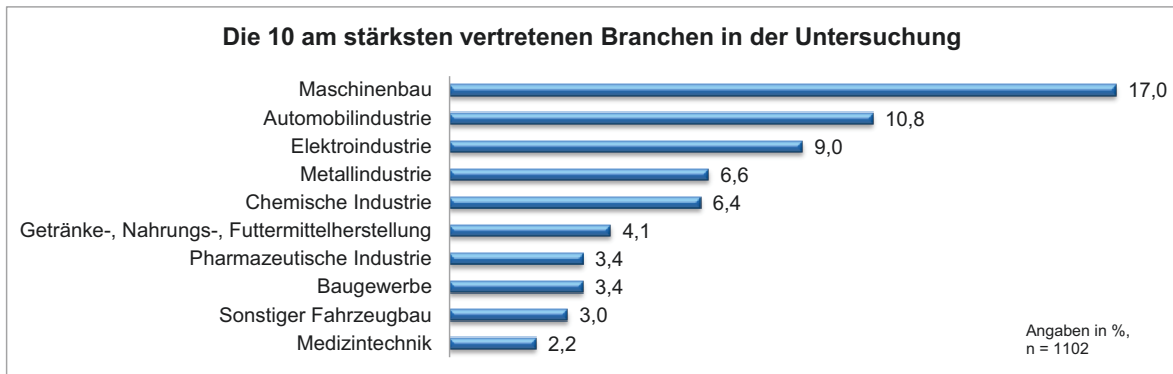


Abbildung 48: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen

Eine Zuordnung der Branchen zu einzelnen Sektoren bestätigt das Übergewicht produzierender Unternehmen des zweiten Sektors (Abb. 49).

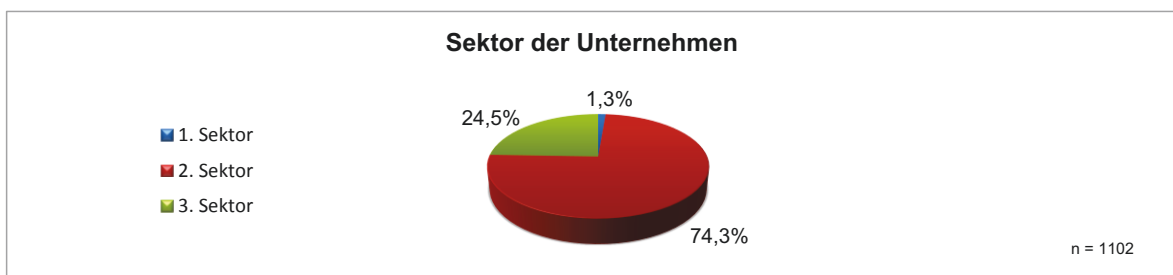


Abbildung 49: Sektorale Verortung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen

Dieses Übergewicht wirkt sich auch auf die Auswahl der Güter bzw. Leistungen aus, auf die sich die Umfrageteilnehmer beziehen. Die Werte zeigen zugleich auch den Anteil der einzelnen Teilstichproben an der Gesamtstichprobe auf (Abb. 50).

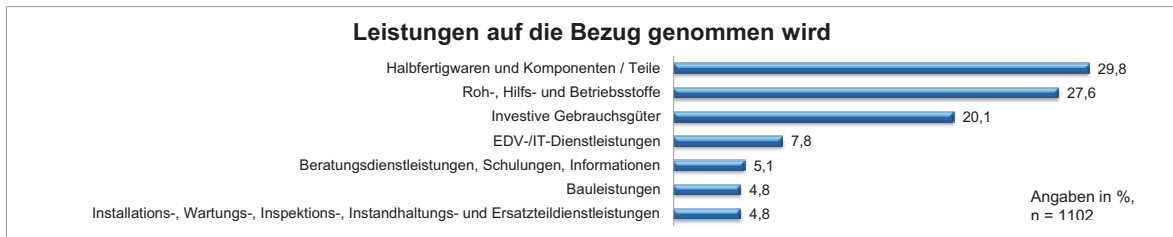


Abbildung 50: Anteil der einzelnen Teilstichproben an der Gesamtstichprobe

Auf die Frage nach der Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen durch bestehende Lieferanten geben lediglich 6,2% der Befragten an, überhaupt keine Probleme zu haben (Abb. 51). Unter der Annahme, dass jegliche Form der Nichteinhaltung von Versprechen potenzielle Nachteile für Nachfrager bedingt, sind unter Umständen bereits niedrige Werte kritisch. Mindestens jedoch betrifft dies einen Anteil von 43,3% der Antworten, repräsentiert durch Werte ab dem Wert 3 auf der 5-Punkte-Skala. Zu berücksichtigen ist dabei überdies, dass bestehende Lieferanten in der Regel bereits Gegenstand einer Auswahlentscheidung unter Berücksichtigung von Verlässlichkeitssignalen waren.

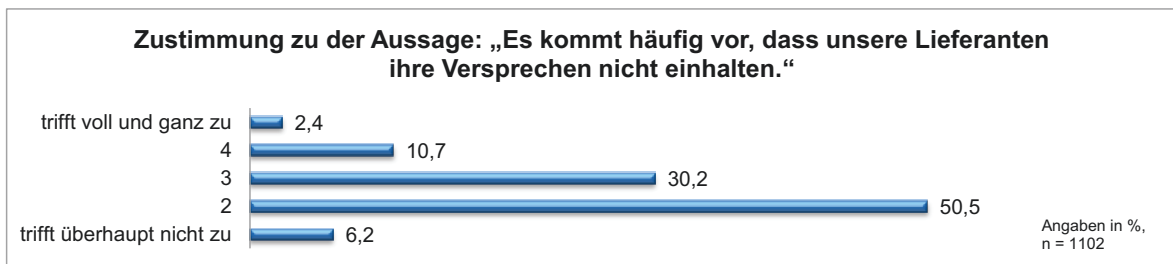


Abbildung 51: Zustimmung zu der Aussage, dass Leistungsversprechen von den bestehenden Lieferanten häufig verletzt werden

Insbesondere neue Lieferanten sind vergleichsweise schwer zu beurteilen. Entsprechend stark fällt für diesen Fall die Suche nach Signalen für Verlässlichkeit aus (Abb. 52).

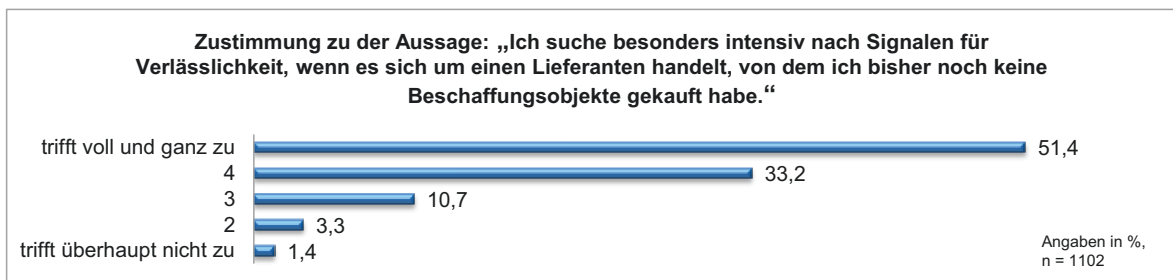


Abbildung 52: Zustimmung zu der Aussage, dass die Suche nach Signalen für Verlässlichkeit im Falle neuer Lieferanten besonders intensiv ausfällt



Zunächst sollte mittels der Aussage: „Bei der Beschaffung folgender Produkte und/oder Dienstleistungen suche ich in der Regel besonders intensiv nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten“ eine generelle Suchintensität nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit des beschafften Gutes identifiziert werden. Nachfolgend wird ein sektoraler Vergleich der ermittelten Werte vorgenommen. Hierzu werden jeweils immer nur die Aussagen von denjenigen Beschaffungsbeteiligten berücksichtigt, welche angaben, sich mit der Beschaffung ebenjenes Gutes am besten auszukennen. Die folgende Tabelle 32 zeigt zunächst für die Sektoren 2 und 3 sowie für die Summe aller drei Sektoren die Stichprobenumfänge (n), die Mittelwerte (Mean) und die Standardabweichungen (SD) an.

<b>Für Sektor 2</b>			
	<i>n</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	267	4,61	,629
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	291	4,26	,968
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	153	4,36	,908
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	32	4,19	1,030
Bauleistungen	20	4,60	,598
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	19	3,74	1,147
EDV-/IT-Dienstleistungen	38	4,26	1,005

<b>Für Sektor 3</b>			
	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	33	4,24	1,173
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	36	4,19	0,951
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	64	4,33	1,070
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	19	4,58	,507
Bauleistungen	32	4,69	,780
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	36	4,28	1,003
EDV-/IT-Dienstleistungen	48	4,44	,712

<b>Für alle Sektoren</b>			
	<i>n</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	304	4,58	,714
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	328	4,25	,964
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	222	4,35	,952
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	53	4,30	,890
Bauleistungen	53	4,64	,710
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	56	4,09	1,066
EDV-/IT-Dienstleistungen	86	4,36	,853

Tabelle 32: Suchintensität nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit des beschafften Gutes

Die jeweiligen Mittelwerte (Mean) werden überdies in einem sektorbezogenen Profilvergleich grafisch dargestellt (Abbildung 53). Dieser auf den ermittelten Werten basierende Profilvergleich zeigt für die Güterkategorien HKT, IG und BL fast identische Werte für den zweiten und den dritten Sektor an. Bei RHB liegt der Mittelwert für den zweiten Sektor bei einer deutlich geringeren Standardabweichung höher als für den dritten Sektor. Unterschiede zeigen sich auch für

Industrielle Dienstleistungen und Beratungsdienstleistungen. Hier liegen die Mittelwerte für den dritten Sektor höher.<sup>1153</sup> In der Gesamtbetrachtung fallen im Vergleich überdurchschnittlich hohe Mittelwertausprägungen für RHB und BL auf, eher niedrige Mittelwerte hingegen lassen sich für Beratungsdienstleistungen feststellen. Einschränkend gilt es jedoch auf zum Teil kleine Umfänge der Teilstichproben hinzuweisen. Dies betrifft insbesondere Bewertungen von Nachfragern aus dem dritten Sektor.

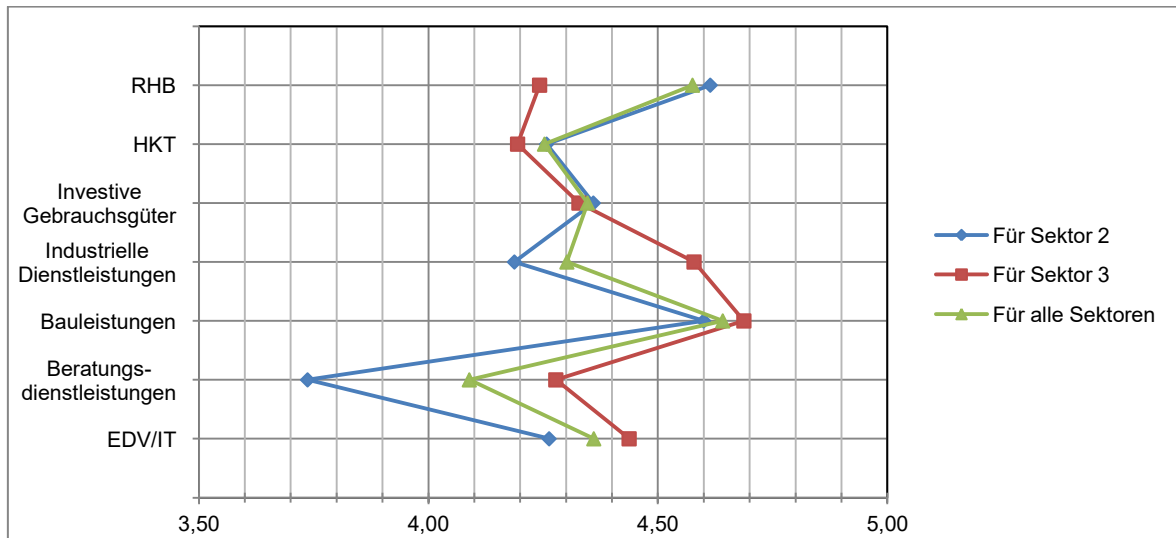


Abbildung 53: Profilvergleich der Suchintensität nach Signalen in Abhängigkeit von Gütern und Sektoren

In der folgenden Tabelle 33 werden – bezogen auf Angaben von Nachfragern aus dem zweiten Sektor – die Stichprobenumfänge ( $n$ ), die Mittelwerte (Mean) und die Standardabweichungen (SD) der generellen Suchintensität nach Verlässlichkeitssignalen für eine Reihe ausgewählter Branchen aufgezeigt. Die Auswahl in Tabelle 33 ist auf Nachfrager aus den fünf in der Untersuchung am stärksten vertretenen Branchen limitiert. Diese repräsentieren knapp die Hälfte aller Befragungsteilnehmer.

Automotive	$n$	Mean	SD
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	78	3,87	1,283
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	96	4,28	,959
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	89	4,13	,968
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	78	3,41	1,110
Bauleistungen	55	3,47	1,103
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	68	3,16	1,180
EDV-/IT-Dienstleistungen	66	3,61	1,094

<sup>1153</sup>

Allerdings gilt es zu beachten, dass die jeweiligen Stichprobenumfänge unterschiedlich groß ausfallen. Die jeweiligen Standardabweichungen deuten darüber hinaus auf sehr unterschiedliche Wertestreuungen hin. Zudem handelt es sich um eine auf der horizontalen Achse verkürzte grafische Darstellung, welche anstelle des Werteraums von 1-5 lediglich Ausprägungen von 3,5 bis 5 anzeigt.

<b>Chemische Industrie</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	59	4,59	,768
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	47	3,96	1,160
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	51	4,02	1,104
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	51	3,78	1,064
Bauleistungen	44	4,00	,940
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	48	3,44	1,090
EDV-/IT-Dienstleistungen	51	3,73	1,150

<b>Elektroindustrie</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	87	3,93	1,237
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	93	4,09	1,129
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	80	4,00	1,180
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	77	3,49	1,154
Bauleistungen	63	3,54	1,189
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	63	3,22	1,237
EDV-/IT-Dienstleistungen	63	3,52	1,176

<b>Maschinenbau</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	149	3,52	1,298
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	170	4,11	1,040
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	153	3,97	1,063
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	139	3,47	1,058
Bauleistungen	113	3,41	1,251
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	122	3,09	1,060
EDV-/IT-Dienstleistungen	116	3,36	1,153

<b>Metallindustrie</b>	<b>n</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	59	4,15	1,047
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	55	4,13	1,001
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	58	4,16	,894
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	60	3,63	1,057
Bauleistungen	44	3,73	,924
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	49	3,39	1,017
EDV-/IT-Dienstleistungen	50	3,66	1,136

Tabelle 33: Suchintensität nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit der sektoralen Zugehörigkeit des Nachfragerunternehmens

Auch hier fließen die jeweiligen Mittelwerte (Mean) zum Zweck einer vereinfachten Interpretierbarkeit in einen brachenbezogenen Profilvergleich ein.

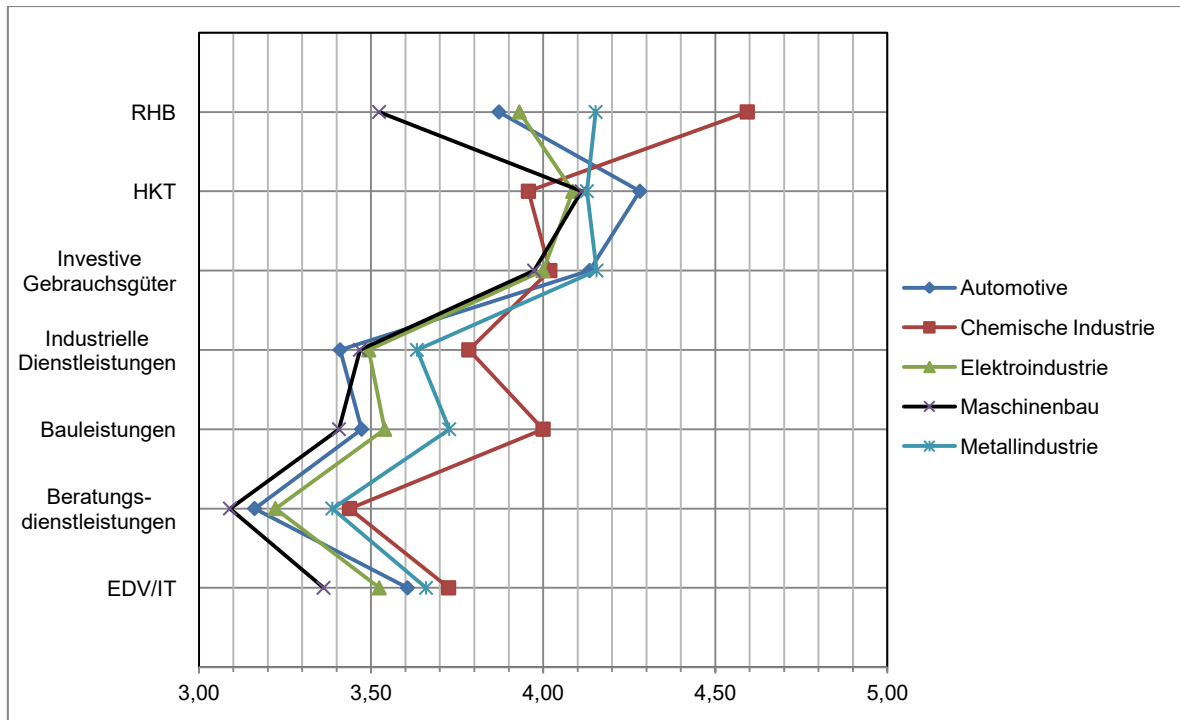


Abbildung 54: Profilvergleich der Suchintensität nach Signalen in Abhängigkeit von Gütern und Branchen

Der in Abbildung 54 dargestellte Profilvergleich zeigt deutliche Branchenunterschiede bei der Güterkategorie RHB. Auch bei Bauleistungen lässt sich ein größerer Unterschied zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Wert feststellen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Unterschiede in erster Linie auf nahezu durchgängig niedrigere Mittelwerte für den Maschinenbau bei gleichzeitig – abgesehen von der Kategorie HKT – überdurchschnittlich hohen Mittelwertausprägungen für die chemische Industrie zurückzuführen sind. Hohe Ausprägungen von RHB, BL und IS in der chemischen Industrie sind indes schlüssig, besonders da diese Branche einerseits maßgeblich von einer sicheren Versorgung mit Rohstoffen als Vorprodukt abhängig ist und zum anderen die Produktionsanlagen besonders hohen Auslastungs- und Sicherheitsanforderungen unterliegen. Für IGG waren im vorherigen Profilvergleich bereits keine wesentlichen sektoralen Unterschiede feststellbar, auch Branchenunterschiede fallen sehr gering aus.

Des Weiteren gilt es die Teilstichproben zu charakterisieren. Hierbei erfolgt allerdings eine Beschränkung auf die wesentlichsten Aspekte und besonders auffällige Unterschiede. Die nachfolgenden Angaben zu den Teilstichproben RBH, HKT und IGG beschränken sich hierbei stets auf Nachfrager aus dem zweiten

Sektor, welche für diese drei Teilstichproben jeweils den größten Teil der Befragungsteilnehmer ausmachen. Bei der *Teilstichprobe RHB* beziehen sich die Angaben daher auf einen Stichprobenumfang von  $n = 267$ . Im Vergleich zur Gesamtstichprobe ist eine etwas höhere hierarchische Position der Befragungsteilnehmer sowie ein um ca. 10 Prozentpunkte höherer Anteil von Beschaffungsbeteiligten aus dem Funktionalbereich Beschaffung festzustellen (Abb. 55).

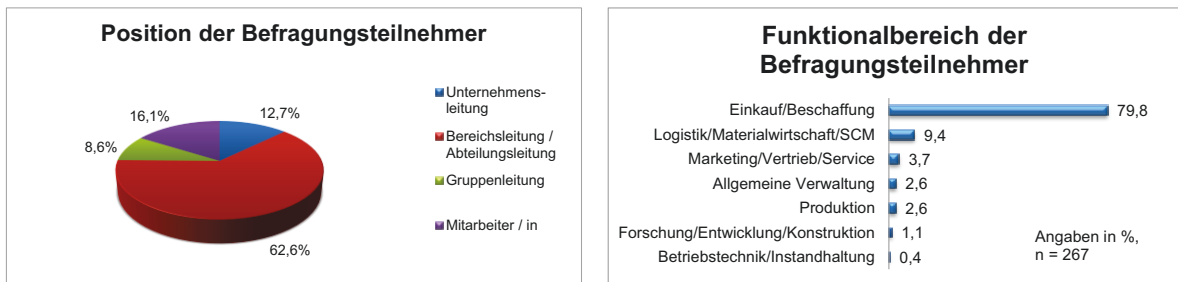


Abbildung 55: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe RHB

In Bezug auf die Anzahl der Beschaffungsentscheidungen pro Monat sind keine wesentliche Unterschiede im Vergleich zur Gesamtstichprobe festzustellen, beim Beschaffungsvolumen lässt sich hingegen auf höhere Werte schließen (Abb. 56).

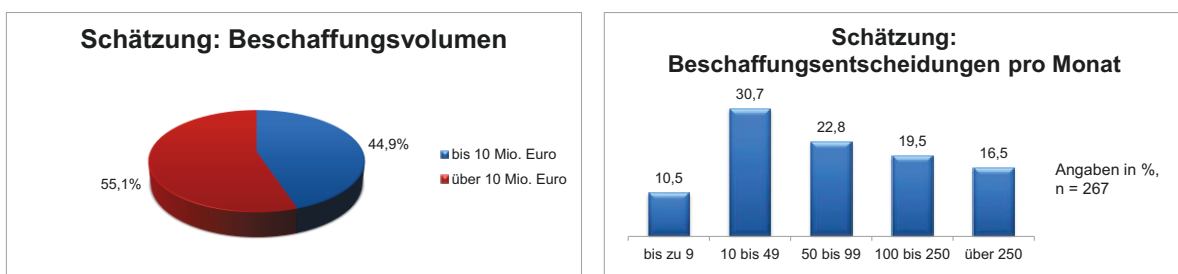


Abbildung 56: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe RHB

Auch ein gegenüber der Gesamtstichprobe höherer Anteil von Einzelentscheidungen zu Lasten von Kollektiventscheidungen fällt auf (Abb. 57).

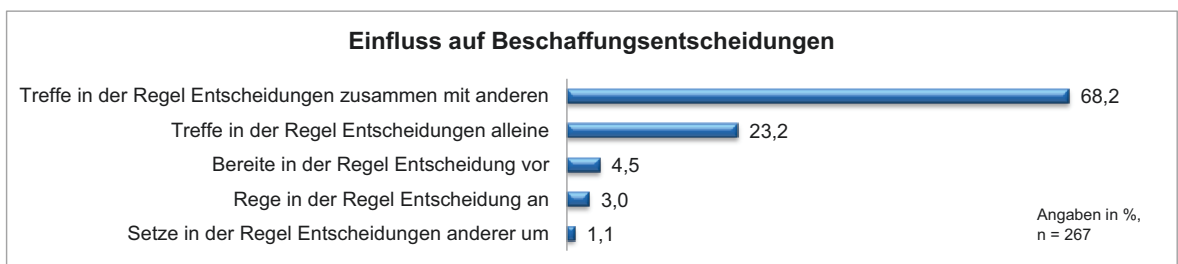


Abbildung 57: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe RHB

Anders als in der Gesamtstichprobe rangiert der Maschinenbau lediglich an sechster Stelle. Die in der TSP am stärksten vertretene Branche ist die chemische Industrie mit 14,2%, dicht gefolgt von der Elektroindustrie mit 13,5% (Abb. 58).

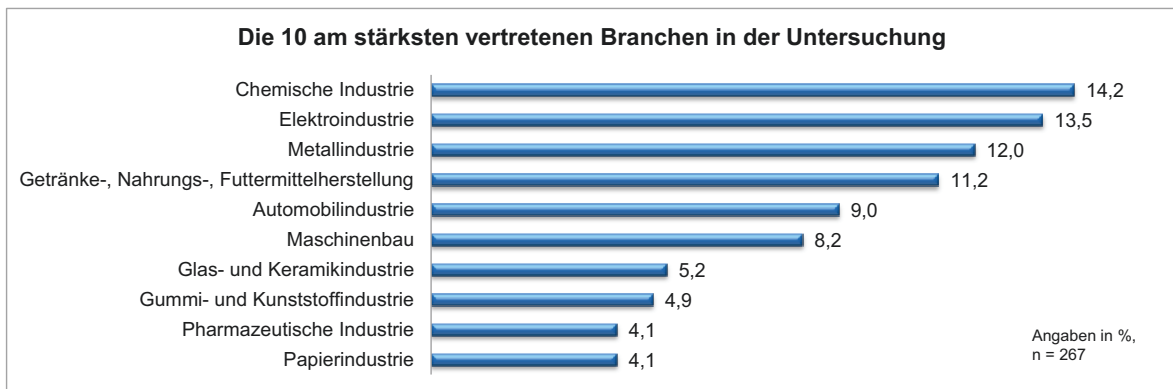


Abbildung 58: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe RHB

Die Unternehmen in der Teilstichprobe RHB sind, gemessen am Umsatz und der Zahl der Mitarbeiter, etwas kleiner als in der Gesamtstichprobe (Abb. 59).<sup>1154</sup>

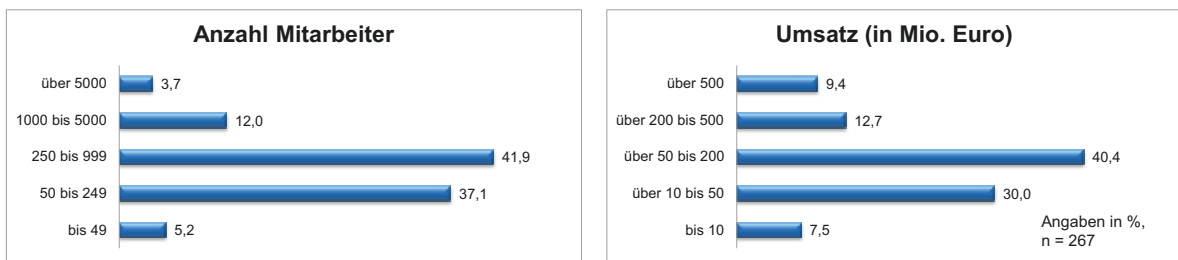


Abbildung 59: An der Anzahl der Mitarbeiter und dem in Mio. Euro Umsatz gemessene Größe der Teilnehmer der Untersuchung repräsentierten Unternehmen – Teilstichprobe RHB

Kaum Unterschiede zeigen sich hingegen in Bezug auf die Angabe zur Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen (Abb. 60).

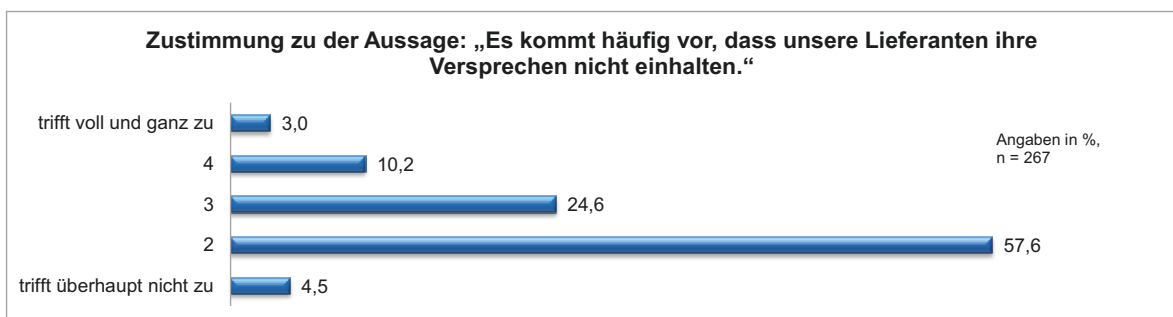


Abbildung 60: Zustimmung zu der Aussage, dass Leistungsversprechen von den bestehenden Lieferanten häufig verletzt werden – Teilstichprobe RHB

<sup>1154</sup>

Vgl. mit Abb. 47 (Gesamtstichprobe).

Die *Teilstichprobe HKT* besitzt einen Stichprobenumfang von  $n=291$ . Obgleich wie bei RHB fast 80% der Befragungsteilnehmer dem Funktionalbereich Beschaffung angehören (Abb. 61), fällt die Quote derjenigen mit Führungspositionen niedriger aus (71,6%).



Abbildung 61: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe HKT

Hinsichtlich der Beschaffungsentscheidungen pro Monat, dem Beschaffungsvolumen, dem Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen, der in Umsatz- und Mitarbeiterzahlen gemessenen Unternehmensgröße sowie in Bezug auf die Frage der Häufigkeit einer Nichteinhaltung von Leistungsversprechen sind keine wesentlichen Unterschiede zur Gesamtstichprobe festzustellen. Von einer grafischen Darstellung wird daher aus Platzgründen abgesehen. Unterschiede zeigen sich hingegen hinsichtlich der Branchenverteilung der in der Teilstichprobe vertretenen Nachfragerunternehmen. Hier ist eine gegenüber der Gesamtstichprobe deutlich stärkere Präsenz von Unternehmen aus der Maschinenbau-, Automobil- und Elektroindustrie zu beobachten, welche insgesamt über 2/3 der Unternehmen in der TSP ausmachen (Abb. 62).

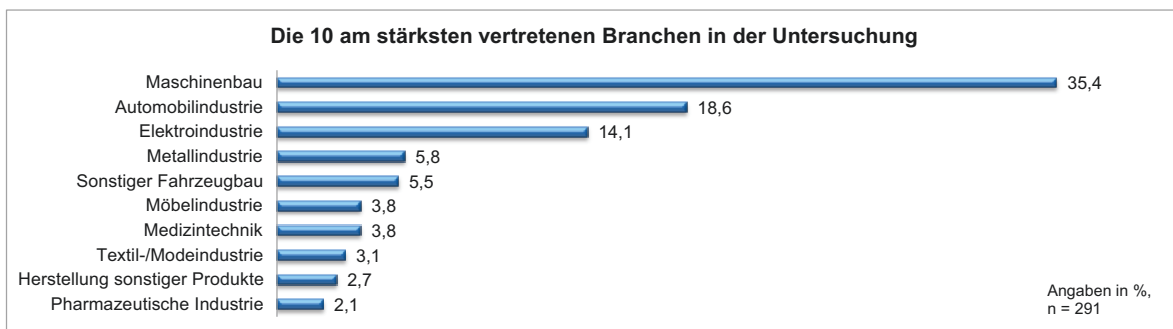


Abbildung 62: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe HKT

Bei der *Teilstichprobe IGG* ( $n=153$ ) zeigen sich leichte Unterschiede bei der Zusammensetzung der Untersuchungsteilnehmer, welche insbesondere den Funktionalbereich der Beschaffungsbeteiligten betreffen. Der Anteil von Teilneh-

mern in der Rolle Buyer liegt etwa 13% unter dem Wert der GSP, dafür fällt der Anteil von Beschaffungsbeteiligten in der Rolle User, insbesondere solcher aus dem Funktionalbereich Produktion, mit 22,9% mehr als drei Mal so hoch wie in der GSP aus (Abb. 63).<sup>1155</sup>



Abbildung 63: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe IGG

Während sich die Anzahl der Beschaffungsentscheidungen pro Monat etwas geringer als in der GSP gestaltet, wird das verantwortete Beschaffungsvolumen in der Tendenz höher veranschlagt (Abb. 64).

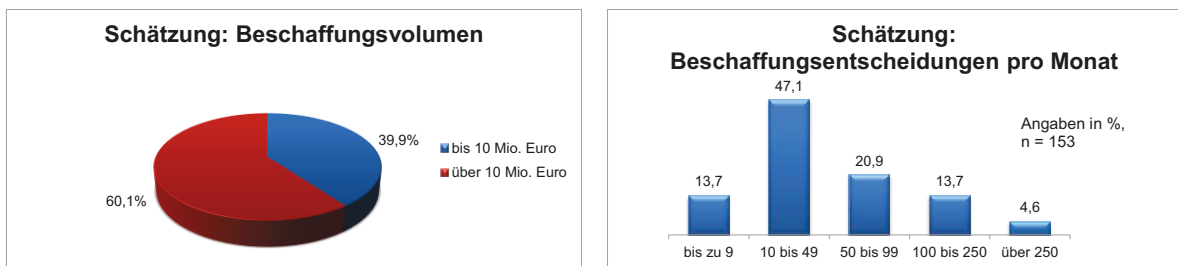


Abbildung 64: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IGG

Es fällt auf, dass mit 75,2% überdurchschnittlich viele Entscheidungen im Kollektiv, d.h. multipersonal getroffen werden (Abb. 65). Als Erklärungsansatz lässt sich anführen, dass es sich bei IGG häufig um Güter mit vergleichsweise hohem Beschaffungswert handelt und Beschaffungsentscheidungen zum Teil sehr langfristige Auswirkungen besitzen bzw. auch Pfadabhängigkeiten begründen.

<sup>1155</sup>

Werden User aus den anderen Funktionalbereichen, d.h. aus Logistik/Materialwirtschaft/SCM, Forschung/Entwicklung/Konstruktion sowie Betriebstechnik/Instandhaltung hinzugerechnet, ergibt sich ein noch weitaus höherer Wert von 34,7%.



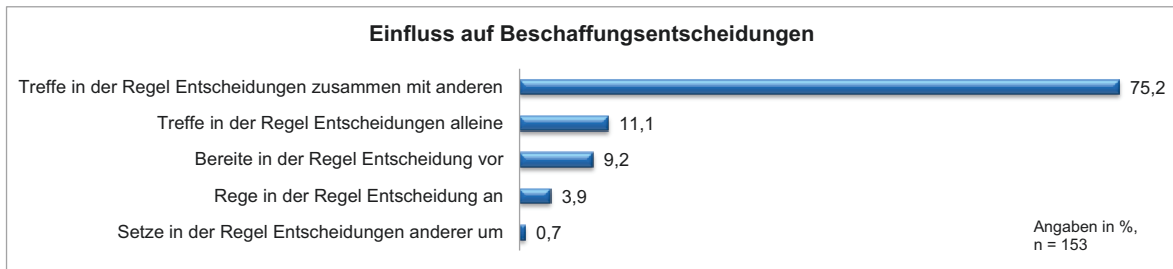


Abbildung 65: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IGG

Auch in der Teilstichprobe IGG sind die Maschinenbau- und die Automobilbranche überdurchschnittlich stark vertreten. Die chemische Industrie ist an dritter Stelle ebenfalls präsenter als in der Gesamtstichprobe vertreten (Abb. 66).

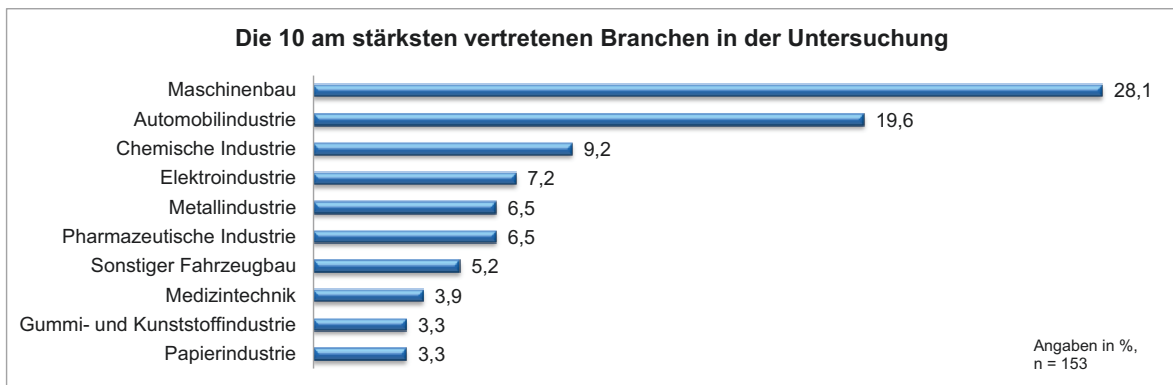


Abbildung 66: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe IGG

Keine wesentlichen Unterschiede zur GSP bestehen hingegen für die, in Umsatz- und Mitarbeiterzahlen gemessene, Unternehmensgröße sowie in Bezug auf die Frage der Häufigkeit einer Nichteinhaltung von Leistungsversprechen.<sup>1156</sup>

Im Gegensatz zu den vorherigen Teilstichproben RHB, HKT und IGG erfolgt für die Teilstichproben IS, BL, BS sowie ITS aufgrund der deutlich geringeren Stichprobenumfänge jeweils eine sektorübergreifende Betrachtung. Die Teilstichproben unterscheiden sich – mit Ausnahme der TSP Bauleistungen – zum Teil deutlich von der GSP. Bei den Bauleistungen (n=53) weicht lediglich die Branchenverteilung von den Werten der GSP ab (Abb. 67).

<sup>1156</sup>

Für die entsprechenden Aussagen werden aufgrund der nur geringfügigen Werteunterschiede zur GSP keine separaten Abbildungen dargestellt. Die exakten Werte können im Zweifelsfall beim Verfasser der Arbeit angefragt werden.

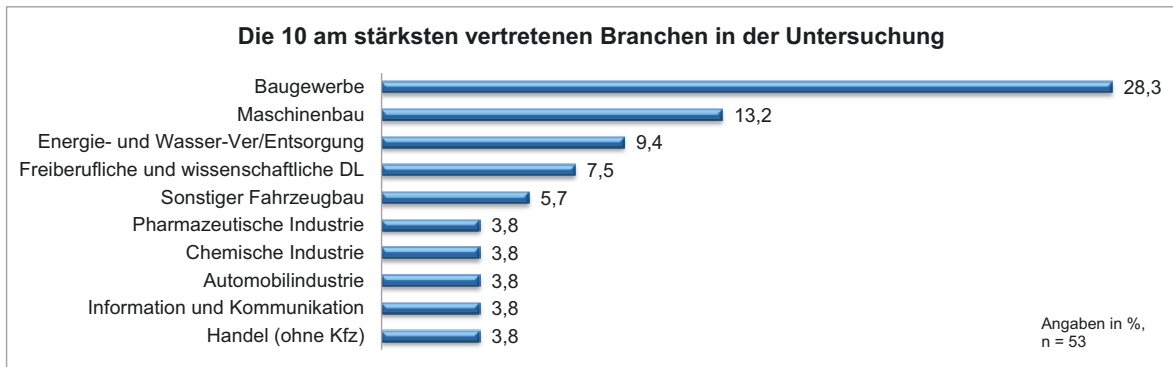


Abbildung 67: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe BL

Für die anderen drei TSP fällt auf, dass Beschaffungsbeteiligte aus dem Funktionalbereich Einkauf/Beschaffung weiterhin die größte Teilnehmergruppe darstellen, ihr Anteil allerdings jeweils unterhalb von 40% liegt. Als Beispiel sei hier stellvertretend die TSP Industrielle Services (n=53) angeführt (Abb. 68).

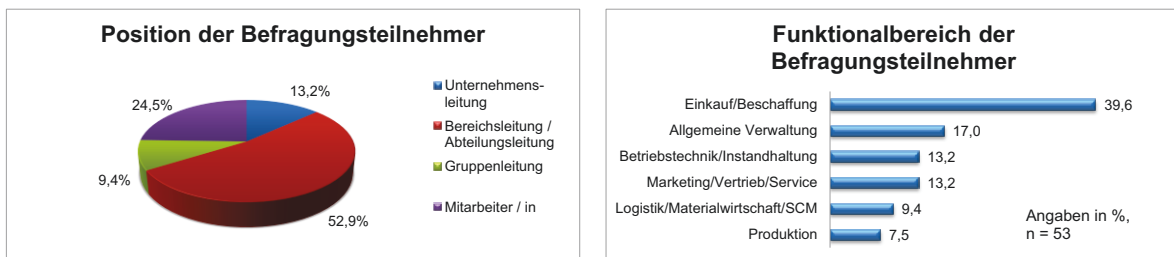


Abbildung 68: Position und Funktionalbereich der Befragungsteilnehmer – Teilstichprobe IS

Für die TSP Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (n=56) folgen auf Einkauf/Beschaffung mit 37,5% die Funktionalbereiche Marketing/Vertrieb/Service mit 32,1% auf Rang 2 und die Allgemeine Verwaltung auf Position 3 mit 19,6%. Bei der TSP EDV-/IT-Dienstleistungen (n=86) folgt nach Einkauf/Beschaffung mit 39,5% auf Rang 2 direkt der Funktionalbereich EDV/IT mit 36,0%. Auch der Anteil derjenigen mit einem Beschaffungsvolumen oberhalb von 10 Millionen Euro fällt, ebenso wie die Anzahl der Beschaffungsentscheidungen pro Monat, im Vergleich zur GSP deutlich geringer aus. Hier sei stellvertretend ebenfalls auf das Beispiel der TSP Industrielle Services verwiesen (Abb. 69).

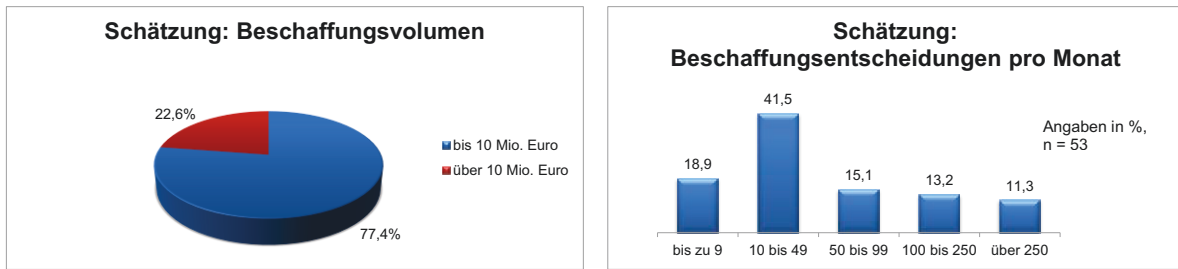


Abbildung 69: Von den Befragungsteilnehmern verantwortetes Beschaffungsvolumen und Einschätzung der pro Monat getroffenen Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IS

Bei den Industriellen Services wird ein im Vergleich zur GSP geringerer Prozentsatz von Entscheidungen im Kollektiv getroffen, dafür ist der Anteil von Alleinentscheidern leicht überdurchschnittlich ausgeprägt (Abb. 70).

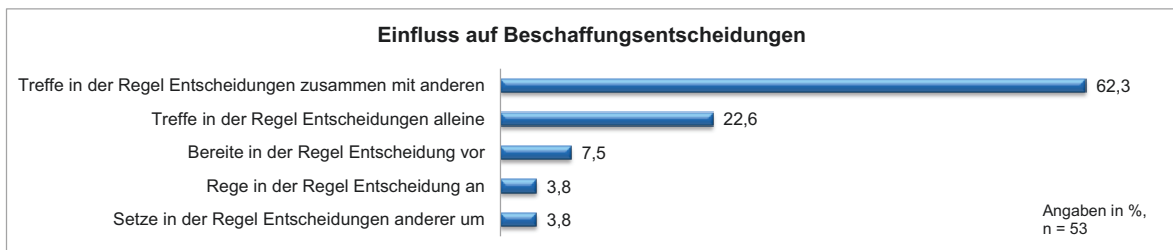


Abbildung 70: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe IS

Anders gestaltet sich die Lage für Beratungsdienstleistungen und IT-Services, welche nahezu identische Werte aufweisen. Exemplarisch seien die Werte für IT-Services herangezogen (Abb. 71).

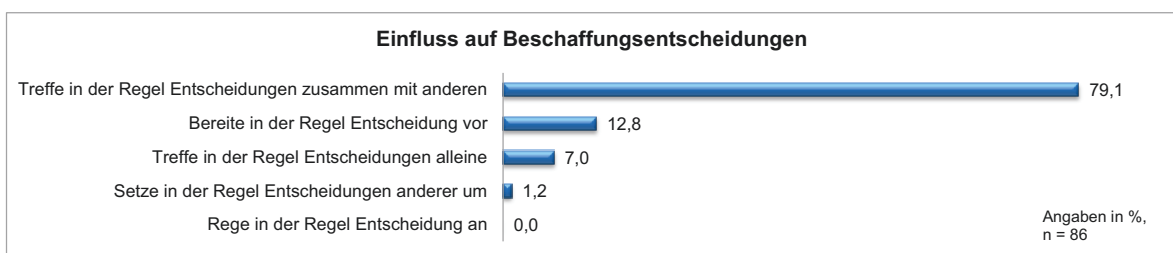


Abbildung 71: Art des Einflusses der Befragungsteilnehmer auf Beschaffungsentscheidungen – Teilstichprobe ITS

Keine auffälligen Abweichungen von der GSP lassen sich für Umsatz- und Mitarbeitergrößenklassen feststellen. Auch in Bezug auf die Frage nach der Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen sind nur leichte Unterschiede

festzustellen.<sup>1157</sup> Wenig überraschend ist, dass die Nachfrager jeweils sehr unterschiedlichen Branchen entstammen. Bei den Industriellen Services führt beispielsweise die chemische Industrie mit 15,1% das Feld an (Abb. 72).

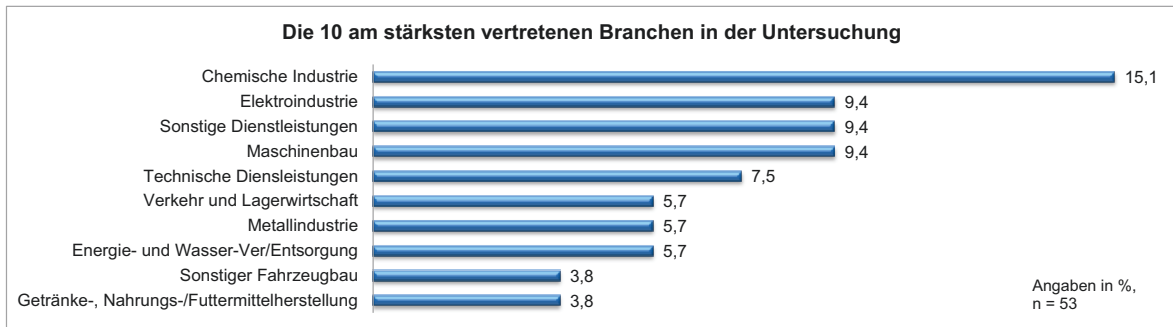


Abbildung 72: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe IS

Bei der TSP Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen hingegen entstammt ein Großteil der Nachfrager dem Dienstleistungsbereich, während Nachfrager aus dem zweiten Sektor nur schwach vertreten sind.<sup>1158</sup> Bei der TSP EDV-/IT-Dienstleistungen führt die ebenfalls dem dritten Sektor zugehörige Informations- und Kommunikationsbranche. Gleichwohl sind allerdings auch zahlreiche Nachfrager aus Branchen des zweiten Sektors vertreten (Abb. 73).

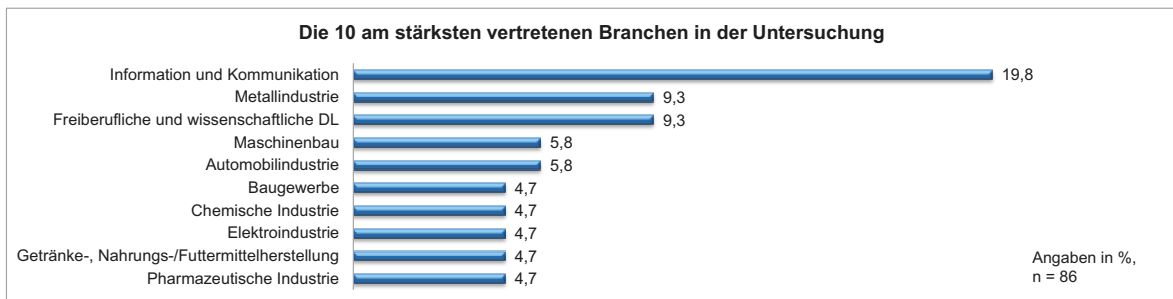


Abbildung 73: Verteilung der durch die Befragungsteilnehmer repräsentierten Unternehmen auf Branchen – Teilstichprobe ITS

Die Beschreibung der Datenstruktur lässt – wie eingangs bereits vermutet – deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Teilstichproben erkennen. Diese Einschätzung wird durch Ergebnisse mehrfaktorieller Varianzanalysen gestützt.<sup>1159</sup>

<sup>1157</sup>

Für die entsprechenden Angaben zur Nichteinhaltung von Leistungsversprechen wird aufgrund der geringen Unterschiede keine eigene Abbildung dargestellt. Die exakten Werte können im Zweifelsfall beim Verfasser der Arbeit angefragt werden.

<sup>1158</sup>

Die 3 am stärksten in der Teilstichprobe repräsentierten Branchen sind „Sonstige Dienstleistungen“: 12,5%; „Gesundheits- und Sozialwesen“: 12,5%; „Information und Kommunikation“: 8,9%. Erst an sechster Stelle folgt die Automobilindustrie mit 5,4%.

<sup>1159</sup>

Ergebnisse der mehrfaktoriellen Varianzanalysen werden aufgrund des Umfangs der Datenausgaben nur teilweise und exemplarisch in der Arbeit berücksichtigt. Die Dokumentation der SPSS-Ausgaben bzw. Ergebnisse kann jedoch – wie auch die anderen Auswertungsdateien – beim Verfasser der Arbeit angefordert werden.

Sie zeigen – in Abhängigkeit von den vorrangig durch eine beschaffungsbeteiligte Person beschafften Gütern (Expertenstatus) und der sektoralen Einordnung des Nachfragerunternehmens – zum Teil signifikante bis hochsignifikante Unterschiede zwischen Nachfragern hinsichtlich der Bedeutung einer Suche nach Verlässlichkeitssignalen für einzelne Güter. Die Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanz:  $\alpha$ ) für Mittelwertunterschiede erweist sich in Abhängigkeit vom Expertenstatus als sehr hoch für die Suchintensität nach Signalen bei der Beschaffung von RHB ( $\alpha=0,000$ )<sup>1160</sup> sowie die Suchintensität nach Signalen bei der Beschaffung von EDV-/IT-Dienstleistungen ( $\alpha=0,000$ )<sup>1161</sup> und hoch für die Suchintensität nach Signalen bei der Beschaffung von HKT ( $\alpha=0,01$ )<sup>1162</sup>. Trotz zum Teil deutlicher Mittelwertunterschiede ist für die Suchintensität nach Signalen für die übrigen in der Untersuchung abgefragten Güter keine statistische Signifikanz gegeben. Auch für die sektoralen Unterschiede treten zum Teil deutliche Mittelwertunterschiede in den betrachteten TSP auf, welche allerdings ebenso nicht statistisch signifikant sind. In der Gesamtbetrachtung bestätigen die varianzanalytischen Ergebnisse jedoch die aus sachlogischen Erwägungen bereits erörterte Vorteilhaftigkeit einer separaten Auswertung der einzelnen TSP. Auch eine regressionsanalytische Betrachtung der Gesamtstichprobe verdeutlicht den Nutzen einer Unterteilung der Gesamtstichprobe in Teilstichproben in Abhängigkeit von Sektoren und vorrangig beschafften Gütern. Hierzu wurde zunächst eine faktoranalytische Verdichtung von einzelnen Verlässlichkeitssignalen zu Signalbündeln auf Basis der jeweiligen Suchintensität vorgenommen.<sup>1163</sup> Anschließend wurden diese Faktoren anhand der in Dummy-Variablen transformierten personen- und organisationsbezogenen Charakterisierungsvariablen regressionsanalytischen Überprüfungen unterzogen. Die Vorteilhaftigkeit der Stichprobenunterteilung wurde hierbei konkret an den Determinanten der sektoralen Zuordnung eines Nachfragerunternehmens sowie der von den Beschaffungsbeteiligten jeweils vorrangig eingekauften Güter bzw. Leistungen getestet. Für eine Reihe der identifizierten Faktoren lassen sich signifikante Unterschiede in Abhängigkeit von der sektoralen Einordnung sowie von der vorrangig eingekauften Güterkategorie

1160

Der Expertenstatus besitzt überdies im Fall der Einschätzung der Signalsuchintensität bei der Beschaffung von RHB eine sehr hohe positive Trennschärfe von 0,988, d.h. das Item eignet sich sehr gut zu einer Trennung zwischen Beschaffungsbeteiligten mit niedriger und Beschaffungsbeteiligten mit hoher Merkmalsausprägung.

1161

Beobachtete Trennschärfe: 0,996.

1162

Beobachtete Trennschärfe: 0,971.

1163

Es ließen sich hierbei insgesamt 8 Faktoren extrahieren. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß der Stichprobeneignung fiel mit 0,867 vergleichsweise hoch aus. Allerdings betrug die acht Faktoren erklärte Gesamtvarianz lediglich 55,873.

und somit eine zum Teil von diesen Determinanten abhängige Suchintensität nach Signalen feststellen.<sup>1164</sup>

## **7.4 Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Analyse der Ergebnisse situationsabhängigen Suchverhaltens nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit**

### **7.4.1 Analyse der Zusammenhänge in der Ausgangsdatenstruktur**

Gemäß der Zielsetzung der ersten Forschungsfrage galt es zunächst zu ermitteln, unter welchen Bedingungen Verlässlichkeit eine besonders wichtige Rolle als Eigenschaft sowie als ökonomischer Beurteilungsmaßstab spielt. Hierzu wurde angenommen, dass sich die Wichtigkeit des Kriteriums Verlässlichkeit für eine bestimmte Situation in der Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit widerspiegelt. In der nachfolgenden Tabelle 34 werden die Teilstichproben RHB und HKT unter der Klammer „Verbrauchsgüter“ zusammengefasst. Die Teilstichproben 4-7 werden unter der Klammer „Dienstleistungen“ ebenfalls zusammengefasst.<sup>1165</sup> Die dritte Kategorie stellt die Teilstichprobe IGG dar. Für die einzelnen Situationen werden jeweils der entsprechende Stichprobenumfang (n), der Mittelwert (M) sowie die Standardabweichung (SD) angegeben. In allen drei gebildeten Teilstichproben und somit auch in der Gesamtstichprobe hält das für die Determinante „sehr hohes Austauschrisiko“ operationalisierte Item den Spitzenwert. Ein starker Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Risiko und der Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit als Mittel der Risikoreduktion wurde in dieser Form erwartet und galt als wesentliche Begründung der vorliegenden Untersuchung. In der Teilstichprobe der industriellen Verbrauchsgüter beträgt der Mittelwert  $M=4,71$ . Anhand der übrigen Items, welche jeweils unterschiedliche Beschaffungssituationen abbilden, lässt sich somit erklären, wann das Verlässlichkeitsrisiko als besonders hoch eingeschätzt wird. Auch hier können für eine Reihe von Fällen in der Teilstichprobe der Verbrauchsgüter besonders hohe Mittelwertausprägungen oberhalb des Werts 4,00 beobach-

<sup>1164</sup> Von einer detaillierten Darstellung wird an dieser Stelle abgesehen. Die Ergebnisse werden allerdings noch einmal in Kapitel 7.6 aufgegriffen.

<sup>1165</sup> Eine Zuordnung von Bauleistungen zu einer übergreifenden Kategorie (industrieller) Dienstleistungen ist pragmatischen Gründen geschuldet. Obgleich diese Zuordnung aus sachlogischen Erwägungen begründbar ist, wäre im Idealfall eine separate Betrachtung vorzuziehen. Diese scheidet hier allerdings aufgrund einer vergleichsweise geringen Fallzahl sowie aus Darstellungsgründen aus.

tet werden.<sup>1166</sup> Dies betrifft den Fall der Beschaffung für die Wertschöpfung kritischer Güter (4,43), den Bezug besonders spezifischer Leistungen (4,11), die Beschaffung von Leistungen mit einem hohen Integrationsgrad (4,05), den Kauf von Gütern mit einem hohen Anschaffungspreis (4,02) sowie die Beschaffung von unternehmensintern umstrittenen Beschaffungsgütern (4,02). Überdurchschnittlich hohe Werte lassen sich auch für den Fall eines komplexen Beschaffungsvorgangs (4,22) sowie die Beauftragung unbekannter (4,35) oder neuer (4,24) Lieferanten feststellen. Vergleichsweise niedrige Ausprägungen resultieren hingegen aus dem Wechsel des Ansprechpartners bei einem Anbieterunternehmen (2,81) und dem Fall der Bestellung anderer Beschaffungsobjekte bei einem bestehenden Lieferanten (3,08). Auch der Fall einer längeren Bestellunterbrechung (3,20) führt den Angaben nicht zu einer intensiven Signalsuche. Insgesamt fallen die Mittelwertunterschiede zwischen den Teilstichproben moderat aus. Für den Fall von Abweichungen finden sich logische Erklärungsansätze: Beispielsweise stehen Risiken durch Global Sourcing für Verbrauchsgüter stärker im Fokus als bei den übrigen zwei TSP (Item 4). In Bezug auf Item 10 sind die leichten Unterschiede zwischen den TSP hingegen möglicherweise auf den Umstand zurückzuführen, dass die Entstehung und Reaktivierung von Sleeping Relationships, d.h. lange Zeitspannen zwischen einzelnen Austauschvorgängen, für IGG – anders als für RHB und HKT – einen häufig gegebenen Fall darstellt.

---

<sup>1166</sup>

Bei den in Klammern angegebenen Werten für einzelne Items handelt es sich jeweils um Mittelwertangaben in Bezug auf die aggregierte Teilstichprobe „Verbrauchsgüter“.

Verbrauchsgüter / Gebrauchsgüter / Dienstleistungen Alle Sektoren		Teilstichprobe			Teilstichprobe			Teilstichprobe		
		Verbrauchsgüter (RHB + HKT) Alle Sektoren			Gebrauchsgüter (IGG) Alle Sektoren			Dienstleistungen (IS + BL + BS + ITS) Alle Sektoren		
"Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn..."		n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
1	ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene Risiko (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als besonders hoch einschätze.	626	4,71	,612	219	4,68	,703	246	4,70	,733
2	es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	629	4,35	,838	220	4,29	,909	246	4,18	,998
3	es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.	618	3,16	1,131	218	3,12	1,159	241	3,05	1,172
4	ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.	578	3,96	1,183	196	3,61	1,270	200	3,67	1,308
5	ich über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	603	3,70	1,202	211	3,59	1,185	239	3,79	1,216
6	unser Unternehmen für den Lieferanten ein kleiner Kunde (z.B. "C-Kunde") ist.	606	3,27	1,193	211	3,28	1,208	236	3,03	1,148
7	eine Beschaffungsentscheidung in unserem Unternehmen stark umstritten ist.	591	4,02	1,142	215	4,00	1,074	235	4,13	1,078
8	ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	620	4,24	,922	220	4,15	1,020	244	4,12	1,027
9	sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.	627	2,81	1,162	219	2,75	1,059	243	2,71	1,139
10	ich bei einem Lieferanten seit sehr langer Zeit nicht bestellt habe.	622	3,20	1,097	217	2,94	1,079	242	2,94	1,065
11	unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss (z.B. Bereitstellung von Informationen, Klärung von Spezifikationen, Übernahme von Teilaufgaben etc.).	597	4,05	,979	215	3,93	1,020	227	4,05	1,016
12	der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.	626	4,02	1,001	219	4,13	1,006	245	4,19	,922
13	ein Beschaffungsobjekt sehr neu im Markt ist.	603	3,89	1,020	211	3,99	,998	239	3,92	1,021
14	sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.	612	2,97	1,121	221	3,00	1,158	241	3,18	1,087
15	die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess sind (z.B. A-Teile, JIT-Teile, keine Randleistungen).	597	4,43	,857	205	4,27	,945	209	4,19	,962
16	ich beabsichtige, öfter als nur einmalig Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.	621	3,84	1,105	217	3,72	,994	247	3,81	1,024
17	die Kosten für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte besonders hoch sind.	571	3,89	1,117	207	3,90	1,057	233	4,12	,906
18	ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.	620	4,11	,926	220	4,15	,913	237	4,12	,924
19	ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.	595	3,87	1,045	213	3,88	,957	229	3,80	1,043
20	ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen möchte.	615	3,08	1,049	216	2,90	1,120	241	3,15	1,026
21	der Beschaffungsvorgang insgesamt sehr komplex ist.	615	4,22	,849	217	4,20	,857	244	4,14	,992

Tabelle 34: Situationsabhängige Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen unter Berücksichtigung von Nachfragern aus allen drei Sektoren

Nach einer auf alle Sektoren bezogenen Betrachtung der situationsabhängigen Suchintensität nach Verlässlichkeitssignalen interessiert nachfolgend eine Beschränkung auf die Sicht von Nachfragern aus dem zweiten Sektor. Hierzu erfolgt in Tabelle 35 ein auf Nachfrager aus dem zweiten Sektor bezogener Vergleich der Teilstichproben RHB, HKT und IGG sowie IS.



RHB / HKT / IGG / Ind.-Serv. Sektor 2		Teilstichprobe			Teilstichprobe			Teilstichprobe			Teilstichprobe		
		RHB - Sektor 2			HKT - Sektor 2			IGG - Sektor 2			IS - Sektor 2		
"Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn..."		n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
1	ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene Risiko (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als besonders hoch einschätze.	265	4,73	,590	290	4,68	,630	152	4,68	,723	32	4,66	1,035
2	es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	266	4,33	,789	290	4,39	,858	152	4,32	,864	32	3,78	1,211
3	es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.	262	3,14	1,176	285	3,13	1,090	150	3,12	1,105	30	2,90	1,213
4	ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.	246	3,87	1,237	275	4,03	1,097	140	3,69	1,212	26	3,88	1,275
5	ich über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	259	3,78	1,186	274	3,66	1,182	146	3,62	1,176	31	3,65	1,112
6	unser Unternehmen für den Lieferanten ein kleiner Kunde (z.B. "C-Kunde") ist.	258	3,28	1,202	277	3,25	1,182	146	3,26	1,254	27	3,07	,917
7	eine Beschaffungsentscheidung in unserem Unternehmen stark umstritten ist.	249	3,97	1,177	277	4,05	1,136	148	3,97	1,056	30	4,30	,877
8	ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	262	4,26	,920	286	4,22	,945	152	4,16	1,000	32	3,97	,999
9	sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.	264	2,81	1,225	289	2,84	1,101	152	2,74	1,033	32	2,59	1,073
10	ich bei einem Lieferanten seit sehr langer Zeit nicht bestellt habe.	263	3,20	1,101	286	3,24	1,106	150	2,91	1,045	31	2,84	1,098
11	unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss (z.B. Bereitstellung von Informationen, Klärung von Spezifikationen, Übernahme von Teilaufgaben etc.).	246	4,07	,992	284	4,03	,963	148	3,91	1,006	28	4,21	,995
12	der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.	265	4,12	,983	290	3,94	1,017	152	4,13	,995	32	4,13	,907
13	ein Beschaffungsobjekt sehr neu im Markt ist.	254	3,84	1,063	280	3,95	,988	146	3,91	,968	31	3,84	1,036
14	sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.	257	3,11	1,169	284	2,88	1,048	152	2,96	1,085	29	3,10	,939
15	die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess sind (z.B. A-Teile, JIT-Teile, keine Randleistungen).	249	4,38	,904	284	4,49	,826	145	4,26	,928	26	4,35	,797
16	ich beabsichtige, öfter als nur einmalig Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.	261	3,84	1,078	288	3,84	1,118	151	3,64	,955	32	3,53	1,107
17	die Kosten für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte besonders hoch sind.	250	3,96	1,119	255	3,84	1,131	143	3,78	1,036	30	4,13	,900
18	ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.	260	4,13	,925	290	4,08	,938	151	4,13	,884	31	4,10	,831
19	ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.	251	3,88	,997	277	3,83	1,108	146	3,89	,918	31	3,74	1,210
20	ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen möchte.	255	3,10	1,056	289	3,12	1,037	150	2,94	1,051	32	3,09	1,118
21	der Beschaffungsvorgang insgesamt sehr komplex ist.	258	4,19	,814	288	4,26	,871	151	4,19	,838	31	4,23	,920

Tabelle 35: Situationsabhängige Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen unter Berücksichtigung von Nachfragern des zweiten Sektors

Bis auf wenige Ausnahmen unterscheiden sich die Mittelwerte der betrachteten Teilstichproben insgesamt relativ wenig. Auffällig ist jedoch, dass die Mittelwerte für die Teilstichprobe IS zum Teil etwas größere Unterschiede zu den Mittelwerten der übrigen TSP aufweisen. So zum Beispiel für den Fall der erstmaligen Beschaffung bei einem Lieferanten (Item 2). Hier weicht der Mittelwert der Teilstichprobe IS von den Mittelwerten der anderen drei betrachteten TSP um über 0,5 Punkte nach unten ab, wobei allerdings die Standardabweichung relativ hoch ausfällt. Um ca. 0,2 bis 0,3 Punkte niedrigere Werteausprägungen der Teilstichprobe IS gegenüber den anderen TSP lassen sich auch bei den Items 3 (kleiner Lieferant), 6 (Nachfrager ist kleiner Kunde), 8 (Lieferant ist neu im Markt), 9 (geänderter Ansprechpartner beim Lieferanten), 10 (lange nicht bestellt) und 16 (Absicht zukünftiger Bestellungen) beobachten. Um ca. 0,3 Punkte höher als für die anderen TSP fällt indes der Mittelwert für Item 7 (Beschaffungsentscheidung intern umstritten) aus.

#### 7.4.2 Beschreibung der Reduktion und Strukturierung der Variablen zum situationsabhängigen Suchverhalten nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit mittels einer explorativen Faktorenanalyse

Für die auf Nachfrager aus dem zweiten Sektor bezogenen Teilstichproben RHB, HKT und IGG wurden bezogen auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen jeweils separate explorative Faktorenanalysen vorgenommen. Hiermit wird das Ziel verfolgt, die einzelnen Indikatoren – welche jeweils Situationen repräsentieren – auf wenige voneinander möglichst unabhängige Dimensionen zu reduzieren. Wie bereits in Kapitel 7.2.2 dargestellt, wurde zum Zweck der Steigerung von Item to Total-Korrelationen und Cronbachs Alpha eine Eliminierung einzelner Indikatoren in Kauf genommen. Alle nachfolgend beschriebenen Faktorenlösungen wurden auf Grundlage eines einheitlichen Vorgehens ermittelt.<sup>1167</sup>

Der Wert des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (KMO) als Maß der Stichprobeneignung liegt für die Teilstichprobe **RHB** bei 0,836 und ist somit, der einschlägigen Literatur zufolge, als „verdienstvoll“ für eine Faktorenanalyse einzuordnen.<sup>1168</sup> Es ließen sich mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse vier Faktoren extrahieren, welche in Tabelle 36 dargestellt sind. Diese erklären insgesamt 60,159% der Varianz der zugrundeliegenden Indikatoren. Dabei weisen die auf Basis der explorativen Faktorenanalyse ermittelten und mittels VARIMAX-Verfahren rotierten Faktorladungen akzeptabel hohe Werte hinsichtlich des ihnen jeweils zugeordneten Faktors auf.<sup>1169</sup> Für alle vier somit ermittelten Itemskalen wurde zudem Cronbachs Alpha berechnet. Dieses liegt mit einem Wert von 0,680 für Faktor 1, 0,637 für Faktor 2, 0,600 für Faktor 3 sowie 0,511 für Faktor 4 zum Teil deutlich unter über dem empfohlenen Schwellenwert von 0,7. Allerdings wird trotz der Nichterfüllung dieses Gütekriteriums, aufgrund sachlogischer Erwägungen auf eine Eliminierung weiterer Indikatoren verzichtet. Faktor 1 lässt sich als Signal-suchintensität im Fall ex-ante wenig spezifizierter und integrationsbedürftiger Leistungen interpretieren, Faktor 2 als Ausmaß der Signalsuche im Fall einer geringen Kontaktfrequenz bzw. Beziehungsintensität mit einem bestehenden

<sup>1167</sup> Vgl. hierzu die Darstellung methodischer Aspekte sowie die Schilderung der Anwendungsbedingungen der Faktorenanalyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit in Kapitel 7.2.2.

<sup>1168</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 343.

<sup>1169</sup> Es werden der Übersichtlichkeit halber lediglich Faktorladungen ab einer Ladungshöhe von 0,5 aufwärts angezeigt.

Lieferanten, Faktor 3 hingegen als Signalsuchaktivitäten im Fall neuer, noch unbekannter Lieferanten. Faktor 4 lässt sich als Signalsuchintensität im Fall bedeutender spezifischer Güter interpretieren.

Indikatoren (Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...)	Komponente				Cronbachs Alpha
	1	2	3	4	
der Beschaffungsvorgang insgesamt sehr komplex ist.	,752				0,680
unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss	,699				
sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.	,630				
ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.	,528				
sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.		,770			0,637
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.		,698			
ich bei einem Lieferanten seit sehr langer Zeit nicht bestellt habe.		,630			
ein Lieferant sehr neu im Markt ist.			,803		0,600
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.			,771		
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.			,587		
die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess sind				,846	0,511
ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.				,668	

Tabelle 36: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe RHB

Für die Teilstichprobe **HKT** liegt der KMO-Wert bei 0,820 und ist somit ebenfalls als „verdienstvoll“ für eine Faktorenanalyse einzustufen.<sup>1170</sup> Auch für diese TSP ließen sich mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse vier Faktoren extrahieren. Diese werden in Tabelle 37 abgebildet und erklären insgesamt 62,763% der Varianz der zugrundeliegenden Indikatoren. Die ermittelten Faktorladungen weisen ausreichend hohe Werte hinsichtlich des ihnen jeweils zugeordneten Faktors auf. Cronbachs Alpha liegt für zwei der ermittelten Faktoren oberhalb des empfohlenen Schwellenwerts von 0,7. Obgleich zwei weitere Faktoren diesen Wert unterschreiten, wird auch hier von einer weiteren Elimination von Indikatoren abgesehen. Faktor 1 mit einem Alpha-Wert von 0,736 bildet die Intensität der Signalsuche im Falle neuer bzw. unbekannter Lieferanten ab. Faktor 2 weist einen Alpha-Wert von 0,728 auf und lässt sich als Suchintensität im Falle der geplanten Erstellung individuell spezifizierter und der Kundenintegration bedürftiger Leistungen interpretieren. Eine inhaltliche Interpretation von Faktor 3 ( $\alpha=0,636$ ) ist weniger eindeutig. Der Faktor ließe sich als Suchintensität im Fall der beabsichtig-

<sup>1170</sup>

Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 343.

ten Beauftragung bzw. Wiederbeauftragung langfristiger Lieferanten für standardisierte Leistungen verstehen. Hierbei handelt es sich um einen im Serienproduktionskontext häufig vorkommenden Fall.<sup>1171</sup> Faktor 4 ( $\alpha=0,581$ ) lässt sich als Dimension verstehen, welche sich auf das finanzielle sowie das prozessuale Risiko einer Nichteinhaltung von Versprechen bezieht.

Indikatoren (Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...)	Komponente				Cronbachs Alpha
	1	2	3	4	
ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	,793				0,736
ich über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	,707				
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	,701				
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.	,678				
ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.		,788			0,728
unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss		,756			
ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.		,697			
sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.			,774		0,636
ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen möchte.			,701		
ich beabsichtige, öfter als nur einmalig Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.			,593		
die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess sind				,820	0,581
der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.				,737	

Tabelle 37: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe HKT

Für die Teilstichprobe **IGG** liegt der KMO-Wert bei 0,711 und ist damit als „ziemlich gut“ für eine Faktorenanalyse anzusehen.<sup>1172</sup> Für diese TSP ließen sich mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse ebenfalls vier Faktoren extrahieren. Sie werden in Tabelle 38 aufgeführt und erklären insgesamt 72,237% der Varianz der zugrundeliegenden Indikatoren. Damit kann für die Faktorenlösung der Teilstichprobe IGG die höchste Varianzaufklärung unter den betrachteten Faktorenlösungen festgestellt werden. Die auf Basis der explorativen Faktorenanalyse ermittelten Faktorladungen weisen überwiegend hohe Werte hinsichtlich des ihnen jeweils zugeordneten Faktors auf. Für alle vier somit ermittelten Itemskalen wurde jeweils Cronbachs Alpha berechnet. Dieses liegt bei 0,660 für Faktor 1, 0,726 für Faktor 2, 0,663 für Faktor 3 sowie 0,609 für Faktor 4. Faktor 1 lässt sich als Intensität des

<sup>1171</sup> Die Beschreibung der Datenstruktur in Kapitel 7.3.1 lässt auf einen großen Anteil von Nachfragern mit serieller Produktion innerhalb der Teilstichprobe HKT schließen.

<sup>1172</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 343.

Suchverhaltens im Falle unbekannter bzw. neuer Lieferanten deuten, Faktor 2 bildet die Suchintensität im Fall hoher finanzieller Risiken ab, Faktor 3 die Intensität der Signalsuche für den Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Beschaffungsobjekte und Faktor 4 die Suchintensität im Falle von leistungsbezogenen Variationen im Sinne eines Modified Rebuy oder auch personenbezogenen Veränderungen auf der Lieferantenseite.

Indikator (Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn..)	Faktor				Cronbachs Alpha
	1	2	3	4	
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.	,792				0,660
ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	,729				
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	,718				
die Kosten für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte besonders hoch sind.		,865			0,726
der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.		,857			
ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.			,831		0,663
ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.			,826		
sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.				,828	0,609
ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen möchte.				,807	

Tabelle 38: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf das vom situativen Kontext abhängige Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe IGG

Die auf Grundlage der einzelnen Indikatoren extrahierten Faktoren zeigen für die einzelnen TSP unterschiedliche Varianten eines auf Anbieterverlässlichkeit bezogenen Beschaffungsrisikos und den damit im Zusammenhang stehenden Informationsaktivitäten auf. Trotz zum Teil niedriger Werte für Cronbachs Alpha ist eine inhaltliche Interpretation der Faktoren jeweils plausibel begründbar, wie auch die tabellarische Übersicht der identifizierten Faktoren belegt (Tabelle 39). Deutliche Ähnlichkeiten zwischen den für die einzelnen TSP erzeugten Faktoren können beispielsweise für den Fall unbekannter Lieferanten und den Fall individuell spezifizierter Leistungen herausgestellt werden.

RHB	HKT	IGG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue, noch unbekannte Lieferanten</li> <li>• bedeutende und spezifische Leistungen</li> <li>• ex-ante wenig spezifizierte und integrationsbedürftige Leistungen</li> <li>• geringe Kontaktfrequenz bzw. Beziehungsintensität mit einem bestehenden Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue bzw. unbekannte Lieferanten</li> <li>• individuell spezifizierte und der Kundenintegration bedürftige Leistungen</li> <li>• finanzielles sowie prozessuales Risiko einer Nichteinhaltung von Versprechen</li> <li>• Beauftragung bzw. Wiederbeauftragung langfristiger Lieferanten für standardisierte Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unbekannte bzw. neue Lieferanten</li> <li>• individuell spezifizierte Beschaffungsobjekte</li> <li>• hohe finanzieller Risiken</li> <li>• leistungsbezogene Variationen im Sinne eines Modified Rebuy oder auch personenbezogene Veränderungen auf der Lieferantenseite</li> </ul>

Tabelle 39: Faktoren der situationsabhängigen Suchintensität nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit im Rahmen der Beschaffung im Überblick

### 7.4.3 Beschreibung der Gruppierung von Beschaffungsbeteiligten mittels eines clusteranalytischen Vorgehens

Durch die Aufteilung der Gesamtstichprobe in Teilstichproben und eine größtenteils auf Nachfrager aus dem zweiten Sektor konzentrierte Auswertung entfallen mögliche Unterscheidungskriterien für eine clusteranalytische Auswertung bzw. es erfolgt bereits eine an eindeutigen Kriterien angelehnte Aufteilung der Nachfrager in Gruppen. Allerdings soll auf Grundlage dieser eingegrenzten Teilstichproben eine clusteranalytische Unterteilung von Nachfragern in Abhängigkeit ihres kontextabhängigen Suchverhaltens nach Verlässlichkeitssignalen erfolgen.<sup>1173</sup> Im vorliegenden Fall ist demnach zu überprüfen, ob sich auf Grundlage der Variablen zum situationsabhängigen Suchverhalten nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit eine signifikante Segmentierung organisationaler Nachfrager durchführen lässt und sich die Cluster folglich voneinander diskriminieren lassen. Ausgangspunkt des gewählten Ansatzpunktes für die Clusterung ist die Annahme, dass Beschaffungsbeteiligte sich in Abhängigkeit ihres durch die Abfrage der situativ bedingten Suchintensität nach Signalen ermittelten Risikoprofils tendenziell auch in ihren Präferenzen hinsichtlich der Beachtung bestimmter Verlässlichkeitssignale unterscheiden. Im Rahmen dieses clusteranalytischen Vorgehens werden – wie in grundlegenden Zügen bereits in Kapitel 7.2.3 geschildert – ausgehend von jedem Nachfrager als Einzelcluster in Iterationsschritten immer jene Nachfrager, respektive Nachfragercluster, zusammengeführt, die ein ähnliches kontextabhängiges Suchverhalten nach Verlässlichkeitssignalen aufweisen.<sup>1174</sup> Als Ausgangsdaten für die Clusterbildung dienen die im Zuge der in Kapitel 7.4.2 beschriebenen Faktorenanalyse identifizierten Faktor-Scores der einzelnen Faktorenlösungen. Bei der Bildung von Clusterlösungen wird hier aus forschungsökonomischen Gründen eine Beschränkung auf die Teilstichproben HKT und IGG vorgenommen, da die Annahme einer tendenziellen Ähnlichkeit der Teilstichproben HKT und RHB besteht.

Durch den Einsatz der Hierarchischen Clusteranalyse unter Anwendung des Ward-Verfahrens und der quadrierten euklidischen Distanz als Proximitätsmaß

<sup>1173</sup> Die clusteranalytische Auswertung setzt somit an der ersten Hauptforschungsfrage an. Hierzu erfolgte in Kapitel 7.4.1 bereits eine deskriptive Auswertung.

<sup>1174</sup> Das Vorgehen erfolgt exakt der in Kapitel 7.2.3 dargestellten Beschreibung. Von einer detaillierten Beschreibung der Clusterbildung wird aus forschungsökonomischen Gründen ebenso abgesehen wie der grafischen Abbildung von Screeplots der Clusterextraktion oder Varianzverläufen.

wird nach Sichtung des Dendogramms sowie eines Screeplots der erzeugten Koeffizienten für die Teilstichprobe HKT eine 5-Cluster-Lösung gewählt. Laut Ergebnis einer Diskriminanzanalyse lassen sich 81,3% der ursprünglich gruppierten Fälle ordnungsgemäß klassifizieren. Die identifizierte 5-Cluster-Lösung erfüllt zudem einschlägige Gütemaße der Diskriminanzfunktionen und kann somit als stabil angesehen werden.<sup>1175</sup> Auch die graphische Abbildung 74 belegt die Bildung eindeutig voneinander unterscheidbarer Gruppen.

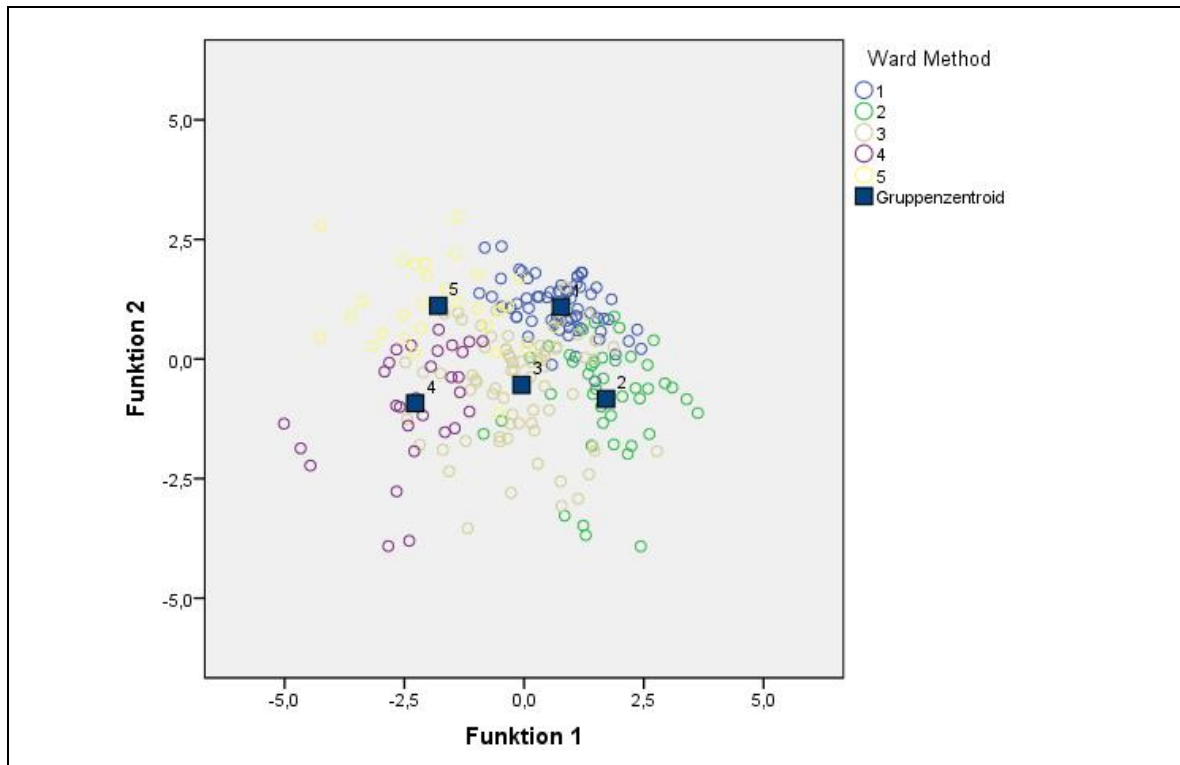


Abbildung 74: Kanonische Diskriminanzfunktionen – Verteilung der 5 Clusterlösungen für HKT

Im Folgenden wird der Versuch einer Typenbildung für die im Cluster enthaltenen Fälle vorgenommen. Diese fußt auf der Grundlage des Antwortverhaltens in Bezug auf die der Clusterbildung ursprünglich zugrunde liegenden Variablen sowie auf zusätzlichen distinktiven Merkmalen. Die jeweils niedrigste Mittelwertausprägung wird in der entsprechenden Tabelle 40 rot markiert, die höchste in der Farbe Grün.<sup>1176</sup>

<sup>1175</sup>

Hier ist beispielsweise auf hohe Werte der kanonischen Korrelationskoeffizienten für die 4 gebildeten Funktionen (0,795; 0,668; 0,598; 0,484) hinzuweisen, welche auf eine auf gute Trennung zwischen den Gruppen hindeuten. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 225 ff.

<sup>1176</sup>

Bei den ersten zwei in der Tabelle dargestellten Indikatoren handelt es sich um zusätzliche zur Clusterbeschreibung herangezogene Variablen.

Indikatoren	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3			Cluster 4			Cluster 5		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
Es kommt häufig vor, dass unsere Lieferanten ihre Versprechen nicht einhalten.	65	2,60	,787	42	2,69	,975	76	2,55	,755	29	2,55	,827	28	2,82	,983
Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen bei der Beschaffung von Halbfertigwaren und Komponenten / Teilen	65	4,55	,830	42	4,26	,767	76	4,24	,831	29	3,62	1,208	29	4,21	1,082
Ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene Risiko (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als besonders hoch einschätze.	65	4,91	,292	42	4,57	,737	76	4,72	,506	29	4,28	1,032	29	4,79	,412
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	65	4,95	,211	42	3,88	1,214	76	4,26	,789	29	4,24	,689	29	4,45	,632
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.	65	3,89	,868	42	2,52	,917	76	2,71	,964	29	3,17	,848	29	3,24	1,057
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.	61	4,52	,744	39	3,62	1,388	72	4,21	,887	29	3,48	1,243	28	3,75	1,143
ich über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	65	4,38	,860	42	2,74	1,191	76	3,70	1,120	29	3,48	1,022	29	3,52	,986
unser Unternehmen für den Lieferanten ein kleiner Kunde (z.B. "C-Kunde") ist.	62	3,63	1,105	41	3,22	1,333	73	3,00	1,130	27	3,04	1,091	29	3,03	1,052
eine Beschaffungsentscheidung in unserem Unternehmen stark umstritten ist.	63	4,43	,893	41	3,95	1,244	74	3,85	1,167	28	3,50	1,262	29	4,14	1,125
ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	65	4,92	,269	42	3,33	1,074	76	4,18	,795	29	4,07	,753	29	4,03	,981
sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.	65	3,28	1,053	42	2,69	1,115	76	2,89	1,078	28	2,57	,790	29	2,59	1,018
ich bei einem Lieferanten seit sehr langer Zeit nicht bestellt habe.	65	3,72	,893	42	3,14	1,072	75	2,96	,979	28	2,96	1,036	28	3,04	1,261
unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss.	65	4,65	,543	42	4,57	,590	76	4,11	,741	29	2,97	,778	29	2,97	,731
der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.	65	4,55	,587	42	4,26	,701	76	3,70	,952	29	2,97	,981	29	4,17	,711
ein Beschaffungsobjekt sehr neu im Markt ist.	65	4,55	,560	42	3,90	1,122	75	3,73	,920	28	3,46	1,036	28	3,54	,793
sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.	65	3,49	,831	42	3,14	1,160	76	2,30	,864	29	2,72	,841	29	2,76	1,057
die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess sind.	65	4,95	,211	42	4,74	,587	76	4,47	,621	29	3,31	1,137	29	4,62	,622
ich beabsichtige, öfter als nur einmalig Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.	65	4,52	,589	42	4,12	1,087	76	3,34	1,114	29	3,17	1,227	29	3,72	,996
die Kosten für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte besonders hoch sind.	59	4,58	,532	41	4,02	1,129	70	3,60	1,095	25	3,32	1,180	23	3,43	1,080
ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.	65	4,58	,659	42	4,52	,552	76	4,04	,930	29	3,62	,820	29	2,83	,759
ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.	65	4,52	,731	42	3,95	1,011	76	3,87	1,011	29	3,34	1,010	29	2,55	,948
ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen möchte.	65	3,71	,785	42	3,45	1,173	76	2,67	,773	29	3,14	,915	29	2,59	,983
der Beschaffungsvorgang insgesamt sehr komplex ist.	64	4,77	,463	42	4,43	,801	76	4,13	,806	29	3,62	,979	28	4,04	,922

Tabelle 40: Mittelwerte und Standardabweichungen von der zur Beschreibung der Clusterlösungen herangezogenen Indikatoren – HKT

Auf Grundlage der vorliegenden Daten lassen sich fünf Typen benennen:

- „Umfassend Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 1)
- „Fokussiert Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 2)
- „Durchschnittlich Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 3)
- „Weniger Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 4)
- „Punktuell Risikofokussierte“ (Cluster/Typ 5)

Hinsichtlich des Risikos wird in erster Linie auf die Gefahr einer Nichteinhaltung von Versprechen abgestellt. Beschaffungsbeteiligte des **Typs 1** suchen situationsübergreifend überdurchschnittlich intensiv nach Verlässlichkeitssignalen. Sie achten insbesondere auch bei neuen Lieferanten im Markt stark auf Signale für die Verlässlichkeit dieser Anbieter. Weiterhin gehören sie überdurchschnittlich häufig



dem Funktionalbereich Einkauf/Beschaffung an (84,6%) und geben ebenso überdurchschnittlich häufig an, Entscheidungen allein zu treffen (26,2%). Es handelt sich zudem überwiegend um Angehörige sehr umsatzstarker Unternehmen.<sup>1177</sup> Beschaffungsbeteiligte des **Typs 2** suchen vor allem dann besonders intensiv nach Verlässlichkeitssignalen, wenn die beschafften Güter sehr zentral für ihre eigenen Wertschöpfungsprozesse sind sowie dann wenn die Beschaffung von Gütern mit hohen finanziellen Auswirkungen oder umfangreichen integrativen Leistungsbeteiligungen einhergeht. Gleichwohl suchen sie unterdurchschnittlich intensiv nach Verlässlichkeitssignalen für kleine oder unbekannte Lieferanten. Mit 69,0% sind vergleichsweise viele von ihnen hierarchisch höher gestellt und bekleiden Positionen in der Unternehmens- oder Abteilungsleitung. Beschaffende des **Typs 3** sind den meisten Werteausprägungen zufolge als durchschnittlich aktive Signalsucher einzustufen. Im Fall homogener Leistungen suchen sie unterdurchschnittlich intensiv nach Verlässlichkeitssignalen. Mit 42,1% entstammen in diesem Cluster überdurchschnittlich viele Unternehmen dem Maschinen- und Anlagenbau. Beschaffungsbeteiligte des **Typs 4** sind vergleichsweise weniger sensibilisiert für Verlässlichkeitsrisiken. Allerdings trifft dies nicht für den Fall der Beauftragung neuer oder unbekannter Lieferanten zu. Beschaffungsbeteiligte des **Typs 5** achten im Fall der Beschaffung von spezifischen bzw. individualisierten Leistungen sehr wenig auf Signale für Anbieterverlässlichkeit. Schätzungsweise handelt es sich hierbei um einen für sie vergleichsweise selten zutreffenden Fall. Für den Fall der Beschaffung bei unbekanntem Lieferanten oder auch im Fall von internen Konflikten ziehen sie jedoch intensiv Signale für Verlässlichkeit heran. In den Clustern 4 und 5 sind mit jeweils 27,6% vergleichsweise viele Unternehmen der Automobilindustrie zuzuordnen.

Auch für die Teilstichprobe IGG wird eine Cluster-Lösung gesucht.<sup>1178</sup> Nach Sichtung des Dendogramms sowie eines Screeplots der erzeugten Koeffizienten wird für die Teilstichprobe IGG eine 3-Cluster-Lösung gewählt. Eine diskriminanzanalytische Überprüfung zeigt, dass 92,1% der Fälle korrekt klassifiziert werden. Die identifizierte 3-Cluster-Lösung erfüllt zudem einschlägige Gütemaße der Diskriminanzfunktionen und kann somit als stabil angesehen

---

<sup>1177</sup>

50,7% der Unternehmen machen über 200 Mio. Euro Umsatz pro Jahr.

<sup>1178</sup>

Dies erfolgt wie zuvor durch den Einsatz der Hierarchischen Clusteranalyse unter Anwendung des Ward-Verfahrens und der quadrierten euklidischen Distanz als Proximitätsmaß.

werden.<sup>1179</sup> Im Folgenden wird auf Grundlage des Antwortverhaltens in Bezug auf die der Clusterbildung ursprünglich zugrunde liegenden Variablen sowie zusätzlicher distinktiver Merkmale ebenfalls der Versuch einer Typenbildung für die im Cluster enthaltenen Fälle vorgenommen. Die jeweils niedrigste Mittelwertausprägung wird in der Tabelle 41 wiederum rot markiert, die höchste in der Farbe Grün.<sup>1180</sup>

Indikatoren	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
Es kommt häufig vor, dass unsere Lieferanten ihre Versprechen nicht einhalten.	64	2,50	,854	14	2,57	,756	48	2,60	,736
Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen bei der Beschaffung von Investiven Gebrauchsgütern	64	4,55	,615	14	3,29	1,437	49	4,35	,779
ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene Risiko (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als besonders hoch einschätze.	64	4,78	,519	14	3,79	1,424	49	4,80	,539
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	64	4,34	,648	14	2,71	1,069	49	4,67	,516
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.	64	2,97	1,069	14	2,43	1,089	49	3,55	,980
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.	64	3,58	1,152	14	1,93	,997	49	4,31	,822
ich über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	64	3,55	1,167	14	2,93	,997	48	3,81	1,179
unser Unternehmen für den Lieferanten ein kleiner Kunde (z.B. "C-Kunde") ist.	62	3,11	1,282	14	2,07	,829	49	3,80	1,020
eine Beschaffungsentscheidung in unserem Unternehmen stark umstritten ist.	62	4,05	,858	13	2,92	1,188	49	4,22	1,026
ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	64	4,16	,801	14	2,57	1,089	49	4,61	,571
sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.	64	2,41	,886	14	2,07	,730	49	3,43	,866
ich bei einem Lieferanten seit sehr langer Zeit nicht bestellt habe.	63	2,65	,986	14	2,29	1,069	49	3,31	,918
unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss.	64	4,02	,934	14	3,07	1,072	49	3,98	,968
der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.	64	4,41	,729	14	3,29	,994	49	3,90	1,026
ein Beschaffungsobjekt sehr neu im Markt ist.	63	3,84	,987	14	3,14	,864	49	4,18	,905
sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.	64	2,88	1,000	14	2,29	,825	49	3,24	1,128
die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess	62	4,37	,794	14	3,14	1,167	49	4,31	,895
ich beabsichtige, öfter als nur einmalig Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.	63	3,60	,993	14	3,07	,730	49	3,82	,834
die Kosten für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte besonders hoch sind.	64	4,03	,925	14	3,50	,855	49	3,67	1,107
ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.	64	4,11	,819	14	3,43	1,089	49	4,31	,822
ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.	64	3,72	,899	14	3,50	,760	49	4,22	,823
ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen	64	2,48	,816	14	2,93	,997	49	3,69	,895
der Beschaffungsvorgang insgesamt sehr komplex ist.	64	4,11	,779	14	3,43	1,016	49	4,41	,788

Tabelle 41: Mittelwerte und Standardabweichungen von der zur Beschreibung der Clusterlösungen herangezogenen Indikatoren – IGG

Auf Grundlage der vorliegenden Daten lassen sich drei Typen benennen:

- „Fokussiert Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 1)
- „Weniger Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 2)

<sup>1179</sup>

Hier ist beispielsweise auf hohe Werte der kanonischen Korrelationskoeffizienten für die 2 gebildeten Funktionen (0,806 sowie 0,686) hinzuweisen, welche auf eine gute Trennung zwischen den Gruppen hindeuten. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 225 ff.

<sup>1180</sup>

Bei den ersten zwei in der Tabelle dargestellten Indikatoren handelt es sich um zusätzliche zur Clusterbeschreibung herangezogene Variablen.

- „Umfassend Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 3)

Beschaffungsbeteiligte des **Typs 1** suchen insbesondere dann besonders intensiv nach Verlässlichkeitssignalen, wenn die Beschaffung von Gütern mit hohen finanziellen Auswirkungen oder umfangreichen integrativen Leistungsbeteiligungen ansteht. Hierbei handelt es sich um eine häufig im Rahmen der Beschaffung von IGG gegebene Situation. 60,9% dieser Personen sind dem Bereich Einkauf/Beschaffung zuzuordnen, weitere 20,3% dem Bereich Produktion. Sie verteilen sich mehrheitlich auf die Branchen Automotive (18,8%), Maschinen- und Anlagenbau (28,1%) sowie die chemische Industrie (15,6%). Für Nachfrager aus der chemischen Industrie ist eine eindeutige Konzentration auf Cluster 1 festzustellen. Beschaffungsbeteiligte des **Typs 2** sind vergleichsweise gering sensibilisiert für Verlässlichkeitsrisiken und suchen dementsprechend wenig intensiv nach Signalen. Es handelt sich mehrheitlich um Personen mit einem im Vergleich zu den anderen Clustern geringen jährlichen Beschaffungsvolumen (57,1% unter 2 Mio. Euro), welche vorwiegend Entscheidungen zusammen mit anderen treffen (92,9%). Lediglich 42,9% von ihnen gehören dem Bereich Einkauf/Beschaffung an. Ein eindeutiger Branchenschwerpunkt ist hingegen nicht erkennbar. Beschaffungsbeteiligte des **Typs 3** suchen situationsübergreifend überdurchschnittlich intensiv nach Verlässlichkeitssignalen. Sie gehen dabei weniger fokussiert vor als Beschaffungsbeteiligte des Typs 1. 53,1% dieser Personen sind dem Bereich Einkauf/Beschaffung zuzuordnen, immerhin 26,5% dem Bereich Produktion. Mit 49,0% sind überdurchschnittlich viele von ihnen an einem jährlichen Beschaffungsvolumen von über zehn Millionen Euro beteiligt. Sie verteilen sich überwiegend auf die Branchen Automotive (22,4%) sowie Maschinen- und Anlagenbau (32,7%).

## **7.5 Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Analyse der Ergebnisse zur Art der geforderten Versprechen**

Die zweite eingangs formulierte Forschungsfrage diente der Identifikation der „drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf“, welche es von Anbietern verlässlich einzuhalten gilt. In Bezug auf die Gesamtstichprobe von n=1102 kann die These, dass die drei Kriterien Preis/TCO, Qualität und Zeit eine entscheidende Rolle spielen und daher auch als Wettbewerbsvorteilskategorien bezeichnet werden

können, aufgrund der jeweils hohen Anzahl an Nennungen als bestätigt erachtet werden. Es zeigt sich dabei in der Abbildung 75 zudem eine eindeutige Lücke zwischen den zwei Kriterien Zeit (86,5%) und Qualität (84,7%) und dem dritten Kriterium Preis/TCO (66,9%). Die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen folgt als viertes Versprechen erst mit nahezu 40%-Punkten Abstand auf die TOP-3-Versprechen.

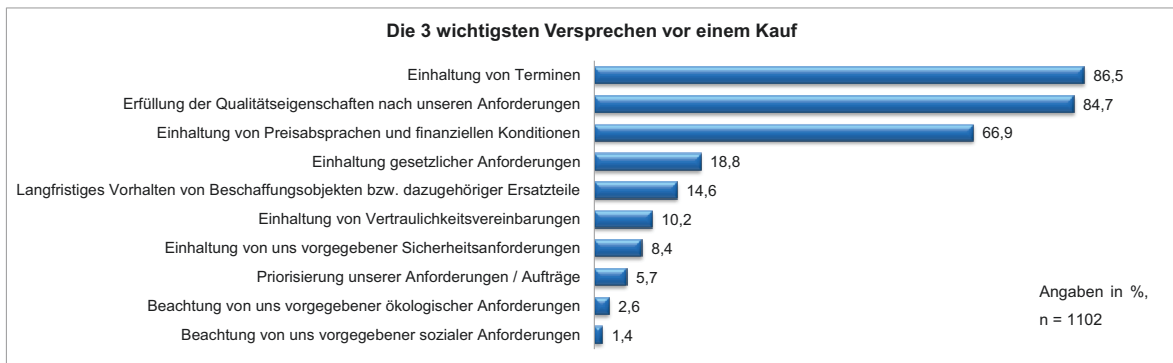


Abbildung 75: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – Gesamtstichprobe

Die dargestellte Rangreihung unterliegt in den einzelnen Teilstichproben leichten Variationen. Bei der in Abbildung 76 dargestellten Teilstichprobe RHB liegt die Einforderung von Qualitätsversprechen – bezogen auf Nachfrager aus dem zweiten Sektor (n=267) – fast sechs Prozentpunkte über dem Gesamtdurchschnitt.

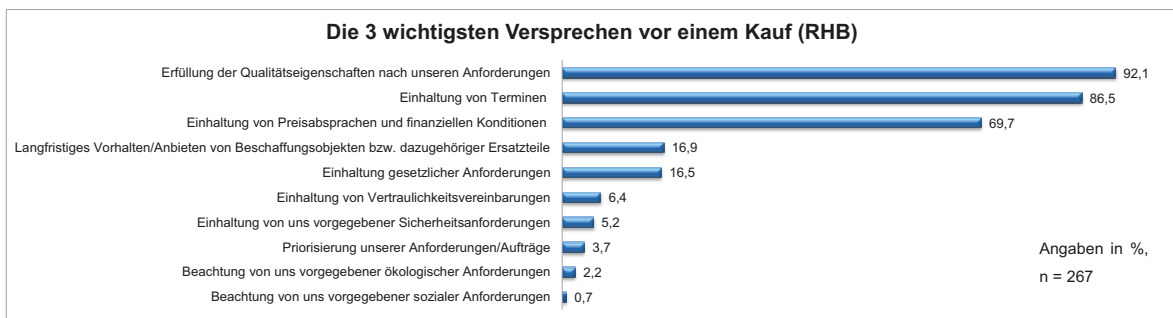


Abbildung 76: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – RBH

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Betrachtung der in Abbildung 77 abgebildeten Teilstichprobe HKT aus Sicht von Nachfragern des zweiten Sektors (n=291). Hier liegt zudem auch die Einhaltung zeitlicher Versprechen um ca. sechs Prozentpunkte über dem Durchschnitt. Dies geht zulasten der nicht den TOP-3 zugehörigen Versprechen.

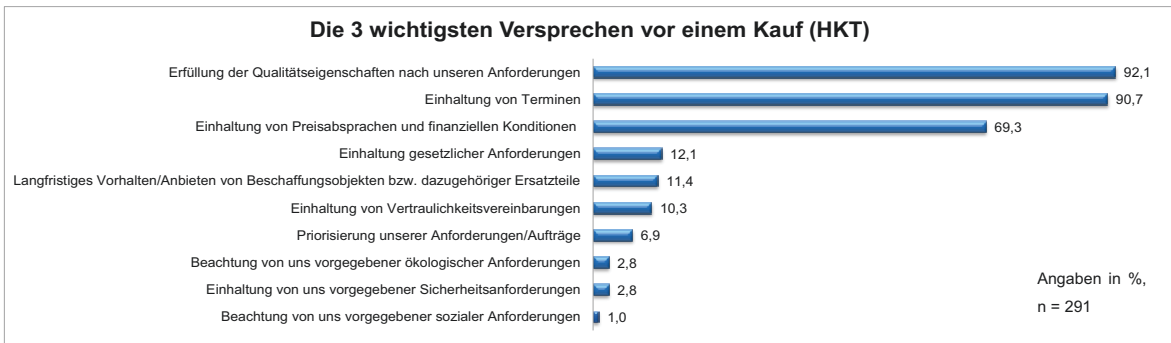


Abbildung 77: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – HKT

Aufgrund einer geringeren Dominanz der TOP-3 fallen die in Abbildung 78 geleisteten Angaben der Nachfrager aus dem zweiten Sektor zu Investiven Gebrauchsgütern (n=153) insgesamt ausgeglichener als bei RHB und HKT aus. Höher als in der GSP wird hier die Wichtigkeit einer verlässlichen Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen und sowie insbesondere auch von Sicherheitsanforderungen eingeschätzt.

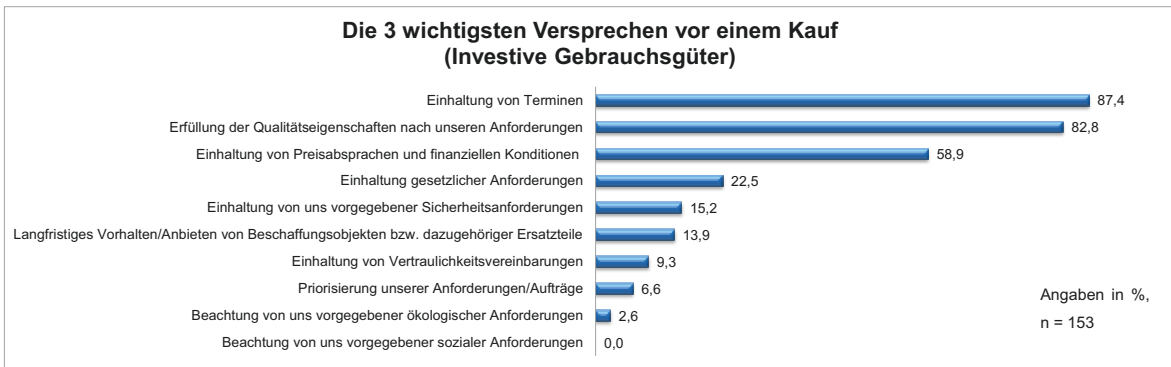


Abbildung 78: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – IGG

Noch ausgeglichener fallen die Angaben in Abbildung 79 für Industrielle Services (n=53) aus. Gleichwohl beziehen sich die Darstellungen hier – anders als bei den vorherigen Teilstichproben – auf Nachfrager aus allen drei Sektoren. Erkennbar ist ein deutlicher Vorsprung des Kriteriums „Zeit“. Auch die Werte für die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen und Sicherheitsanforderungen fallen – wie auch bereits in der TSP Investive Gebrauchsgüter – vergleichsweise hoch aus.

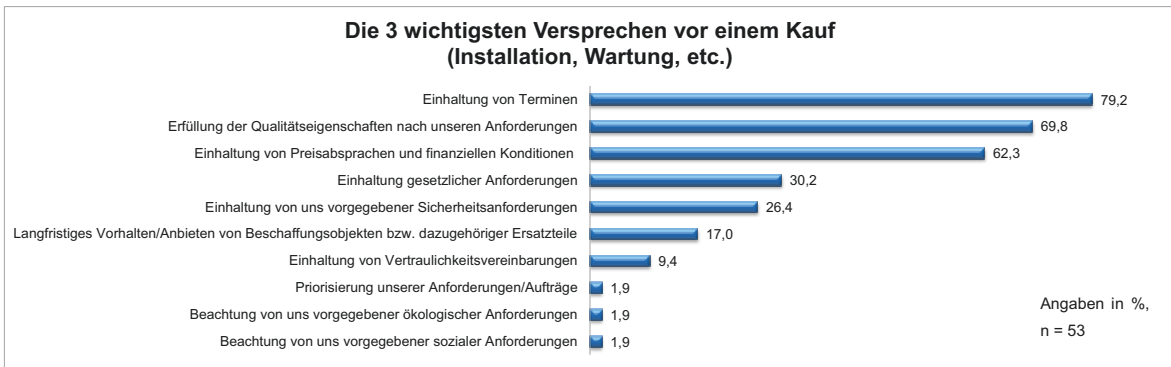


Abbildung 79: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – IS

Auch die in Abbildung 80 dargestellte Teilstichprobe der Bauleistungen (n=53) sowie die nachfolgenden Teilstichproben beziehen jeweils Nachfrager aus allen drei Sektoren ein. Bei Bauleistungen zeigt sich auf den ersten sechs von zehn Plätzen die gleiche Reihung wie bei den vorher diskutierten Industriellen Services. Die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen wird mit 37,7% im Vergleich zu den anderen Teilstichproben am höchsten bewertet.

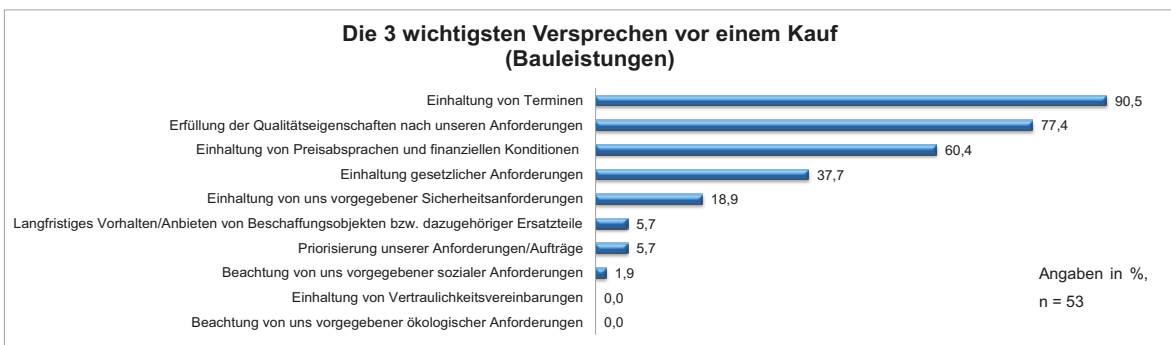


Abbildung 80: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – Bauleistungen

Für die in Abbildung 81 dargestellte Teilstichprobe Beratungsdienstleistungen (n=56) sind die TOP-3 Versprechen vergleichsweise niedrig ausgeprägt. Mit 34,5% rangieren hier Vertraulichkeitsversprechen im Vergleich zu anderen Güterkategorien am höchsten.

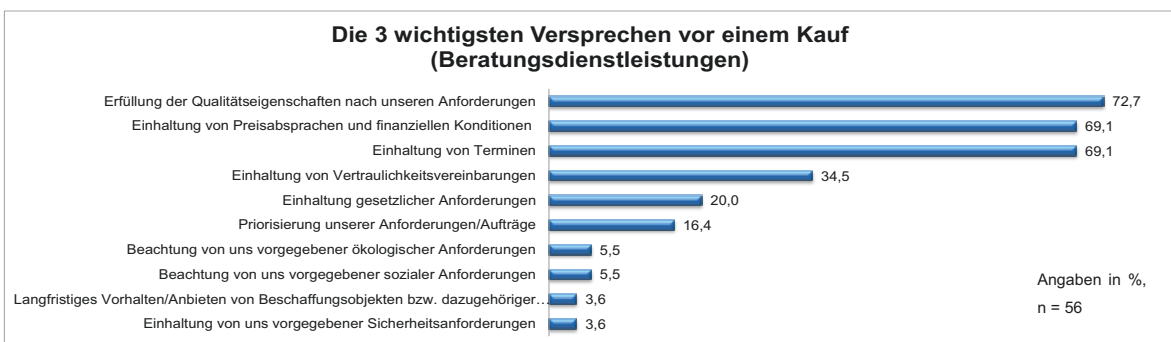


Abbildung 81: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – Beratungsdienstleistungen

Bei der in Abbildung 82 thematisierten Teilstichprobe EDV-/IT-Dienstleistungen (n=86) wiederum weisen zeitbezogene Versprechen mit 88,4% einen Vorsprung von mehr als zwanzig Prozentpunkten gegenüber Qualitäts- und Preisversprechen auf. An vierter Stelle rangieren Versprechen in Bezug auf die Einhaltung von Vertraulichkeitsvereinbarungen.

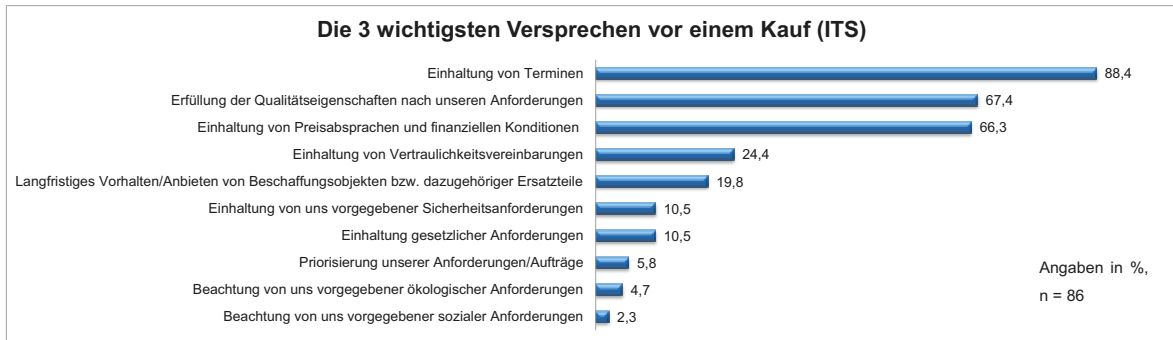


Abbildung 82: Die drei wichtigsten Versprechen vor einem Kauf – EDV/IT-Dienstleistungen

Von herausragendem Interesse erscheint eine analytische Auseinandersetzung mit Kombinationen der in Kapitel 3.2 als Wettbewerbsvorteile bezeichneten Beschaffungskriterien „Zeit“, „Qualität“ und „Kosten/TCO“. <sup>1181</sup> Die Befragungsteilnehmer wurden aufgefordert, genau drei – die aus ihrer Sicht wesentlichsten – Anforderungen aus insgesamt zehn zur Auswahl stehenden Kriterien zu benennen. Die Wahrscheinlichkeit, dass exakt einer, zwei oder drei dieser angeführten Wettbewerbsvorteile Teil der Auswahl sind, lässt sich aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht gedanklich als Urnenmodell darstellen. Es handelt sich somit gemäß dieser Überlegung um drei Ziehungen ohne Zurücklegen von in der Urne enthaltenen Kugeln, die in zwei Farbkombinationen unterschieden werden können: Eine Farbe für die drei Wettbewerbsvorteile und eine andere für die sieben restlichen Kriterien. Formal lässt sich die Wahrscheinlichkeit des Auftretens einer bestimmten Kombination der drei Wettbewerbsvorteile darstellen als

Binomialverteilung mit  $W(X = k) = \frac{\binom{n}{k} \binom{N-n}{M-k}}{\binom{N}{M}}$ , mit  $W$  für  $X \sim H(3,10,3)$ . Die Wahrscheinlichkeit, dass keiner der drei behaupteten Wettbewerbsvorteile eintritt, beträgt aus

stochastischer Sicht  $W(X = 0) = \frac{\binom{3}{0} \binom{10-3}{3-0}}{\binom{10}{3}} = \frac{1 \cdot 35}{120} = \frac{7}{24} = 0,291\bar{6}$ , die Wahrscheinlichkeit,

dass genau einer von drei Wettbewerbsvorteilen eintritt  $W(X = 1) = \frac{\binom{3}{1} \binom{10-3}{3-1}}{\binom{10}{3}} = \frac{3 \cdot 21}{120} =$

<sup>1181</sup>

Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

$\frac{21}{40} = 0,525$ , dass zwei eintreffen, ist bereits deutlich geringer mit  $W(X = 2) = \frac{\binom{3}{2} \binom{10-3}{3-2}}{\binom{10}{3}} =$

$\frac{3 \cdot 7}{120} = \frac{7}{40} = 0,175$  und dass alle drei eintreffen sehr gering mit  $W(X = 3) = \frac{\binom{3}{3} \binom{10-3}{3-3}}{\binom{10}{3}} = \frac{1 \cdot 1}{120} =$

0,008 $\bar{3}$ . Die aus den in der Umfrage erfolgten Nennungen jeweils ermittelbaren Werte liegen weit oberhalb dieser wahrscheinlichkeitstheoretischen Werte. Es wurden hierzu – für unterschiedliche Beschaffungsgüter und Branchen – die Häufigkeit der Nennung des Kriteriums Zeit, die der Kombination der zwei Kriterien Zeit und Qualität sowie die der Kombination der drei Kriterien Zeit, Qualität und TCO berechnet. Die Werte sind in Form von Prozentangaben und Abweichungen von einem jeweiligen Durchschnittswert in den folgenden Tabellen angegeben. Abweichungen und Unterschiede werden verglichen und ggf. interpretiert. Zunächst werden die Werte mit Nennung für das Kriterium Zeit angeführt, nachfolgend für die Zweier-Kombination aus Zeit und Qualität und im dritten Teil für die Dreier-Kombination aus den Kriterien Zeit, Qualität und Preis/TCO.<sup>1182</sup>

Beschaffte Güter / Services	n (ges.)	n "ZEIT"	Anteil der Fälle mit "ZEIT"	$\Delta$ zu Durchschnitt (86,51%)	n "ZEIT" & "QUALITÄT"	Anteil der Fälle mit "ZEIT" & "QUALITÄT"	$\Delta$ zu Durchschnitt (73,05%)	n "ZEIT" & "QUALITÄT" & "TCO"	Anteil der Fälle mit "ZEIT" & "QUALITÄT" & "TCO"	$\Delta$ zu Durchschnitt (47,10%)
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	304	265	87,17%	0,66%	240	78,95%	5,90%	164	53,95%	6,85%
Halbfertigwaren und Komponenten / Teile	327	297	90,83%	4,32%	274	83,54%	10,49%	183	55,79%	8,69%
Investive Gebrauchsgüter	219	183	83,56%	-2,95%	148	66,67%	-6,38%	88	39,64%	-7,46%
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	53	42	79,25%	-7,26%	29	54,72%	-18,33%	16	30,19%	-16,91%
Bauleistungen	53	48	90,57%	4,06%	36	67,92%	-5,13%	19	35,85%	-11,25%
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen	55	38	69,09%	-17,42%	25	44,64%	-28,41%	16	28,57%	-18,53%
EDV-/IT-Dienstleistungen	86	76	88,37%	1,86%	53	61,63%	-11,42%	33	38,37%	-8,73%
<b>Total</b>	<b>1097</b>	<b>949</b>	<b>86,51%</b>	<b>0,00%</b>	<b>805</b>	<b>73,05%</b>	<b>0,00%</b>	<b>519</b>	<b>47,10%</b>	<b>0,00%</b>

Tabelle 42: Häufigkeiten der Nennung von gewünschten Versprechen in Abhängigkeit von den beschafften Gütern

Ein Vergleich der beschafften Güter bzw. Dienstleistungen in Tabelle 42 zeigt zum Teil deutliche Unterschiede auf. So werden beispielsweise zeitbezogene Versprechen durch Einkäufer von HKT oder RHB als deutlich wichtiger erachtet als durch Einkäufer von IGG und im besonderen Maß durch Einkäufer von Beratungsdienstleistungen. In lediglich sieben von 1097 in der Auswertung berücksichtigten Fällen wurde nicht mindestens eines der drei Kriterien gewählt. Von den beiden am häufigsten angeführten Kriterien Zeit und Qualität wurden in nur 24 Fällen keines genannt. In der nachfolgenden Tabelle 43 wird nach dem bereits geschilderten Schema ein Vergleich von Versprechen über unterschiedliche Branche vorgenommen:

<sup>1182</sup>

Für Unterschiede zum Durchschnitt wird jeweils das Delta der absoluten prozentualen Abweichung in der Nennung des Kriteriums für die jeweiligen Güter zum Durchschnittswert angeführt.



BRANCHE	n (ges.)	n "ZEIT"	Anteil der Fälle mit "ZEIT"	Δ zu Durchschnitt (86,51%)	n "ZEIT" & "QUALITÄT"	Anteil der Fälle mit "ZEIT" & "QUALITÄT"	Δ zu Durchschnitt (73,05%)	n "ZEIT" & "QUALITÄT" & "TCO"	Anteil der Fälle mit "ZEIT" & "QUALITÄT" & "TCO"	Δ zu Durchschnitt (47,10%)
AUTOMOBILINDUSTRIE	119	104	87,39%	0,88%	92	77,31%	4,26%	64	53,78%	6,68%
BAUGEWERBE	37	36	97,30%	10,79%	29	78,38%	5,33%	21	56,76%	9,66%
CHEMISCHE INDUSTRIE	69	56	81,16%	-5,35%	48	68,57%	-4,48%	30	42,86%	-4,24%
ELEKTROINDUSTRIE	99	87	87,88%	1,37%	75	75,76%	2,71%	48	48,48%	1,38%
GETRÄNKE- NAHRUNGS/ FUTTERMITTEL-HERSTELLUNG	44	40	90,91%	4,40%	33	73,33%	0,28%	21	46,67%	-0,43%
MASCHINENBAU (inkl. Anlagenbau)	186	174	93,55%	7,04%	160	85,56%	12,51%	92	49,20%	2,10%
METALLINDUSTRIE	73	65	89,04%	2,53%	58	79,45%	6,40%	45	61,64%	14,54%
PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE (inkl. Biotechnologie)	37	25	67,57%	-18,94%	24	64,86%	-8,19%	16	43,24%	-3,86%
SONSTIGER FAHRZEUGBAU	33	30	90,91%	4,40%	26	78,79%	5,74%	17	51,52%	4,42%
MEDIZINTECHNIK	24	19	79,17%	-7,34%	13	54,17%	-18,88%	9	37,50%	-9,60%
SONSTIGE (nicht aufgeführt)	376	313			247			156		
<b>Total</b>	<b>1097</b>	<b>949</b>	<b>86,51%</b>	<b>0,00%</b>	<b>805</b>	<b>73,05%</b>	<b>0,00%</b>	<b>519</b>	<b>47,10%</b>	<b>0,00%</b>

Tabelle 43: Häufigkeiten der Nennung von gewünschten Versprechen in Abhängigkeit von der Branche des nachfragenden Unternehmens

Auch hier zeigen sich eine Reihe größerer Unterschiede, welche bspw. darin bestehen, dass eine eindeutige Abgabe zeitbezogener Versprechen offenbar eine besonders hohe Bedeutung für das Baugewerbe sowie den Maschinenbau besitzen. Das Delta zum Durchschnitt nimmt für die Maschinenbaubranche für die Kombination aus Zeit und Qualität sogar noch zu, während es mit der Hinzunahme von Preis/TCO als drittem Kriterium eindeutig abnimmt. Erkennbar ist auch, dass die Werte für die chemische Industrie, die pharmazeutische Industrie und die Medizintechnik durchweg unter dem Gesamtdurchschnitt rangieren. Hier wurden z.T. auch andere Kriterien wie „Sicherheit“ unter die Top-3-Versprechen gewählt.

Für die jeweils auf Nachfrager aus dem zweiten Sektor bezogenen Teilstichproben RHB, HKT und IGG sollen zudem eventuelle signifikante Unterschiede in Abhängigkeit von personenbezogenen oder organisationalen Merkmalen herausgestellt werden. Nachfrager in der Teilstichprobe RHB weisen nur wenige signifikante Unterschiede auf, welche zudem die in der Literatur angeführte Faustregel eines Konfidenzkoeffizienten in Höhe von mindestens 0,3 nicht erfüllen.<sup>1183</sup> Für die Teilstichprobe HKT können hingegen signifikante Unterschiede in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche eines Nachfragerunternehmens festgestellt werden. Dies betrifft die Einforderung von Versprechen zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (CC=0,300 bei CCmax.=1;  $\alpha=0,050$ ) und die Einforderung von Versprechen in Bezug auf die Einhaltung von Terminen (CC=0,322 bei CCmax.=1;  $\alpha=0,015$ ). In Abhängigkeit vom Funktionalbereich kann ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Einforderung des Versprechens des langfristigen Vorhaltens bzw. Anbietens von Beschaffungsobjekten identifiziert werden. Dieses

1183

Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 315 f.

Versprechen wird von Beschaffungsbeteiligten aus technischen Bereichen vergleichsweise häufiger gefordert ( $CC=0,296$  bei  $CC_{max.}=1$ ;  $\alpha=0,001$ ). Bei der Teilstichprobe IGG zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Beschaffungsbeteiligten aus dem Bereich Einkauf und ebensolchen aus technischen Bereichen hinsichtlich der Nennung von Preisabsprachen und finanziellen Konditionen als eines von drei am wichtigsten erachteten Versprechen ( $CC=0,327$  bei  $CC_{max.}=1$ ;  $\alpha=0,000$ ). Tabelle 44 verdeutlicht diese Unterschiede.

Funktionalbereich	nicht genannt		genannt		Gesamtsumme	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Einkauf</b>	17	39,53%	52	74,29%	69	61,06%
<b>Technische Bereiche</b>	26	60,47%	18	25,71%	44	38,94%

Tabelle 44: Kreuztabelle zur Auswahl der drei wichtigsten Versprechen bei der Beschaffung von IGG – Einhaltung von Preisabsprachen und finanziellen Konditionen

Ebenso lassen sich Unterschiede im Hinblick auf die Einforderung von Vertraulichkeitsversprechen feststellen, welche von Beschaffungsbeteiligten aus technischen Bereichen signifikant häufiger gefordert werden als von Einkäufern ( $CC=0,254$  bei  $CC_{max.}=1$ ;  $\alpha=0,005$ ). In Abhängigkeit von der hierarchischen Position von Beschaffungsbeteiligten können signifikante Unterschiede in Bezug auf die Abgabe eines Versprechens zur Priorisierung von Aufträgen beobachtet werden ( $CC=0,254$  bei  $CC_{max.}=1$ ;  $\alpha=0,034$ ). Demnach wird diese Art von Versprechen von Beschaffungsbeteiligten in niedrigen Positionen vergleichsweise häufiger gefordert.

## 7.6 Ergebnisanalyse der quantitativen empirischen Untersuchung – Analyse der Ergebnisse zum Unsicherheitsreduktionspotenzial einzelner Signale für Anbieterverlässlichkeit

### 7.6.1 Analyse der Zusammenhänge in der Ausgangsdatenstruktur

Nachfolgend gilt es die einzelnen Signale für Verlässlichkeit einer Analyse hinsichtlich ihrer Signalstärke und der jeweiligen Verwendung im Beschaffungskontext zu unterziehen. Die Auswertungen erfolgen getrennt nach den einzelnen Teilstichproben. Für die Teilstichproben RHB, HKT und IGG wird jeweils auf die Einschätzungen von Nachfragern aus dem zweiten Sektor Bezug genommen. Die Angaben zur Teilstichprobe werden hierbei stets mit den Angaben der auf Sektor 2 bezogenen Gesamtstichprobe über alle Güter kontrastiert. Hierzu soll für jedes Signal die entsprechende Stichprobengröße (n), der Mittelwert (M) sowie die Standardabweichung (SD) angegeben werden. Außerdem erfolgt eine Darstellung des absoluten sowie relativen Anteils derjenigen Beschaffungsbeteiligten, welche angaben, ein Signal nicht zu berücksichtigen (n.b.).<sup>1184</sup> In Bezug auf die Nichtberücksichtigung eines Signals werden zudem Unterschiede zwischen der Teilstichprobe und der Gesamtstichprobe berechnet ( $\Delta n.b.**\%$ ). Ebenso erfolgt eine Überprüfung von Mittelwertunterschieden zwischen der jeweiligen TSP und der GSP auf eine mögliche statistische Signifikanz.<sup>1185</sup> Die Auflistung der Signale in Tabelle 45 erfolgt nach absteigenden Mittelwertausprägungen in der TSP.<sup>1186</sup> Das Vorgehen für die Teilstichproben IS, BL, BS und ITS gestaltet sich analog.<sup>1187</sup>

<sup>1184</sup> Bei der Angabe „n.b.“ handelt es sich um eine zweite Ausweichoption neben der Antwortverweigerung durch die Antwortoption „keine Angabe“. Folglich werden Angaben zur Nichtbeachtung nicht in die Berechnung der Mittelwerte einbezogen. Gleichwohl werden die Befragten dem jeweiligen Stichprobenumfang n hinzugezählt. Der zur Mittelwertberechnung herangezogene Stichprobenumfang lässt sich durch Subtraktion der in Spalte 5 angegebenen Anzahl an Nichtberücksichtigungen (n.b.\*\* von den in Spalte 2 angegebenen Stichprobenumfang n berechnen, wird allerdings nicht separat angegeben. Davon abgesehen kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden Mittelwerte im Falle einer Mitberücksichtigung der „n.b.“-Fälle noch niedriger ausfallen würden, sich die Nichtberücksichtigung eines Signals auch als Einschätzung als „schwach“ entsprechend des Werts „1“ interpretieren ließe.

<sup>1185</sup> Es wird die Teilstichprobe „RHB“ mit der auf Sektor 2 bezogenen Gesamtstichprobe ohne „RHB“ verglichen. Für den Fall, dass die Überprüfung auf Mittelwertunterschiede zu signifikanten Ergebnissen führen, werden diese für das entsprechende Signal jeweils durch Sternchen angegeben. Es gilt auch hier: „höchst signifikant“ (\*\*\*) bei  $\alpha \leq 0.001$ , „sehr signifikant“ (\*\*) bei  $\alpha \leq 0.01$  und als „signifikant“ (\*) bei  $\alpha \leq 0.05$ . Das Vorgehen für die Teilstichproben HKT und IGG erfolgt analog.

<sup>1186</sup> Größere Abweichungen der Mittelwerte der TSP von denen der GSP (ab ca. 0,25 Punkten) werden in den folgenden tabellarischen Darstellungen grün (im Falle positiver Abweichungen) bzw. rot (im Falle negativer Abweichungen) hinterlegt. Zudem werden besonders hohe Delta-Werte für „nicht beachtet“ grau hinterlegt. Hierbei wird eine Variation des Delta ab +/- 5 Prozentpunkten als Grenzwert für eine Hervorhebung gewählt.

<sup>1187</sup> Der Unterschied besteht darin, dass jeweils sektorübergreifende Werte der jeweiligen TSP mit sektorübergreifenden Werten der GSP verglichen werden.

Signal	Teilstichprobe RHB – Sektor 2					Gesamtstichprobe Sektor 2					
	N	M	SD	n.b.**	n.b.** %	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	Δn.b. **%
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	261	4,30	0,807	2	,8	786	4,21	0,891	5	,6	,1
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	256	4,20	0,820	2	,8	790	4,15	0,850	4	,5	,3
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	261	4,19	0,814	0	,0	801	4,19	0,848	2	,2	-,2
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements *	256	4,12	0,897	11	4,3	790	4,01	0,922	23	2,9	1,4
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen ***	256	4,10	0,933	4	1,6	786	3,90	1,018	17	2,2	-,6
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	256	4,07	0,824	2	,8	790	4,06	0,902	5	,6	,1
Klar definierte Ansprechpartner	261	4,02	0,900	1	,4	801	4,06	0,905	4	,5	-,1
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	261	4,01	0,936	3	1,1	801	4,00	0,930	6	,7	,4
Technologisches Know-how des Lieferanten	256	4,01	0,974	4	1,6	786	4,08	0,962	7	,9	,7
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	256	3,97	0,950	6	2,3	786	4,05	0,949	16	2,0	,3
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	261	3,94	0,990	2	,8	801	3,90	0,996	14	1,7	-1,0
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	256	3,90	1,027	8	3,1	786	3,84	1,024	31	3,9	-,8
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	256	3,88	0,899	2	,8	790	3,88	0,902	6	,8	,0
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	261	3,87	1,042	5	1,9	801	3,80	1,065	17	2,1	-,2
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner **	256	3,87	0,929	4	1,6	786	3,74	0,966	8	1,0	,5
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	261	3,79	1,131	12	4,6	801	3,80	1,097	27	3,4	1,2
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	256	3,79	1,027	3	1,2	786	3,72	1,023	16	2,0	-,9
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	256	3,78	1,006	2	,8	786	3,69	1,020	13	1,7	-,9
Qualität technischer Dokumentationen	256	3,75	1,000	6	2,3	770	3,79	0,974	16	2,1	,3
Sorgfalt bei Dokumenten	256	3,73	0,979	2	,8	790	3,70	1,011	6	,8	,0
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	256	3,72	0,912	4	1,6	786	3,70	0,987	12	1,5	,0
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	261	3,71	1,063	5	1,9	801	3,72	1,099	14	1,7	,2
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	256	3,71	1,064	9	3,5	786	3,64	1,091	26	3,3	,2
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	256	3,68	0,986	5	2,0	786	3,64	1,047	22	2,8	-,8
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	256	3,68	0,889	6	2,3	786	3,63	0,921	22	2,8	-,5
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	256	3,66	0,981	6	2,3	786	3,69	0,967	20	2,5	-,2
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT) *	256	3,63	0,922	18	7,0	790	3,51	1,035	61	7,7	-,7
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft *	256	3,61	1,073	14	5,5	786	3,49	1,085	38	4,8	,6
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	256	3,60	1,037	6	2,3	790	3,68	0,979	13	1,6	,7
Garantieversprechen	261	3,59	1,134	7	2,7	801	3,57	1,141	26	3,2	-,6
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen *	261	3,58	1,194	6	2,3	801	3,44	1,230	34	4,2	-1,9
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	256	3,56	0,994	4	1,6	790	3,53	1,015	11	1,4	,2
Keine Verbindlichkeitsbeschränkungen der Versprechen	261	3,50	1,129	14	5,4	801	3,48	1,115	32	4,0	1,4
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen *	256	3,49	1,066	18	7,0	790	3,37	1,073	48	6,1	1,0
Informationen über freie Kapazitäten	256	3,48	1,038	6	2,3	786	3,44	1,033	15	1,9	,4
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	256	3,46	1,114	11	4,3	790	3,40	1,105	38	4,8	-,5
Empfehlungen von Kooperationspartnern	256	3,41	0,942	10	3,9	786	3,39	0,953	26	3,3	,6
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	256	3,37	0,993	5	2,0	786	3,32	0,987	30	3,8	-1,9
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen ***	256	3,36	1,071	11	4,3	790	3,13	1,063	47	5,9	-1,7
Referenzen des Lieferanten	256	3,33	0,974	5	2,0	790	3,40	0,986	16	2,0	-,1
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	256	3,24	1,032	10	3,9	786	3,20	1,031	33	4,2	-,3
Unternehmensbezogene Zertifikate/Gütesiegel/Expertisen ***	256	3,22	1,125	12	4,7	790	2,99	1,086	49	6,2	-1,5
Unternehmenstradition des Lieferanten **	256	3,19	1,018	17	6,6	790	3,02	1,039	44	5,6	1,1
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten	261	3,18	0,998	12	4,6	801	3,11	0,987	29	3,6	1,0
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	261	3,15	1,140	19	7,3	801	3,05	1,115	56	7,0	,3
Unternehmensleitbild-/philosophie-/werte des Lieferanten**	256	3,12	1,055	12	4,7	790	2,95	1,080	43	5,4	-,8
Positive Testberichte namhafter Institutionen	256	3,04	1,076	34	13,3	790	2,95	1,066	91	11,5	1,8
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	256	3,03	1,110	54	21,1	786	3,07	1,155	141	17,9	3,2
Größe des Lieferanten	256	2,84	0,962	10	3,9	790	2,80	0,984	25	3,2	,7
Auszeichnungen	261	2,73	1,150	24	9,2	801	2,72	1,155	59	7,4	1,8
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	261	2,69	1,195	16	6,1	801	2,68	1,133	57	7,1	-1,0
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	256	2,67	1,094	46	18,0	790	2,70	1,102	141	17,8	,1
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services	261	2,55	1,123	27	10,3	801	2,49	1,103	73	9,1	1,2
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen *	256	2,50	0,980	32	12,5	786	2,37	0,967	98	12,5	,0
Branding/Markenname	261	2,44	1,047	27	10,3	801	2,38	1,032	82	10,2	,1
Präsenz des Lieferanten in den Medien	261	2,00	0,965	58	22,2	801	1,91	0,954	168	21,0	1,2
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	261	1,72	0,903	94	36,0	801	1,67	0,899	266	33,2	2,8

Tabelle 45: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für RHB – Perspektive von Nachfragern aus dem zweiten Sektor

Insgesamt lässt sich eine relativ große Spannbreite der Mittelwertausprägungen wie auch der Angaben zur Berücksichtigung von Signalen feststellen. Die Werte zeigen zudem, dass die Annahme eines Zusammenhangs zwischen der Stärke eines Signals und seiner Berücksichtigung im Beschaffungskontext bestätigt werden kann. Signale mit hohen Mittelwertausprägungen zeigen sehr niedrige Werte bei der Angabe zur Nichtberücksichtigung. Signale mit niedrigen Mittelwerten hingegen weisen zumeist sehr hohe Werte hinsichtlich der Nichtberücksichtigung auf. Die höchsten Mittelwerte in der TSP lassen sich für solche Signale feststellen, welche die Proaktivität und Zugänglichkeit von Lieferanten zum Ausdruck bringen. Auch die Bereitschaft zur Vereinbarung transparenter Vertragsgrundlagen wird als starkes Signal für Verlässlichkeit eingeschätzt. Überdurchschnittlich wirkungsvoll eingeschätzt werden zudem Signale, welche auf eine generelle gegebene Transparenz sowie abgestimmte organisatorische Abläufe bei Anbietern schließen lassen. Alle diese genannten Signale setzen einen bestehenden Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern voraus. Am Ende der Tabelle stehen vorwiegend der Massenkommunikation zurechenbare Signale, welche keine persönliche Kontaktsituation zwischen Anbieter und Nachfrager voraussetzen.

Für die TOP-10-Signale wird – wie auch für die Teilstichproben HKT und IGG – ein Mittelwertvergleich in Abhängigkeit von zentralen Strukturmerkmalen und Verhaltenseigenschaften der Beschaffungsbeteiligten in der Stichprobe vorgenommen. Hinsichtlich der Strukturmerkmale interessieren sowohl personen- bzw. rollenabhängige Unterschiede wie auch durch die Charakteristika einer Organisation bedingte Unterschiede und der Test diesbezüglich formulierter Hypothesen. Zunächst werden im Folgenden jeweils die von der Person des Beschaffungsbeteiligten abhängigen Unterschiede diskutiert. Mit der Hypothese  $H_{UredB1}$  wurde die Annahme getroffen, dass sich die Intensität der Suche nach Signalen in Abhängigkeit von Funktionen bzw. Rollen signifikant unterscheidet. Zum Zweck einer Überprüfung dieser Hypothese für die vorliegende TSP werden eher technisch orientierte Funktionalbereiche zu einer einheitlichen Ausprägung „Technischer Bereich“ zusammengefasst.<sup>1188</sup> Diese Ausprägung wird der Ausprägung „Einkauf“

1188

Hiervon betroffen sind die Variablenausprägungen Logistik/Materialwirtschaft/SCM, Betriebstechnik/Instandhaltung, Forschung/Entwicklung/Konstruktion, EDV/IT sowie Produktion (einschließlich Arbeitsvorbereitung und Qualitätsmanagement).

gegenübergestellt. Die zwei Ausprägungen repräsentieren die Buying Center-Rollen User und Einkäufer. Anstelle der Bildung einer dritten Misch-Ausprägung wird ein Ausschluss einiger weniger Fälle in Kauf genommen. Für die Teilstichprobe RHB lassen sich für zwei von zehn der TOP-10-Signale signifikante Unterschiede erkennen (Tab. 46). Demnach berücksichtigen User signifikant stärker als Einkäufer proaktive Statusmeldungen bzw. Hinweise auf eingehaltene Versprechen, während Einkäufer signifikant stärker als User auf die eindeutige Definition von Ansprechpartnern achten.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von Funktionalbereichen									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Einkauf und technischen Bereichen
	Gesamt			Technische Bereiche			Einkauf			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,32	237	,801	4,59	34	,609	4,27	203	,821	0,032
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,21	237	,815	4,24	33	,792	4,20	204	,821	0,787
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,20	244	,818	4,11	36	,820	4,21	208	,819	0,498
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,14	235	,935	4,38	34	,697	4,10	201	,964	0,103
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,14	229	,900	4,06	33	,747	4,15	196	,925	0,607
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,08	237	,822	3,94	34	,851	4,10	203	,817	0,288
Klar definierte Ansprechpartner	4,01	243	,907	3,72	36	1,210	4,06	207	,837	0,037
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,00	241	,931	3,94	35	,998	4,01	206	,921	0,695
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,00	235	,963	3,91	34	1,026	4,01	201	,954	0,583
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	3,97	234	,944	3,77	35	1,031	4,01	199	,927	0,169

Tabelle 46: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Einkauf und technischen Bereichen – RHB

Abgesehen von den TOP-10-Signalen wurden für vier weitere Signale signifikante Mittelwertunterschiede festgestellt. Dies betrifft die Signale „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ mit einer signifikant höheren Beachtung durch Einkäufer (3,75/3,28/3,82/ $\alpha=0,006$ ) sowie die jeweils stärker durch User beachteten Signale „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ (3,58/3,94/3,52/ $\alpha=0,027$ ), Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen (3,22/3,61/3,16/ $\alpha=0,041$ ) und „Branding/Markenname“ (2,43/2,82/2,37/ $\alpha=0,031$ ).<sup>1189</sup>

Neben den rollenabhängigen Unterschieden wurden auch Unterschiede zwischen Individualentscheidern und Kollektiventscheidern erwartet.<sup>1190</sup> Diese Erwartung beruht beispielsweise auf der Annahme, dass Kollektiventscheider verstärkt Signale suchen, welche eine Präferenzdurchsetzung oder auch eine Risikoabsi-

<sup>1189</sup>

Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Gesamtmittelwert/Mittelwert „Technische Bereiche“/Mittelwert „Einkauf“/Signifikanzniveau).

<sup>1190</sup>

Als Kollektiventscheider werden diejenigen Befragten eingeordnet, welche angaben: „Treffen in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen“. Individualentscheider hingegen gaben an: "Treffen in der Regel Entscheidungen alleine". Weitere Auswahloptionen wurden an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

cherung im Kollektiv ermöglichen. Allerdings wird die entsprechende Hypothese  $H_{UredB2}$  zumindest für die TOP-10-Signale bei der Beschaffung von RHB nicht gestützt, da in Tabelle 47 keine signifikanten Unterschiede erkennbar sind.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Art der Entscheidungsfindung									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Arten der Entscheidungsfindung
	Gesamt			Treffe in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen			Treffe in der Regel Entscheidungen alleine			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,29	234	,814	4,29	174	,803	4,30	60	,850	<b>0,918</b>
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,23	234	,810	4,23	174	,822	4,22	60	,783	<b>0,914</b>
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,18	240	,828	4,17	180	,811	4,22	60	,885	<b>0,720</b>
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,13	233	,910	4,15	173	,896	4,07	60	,954	<b>0,541</b>
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,12	226	,902	4,17	169	,852	3,95	57	1,025	<b>0,105</b>
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,09	234	,823	4,09	174	,879	4,12	60	,640	<b>0,805</b>
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,03	232	,958	4,01	172	,943	4,07	60	1,006	<b>0,702</b>
Klar definierte Ansprechpartner	4,02	239	,912	3,99	180	,915	4,10	59	,904	<b>0,411</b>
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,00	237	,963	3,96	180	,944	4,16	57	1,014	<b>0,167</b>
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	3,99	231	,928	3,93	174	,959	4,18	57	,805	<b>0,084</b>

Tabelle 47: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Individual- und Kollektiventscheidern – RHB

Für drei andere Signale lassen sich jedoch signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Individual- und Kollektiventscheidern feststellen. Dies betrifft das Signal „Sorgfalt bei Dokumenten“, d.h. die Vermeidung von z.B. Flüchtigkeitsfehlern in Angeboten (3,75/3,83/3,53/ $\alpha=0,042$ ), das Signal „Referenzen des Lieferanten“ (3,35/3,44/3,10/ $\alpha=0,021$ ) sowie das Signal „Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken“ wie z.B. Angaben zur Kundenzufriedenheit, der Qualität oder der Pünktlichkeit eines Anbieters (2,73/2,83/2,40/ $\alpha=0,023$ ).<sup>1191</sup> Kollektiventscheider weisen bei diesen drei Signalen jeweils signifikant höhere Mittelwerte auf.

Eine weitere zu überprüfende Hypothese betrifft den Einfluss der Routine von Beschaffungsentscheidern auf die Intensität der Suche einzelner Verlässlichkeitssignale. Zum Zweck der Überprüfung dieser Hypothese  $H_{UredB4}$  wird das Maß an Routine anhand der Angaben zur Anzahl an Beschaffungsentscheidungen pro Monat eingeordnet. Hierzu wird dichotom zwischen einer niedrigen bis mittelhohen Routine und einer hohen Routine unterschieden. Als hoher Routinegrad gilt für den Zweck der Untersuchung die Beteiligung an mehr als 50 Beschaffungsentscheidungen pro Monat. Die Hypothese lässt sich für den Fall der Teilstichprobe RHB nur für eines der TOP-10-Signale bestätigen (Tab.

<sup>1191</sup>

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Treffe in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen"/"Treffe in der Regel Entscheidungen alleine"/Signifikanz).

48). Beschaffungsbeteiligte mit vergleichsweise hoher Routine beachten die Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen vergleichsweise intensiver ( $\alpha=0,016$ ). Dies lässt sich u.a. damit begründen, dass Rahmenverträge insbesondere für den Fall einer hohen Transaktionshäufigkeit zu einem Zuwachs an verhaltensbezogener Transaktionssicherheit beitragen können.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmensgrößen
	Gesamt			niedrige bis mittelhohe Routine (bis 49 Beschaffungsentscheidungen/Monat)			hohe Routine (50 und mehr Beschaffungsentscheidungen/Monat)			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,30	254	,807	4,23	107	,831	4,34	147	,789	<b>0,300</b>
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,20	254	,820	4,08	107	,859	4,28	147	,783	<b>0,061</b>
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,19	261	,814	4,16	108	,811	4,22	153	,819	<b>0,570</b>
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,12	245	,897	3,99	102	,838	4,22	143	,928	<b>0,051</b>
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,10	252	,933	<b>3,93</b>	106	,998	<b>4,22</b>	146	,867	<b>0,016</b>
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,07	254	,824	4,13	106	,744	4,03	148	,876	<b>0,349</b>
Klar definierte Ansprechpartner	4,02	260	,900	3,98	108	,886	4,04	152	,913	<b>0,610</b>
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,01	258	,936	4,04	108	,875	3,99	150	,980	<b>0,712</b>
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,01	252	,974	3,92	106	,933	4,07	146	1,001	<b>0,247</b>
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	3,97	250	,950	3,94	104	,954	3,99	146	,950	<b>0,678</b>

Tabelle 48: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter – RHB

Für vier weitere, nicht den TOP-10 zugehörige, Signale lassen sich signifikante Mittelwertunterschiede feststellen. Höhere Mittelwerte bei Beschaffungsbeteiligten mit hoher Routine besagen, dass diese jeweils intensiver die Signale „Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner“ ( $3,87/3,73/3,97/\alpha=0,038$ ), „Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten“ ( $3,79/3,58/3,94/\alpha=0,007$ ), „Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten“ ( $3,37/3,20/3,49/\alpha=0,024$ ) sowie „Unternehmensleitbild/-philosophie/-werte des Lieferanten“ ( $3,12/2,90/3,28/\alpha=0,005$ ) zum Zweck einer Verlässlichkeitsbeurteilung heranziehen.<sup>1192</sup>

Neben den personenabhängigen Unterschieden wurden auch durch Charakteristika der jeweiligen Unternehmen begründete Unterschiede im Suchverhalten nach Signalen erwartet. Mit der Hypothese  $H_{UredO1}$  wurde die Annahme getroffen, dass sich die Intensität der Suche nach Signalen und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung in Abhängigkeit Art bzw. Größe eines beschaffenden Unternehmens signifikant unterscheidet. Größenunterschiede wurden durch die Anzahl beschäftigter Mitarbeiter operationalisiert. Als klein werden Unternehmen

<sup>1192</sup>

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige bis mittelhohe Routine"/"hohe Routine"/Signifikanz).



mit bis zu 249 Mitarbeitern (MA) eingeordnet, Unternehmen ab einer Größe von 250 Mitarbeitern gelten in dieser Unterscheidung als groß. Die Hypothese lässt sich für den Fall der Teilstichprobe RHB nur für eines der TOP-10-Signale bestätigen (Tab. 49). Große Unternehmen achten demnach signifikant stärker als kleine Unternehmen auf die Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements ( $\alpha=0,011$ ). Dieser Befund ist insofern wenig erstaunlich, als eine Formulierung solcher Vereinbarungen oftmals erst ab solchen Transaktionsvolumina ökonomisch effizient zu realisieren ist, welche von kleineren Unternehmen in der Regel nicht erreicht werden.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Größe beschaffender Unternehmen									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmensgrößen
	Gesamt			Kleine Unternehmen (bis 249 MA)			Große Unternehmen (ab 250 MA)			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,30	254	,807	4,38	110	,717	4,23	144	,867	0,136
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,20	254	,820	4,25	109	,807	4,16	145	,831	0,393
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,19	261	,814	4,23	111	,820	4,16	150	,812	0,468
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,12	245	,897	3,95	102	,948	4,24	143	,841	0,011
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,10	252	,933	4,16	109	,904	4,06	143	,955	0,400
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,07	254	,824	4,11	110	,881	4,05	144	,778	0,563
Klar definierte Ansprechpartner	4,02	260	,900	4,11	111	,878	3,95	149	,914	0,152
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,01	258	,936	4,06	109	,936	3,97	149	,937	0,441
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,01	252	,974	4,03	108	,981	3,99	144	,972	0,780
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	3,97	250	,950	3,95	106	,980	3,99	144	,931	0,785

Tabelle 49: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen – RHB

Es werden vier weitere signifikante Mittelwertunterschiede identifiziert. Kleine Nachfragerunternehmen achten demzufolge signifikant intensiver als große Unternehmen auf die Signale „Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten“ (3,79/**3,96**/3,66/ $\alpha=0,020$ ), „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ (3,60/**3,80**/3,45/ $\alpha=0,008$ ) sowie „Empfehlungen von Kooperationspartnern“ (3,41/**3,55**/3,29/ $\alpha=0,034$ ).<sup>1193</sup> Während kleine Unternehmen demnach Empfehlungen eine vergleichsweise höhere Signalwirkung beimessen, wird von größeren Unternehmen stärker auf die „Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen“ (3,03/2,82/**3,18**/ $\alpha=0,024$ ) geachtet.

Besonders hoch sind die Übereinstimmungen der Teilstichprobe RHB mit der nachfolgend in Tabelle 50 dargestellten Teilstichprobe HKT.

<sup>1193</sup>

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Kleine Unternehmen"/"Große Unternehmen"/Signifikanz).

Signale Halbfertigwaren, Komponenten, Teile	Teilstichprobe HKT – Sektor 2					Gesamtstichprobe Sektor 2					
	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	Δn.b. **%
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	281	4,26	0,896	2	,7	786	4,21	0,891	5	,6	,1
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	281	4,19	0,819	0	,0	801	4,15	0,850	4	,5	-,5
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	282	4,17	0,853	0	,0	790	4,19	0,848	2	,3	-,3
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	281	4,08	0,858	4	1,4	790	4,01	0,922	23	2,9	-1,5
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen **	281	4,07	0,887	3	1,1	786	3,90	1,018	17	2,2	-1,1
Technologisches Know-how des Lieferanten	281	4,05	0,957	0	,0	786	4,08	0,962	7	,9	-,9
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	282	4,03	0,910	2	,7	801	4,00	0,930	6	,7	,0
Klar definierte Ansprechpartner	282	4,02	0,886	0	,0	801	4,06	0,905	4	,5	-,5
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	281	4,01	1,014	2	,7	786	4,05	0,949	16	2,0	-1,3
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	281	4,00	0,963	1	,4	790	4,06	0,902	5	,6	-,3
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens *	281	3,94	0,991	6	2,1	786	3,84	1,024	31	3,9	-1,8
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen *	282	3,93	1,005	6	2,1	801	3,80	1,097	27	3,4	-1,2
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	281	3,92	0,874	1	,4	790	3,88	0,902	6	,8	-,4
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	282	3,85	1,020	4	1,4	801	3,90	0,996	14	1,7	-,3
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette ***	281	3,84	1,005	5	1,8	786	3,64	1,091	26	3,3	-1,5
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	282	3,81	1,048	5	1,8	801	3,80	1,065	17	2,1	-,3
Qualität technischer Dokumentationen	281	3,80	0,962	2	,7	770	3,79	0,974	16	2,1	-1,4
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	281	3,75	0,998	2	,7	786	3,69	0,967	20	2,5	-1,8
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	281	3,71	1,034	2	,7	786	3,72	1,023	16	2,0	-1,3
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	282	3,69	1,073	4	1,4	801	3,72	1,099	14	1,7	-,3
Sorgfalt bei Dokumenten	281	3,64	1,021	1	,4	790	3,70	1,011	6	,8	-,4
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner *	281	3,62	0,968	3	1,1	786	3,74	0,966	8	1,0	,0
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	281	3,62	0,975	3	1,1	790	3,68	0,979	13	1,6	-,6
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	281	3,62	1,075	6	2,1	786	3,64	1,047	22	2,8	-,7
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	281	3,60	1,009	5	1,8	786	3,69	1,020	13	1,7	,1
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“ *	281	3,59	1,043	2	,7	786	3,70	0,987	12	1,5	-,8
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“ *	281	3,53	0,970		,0	786	3,63	0,921	22	2,8	-2,8
Informationen über freie Kapazitäten	281	3,48	1,052	2	,7	786	3,44	1,033	15	1,9	-1,2
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	281	3,47	1,076	7	2,5	786	3,49	1,085	38	4,8	-2,3
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	281	3,45	1,002	2	,7	790	3,53	1,015	11	1,4	-,7
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten *	281	3,43	0,954	6	2,1	786	3,32	0,987	30	3,8	-1,7
Garantieverprechen **	282	3,42	1,188	12	4,3	801	3,57	1,141	26	3,2	1,0
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen	282	3,41	1,083	10	3,5	801	3,48	1,115	32	4,0	-,4
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	282	3,39	1,241	15	5,3	801	3,44	1,230	34	4,2	1,1
Empfehlungen von Kooperationspartnern	281	3,39	0,943	10	3,6	786	3,39	0,953	26	3,3	,3
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	281	3,36	1,064	14	5,0	790	3,37	1,073	48	6,1	-1,1
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT) **	281	3,35	1,017	22	7,8	790	3,51	1,035	61	7,7	,1
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	281	3,31	1,105	11	3,9	790	3,40	1,105	38	4,8	-,9
Referenzen des Lieferanten *	281	3,30	1,006	5	1,8	790	3,40	0,986	16	2,0	-,2
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	281	3,24	1,032	5	1,8	786	3,20	1,031	33	4,2	-2,4
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten	282	3,14	0,973	4	1,4	801	3,11	0,987	29	3,6	-2,2
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	281	3,14	1,185	37	13,2	786	3,07	1,155	141	17,9	-4,8
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	281	3,05	1,060	19	6,8	790	3,13	1,063	47	5,9	,8
Unternehmensbezogene Zertifikate/Gütesiegel/Expertisen	281	2,93	1,064	17	6,0	790	2,99	1,086	49	6,2	-,2
Unternehmensleitbild-/philosophie-/werte des Lieferanten	281	2,90	1,065	9	3,2	790	2,95	1,080	43	5,4	-2,2
Unternehmenstradition des Lieferanten **	281	2,89	1,023	9	3,2	790	3,02	1,039	44	5,6	-2,4
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes ***	282	2,85	1,054	26	9,2	801	3,05	1,115	56	7,0	2,2
Auszeichnungen	282	2,82	1,124	15	5,3	801	2,72	1,155	59	7,4	-2,0
Positive Testberichte namhafter Institutionen *	281	2,82	1,063	31	11,0	790	2,95	1,066	91	11,5	-,5
Größe des Lieferanten	281	2,78	0,999	6	2,1	790	2,80	0,984	25	3,2	-1,0
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	282	2,73	1,123	12	4,3	801	2,68	1,133	57	7,1	-2,9
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	281	2,59	1,097	51	18,1	790	2,70	1,102	141	17,8	,3
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services *	282	2,38	1,086	29	10,3	801	2,49	1,103	73	9,1	1,2
Branding/Markenname	282	2,30	0,989	28	9,9	801	2,38	1,032	82	10,2	-,3
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen **	281	2,23	0,894	35	12,5	786	2,37	0,967	98	12,5	,0
Präsenz des Lieferanten in den Medien **	282	1,77	0,861	60	21,3	801	1,91	0,954	168	21,0	,3
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	282	1,59	0,829	87	30,9	801	1,67	0,899	266	33,2	-2,4

Tabelle 50: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für HKT – Perspektive von Nachfragern aus dem zweiten Sektor

Bei der Teilstichprobe HKT handelt es sich um die TSP mit dem größten Stichprobenumfang. Das Analyseverfahren folgt dem gleichen Schema wie zuvor bei der Teilstichprobe RHB.<sup>1194</sup> Bei der Analyse fällt auf, dass bei den Signalen mit den höchsten fünf Mittelwertausprägungen ebenso wie bei den Signalen am Ende der Tabelle sehr hohe Übereinstimmungen mit der vorab betrachteten Teilstichprobe RHB bestehen. Auch die Unterschiede zur GSP halten sich in Grenzen. Etwas überdurchschnittlich wird z.B. die Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer Investitionen und die Bereitschaft zur Offenlegung von Liefer- bzw. Wertschöpfungsketten eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der häufig vorzufindenden, engmaschigen Lieferketten für HKT sind diese Befunde plausibel.<sup>1195</sup>

Der auf die TOP-10-Signale bezogene Mittelwertvergleich für die Teilstichprobe HKT in Abhängigkeit zentraler Strukturmerkmale und Verhaltenseigenschaften der Beschaffungsbeteiligten in der Stichprobe zeigt zunächst keine wesentlichen personenabhängigen Unterschiede (Tab. 51). Die der Hypothese  $H_{UredB1}$  zugrundeliegende Annahme, dass sich die Intensität der Suche nach Signalen in Abhängigkeit von den Rollen User und Einkäufer signifikant unterscheidet, muss bezogen auf die TOP-10-Signale in der Teilstichprobe HKT verworfen werden. Signifikante Mittelwertunterschiede lassen sich lediglich für die nicht der TOP-10 enthaltenen Signale „Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer Investitionen“ (3,92/3,62/**3,96**/ $\alpha=0,020$ ) mit signifikant höherer Beachtung durch Einkäufer sowie „Erfüllung von DIN-/ISO-Normen“ (3,35/**3,77**/3,26/ $\alpha=0,013$ ) mit signifikant höherer Beachtung durch User feststellen.<sup>1196</sup>

<sup>1194</sup> Dies gilt auch für die ebenso detailliert betrachtete Teilstichprobe IGG.

<sup>1195</sup> Wie schon zuvor, werden signifikante Unterschiede zwischen TSP und GSP jeweils gekennzeichnet.

<sup>1196</sup> Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Gesamtmittelwert/Mittelwert „Technische Bereiche“/Mittelwert „Einkauf“/Signifikanzniveau).

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von Funktionalbereichen									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Einkauf und technischen Bereichen Signifikanzwert
	Gesamt			Technische Bereiche			Einkauf			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,27	263	,894	4,17	46	,950	4,29	217	,883	0,442
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,19	265	,815	4,15	46	,842	4,20	219	,810	0,713
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,17	266	,853	4,28	46	,779	4,14	220	,867	0,306
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,10	262	,836	4,15	46	,666	4,09	216	,868	0,661
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,09	262	,882	3,89	46	,924	4,13	216	,869	0,096
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,02	264	,898	4,04	46	,842	4,02	218	,911	0,863
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,02	265	,961	4,07	46	1,041	4,01	219	,946	0,742
Klar definierte Ansprechpartner	4,02	266	,888	4,04	46	,918	4,01	220	,884	0,836
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,01	263	1,011	4,22	46	,892	3,96	217	1,031	0,122
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	3,98	264	,969	3,80	45	1,079	4,02	219	,943	0,169

Tabelle 51: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Einkauf und technischen Bereichen – HKT

Es lassen sich für die TOP-10-Signale in der Teilstichprobe HKT auch keine auf die Intensität der Signalsuche bezogenen Unterschiede zwischen Individualentscheidern und Kollektiventscheidern feststellen (Tab. 52). In der Gesamtheit aller Signale findet sich lediglich ein statistisch signifikanter Mittelwertunterschied, welcher die höhere Suchintensität von Kollektiventscheidern nach dem Signal „Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens“ ( $3,94/4,02/3,65/\alpha=0,014$ ) betrifft. Die entsprechende Hypothese  $H_{UredB2}$  muss somit für die vorliegende Teilstichprobe verworfen werden.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Art der Entscheidungsfindung									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Arten der Entscheidungsfindung Signifikanzwert
	Gesamt			Treffe in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen			Treffe in der Regel Entscheidungen alleine			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,27	246	,896	4,31	196	,865	4,12	50	1,003	0,179
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,20	248	,833	4,19	196	,861	4,21	52	,723	0,892
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,16	249	,862	4,13	197	,894	4,29	52	,723	0,245
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,08	245	,845	4,13	194	,807	3,90	51	,964	0,088
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,08	246	,907	4,11	195	,860	3,94	51	1,066	0,230
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,02	248	,971	4,05	196	,970	3,90	52	,975	0,332
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,02	247	,902	4,03	196	,871	3,96	51	1,019	0,623
Klar definierte Ansprechpartner	4,00	249	,864	3,97	197	,883	4,12	52	,784	0,297
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,00	248	,973	4,02	196	,971	3,92	52	,987	0,523
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	3,99	247	1,040	4,01	195	1,020	3,92	52	1,118	0,592

Tabelle 52: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Individual- und Kollektiventscheidern – HKT

Ebenso lässt sich die Hypothese  $H_{UredB4}$ , welche einen Einfluss der Routine von Beschaffungsentscheidern auf die Intensität der Suche einzelner

Verlässlichkeitssignale postuliert, nicht bestätigen. Für den Fall der Teilstichprobe HKT finden sich für keines der TOP-10-Signale signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Beschaffungsentscheidern mit niedriger bis mittelhoher Routine und solchen mit einer hohen Beschaffungsroutine (Tab. 53).

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmensgrößen  Signifikanzwert
	Gesamt			niedrige bis mittelhohe Routine (bis 49 Beschaffungsentscheidungen/ Monat)			hohe Routine (50 und mehr Beschaffungsentscheidungen/ Monat)			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,26	279	,896	4,32	151	,890	4,19	128	,903	0,227
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,19	281	,819	4,23	152	,834	4,15	129	,801	0,398
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,17	282	,853	4,14	153	,892	4,21	129	,807	0,522
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,08	277	,858	4,15	151	,790	4,00	126	,930	0,141
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,07	278	,887	4,12	150	,851	4,01	128	,926	0,294
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,05	281	,957	4,09	152	,935	4,02	129	,984	0,542
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,03	280	,910	4,05	153	,916	3,99	127	,904	0,583
Klar definierte Ansprechpartner	4,02	282	,886	4,06	153	,868	3,98	129	,910	0,484
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,01	279	1,014	3,93	151	1,004	4,09	128	1,023	0,190
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,00	280	,963	4,02	151	,969	3,97	129	,960	0,660

Tabelle 53: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter – HKT

Gleichwohl lassen sich für vier Signale außerhalb der TOP-10 signifikant höhere Mittelwertausprägungen für weniger routinierte Beschaffungsbeteiligte feststellen. Dies betrifft die Signale „Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens“ (3,94/4,07/3,78/ $\alpha=0,015$ ), „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,84/3,98/3,67/ $\alpha=0,010$ ), „Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen“ (3,14/3,29/2,96/ $\alpha=0,033$ ) sowie das z.B. anhand von Umsatz oder Mitarbeiterzahlen gemessene Signal „Größe des Lieferanten“ (2,78/2,89/2,65/ $\alpha=0,048$ ).

Unterschiede, welche auf die Charakteristika einer beschaffungsbeteiligten Person zurückgeführt werden können, treffen folglich für die Teilstichprobe HKT nur für eine sehr limitierte Anzahl von Signalen und insbesondere sehr wenige TOP-10-Signale zu. Eine höhere Anzahl von Mittelwertunterschieden lässt sich hingegen in Bezug auf das Suchverhalten nach Signalen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße feststellen (Tab. 54). Im Fall von drei der zehn TOP-10-Signale sind signifikante Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen erkennbar.

Für diese Signale trifft die in Hypothese  $H_{UredO1}$  formulierte Vermutung einer größenabhängig unterschiedlichen Suchintensität nach einzelnen Signalen zu.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Größe beschaffender Unternehmen									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmensgrößen
	Gesamt			Kleine Unternehmen (bis 249 MA)			Große Unternehmen (ab 250 MA)			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,26	279	,896	4,10	89	,966	4,33	190	,855	0,045
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,19	281	,819	4,22	90	,761	4,18	191	,846	0,673
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,17	282	,853	4,30	91	,738	4,12	191	,899	0,095
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4,08	277	,858	3,91	89	,925	4,16	188	,814	0,021
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	4,07	278	,887	3,99	90	,893	4,11	188	,883	0,302
Technologische Know-How des Lieferanten	4,05	281	,957	4,12	90	,910	4,02	191	,978	0,409
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	4,03	280	,910	4,23	90	,900	3,93	190	,900	0,008
Klar definierte Ansprechpartner	4,02	282	,886	4,16	91	,834	3,96	191	,905	0,067
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,01	279	1,014	4,10	90	,995	3,96	189	1,023	0,292
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,00	280	,963	4,09	90	,870	3,95	190	1,004	0,270

Tabelle 54: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen – HKT

Zusätzlich zu den bereits in der Tabelle markierten Signalen fallen auch außerhalb der TOP-10-Signale eine Reihe von signifikanten Mittelwertunterschieden in Abhängigkeit von der Größeneinteilung von Unternehmen auf. Für die Signale „Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten“ (3,81/4,09/3,67/ $\alpha=0,002$ ), „Reputation des Lieferanten als „verlässlich“ (3,59/3,79/3,50/ $\alpha=0,030$ ) sowie „Erfüllung von DIN-/ISO-Normen“ (3,39/3,70/3,24/ $\alpha=0,004$ ) wird von Repräsentanten kleiner Unternehmen eine im Vergleich zu großen Unternehmen signifikant höhere Suchintensität angegeben. Für die Signale „Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens“ (3,94/3,71/4,05/ $\alpha=0,008$ ), „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,84/3,51/3,99/ $\alpha=0,000$ ), „Transparenz der Leistungserstellungsprozesse“ (3,75/3,52/3,85/ $\alpha=0,011$ ), „Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen“ (3,14/2,85/3,26/ $\alpha=0,012$ ) lässt sich hingegen eine jeweils vergleichsweise signifikant bzw. zum Teil sogar hoch signifikant stärkere Beachtung durch größere Unternehmen feststellen. Die höheren Mittelwertausprägungen bei größeren Unternehmen lassen die Tendenz erkennen, zum Zweck der Verlässlichkeitsbeurteilung besonders stark auf die Aspekte der Beurteilbarkeit sowie der Beeinflussbarkeit von anbieterseitigen Wertschöpfungsaktivitäten abzustellen.

Eine Übersicht über die TOP-25-Signale bestätigt die in Hypothese  $H_{UredB5}$  aufgestellte Vermutung, dass die Sensibilisierung für Verlässlichkeitsrisiken auch die Intensität der Suche nach einzelnen Signalen für Verlässlichkeit beeinflusst. Hierzu werden für die in Kapitel 7.4.3 identifizierten und charakterisierten – auf die Teilstichprobe HKT bezogenen – Nachfragercluster die Mittelwerte und Standardabweichungen einem Vergleich unterzogen (Tab. 55). Die jeweils höchsten Werteausprägungen sind grün markiert, niedrigste Werte rot. Der Übersicht liegen folgende Cluster bzw. Nachfragertypen zugrunde.

- „Umfassend Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 1)
- „Fokussiert Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 2)
- „Durchschnittlich Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 3)
- „Weniger Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 4)
- „Punktuell Risikofokussierte“ (Cluster/Typ 5)

Indikatoren (Signale)	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3			Cluster 4			Cluster 5		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	61	4,34	,704	41	4,07	,848	72	4,11	,815	28	3,79	,787	28	3,82	1,020
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	61	4,34	,793	41	4,10	,944	74	3,92	,990	28	3,82	1,020	28	3,39	,875
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	62	4,34	,745	41	4,24	,916	75	4,20	,753	28	3,86	1,079	28	3,89	,786
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	61	4,33	,870	41	4,27	,837	74	4,35	,867	28	4,07	,858	28	3,93	1,215
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	61	4,31	,765	41	4,39	,586	75	4,28	,781	28	3,89	,832	28	3,64	1,062
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	61	4,26	,794	39	3,90	,882	73	3,75	1,038	27	3,37	1,214	28	3,57	,997
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verw. endbarer) Investitionen	62	4,26	,788	41	4,02	1,084	72	3,97	,993	28	3,43	1,103	27	3,56	1,013
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	61	4,25	,869	41	4,17	,803	75	3,99	,908	28	4,18	,772	27	3,63	1,006
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	61	4,21	,859	40	4,05	,815	72	4,04	,911	28	3,39	1,133	28	3,71	1,084
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	60	4,20	,917	41	4,15	1,108	75	4,13	,859	28	3,79	,833	28	3,32	1,219
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	61	4,20	,703	41	4,20	,901	75	4,09	,888	28	3,54	1,138	28	3,57	,920
Technologisches Know-How des Lieferanten	61	4,20	,910	41	4,29	,844	75	3,91	,947	28	3,93	,940	28	3,46	1,105
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	61	4,16	,840	41	3,85	1,108	74	3,88	,950	28	3,50	1,000	28	3,39	1,166
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	61	4,15	,727	41	3,98	,961	75	3,85	,833	28	3,61	,875	28	3,68	1,090
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	61	4,13	,866	41	3,88	1,005	75	3,76	,883	28	3,29	,976	26	3,38	1,023
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	61	4,10	,889	40	3,55	1,108	75	3,80	1,065	27	3,41	1,118	28	3,29	1,213
Klar definierte Ansprechpartner	62	4,06	,807	41	3,95	,999	75	4,12	,734	28	3,61	1,166	28	3,96	,793
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"	61	4,03	,912	41	3,78	1,107	75	3,49	,935	28	3,11	1,227	28	3,32	,945
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	61	4,02	,846	41	3,76	1,135	75	3,67	,905	28	3,32	1,090	27	3,41	1,248
Qualität technischer Dokumentationen	61	4,00	,837	40	4,00	,906	74	3,76	,934	28	3,57	,836	28	3,39	1,166
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	61	3,97	,875	41	3,76	,943	74	3,47	,954	28	3,32	,983	28	3,21	,876
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	60	3,93	,989	41	4,07	,848	75	3,79	1,056	28	3,39	1,066	27	3,44	1,050
Sorgfalt bei Dokumenten	61	3,87	,939	41	3,88	,980	75	3,57	1,068	28	3,54	,999	28	3,14	1,008
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	60	3,87	,791	41	3,63	,968	74	3,51	,983	28	3,32	1,124	28	3,68	1,020
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	61	3,84	,934	40	3,70	1,067	72	3,51	1,021	28	3,29	1,213	28	3,39	1,227

Tabelle 55: Mittelwerte und Standardabweichungen für die TOP-25-Signale der Teilstichprobe HKT in Abhängigkeit der jeweiligen Clusterzuordnungen



Die markierten Unterschiede in der Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen bestätigen zudem die in Kapitel 7.4.3 vorgenommene Charakterisierung der Cluster. **Typ 1** als umfassend Risikosensibilisierter weist fast übergreifend die umfassendsten Informationsbemühungen auf. **Typ 2** zeigt eine höhere Schwankungsbreite und fokussiert sich z.B. auf Signale, welche auf die Kompetenz und Proaktivität des Anbieters hinweisen. Bei **Typ 3** fällt eine im Vergleich zur Bewertung der übrigen Signale vergleichsweise hohe Bewertung von Interaktionssignalen auf. Die **Typen 4** und **5** weisen, wie erwartet, die niedrigsten Werte auf, allerdings zeigt sich für Typ 4 eine höhere Variation der Mittelwertausprägungen.

Etwas größer als die Mittelwertunterschiede zwischen den bereits betrachteten Teilstichproben RHB und HKT fallen hingegen die Unterschiede zwischen diesen zwei Teilstichproben und der TSP „Investive Gebrauchsgüter“ aus (Tab. 56 auf der Folgeseite). Wie bereits bei den vorherigen Teilstichproben, werden auch für IGG die Mittelwertunterschiede zwischen der TSP und der GSP in Tabelle 56 jeweils auf statistische Signifikanz überprüft und entsprechend gekennzeichnet.<sup>1197</sup>

---

<sup>1197</sup>

Für den Fall, dass die Überprüfung auf Mittelwertunterschiede zu signifikanten Ergebnissen führen, werden diese für das entsprechende Signal jeweils durch Sternchen angegeben. Es gilt auch hier: „höchst signifikant“ (\*\*\*) bei  $\alpha \leq 0.001$ , „sehr signifikant“ (\*\*) bei  $\alpha \leq 0.01$  und als „signifikant“ (\*) bei  $\alpha \leq 0.05$ .



Signale Investive Gebrauchsgüter	Teilstichprobe IGG – Sektor 2					Gesamtstichprobe Sektor 2					
	N	M	SD	n.b.**	n.b.** %	N	M	SD	n.b.**	n.b.** %	Δn.b. **%
Technologisches Know-how des Lieferanten *	147	4,26	0,918	1	,7	786	4,08	0,962	7	,9	-,2
Hohe technische Qualität der Sachleistungen *	149	4,23	0,879	3	2,0	801	4,05	0,949	16	2,0	,0
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	150	4,21	0,913	2	1,3	790	4,19	0,848	2	,3	1,1
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	149	4,14	0,886	2	1,3	790	4,06	0,902	5	,6	,7
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	147	4,12	0,939	1	,7	786	4,21	0,891	5	,6	,0
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	149	4,10	0,889	2	1,3	790	4,15	0,850	4	,5	,8
Klar definierte Ansprechpartner	150	4,09	1,006	2	1,3	801	4,06	0,905	4	,5	,8
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	150	3,97	0,933	1	,7	801	4,00	0,930	6	,7	-,1
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	150	3,87	0,995	3	2,0	801	3,90	0,996	14	1,7	,3
Sorgfalt bei Dokumenten *	149	3,86	0,926	2	1,3	790	3,70	1,011	6	,8	,6
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen *	149	3,86	0,887	3	2,0	790	3,68	0,979	13	1,6	,4
Qualität technischer Dokumentationen	147	3,86	0,979	2	1,4	770	3,79	0,974	16	2,1	-,7
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	147	3,82	0,887	1	,7	786	3,74	0,966	8	1,0	-,3
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	147	3,81	0,968	3	2,0	786	3,70	0,987	12	1,5	,5
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	147	3,81	1,012	3	2,0	786	3,69	1,020	13	1,7	,4
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	149	3,79	0,890	1	,7	790	3,88	0,902	6	,8	-,1
Garantieversprechen *	150	3,78	0,983	3	2,0	801	3,57	1,141	26	3,2	-1,2
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	150	3,78	1,077	1	,7	801	3,72	1,099	14	1,7	-1,1
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements ***	149	3,77	0,966	5	3,4	790	4,01	0,922	23	2,9	,4
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	147	3,75	0,862	5	3,4	786	3,69	0,967	20	2,5	,9
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	150	3,71	1,121	6	4,0	801	3,80	1,065	17	2,1	1,9
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	150	3,70	1,129	4	2,7	801	3,80	1,097	27	3,4	-,7
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	147	3,67	0,961	6	4,1	786	3,72	1,023	16	2,0	2,0
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	149	3,66	0,962	2	1,3	790	3,53	1,015	11	1,4	-,1
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	149	3,66	0,905	3	2,0	786	3,63	0,921	22	2,8	-,8
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens *	147	3,65	1,066	5	3,4	786	3,84	1,024	31	3,9	-,5
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	147	3,65	1,053	3	2,0	786	3,64	1,047	22	2,8	-,8
Keine Verbindlichkeitsbeschränkungen der Versprechen	150	3,59	1,090	5	3,3	801	3,48	1,115	32	4,0	-,7
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)	149	3,54	1,147	11	7,4	790	3,51	1,035	61	7,7	-,3
Referenzen des Lieferanten	149	3,53	0,903	3	2,0	790	3,40	0,986	16	2,0	,0
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen ***	147	3,48	1,082	9	6,1	786	3,90	1,018	17	2,2	4,0
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette *	147	3,47	1,115	3	2,0	786	3,64	1,091	26	3,3	-1,3
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	150	3,46	1,234	6	4,0	801	3,44	1,230	34	4,2	-,2
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	147	3,44	1,034	7	4,8	786	3,49	1,085	38	4,8	-,1
Informationen über freie Kapazitäten	147	3,44	0,959	6	4,1	786	3,44	1,033	15	1,9	2,2
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	149	3,43	1,078	6	4,0	790	3,40	1,105	38	4,8	-,8
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	149	3,36	1,064	8	5,4	790	3,37	1,073	48	6,1	-,7
Empfehlungen von Kooperationspartnern	147	3,35	0,934	3	2,0	786	3,39	0,953	26	3,3	-1,3
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	147	3,21	0,971	7	4,8	786	3,32	0,987	30	3,8	,9
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	150	3,19	1,124	5	3,3	801	3,05	1,115	56	7,0	-3,7
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	149	3,10	0,995	8	5,4	790	3,13	1,063	47	5,9	-,6
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	147	3,09	1,018	6	4,1	786	3,20	1,031	33	4,2	-,1
Positive Testberichte namhafter Institutionen	149	3,02	0,977	16	10,7	790	2,95	1,066	91	11,5	-,8
Unternehmenstradition des Lieferanten	149	2,96	1,044	5	3,4	790	3,02	1,039	44	5,6	-2,2
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten **	150	2,92	0,951	2	1,3	801	3,11	0,987	29	3,6	-2,3
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	147	2,89	1,180	25	17,0	786	3,07	1,155	141	17,9	-,9
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	149	2,86	1,034	11	7,4	790	2,99	1,086	49	6,2	1,2
Größe des Lieferanten	149	2,85	0,923	5	3,4	790	2,80	0,984	25	3,2	,2
Unternehmensleitbild-/philosophie/-werte des Lieferanten**	149	2,73	1,047	10	6,7	790	2,95	1,080	43	5,4	1,3
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	149	2,68	1,058	28	18,8	790	2,70	1,102	141	17,8	,9
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services	150	2,59	1,102	7	4,7	801	2,49	1,103	73	9,1	-4,4
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	150	2,54	1,074	14	9,3	801	2,68	1,133	57	7,1	2,2
Auszeichnungen *	150	2,51	1,199	9	6,0	801	2,72	1,155	59	7,4	-1,4
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	147	2,45	0,993	13	8,8	786	2,37	0,967	98	12,5	-3,6
Branding/Markenname	150	2,41	1,032	10	6,7	801	2,38	1,032	82	10,2	-3,6
Präsenz des Lieferanten in den Medien	150	2,01	1,043	25	16,7	801	1,91	0,954	168	21,0	-4,3
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	150	1,58	0,878	46	30,7	801	1,67	0,899	266	33,2	-2,5

Tabelle 56: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für IGG – Perspektive von Nachfragern aus dem zweiten Sektor

In dieser TSP werden technische Fähigkeitsaspekte als besonders starke Signale erachtet. Vor dem Hintergrund einer oftmals sehr ausgeprägten Notwendigkeit der Beherrschung technischer Komplexität für die Erstellung von Investiven Gebrauchsgütern erscheint auch dieses Resultat einleuchtend. Hierbei sei auch auf die Praxisbeispiele in Kapitel 2.2 verwiesen, bei welchen die Nichtbeherrschung technischer Komplexität bzw. Unterschätzung ebenjener bei der Anwendung neuer Technologien eine maßgebliche Ursache für die Nichteinhaltung von Versprechen darstellte. Des Weiteren werden auch für diese TSP Signale als stark eingeschätzt, welche auf Transparenz, Proaktivität, Zugänglichkeit des Anbieters sowie eine funktionierende Ablauforganisation hindeuten. Die Wahrnehmung der entsprechenden Signale setzt auch hier einen Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager voraus. Deutlich stärker als in den vorhergehenden zwei TSP werden bspw. Garantieverprechen eingeschätzt. Als deutlich schwächer als in den übrigen TSP bewerten die Untersuchungsteilnehmer hingegen die Signale „Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements“ sowie „Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen“. Allerdings muss dabei auch berücksichtigt werden, dass insb. der Einsatz von Rahmenverträgen für den Fall von diskontinuierlichen Leistungsbeziehungen wenig nutzenstiftend erscheint und das Signal in der vorliegenden TSP dementsprechend auch weniger Beachtung findet als in der GSP.

Auch für die Teilstichprobe IGG erfolgt ein auf die TOP-10-Signale bezogener Mittelwertvergleich in Abhängigkeit zentraler Strukturmerkmale und Verhaltenseigenschaften der Beschaffungsbeteiligten in der Stichprobe. Zunächst werden zum Zweck einer Überprüfung von Hypothese  $H_{UredB1}$  Beschaffungsbeteiligte aus technischen Bereichen jenen aus dem Bereich Einkauf gegenübergestellt. Die der Hypothese zugrundeliegende Annahme, dass sich die Intensität der Suche nach Signalen in Abhängigkeit von Rollen signifikant unterscheidet, lässt sich für vier der zehn in der nachfolgenden Tabelle 57 dargestellten Signale bestätigen. Der Rolle User zuordnungsbarer Befragungsteilnehmer orientieren sich bei der Beschaffung Investiver Gebrauchsgüter signifikant bzw. zum Teil hoch signifikant stärker als Beschaffungsbeteiligte in der Rolle Einkäufer an Aspekten der Interaktionsqualität mit Repräsentanten der Anbieterseite.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von Funktionalbereichen									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Einkauf und technischen Bereichen
	Gesamt			Technische Bereiche			Einkauf			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,26	132	,879	4,36	53	,922	4,19	79	,848	0,282
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,23	132	,905	4,53	53	,696	4,03	79	,974	0,002
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,22	132	,894	4,28	53	,988	4,18	79	,828	0,507
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,15	132	,895	4,21	53	,948	4,11	79	,862	0,558
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,13	131	,854	4,33	52	,734	4,00	79	,906	0,031
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,13	132	,952	4,26	53	,944	4,04	79	,953	0,182
Klar definierte Ansprechpartner	4,08	132	1,034	4,40	53	,968	3,87	79	1,030	0,004
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	3,97	133	,937	4,28	53	,794	3,76	80	,971	0,001
Sorgfalt bei Dokumenten	3,87	131	,898	3,98	53	,772	3,79	78	,972	0,245
Qualität technischer Dokumentationen	3,84	132	,987	4,02	53	1,009	3,72	79	,960	0,090

Tabelle 57: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Einkauf und technischen Bereichen – IGG

Überdies gilt es immerhin weitere sechs signifikante Mittelwertunterschiede bezüglich der Signalsuchintensität von Beschaffungsbeteiligten in Abhängigkeit der von ihnen vertretenen Rolle hervorzuheben. Es handelt sich hierbei durchweg um Signale, welche bei der Beschaffung von IGG signifikant intensiver von Beschaffungsbeteiligten aus technischen Bereichen herangezogen werden als von Einkäufern. Im Einzelnen sind dies die Signale „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ (3,82/4,10/3,65/ $\alpha=0,004$ ), „Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten“ (3,66/3,87/3,51/ $\alpha=0,043$ ), „Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes“ (3,14/3,53/2,89/ $\alpha=0,001$ ), „Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen“ (2,92/3,32/2,66/ $\alpha=0,003$ ), „Gestaltung der Leistungsübersichten (z.B. Prospekte) für Produkte und/oder Services“ (2,54/2,94/2,27/ $\alpha=0,001$ ) sowie „Präsenz auf einschlägigen Fachmessen“ (2,50/2,73/2,33/ $\alpha=0,026$ ). Mit Blick auf die Hypothese  $H_{UredB1}$  lässt sich somit ergänzend hinzufügen, dass die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit im Fall der Beschaffung von IGG bei Usern deutlich stärker ausgeprägt ist als bei Einkäufern.

In der Gesamtheit aller Signale findet sich lediglich ein statistisch signifikanter Mittelwertunterschied, welcher die höhere Suchintensität von Kollektiventscheidern nach dem Signal „Nachvollziehbarkeit von Angeboten“ betrifft (Tab. 58). Hierbei handelt es sich um eines der TOP-10-Signale in der Teilstichprobe IGG. Die Mittelwertdifferenz fällt relativ deutlich aus, allerdings lassen sich – vermutlich auch aufgrund einer vergleichsweise kleinen Fallzahl an Individualentscheidern –

keine weiteren statistisch signifikanten Unterschiede identifizieren. Die entsprechende Hypothese  $H_{UredB2}$  kann somit – mit Ausnahme für das aufgezeigte Signal – für die vorliegende Teilstichprobe nicht bestätigt werden.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Art der Entscheidungsfindung									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Arten der Entscheidungsfindung
	Gesamt			Treffe in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen			Treffe in der Regel Entscheidungen alleine			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,24	126	,862	4,25	109	,818	4,18	17	1,131	0,753
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,23	125	,952	4,26	109	,917	4,06	16	1,181	0,448
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,17	127	,909	4,14	111	,909	4,44	16	,892	0,215
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,13	127	,854	4,21	110	,755	3,59	17	1,228	0,005
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,10	126	,866	4,13	109	,818	3,94	17	1,144	0,409
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,06	125	,970	4,03	109	1,004	4,25	16	,683	0,394
Klar definierte Ansprechpartner	4,05	127	1,038	4,05	111	1,048	4,06	16	,998	0,950
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	3,95	128	,916	3,99	111	,889	3,65	17	1,057	0,150
Sorgfalt bei Dokumenten	3,86	126	,918	3,89	109	,875	3,65	17	1,169	0,312
Qualität technischer Dokumentationen	3,85	125	,984	3,86	109	,967	3,75	16	1,125	0,671

Tabelle 58: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen Individual- und Kollektiventscheidern – IGG

Im Gegensatz zur Teilstichprobe HKT finden sich für die Teilstichprobe IGG Hinweise auf den – in Hypothese  $H_{UredB4}$  zur Diskussion gestellten – Einfluss der Routine von Beschaffungsentscheidern auf die Intensität der Suche einzelner Verlässlichkeitssignale. Für zwei der in Tabelle 59 dargestellten TOP-10-Signale lassen sich signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Beschaffungsentscheidern mit niedriger bis mittelhoher Routine und solchen mit einer hohen Beschaffungsroutine feststellen.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmensgrößen
	Gesamt			niedrige bis mittelhohe Routine (bis 49 Beschaffungsentscheidungen/ Monat)			hohe Routine (50 und mehr Beschaffungsentscheidungen/ Monat)			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,26	146	,918	4,30	90	,977	4,20	56	,818	0,509
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,23	146	,879	4,23	90	,900	4,23	56	,853	0,994
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,21	148	,913	4,29	92	,908	4,07	56	,912	0,152
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,14	148	,886	4,11	92	,919	4,18	56	,834	0,643
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,12	146	,939	4,13	90	,914	4,11	56	,985	0,870
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,10	147	,889	4,12	92	,862	4,07	55	,940	0,758
Klar definierte Ansprechpartner	4,09	148	1,006	4,24	92	,894	3,86	56	1,135	0,025
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	3,97	149	,933	4,10	92	,890	3,75	57	,969	0,028
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	3,87	147	,995	3,88	92	1,015	3,85	55	,970	0,879
Sorgfalt bei Dokumenten	3,86	147	,926	3,90	92	,865	3,80	55	1,026	0,519

Tabelle 59: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Routine Beschaffungsbeteiligter – IGG

Gleichwohl wird auch deutlich, dass es sich hierbei um zwei Signale handelt, für welche bereits Unterschiede zwischen „Usern“ und Einkäufern festgestellt wurden. Eine kreuztabellarische Betrachtung der Zusammenhänge (Tab. 60) zeigt, dass eine hohe Routine signifikant von der funktionalen Einordnung von Beschaffungsbeteiligten abhängig ist ( $CC=0,315$  bei  $CC_{max.}=1$ ;  $\alpha=0,000$ ).

Funktionsbereich		niedrige bis mittelhohe Routine	hohe Routine	Gesamt
Einkauf	Anzahl	38 / 45,8%	45 / 54,2%	83 / 100%
Technische Bereiche	Anzahl	42 / 79,2%	11 / 20,8%	53 / 100%

Tabelle 60: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen Funktion und Routine – IGG

Nachfolgend gilt es in Tabelle 61 organisational bedingte Unterschiede und damit die mittels Hypothese  $H_{UredO1}$  angestellten Vermutungen zu analysieren.

Signale (TOP-10)	Mittelwerte und Standardabweichungen in Abhängigkeit von der Größe beschaffender Unternehmen									Test auf signifikante Mittelwertunterschiede zwischen Unternehmensgrößen
	Gesamt			Kleine Unternehmen (bis 249 MA)			Große Unternehmen (ab 250 MA)			
	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Mittelwert	n	SD	Signifikanzwert
Technologisches Know-How des Lieferanten	4,26	146	,918	4,49	41	,810	4,17	105	,945	0,061
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	4,23	146	,879	4,24	41	,799	4,23	105	,912	0,925
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	4,21	148	,913	4,30	43	,989	4,17	105	,882	0,430
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	4,14	148	,886	4,23	43	,812	4,10	105	,915	0,394
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	4,12	146	,939	4,12	41	,900	4,12	105	,958	0,991
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	4,10	147	,889	4,14	42	1,072	4,09	105	,810	0,726
Klar definierte Ansprechpartner	4,09	148	1,006	4,05	43	1,112	4,11	105	,964	0,711
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	3,97	149	,933	4,07	43	,985	3,92	106	,912	0,391
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	3,87	147	,995	4,16	43	,814	3,75	104	1,040	0,022
Sorgfalt bei Dokumenten	3,86	147	,926	4,09	43	,811	3,77	104	,958	0,054

Tabelle 61: Auf TOP-10-Signale bezogener Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen – IGG

Bezüglich der organisational verortbaren Unterschiede ist zunächst festzustellen, dass für lediglich eines von zehn TOP-10-Signalen ein Unterschied in der Suchintensität in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße besteht. Allerdings lassen sich Unterschiede für eine Reihe der nicht in der TOP-10 dargestellten Signale herausstellen. Hierbei zeigt sich eine signifikant höhere Suchintensität kleiner Unternehmen nach Verlässlichkeitssignalen, welche ein positives Meinungsbild transportieren oder der Außendarstellung eines Unternehmens dienen.<sup>1198</sup> Für größere Unternehmen hingegen kann eine vergleichsweise intensivere Einbeziehung des Transparenz verdeutlichenden Signals „Bereitschaft

<sup>1198</sup>

Diese Signale sind: „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ (3,86/4,10/3,76/ $\alpha=0,039$ ), „Reputation des Lieferanten als „verlässlich“ (3,81/4,10/3,70/ $\alpha=0,025$ ), „Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte und/oder Services“ (2,59/2,98/2,44/ $\alpha=0,007$ ), „Präsenz auf einschlägigen Fachmessen“ (2,45/2,73/2,33/ $\alpha=0,034$ ), „Branding/Marken-name“ (2,41/2,69/2,30/ $\alpha=0,038$ ) sowie „Präsenz des Lieferanten in den Medien“, z.B. in Form von PR oder Werbung (2,01/2,32/1,87/ $\alpha=0,029$ ).

zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,47/3,15/3,60/ $\alpha=0,026$ ) festgestellt werden.

Auch für die Teilstichprobe IGG erfolgt für die in Kapitel 7.4.3 identifizierten und charakterisierten Nachfragercluster in Tabelle 62 eine Übersicht über Mittelwerte und Standardabweichungen der TOP-25-Signale dieser TSP. Die jeweils höchsten Werteausprägungen sind grün markiert, niedrigste Werte rot. Der Übersicht liegen folgende auf die Beschaffung von IGG bezogene Cluster bzw. Nachfragertypen zugrunde:

- „Fokussiert Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 1)
- „Wenig Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 2)
- „Umfassend Risikosensibilisierte“ (Cluster/Typ 3)

Die Übersicht bestätigt auch für die Teilstichprobe IGG die in Hypothese  $H_{UredB5}$  aufgestellte Vermutung, dass die Sensibilisierung für Verlässlichkeitsrisiken auch die Intensität der Suche nach einzelnen Signalen für Verlässlichkeit beeinflusst. Die markierten Unterschiede in der Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen stützen zudem – zumindest für Typ 1 und 3 – die in Kapitel 7.4.3 vorgenommene Charakterisierung der Cluster. **Typ 1** zeigt eine vergleichsweise hohe Schwankungsbreite und fokussiert sich z.B. auf Signale, welche auf die Kompetenz und Aspekte der Interaktion mit dem Anbieter hinweisen. **Typ 2** weist erwartungsgemäß die in der Gesamtbetrachtung niedrigsten Werte auf. **Typ 3** als umfassend Risikosensibilisierter weist fast übergreifend hohe Informationsbemühungen auf. Allerdings ist festzustellen, dass die Mittelwerte in der Teilstichprobe IGG bei weitem nicht so weit ausdifferenziert sind wie bei der entsprechenden Darstellung für den Fall von HKT.

Indikatoren (Signale)	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
Technologisches Know-How des Lieferanten	62	4,34	,848	13	3,77	1,235	48	4,35	,863
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	62	4,15	,921	13	3,92	,954	48	4,27	,736
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	63	4,03	,950	13	4,00	,707	48	4,25	,863
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	62	4,13	,877	13	3,77	1,363	49	4,37	,834
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	62	3,90	1,051	13	4,00	,913	48	4,23	,660
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	62	4,11	,960	13	3,85	1,214	48	4,15	,875
Klar definierte Ansprechpartner	62	3,90	1,036	13	3,85	1,345	49	4,31	,940
Sorgfalt bei Dokumenten	63	3,78	,991	13	4,15	,689	48	4,00	,799
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	63	3,87	1,024	13	3,85	,689	49	4,08	,862
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	63	3,92	,809	13	3,69	1,109	47	3,98	,847
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	62	3,76	,900	12	3,83	,937	49	4,00	1,061
Qualität technischer Dokumentationen	61	3,72	,985	13	3,85	1,214	48	3,90	,881
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	61	3,62	,840	12	3,83	1,030	48	3,96	,771
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	62	3,74	,974	13	3,77	1,092	48	3,90	,751
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	61	3,70	1,160	13	3,77	,725	47	3,89	,914
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	63	3,70	,835	13	3,69	1,109	48	3,96	,849
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"	62	3,76	1,035	12	3,67	,778	48	3,92	,794
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	63	3,67	1,063	13	3,69	1,032	49	3,98	,968
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	62	3,60	1,166	13	3,77	1,301	49	3,92	,932
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	62	3,71	,965	13	3,69	,947	46	3,87	,885
Garantieversprechen	62	3,77	1,047	13	3,77	1,013	48	3,69	,879
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	60	3,58	1,013	12	4,00	,853	48	3,65	,838
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	60	3,68	,983	13	3,62	1,193	48	3,77	,973
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	61	3,48	1,192	13	3,85	,987	49	3,67	1,088
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als "verlässlich"	63	3,56	,857	12	3,50	1,087	48	3,83	,883

Tabelle 62: Mittelwerte und Standardabweichungen für die TOP-25-Signale der Teilstichprobe IGG in Abhängigkeit der jeweiligen Clusterzuordnungen

Auch in der TSP Industrielle Services werden Signale in Bezug auf eine funktionierende Organisation, die Zugänglichkeit von Ansprechpartnern, Transparenz von Angeboten sowie den proaktiven Umgang von Anbietern mit Problemen als stark bewertet. Aussagekräftiger als in den übrigen TSP wird überdies die Existenz eines aktiven Beschwerdemanagements eingeschätzt. Insgesamt lässt sich eine Reihe von Mittelwertdifferenzen zur GSP im der Bandbreite von 0,25-0,50 Punkten feststellen. Tabelle 63 liefert eine Übersicht über alle Signale in der TSP Industrielle Services. Wiederum werden für die Teilstichprobe und die ebenfalls auf alle Sektoren bezogenen Gesamtstichprobe der jeweilige Stichprobenumfang (n), Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) angegeben. Zudem werden signifikante Mittelwertunterschiede zwischen TSP und GSP hervorgehoben.



Signale Industrielle Services	Teilstichprobe Ind.-Serv. – Alle Sektoren					Gesamtstichprobe Alle Sektoren					
	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	Δn.b. **%
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	52	4,38	,631	0	,0	1075	4,19	,847	2	,2	-,2
Klar definierte Ansprechpartner	52	4,25	,711	0	,0	1075	4,07	,901	4	,4	-,4
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	52	4,15	,894	0	,0	1061	4,11	,852	6	,6	-,6
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	52	4,06	,904	1	1,9	1075	3,81	1,047	24	2,2	-,3
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	52	4,06	,826	0	,0	1061	4,06	,899	7	,7	-,7
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	52	4,02	,742	2	3,8	1061	4,04	,946	21	2,0	1,9
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	51	4,00	,938	0	,0	1054	4,16	,911	9	,9	-,9
Technologisches Know-how des Lieferanten	51	3,98	,979	1	2,0	1054	4,03	,961	12	1,1	,8
Qualität technischer Dokumentationen	51	3,94	,867	1	2,0	1054	3,76	,993	24	2,3	-,3
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	52	3,90	,975	0	,0	1075	4,00	,936	7	,7	-,7
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	52	3,90	,941	3	5,8	1075	3,73	1,102	25	2,3	3,4
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	52	3,84	,792	1	1,9	1061	3,86	,900	11	1,0	,9
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	51	3,82	,919	1	2,0	1054	3,69	1,020	20	1,9	,1
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	52	3,80	,881	2	3,8	1075	3,90	,996	16	1,5	2,4
Sorgfalt bei Dokumenten	52	3,78	,923	1	1,9	1061	3,70	1,008	8	,8	1,2
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	52	3,78	,985	3	5,8	1061	3,98	,946	33	3,1	2,7
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	51	3,76	,916	1	2,0	1054	3,66	1,023	19	1,8	,2
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	51	3,75	,977	0	,0	1054	3,87	1,033	29	2,8	-2,8
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	52	3,71	,898	4	7,7	1061	3,65	,925	30	2,8	4,9
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	51	3,71	1,064	0	,0	1054	3,76	,947	16	1,5	-1,5
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	51	3,67	1,029	2	3,9	1054	3,69	,995	16	1,5	2,4
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)	52	3,59	1,002	6	11,5	1061	3,54	1,052	80	7,5	4,0
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	52	3,57	,994	5	9,6	1061	3,41	1,115	50	4,7	4,9
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	51	3,57	,991	9	17,6	1054	3,73	1,071	59	5,6	12,0
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	52	3,57	1,190	3	5,8	1075	3,42	1,233	47	4,4	1,4
Garantieversprechen	52	3,55	1,172	1	1,9	1075	3,61	1,133	32	3,0	-1,1
Referenzen des Lieferanten	52	3,49	,938	3	5,8	1061	3,43	,997	24	2,3	3,5
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	52	3,47	1,155	1	1,9	1061	3,71	,980	18	1,7	,2
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen	52	3,45	1,189	1	1,9	1075	3,52	1,120	41	3,8	-1,9
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	51	3,40	1,053	6	11,8	1054	3,57	1,044	33	3,1	8,6
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	51	3,39	1,037	2	3,9	1054	3,66	,985	31	2,9	1,0
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	52	3,37	,991	0	,0	1061	3,52	1,008	20	1,9	-1,9
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen **	52	3,34	1,272	2	3,8	1075	3,76	1,109	44	4,1	-,2
Empfehlungen von Kooperationspartnern	51	3,29	1,031	3	5,9	1054	3,42	,960	31	2,9	2,9
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	51	3,26	,976	5	9,8	1054	3,44	1,088	53	5,0	4,8
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette *	51	3,23	1,146	4	7,8	1054	3,57	1,105	50	4,7	3,1
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	52	3,20	1,184	1	1,9	1075	3,09	1,096	69	6,4	-4,5
Informationen über freie Kapazitäten	51	3,18	1,093	2	3,9	1054	3,40	1,054	27	2,6	1,4
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	52	3,17	1,070	5	9,6	1061	3,36	1,076	73	6,9	2,7
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	52	3,07	1,183	9	17,3	1061	2,76	1,127	176	16,6	,7
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	51	3,00	1,000	10	19,6	1054	3,05	1,160	183	17,4	2,2
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	51	2,98	,931	5	9,8	1054	3,25	1,015	47	4,5	5,3
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	51	2,95	1,120	7	13,7	1054	3,13	1,035	48	4,6	9,2
Positive Testberichte namhafter Institutionen	52	2,91	1,137	8	15,4	1061	3,00	1,078	115	10,8	4,5
Unternehmensleitbild/-philosophie/-werte des Lieferanten	52	2,90	1,216	2	3,8	1061	2,94	1,063	55	5,2	-1,3
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten	52	2,87	,969	5	9,6	1075	3,08	,986	45	4,2	5,4
Unternehmenstradition des Lieferanten	52	2,85	1,103	5	9,6	1061	3,02	1,024	60	5,7	4,0
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen **	52	2,76	,969	3	5,8	1061	3,15	1,063	60	5,7	,1
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	52	2,74	1,084	2	3,8	1061	2,97	1,069	68	6,4	-2,6
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	52	2,67	1,044	7	13,5	1075	2,68	1,137	85	7,9	5,6
Größe des Lieferanten	52	2,61	,975	3	5,8	1061	2,78	,969	35	3,3	2,5
Auszeichnungen	52	2,46	1,031	4	7,7	1075	2,76	1,147	89	8,3	-,6
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services	52	2,43	,935	1	1,9	1075	2,55	1,120	92	8,6	-6,6
Branding/Markenname	52	2,38	,984	7	13,5	1075	2,41	1,033	115	10,7	2,8
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	51	2,20	1,025	5	9,8	1054	2,37	,974	130	12,3	-2,5
Präsenz des Lieferanten in den Medien	52	1,85	,875	13	25,0	1075	1,94	,957	220	20,5	4,5
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	52	1,73	,839	19	36,5	1075	1,68	,901	352	32,7	3,8

Tabelle 63: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für IS – sektorübergreifende Perspektive



Signifikant sind Mittelwertdifferenzen für die Signale „Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer Investitionen“ (3,76/3,34/**3,78**/ $\alpha=0,007$ )<sup>1199</sup>, „Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen“ (3,15/2,76/**3,17**/ $\alpha=0,008$ ) sowie „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,57/3,23/**3,59**/ $\alpha=0,031$ ) mit jeweils höheren Mittelwertausprägungen für die Gesamtstichprobe.

Es können auf Ebene der TSP eine Reihe größerer Mittelwertunterschiede zwischen Einkäufern und Usern beobachtet werden. Aufgrund eines geringen Stichprobenumfangs lässt sich ein signifikanter Mittelwertunterschied allerdings lediglich für das Signal „Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen“ (3,91/**4,40**/3,71/ $\alpha=0,032$ ) mit signifikant höherer Beachtung durch User feststellen.<sup>1200</sup>

Immerhin für drei der Signale können signifikante Mittelwertunterschiede in Abhängigkeit vom Routinegrad des Beschaffungsbeteiligten identifiziert werden. Beschaffungsbeteiligte mit niedriger Routine beachten signifikant stärker das Signal „Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner“ (3,71/**3,97**/3,30/ $\alpha=0,027$ )<sup>1201</sup>, während solche mit hoher Routine signifikant stärker auf die Signale „Erfüllung von DIN-/ISO-Normen“ (3,57/3,23/**4,11**/ $\alpha=0,011$ ) sowie „Qualität technischer Dokumentationen“ (3,94/3,71/**4,32**/ $\alpha=0,015$ ), und damit auf Aspekte in der Fähigkeitsdimension achten. In Abhängigkeit von der hierarchischen Position eines Beschaffungsbeteiligten ließ sich eine signifikant höhere Intensität der Suche von Inhabern niedriger Positionen nach dem Signal „Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten“ aufdecken (2,98/**3,33**/2,75/ $\alpha=0,036$ ).<sup>1202</sup>

Eine höhere Anzahl signifikanter Mittelwertunterschiede ist zu beobachten in Abhängigkeit von der Frage, ob es sich um Allein- oder Kollektiventscheider handelt. Höhere Wertausprägungen sind nicht auf eine der Gruppen beschränkt.

1199

Es wird die Teilstichprobe „IS“ mit der Gesamtstichprobe ohne „IS“ verglichen. Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Mittelwert Gesamt/Mittelwert Teilstichprobe „IS“/Mittelwert „Gesamt ohne „IS“/Signifikanzniveau).

1200

Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Gesamtmittelwert/Mittelwert „Technische Bereiche“/Mittelwert „Einkauf“/Signifikanzniveau).

1201

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige bis mittelhohe Routine"/"hohe Routine"/Signifikanz).

1202

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige Position"/"hohe Position"/Signifikanz).

Statistisch signifikante Unterschiede bestehen allerdings nur für solche Signale, welche intensivere Beachtung von Seiten der Kollektiventscheider finden. Dies betrifft die Signale „Seriosität meiner Ansprechpartner“ (3,43/3,27/**3,91**/ $\alpha=0,035$ )<sup>1203</sup>, „Unternehmensleitbild/-philosophie/-werte des Lieferanten“ (2,90/**3,13**/2,20/ $\alpha=0,036$ ), „Reputation des Lieferanten als „verlässlich“ (3,73/**3,91**/3,11/ $\alpha=0,033$ ), „Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten“ (3,47/**3,68**/2,57/ $\alpha=0,013$ ), „Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements“ (3,68/**3,84**/3,11/ $\alpha=0,042$ ), „Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen“ (2,74/**2,94**/2,10/ $\alpha=0,035$ ), „Transparenz der Leistungserstellungsprozesse“ (3,27/**3,48**/2,38/ $\alpha=0,004$ ), sowie „Qualität technischer Dokumentationen“ (3,98/**4,15**/3,33/ $\alpha=0,013$ ).

Auch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße wurde eine größere Anzahl deutlicher Mittelwertunterschiede entdeckt. Kleine Unternehmen schätzen eine Reihe von Signalen signifikant stärker ein als große Unternehmen. Hierzu gehören die Signale „Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen“ (3,90/**4,29**/3,61/ $\alpha=0,011$ )<sup>1204</sup>, „Klar definierte Ansprechpartner“ (4,25/**4,50**/4,07/ $\alpha=0,028$ ), „Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner“ (4,38/**4,64**/4,20/ $\alpha=0,012$ ) sowie „Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner“ (3,82/**4,29**/3,48/ $\alpha=0,002$ ). Vertreter kleiner Unternehmen achten demzufolge besonders intensiv auf die Qualität des Kontakts zu Lieferanten bzw. damit auch auf die Art und Weise ihrer Behandlung durch diese Anbieter. Insbesondere vor dem Hintergrund größenabhängiger Macht- bzw. Abhängigkeitsasymmetrien erscheint dieser Befund auch aus theoretisch-deduktiver Sicht plausibel. Große Unternehmen messen demgegenüber dem Signal „Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements“ (3,78/3,38/**4,07**/ $\alpha=0,014$ ) eine signifikant höhere Aussagekraft für die verlässliche Einhaltung von Zusagen bei als kleine Unternehmen. Dies wurde bereits für die Beschaffung von RHB festgestellt.

Die nachfolgende Tabelle 64 liefert eine Übersicht über alle Signale in der TSP Bauleistungen. Das Analyseverfahren folgt dem Schema der vorherigen TSP.

1203

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Treffe in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen"/"Treffe in der Regel Entscheidungen alleine"/Signifikanz).

1204

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Kleine Unternehmen"/"Große Unternehmen"/Signifikanz).

Signale Bauleistungen	Teilstichprobe Bauleistungen – Alle Sektoren					Gesamtstichprobe Alle Sektoren					
	Signal	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	N	M	SD	n.b.**	n.b.** %
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	53	4,12	,746	3	5,7	1061	4,04	0,946	21	2,0	3,7
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	53	4,10	,799	1	1,9	1061	4,06	0,899	7	,7	1,2
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	53	4,08	,805	0	,0	1075	4,19	0,847	2	,2	-2
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen*	53	4,04	,898	0	,0	1061	3,71	0,980	18	1,7	-1,7
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	53	4,02	,866	0	,0	1075	4,00	0,936	7	,7	-7
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	53	3,98	,909	0	,0	1054	4,16	0,911	9	,9	-9
Klar definierte Ansprechpartner	53	3,98	,939	1	1,9	1075	4,07	0,901	4	,4	1,5
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	53	3,96	,876	0	,0	1061	3,86	0,900	11	1,0	-1,0
Qualität technischer Dokumentationen	53	3,96	,968	3	5,7	1054	3,76	0,993	24	2,3	3,4
Technologisches Know-how des Lieferanten	53	3,94	,989	0	,0	1054	4,03	0,961	12	1,1	-1,1
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	53	3,90	,774	1	1,9	1061	4,11	0,852	6	,6	1,3
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	53	3,85	,958	1	1,9	1054	3,57	1,044	33	3,1	-1,2
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	53	3,82	1,090	2	3,8	1075	3,90	0,996	16	1,5	2,3
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	53	3,81	1,057	0	,0	1054	3,69	0,995	16	1,5	-1,5
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	53	3,81	,856	0	,0	1061	3,65	0,925	30	2,8	-2,8
Referenzen des Lieferanten **	53	3,81	1,161	0	,0	1061	3,43	0,997	24	2,3	-2,3
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	53	3,80	1,059	2	3,8	1061	3,98	0,946	33	3,1	,7
Garantieversprechen	53	3,75	1,100	1	1,9	1075	3,61	1,133	32	3,0	-1,1
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	53	3,75	,845	2	3,8	1054	3,66	0,985	31	2,9	,8
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	53	3,75	1,354	2	3,8	1075	3,73	1,102	25	2,3	1,4
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	53	3,74	,944	0	,0	1054	3,76	0,947	16	1,5	-1,5
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen	53	3,71	1,258	1	1,9	1075	3,52	1,120	41	3,8	-1,9
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	53	3,71	1,045	2	3,8	1061	3,52	1,008	20	1,9	1,9
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	53	3,67	1,088	4	7,5	1075	3,76	1,109	44	4,1	3,5
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	53	3,67	1,071	2	3,8	1054	3,69	1,020	20	1,9	1,9
Empfehlungen von Kooperationspartnern	53	3,66	,898	0	,0	1054	3,42	0,960	31	2,9	-2,9
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	53	3,63	1,010	1	1,9	1075	3,81	1,047	24	2,2	-3
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	53	3,63	1,010	1	1,9	1054	3,66	1,023	19	1,8	,1
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	53	3,58	1,054	1	1,9	1054	3,44	1,088	53	5,0	-3,1
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen *	53	3,54	1,092	3	5,7	1054	3,87	1,033	29	2,8	2,9
Sorgfalt bei Dokumenten	53	3,53	1,085	0	,0	1061	3,70	1,008	8	,8	-8
Informationen über freie Kapazitäten	53	3,51	,946	2	3,8	1054	3,40	1,054	27	2,6	1,2
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	53	3,45	1,011	0	,0	1054	3,57	1,105	50	4,7	-4,7
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens *	53	3,39	1,151	4	7,5	1054	3,73	1,071	59	5,6	1,9
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)	53	3,38	1,114	6	11,3	1061	3,54	1,052	80	7,5	3,8
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	53	3,24	1,242	2	3,8	1061	3,41	1,115	50	4,7	-9
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	53	3,24	1,242	2	3,8	1075	3,42	1,233	47	4,4	-6
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	53	3,21	1,197	6	11,3	1061	3,36	1,076	73	6,9	4,4
Unternehmenstradition des Lieferanten	53	3,18	1,082	3	5,7	1061	3,02	1,024	60	5,7	,0
Positive Testberichte namhafter Institutionen	53	3,13	1,284	1	1,9	1061	3,00	1,078	115	10,8	-9,0
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen *	53	3,09	1,164	8	15,1	1061	2,76	1,127	176	16,6	-1,5
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	53	3,09	1,208	7	13,2	1075	3,09	1,096	69	6,4	6,8
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	53	3,08	1,158	3	5,7	1061	3,15	1,063	60	5,7	,0
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	53	3,02	1,010	2	3,8	1054	3,25	1,015	47	4,5	-7
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	53	3,00	1,195	3	5,7	1061	2,97	1,069	68	6,4	-7
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	53	3,00	1,078	9	17,0	1054	3,05	1,160	183	17,4	-4
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten	53	3,00	,875	5	9,4	1075	3,08	0,986	45	4,2	5,2
Auszeichnungen	53	2,96	1,301	6	11,3	1075	2,76	1,147	89	8,3	3,0
Größe des Lieferanten	53	2,94	1,099	0	,0	1061	2,78	0,969	35	3,3	-3,3
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	53	2,90	1,053	1	1,9	1054	3,13	1,035	48	4,6	-2,7
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	53	2,82	1,173	8	15,1	1075	2,68	1,137	85	7,9	7,2
Unternehmensleitbild-/philosophie-/werte des Lieferanten	53	2,80	1,107	3	5,7	1061	2,94	1,063	55	5,2	,5
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services	53	2,50	1,130	5	9,4	1075	2,55	1,120	92	8,6	,9
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	53	2,39	1,022	7	13,2	1054	2,37	0,974	130	12,3	,9
Branding/Markenname	53	2,35	1,140	7	13,2	1075	2,41	1,033	115	10,7	2,5
Präsenz des Lieferanten in den Medien	53	2,23	1,135	14	26,4	1075	1,94	0,957	220	20,5	5,9
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	53	1,88	,966	13	24,5	1075	1,68	0,901	352	32,7	-8,2

Tabelle 64: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für BL – sektorübergreifende Perspektive

Den Befragten zufolge stellt in der TSP Bauleistungen eine hohe technische Qualität der Sachleistungen mit einem Mittelwert von  $M=4,12$  das stärkste Signal für Verlässlichkeit dar. Als besonders stark gelten zudem die Nachvollziehbarkeit von Angeboten, die Erreichbarkeit von Ansprechpartnern sowie Empfehlungen aus dem eigenen Unternehmen.

In der TSP Bauleistungen sind die Mittelwerte für die Signale „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ ( $3,71/4,04/3,69/\alpha=0,011$ )<sup>1205</sup>, „Referenzen des Lieferanten“ ( $3,43/3,81/3,41/\alpha=0,004$ ) sowie „Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen“ ( $2,76/3,09/2,74/\alpha=0,045$ ) signifikant höher als in der Gesamtstichprobe. Dies bringt für den Fall der Beschaffung von Bauleistungen eine vergleichsweise hohe Relevanz von Empfehlungen für die Signalisierung von Verlässlichkeit zu Ausdruck. Die Signale „Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen“ ( $3,87/3,54/3,88/\alpha=0,021$ ) und „Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens“ ( $3,73/3,39/3,75/\alpha=0,021$ ) fallen hingegen in der Gesamtstichprobe signifikant höher aus.

Trotz des geringen Stichprobenumfangs lassen sich auf Ebene der TSP eine Reihe signifikanter Mittelwertunterschiede zwischen Einkäufern und Usern beobachten.<sup>1206</sup> Einkäufer beachten signifikant stärker die Signale „Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen“ ( $3,82/3,00/4,00/\alpha=0,048$ ), „Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes“ ( $3,13/2,38/3,32/\alpha=0,048$ ), „Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten“ ( $3,10/2,43/3,23/\alpha=0,021$ ) sowie „Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten“ ( $3,07/2,00/3,31/\alpha=0,000$ ). Mehrheitlich bringen diese Signale die finanzielle Stärke eines Anbieters zum Ausdruck. User legen hingegen einen höheren Wert auf „Klar definierte Ansprechpartner“ ( $4,04/4,56/3,92/\alpha=0,050$ ).

In Abhängigkeit von der hierarchischen Position eines Beschaffungsbeteiligten ließ sich für lediglich zwei Signale eine signifikant höhere Intensität der Suche nach

<sup>1205</sup> Es wird die Teilstichprobe „BL“ mit der Gesamtstichprobe ohne „BL“ verglichen. Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Mittelwert Gesamt/Mittelwert Teilstichprobe „BL“/Mittelwert „Gesamt ohne „BL“/Signifikanzniveau).

<sup>1206</sup> Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Gesamtmittelwert/Mittelwert „Technische Bereiche“/Mittelwert „Einkauf“/Signifikanzniveau).

Signalen für die Beurteilung von Anbieterverlässlichkeit feststellen. Inhaber niedriger Positionen beachten demzufolge die Signale „Hohe technische Qualität der Sachleistungen“ (4,12/4,40/3,93/ $\alpha=0,029$ )<sup>1207</sup> sowie „Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner“ (3,67/4,05/3,40/ $\alpha=0,032$ ) signifikant stärker als Inhaber hoher Positionen. Auch in Abhängigkeit vom Routinegrad des Beschaffungsbeteiligten konnte nur ein signifikanter Mittelwertunterschied identifiziert werden. Beschaffungsbeteiligte mit hoher Routine beachten signifikant stärker das Signal „Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen“ (3,09/2,82/3,53/ $\alpha=0,047$ )<sup>1208</sup>.

Ebenso konnte in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße lediglich ein signifikanter Mittelwertunterschied beobachtet werden. Große Unternehmen schätzen das Signal „Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten“ signifikant stärker ein als kleine Unternehmen (3,00/2,65/3,25/ $\alpha=0,018$ )<sup>1209</sup>.

In Abhängigkeit davon, ob es sich um Allein- oder Kollektiventscheider handelt, wurde hingegen eine etwas größere Anzahl signifikanter Mittelwertunterschiede entdeckt. Alleinentscheider messen demnach den ein positives Meinungsbild und die Außenwirkung des Unternehmens reflektierenden Signalen „Referenzen des Lieferanten“ (3,76/3,61/4,57/ $\alpha=0,036$ )<sup>1210</sup>, „Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken“ (2,84/2,70/3,80/ $\alpha=0,044$ ), „Branding/Markenname“ (2,26/2,12/3,20/ $\alpha=0,041$ ), „Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen“ (3,18/3,00/4,00/ $\alpha=0,031$ ) sowie „Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner“ (1,91/1,77/3,00/ $\alpha=0,018$ ) eine höhere Aussagekraft über die Verlässlichkeit von Anbietern bei. Einschränkend gilt es allerdings zu bedenken, dass der Großteil dieser Signale in der Gesamtstichprobe als relativ schwach eingeschätzt wird.

Die nachfolgende Tabelle 65 liefert eine Übersicht über alle Signale in der TSP „Beratungsdienstleistungen, Schulungen Informationen“.

1207

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige Position"/"hohe Position"/Signifikanz).

1208

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige bis mittelhohe Routine"/"hohe Routine"/Signifikanz).

1209

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Kleine Unternehmen"/"Große Unternehmen"/Signifikanz).

1210

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Treffen in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen"/"Treffen in der Regel Entscheidungen alleine"/Signifikanz).

Signale Beratungsdienstleistungen	Teilstichprobe Beratungs-DL – Alle Sektoren					Gesamtstichprobe Alle Sektoren					
	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	N	M	SD	n.b.**	n.b.** %	Δn.b. **%
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	50	4,28	0,97	0	,0	1061	4,06	0,899	7	,7	-,7
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens *	53	4,23	0,824	0	,0	1075	3,90	0,996	16	1,5	-1,5
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	53	4,21	0,906	0	,0	1075	4,00	0,936	7	,7	-,7
Klar definierte Ansprechpartner	53	4,17	0,826	0	,0	1075	4,07	0,901	4	,4	-,4
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	53	4,15	0,928	0	,0	1075	4,19	0,847	2	,2	-,2
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen ***	50	4,14	0,857	0	,0	1061	3,71	0,980	18	1,7	-1,7
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	50	4,08	0,986	0	,0	1054	4,16	0,911	9	,9	-,9
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	50	4,04	0,88	0	,0	1061	4,11	0,852	6	,6	-,6
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	50	4,02	0,968	1	2,0	1061	4,04	0,946	21	2,0	,0
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	50	4,00	0,926	0	,0	1061	3,98	0,946	33	3,1	-3,1
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	50	3,98	1,152	0	,0	1061	3,86	0,900	11	1,0	-1,0
Technologisches Know-how des Lieferanten	50	3,94	0,719	1	2,0	1054	4,03	0,961	12	1,1	,9
Garantieversprechen *	53	3,92	1,074	2	3,8	1075	3,61	1,133	32	3,0	,8
Sorgfalt bei Dokumenten	50	3,92	0,853	0	,0	1061	3,70	1,008	8	,8	-,8
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	50	3,92	0,944	0	,0	1054	3,76	0,947	16	1,5	-1,5
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	53	3,90	1,188	2	3,8	1075	3,76	1,109	44	4,1	-,3
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT) *	50	3,88	0,949	1	2,0	1061	3,54	1,052	80	7,5	-5,5
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	50	3,84	0,934	0	,0	1061	3,65	0,925	30	2,8	-2,8
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen *	53	3,83	0,964	1	1,9	1075	3,52	1,120	41	3,8	-1,9
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	53	3,79	1,035	1	1,9	1075	3,81	1,047	24	2,2	-,3
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	50	3,78	1,183	0	,0	1054	3,87	1,033	29	2,8	-2,8
Referenzen des Lieferanten *	50	3,78	0,954	0	,0	1061	3,43	0,997	24	2,3	-2,3
Empfehlungen von Kooperationspartnern **	50	3,78	0,941	1	2,0	1054	3,42	0,960	31	2,9	-,9
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	50	3,76	1,021	0	,0	1054	3,66	0,985	31	2,9	-2,9
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	50	3,74	1,139	0	,0	1054	3,69	0,995	16	1,5	-1,5
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	50	3,66	1,006	3	6,0	1061	3,41	1,115	50	4,7	1,3
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	53	3,65	1,153	1	1,9	1075	3,73	1,102	25	2,3	-,4
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	50	3,65	0,969	1	2,0	1054	3,73	1,071	59	5,6	-3,6
Informationen über freie Kapazitäten	50	3,65	1,165	1	2,0	1054	3,40	1,054	27	2,6	-,6
Qualität technischer Dokumentationen	50	3,64	1,005	0	,0	1054	3,76	0,993	24	2,3	-2,3
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	50	3,62	1,028	0	,0	1054	3,66	1,023	19	1,8	-1,8
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	50	3,62	1,008	0	,0	1061	3,52	1,008	20	1,9	-1,9
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	50	3,62	1,114	3	6,0	1054	3,44	1,088	53	5,0	1,0
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	50	3,60	1,106	2	4,0	1054	3,69	1,020	20	1,9	2,1
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten	50	3,58	0,928	0	,0	1054	3,57	1,044	33	3,1	-3,1
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen *	50	3,53	1,1	5	10,0	1054	3,05	1,160	183	17,4	-7,4
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	50	3,48	1,072	2	4,0	1061	3,36	1,076	73	6,9	-2,9
Positive Testberichte namhafter Institutionen **	50	3,43	1,021	1	2,0	1061	3,00	1,078	115	10,8	-8,8
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	50	3,39	0,909	1	2,0	1061	3,15	1,063	60	5,7	-3,7
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	50	3,38	1,208	3	6,0	1054	3,57	1,105	50	4,7	1,3
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten	53	3,31	0,961	1	1,9	1075	3,08	0,986	45	4,2	-2,3
Unternehmenstradition des Lieferanten	50	3,25	1	2	4,0	1061	3,02	1,024	60	5,7	-1,7
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services ***	53	3,23	1,198	1	1,9	1075	2,55	1,120	92	8,6	-6,7
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	53	3,21	0,997	1	1,9	1075	3,09	1,096	69	6,4	-4,5
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	53	3,21	1,377	1	1,9	1075	3,42	1,233	47	4,4	-2,5
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen **	50	3,20	1,241	1	2,0	1061	2,76	1,127	176	16,6	-14,6
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	50	3,11	1,005	3	6,0	1061	2,97	1,069	68	6,4	-,4
Unternehmensleitbild-/philosophie-/werte des Lieferanten	50	3,06	0,966	1	2,0	1061	2,94	1,063	55	5,2	-3,2
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	50	2,98	1,07	1	2,0	1054	3,25	1,015	47	4,5	-2,5
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	50	2,96	0,957	1	2,0	1054	3,13	1,035	48	4,6	-2,6
Auszeichnungen	53	2,96	1,274	4	7,5	1075	2,76	1,147	89	8,3	-,7
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	53	2,71	1,205	2	3,8	1075	2,68	1,137	85	7,9	-4,1
Größe des Lieferanten	50	2,57	0,935	1	2,0	1061	2,78	0,969	35	3,3	-1,3
Branding/Markenname	53	2,38	1,176	3	5,7	1075	2,41	1,033	115	10,7	-5,0
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner ***	53	2,38	1,089	16	30,2	1075	1,68	0,901	352	32,7	-2,6
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	50	2,38	1,064	2	4,0	1054	2,37	0,974	130	12,3	-8,3
Präsenz des Lieferanten in den Medien	53	2,13	0,934	7	13,2	1075	1,94	0,957	220	20,5	-7,3

Tabelle 65: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für BS – sektorübergreifende Perspektive

Die Mittelwerte der Teilstichprobe BS fallen etwas höher aus als die der anderen TSP und der GSP. Es existiert eine Reihe von Werten, welche um mehr als 0,25 Punkte vom korrespondierenden Mittelwert in der GSP abweichen. Insgesamt werden eine große Zahl von Signalen in der TSP signifikant stärker als in der GSP eingeschätzt.<sup>1211</sup> Insbesondere Verlässlichkeitssignale, welche ein besonderes Engagement des Anbieters zum Ausdruck bringen, werden als signifikant stärker als in der GSP erachtet.<sup>1212</sup> Höhere Beachtung als in der GSP finden zudem Signale, welche Absicherungen für den Nachfrager bewirken,<sup>1213</sup> sowie solche, die auf eine positive Außenwirkung abzielen.<sup>1214</sup>

Auch für Beratungsdienstleistungen können auf Ebene der TSP eine Reihe signifikanter Mittelwertunterschiede zwischen Einkäufern und Usern beobachtet werden.<sup>1215</sup> Einkäufer beachten signifikant intensiver das Signal „Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern“ (4,07/3,20/4,27/ $\alpha=0,027$ ). User ziehen hingegen das Signal „Seriosität meiner Ansprechpartner“ (3,44/4,80/3,10/ $\alpha=0,002$ ) signifikant stärker heran. Auch Empfehlungen werden von Usern stärker als Hinweis für die Verlässlichkeit von Anbietern berücksichtigt.<sup>1216</sup> Ebenso werden Signale, welche Sorgfalt und die Fähigkeit zu einer Einhaltung von Versprechen zum Ausdruck bringen, von Usern stärker beachtet.<sup>1217</sup> Weitere Unterschiede mit signifikant höheren Mittelwertausprägungen für User betreffen die Signale „Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen“ (3,17/4,00/2,94/ $\alpha=0,049$ ) sowie „Unternehmenstradition des Lieferanten“ (3,13/4,00/2,89/ $\alpha=0,008$ ).

<sup>1211</sup> Zu nennen sind die Signale „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ (3,71/4,14/3,68/ $\alpha=0,001$ ), „Referenzen des Lieferanten“ (3,43/3,78/3,41/ $\alpha=0,011$ ), „Empfehlungen von Kooperationspartnern“ (3,42/3,78/3,40/ $\alpha=0,007$ ), „Positive Testberichte namhafter Institutionen“ (3,00/3,43/2,98/ $\alpha=0,004$ ) sowie „Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen“ (2,76/3,20/2,74/ $\alpha=0,005$ ).

<sup>1212</sup> Hier kann auf die Signale „Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens“ (3,90/4,23/3,88/ $\alpha=0,014$ ) sowie „Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen“ (3,05/3,53/3,02/ $\alpha=0,004$ ) verwiesen werden.

<sup>1213</sup> Dies betrifft die Signale „Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen“ (3,52/3,83/3,51/ $\alpha=0,045$ ), „Garantieversprechen“ (3,61/3,92/3,60/ $\alpha=0,046$ ) sowie „Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten“ (3,54/3,88/3,52/ $\alpha=0,022$ ). Die Unterschiede sind jeweils signifikant.

<sup>1214</sup> Hierzu sind die Signale „Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte und/oder Services“ (2,55/3,23/2,51/ $\alpha=0,000$ ) sowie „Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner“ (1,68/2,38/1,65/ $\alpha=0,000$ ) zu nennen. Die Unterschiede sind jeweils höchst signifikant.

<sup>1215</sup> Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Gesamtmittelwert/Mittelwert „Technische Bereiche“/Mittelwert „Einkauf“/Signifikanzniveau).

<sup>1216</sup> Konkret betrifft dies die Signale „Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen“ (3,92/4,60/3,75/ $\alpha=0,046$ ) und „Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen“ (3,20/4,20/2,95/ $\alpha=0,022$ ).

<sup>1217</sup> Hier sind die Signale „Technologisches Know-how des Lieferanten“ (3,75/4,40/3,58/ $\alpha=0,036$ ) sowie „Qualität technischer Dokumentationen“ (3,56/4,40/3,35/ $\alpha=0,033$ ) zu nennen.

In Abhängigkeit von der hierarchischen Position eines Beschaffungsbeteiligten ließ sich für lediglich ein Signal eine signifikant höhere Intensität der Signalsuche feststellen. Inhaber niedriger Positionen beachten demzufolge das Signal „Klar definierte Ansprechpartner“ (4,17/4,56/4,00/ $\alpha=0,021$ )<sup>1218</sup> stärker als Inhaber hoher Positionen. Auch in Abhängigkeit vom Routinegrad des Beschaffungsbeteiligten konnten lediglich zwei signifikante Mittelwertunterschiede identifiziert werden. Beschaffungsbeteiligte mit hoher Routine beachten signifikant stärker das Signal „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,28/3,15/4,00/ $\alpha=0,029$ )<sup>1219</sup>. Bei niedriger Routine findet hingegen das Signal „Unternehmenstradition des Lieferanten“ (3,25/3,46/2,69/ $\alpha=0,017$ ) vergleichsweise größere Beachtung. In Abhängigkeit davon, ob es sich um Allein- oder Kollektiventscheider handelt, wurden drei signifikante Mittelwertunterschiede entdeckt. Alleinentscheider messen demnach den Signalen „Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten“ (3,72/3,63/4,75/ $\alpha=0,041$ )<sup>1220</sup> sowie „Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen“ (3,12/3,00/4,25/ $\alpha=0,017$ ) eine höhere Aussagekraft über die Verlässlichkeit von Anbietern bei. Das Signal „Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen“ (3,98/4,10/2,75/ $\alpha=0,030$ ) wird hingegen von Kollektiventscheidern signifikant stärker eingeschätzt.

In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße konnten ebenso drei signifikante Mittelwertunterschiede beobachtet werden. Große Unternehmen schätzen die Signale „Branding/Markenname“ (2,38/2,04/2,69/ $\alpha=0,050$ )<sup>1221</sup>, „Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer Investitionen“ (3,90/3,54/4,22/ $\alpha=0,040$ ) signifikant stärker ein als kleine Unternehmen. Das Signal „Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner“ (3,60/4,05/3,23/ $\alpha=0,009$ ) wird hingegen von kleinen Unternehmen signifikant intensiver zur Beurteilung der Anbieterverlässlichkeit herangezogen.

In Tabelle 66 erfolgt eine Übersicht über die Signale in der TSP IT-Services.

<sup>1218</sup> Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige Position"/"hohe Position"/Signifikanz).

<sup>1219</sup> Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige bis mittelhohe Routine"/"hohe Routine"/Signifikanz).

<sup>1220</sup> Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Treffen in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen"/"Treffen in der Regel Entscheidungen alleine"/Signifikanz).

<sup>1221</sup> Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Kleine Unternehmen"/"Große Unternehmen"/Signifikanz).



Signale EDV / IT (ITS)	Teilstichprobe EDV-IT – Alle Sektoren					Gesamtstichprobe Alle Sektoren					
	n	M	SD	n.b.**	n.b.** %	N	M	SD	n.b.**	n.b.** %	Δn.b. **%
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	84	4,25	0,917	0	,0	1075	4,19	0,847	2	,2	-,2
Klar definierte Ansprechpartner	84	4,08	0,895	0	,0	1075	4,07	0,901	4	,4	-,4
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	81	4,05	0,921	0	,0	1061	4,06	0,899	7	,7	-,7
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	81	4,00	1,013	2	2,5	1061	3,98	0,946	33	3,1	-,6
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	81	3,95	0,959	2	2,5	1061	4,04	0,946	21	2,0	,5
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	84	3,92	0,947	0	,0	1075	4,00	0,936	7	,7	-,7
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen	80	3,91	1,002	1	1,3	1054	4,16	0,911	9	,9	,4
Technologisches Know-how des Lieferanten	80	3,90	1,008	1	1,3	1054	4,03	0,961	12	1,1	,1
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	84	3,84	0,987	2	2,4	1075	3,90	0,996	16	1,5	,9
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme *	81	3,81	0,963	0	,0	1061	4,11	0,852	6	,6	-,6
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	81	3,75	0,893	1	1,2	1061	3,71	0,980	18	1,7	-,5
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	80	3,69	0,95	3	3,8	1054	3,69	0,995	16	1,5	2,2
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	81	3,67	0,885	5	6,2	1061	3,65	0,925	30	2,8	3,3
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen *	81	3,65	0,975	2	2,5	1061	3,86	0,900	11	1,0	1,4
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	84	3,63	1,101	1	1,2	1075	3,81	1,047	24	2,2	-1,0
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)	81	3,62	1,284	2	2,5	1061	3,54	1,052	80	7,5	-5,1
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	80	3,59	0,996	4	5,0	1054	3,76	0,947	16	1,5	3,5
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	84	3,59	1,042	2	2,4	1075	3,76	1,109	44	4,1	-1,7
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen	84	3,56	1,332	3	3,6	1075	3,73	1,102	25	2,3	1,2
Garantieversprechen	84	3,55	1,19	4	4,8	1075	3,61	1,133	32	3,0	1,8
Qualität technischer Dokumentationen *	80	3,54	0,958	4	5,0	1054	3,76	0,993	24	2,3	2,7
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen *	80	3,51	1,19	5	6,3	1054	3,87	1,033	29	2,8	3,5
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	81	3,50	1,114	5	6,2	1061	3,52	1,008	20	1,9	4,3
Sorgfalt bei Dokumenten *	81	3,48	1,152	0	,0	1061	3,70	1,008	8	,8	-,8
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens *	80	3,48	1,093	11	13,8	1054	3,73	1,071	59	5,6	8,2
Referenzen des Lieferanten	81	3,46	1,041	3	3,7	1061	3,43	0,997	24	2,3	1,4
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	80	3,45	0,949	5	6,3	1054	3,66	0,985	31	2,9	3,3
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner *	80	3,45	1,002	2	2,5	1054	3,69	1,020	20	1,9	,6
Vorschlag/Vorlage eines Project Management Schedules	72	3,45	1,132	7	9,7						
Empfehlungen von Kooperationspartnern	80	3,36	1,05	3	3,8	1054	3,42	0,960	31	2,9	,8
Keine Verbindlichkeitsbeschränkungen der Versprechen	84	3,35	1,192	4	4,8	1075	3,52	1,120	41	3,8	,9
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten *	80	3,28	1,04	4	5,0	1054	3,66	1,023	19	1,8	3,2
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	81	3,24	1,187	5	6,2	1061	3,36	1,076	73	6,9	-,7
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten *	80	3,22	1,101	6	7,5	1054	3,57	1,044	33	3,1	4,4
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	84	3,22	0,996	5	6,0	1075	3,09	1,096	69	6,4	-,5
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	80	3,21	1,203	18	22,5	1054	3,05	1,160	183	17,4	5,1
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen *	81	3,17	1,124	5	6,2	1061	3,41	1,115	50	4,7	1,5
Positive Testberichte namhafter Institutionen	81	3,12	1,07	5	6,2	1061	3,00	1,078	115	10,8	-4,7
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten	84	3,04	1,057	7	8,3	1075	3,08	0,986	45	4,2	4,1
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette *	80	3,03	1,129	10	12,5	1054	3,57	1,105	50	4,7	7,8
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft *	80	3,03	1,202	7	8,8	1054	3,44	1,088	53	5,0	3,7
Unternehmenstradition des Lieferanten	81	3,01	1,035	10	12,3	1061	3,02	1,024	60	5,7	6,7
Informationen über freie Kapazitäten	80	3,01	1,066	6	7,5	1054	3,40	1,054	27	2,6	4,9
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	81	2,99	1,102	10	12,3	1061	2,76	1,127	176	16,6	-4,2
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten *	80	2,93	1,108	10	12,5	1054	3,25	1,015	47	4,5	8,0
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	80	2,92	1,038	9	11,3	1054	3,13	1,035	48	4,6	6,7
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen *	84	2,87	1,162	7	8,3	1075	3,42	1,233	47	4,4	4,0
Unternehmensleitbild-/philosophie/-werte des Lieferanten	81	2,85	1,009	8	9,9	1061	2,94	1,063	55	5,2	4,7
Auszeichnungen	84	2,84	1,054	11	13,1	1075	2,76	1,147	89	8,3	4,8
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen *	81	2,71	1,043	5	6,2	1061	3,15	1,063	60	5,7	,5
Größe des Lieferanten	81	2,66	1,021	4	4,9	1061	2,78	0,969	35	3,3	1,6
Unternehmensbezogene Zertifikate/Gütesiegel/Expertisen*	81	2,65	0,957	7	8,6	1061	2,97	1,069	68	6,4	2,2
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken	84	2,61	1,051	9	10,7	1075	2,68	1,137	85	7,9	2,8
Branding/Markenname	84	2,56	1,047	12	14,3	1075	2,41	1,033	115	10,7	3,6
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte/Services	84	2,54	1,053	6	7,1	1075	2,55	1,120	92	8,6	-1,4
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	80	2,24	1,051	18	22,5	1054	2,37	0,974	130	12,3	10,2
Präsenz des Lieferanten in den Medien	84	1,93	0,924	12	14,3	1075	1,94	0,957	220	20,5	-6,2
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	84	1,65	0,974	30	35,7	1075	1,68	0,901	352	32,7	3,0

Tabelle 66: Stärke und Beachtung von Verlässlichkeitssignalen aus der Sicht von Nachfragern für ITS – sektorübergreifende Perspektive

Die Mittelwerte der Teilstichprobe ITS fallen hingegen etwas niedriger aus als die der anderen TSP und der GSP. Hier weichen eine Reihe von Werten nach unten um mehr als 0,25 Punkte vom korrespondierenden Mittelwert in der GSP ab. Die Angaben bezüglich der Nicht-Beachtung von Signalen stützen die Beobachtung der niedrigen Werteausprägungen. Bei einer großen Anzahl an Signalen lassen sich signifikante Mittelwertunterschiede zwischen TSP und GSP feststellen.<sup>1222</sup> So werden in der GSP Signale, welche die Fähigkeit zur Erfüllung von Versprechen verdeutlichen, signifikant stärker als in der TSP EDV-/IT-Dienstleistungen eingeschätzt.<sup>1223</sup> Auch Signale, welche die Handhabung von Problemen im Fall einer Nichteinhaltung von Versprechen thematisieren, werden in der TSP EDV-/IT-Dienstleistungen signifikant geringer berücksichtigt als in der GSP.<sup>1224</sup> Gleiches gilt für Signale, welche Transparenz bzw. die Möglichkeit zur Schaffung von Transparenz zum Ausdruck bringen.<sup>1225</sup> Weitere gegenüber der GSP als signifikant schwächer bewertete Signale waren die „Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen“ (4,16/3,91/**4,18**/ $\alpha=0,011$ ), „Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten“ (3,25/2,93/**3,28**/ $\alpha=0,011$ ), die „Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen“ (3,87/3,51/**3,90**/ $\alpha=0,011$ ), die „Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten“ (3,66/3,28/**3,69**/ $\alpha=0,011$ ) sowie „Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten“ (3,57/3,22/**3,60**/ $\alpha=0,011$ ).

Wiederum lassen sich auch für die Teilstichprobe IT-Services auf Ebene der TSP eine Reihe signifikanter Mittelwertunterschiede zwischen Einkäufern und Usern beobachten.<sup>1226</sup> Einkäufer beachten signifikant intensiver die auf eine Schaffung von Transparenz gerichteten Signale „Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft“ (3,16/2,73/**3,52**/ $\alpha=0,009$ ) und „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw.

<sup>1222</sup> Es wird die Teilstichprobe „ITS“ mit der Gesamtstichprobe ohne „ITS“ verglichen. Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Mittelwert Gesamt/Mittelwert Teilstichprobe „ITS“/Mittelwert „Gesamt ohne „ITS“/Signifikanzniveau).

<sup>1223</sup> Dies betrifft die Signale „Erfüllung von DIN-/ISO-Normen“ (3,42/2,87/**3,46**/ $\alpha=0,011$ ), „Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen“ (2,97/2,65/**3,00**/ $\alpha=0,011$ ), „Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen“ (3,15/2,71/**3,18**/ $\alpha=0,011$ ), „Sorgfalt bei Dokumenten“ (3,70/3,48/**3,71**/ $\alpha=0,011$ ), „Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner“ (3,69/3,45/**3,71**/ $\alpha=0,011$ ) sowie „Qualität technischer Dokumentationen“ (3,76/3,54/**3,77**/ $\alpha=0,011$ ).

<sup>1224</sup> Dies betrifft die Signale „Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen“ (3,41/3,17/**3,43**/ $\alpha=0,011$ ) sowie „Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme“ (4,11/3,81/**4,13**/ $\alpha=0,011$ ).

<sup>1225</sup> Dies sind die Signale „Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen“ (3,86/3,65/**3,88**/ $\alpha=0,011$ ), „Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens“ (3,73/3,48/**3,75**/ $\alpha=0,011$ ), „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,57/3,03/**3,61**/ $\alpha=0,011$ ) sowie „Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft“ (3,44/3,03/**3,47**/ $\alpha=0,011$ ).

<sup>1226</sup> Die Angaben in der Klammer folgen der verkürzten Darstellungssystematik (Gesamtmittelwert/Mittelwert „Technische Bereiche“/Mittelwert „Einkauf“/Signifikanzniveau).

Wertschöpfungskette“ (3,17/2,85/**3,46**/ $\alpha=0,034$ ). Gleiches trifft für die Signale „Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte und/oder Services“ (2,25/2,21/**2,81**/ $\alpha=0,029$ ), „Größe des Lieferanten“ (2,62/2,33/**2,90**/ $\alpha=0,033$ ) sowie „Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten“ (2,94/2,60/**3,24**/ $\alpha=0,022$ ) zu. User ziehen hingegen das Signal „Reputation des Lieferanten als „verlässlich“ (3,62/**3,90**/3,37/ $\alpha=0,038$ ) vergleichsweise signifikant stärker heran.

In Abhängigkeit vom Routinegrad des Beschaffungsbeteiligten konnten vier signifikante Mittelwertunterschiede identifiziert werden. Beschaffungsbeteiligte mit hoher Routine beachten signifikant stärker die Signale „Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten“ (3,63/3,49/**4,11**/ $\alpha=0,034$ )<sup>1227</sup> sowie „Hohe Dichte des Distributions- und Service-netzes“ (3,22/3,06/**3,76**/ $\alpha=0,009$ ). Beschaffende mit niedriger Routine schätzen hingegen die Signale „Unternehmenstradition des Lieferanten“ (3,01/**3,20**/2,41/ $\alpha=0,005$ ) und „Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft“ (3,03/**3,18**/2,53/ $\alpha=0,050$ ) hoch signifikant bzw. signifikant aussagekräftiger ein.

In Abhängigkeit von der hierarchischen Position eines Beschaffungsbeteiligten ist lediglich in Bezug auf ein Signal eine – allerdings höchst signifikant – höhere Intensität der Suche nach Signalen für die Beurteilung von Anbieterverlässlichkeit feststellen. Inhaber höherer Positionen beachten demzufolge das Signal „Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens“ (3,84/3,24/**4,11**/ $\alpha=0,000$ )<sup>1228</sup> weitaus stärker als Inhaber niedriger Positionen. Dies ist insofern plausibel, als hierarchisch höher gestellte Personen in der Interaktion mit Repräsentanten der Anbieterseite maßgeblich in die Festlegung der zu erbringenden, zum Teil hochgradig individualisierten Leistungen involviert sind.

In Abhängigkeit davon, ob es sich um Allein- oder Kollektiventscheider handelt, wurde ebenso lediglich ein signifikanter Mittelwertunterschied entdeckt. Kollektiventscheider messen demnach dem Signal „Garantieversprechen“

<sup>1227</sup> Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige bis mittelhohe Routine"/"hohe Routine"/Signifikanz).

<sup>1228</sup> Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"niedrige Position"/"hohe Position"/Signifikanz).

(3,59/3,68/2,40/ $\alpha=0,017$ )<sup>1229</sup> eine höhere Aussagekraft über die Verlässlichkeit von Anbietern bei.

In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße konnten vier signifikante Mittelwertunterschiede beobachtet werden. Große Unternehmen schätzen die Signale „Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette“ (3,03/2,62/3,27/ $\alpha=0,017$ )<sup>1230</sup> sowie „Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten“ (2,93/2,46/3,17/ $\alpha=0,009$ ) signifikant stärker ein als kleine Unternehmen. Kleine Unternehmen achten hingegen stärker auf die interaktionsbezogenen Signale „Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner“ (4,25/4,52/4,09/ $\alpha=0,041$ ) sowie „Seriosität meiner Ansprechpartner“ (3,50/3,86/3,28/ $\alpha=0,025$ ).

In der in Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass sich die Werte der einzelnen Teilstichproben in einem insgesamt relativ engen Korridor bewegen. In der nachfolgenden Tabelle 67 sind die höchsten respektive niedrigsten Werte der Gesamtstichprobe sowie einzelner Teilstichproben mittels farblicher Schattierungen hervorgehoben. Zudem werden jeweils die Spanne zwischen höchsten und niedrigsten Mittelwerten, der Gesamtmittelwert sowie die auf den Gesamtmittelwert bezogene Standardabweichung angegeben.

Art der Stichprobe	Umfang (Spanne von n)	höchster Wert (1)	niedrigster Wert (2)	Spanne der Werte (1-2)	Gesamt- mittelwert	Avg. SD
GSP	1054-1075	4,19	1,68	2,51	3,41	1,022
GSP - Sektor 2	786-801	4,21	1,67	2,54	3,42	1,019
RHB - Sektor 2	256-261	4,30	1,72	2,58	3,47	1,008
HKT - Sektor 2	281-282	4,26	1,59	2,67	3,39	1,006
IGG - Sektor 2	147-150	4,26	1,58	2,68	3,41	1,005
IS - Sektor 1-3	51-52	4,38	1,73	2,65	3,35	0,995
BL - Sektor 1-3	53	4,12	1,88	2,24	3,42	1,047
BS - Sektor 1-3	50-53	4,28	2,13	2,15	3,54	1,024
ITS - Sektor 1-3	72-84	4,25	1,65	2,60	3,29	1,050

Tabelle 67: Spanne zwischen höchsten Werteausprägungen, Gesamtmittelwerte und durchschnittliche Standardabweichungen

Die höchsten Mittelwertausprägungen zeigt die TSP „Beratungsleistungen, Schulungen, Informationen“. Dies spiegelt sich auch in dem mit 3,54 höchsten

<sup>1229</sup>

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Treffe in der Regel Entscheidungen zusammen mit anderen"/"Treffe in der Regel Entscheidungen alleine"/Signifikanz).

<sup>1230</sup>

Die Angaben folgen der verkürzten Systematik (Gesamt/"Kleine Unternehmen"/"Große Unternehmen"/Signifikanz).

Gesamtmittelwert wieder. Die niedrigsten Werte lassen sich bei der TSP EDV-/IT-Dienstleistungen beobachten. Auch hier finden niedrigere Einzelwerte Niederschlag in dem mit 3,29 Punkten niedrigsten Gesamtmittelwert der Untersuchung. Insgesamt zeigt sich für die einzelnen Stichproben eine relativ ausdifferenzierte Spannweite zwischen höchsten und niedrigsten Mittelwertausprägungen. Die Spanne fällt mit 2,68 am größten bei der Teilstichprobe IGG aus, am niedrigsten ist sie mit 2,15 bei der Teilstichprobe BS. Auch die durchschnittliche Standardabweichung bewegt sich insgesamt – trotz vereinzelt größerer Abweichungen in den einzelnen TSP – in einem vergleichsweise engen Bereich.

Eine zusammenfassende Rangreihung der Signale für alle sieben TSP in Tabelle 68 hebt starke Gemeinsamkeiten bei den Top-Signalen hervor. Hierbei zeigt sich in der Übersicht noch einmal deutlich der hohe Stellenwert von Signalen wie der Zugänglichkeit zu Ansprechpartnern, proaktiver Kommunikation, klar definierten Zuständigkeiten sowie Transparenz. Noch deutlicher sind jedoch die Gemeinsamkeiten bei den schwächsten Signalen am Ende von Tabelle 68.<sup>1231</sup> Über alle TSP hinweg werden insbesondere auf die Außendarstellung bezogene Signale, wie z.B. mediale Präsenz oder Branding für die Einschätzung der Anbieterverlässlichkeit als wenig aussagekräftig eingeschätzt. Erstaunlicherweise wird auch die Präsenz auf einschlägigen Fachmessen durchgängig als wenig wirkungsvolles Signal für den Zweck einer Verlässlichkeitsbeurteilung eingeschätzt. Möglicherweise werden Messen demnach vielmehr als Mittel der Außendarstellung denn als Plattform für einen Austausch mit Ansprechpartnern wahrgenommen.

---

<sup>1231</sup>

Die „Top-5“ sowie die „Flop-5“ Signale sind jeweils markiert und farbig hinterlegt.

Rangreihung von Signalen für unterschiedliche TSP auf Basis der Mittelwerte	Teilstichproben Sektor 2			Teilstichproben sektorübergreifend			
	RHB	HKT	IGG	IS	BL	BS	IT S 1232
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen (z.B. in Bezug auf Termineinhaltung)	1	1	5	7	6	7	7
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	2	2	6	3	11	8	10
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	3	3	3	1	3	5	1
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	4	4	19	16	17	10	4
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	5	5	31	18	30	21	22
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	6	10	4	5	2	1	3
Klar definierte Ansprechpartner	7	8	7	2	7	4	2
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	8	7	8	10	5	3	6
Technologisches Know-how des Lieferanten	9	6	1	8	10	12	8
Hohe technische Qualität der Sachleistungen (z.B. Produkte/Systeme)	10	9	2	6	1	9	5
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	11	14	9	14	13	2	9
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	12	11	26	24	34	28	25
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	13	13	16	12	8	11	14
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	14	16	21	4	27	20	15
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	15	22	13	20	21	15	17
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	16	12	22	33	24	16	18
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	17	19	23	17	28	31	32
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	18	25	15	13	25	34	28
Qualität technischer Dokumentationen	19	17	12	9	9	30	21
Sorgfalt bei Dokumenten (z.B. keine „Flüchtigkeitsfehler“ in Angeboten)	20	21	10	15	31	14	24
Reputation des Lieferanten als „verlässlich“	21	27	14	21	14	25	12
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen (z.B. Ausgleichs- bzw. Kompensations-/Penalty-Zahlungen)	22	20	18	11	20	27	19
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	23	15	32	36	33	40	40
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten (bspw. in Geschäftsberichten oder durch Auskunfteien)	24	24	27	30	12	35	34
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als „verlässlich“	25	26	25	19	15	18	13
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	26	18	20	31	19	24	27
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)	27	37	29	22	35	17	16
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	28	29	34	35	29	33	41
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	29	23	11	28	4	6	11
Garantieversprechen	30	32	17	26	18	13	20
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	31	34	33	25	37	45	47
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	32	30	24	32	23	32	23
Keine Verbindlichkeitsbeschränkungen der Versprechen (Fehlen von Vorbehaltsklauseln oder Haftungsausschlüssen)	33	33	28	29	22	19	31
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	34	36	37	39	38	37	33
Informationen über freie Kapazitäten	35	28	35	38	32	29	43
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	36	38	36	23	36	26	37
Empfehlungen von Kooperationspartnern	37	35	38	34	26	23	30
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	38	31	39	42	44	49	45
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	39	43	41	48	43	39	50
Referenzen des Lieferanten	40	39	30	27	16	22	26
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	41	40	42	43	50	50	46
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	42	44	47	49	45	47	52
Unternehmenstradition des Lieferanten	43	46	44	47	39	42	42
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten (z.B. Gewinn, Marktanteile)	44	41	45	46	47	41	39
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	45	47	40	37	42	44	35
Unternehmensleitbild/-philosophie/-werte des Lieferanten	46	45	49	45	52	48	48
Positive Testberichte namhafter Institutionen	47	49	43	44	41	38	38
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	48	42	46	41	46	36	36
Größe des Lieferanten (Umsatz, Mitarbeiter, Niederlassungen etc.)	49	50	48	51	49	53	51
Auszeichnungen (z.B. Lieferantenpreise, Qualitätsauszeichnungen)	50	48	53	52	48	51	49
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken (z.B. zu Kundenzufriedenheit, Qualität, Pünktlichkeit etc.)	51	51	52	50	51	52	53
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	52	52	50	40	40	46	44
Gestaltung der Leistungsübersichten (z.B. Prospekte) für Produkte und/oder Services	53	53	51	53	53	43	55
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	54	55	54	55	54	56	56
Branding/Markenname	55	54	55	54	55	54	54
Präsenz des Lieferanten in den Medien (PR, Selbstdarstellung, Werbung)	56	56	56	56	56	57	57
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	57	57	57	57	57	55	58

Tabelle 68: Rangreihung von Signalen für alle sieben Teilstichproben

1232

Bei ITS steht an Stelle 29 zudem das Item „Vorschlag eines Project Management Plans/Schedules bzw. Vorlage derselben aus vergleichbaren Projekten als Referenz“.

### 7.6.2 Beschreibung der Reduktion und Strukturierung von Signalen für Anbieterverlässlichkeit mittels einer explorativen Faktorenanalyse

Im Hinblick auf das Unsicherheitsreduktionspotenzial einzelner Signale wurden ebenfalls explorative Faktorenanalysen für die auf Nachfrager aus dem zweiten Sektor bezogenen Teilstichproben RHB, HKT und IGG vorgenommen. Das Vorgehen bei der Extrahierung von Faktoren folgt – wie bereits die vorangegangenen Faktorenanalysen – dem in Kapitel 7.2.2 dargelegten Schema. Zum Zweck der Steigerung von Item to Total-Korrelationen und Cronbachs Alpha wurde zudem wiederum eine Eliminierung einzelner Indikatoren, d.h. Verlässlichkeitssignalen in Kauf genommen. Gleichwohl bestand das Hauptziel in der Extraktion inhaltlich interpretierbarer Faktorenlösungen. Zum Teil niedrige  $\alpha$ -Werte wurden daher im Falle inhaltlicher Plausibilität in Kauf genommen, um eine Eliminierung weiterer Signale zu vermeiden.

Der Wert des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (KMO) als Maß der Stichprobeneignung liegt für die Teilstichprobe **RHB** bei 0,746 und ist somit der einschlägigen Literatur zufolge als „ziemlich gut“ für eine Faktorenanalyse einzuordnen.<sup>1233</sup> Es ließen sich mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse sieben Faktoren extrahieren. Diese in Tabelle 69 angegebenen Faktoren erklären insgesamt 66,658% der Varianz der zugrundeliegenden Indikatoren. Hierbei weisen die auf Basis der explorativen Faktorenanalyse ermittelten und mittels VARIMAX-Verfahren rotierten Faktorladungen vergleichsweise hohe Werte hinsichtlich des ihnen jeweils zugeordneten Faktors auf.<sup>1234</sup> Für alle sieben somit ermittelten Itemskalen wurde jeweils Cronbachs Alpha berechnet, welches sich in einem Wertebereich von 0,734 für Faktor 1 bis 0,381 für Faktor 7 bewegt. Vier der Faktoren überschreiten den zumeist empfohlenen Schwellenwert von 0,7, drei weitere unterschreiten diesen Wert. Allerdings wird trotz der Nichterfüllung dieses Gütekriteriums auf eine Eliminierung weiterer Indikatoren verzichtet. Faktor 1 ( $\alpha=0,734$ ) lässt sich als Offenheit gegenüber – z.B. auf Transparenzschaffung oder Weiterqualifikation gerichteten – Anforderungen und Wünschen des Nachfragers interpretieren, Faktor 2 ( $\alpha=0,719$ ) als Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen, Faktor 3 ( $\alpha=0,720$ ) als Reputation des Lieferanten und seiner Wertschöpfungspartner,

---

<sup>1233</sup>

Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 343.

<sup>1234</sup>

Es werden der Übersichtlichkeit halber lediglich Faktorladungen ab einer Ladungshöhe von 0,5 aufwärts angezeigt.

Faktor 4 ( $\alpha=0,701$ ) als Zugänglichkeit und Koordination der Ansprechpartner auf der Lieferantenseite, Faktor 5 ( $\alpha=0,650$ ) als Bereitschaft des Lieferanten zu finanziellen Entschädigungsleistungen für nichteingehaltene Versprechen, Faktor 6 ( $\alpha=0,605$ ) als Proaktivität und Flexibilität und Faktor 7 ( $\alpha=0,381$ ) als erfolgsbedingte kommunikative Präsenz.

Indikatoren	Komponente							Cronbachs Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	,732							0,734
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	,725							
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	,669							
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	,663							
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen		,836						0,719
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen		,768						
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen		,699						
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"			,805					0,720
Empfehlungen von Kooperationspartnern			,769					
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als "verlässlich"			,722					
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner				,822				0,701
Klar definierte Ansprechpartner				,775				
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern				,727				
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen					,871			0,650
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen					,777			
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen						,811		0,605
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten						,775		
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten							,785	0,381
Präsenz des Lieferanten in den Medien (PR, Selbstdarstellung, Werbung)							,746	

Tabelle 69: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe RHB

Für die Teilstichprobe **HKT** liegt der KMO-Wert bei 0,844 und ist somit als gut geeignet bzw. „verdienstvoll“ für eine Faktorenanalyse einzustufen.<sup>1235</sup> Für diese TSP ließen sich mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse zehn Faktoren extrahieren, welche in Tabelle 70 dargestellt werden. Sie vermögen insgesamt 63,080% der Varianz der zugrundeliegenden Indikatoren zu erklären. Die ermittelten Faktorladungen weisen jeweils hohe bis ausreichend hohe Werte hinsichtlich des ihnen jeweils zugeordneten Faktors auf. Cronbachs Alpha bewegt sich insgesamt in einem Wertebereich von 0,802 für Faktor 1 bis 0,517 für Faktor 10 und liegt für vier der zehn ermittelten Faktoren oberhalb des empfohlenen Schwellenwerts von 0,7. Obgleich sechs weitere Faktoren diesen Wert unter-

1235

Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 343.



schreiten, wird auch hier von einer weiteren Elimination von Indikatoren abgesehen, um eine möglichst breite Vielfalt möglicher Signalkategorien abzubilden. Faktor 1 mit einem Alpha-Wert von 0,802 bildet die Zugänglichkeit, Proaktivität, Kompetenz und Koordination der Ansprechpartner auf der Lieferantenseite ab. Faktor 2 ( $\alpha=0,800$ ) lässt sich als Signalbündel für Fähigkeit und Sorgfalt interpretieren. Faktor 3 ( $\alpha=0,754$ ) reflektiert die Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen und anderen Fähigkeitsbestätigungen. Faktor 4 ( $\alpha=0,757$ ) umfasst Empfehlungen sowie die Reputation des Lieferanten und seiner Wertschöpfungspartner. Faktor 5 ( $\alpha=0,657$ ) bildet die Offenheit gegenüber Wünschen des Nachfragers ab. Faktor 6 ( $\alpha=0,639$ ) umfasst die Außendarstellung eines Lieferanten. Faktor 7 ( $\alpha=0,631$ ) lässt sich als Bereitschaft zur Abgabe finanzieller Informationen und Zusicherungen interpretieren und Faktor 8 ( $\alpha=0,589$ ) als Bereitschaft des Lieferanten zu finanziellen Entschädigungsleistungen für nicht eingehaltene Versprechen. Faktor 9 ( $\alpha=0,595$ ) bildet die Garantie von Zusagen ab. Faktor 10 ( $\alpha=0,517$ ) ist inhaltlich weniger eindeutig, kann aber als Signal für Kontinuität gedeutet werden.

Indikator	Komponente										Cronbachs Alpha	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	,730											0,802
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	,689											
Klar definierte Ansprechpartner	,680											
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	,668											
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	,624											
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	,623											
Qualität technischer Dokumentationen		,741										0,800
Technologisches Know-How des Lieferanten		,709										
Nachvollziehbarkeit von Angeboten		,666										
Hohe technische Qualität der Sachleistungen		,641										
Sorgfalt bei Dokumenten		,599										
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen			,757									0,754
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen			,728									
Auszeichnungen (z.B. Lieferantenpreise, Qualitätsauszeichnungen)			,695									
Positive Testberichte namhafter Institutionen			,566									
Empfehlungen von Kooperationspartnern				,769								0,757
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen				,764								
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"				,644								
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als "verlässlich"				,612								
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen					,747							0,657
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens					,708							
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette					,631							
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner						,804						0,639
Präsenz des Lieferanten in den Medien						,724						
Gestaltung der Leistungsübersichten (z.B. Prospekte) für Produkte und/oder Services						,615						
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft							,665					0,631
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten							,656					
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen							,633					
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen								,815				0,589
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen								,707				
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen									,776			0,595
Garantieversprechen									,733			
Unternehmenstradition des Lieferanten										,697		0,517
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten										,662		

Tabelle 70: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe HKT

Für die Teilstichprobe **IGG** liegt der KMO-Wert bei 0,770 und ist damit als „ziemlich gut“ für eine Faktorenanalyse anzusehen.<sup>1236</sup> Für diese TSP ließen sich mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse sieben Faktoren extrahieren. Diese in Tabelle 71 angeführten Faktoren erklären insgesamt 65,149% der Varianz der zugrundeliegenden Indikatoren. Cronbachs Alpha liegt bei einem vergleichsweise

<sup>1236</sup>

Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2011, S. 343.

hohen Wert von 0,860 für Faktor 1, welcher sich als Zugänglichkeit, Kompetenz und Abstimmung der Ansprechpartner interpretieren lässt. Faktor 2 ( $\alpha=0,720$ ) bezieht sich auf die technische Fähigkeiten und Sorgfalt, Faktor 3 ( $\alpha=0,695$ ) auf die Vorsorge gegen Risiken und Faktor 4 ( $\alpha=0,728$ ) auf die Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen. Faktor 5 ( $\alpha=0,624$ ) umfasst Empfehlungen sowie die Reputation des Lieferanten. Faktor 6 ( $\alpha=0,642$ ) bildet die Maßnahmen und die Verpflichtung zur Sicherstellung einer langfristigen Lieferfähigkeit ab. Faktor 7 ( $\alpha=0,546$ ) ist wiederum etwas uneindeutig, nimmt aber Bezug auf die Gestaltung von Vertriebs- und Interaktionskanälen.

Indikator	Faktor							Cronbachs Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	,780							0,840
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	,777							
Klar definierte Ansprechpartner	,719							
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	,675							
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	,670							
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	,651							
Hohe technische Qualität der Sachleistungen (z.B. Produkte/Systeme)		,772						0,720
Technologisches Know-How des Lieferanten		,755						
Qualität technischer Dokumentationen		,603						
Nachvollziehbarkeit von Angeboten		,568						
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen			,766					0,695
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)			,682					
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)			,606					
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen				,826				0,728
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen				,778				
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen				,681				
Empfehlungen von Kooperationspartnern					,806			0,624
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"					,677			
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen					,672			
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen						,807		0,642
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten						,785		
Gestaltung der Leistungsübersichten (z.B. Prospekte) für Produkte und/oder Services							,818	0,546
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes							,667	

Tabelle 71: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Teilstichprobe IGG

Zusätzlich zu den faktoranalytischen Betrachtungen der Teilstichproben soll nachfolgend eine Überprüfung der Gesamtstichprobe dargestellt werden. Diese diente bereits als eine der Grundlagen für die in Kapitel 7.2.1 getroffene Entscheidung der Einteilung der Gesamtstichprobe in Teilstichproben zum Zweck der Auswertung. Mit einem KMO-Wert von 0,867 ist die GSP als gut geeignet für eine Faktorenanalyse einzustufen. Gemäß dem in Kapitel 7.2.2 dargelegten Vorgehen

wurden auch für die GSP eine Reihe von Indikatoren eliminiert. Insgesamt ließen sich 8 Faktoren extrahieren (Tab. 72). Allerdings ist der Aufklärungsgrad von 55,873% deutlich niedriger als bei den zuvor betrachteten Teilstichproben.

Indikatoren	Komponente								Cronbachs Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Technologisches Know-How des Lieferanten	,755								0,773
Hohe technische Qualität der Sachleistungen	,736								
Qualität technischer Dokumentationen	,674								
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	,657								
Empfehlungen von Kooperationspartnern		,749							0,729
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"		,726							
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als "verlässlich"		,650							
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen		,643							
Referenzen des Lieferanten		,524							0,724
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette			,735						
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens			,696						
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse			,674						
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen			,648						
Präsenz des Lieferanten in den Medien				,641					0,648
Branding/Markenname				,614					
Gestaltung der Leistungsübersichten für Produkte und/oder Services				,611					
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner				,557					
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes				,552					0,717
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen					,776				
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen					,772				
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen					,610				
Unternehmensleitbild/-philosophie/-werte des Lieferanten					,526				0,716
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner						,795			
Klar definierte Ansprechpartner						,781			
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern						,718			0,609
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen							,785		
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen							,739		
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten							,542		
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten								,667	0,579
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten								,663	
Größe des Lieferanten								,639	

Tabelle 72: Ergebnis der Faktorenanalyse in Bezug auf die Suche nach einzelnen Verlässlichkeitssignalen – Gesamtstichprobe

Cronbachs Alpha bewegt sich insgesamt in einem Wertebereich von 0,773 für Faktor 1 bis 0,579 für Faktor 8 und liegt für fünf der acht ermittelten Faktoren oberhalb des empfohlenen Schwellenwerts von 0,7. Auch die übrigen drei Werte

sind tendenziell allerdings als ausreichend anzusehen.<sup>1237</sup> Die bezogen auf die GSP extrahierten Faktoren entsprechen größtenteils den bereits in den Teilstichproben identifizierten Faktoren der TSP. Faktor 1 ( $\alpha=0,773$ ) bezieht sich auf das Ausmaß technischer Fähigkeiten und die Präzision von Lieferanten, Faktor 2 ( $\alpha=0,729$ ) umfasst Empfehlungen, Referenzen sowie die Reputation des Lieferanten. Faktor 3 ( $\alpha=0,724$ ) bildet die Offenheit gegenüber Wünschen des Nachfragers sowie Transparenz gegenüber dem Nachfrager ab. Faktor 4 ( $\alpha=0,648$ ) umfasst die Außendarstellung eines Lieferanten. Faktor 5 ( $\alpha=0,717$ ) reflektiert die Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen und anderen Fähigkeitsbestätigungen sowie Selbstverpflichtungen eines Anbieters. Faktor 6 ( $\alpha=0,716$ ) lässt sich als Zugänglichkeit und Abstimmung der Ansprechpartner interpretieren. Faktor 7 ( $\alpha=0,609$ ) bildet Vorkehrungen des Lieferanten sowie die Bereitschaft des Lieferanten zu finanziellen Entschädigungsleistungen für nicht eingehaltene Versprechen ab. Faktor 8 ( $\alpha=0,579$ ) umfasst hingegen Indikatoren für den Erfolg und die Größe eines Anbieters.

Es zeigt sich eine Vielzahl von Übereinstimmungen bei der Zusammensetzung der identifizierten Faktoren mit denen in den einzelnen TSP. In Tabelle 73 erfolgt nochmals eine zusammenfassende Übersicht der auf Basis des Suchverhaltens nach einzelnen Signalen für Verlässlichkeit in den TSP identifizierten Faktoren.

<b>RHB</b>	<b>Faktor 1 (<math>\alpha=0,734</math>): Offenheit gegenüber Anforderungen und Wünschen des Nachfragers</b> Faktor 2 ( $\alpha=0,719$ ): Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen <b>Faktor 3 (<math>\alpha=0,720</math>): Reputation des Lieferanten und seiner Wertschöpfungspartner</b> Faktor 4 ( $\alpha=0,701$ ): Zugänglichkeit und Koordination der Ansprechpartner auf der Lieferantenseite <b>Faktor 5 (<math>\alpha=0,650</math>): Bereitschaft des Lieferanten zu finanziellen Entschädigungsleistungen</b> Faktor 6 ( $\alpha=0,605$ ): Proaktivität und Flexibilität Faktor 7 ( $\alpha=0,381$ ): Erfolgsbedingte kommunikative Präsenz
<b>HKT</b>	<b>Faktor 5 (<math>\alpha=0,657</math>): Offenheit gegenüber Wünschen des Nachfragers</b> Faktor 3 ( $\alpha=0,754$ ): Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen und anderen Fähigkeitsbestätigungen <b>Faktor 4 (<math>\alpha=0,757</math>): Empfehlungen sowie die Reputation des Lieferanten und seiner Wertschöpfungspartner</b> Faktor 1 ( $\alpha=0,802$ ): Zugänglichkeit, Proaktivität, Kompetenz und Koordination der Ansprechpartner <b>Faktor 8 (<math>\alpha=0,589</math>): Bereitschaft des Lieferanten zu finanziellen Entschädigungsleistungen</b> Faktor 2 ( $\alpha=0,800$ ): Fähigkeit und Sorgfalt Faktor 6 ( $\alpha=0,639$ ): Außendarstellung eines Lieferanten Faktor 7 ( $\alpha=0,631$ ): Bereitschaft zur Abgabe finanzieller Informationen und Zusicherungen Faktor 9 ( $\alpha=0,595$ ): Garantie von Zusagen Faktor 10 ( $\alpha=0,517$ ): Kontinuität
<b>IGG</b>	Faktor 4 ( $\alpha=0,728$ ): Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen <b>Faktor 5 (<math>\alpha=0,624</math>): Empfehlungen sowie die Reputation des Lieferanten</b> Faktor 1 ( $\alpha=0,860$ ): Zugänglichkeit, Kompetenz und Abstimmung der Ansprechpartner Faktor 2 ( $\alpha=0,720$ ): Technische Fähigkeiten und Sorgfalt Faktor 3 ( $\alpha=0,695$ ): Vorsorge gegen Risiken Faktor 6 ( $\alpha=0,642$ ): Maßnahmen und die Verpflichtung zur Sicherstellung einer langfristigen Lieferfähigkeit Faktor 7 ( $\alpha=0,546$ ): Gestaltung von Vertriebs- und Interaktionskanälen

Tabelle 73: Faktoren der Suchintensität nach einzelnen Signalen für Anbieterverlässlichkeit im Rahmen der Beschaffung im Überblick

<sup>1237</sup>

Ogleich sechs weitere Faktoren diesen Wert unterschreiten, wird auch hier von einer weiteren Elimination von Indikatoren abgesehen, um eine möglichst breite Vielfalt möglicher Signalkategorien abzubilden.

Im folgenden Kapitel 7.7 sollen ergänzende Analysen sowie eine abschließende Betrachtung der mittels unterschiedlicher Auswertungsverfahren in den einzelnen Teilstichproben sowie der Gesamtstichprobe überprüften Hypothesen sowie darüber hinausgehender Zusammenhänge erfolgen.

## 7.7 Ergänzende Tests der aufgestellten Hypothesen und abschließende Betrachtung der quantitativen Analyse

In Kapitel 6.2.2 wurden Hypothesen zur Unsicherheitsreduktion durch Screening nach Signalen für Verlässlichkeit formuliert. Diese bezogen sich auf Faktoren in der Sphäre von Nachfragern und hierbei sowohl auf die organisationale wie die individuelle Ebene wie auch auf austauschbezogene Faktoren. Die Hypothesen wurden in den vorherigen Kapiteln jeweils einer Reihe von Tests unterzogen. Im vorliegenden Kapitel werden abschließend ergänzende Hypothesentests durchgeführt, welche die erfolgten Analysen ergänzen bzw. für die Frage der Verallgemeinerbarkeit von Befunden herangezogen werden. Zentrales Anliegen im vorliegenden Abschnitt ist jedoch eine kompakte und resümierende Darlegung wesentlicher Erkenntnisse und Ergebnisse der Hypothesenprüfung in Tabellenform. In der nachfolgenden Tabelle 74 werden zunächst die Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Aspekten auf organisationaler Ebene einer abschließenden Bewertung unterzogen.

Hypo- these	Aussage der Hypothese	Ergebnis der Überprüfung
$H_{UredO1}$	Je nach <u>Art bzw. Größe eines beschaffenden Unternehmens</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.	Die Hypothese kann für die Teilstichprobe <b>HKT</b> bestätigt werden, für die anderen TSP ist keine Verallgemeinerung möglich
$H_{UredO2}$	Je nach <u>Branche bzw. Sektor eines beschaffenden Unternehmens</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.	Die Hypothese kann vorläufig nicht verworfen werden

Tabelle 74: Ergebnisse der Überprüfung von Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Organisationale Ebene

Im Zuge der in Kapitel 7.3 vorgenommenen deskriptiven Darstellung der Untersuchungsergebnisse wurde bereits gezeigt, dass die Intensität der Suche nach Signalen je nach Beschaffungssituation unterschiedlich stark ausfällt. Zudem wurden Unterschiede in der Suchintensität in Abhängigkeit von einzelnen

Beschaffungsgütern festgestellt.<sup>1238</sup> Die Berechnung der Korrelation zwischen der güterabhängigen und der situationsabhängigen Suchintensität in Tabelle 75 zeigt eine Reihe signifikanter bzw. hochsignifikanter Zusammenhänge zwischen den entsprechenden Variablen.<sup>1239</sup>

Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...		RHB	HKT	IGG	IS	BL	BS	ITS
ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene Risiko (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als besonders hoch einschätze.	Pearson-Korrelation	,57*	,351**	,535**	,426*	,086	,201	,315
	Sig. (2-seitig)	,011	,000	,000	,015	,719	,408	,057
	N	265	290	152	32	20	19	37
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher noch keine Beschaffungsobjekte gekauft habe.	Pearson-Korrelation	,274**	,334*	,429**	,008	-,205	,240	,033
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,965	,386	,322	,846
	N	266	290	152	32	20	19	38
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - besonders kleinen Lieferanten handelt.	Pearson-Korrelation	,103	,130*	,192*	-,093	-,013	-,092	,042
	Sig. (2-seitig)	,096	,028	,019	,627	,956	,707	,803
	N	262	285	150	30	20	19	37
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen kultureller Hintergrund stark von meinem eigenen abweicht.	Pearson-Korrelation	,134*	,234**	,292**	-,133	-,281	,002	,130
	Sig. (2-seitig)	,036	,000	,000	,518	,259	,994	,520
	N	246	275	140	26	18	17	27
ich über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	Pearson-Korrelation	,078	,132*	,190*	-,098	-,086	,343	,125
	Sig. (2-seitig)	,210	,029	,022	,599	,733	,151	,462
	N	259	274	146	31	18	19	37
unser Unternehmen für den Lieferanten ein kleiner Kunde (z.B. "C-Kunde") ist.	Pearson-Korrelation	-,025	,135*	,177*	-,226	,257	-,005	,134
	Sig. (2-seitig)	,688	,025	,033	,258	,275	,985	,450
	N	258	277	146	27	20	19	34
eine Beschaffungsentscheidung in unserem Unternehmen stark umstritten ist.	Pearson-Korrelation	,198*	,148*	,249**	,275	,028	,263	,313
	Sig. (2-seitig)	,002	,013	,002	,142	,909	,277	,067
	N	249	277	148	30	19	19	35
ein Lieferant sehr neu im Markt ist.	Pearson-Korrelation	,111	,270**	,372**	,069	-,077	,107	,171
	Sig. (2-seitig)	,073	,000	,000	,709	,747	,662	,313
	N	262	286	152	32	20	19	37
sich der Ansprechpartner bei einem Lieferanten geändert hat.	Pearson-Korrelation	,032	,165*	,020	-,162	-,416*	,118	,291
	Sig. (2-seitig)	,606	,005	,805	,375	,077	,630	,076
	N	264	289	152	32	19	19	38
ich bei einem Lieferanten seit sehr langer Zeit nicht bestellt habe.	Pearson-Korrelation	,055	,138*	,083	-,293	,114	,258	-,114
	Sig. (2-seitig)	,372	,020	,310	,110	,632	,287	,496
	N	263	286	150	31	20	19	38
unser Unternehmen sehr stark an der Erstellung der Beschaffungsobjekte mitwirken muss.	Pearson-Korrelation	,149*	,233**	,205*	,125	-,170	,227	,065
	Sig. (2-seitig)	,019	,000	,012	,526	,488	,350	,716
	N	246	284	148	28	19	19	34
der Anschaffungspreis der Beschaffungsobjekte besonders hoch ist.	Pearson-Korrelation	,054	,225**	,453**	,009	,236	,437	,087
	Sig. (2-seitig)	,382	,000	,000	,963	,316	,070	,607
	N	265	290	152	32	20	18	37
ein Beschaffungsobjekt sehr neu im Markt ist.	Pearson-Korrelation	,037	,202**	,231*	,193	-,251	-,119	,226
	Sig. (2-seitig)	,552	,001	,005	,299	,285	,637	,185
	N	254	280	146	31	20	18	36
sich die Leistungseigenschaften eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter kaum unterscheiden.	Pearson-Korrelation	,180*	,100	,222**	,014	,192	-,175	-,140
	Sig. (2-seitig)	,004	,091	,006	,944	,417	,473	,407
	N	257	284	152	29	20	19	37
die Beschaffungsobjekte besonders zentral für den Leistungserstellungsprozess sind.	Pearson-Korrelation	,125*	,305**	,416**	,070	,087	,096	,337
	Sig. (2-seitig)	,049	,000	,000	,735	,724	,715	,055
	N	249	284	145	26	19	17	33
ich beabsichtige, öfter als nur einmalig Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.	Pearson-Korrelation	,041	,266**	,230**	-,147	-,041	-,016	,188
	Sig. (2-seitig)	,514	,000	,005	,423	,863	,947	,257
	N	261	288	151	32	20	19	38
die Kosten für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte besonders hoch sind.	Pearson-Korrelation	,118*	,165*	,346**	-,067	-,111	,486*	,132
	Sig. (2-seitig)	,062	,008	,000	,725	,640	,048	,455
	N	250	255	143	30	20	17	34
ich ein speziell auf meine Bedarfsanforderungen zugeschnittenes Beschaffungsobjekt beziehen möchte.	Pearson-Korrelation	,206**	,249*	,272**	-,212	,170	,231	,158
	Sig. (2-seitig)	,001	,000	,001	,251	,486	,356	,349
	N	260	290	151	31	19	18	37
ich mit einem Lieferanten erst erörtern muss, wie ein benötigtes Beschaffungsobjekt spezifiziert werden soll.	Pearson-Korrelation	,148*	,296**	,169*	,102	-,255	,007	-,081
	Sig. (2-seitig)	,019	,000	,041	,583	,277	,979	,645
	N	251	277	146	31	20	18	35
ich bei einem Lieferanten andere Beschaffungsobjekte als bisher bestellen möchte.	Pearson-Korrelation	,048	,098	,051	-,128	-,139	,029	,045
	Sig. (2-seitig)	,446	,098	,539	,485	,559	,908	,792
	N	255	289	150	32	20	18	37
der Beschaffungsvorgang insgesamt sehr komplex ist.	Pearson-Korrelation	,127*	,382**	,461**	-,197	,222	,217	-,002
	Sig. (2-seitig)	,041	,000	,000	,287	,347	,373	,989
	N	258	288	151	31	20	19	37

Tabelle 75: Korrelationen zwischen situationsabhängiger und güterabhängiger Suchintensität nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit.

1238

Den Beschaffungsbeteiligten in der Untersuchung wurde im Hinblick auf die Einschätzung der güterabhängigen Suchintensität jeweils folgende Aussage zur Bewertung vorgelegt: „Bei der Beschaffung folgender Produkte und/oder Dienstleistungen suche ich in der Regel besonders intensiv nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten“. In der Auswertung werden immer nur die Angaben derjenigen Beschaffungsbeteiligten berücksichtigt, welche sich als Experten für die Beschaffung des jeweiligen Gutes bezeichneten und sich auch bei der Beantwortung der nachfolgenden Fragen des adaptiven Fragebogens jeweils auf dieses Gut bezogen.

1239

An dieser Stelle wird in Ermangelung an Aussagen über die vermutete Richtung der Zusammenhänge das Verfahren der Korrelationsanalyse einer einfachen linearen Regressionsanalyse vorgezogen.

Die durch den Korrelationskoeffizienten nach Pearson ( $r$ ) repräsentierten statistischen Zusammenhänge lassen sich gemäß ihrer Effektstärke qualifizieren.<sup>1240</sup> Ein großer und hoch signifikanter Zusammenhang von  $r=,535$  zeigt sich zwischen der Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen im Falle eines hohen Beschaffungsrisikos und der Suche nach Signalen bei der Beschaffung von IGG. Weitere mittelstarke bis große und zugleich hoch signifikante Effekte ergeben sich für die Korrelation zwischen der Suche nach Signalen bei der Beschaffung von IGG und unbekanntem Lieferanten ( $r=,429$ ;  $p<,000$ ), IGG und komplexen Beschaffungsvorgängen ( $r=,461$ ;  $p<,000$ ), IGG und einem hohen Anschaffungspreis von Beschaffungsobjekten ( $r=,453$ ;  $p<,000$ ), IGG und für den Leistungserstellungsprozess besonders zentralen Beschaffungsobjekten ( $r=,416$ ;  $p<,000$ ) sowie HKT und komplexen Beschaffungsvorgängen ( $r=,382$ ;  $p<,000$ ). Mittelstark bis groß und signifikant ist auch die Korrelation zwischen dem Ausmaß der Suche nach Signalen bei der Beschaffung von IS und der Intensität der Suche bei einer hohen Risikoeinschätzung ( $r=,426$ ;  $p<,015$ ). Für die übrigen kleinen Teilstichproben lassen sich keine signifikanten Korrelationen identifizieren. Dieser Umstand ist jedoch sehr wahrscheinlich den kleinen Stichprobenumfängen ( $n$ ) geschuldet.

Es wurden zur Überprüfung der Zusammenhänge eine Vielzahl weiterer Korrelationsanalysen durchgeführt. Für den Fall hoher Korrelationen erfolgte zudem eine regressionsanalytische Überprüfung der Richtung eines Zusammenhangs. Allerdings fällt die erklärte Varianz  $R^2$  für einen Großteil dieser Analysen vergleichsweise gering aus. Von einer ausführlichen Darstellung für einzelne Teilstichproben wird daher abgesehen.<sup>1241</sup> An dieser Stelle wird lediglich ein Ausschnitt aus der Teilstichprobe IGG dargestellt. Beispielsweise besteht – wie in Tabelle 76 dargestellt – in der Teilstichprobe IGG ein höchst signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Leistungen und der Suche nach Signalen für die Zugänglichkeit, Kompetenz und Abstimmung der Ansprechpartner auf der Anbieterseite ( $\beta=0,365$ ). Gleichwohl beträgt die erklärte Varianz  $R^2$  lediglich 13,3%.

---

<sup>1240</sup>

In Anlehnung an Cohen (1992) handelt es sich bei  $r = 0,10$  um eine kleine Effektstärke, bei  $r = 0,30$  um einen mittelstarken Effekt und bei  $r = 0,50$  um eine große Effektstärke. Vgl. Cohen 1992, S. 156 ff.

<sup>1241</sup>

Entsprechende Auswertungen sind nicht Bestandteil der Darstellungen, können aber auf Wunsch beim Verfasser dieser Arbeit angefordert werden.



Modellübersicht<sup>b</sup>

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik				
					Änderung R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F
1	,365 <sup>a</sup>	,133	,124	,90952581	,133	14,715	1	96	,000

a. Prädiktoren: (Konstante), REGR factor score 3 (Intensität des Suchverhaltens im Fall individueller Spezifikationen)

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 (Zugänglichkeit, Kompetenz und Abstimmung der Ansprechpartner)

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,032	,092		-,347	,729
	REGR factor score 3 (Intensität des Suchverhaltens im Fall individueller Spezifikationen)	,383	,100	,365	3,836	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 (Zugänglichkeit, Kompetenz und Abstimmung der Ansprechpartner)

Tabelle 76: Regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Leistungen und der Suche nach Signalen für Interaktionsqualität – IGG

Für den Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Leistungen besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zur Intensität der Suche nach Signalen für die technischen Fähigkeiten eines Anbieterunternehmens ( $\beta=0,240$ ). Hier fällt die erklärte Varianz  $R^2$  mit 5,8% nochmals niedriger aus. Die entsprechenden Angaben der analytischen Überprüfung lassen sich der nachfolgenden Tabelle 77 entnehmen.

Modellübersicht<sup>b</sup>

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik				
					Änderung R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F
1	,240 <sup>a</sup>	,058	,048	,89331326	,058	5,887	1	96	,017

a. Prädiktoren: (Konstante), REGR factor score 3 (Intensität des Suchverhaltens im Fall individueller Spezifikationen)

b. Abhängige Variable: REGR factor score 2 (technische Fähigkeiten und Sorgfalt)

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,040	,090		,438	,663
	REGR factor score 3 (Intensität des Suchverhaltens im Fall individueller Spezifikationen)	,238	,098	,240	2,43	,017

a. Abhängige Variable: REGR factor score 2 (technische Fähigkeiten und Sorgfalt)

Tabelle 77: Regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall der Beschaffung individuell spezifizierter Leistungen und der Suche nach Signalen für Leistungskompetenz – IGG

Ein weiterer signifikant positiver Zusammenhang konnte zwischen der Intensität im Fall leichter Variationen in der Transaktionsgestaltung, wie z.B. dem Wechsel von Ansprechpartnern, und der Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen in Bezug auf die Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen identifiziert werden.

Auch hier ist, wie die Angaben in Tabelle 78 zeigen die erklärte Varianz  $R^2$  mit 4,9% allerdings sehr niedrig. Wie bei den zuvor in den Tabellen 76 und 77 dargestellten Regressionsergebnissen, erhöht auch eine Hinzunahme von Prädiktoren den Anteil von  $R^2$  nur unwesentlich, zumal diese nicht signifikant ausfallen.

Modellübersicht<sup>b</sup>

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik				
					Änderung R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F
1	,221 <sup>a</sup>	,049	,039	,95016903	,049	4,915	1	96	,029

a. Prädiktoren: (Konstante), REGR factor score 4 (Intensität des Suchverhaltens im Fall von leichten Variationen in der Transaktionsgestaltung)

b. Abhängige Variable: REGR factor score 4 (Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen)

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,029	,097		,300	,765
	REGR factor score 4 (Intensität des Suchverhaltens im Fall von leichten Variationen in der Transaktionsgestaltung)	,245	,110	,221	2,217	,029

a. Abhängige Variable: REGR factor score 4 (Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen)

Tabelle 78: Regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Intensität des Suchverhaltens im Fall leichter Variationen in der Transaktionsgestaltung und der Suche nach Signalen für die Erfüllung von Zertifizierungsvoraussetzungen – IGG

Insgesamt legen die dargestellten Zusammenhänge nahe, Hypothese  $H_{UredB5}$  vorläufig nicht zu verwerfen. In Kapitel 7.4.3 konnten zudem bereits Cluster von Nachfragern mit unterschiedlich hoher Risikosensibilisierung identifiziert werden. Anhand einer Überprüfung der Suchintensität nach einzelnen Signalen für Verlässlichkeit in Kapitel 7.6.2 ließ sich auch hierbei der in der Hypothese  $H_{UredB5}$  postulierte Zusammenhang bestätigen. In der nachfolgenden Tabelle 79 werden Hypothesen zu beschaffungsrelevanten Aspekten auf Ebene einzelner Beschaffungsbeteiligter im Gesamtüberblick dargestellt und abschließend beurteilt.

Hypothese	Aussage der Hypothese	Ergebnis der Überprüfung
$H_{UredB1}$	Je nach <u>Rolle eines Beschaffungsbeteiligten</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.	Die Hypothese kann für die Teilstichprobe <b>IGG</b> bestätigt werden, für die anderen TSP ist keine Verallgemeinerung möglich
$H_{UredB2}$	Je nachdem <u>ob Beschaffungsbeteiligte in der Regel Entscheidungen einzeln oder gemeinsam mit anderen Personen vornehmen</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.	<i>Abgelehnt</i> (Keine kategorienübergreifende Verallgemeinerung möglich)
$H_{UredB3}$	Je nach <u>unternehmenshierarchischer Position eines Beschaffungsbeteiligten</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt. <sup>1242</sup>	<i>Abgelehnt</i> (Keine kategorienübergreifende Verallgemeinerung möglich)
$H_{UredB4}$	Je nach dem <u>Grad der Routine eines Beschaffungsbeteiligten</u> ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt. <sup>1243</sup>	<i>Abgelehnt</i> (Keine kategorienübergreifende Verallgemeinerung möglich)
$H_{UredB5}$	Je nachdem <u>wie Beschaffungsbeteiligte die von der Situation abhängige Höhe von Verlässlichkeitsrisiken wahrnehmen</u> , ist die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung unterschiedlich ausgeprägt.	Die Hypothese kann vorläufig nicht verworfen werden

Tabelle 79: Ergebnisse der Überprüfung von Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von Faktoren in der Sphäre von Nachfragern – Individualebene

In Bezug auf das signalbezogene Suchverhalten der Nachfrager in Abhängigkeit von den Charakteristika des Austausches lässt sich eine Abhängigkeit der Suchintensität von güterbezogenen Faktoren bestätigen (Tab. 80).

Hypothese	Aussage der Hypothese	Ergebnis der Überprüfung
$H_{UredA1}$	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von der <u>Art der Beschaffungsobjekte</u> .	Die Hypothese kann vorläufig nicht verworfen werden
$H_{UredA2}$	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von der <u>Kombination aus der Art der Beschaffungsobjekte sowie dem Sektor des Nachfragers</u> .	Aufgrund zu geringer Fallzahlen ist keine kategorienübergreifende Verallgemeinerung möglich

Tabelle 80: Ergebnisse der Überprüfung von Hypothesen zum Unsicherheitsreduktionspotenzial in Abhängigkeit von austauschbezogenen Faktoren

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass für das Suchverhalten nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit eine begrenzte Anzahl an der Hypothesen bestätigt

<sup>1242</sup>

Die hierarchische Position wird operationalisiert über die Funktion eines Beschaffungsbeteiligten.

<sup>1243</sup>

Routine wird operationalisiert über die Anzahl monatlicher Bestellungen.

werden kann, während der größere Teil aufgrund nicht gegebener Generalisierbarkeit abgelehnt wird. Angenommen werden die Hypothesen zu Unterschieden in Abhängigkeit von der Sektorzugehörigkeit des Nachfragerunternehmens, der generellen Sensibilisierung für Beschaffungsrisiken sowie der Art der Beschaffungsobjekte. Im nachfolgenden Kapitel 8 gilt es die quantitativ gewonnenen Erkenntnisse anhand qualitativer Studien zu reflektieren und zu untermauern, darüber hinaus zu erweitern sowie inhaltlich weiter zu konkretisieren.

## **8 Qualitativ-empirische Untersuchungen zur Berücksichtigung von Signalen für Anbieterverlässlichkeit in der organisationalen Beschaffung**

### **8.1 Zielsetzung, Design und Ergebnisse der qualitativen Parallelstudie**

#### **8.1.1 Zielsetzung, Forschungsstrategie und Ablauf der Untersuchung**

Wie bereits im Rahmen der Darlegung des Gesamtkonzepts der empirischen Untersuchung in Kapitel 7.1 expliziert, bestand die Zielsetzung der qualitativen Parallelstudie in einer komplementären Ergänzung wie auch Validierung der quantitativen Erhebungsergebnisse. Hierzu wurde eine möglichst umfassende Informationsgewinnung aus drei Perspektiven angestrebt. Eine erneute Berücksichtigung der Nachfragersicht, welche bereits im Rahmen des vorhergehenden Kapitels betrachtet wurde, dient der Plausibilisierung sowie einer qualitativen Unterfütterung der mittels quantitativer Befragung erhobenen Daten. Die Gespräche mit Repräsentanten der Anbieterseite wie auch die mit sonstigen Interviewpartnern dienen wiederum in erster Linie einer Untermauerung der Erkenntnisse sowie der Identifikation von Handlungsempfehlungen.<sup>1244</sup>

Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum April bis Dezember 2013 insgesamt 29 Interviews geführt. Neben den gezielt geplanten leitfadengestützten Expertengesprächen wurde in informellen Gesprächen mit Unternehmensvertretern zum Teil auch zufällig z.B. aufgrund aktueller Anlässe auf Seiten eines Unternehmensvertreters wie bspw. Kundenbeschwerden oder Reorganisationsmaßnahmen auf die untersuchte Thematik eingegangen. Obgleich mit dem nicht intendierten Zustandekommen eine sehr geringe Möglichkeit zur Einflussnahme auf die Strukturierung des Gesprächsverlaufs einherging und auch eine Protokollierung lediglich ex-post gedächtnisgestützt erfolgte, werden die Erkenntnisse von drei solch informellen Gesprächen in die Gesamtheit der Ergebnisse mit einbezogen. Begründet wird dies mit der besonderen Eignung der enthaltenen Informationen für die Erkenntnisgenerierung,<sup>1245</sup> der inhaltlichen Nähe zu den leitfadengestützten Gesprächen

---

<sup>1244</sup> Das Vorgehen folgt dem in Kapitel 6.1 dargelegten Ansatz einer Betrachtung der vorliegenden Thematik aus unterschiedlichen Sichten unter Verwendung eines Methoden-Mix. Vgl. Kapitel 6.1.

<sup>1245</sup> Es wurde aus einer größeren Anzahl solcher Gespräche jedoch nur eine begrenzte Anzahl thematisch besonders geeigneter Gespräche herangezogen. Insbesondere die ungezwungene Gesprächsatmosphäre führte zu

sowie einer nicht gegebenen Möglichkeit zur Wiederholung ebenjener Gespräche mit einer jeweiligen Dauer von 20-60 Minuten. Sie werden zum Zwecke einer besseren Unterscheidbarkeit speziell gekennzeichnet.

Leitfadengestützte halb-strukturierte, problemzentrierte Interviews mit Experten stellten den Schwerpunkt der qualitativen Untersuchung dar.<sup>1246</sup> Die Durchführung der Gespräche erfolgte von Juli bis August 2013. Es konnten hierzu insgesamt 26 Interviewpartner gewonnen und befragt werden. Ein einzelnes Interview dauerte jeweils zwischen 45 und 90 Minuten bei einer mittleren Dauer von ca. 60 Minuten und gliederte sich nach der Maßgabe des zugrundeliegenden Leitfadens. Für jede der drei Teilgruppen wurde zur Berücksichtigung der jeweiligen Perspektive eine Adaption eines Ausgangsleitfadens erstellt. Ziel dabei war jedoch, eine größtmögliche gemeinsame Schnittmenge analog formulierter Fragen zu erreichen. Der grundlegende Aufbau des Leitfadens gestaltete sich wie folgt: Ein erster Abschnitt diente der Beschreibung und organisationalen Einordnung der Auskunftsperson. Anschließend wurden Ursachen für das Auftreten sowie die Folgen der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Leistungsversprechen adressiert. Im dritten Teil folgten, ausgehend von Fragen zum Ablauf von Beschaffungsentscheidungen unter Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit, zunächst Fragen zu den Bezugsobjekten der Lieferantenverlässlichkeit. Nachfolgend wurden zudem Aspekte des Managements von Lieferantenverlässlichkeit sowie Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen für die Anbieter-Nachfrager-Beziehung thematisiert.<sup>1247</sup> Die Leitfäden wurden zum Teil auf Basis von Erkenntnissen aus einzelnen Gesprächen leicht angepasst und ergänzt, so dass letztlich ein iterativer Prozess der Leitfadenerstellung stattfand.

Die Auswahl der Interviewpartner in einer Stichprobe beeinflusst maßgeblich die Generalisierbarkeit von Ergebnissen. Mit qualitativen Studien geht ein vergleichsweise hoher Erhebungs- und Analyseaufwand einher.<sup>1248</sup> Daher bedarf es aus forschungsökonomischen Gründen einer begründeten Anwendung von Kriterien

---

Situationen, in denen die Gesprächspartner anfangen, „aus dem Nähkästchen zu plaudern“. Die Dokumentation erfolgt aus diesem Grund auf einem nochmals gesteigerten Anonymisierungsniveau.

<sup>1246</sup>

Vgl. dazu die auf die Methodik bezogenen Erläuterungen in Kapitel 6.1.

<sup>1247</sup>

Die einzelnen Leitfäden sind in den Teilen A2 bis A4 des Anhangs einsehbar.

<sup>1248</sup>

Siehe hierzu vor allem die Aufgaben im Rahmen der Nachbereitung von Interviews, welche in Kapitel 8.1.2 aufgezeigt werden.

für die Auswahl einer kleinen Anzahl nicht probabilistischer Analyseeinheiten. Das Sampling in der vorliegenden Studie erfolgte unter Verwendung spezifischer Verfahren der qualitativen Marktforschung, deren Ziel in der Annäherung an eine theoretische Repräsentativität besteht. Zum Zweck der Erreichung einer theoretischen Repräsentativität wurde eine Orientierung an der jeweiligen Perspektive der Auskunftsperson als wichtigstes Kriterium sowie den von der Auskunftsperson beschafften Gütern und der Branche des jeweiligen Unternehmens als nachrangige Kriterien vorgenommen.<sup>1249</sup> Darüber hinaus wurde das Ziel einer Perspektivenvariation durch ein gewisses Maß an Heterogenität der Untersuchungsteilnehmer verfolgt. Zur Anwendung kam hierbei eine Kombination aus „Purposeful Sampling“ und „Snowball Sampling“.<sup>1250</sup>

In der praktischen Umsetzung wurden Einladungstexte in unterschiedliche zur Thematik passenden Fachforen des Online-Netzwerks XING eingestellt. Die Texte enthielten jeweils eine kurze Problembeschreibung sowie eine Einladung zu einem Interview vor Ort oder via Telefon. Die Einladung zu einem Interview war verbunden mit der Inaussichtstellung eines Kurzberichts des Forschungsprojekts als Teilnahmeanreiz. Im Falle der Äußerung eines Teilnahmeinteresses und gleichzeitiger Erfüllung der angeführten Samplingziele wurden die Teilnehmer durch den Untersuchungsleiter zwecks Vereinbarung eines Gesprächstermins kontaktiert. Nachdem erste Interviewpartner identifiziert worden waren, galt es eine Feinsteuerung der Gewinnung weiterer Auskunftspersonen vorzunehmen. Diese erfolgte durch das Löschen oben beschriebener Texte in Fachforen des Online-Netzwerks XING oder aber durch die Einstellung des Textes in themenverwandte Foren. Zudem ließ sich eine Feinsteuerung auch durch Snowball-Sampling bezwecken. Hierzu wurden bereits befragte Teilnehmer gezielt um eine Unterstützung bei der Rekrutierung weiterer Teilnehmer mit bis dahin noch nicht in der Untersuchung repräsentierten Profilcharakteristika gebeten.

---

<sup>1249</sup>

Für eine kritische Diskussion des Kriteriums Repräsentativität und einer möglichen Übertragbarkeit auf qualitative Forschungsmethoden unter besonderer Berücksichtigung von Sampling-Entscheidungen vgl. Meyer/Reutterer 2009, S. 230 ff.

<sup>1250</sup>

Purposeful Sampling beabsichtigt eine theoretische Repräsentativität. Das maßgebliche Auswahlkriterium ist demnach eine Relevanz von Interviews mit bestimmten Auskunftspersonen für die Fragestellung aufgrund inhaltlicher Überlegungen und nicht etwa die statistische Entsprechung zu einer bestimmten Bezugspopulation. Snowball Sampling bzw. die Anwendung der Snowball Technique beabsichtigt die Auslösung eines Schneeballeffekts durch Nutzung der Weiterleitung durch eine befragte Person an weitere Auskunftspersonen mit möglichst unterschiedlichen Perspektiven. Für einen generellen Überblick über Verfahren des Sampling in der qualitativen Marktforschung sowie im speziellen die dargestellten Zusammenhänge vgl. Meyer/Reutterer 2009, S. 240 ff.; Fantapié Altobelli 2011, S. 183 ff. sowie die Anmerkungen in Kapitel 7.1.3.

Von den bereits erwähnten 29 als Experten eingestuftten Auskunftspersonen können 13 der Nachfragerseite zugeordnet werden. Neun Personen lassen sich der Anbieterseite zuordnen und sieben werden als „Sonstige“<sup>1251</sup> eingeordnet. Diese Anzahl bewegt sich – trotz einer eingeschränkten Zugänglichkeit der Untersuchungszielgruppe – im Rahmen der üblicherweise geforderten Fälle für wissenschaftliche Studien und ermöglichte eine theoretische Sättigung im Sinne einer ausreichenden Bandbreite an Informationen.<sup>1252</sup> Im Folgenden werden die einzelnen Interviews und Interviewpartner – getrennt nach den drei Perspektiven – tabellarisch aufgeführt. Es wird hierbei jeweils eine Charakterisierung der Ansprechpartner und der von ihnen repräsentierten Unternehmen vorgenommen.<sup>1253</sup>

IP <sup>1254</sup>	Unternehmen (Größe / Branche) <sup>1255</sup>	Position	Datum	Art
01	Großes Unternehmen Anlagen- und Maschinenbau	Leiter Einkauf	02.08.2013	telefonisch
02	Großes Unternehmen Medizintechnik	Strategischer Einkauf / Purchasing	02.08.2013	telefonisch
03	Großes Unternehmen Biotechnologie, Chemie	Leiter Beschaffungslösungen	05.08.2013	telefonisch
04	Mittleres Unternehmen Bauwirtschaft	Bauleiter	05.08.2013	telefonisch
05	Mittleres Unternehmen Medizintechnik / Informationstechnologie	Leiter Einkauf	06.08.2013	telefonisch
06	Großes Unternehmen Produktionsverbindungshandel	Geschäftsbereichsleiter <sup>*1256</sup>	07.08.2013	vor Ort
07	Großes Unternehmen Biotechnologie	Leiter Einkauf	09.08.2013	telefonisch
08	Großes Unternehmen Handel	Einkäuferin	09.08.2013	telefonisch
09	Großes Unternehmen Chemische Industrie	Geschäftsführer Auslandsgesellschaft	19.08.2013	telefonisch
10	Großes Unternehmen Anlagenbau	Leiter Einkauf	19.08.2013	vor Ort
11	Mittleres Unternehmen Werkzeugmaschinenbau	Geschäftsführer	27.08.2013	vor Ort
12	Großes Unternehmen Chemische Industrie	Leiter Product Management	30.08.2013	telefonisch
13	Kleines Unternehmen Gesundheitswesen	Leiterin Labor	Sommer 2013	vor Ort <sup>**1257</sup>

Tabelle 81: Interviewpartner auf der Nachfragerseite

<sup>1251</sup> „Sonstige“ beschreibt Auskunftspersonen, welche sich keiner der beiden Seiten zuordnen lassen. Hierunter fallen Personen, welche sich z.B. als Berater oder Anbieter von Softwarelösungen mit der untersuchten Problematik auseinandersetzen somit über ein eher breites Spektrum an Expertenwissen verfügen.

<sup>1252</sup> Das Ziel einer theoretischen Sättigung sieht vor, so viele Experten zu befragen bis „(...) when you encounter diminishing returns, when the information you obtain is redundant or peripheral, when what you do learn that is new adds too little to what you already know to justify the time and cost of the interviewing“ Weiss 1994, S. 21.

<sup>1253</sup> Aufgrund der teilweise gegebenen Brisanz der Aussagen wurde den Auskunftspersonen vollständige Anonymität zugesichert. Zu diesem Zweck erfolgt eine Umschreibung der Angaben zur Charakterisierung der Interviewpartner wie auch eine Umschreibung von Unternehmensnamen in den mittels Transkription verschriftlichen Interviews. Die Angaben beschränken sich auf die Position der Auskunftspersonen sowie einer Branchen- und Größeneinordnung der Unternehmen. Auf eine detailliertere Charakterisierung wird aufgrund der angeführten Anonymisierungszusagen verzichtet.

<sup>1254</sup> IP = Interviewpartner.

<sup>1255</sup> Aus Gründen der Anonymisierung erfolgt auf Grundlage der KMU-Definition der Europäischen Kommission eine simplifizierende Einteilung von Unternehmen in drei Größenklassen in Ableitung von der Mitarbeiterzahl (Kleines Unternehmen: bis 49 Mitarbeiter ; mittleres Unternehmen: 50-249 Mitarbeiter; großes Unternehmen: ab 250 Mitarbeiter). Es wird zudem jeweils die Branche angeführt, in der das Unternehmen hauptsächlich tätig ist. Zur Wahl der Klasseneinteilung vgl. Europäische Kommission 2003, Artikel 2.

<sup>1256</sup> Die mit \* markierten Interviewpartner bezogen sich sowohl auf die Nachfrager- wie auch die Anbieterseite. Eine Zuordnung zu einer Seite erfolgte anhand der vorrangig im Interview vertretenen Perspektive.

<sup>1257</sup> Bei den mit \*\* markierten Interviews handelt es sich um eines der drei zuvor erwähnten nicht leitfadengestützten, gedankenprotokollierten Interviews. Es wird eine strengere Form der Anonymisierung angewendet.



In Tabelle 81 (vorherige Seite) werden zunächst die 13 Auskunftspersonen auf der Nachfragerseite aufgeführt. Auf der Anbieterseite konnten insgesamt neun Auskunftspersonen gewonnen werden, welche nachfolgend in Tabelle 82 charakterisiert werden.

IP	Unternehmen (Größe / Branche)	Position	Datum	Art
14	Mittleres Unternehmen Automobilzulieferer	Leiter Supply Chain	18.07.2013	telefonisch
15	Großes Unternehmen Chemische Industrie	Leiter Product Management	26.07.2013	vor Ort
16	Großes Unternehmen Industriedienstleistungen	Leiter Vertrieb	16.08.2013	vor Ort
17	Mittleres Unternehmen Maschinenbau	Vertrieb	26.08.2013	telefonisch
18	Großes Unternehmen Maschinenbau	Leiter Service	28.08.2013	telefonisch
19	Großes Unternehmen Maschinenbau / Antriebstechnik	Key Account Manager/ Tech. Vertrieb	29.08.2013	telefonisch
20	Großes Unternehmen Automobilzulieferer Tier (0,5-1)	Leiter Vertrieb	29.08.2013	vor Ort
21	Mittleres Unternehmen Maschinenbau	Leiter Service	Sommer 2013	vor Ort**
22	Großes Unternehmen Maschinenbau	Leiter Service	Sommer 2013	vor Ort**

Tabelle 82: Interviewpartner auf der Anbieterseite

Ergänzt wird die Erkenntnisgenerierung mittels Interviews durch die Berücksichtigung der Perspektive Dritter. Hierunter fallen solche Experten, welche sich weder der Nachfrager- noch der Anbieterseite zuordnen lassen, wie beispielsweise Unternehmensberater. Sie verfügen in der Regel über Erfahrungen und ein thematisches Verständnis mit Bezug zu unterschiedlichen Kontextfaktoren auf beiden Marktseiten und werden nachfolgend als „Sonstige“ bzw. „Dritte“ bezeichnet. Ihre nachfolgende Charakterisierung in Tabelle 83 umfasst die Position der Auskunftspersonen und die jeweilige Ausrichtung ihres Unternehmens. Das Kriterium Unternehmensgröße ist an dieser Stelle irrelevant.

IP	Unternehmensausrichtung	Position	Datum	Art
23	Software für das Lieferantenmanagement	Geschäftsführender Gesellschafter, CEO	17.07.2013	telefonisch
24	Unternehmensberatung, Schwerpunkt Einkauf	Projektleiter, Inhaber	25.07.2013	telefonisch
25	Unternehmensberatung	Berater in Einkaufsprojekten	26.07.2013	vor Ort
26	Unternehmensberatung, Schwerpunkt Einkauf	Bereichsleiter	02.08.2013	telefonisch
27	Software für das Lieferantenmanagement	Geschäftsführung DACH	05.08.2013	telefonisch
28	Unternehmensberatung, Schwerpunkt: Projektmanagement	Projektleiter, Inhaber	06.08.2013	telefonisch
29	Software für das Projektmanagement	Geschäftsführender Gesellschafter	09.08.2013	telefonisch

Tabelle 83: Sonstige Interviewpartner

Die im Rahmen von quantitativen Verfahren herangezogenen Gütekriterien lassen sich nicht ohne weiteres auf den Kontext qualitativer Forschung übertragen. In Ermangelung von Indikatoren für eine statistische Bemessung der Güte, haben sich spezielle Qualitätskriterien für qualitative Forschungsmethoden herausgebil-

det, welchen auch im Rahmen dieser Arbeit gefolgt wird.<sup>1258</sup> Ziel war, durch entsprechende Maßnahmen auf ein möglichst hohes Maß an Güte hinzuwirken. Zum Zweck einer transparenten intersubjektiven Nachvollziehbarkeit erfolgte eine umfassende und regelgeleitete Dokumentation des gesamten Untersuchungsvorhabens. Auch eine Perspektiventriangulation durch die Berücksichtigung der jeweiligen Sichten von Nachfragern, Anbietern und Dritten trägt zu einer Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungsergebnisse bei. Zur Sicherung der Validität der Ergebnisse wurden teilweise zudem Befunde aus der Literatur berücksichtigt und mit den Interviewpartnern diskutiert. Um darüber hinaus auch einen eventuellen Auswertungsbias zu reduzieren, wurden zunächst unklare Interviewpassagen weiteren Personen zum Zweck einer vergleichenden Kategorisierung vorgelegt.<sup>1259</sup> Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die Nachbearbeitung der Expertengespräche eingegangen.

### 8.1.2 Nachbereitung der Interviews

Im Zentrum der Nachbereitung steht die problemadäquate inhaltsanalytische Auswertung und Interpretation der Interviews. Hierzu bedurfte es zunächst einer Transkription.<sup>1260</sup> Nachfolgend wird daher kurz auf das angewendete Verfahren der Transkription eingegangen, um anschließend das Vorgehen im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung zu schildern. Eine Darstellung und Diskussion der Ergebnisse erfolgt schließlich im Folgekapitel (8.1.3).

Die als Audioaufnahmen vorliegenden Interviews wurden zum Zweck der Zugänglichkeit für die anschließenden Auswertungen vollständig in eine schriftliche Form übertragen.<sup>1261</sup> Hierzu erfolgte eine regelbasierte Anfertigung einfacher

<sup>1258</sup> Die üblicherweise im Zuge der Anwendung quantitativer Methoden bemühten klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität lassen sich nicht oder nur bedingt auf den Kontext qualitativer Forschungsmethoden übertragen. Objektivität kann bspw. nicht gewährleistet werden, da es im Konflikt mit den explorativ ausgerichteten Erkenntniszielen qualitativer Methoden steht. Allerdings lassen sich hinsichtlich der Gütestandards qualitativer und quantitativer Forschung auch Schnittmengen identifizieren. Vgl. Steinke 2009, S. 264 ff.

<sup>1259</sup> Für eine Übersicht über Basiskriterien qualitativer Forschung vgl. Steinke 2009, S. 270 ff. Für eine Definition des Begriffs Triangulation sowie eine Diskussion von Formen und Stellenwert der Triangulation sowie der Einordnung von Triangulation in den Kontext von Mixed Methods vgl. Flick 2010, S. 280 ff. Genau genommen handelt es sich bei der Berücksichtigung der Perspektiven unterschiedlicher Befragungsgruppen um die Variante der „Data Triangulation“. Vgl. Flick 2010, S. 281.

<sup>1260</sup> Vgl. Höld 2009, S. 657. Von der Transkription ausgenommen waren die bereits erwähnten informellen Gespräche. Aussagen dieser Gespräche fließen nur im Falle einer besonderen Eignung und dann lediglich sinngemäß und explizit gekennzeichnet in die in Kapitel 8.1.3 erfolgende Auswertung und Ergebnisdarstellung ein.

<sup>1261</sup> Die einzelnen Transkripte werden aufgrund ihres jeweiligen Umfangs sowie des ohnehin bereits großen Umfangs dieser Arbeit nicht dem Anhang beigelegt. Sie können auf Anfrage jedoch vom Verfasser dieser Arbeit zum Zweck einer Einsichtnahme zugänglich gemacht werden.

Transkripte mit Hilfe der Transkriptionssoftware f4.<sup>1262</sup> Sogenannte einfache Transkripte erhalten in der Regel den von Dialekt und Umgangssprache geglätteten Text, nicht aber Angaben in Bezug auf para- oder nonverbale Ereignisse.<sup>1263</sup> Dies genügt den Anforderungen für den Zweck der inhaltsanalytischen Auswertung, da hierfür allein die jeweiligen wörtlichen Aussagen der Gesprächspartner berücksichtigt wurden.

Die Analyse und Interpretation stellen zwei parallel ablaufende Prozesse zur Erkenntnisgewinnung auf Grundlage qualitativer Daten dar. Im Rahmen der Analyse erfolgt häufig eine Restrukturierung bzw. Manipulation von Daten mit dem Ziel der Überführung dieser in eine interpretationsfähige Form. Unterschiedliche Verfahren sehen hierzu eine iterative Kategorienbildung durch eine schrittweise erfolgende Verdichtung der Befragungsinhalte auf die jeweiligen Kernaussagen vor.<sup>1264</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird die Bildung von Inhaltskategorien mittels softwareunterstützter Zuordnung von Aussagen vorgenommen. Zum Zweck der Kodierung der Interviewaussagen und der Kategorisierung von Codes wurde eine sogenannte QDA-Software eingesetzt.<sup>1265</sup> Hierbei handelte es sich um die Datenanalysesoftware MAXQDA in der Version 11.<sup>1266</sup> Die Kategorienbildung erfolgte induktiv und rein auf Basis inhaltlicher Aspekte. Allerdings resultierte aus den zugrundeliegenden Interviewleitfäden bereits eine grobe thematische Vorstrukturierung. Von einer Herausarbeitung von Zusammenhängen zwischen den Kategorien wurde hingegen weitestgehend abgesehen. Die nachfolgende Abbildung 83 verdeutlicht das für die inhaltliche Analyse und Ergebnisdarstellung der qualitativen Interviews gewählte Vorgehen:

---

<sup>1262</sup>

Zur Funktionsweise der Transkriptionssoftware f4 vgl. Kuckartz 2010, S. 38 f.

<sup>1263</sup>

Die maßgeblichen und konsistent zum Einsatz kommenden Transkriptionsregeln für die wörtliche Transkription bestanden über ein moderates Maß an Textglättung hinaus in der Anwendung der Standardorthographie sowie der Kennzeichnung unverständlicher Passagen. Zum generellen Vorgehen bei der Transkription von Experteninterviews, Kriterien für die Wahl eines Transkriptionssystems, Transkriptionsregeln sowie der Begründung des Vorgehens im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 193 ff.; Kuckartz 2010, S. 38 ff.; Höld 2009, S. 657 ff.

<sup>1264</sup>

Es werden somit die Schritte der inhaltlichen Analyse mit Teilschritten der Interpretation kombiniert, insofern wie inhaltlich ähnliche bzw., die gleiche Thematik betreffende Aussagen in gemeinsam dafür vorgesehene Kategorien eingeordnet werden. Vgl. Mayring/Brunner 2009, S. 671 ff. Ein bekanntes Verfahren stellt das Verfahren der Qualitativen Inhaltsanalyse auf Basis von Mayring-Tabellen dar, welches hier allerdings nicht verfolgt wird. Vgl. Mayring 2002, S. 114 ff.

<sup>1265</sup>

Qualitative Data Analysis Software.

<sup>1266</sup>

Zum Einsatz (Anwendungsfelder, Funktionalitäten und Arbeitsschritte) von QDA-Software im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse vgl. Kuckartz 2010, S. 11 ff.

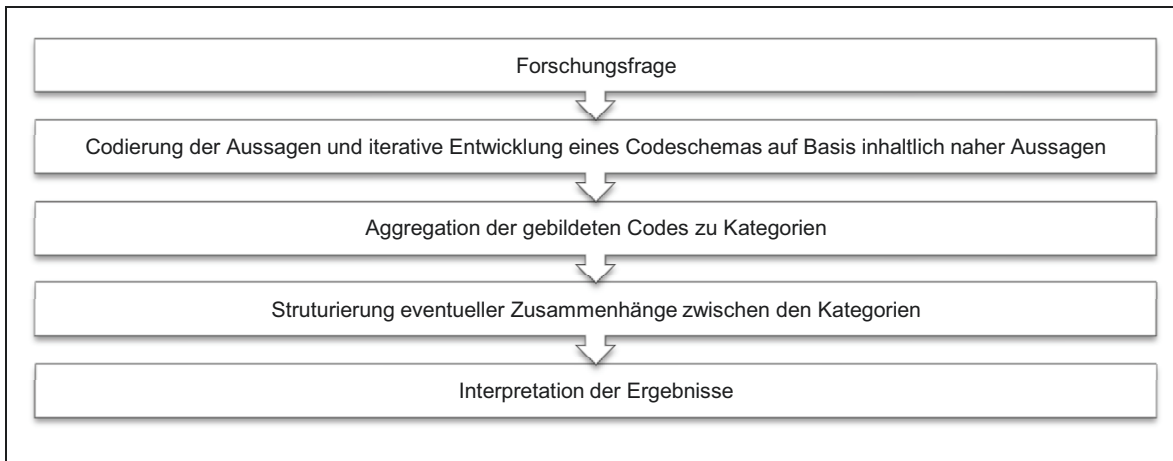


Abbildung 83: Vorgehen im Zuge der inhaltsanalytischen Auswertung von Interviews  
Quelle: In Anlehnung an Mayring/Brunner 2009, S. 674.

Die Diskussion der Untersuchungsergebnisse im nachfolgenden Kapitel orientiert sich an dem im Zuge der inhaltsanalytischen Auswertung identifizierten Kategorisierungsschema für die Aussagen der problemzentrierten Interviews. Insgesamt ließen sich die in der nachfolgenden Tabelle 84 angeführten Kategorien ermitteln.

<b>Im Zuge der MAXQDA-Auswertung identifiziertes Kategorisierungsschema für Aussagen der problemzentrierten Interviews</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Nachfrager</li> <li>• Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Anbieter als Verursacher</li> <li>• Ursachen für die Nichteinhaltung von Versprechen</li> <li>• Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen</li> <li>• Kontextabhängige Besonderheiten und Unterschiede in Bezug auf die Einhaltung von Versprechen</li> <li>• Interkulturelle Besonderheiten und Unterschiede in Bezug auf die Einhaltung von Versprechen</li> <li>• Umgang mit durch Lieferanten verschuldeten Störereignissen und nicht verlässlichen Lieferanten</li> <li>• Vorteile für besonders verlässliche Lieferanten</li> <li>• Eingeforderte Versprechen bei der Anbieterauswahl und -auftragsvergabe</li> <li>• Ansätze eines Verlässlichkeits-Management auf der Nachfragerseite</li> <li>• Ansätze eines Verlässlichkeits-Management auf der Anbieterseite</li> <li>• "Investment" in die Auswahl von Lieferanten und Aspekte der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager</li> <li>• Diskussion von Signalen für Verlässlichkeit</li> </ul>

Tabelle 84: Kategorisierungsschema für Aussagen der problemzentrierten Interviews

Die Unterteilung in einzelne Unterkapitel folgt somit einer thematischen Logik. Innerhalb der Unterkapitel werden jeweils unterschiedliche Sichten auf einen Sachverhalt gegenübergestellt. Zunächst diskutierte Sachverhalte betreffen die Ursachen, die Häufigkeit und die Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen. Hierbei wird inhaltlich auf die bereits in Kapitel 2.2 kurz diskutierten Fragestellungen rekurriert. Daraufhin werden Besonderheiten in Bezug auf die Einhaltung von Versprechen erörtert. Hierbei wird auch auf die These nach einer kontextabhängigen Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit eingegangen, welche der ersten Forschungsfrage zugrunde liegt. Als weitere Kategorie werden die von Nachfragern eingeforderten Versprechen thematisiert, welche Diskussionsgegenstand der

zweiten Forschungsfrage sind. Anschließend wird der Umgang mit Lieferanten vor dem Hintergrund der Anforderung einer verlässlichen Einhaltung von Versprechen thematisiert. Hierbei soll neben einer Erörterung von Anreizen für die verlässliche Einhaltung von Versprechen auch eine Diskussion von Ansätzen eines Verlässlichkeits-Management erfolgen. Ein solches Verlässlichkeits-Management erscheint sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Anbieterseite umsetzbar. Insofern sollen die von einzelnen Auskunftspersonen angeführten, Praktiken und Maßnahmen dargestellt und im Hinblick auf in Kapitel 10 folgende konzeptionelle Ideen diskutiert werden. Hierbei wird vor dem Hintergrund zum Teil aufwendiger Auswahlprozesse auf Besonderheiten in der Gestaltung von Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eingegangen. Abschließend werden in Anlehnung an die dritte Forschungsfrage unterschiedliche Signale bzw. Signalkategorien für Verlässlichkeit auch qualitativ-empirisch diskutiert.

### **8.1.3 Ergebnisse der Untersuchung**

#### *8.1.3.1 Vorgehen bei der Darstellung und Diskussion von Untersuchungsergebnissen*

Der vorliegende Abschnitt dient einer ausführlichen Deskription, Analyse und Interpretation der Ergebnisse des qualitativen Teils der Hauptstudie. Den einzelnen, im vorhergehenden Kapitel 8.1.2 angeführten, Kategorien werden jeweils thematisch zugehörige Aussagen zugeordnet und einer gemeinsamen Bewertung im Zuge der Interpretation unterzogen. Abschließend erfolgt eine kompakte kategorienübergreifende Gesamtbewertung. Es gilt einschränkend anzumerken, dass die gewählte Vorgehensweise keine vollständig abschließende Auswertung aller Interviews zum Ziel hat, sondern vielmehr die Darstellung und interpretative Bewertung besonders häufig angeführter oder prägnanter Aussagen verfolgt. Hierzu werden zunächst immer die einzelnen Kategorien benannt. In der Mehrzahl der Fälle erfolgt eine Betrachtung der Diskussionsgegenstände aus drei Sichten: Der Nachfrager- und der Anbietersicht sowie darüber hinaus der Sicht „Dritter“, d.h. von Experten wie z.B. Unternehmensberatern außerhalb von Anbieter- oder Nachfragerorganisationen. Eine Zuordnung von Aussagen zu einzelnen Interviewpartnern wird – wie auch die jeweils vertretene Perspektive – kenntlich ge-

macht.<sup>1267</sup> Unterschiedliche inhaltliche Ausprägungen eines Sachverhalts innerhalb der jeweiligen Kategorien werden nachfolgend diskutiert und jeweils mit Verweis auf die entsprechenden Auskunftspersonen durch zentrale Aussagen belegt. Es wurde in den mit den Interviewpartnern geführten Gesprächen eine Reihe von Fragestellungen erörtert, welche inhaltlich über die Hauptfragestellungen der vorliegenden Arbeit hinausgehen. Insofern gilt es für diejenigen Teile, welche einen Validierungsbeitrag liefern, einen Vergleich mit den entsprechenden Erkenntnissen der quantitativen Studie zu leisten. Die Darstellung der übrigen Sachverhalte beabsichtigt einen Beitrag zur inhaltlichen Ergänzung und Einordnung der Gesamthematik zu leisten.

### 8.1.3.2 Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Nachfrager

Bereits in Kapitel 2.2 wurde konstatiert, dass der Stellenwert des Kriteriums Verlässlichkeit für Leistungsnachfrager sich sehr deutlich anhand der potenziellen Folgen einer Nichteinhaltung von Versprechen bemessen lässt. Wie aufgrund der vielfältigen, Wertschöpfungsstufen übergreifenden Abhängigkeiten im B-to-B-Bereich erwartet, wird von der Mehrzahl der Auskunftspersonen als zentrale Folge einer Nichteinhaltung von Versprechen die Gefahr der Unterbrechung von Wertschöpfungsabläufen bei Nachfragern angeführt.

„Wenn wir dann die Lieferung nicht wie vereinbart bekommen, haben wir nur einen sehr kleinen Puffer. D.h. wir können ggf. nicht weiterarbeiten, was wiederum Auswirkungen auf nachfolgende Prozesse hat. Da unsere Vorleistungen oft notwendig für operative Eingriffe sind, ist das auch kritisch für das Leben von Patienten.“ [IP\_13\_N]

„Das Thema Versorgungssicherheit ist da so zentral auf Grund der Tatsache, dass das alles in Produktionslinien geht die sonst still stehen würden (...) also es gibt auch nicht wirklich viel Working Inventors dazwischen. (...) da sind die Lieferanten dann schon so ausgesucht, dass es da keine großen Probleme gibt, also Lieferausfälle oder dergleichen.“ [IP\_3\_N]

„Dass der Beton nicht so angenommen wird und wir dann Zweiter oder Dritter in der Kette sind und dann sozusagen die Leidtragenden sind, da er nicht mehr pünktlich liefern kann. Das heißt es kommt dann zu Verzögerungen von einer Stunde oder eineinhalb Stunden je nachdem und das ist natürlich ärgerlich da ja die Leute schon bereit stehen und das Gerät bereit steht und der Beton eingebaut werden muss.“ [IP\_4\_N]

„Wenn dann ein Spiegel nicht vorhanden war, dann hat man natürlich X Autos in die Nacharbeit packen müssen und dann nochmal nachrüsten müssen. Das haben wir bei verschiedenen Herstellern miterlebt. Wenn da was nicht passt und das war gerade bei den Herstellern wo wir zusammen gearbeitet haben. Die waren sehr straff, wirklich auf ein paar Stunden getimed. Jedes Problem und jede Nicht-Einhaltung hat da zu mehr Nacharbeit geführt“ [IP\_23\_D]

„Wenn wir unser Versprechen so nicht einhalten, kann der Kunde seine Qualität nicht liefern und sein Versprechen nicht einhalten. So ist das natürlich immer eine Kette. Und wenn dann so eine Anlage im Betrieb aus Verschleißgründen oder aus anderen Gründen nicht richtig funktioniert, dann ist natürlich das Versprechen des Services wichtig. Ich kann es nur wiederholen: Der Kunde muss seine Produktion stoppen und das sind natürlich riesige Kosten die da anfallen für den Kunden. Alles was er nicht produziert, kann er nicht verkaufen.“ [IP\_18\_A]

<sup>1267</sup>

Da den Auskunftspersonen Anonymität zugesichert wurde, werden die Zitate dementsprechend immer nur der anonymisierten Bezeichnung des Interviewpartners gekennzeichnet. Das zur Anwendung kommende Schema lautet: „IP\_x\_y“. „IP“ steht hierbei für Interviewpartner, „x“ beschreibt die Nummer des Interviewpartners und „y“ verdeutlicht, ob der Interviewpartner der Nachfragerseite (N) oder der Anbieterseite (A) angehört bzw. alternativ als Dritter (D) zugeordnet wird.

Dem Risiko der Nichteinhaltung von Versprechen wird auf der **Nachfragerseite** durch Vorsorgemaßnahmen gegen die Nichteinhaltung von Versprechen Rechnung getragen.

„Wir sichern uns auch immer eine gewisse Eigenständigkeit indem wir alle Werkzeuge die der Lieferant verwendet, also individuell gefertigte Werkzeuge wie Spritzguss-Werkzeuge, immer in unserem Eigentum haben. Heißt, dass wir diese Dinge auch kurzfristig wechseln können. Auch versuchen wir dann in so einer Phase möglichst unmerklich den Sicherheitsbestand zu erhöhen, ohne den Lieferanten jetzt schon drauf zu stoßen dass wir weg sind.“ [IP\_5\_N]

Allerdings werden Maßnahmen der Vorsorge, wie die Vorhaltung hoher Sicherheitsbestände, vor allem vor dem Hintergrund der Gefahr einer nicht optimalen Allokation von Ressourcen auch kritisch gesehen.

„Typischerweise haben sich die Kunden irgendwann vor fünf Jahren Gedanken über einen Sicherheitsbestand gemacht. Sie haben ein neues Warenwirtschaftssystem gekauft, da ist ein Feld drin und da steht Sicherheitsbestand. Da hat man irgendwann mal eine Zahl hineingeknallt. Die ist nicht dynamisch. (...) Was also sehr oft passiert ist, dass der Kunde für sehr viele Artikel einen viel zu niedrigen Sicherheitsbestand hat. Das resultiert dann in diesen Panikeinkäufen. Bei anderen ist er viel zu hoch. Das sind dann diese überflüssigen Bestände.“ [IP\_27\_D]

„Es geht nicht darum, unendlich Redundanzen für jede einzelne Maschine oder Komponente vorzuhalten. Beispielsweise sind nicht im Gebrauch befindliche Pumpen nach ca. ¼-Jahr auf Lager sprichwörtlich „kaputtgelagert“ (...)“ [IP\_22\_A]

Eine Schaffung von Sicherheitspuffern zur Vorsorge gegen den Fall der Nichteinhaltung von Versprechen durch den Aufbau hoher Vorratsbestände bzw. Leistungsreserven geht mit hohen Kosten für die Vorhaltung dieser Puffer bzw. Lagerhaltung einher. Diese Kosten sind somit als Folge unzureichender Verlässlichkeit zu sehen.

„Wenn ich eine sehr unzuverlässige Supply Chain habe und ich will meine Kunden beliefern, kann ich das nur über Lagerbestände abfangen. Und wenn ich mir sage "ich mach Lagerbestände", dann kann ich Kosten der Nichtverlässlichkeit quantifizieren. Wenn ich eine sehr unzuverlässige Supply Chain habe, dann brauche ich, wenn ich im Schnitt irgendwo acht bis zehn Wochen Lieferzeit hab und einen Bestand von drei Monaten, dem Lieferant gebe ich auch nochmal drei Monate, ist ein halbes Jahr Lagerbestand. Halbes Jahr Lagerbestand bei fünfhundert Millionen Einkaufsvolumen, wissen Sie was es kostet.“ [IP\_7\_N]

„Mittelbar würde sich das dann natürlich so auswirken, dass, angenommen der Lieferant hat eine gewisse Stellung oder wir brauchen halt diesen Rohstoff zwingend, man sich ja dann gegebenenfalls gedanklich eigentlich zu viel Sicherheitsbestand aufbaut, um solche Sachen eben abzupuffern, was dann halt wieder im Bereich Working-Capital zur Diskussion führt.“ [IP\_12\_N]

„Grundsätzlich gibt es nur zwei Gründe, um überhaupt Sicherheitsbestand zu haben. Das eine ist, wenn ich nicht weiß wie viel und was ich verkaufe und das andere ist, dass ich mich auf meinen Lieferanten nicht hundert Prozent verlassen kann. Und wenn beides gegeben wäre, bräuchte ich überhaupt keinen Sicherheitsbestand.“ [IP\_27\_D]

Auch die mögliche Nichteinhaltung von Versprechen gegenüber den eigenen Abnehmern und damit verbundene Nachteile werden als Folge der Nichteinhaltung von Versprechen angeführt. Dabei unterscheiden sich die Formen und Bezugsgrößen der Versprechen und somit auch die Auswirkungen im Fall der Verletzung von Versprechen.

„Es geht los mit Ware nicht zur bestimmten Zeit am bestimmten Ort. Wir stehen dann letztlich als Lieferant beim Kunden doof dar, weil unser Vorlieferant entsprechend Quatsch gemacht hat. Riesen Thema bei uns in der Chemie ist Sicherheit. Nichteinhaltung von Sicherheitsvorschriften ist für mich ein Nichteinhalten von Versprechen. Also wenn da ein Gerüstbauer, den ich beauftrage, weil ich Rohrleitungen beim Kunden Instand setzen muss, ohne Helm und ohne Schutzbrille arbeitet, kriege ich eine Mängelrüge. Kann zwar den Gerüstbauer austauschen, aber ich muss wieder gucken, dass ich im Ampelsystem beim Kunden wieder von gelb auf grün komme.“ [IP\_16\_N]

„(...) Unsere Produktionsplanung leidet darunter und es kommt am Ende dann auch zu einer zeitlichen Verzögerung bei unseren Kunden. Da splittet sich natürlich dann in dem Sinne, also 1 zu n auf, dass der Rohstoff natürlich dann in ein Produkt geht, was wir in der Regel eben den Kunden bereitstellen und multipliziert es dann an der Stelle einfach. Und je nachdem haben wir natürlich auch Kunden im Bereich Automobil, im Bereich Flugzeugindustrie, oder größere Produktionsanlagen dahinter stehen, die wenn die einmal angefahren werden, komplett durchlaufen müssen. Wenn die Kunden dann nicht beliefert werden, können auch größere Regressforderungen entstehen. Das sind dann sozusagen die unmittelbaren Konsequenzen.“ [IP\_12\_N]

„Ein besonders negatives Beispiel, das war Januar 2012. Da hatten wir bei der Firma XY ja in 2011 massiv angefangen unsere XYZ, das ist unsere größte Plattform, auf den Markt zu pushen. Und über die Weihnachtsfeiertage und in den Januar hinein hat dann unser Lieferant einfach mal entschieden: „ich mach jetzt drei Wochen zu und da brauch ich den Leuten von der Firma XY nichts zu sagen“. Da sind wir in absoluter Unterdeckung gefahren und haben einen Abriss gehabt zu unseren Kunden. Grad auch die größte Plattform die wir rausschieben wollten. Sie können sich vorstellen was das bei unseren Kunden bewirkt hat. Das ist ein extrem negatives Ereignis. Man pumpt Millionen und Millionen in Marketing-Aktivitäten rein und der Lieferant der sich an bestätigte Bestellungen, in dem Fall, ohne Rücksprache, ohne jeglichen Grund, nicht gehalten hat, macht die Anstrengungen im Handumdrehen zunichte. Das war ein absolutes Drama.“ [IP\_7\_N]

Neben den bereits angeführten Lagerhaltungskosten wird generell das Problem zusätzlicher Kosten oder auch Erlösausfälle hervorgehoben, welche nicht von Lieferanten kompensiert werden.

„Die Folgewirkungen von nicht eingehaltenen Versprechen sind immer Kosten in welcher Form auch immer. Wenn jetzt die zwei Mann nicht zum verabredeten Zeitpunkt da sind, muss man halt mit den Leuten, die da sind länger arbeiten. Hat man wieder die entsprechend höheren Kosten, die nicht vereinbart sind mit den Kunden. Stichwort Festpreis oder Leistungsverzeichnis. Terminverzug ist in Stillständen oft pönalisiert oder man hat Fenster eingeplant, die verbraucht werden. Also im Grunde lässt sich alles reduzieren auf Geld. (...) Wenn Lieferanten jetzt Mist machen, dass man denen dann was abzieht, um selbst mehr zu verdienen, dann bringt das nicht auf, was man selbst an Mehrkosten hat. Die Wertschöpfung wird ja bei uns gemacht und deswegen, wenn der Vorlieferant nicht kommt, können wir nicht wertschöpfen.“ [IP\_16\_N]

Auch wurde speziell auf die durch nicht verlässliche Lieferanten anfallenden Transaktionskosten hingewiesen. Die Gewährleistung der Einhaltung geplanter Abläufe setzt dabei häufig einen hohen Aufwand auf Seiten der Nachfrager voraus.<sup>1268</sup>

„Auch wenn die Lieferanten am Ende doch so liefern dass es für unsere Zwecke passt, dann ist das leider häufig nicht deren Verdienst. Vielmehr laufen wir denen so lange hinterher bis es passt. Dann kommt das per Express auf die letzte Minute. Der organisatorische Aufwand kostet halt sehr viel Zeit und Nerven.“ [IP\_13\_N]

„Die Unzuverlässigkeit besteht darin, dass man sich anscheinend kümmert. Also der Einkäufer hat ihn schon mal gefragt, ob er jetzt zu seinem persönlichen Stalker werden möchte, weil er ihn wirklich jeden Freitagmorgen, -mittag und -abend nochmal angerufen hat. Nur das, was dann besprochen wurde, da kam dann einfach nichts. Und es wurden ganz konkrete Aufgabenstellungen gegeben.“ [IP\_8\_N]

Eine weitere Folge der Nichteinhaltung von Versprechen ist der Aufwand bei der Auswahl und Qualifizierung neuer Lieferanten. Insbesondere die Identifikation, Auswahl und Qualifizierung strategischer Lieferanten zum Zweck einer langfristigen Lieferbeziehung stellt oftmals ein aufwendiges und mit hohen Kosten verbundenes Unterfangen dar.

„Man braucht wieder einen Lieferanten. Man muss sich das Material dann entsprechend anschauen, intern testen, muss dann gegebenenfalls versuchen in der Produktion zu fragen und muss das wieder austesten. Man muss gegebenenfalls seine eigenen Kunden darüber informieren, dass sich an der Zusammensetzung des Produktes etwas verändert hat, also dass man einen neuen Lieferanten hat. Das heißt, es ist immer mit extrem viel Aufwand und Arbeit verbunden und natürlich auch einem gewissen Risiko.“ [IP\_12\_N]

**Dritte** beobachten vor dem Hintergrund dieser Diskussion allerdings eine unzureichende Auseinandersetzung von Nachfragern mit den Konsequenzen einer Nichteinhaltung von Versprechen. Dies betrifft vor allem solche Leistungen, welche – im Gegensatz zu z.B. besonders zentralen Teilen – nicht im ständigen Fokus der verantwortlichen Personen auf der Nachfragerseite stehen.

„Was man typischerweise nicht macht, ist, dass man sagt, dass man das wirklich einmal monetär umrechnet. Dass man

<sup>1268</sup>

Für eine Diskussion unterschiedlicher Implikationen nicht gegebener Verlässlichkeit auf der Kostenseite vgl. Kapitel 2.2. Eine Diskussion der Erklärungsbeiträge der Transaktionskostentheorie erfolgte in Kapitel 2.4.2.



also sagt: "OK. Wenn der Typ jetzt ständig drei Tage zu spät ist, was heißt das überhaupt?" (...) Bei ein paar Ausnahmeprodukten ist es anders. Also es gibt immer diese ganz wichtigen A-Produkte, da sieht es etwas anders aus aber typischerweise hat man nicht die Zeit, sich das detailliert für jedes Produkt anzugucken." [IP\_27\_D]

### 8.1.3.3 Kontextabhängige Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung des Kriteriums *Verlässlichkeit*

Bereits im Rahmen der quantitativen Studie wurde – ausgehend von einer der drei leitenden Forschungsfragen – die Situationsabhängigkeit des Suchverhaltens nach Signalen für Anbieterverlässlichkeit untersucht. Es konnte anhand der in Kapitel 7.3.2 dargelegten Ergebnisse gezeigt werden, dass die Intensität der Suche nach Signalen je nach situativem Kontext der Entscheidungssituation eines Nachfragers variiert. Auch die Erkenntnisse der qualitativen Studie belegen, dass die Bedeutung des Kriteriums *Verlässlichkeit* abhängig von der Situation des jeweiligen **Nachfragers** ist. Diese Bedeutung bemisst sich beispielsweise an der Spezifität und Komplexität der Lieferaufgabe eines Lieferanten in Verbindung mit der Möglichkeit und dem Aufwand einer Beauftragung alternativer Lieferanten. Auch die Art der jeweils am wichtigsten erachteten Versprechen ist davon abhängig. So stehen beispielsweise für Nachfrager aus den Bereichen Medizintechnik und Pharma – welche dem Kriterium *Verlässlichkeit* unter anderem aufgrund der Notwendigkeit aufwendiger Zertifizierungs- und Zulassungsprozesse jeweils eine sehr hohe Bedeutung beimessen – Qualitätsversprechen im besonderen Fokus von Beschaffungsentscheidern.

„Verlässlichkeit heißt wenn wir Qualitätsanforderungen haben als Medizintechnikhersteller dann werden die spezifiziert, teilweise in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten und somit kristallisiert sich auch schon ein strategischer Partner heraus und dann wird diese Qualität auch so in der Serie umgesetzt, nicht nur bei dem Prototypen.“ [IP\_2\_N]

„Die Qualifizierung der Lieferanten spielt so eine große Rolle für die Zulassung der Produkte im Bereich Pharma. Das ist bei uns auch so, dass diese Themen alle vorher schon sehr intensiv begutachtet und aus dem Weg geräumt sein müssen. Sobald Sie im Prinzip einen Lieferanten für die Zulassung des Produktes registriert haben, können Sie nur noch innerhalb von Jahren einen neuen Lieferanten für dieses Produkt wieder neu zertifizieren lassen.“ [IP\_3\_N]

„Wir vergeben komplexe Entwicklungsprojekte nach außen und müssen natürlich dann sehr gut absichern, dass das Ergebnis dem entspricht was in der Medizinbranche dann auch gefordert ist.(...) In der Serie ist natürlich das Thema Qualität das wichtigste als Medizin-Produkte-Hersteller. Da arbeiten wir sehr eng mit den Partnern zusammen und haben ein sogenanntes ETAP: Externes Test Assembly Packaging Protocol. Lieferanten müssen für Schritte, die laut unserer Risikoanalyse wichtig sind, abzeichnen was sie da getan haben und dass sie das ordnungsgemäß getan haben.“ [IP\_5\_N]

**Nachfrager** verbinden mit der Art der Wertschöpfung jeweils unterschiedliche Stellenwerte und differenzierbare Anspruchsniveaus an die *Verlässlichkeit* von Lieferanten. Unterschiede zwischen kontinuierlichen und diskontinuierlichen Prozessen lassen sich unter anderem in der chemischen Industrie beobachten. Sind Prozesse auf einen kontinuierlichen Betrieb großer Anlagen ausgelegt, wie neben der chemischen Produktion beispielsweise auch in der Stahlherstellung,

bedarf es aufgrund des Ausschlusses von Nachbesserungsoptionen einer Einhaltung von Versprechen im Rahmen von engen Zeitfenstern.

„Chemie ist entweder eine Anlage, die läuft vollkontinuierlich durch das ganze Jahr und hat dann zwei Wochen im Jahr, wo sie steht und noch ein paar Störungstunden. Oder Chemie ist es eben Batchbetrieb. Das heißt also zehn verschiedene oder zehn gleiche Anlagen, eine von denen läuft immer. Aber ich habe halt eben diskontinuierliche Prozesse. Da ist es wieder nicht so kritisch. Aber bei diesen Vollkonti-Anlagen ist es eben wichtig, dass die Pumpe eingebaut werden muss wenn Stillstand ist. Wenn sie den falschen Werkstoff hat, hat man keine Chance mehr. Die wird dann eingebaut, muss dann ein halbes Jahr halten und dann muss die andere rein. Dann habe ich in dem Moment auch ein Versprechen nicht eingehalten. Der Werkstoff stimmt nicht. Aber man kann nichts mehr ändern. Man muss das Geld verbrennen. Die Pumpe wird zerstört. Man muss auf seine Kosten eine neue Pumpe kaufen und wieder einbauen. Das ist dann der Worst Case, wo ein Werkstofffehler bei der Bestellung immense Folgekosten bei dem Unternehmen verursacht.“ [IP\_16\_N]

Unterschiede bei der Berücksichtigung von Verlässlichkeit durch **Nachfrager** werden u.a. in Abhängigkeit von Rollen im Buying Center eines Nachfragerunternehmens verortet. Hierbei werden vor allem divergierende Ziele zwischen der Rolle des Einkäufers und der des Users hervorgehoben, welche die in Abschnitt 4.4.3.1 dargelegten theoretischen Zusammenhänge und auch die quantitativ-empirisch ermittelten Befunde zu Rollenunterschieden bei der Suchintensität nach Verlässlichkeitssignalen bestätigen. Mit Usern wird aufgrund ihrer Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Bereitschaft zu einer kontinuierlichen Fähigkeit zur Wertschöpfung nachfragender Unternehmen ein besonderes Interesse für die Funktionsfähigkeit eingekaufter Leistungen verbunden. Einkäufern wird hingegen eine besondere Fokussierung auf Einkaufspreise nachgesagt.<sup>1269</sup>

„Also bei Firma XY ist es so, dass eigentlich immer ein Einkäufer der eher von der kommerziellen Seite kommt und eben ein Ingenieur vom Fachbereich zusammen hingehen. Die müssen sich dann irgendwo zusammenraufen. Der Techniker ist eher immer der Bedenkenträger in Punkto Qualität. Auf Finanz- und Liefertreue, da guckt der Einkäufer drauf. Dem Ingenieur ist es egal. Der muss seine Technik gerade kriegen, der Ingenieur kriegt aufs Dach wenn das Produkt zu früh ausfällt. Und der Einkäufer kriegt aufs Dach wenn es zu teuer ist oder zu spät geliefert wird. Das sind dann sehr auf sich selbst bezogene Eigenlogiken.“ [IP\_11\_N]

„Wenn die Produktion nicht läuft, dann geraten die Produktionsleiter oder Betriebsleiter dermaßen unter Druck, dass die wirklich darauf aus sind, dass das was gekauft wird auch funktioniert. Weil die gucken dann natürlich nicht auf den letzten Cent.“ [IP\_18\_A]

„Der Einkauf tut zwar immer so als wenn es dann alles gleichwertig wäre aber ich weiß im Grunde genau, dass er von seinem Techniker ein bevorzugtes Unternehmen vorgegeben bekommen hat oder einen bevorzugten Lieferanten. Das ist häufig der Fall aber nicht immer. Es ist halt nicht das Ziel des Einkaufs. Das Ziel des Einkaufs ist letztendlich immer frei wählen zu können und nur noch über den Preis und andere kommerzielle Dinge verhandeln zu müssen. Gut, dann geht es um den Preis, dann geht es natürlich um andere Konditionen. Und dann kommt immer noch ein Punkt auch dazu. Das ist insbesondere in unserer Branche so, weil es halt größere Unternehmen sind. Das sind Geräte, die in Serien gebaut werden.“ [IP\_19\_A]

„Wir haben ein relativ gutes Ansehen in der Entwicklung. Aber das hat bei der Vergabe nicht zwingend Auswirkungen, weil es beispielsweise bei einem der großen Automobilhersteller riesen Diskrepanzen zwischen dem, was eine Entwicklung will und dem was ein Einkauf will, gibt. Der eine wird nur auf den billigsten Lieferanten getrimmt und die anderen wollen einen Lieferanten haben, der denen den Service liefert, den sie brauchen. Da ist die Diskrepanz bei verschiedenen Kunden sehr groß.“ [IP\_20\_A]

Auch werden Unterschiede in Abhängigkeit von den jeweiligen Unternehmen angeführt, bspw. in Abhängigkeit von der Branche oder Unternehmensgröße.

<sup>1269</sup>

Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Rollen Einkäufer und User in Kapitel 4.4.3.1 sowie die dort angeführte Literatur.

Hierbei ist allerdings ausschlaggebend, ob der Fokus auf technischen Aspekten oder der Verhandlung eines niedrigen Einkaufspreises liegt.

„Es gibt Organisationen, für die Verlässlichkeit der Qualität, also der Qualitätszusage und der Lieferzusage völlig essentiell ist. Im Grunde sind die auch bereit einen höheren Preis zu zahlen. Es gibt wiederum Organisationen, die sagen: „Es ist uns egal, wann ihr liefert. Hauptsache es ist billig.“ Das ist völlig von dem Segment, auch der Art und Weise, wie die jeweilige Organisation gestrickt ist, abhängig.“ [IP\_15\_A]

„Wenn Sie in kleine Unternehmen gehen, da ist dann der Geschäftsführer der Einkäufer und auch Produktionsleiter. Das ist ein anderes Metier aber da geht das auch einfacher. In großen Unternehmen geht es wirklich über die Technik die dann dem Einkäufer sagt was sie braucht und was sie haben will. Dann hat der seine Vorgaben und versucht nur noch überten Preis was zu machen.“ [IP\_18\_A]

„Es gibt gewisse Unternehmen, die steigen in gewisse technische Dinge sehr tief ein. Andere steigen weniger ein. Dann natürlich das Thema Einkauf und Technik ist klar aber das ist eigentlich verständlich, dass man mit einem Einkäufer über andere Dinge redet als mit dem Konstrukteur der Maschine.“ [IP\_19\_A]

#### 8.1.3.4 Einschätzungen zur Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen

Hinsichtlich der Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen lassen die Aussagen auf der Nachfrager- wie auch auf der Anbieterseite den Schluss zu, dass eindeutige Unterschiede in Abhängigkeit von den jeweiligen Branchen und Leistungen bestehen. Diese sind insbesondere der Komplexität und dem Routinegrad eines jeweiligen Leistungsaustausches geschuldet. Auch die nachfragerseitige Akzeptanz bestimmter Maßzahlen in Bezug auf die Relation eingehaltener Versprechen zur Gesamtheit abgegebener Versprechen folgt dieser Logik. Es zeigt sich dabei u.a., dass sich Beschaffungsbeteiligte auf der **Nachfragerseite** – sofern sie sich mit dem wahren Ausmaß der Nichteinhaltung von Versprechen aktiv auseinandersetzen – teilweise ein gewisses Maß an Nichtverlässlichkeit vorhersehen und entsprechend, z.B. durch Vorhaltung ausreichender Sicherheitsbestände berücksichtigen.

„In Europa sind es wirklich Unwägbarkeiten die schon fast dann irgendwelchen Unfällen gleich kommen das etwas nicht gepasst hat. Wobei ich doch immer wieder erstaunt bin, wenn ich mit meinen Supply-Chain-Manager zusammen die Jahresgespräche mit den Lieferanten mache, wie oft doch Liefertreue einfach gerissen wird, einfach Liefertermin gerissen ohne Kommunikation dass er gerissen wird.“ [IP\_11\_N]

„Es werden zehn neue Schaltschränke zugesagt und es kommen nur sechs. Das gibt's natürlich häufiger. Es ist aber ausgleichbar durch eine Lagerhaltung. Das wir vor Ort im Stillstand zusätzliches Personal, was wir vorher schon ausprobiert haben, nicht kriegen und irgendwelche anderen kommen, ist auch häufiger.“ [IP\_16\_N]

„Ja, da muss man unterscheiden. Wenn man den Rohbau betrachtet, da hat man hauptsächlich Rohstoffe die aus Beton und Stahl bestehen und Ziegelsteine. Bei diesem Zubehör und Artikeln werden die Lieferungen eigentlich zu neunzig Prozent so eingehalten wie sie besprochen wurden. Das Problem ist manchmal beim Betonlieferanten (...).“ [IP\_4\_N]

„Wir reden von Werten um die achtundneunzig Prozent Einhaltung bei der Qualität und etwa neunzig Prozent bei der On-Time-Delivery und das ist ein Wert mit dem wir gut leben können, den wir intern durch unsere Safetystocks sehr gut abdecken.“ [IP\_5\_N]

Bei komplexen und nicht der Routine unterliegenden Leistungen wie z.B. im Großanlagenbau liegt die Häufigkeit der Nichteinhaltung von Versprechen vergleichsweise hoch. Allerdings handelt es sich hierbei zumeist um stark integrative Leistungserstellungsprozesse, in denen auch Nachfrager Versprechen in Bezug auf ihre Mitwirkung abgeben. Insofern steht die Einhaltung der Anbieter-

versprechen mitunter in einem Abhängigkeitsverhältnis zu der vorherigen Einhaltung von Nachfragerversprechen.

„Ich könnte fast sagen, es kommt unter einer sehr hohen Prozentzahl vor, dass Versprechen nicht eingehalten werden. Aber, jetzt kommt die Einschränkung. Ein Versprechen gibt man ja immer unter gewissen Bedingungen ab. Und die Frage ist natürlich, ob diese Bedingungen eingehalten wurden. Das heißt, wenn wir hier einen Auftrag vergeben, dann sagen wir ja dem Lieferanten, du kriegst die Zeichnung komplett in vier Wochen am 31.10. Fix und fertig. So. Und dann kann es sein, dass er vielleicht am 31.10. achtzig Prozent der Zeichnung kriegt. Dann ist natürlich diese Basis des Versprechens nicht mehr vorhanden. Es kann aber auch sein, dass er am 31.10. hundert Prozent kriegt, aber dann auf einmal am 15.12. nochmal zehn Prozent Änderungen. Jetzt können wir sagen, so zehn Prozent ist nicht viel, aber kann sein, dass da eine Änderung drin ist, die auf seine gesamte Rohmaterialbeschaffung auf einmal Einfluss hat. Deswegen sagen wir halt, dass wir relativ viel nicht eingehaltene Versprechen haben, aber ich sag immer, man muss sich bei dieser Art von Geschäften bewusst sein.“ [IP\_10\_N]

Eine **anbieterseitige** Einschätzung der Häufigkeit einer Nichteinhaltung von Versprechen bestätigt vermutete Unterschiede in Abhängigkeit von der Komplexität der Leistungen und Transaktionen. Als relativ selten wird z.B. die Verletzung von Leistungsversprechen in der Automobilindustrie eingeschätzt. Allerdings bedingt hier aufgrund engmaschiger JIT-Lieferbeziehungen jeder Einzelfall zumeist ein massives Ausmaß negativer Konsequenzen.<sup>1270</sup> In Branchen, welche nicht den Logiken einer eng getakteten seriellen Wertschöpfung folgen, sind Abweichungen größer. Gleichzeitig herrscht aufgrund geringerer möglicher Schadensausmaße jedoch auch eine höhere Toleranz gegenüber der Abweichung von einzelnen Versprechen.

„In der Automobilindustrie kommt es für den normalen außenstehenden Betrachter sehr selten vor, dass Versprechen nicht eingehalten werden. Für den, der da drin ist, kommt es sehr häufig vor. Das ganze Automobilsystem ist dermaßen ineinander verzahnt (...) dass sich kaum einer irgendwelche Schwankungen leisten kann. Andere Branchen, die nicht so sehr miteinander verzahnt sind, wo ich überall Lagerbestände habe, da fällt es teilweise gar nicht auf. In meiner aktuellen Firma haben wir eine Lieferfrist von 5 Tagen. D.h. wir bestellen immer zu einem Mittwoch und erwarten, dass der Lieferant zwischen Montag und Freitag liefert. Wenn der Lieferant zwischen Montag und Freitag liefert, ist der Erfüllungsgrad für uns 100%. In der Automobilindustrie ist eine Stunde zu spät, definitiv zu spät.“ [IP\_14\_A]

„Bezüglich der Qualitätszusagen sind wir eigentlich relativ gut. Wir kriegen das auch von vielen Kunden über sogenannte Lieferantenbewertungen zurückgespielt. Da sind wir eigentlich immer über neunzig Prozent. Bei der Liefertreue schwankt das halt, je nach konjunktureller Situation. Wobei wir jetzt hier im Werk eine Liefertreue haben, die liegt deutlich über neunzig Prozent.“ [IP\_19\_A]

„wir schaffen mit bisherigen Anstrengungen nicht mehr als 70% Termintreue.“ [IP\_21\_A]

### 8.1.3.5 Ursachen der Nichteinhaltung von Versprechen

Die Erforschung von Gründen für die Nichteinhaltung von Versprechen erscheint insbesondere mit Blick auf das Ziel der Ableitung von Handlungsempfehlungen erforderlich, insofern Abstellmaßnahmen gegen Verlässlichkeitsdefizite an diesen Ursachen auszurichten sind. In Kapitel 2.2 wurde bereits angemerkt, dass Ursachen für die Nichteinhaltung von Versprechen generell sowohl im Einfluss- bzw. Verantwortungsbereich eines Anbieters, eines Kunden oder Dritter verortet

<sup>1270</sup>

Eine Diskussion der Implikationen von Just-in-Time-Vereinbarungen für die Frage der Anbieterverlässlichkeit und die besondere Notwendigkeit der Auswahl verlässlicher Lieferanten in JIT-Lieferbeziehungen erfolgte bereits im Grundlagenteil der vorliegenden Schrift. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.3.

werden können. Es wurde in den Interviews mit Auskunftspersonen ein weites Spektrum unterschiedlicher Ursachen für die Nichteinhaltung von Versprechen genannt, welches die aus der Theorie abgeleiteten Thesen unterstützt. Aus **Nachfragersicht** wird beispielsweise ein hoher Grad der Fremdvergabe von Leistungsbestandteilen in Verbindung mit Wissensdefiziten bei Lieferanten als mögliche Problemursache identifiziert.<sup>1271</sup> Die Wissensdefizite sind beispielsweise allerdings auch darauf zurückzuführen, dass ein Informationsaustausch über Zielapplikationen zugelieferter Leistungsbestandteile ausbleibt, d.h. Lieferanten von Anbietern keine Informationen über die Anwendungsbedingungen bei Endkunden erhalten.

„Viel Engineering wurde auf Lieferanten verlagert und findet jetzt dort statt. Die Lieferanten kennen die Anwendung der Maschine in die ihr Teil verbaut wird jedoch meist gar nicht. Dabei ist es ein entscheidender Unterschied, ob eine Maschine auf dem flachen Land Deutschland eingesetzt wird, oder auf 5000 Meter Höhe in Peru“ [IP\_22\_N]

Auch Konzentrationsprozesse auf globaler Ebene werden als eine der Problemursachen mangelnder Verlässlichkeit angesehen, insofern Güter vor Ort zum Teil nicht verfügbar sind und aufgrund eines Mangels an Ausweichoptionen kaum Druck auf Lieferanten aufgebaut werden kann. Die geringere Nachfragermacht erlaubt es somit nicht, strenge Pönale gegenüber Lieferanten durchzusetzen bzw. diese im Falle einer nicht verlässlichen Erfüllung von Versprechen zu substituieren. Allerdings erscheint eine Sensibilisierung und gegebenenfalls sogar eine Beeinflussung eigener Kunden zur Wahl anderer Leistungen möglich.

„Es gibt eine gewisse Konzentration von Lieferanten bei verschiedenen Produkten. Wo es früher fünf Hersteller gab, sind es jetzt nur noch ein oder zwei, und dann lassen die nicht in Deutschland produzieren sondern in Polen oder in Tschechien oder sonst wo. Das Problem ist, dass sie die Ware dann nicht mehr so verfügbar haben, wie wir es sonst gewohnt sind. Wenn uns das bekannt ist, würden wir dem Bauherr dann schon sagen: „Pass auf, bei dem Lieferanten dauert es länger, das wissen wir, da müssen wir dich warnen.“ Aber wir unterschreiben ja einen Vertrag, in dem steht dass etwas zu einem bestimmten Termin fertig sein soll, und dann ist das ja in der Regel an uns das zu koordinieren. Wenn Sie ein riesen Problem sehen oder Erfahrung gemacht haben, dass das wirklich eine totale Pleite war, dann können Sie aber schon ein anderes Produkt empfehlen, also was Besseres.“ [IP\_4\_N]

Letztlich ist eine Reduktion der eigenen Wertschöpfungstiefe durch Outsourcing wie auch Global Sourcing oftmals Resultat auf die Senkung von Kosten ausgerichteter Strategien. Vertreter der **Anbieterseite** üben mit Blick auf die Kostensenkungsbemühung ihrer eigenen Unternehmen und die damit einhergehenden Implikationen für das Potenzial einer verlässlicher Leistungserstellung Selbstkritik insofern der Kostenfokus des eigenen Unternehmens als zu dominant empfunden wird.

„Aufgrund eines zu starken Kostenfokus wird blindes Working Capital Management betrieben. Ein alleiniger Kostenfokus verhindert, dass Ersatzteile mit großer Kapitalbindung gelagert werden. Dies selbst für den Fall, dass mit großer Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass jedes Jahr 1 bis 2 dieser Teile benötigt werden. Dabei lässt sich gerade mit diesen Ersatzteilen im Fall einer Havarie beim Kunden eine extrem hohe Marge realisieren. Eine weitere

<sup>1271</sup>

Vgl. hierzu auch die in Kapitel 4.1.3 angeführten Problempotenziale durch das Outsourcing von Leistungen.

Folge ist der ständige Kampf um vorrätige Teile oder „Hamstern“ im Sinne des Aufbaus versteckter Lager um im Ernstfall schnellen Zugriff zu haben ohne auf andere – potenziell blockierende – Abteilungen angewiesen zu sein.“ [IP\_21\_A]

„Das Outsourcing von Teilaufgaben der Wertschöpfung ermöglicht zwar Kostenvorteile, erhöht allerdings die Komplexität durch weitere Schnittstellen. Man schafft Informationsgräben und dann heißt es häufig: „wo ist das Teil und wie lange dauert es noch?“ (...)“ [IP\_21\_A]

„Die Leute versuchen zu sparen, zu sparen, zu sparen. Wenn ich versuche aus 10 Schrottteilen ein super hochwertiges Hightech-Produkt zu fertigen, dann geht das meist nach hinten los. Und das hat nicht unbedingt immer einen qualitativen Fortschritt, wenn ich meine Produktion von Deutschland nach Rumänien auslagere oder ähnliches. Diese Kostenersparnis über Billiglohn und ähnliche Sachen holt die Firmen leider oft wieder ein.“ [IP\_14\_A]

„Oft ist es einfach so, dass man Pech beim Werkzeug gehabt hat. Das kann man natürlich keinem so erklären. Ich habe dann einen günstigen Werkzeugmacher gesucht. Der hat das nicht verstanden. Der hat das noch nie gemacht. Ich habe ein bisschen Geld gespart, aber jetzt zahle ich das doppelte und dreifache. Das ist oft das Erklärungsmuster, dass man einfach in der Fertigung des Werkzeugs ein Problem hat. (...)“ [IP\_20\_A]

Hierbei wird auch auf eine eng ausgelegte Produktionsinfrastruktur als Folge eines starken Finanzfokus hingewiesen, welche der Idee einer Planung mit Puffern als Flexibilitätsreserve für bestimmte Eventualitäten entgegensteht. Unvorhergesehene Planabweichungen führen dadurch schnell zu zeitlichen Verzögerungen die in der Folge nicht mehr einholbar sind. Davon abgesehen sind im Fall nicht vorhandener Flexibilitätsreserven auch keine Kapazitäten für die Bewältigung kurzfristiger Aufträge von wichtigen Kunden gegeben.

„Die Lagerhaltung aber auch die Produktionsinfrastruktur ist häufig, gerade bei stark finanzgetriebenen Unternehmen, auf das Notwendigste reduziert. Daher treten sofort Probleme auf falls mal etwas nicht wie versprochen funktioniert.“ [IP\_22\_A]

„Wir haben Neu-Spindeln die wir machen und reparierte Spindeln. Unsere Neu-Spindeln planen wir, wir kommunizieren dem Kunden einen Liefertermin und dann kann es sein, dass ein bestehender Kunde anruft an und sagt: „Eine Spindel ist stehen geblieben und die kommt heute Nacht per Express. Die muss morgen angeschaut und repariert werden und ich brauche sie übermorgen wieder“. Dann muss man das irgendwo reinschieben. Da ist natürlich eine Frage der Planung: Plane ich mit Puffern und kann, wenn ich sie nicht brauche Sachen vorziehen und meine Liefertreue überall erfüllen oder bin ich so naiv und sage „es passiert nichts“, wesentlich das doch immer was passiert. Dann hab ich genau die entgegengesetzte Entwicklung. Ich denke das ist übertragbar auf die meisten europäischen Lieferanten.“ [IP\_11\_A]

„Es liegt vor allen Dingen daran, dass man heutzutage die Produktionskette sehr effizient gestalten möchte. Kleinste Störungen in dieser Produktionskette führen dann zu einer Lieferverzögerung oder zu einem Lieferausfall. Ein praktisches Beispiel ist, dass man entsprechend die Kapazität so kostenoptimiert. Wenn dann mehr Bedarf vorhanden ist, beziehungsweise mal ein Werkzeug ungeplant überarbeitet oder gewartet werden muss, dann schlägt das natürlich sofort auf den Kunden durch.“ [IP\_24\_D]

Weitere Problemursachen werden in einer mangelnden Planung und einem unzureichenden Organisationsgrad bei gleichzeitig komplexen Prozessen gesehen. Dies entspricht einem Fähigkeitsdefizit in der Organisation.<sup>1272</sup>

„Eine Problematik ist, dass Lieferanten noch nicht so gut organisiert sind, als dass die urlaubsbedingtes Fehlen von Mitarbeitern optimal vertreten können (...). Das ist so ein Hauptgrund der immer wieder vorkommt. Auch ein Hauptgrund ist, dass viele Lieferanten die Spedition nicht im Griff haben.“ [IP\_1\_N]

„Das liegt teilweise an der Komplexität der Dinge. Und dann hängt es natürlich oft mit Mitarbeiterwechseln bei den Lieferanten zusammen. Insbesondere dort wo Prozesse nicht hochautomatisiert sind sondern sehr viel Handarbeit stattfindet. Da könnten sich Fehler einschleichen.“ [IP\_2\_N]

„Zum Beispiel sind Planungsdaten nicht richtig oder nicht frühzeitig genug ausgetauscht worden, so dass der Lieferant nicht wusste was an Mengensteigerungen auf ihn zukommt. Das ist ja für ihn potenzielles Leergeschäft.“ [IP\_3\_N]

„Ja und da ist es einfach die Vielzahl von Kunden die da noch irgendwelche Folgeaktionen reinschieben und dann wird versucht irgendwas zu schieben. Dann geht eine Maschine kaputt, dann ist ein Mitarbeiter krank, sodass die Produktionsplanung oft zu optimistisch betrieben wird und nicht genug Raum für Fehler oder für Ungeplantes mit hineingenommen wird.“ [IP\_11\_N]

„Das ist tatsächlich von den Größen abhängig. Wenn wir aus Sicht der Lieferanten schauen, würde ich sagen, sind es eher kleinere, die es vielleicht auch gar nicht einhalten können und die sich einfach verkalkulieren.“ [IP\_26\_D]

<sup>1272</sup>

Vgl. hierzu insbesondere die Diskussion zu Fähigkeitsbarrieren in Kapitel 2.3.

„Ich erinnere mich da an einen typischen Fall. Das war ein Zulieferer gewesen aus Italien. Da war ein enger Terminplan und da hat man überhaupt nicht mit einkalkuliert, dass in Italien im Sommer einfach zwei Monate lang gar nichts passiert, auch bei dem Zulieferer nicht. Der hat da natürlich auch nicht darauf hingewiesen. Für den war das ganz normal, dass da zwischen Juli und August eine Zulieferung einfach nicht erfolgen kann, weil keiner in der Firma ist.“ [IP\_28\_D]

Ein spezielles Problem stellt hierbei die Unterschätzung der Komplexität eines Auftrags und/oder generell die – gemessen an den Leistungspotenzialen – zu hohe Auftragsannahme dar. Eine in diesem Fall der Überdehnung von Leistungsressourcen einsetzende Priorisierung von Aufträgen auf der Anbieterseite führt zumeist zu einer Rangreihung von Aufträgen entsprechend ihrer Bedeutung.

„Der macht es ja nicht um uns zu ärgern, das ist Unsinn. Weil er andere Aufträge oder aus anderen Industriezweigen völlig unterschätzt hat. Wo es dann dabei eventuell um ein bisschen mehr Geld geht als bei uns. Wenn wir jetzt einen Auftrag von 100.000 platzieren und er hat von einem anderen einen von einer Million, sich in der Komplexität verschätzt hat, dann schiebt er da natürlich seine Kapazitäten eher auf den Millionenauftrag, weil der für sein Unternehmen existenzgefährdender sein kann als unser 100.000-Auftrag. Das sind dann sehr kritische Fälle. Da können Sie noch so sehr auf den Lieferanten einschlagen. Das bringt auch nichts. Langfristig brauchen wir gewisse Lieferanten. Wir können nicht weltweit aus einem Fundus schöpfen, den gibt es in unserem Bereich nicht. Und da müssen wir auch mit diesen Lieferanten mal zusammenarbeiten, vielleicht auch Kompromisse eingehen.“ [IP\_10\_N]

Allerdings wird von einigen Auskunftspersonen neben Organisationsdefiziten auch mangelnder Wille, also ein Motivationsdefizit wahrgenommen.<sup>1273</sup>

„Es gibt schon allgemeine Erklärungsmuster wie „der Betonwagen stand im Stau“ oder wir hätten zu spät bestellt oder zu spät angerufen oder falsche Informationen bekommen. Es gibt alle möglichen Ausreden. Das liegt für mich, aus der Erfahrung die ich gemacht habe, wirklich an dem Lieferwerk, wie gut das organisiert und vorbereitet ist. Es gibt Werke bei denen kommt so etwas überhaupt nicht vor, die liefern pünktlich, da funktioniert das, die kümmern sich darum. Es gibt Werke da ist halt eine gewisse Gleichgültigkeit dabei (...)“ [IP\_4\_N]

Ein nicht vorhandener Wille wird zudem häufig mit einem hohen Grad anbieterseitiger Marktmacht assoziiert. Verstärkung findet dieser Nachteil durch Machtausnutzung, wenn es sich bei einem Nachfragerunternehmen um einen vergleichsweise kleinen Kunden oder einen mit sehr speziellen Ansprüchen handelt.

„Das zweite ist, wenn wir für die Lieferanten ein zu kleines Geschäft sind. (...) Es ist so, dass natürlich auch unsere Wettbewerber die gleichen Lieferanten ansprechen. Und je nachdem wenn jetzt einer da schon Großkunde ist, dann könnte der Kunde natürlich auch bevorzugt werden von dem Lieferanten.“ [IP\_3\_N]

„Wenn Sie zum Beispiel etwas brauchen wo Sie nur einen Hersteller haben, dann haben Sie ein großes Problem. Als Beispiel Brandschutztüren aus Holz, da gibt es nur einen Hersteller in Deutschland und der nutzt sein Monopol aus. Und in der Regel rechnet man mit acht bis zehn Wochen Lieferzeit. Wir haben aber auch schon erlebt, dass der fünfzehn Wochen macht. Und Sie können da machen was und wie Sie wollen, Sie bekommen da keine Reaktion. Global Sourcing funktioniert nicht, denn Sie brauchen einen Deutschen für die deutsche Zulassung, denn wir müssen ja zugelassenen Baustoffe einbauen. Sie sind entweder diesem Lieferanten ausgeliefert oder Sie können den Bauherrn überzeugen etwas anderes zu nehmen.“ [IP\_4\_N]

„Also es gibt sicherlich den Faktor "wie wichtig sind wir". Grund für die Nicht-Leistung ist dann dass ein anderer Kunde wichtiger war und bevorzugt wurde. Das kriegen wir immer wieder mit. Da wir ja doch sehr komplexe und geringere Stückzahlen haben sind wir für manche Lieferanten eher unattraktiv. Das ist dann ein Punkt den wir schon auch aktiv entgegen wirken müssen, damit wir nicht immer der Letzte sind der bedient wird. Oftmals ist es auch die Komplexität der Teile, wenn da dann etwas schief läuft, eine Beschichtung nicht ordnungsgemäß war. Wir legen auch sehr viel Wert auf die Optik, wenn dann da irgendwelche Sachen nicht passen das man dann nochmal neu fertigen muss, das hat doch öfter Auswirkungen. Die Komplexität der Teile ist ein sehr großer Punkt.“ [IP\_5\_N]

„Wenn in Köln die Raffinerien stehen, dann kriegen Sie in Köln und Umgebung von fünfzig Kilometern keine Fremdhandwerker. Die XY saugt dann drei bis viertausend Mann ab, konzentriert auf zwei Wochen. Sie kriegen auch keinen Kranwagen mehr, weil alles bei XY steht. Und wenn Sie jetzt in der Zeit selbst einen kleinen Stillstand planen, müssen Sie damit rechnen, dass die zugesagten Menschen doch nicht kommen. Selbst wenn die AB-Firma Ihnen zusichert, heißt das nicht, dass die zwei Tage vorher nicht kündigen und zu einem anderen gehen, weil sie da einen Euro mehr kriegen. Diese Kette setzt sich fort.“ [IP\_16\_N]

Besonders anfällig für eine Ausnutzung von Marktmacht durch Anbieter sind solche Austauschtransaktionen, welche dem Zwang einer Erfüllung von Local

<sup>1273</sup>

Vgl. hierzu die Ausführungen zu Willensbarrieren in Kapitel 2.3.

Content-Klauseln geschuldet sind. Eine nicht gegebene Aussicht auf dauerhafte Geschäftsbeziehungen kann in diesem Fall zur Ausnutzung der nachfragerseitigen Zwangslage im Rahmen einer einmalig stattfindenden Transaktion führen. Selbst wenn ein Nachfrager der Gefahr einer Existenz von Hidden Intention auf der Anbieterseite eine hohe Wahrscheinlichkeit beimisst, hat er aufgrund der Verpflichtung zu Local Content oftmals keine Ausweichalternativen zur Hand.<sup>1274</sup>

„Also wenn Sie einen Auftrag in Brasilien annehmen, sind Sie verpflichtet 60 Prozent des Equipments in Brasilien herstellen zu lassen. Wenn Sie sagen wir mal den Fokus bisher mal auf sag ich mal Deutschland, Norditalien, Asien hatten, müssen Sie im Prinzip dann anfangen neue Lieferanten in Brasilien aufzubauen. Die wissen ja das dann auch, dass sie Aufträge kriegen werden, weil es gar keine anderen Alternativen gibt. Sie können ja sicher sein, dass die sich erstmal alle zum Abendessen treffen. Und sagen, du nimmst das da, ich nehme jenes Teil. (...) Also an dieser Verlässlichkeit, Partnerschaft ist der ja gar nicht interessiert. Er sieht jetzt nur den einen Deal, den er macht. Und dann versucht er natürlich uns auszuquetschen. Der Kunde quetscht teilweise dann in dem Moment noch mit im Hintergrund.“ [IP\_10\_N]

Auch die Störung geregelter Abläufe durch Sondereinflüsse, wie z.B. Hochkonjunktur bzw. starke konjunkturelle Schwankungen im Allgemeinen und dadurch ausgelöste Organisationsprobleme in der Wertschöpfungskette werden sowohl von **Nachfragern** wie auch von **Anbietern** als ursächlich für die Verletzung von Leistungsversprechen angesehen.

„2008 war Hochkonjunktur. Da wurden die Liefertermine nicht so eingehalten wie sie vielleicht 2012 eingehalten wurden. Die Firmen bekamen ja die Materialien gar nicht. Wir hatten Lieferzeiten, die waren dreimal so lang wie heute. Das betraf in den Jahren die gesamte Industrie.“ [IP\_10\_N]

„Es gibt natürlich sehr starke saisonale Einflüsse. Jetzt denke ich da insbesondere an die Lieferzusagen. Da haben wir insbesondere in den Jahren 2006, 2007 und auch noch die erste Hälfte 2008 sehr große Probleme gehabt. Im Grunde hatten wir nur eine Liefertreue von zehn bis dreißig Prozent in dem Bereich. Man kann schon bei dieser Prozentzahl absehen, wie viel Prozent wir auch untreu waren. Also einmal gibt es immer Kundenwunschtermine und dann gibt es auch bestätigte Termine, dass müsste man im Grunde nochmal differenzieren. Weil der Kundenwunschtermin unrealistisch sein kann aber der Termin, den wir bestätigen auf jeden Fall umsetzbar sein sollte. Wir haben es dann geprüft. Aber selbst diese Termine haben wir in den Zeiträumen häufig nicht einhalten können, weil die gesamte Wirtschaft in unserem Bereich, also auch alle unsere Unterlieferanten, kapazitätsmäßig so überlastet waren, dass im Grunde keiner seine Termine einhalten konnte. Dann entwickelt sich so eine Kette natürlich. Irgendwo fängt es an. Das ist wie ein Stau auf der Autobahn, der wächst dann immer weiter. Das hatten wir sehr häufig. Das hat alle unsere Wettbewerber oft genauso getroffen und wir hatten in der Zeit die Situation, dass praktisch jeder Kunde gedrängt hat. Wir hatten hier ständig Kunden im Haus, die mit uns Gespräche geführt haben und jeder hat gesagt, was er unbedingt braucht und was nicht so eilig. Man hat ständig in den Termine hin und her geschoben in den Lieferungen und da bleibt natürlich ganz viel auf der Strecke (...). 2008 im Herbst ist das Kartenhaus zusammengebrochen. (...) Wir haben in 2009 mehr als ein halbes Jahr negativen Auftragseingang gehabt, d.h. wir haben mehr Annullierungen bekommen als wir Aufträge hatten. In Folge waren plötzlich alle Läger voll bei den Kunden, bei uns, bei den Lieferanten und wir haben dann auch auf riesigen Beständen gesessen.“ [IP\_19\_A]

Zudem werden Unabwägbarkeiten in Bezug auf die Einsetzbarkeit von Mitarbeitern, z.B. durch Krankheitsausfälle, oder auch höhere Gewalt, z.B. in Form von Streiks als mögliche Ursachen der Nichterfüllung von Zusagen angeführt.

„Dann gibt es natürlich auch Erkältungswellen. Viele Chemieanlagen sind Freianlagen. Wenn Sie da im Frühjahr was machen müssen, dann haben die Menschen da am nächsten Tag eine Fiebernase. Dann lassen Sie die auch Zuhause. Das ist auch so ein Grund, warum Personal nicht kommt oder warum es zur Nichterfüllung von Versprechen kommt.“ [IP\_16\_N]

„Es kann zu Streiks kommen, es kann zu Unzuverlässigkeit in der Schifflinie kommen. Das sind aber Dinge, die man nicht kontrolliert. Da sind normalerweise die Kunden, gerade auch, wenn es über längere Distanzen geht, doch bereit eine Toleranz mit zu akzeptieren.“ [IP\_9\_A]

1274

Zur Diskussion von Hidden Intention und weiteren Prinzipal-Agenten-Problematiken vgl. Kapitel 2.4.3.



Sind Arbeitnehmer nicht fest bei einem Anbieter beschäftigt bzw. wenig an einen Anbieter gebunden und sehr mobil, resultieren gegebenenfalls Probleme aus einer hohen Fluktuation.

„Die kündigen in ihrer eigenen Firma und gehen zur anderen, weil die sagen: "Bei mir kriegst du einen Euro mehr." Und dann sind die halt eben weg. Das sind so Arbeitsnomaden. Ziehen halt rum und gucken mal. Wir hatten mal einen Anruf von XY. Da bauten die gerade ihre großen Kraftwerke. XY1, XY2. Ob wir auch Kesselschweißer hätten und wir so: "Ja, klar. Haben wir. Wir haben zwei.". Eigene Leute von uns. Ja, sie bräuchten aber zwanzig und wir so: "Ja, warum denn? Die sind alle nach England." Da sehe ich von heute auf morgen sind die Kesselschweißer nicht mehr gekommen, weil Sie in England dann einen Euro mehr die Stunde kriegten." [IP\_16\_N]

Strategische Veränderungen in Folge eines Eigentümerwechsels und/oder eines Wechsels in der Unternehmensleitung werden ebenfalls als mögliche Gründe für die Verletzung von Versprechen eingestuft.

„Jede Geschäftsführung will eben ihr Ding machen und oft werden dann eben eingeschlagene Strategien oder Verbindungen anders bewertet als sie vielleicht der Vorgänger bewertet hat. Das kann positiv oder auch negativ sein. Aber es ist halt eben immer eine Interruption von einem bestehenden Prozess." [IP\_8\_N]

„Ein Lieferant hat einen Liefertermin nicht eingehalten und nach mehrfachen Rückfragen hat sich dann herausgestellt dass die betreffende Tochtergesellschaft verkauft werden soll. Daher haben alle guten Mitarbeiter das Weite gesucht, alle anderen haben nicht mehr gearbeitet. Und nach einem halben Jahr immer wieder Hinhalten, dass jetzt demnächst geliefert wird, hat sich dann herausgestellt dass es einen Käufer dafür gibt. Der hat dann auch sofort versprochen, dass er innerhalb der nächsten zwei Wochen wieder liefern kann. Das Ganze hat dann unterm Strich ein Jahr gedauert mit mehrfachen Besuchen vor Ort wo man dann immer wieder Versprechungen bekommen hat und Zusagen und dann auch irgendwelche Teile gesehen hat, wo sich dann im Nachhinein herausgestellt hat dass es dann doch nicht so ist." [IP\_5\_N]

Allerdings wird auf der Nachfragerseite auch ein eigener Anteil des Verschuldens an der Nichteinhaltung von Versprechen identifiziert, z.B. sofern keine eindeutige Leistungsabsprache zwischen Nachfrager und Anbieter stattgefunden hat.

„Das ist für mich der absolute Top-Grund: Unklare Spezifikation auf den Fersen gefolgt von nicht ausgesprochenen Erwartungshaltungen. Die zwei hintereinander, da haben Sie dann neunzig Prozent abgedeckt." [IP\_7\_N]

„Die Zeichnungen sind nicht immer fertig. Das heißt man muss mit Referenzunterlagen arbeiten. Das Prozedere wird dann zwar ähnlich durchgezogen, es ist halt nur nicht das Optimum, dass man schon mit fertigem Detail Engineering reingehen kann. Heißt es wird Änderungen geben, die Claims sind vorprogrammiert." [IP\_10\_N]

Auch der Ablauf von Beschaffungsentscheidungen wird als mögliche Fehlerquelle identifiziert. Hierbei wird auf Unterschiede zwischen der Beschaffung durch Fach- und Einkaufsabteilungen eingegangen, welche u.a. Möglichkeiten für Missverständnisse durch eine Nichtverzahnung der Kommunikationsflüsse offenbaren.

„Es gibt auch Unternehmen, da entscheidet die Fachabteilung, die einen Bedarf hat, selber wen sie da reinholt, macht die Ausschreibung bzw. die Marktsondierung selber und schaut sich dann an von wem sie es bekommt und beauftragt auch. Diese Form der Beschaffung hat meistens den großen Vorteil, dass sie fachlich sehr qualifiziert ist. Also d.h. die Fachabteilung bekommt dann in aller Regel auch einen Lieferanten und Produkt so wie sie es eigentlich braucht. Andere Unternehmen haben einen starken Einkauf oder der Beschaffungsprozess läuft über den Einkauf. Da haben wir meistens mehrere Kommunikationsbrüche, nämlich dass die bestellende Fachabteilung eben dem Einkauf erzählen muss was sie denn brauchen. Der Einkauf kann natürlich fachlich nicht so tief drin sein wie Fachabteilung, ich sage es jetzt ganz verkürzt, versteht nur die Hälfte, schreibt eben auch die Hälfte im Prinzip nur in das Lastenheft rein. Damit geht man dann an den Lieferanten, dort gibt es vielleicht auch nochmal ein paar Missverständnisse. Also das ist sicherlich der umständlichere aber häufig eben deswegen der günstigere Prozess, weil der Einkauf sich eben auch auf das Verhandeln gut versteht und eben auch meistens eine etwas breiter angelegte Ausschreibung durchführt." [IP\_28\_D]

Anbieter identifizieren mangelnde Abstimmung überdies als organisationsinternes Problem. Aus ihrer Sicht kommt es unter anderem dann zur Nichterfüllung der von ihnen gegebenen Versprechen, wenn die Kommunikation zwischen Abteilungen unzureichend ist oder wenn Organisationsstrukturen oder Prozessabläufe unflexibel sind.

„Man kann das sich so vorstellen: Man hat sechs Prozessschritte in der Produktion zur Herstellung des Teils und dann intern 46 um das Teil für einen Kundenauftrag aus dem Lager zu bekommen. Das dauert dementsprechend dann manchmal auch fünf Tage.“ [IP\_21\_A]

„Dann war die Kommunikation innerhalb des Unternehmens nicht ausreichend. In Zeiten von Just-in-time ist das für den Kunden extrem wichtig, gerade wenn man im Automobilbereich zuliefert (...). Da ist es schon verschiedentlich vorgekommen, dass die Produktion wusste, dass die Zulieferer die Lieferleistung nicht einhalten und dann der Kunde anruft und sagt: „Die Ware, die ich bekommen soll. Wann kommt die denn?“ Und dann kommt eine Absage und ich erfahre, es wird gar nicht produziert. Man musste eben in sehr hektischen Aktionen Waren zusammen suchen und dann auch häufig dann Verlust machen um zu vermeiden dass die Produktion bei Kunden still steht (...).“ [IP\_9\_A]

Ein Befragter auf der Anbieterseite geht vertiefend auf das Problem organisationaler Barrieren für eine verlässliche Erfüllung von Versprechen ein. Zu diesen Barrieren zählt er beispielsweise unklare Prozesse, eine nicht systematische Architektur von IT-Systemen, Bereichsegoismen, organisationsinterne Konflikte und Misstrauen sowie eine mangelnde Fehlerkultur.

„Alles was nicht in standardisierte Abläufe passt ist schwierig. Wir haben massive Probleme, nicht standardisierte Abläufe in Standardsoftware abzubilden. Erschwerend hinzu kommt ein Wildwuchs in der IT-Systemlandschaft. Ein weiteres Problem sind interne Bereichsegoismen und Grabenkämpfe zwischen Funktionen und Abteilungen. Diese erschweren es, die gemachten Versprechen einzuhalten. Insbesondere betrifft dies Probleme zwischen Vertrieb, Service, Materialwirtschaft und Produktion. Problematisch ist auch eine fehlende Delegation von Verantwortung aufgrund von fehlendem Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter. In der Materialwirtschaft haben wir einen, der sagt: „Alles geht über meinen Schreibtisch“. Das verzögert die Prozesse zum Teil enorm. Und dann bin ich wieder zu spät beim Kunden (...). Speziell zwischen Vertrieb und Service herrschen zudem oft unklare Regelungen hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung und der Übergabe von Kunden. Zudem werden Fehler nicht eingestanden bzw. auch vertuscht.“ [IP\_21\_A]

Ein Teil der Schuld für die Nichteinhaltung von Versprechen wird von Anbietern auf Nachfrager geschoben. Dies betrifft insbesondere die Fähigkeit von Nachfragern zur Erstellung einer möglichst genauen Bedarfsplanung. Auch Dritte erachten die mangelnde Fähigkeit eines Anbieters, ausreichend präzise Prognosen zu erstellen, als wesentliche Problemursache.

„Früher war es oft so, dass ich versucht habe den Kunden ihre Produktion zu erklären. Wir hatten leider mehrfach den Fall, dass die Disponenten, die bei uns bestellt haben, ihre Prozesse selber überhaupt nicht überblickt haben. Das merken Sie auch einfach an diesen schwankenden Bedarfen und so etwas. Und wenn Sie dann einen Disponenten am Telefon haben, der sagt „ich brauche das aber!“ oder „wir brauchen aber so viel!“ und so weiter. Und er braucht in der einen Woche 5000 und in der nächsten Woche 2000 und in der nächsten Woche 10.000 und das schwankt wie ein Lämmerschwanz, dann kann man relativ schnell herausfinden, wer beim Kunden sein Geschäft versteht und wer es nicht versteht.“ [IP\_14\_A]

„Ein Punkt ist immer, wo wir sehr stark von abhängen, das ist die Planungsqualität unserer Kunden. Also das ist für uns ein ganz wichtiger Punkt und die ist halt auch sehr unterschiedlich bei den Kunden. Ich habe gewisse Kunden, die planen gut. Andere Kunden habe ich, die planen sehr schlecht. Das macht uns häufig sehr große Schwierigkeiten und alle Beteiligten leiden darunter. Auch die Kunden leiden darunter. (...) ich kann den Kunden mehr auf den Geist gehen mit ständigen Fragen: „Wie sieht es aus?“, „wie ist es bei einer Entwicklung?“, „kriegt ihr mehr Geschäft oder geht es runter?“. Das ist aber auch mühsam und das kann man auch nicht immer leisten. Das ist natürlich in erster Linie Aufgabe des Kunden. Wir arbeiten mit diesen Lieferplänen und wenn die sehr volatil sind, dann haben wir da Schwierigkeiten mit und dann müssen wir teilweise den Kunden überbeliefern. Das heißt wir haben auch Verträge mit den Kunden bezogen auf diese Lieferpläne und was darin ist, muss er dann nehmen. Dann hat er selber auch Lagerbestände und so weiter. Das sind dann immer unschöne Sachen, wenn er sagt: „Ich will das aber gar nicht haben.“ und wir dann sagen: „Wir müssen dir das aber doch schicken. Sonst steht es bei uns im Lager.“ Das sind dann diese Themen, die man dann hat. Das belastet die Geschäftsbeziehung und kostet alle auch Geld irgendwo.“ [IP\_19\_A]

„Grundsätzlich gibt es zwei Problematiken. Das eine ist, „wie gut ist mein Lieferant?“ und das andere ist, „wie gut schaffe ich es meinen Absatz vorherzusagen?“ Und beim Lieferanten wird das eine zum anderen. Also diese Prognosesicherheit, diese Fähigkeit den Absatz mit großer Sicherheit vorherzusagen, ist im Prinzip der Knackpunkt an allem.“ [IP\_27\_D]

Dabei werden von der Anbieterseite auch kurzfristige Beauftragungen und enge Zeitfristen als Problem und Quelle möglicher Verlässlichkeitsdefizite betrachtet. In Bezug auf die Vorgabe fester Lieferzeiten berichten Auskunftspersonen aus der Maschinenbaubranche von der Auslieferung nicht abschließend fertiggestellter

## Maschinen mit dem Zweck einer fristgerechten Erfüllung von Verträgen und der Vermeidung von Vertragsstrafen.

„Nehmen wir mal einen Greenfield-Kunden, er hat jetzt das Grundstück gekauft und er hat jetzt seine gesamte Bauplanung fertig und hat mit dem Anlagenbauer, d.h. mit uns und auch mit anderen festgelegt wie das Werk auszusehen hat. Dann ist ja schon sein Finanzierungsmodell am Laufen. Er hat den Kredit für das Grundstück aufgenommen etc. Das heißt er drückt uns natürlich dahin, nicht in 24 Monaten das Werk in Betrieb zu nehmen, sondern er hätte es natürlich lieber in 16-18 Monaten. Und da versucht er natürlich die ganzen Anlagenbauer im Prinzip auf ein immer kürzeres Zeitfenster zu setzen und dadurch entsteht dann natürlich auch Wettbewerb.“ [IP\_10\_A]

„Feste Liefertermine mit Pönalen bei Nichteinhaltung des Liefertermins führen teilweise zu folgender Situation: Die Maschine geht ungeprüft oder mit Mängeln zum Kunden um den Liefertermin einzuhalten. Bei Kunden kommt dann alles rechtzeitig an, ist aber unter Umständen nicht betriebsbereit.“ [IP\_22\_A]

## Dritte verweisen auf eine zunehmend erforderliche Fähigkeit, globale Lieferanten bzw. Lieferantennetzwerke in ihren Interdependenzen zu verstehen und zu managen und dabei mitunter auch neue Möglichkeiten der Absicherung von Risiken und Kontrolle von Lieferanten auszuloten.

„Der dritte Faktor ist, dass dieser Lieferant natürlich im Netzwerk mit Zulieferanten agiert, aber auch mit Behörden, die Dinge zulassen müssen. Im Zuge der Internationalisierung, müssen diese Anlagen überall funktionieren (...).“ [IP\_25\_D]

„Ursprünglich war es ja so, dass deutscher Großanlagenbau (...) das waren immer die üblichen Verdächtigen die bei den üblichen Lieferanten ihre zuliefernden Teile geordert haben. Dadurch, dass jetzt neue Spieler hier in diesen Markt gekommen sind, dass z.B. chinesische Firmen, die es früher in dieser Form als Mitanbieter überhaupt nicht gegeben hat, in den Markt kommen oder dass auch koreanische Unternehmen, die in der Zwischenzeit auch etablierte Player sind und wirklich auch sehr komplexe Sachen liefern können (...) da bleibt uns mit unseren hohen Lohnkosten überhaupt nichts anderes übrig, als dass wir Komponenten, die jetzt aus unserer Sicht nicht so gefährlich sind, in Best-Cost-Countries sourcen. Natürlich mit dem Risiko jetzt plötzlich mit Anbietern umgehen zu müssen, mit denen vorher noch nie was gemacht wurde. Und die dann berechenbar zu kriegen ist eine Herausforderung.“ [IP\_29\_D]

### 8.1.3.6 *Interkulturelle Besonderheiten und Unterschiede der Anbieterverlässlichkeit*

Quellen für Unterschiede in der Verlässlichkeit von Lieferanten werden von den Auskunftspersonen auf der Nachfragerseite u.a. in der Art der Wertschöpfung, insbesondere aber auch in interkulturellen Besonderheiten und Differenzen lokalisiert. Primär aus Kostengründen werden in vielen Unternehmen Global Sourcing-Strategien mit Fokus auf Niedriglohnländern verfolgt.

„Sie haben ja im Prinzip folgende Situation wenn Sie mal Deutschland und Europa sehen: Deutschland war ja sehr maschinenbaustark. Wenn wir mal in die sechziger Jahre siebziger Jahre, da konnten Sie im Prinzip fast alles aus Deutschland besorgen. So dann ist das ja in Deutschland langsam weggebröckelt und man hat angefangen sehr viel im Ostblock zu besorgen, weil die nicht kalkulieren konnten. Die hatten eben diese riesen Kombinate mit den Schwerkränen drin und den hunderttausend von Leuten. So dann ist das ja weggebrochen durch die Öffnung des Ostmarktes. (...) Im Prinzip durch die Öffnung des chinesischen Marktes und die Weiterentwicklung des chinesischen Marktes war eigentlich klar, dass ein Großteil unserer normalen zeichnungsgebundenen Produkte aus Kostengründen nur noch aus China kommen konnte. Es sei denn der Endkunde saß in Europa und hatte spezielle technische Vorgaben, die China nicht erfüllen konnte.“ [IP\_10\_N]

Allerdings tun sich viele Nachfrager schwer mit der Mentalität von Lieferanten aus anderen Kulturkreisen. Ein besonders hohes Ausmaß interkultureller Unterschiede mit Auswirkung auf die Erfüllung von Leistungsversprechen wird von Seiten der **Nachfrager** für den Austausch mit chinesischen Lieferanten angeführt. Die Auskunftspersonen weisen auf gezahltes „Lehrgeld“, aber auch auf realisierte „Lernkurven“ im Umgang mit diesen Lieferanten hin. Wahrgenommene Unter-

schiede und damit verbundene Konfliktpotenziale beziehen sich auf die Einstellung chinesischer Lieferanten gegenüber der Einhaltung von leistungsbezogenen Versprechen sowie unter anderem auch auf die Nichtkenntnis prozessualer Voraussetzungen für die Teilnahme an der Wertschöpfung innerhalb ausdifferenzierter mehrstufiger Leistungsverflechtungen.

„Anderes beliebtes Thema: „Verschiedene Kulturen“. Zum Beispiel machen wir sehr viel mit China und Indien. Die Lieferanten sag ich mal, signalisieren ihre Zuverlässigkeit anders als ein deutscher oder europäischer Lieferant es machen würde. Deswegen ist das vielleicht auch noch so ein Punkt, dass mit verschiedenen Signalen dieselbe Message überkommen soll, diese aber nicht unbedingt klar dechiffrierbar ist. Zum Beispiel China: Letztes Jahr da war ein Lieferant, der hat sehr stark signalisiert dass er flexibel ist und dass er mit uns wachsen kann und so. Und dann stellte sich im Verlauf aber heraus – er war gottseidank noch kein Lieferant – dass der gar keine Genehmigung hatte um da in diesem Chemiepark überhaupt zu operieren. Der kam sehr motiviert rüber, definitiv so wie er sich aufgestellt hat, aber die Basis oder die Substanz war sehr löchrig. Und das macht natürlich bei unseren Einkäufern einen sehr negativen Eindruck.“ [IP\_3\_N]

„Ein zweiter Punkt ist, man kann schon sagen, dass die Unternehmen, die im asiatischen Raum sind, schwieriger zu führen sind. (...) Das kommt natürlich, weil in diesen Unternehmen Personal eingesetzt wird, das verdient ein paar Euro am Tag. Die sehen die Zeichnung und die hämmern die Zeichnung durch einfach. Und das vielleicht in der Zeichnung ein Problem drin ist und was nicht ganz logisch ist, das sehen die nicht. Das kommt dann erst nachher raus, wenn man auf einmal zusammenbaut. Und da sagt man, das hättet ihr doch sehen müssen. Das ist auch eine Sache der Qualifikation des Personals, das muss man ganz klar sehen.“ [IP\_10\_N]

„Lustige Anekdoten gibt es immer aus China. Da hatten wir einen Lieferanten im Bereich Feinguss. Und bei Firma XY sind Sourcing Projekte immer in QE und QN, also QE ist die Nullrunde und dann QN die erste Serienqualität. Der Lieferant hat zwischen QE und QN, also zwischen dem finalen Serienprodukt die Werkzeuge und sein Business an eine andere Firma verkauft und uns davon nichts gesagt. Auf einmal hatten wir QN Teile die zwar auch gut waren, aber von einer anderen Firma kamen. So kurz vor dem Ziel. Dann haben wir erfahren, dass der Lieferant sein Geschäft verkauft hat „aber das würde uns ja gar nicht tangieren, denn er hat ja seine Werkzeuge mit verkauft“ (...). Ja, der chinesische Lieferant hat es überhaupt nicht problematisch erachtet, für die Firma XY aber war das ein absolutes Fiasko: Komplette Lieferantenevaluierung, Auditierung ist notwendig um Lieferanten in einer QN freizugeben. (...) Also einfach eine andere Business-Mentalität und auch eine andere Art Versprechungen einzuhalten. In Europa geht es, meiner Erfahrung nach, deutlich solider und zuverlässiger zu. (...) und auch in Japan, wenn Ihnen dort jemand sagt "mache ich", dann ist es sicher etwas ganz anderes, als in China. Also das ist schon kulturabhängig. Aber das sind Lernkurven, wo die Zeit und die Erfahrung einen ganz großen Ausschlag geben.“ [IP\_11\_N]

Auch „Dritte“ teilen die Ansicht, dass interkulturelle Besonderheiten zu Problemen bei der Einhaltung von Versprechen führen können. Es wird auf die Notwendigkeit eindeutiger Kommunikation und der Vorgabe unmissverständlicher Leistungsanforderungen bzw. -spezifikationen hingewiesen.

„Das hat letztlich auch was mit den unterschiedlichen Kulturen zu tun. Wenn Sie jetzt in Deutschland eine Leistung anfragen, werden Sie relativ sicher ehrliche Antworten bekommen. Wenn Sie dieselbe Leistung jetzt in Indien anfragen - die Kultur der Kollegen in Indien ist halt so, der kann grundsätzlich alles und das Ganze bestens und erst wenn tiefer geschürft wird, stellt sich heraus, dass die Aufgabenstellung nicht verstanden ist, dass das überlesen worden ist usw., weil der kulturelle Kontext, in dem das Ganze stattfindet, dem Kollegen nicht geläufig ist und demzufolge auch viel genauer spezifiziert werden muss als das bei uns der Fall ist.“ [IP\_29\_D]

Repräsentanten der **Anbieterseite** bewerten interkulturelle Unterschiede in Bezug auf das Verlässlichkeitsverständnis ausländischer Unternehmenseinheiten bzw. Kollegen als Ärgernis und übernehmen für den Fall, dass Kunden aus dem eigenen Kulturkreis betroffen sind, nicht selten die Rolle von Verbündeten für diese Kunden. Gleichwohl erfolgt der Einwand, dass die angeprangerte „Laissez-faire“-Haltung nicht auf den interkulturellen Transaktionskontext begrenzt ist und es sich dabei um eine durch Unternehmen beeinflussbare Problematik handelt.

„In Asien erlebe ich im Moment ganz extrem, dass dort Aufträge erteilt werden aber unsere Kollegen in Asien das nicht erfüllen. Dann kommt es letztendlich auf mich zurück. Der Kunde sagt: „Hilf mir!“ (...). In Asien ist es Gleichgültigkeit. Also das ist hoch interessant. Man lässt alles auf sich zukommen und dann knallt das und: "Oh Pech, aber jetzt müssen wir wohl." Sie improvisieren dann sehr viel. Was dann natürlich nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Das gibt es hier in Deutschland übrigens auch. Aber das ist glaube ich auch eine Frage der Mentalität und der Philosophie eines Unternehmens, ob man sagt: "Ok, ich mache das konsequent" oder ich lasse das einfach auf mich zukommen und dann

sehe ich mal ob das funktioniert oder nicht, was häufig passiert." [IP\_18\_A]

Ein geringeres Maß an Erfahrung auf der Kundenseite wird zum Teil jedoch auch als Chance begriffen, um die eigene Kompetenz und Verlässlichkeit gegenüber diesen weniger erfahrenen Kunden unter Beweis zu stellen.

„Dann gibt es auch regionale Unterschiede. Zum Beispiel ein Unternehmen in China. Ich kommuniziere mit chinesischen Kunden auch ganz anders als mit deutschen oder europäischen Kunden. Weil die Chinesen sich halt noch mehr auf uns und unsere Erfahrung verlassen und auch selber gar nicht diese Anwendungserfahrung und Produkterfahrung haben. Wir haben in Bezug auf chinesische Kunden viel mehr Freiheit in der Auswahl der Komponenten und so weiter.“ [IP\_19\_A]

### 8.1.3.7 Umgang mit Verlässlichkeitsdefiziten

Nachfolgend gilt es den Umgang mit Fällen der Nichteinhaltung von Versprechen und den somit nicht verlässlichen Lieferanten zu beleuchten. **Nachfragerseitig** steht für den Fall eines durch Lieferanten verschuldeten Störereignisses kurzfristig zunächst die Lösung des Problems im Vordergrund, welche zumeist an einer Unterstützung des betroffenen Lieferanten ansetzt.

„Aber an und für sich sind wir da immer sehr lösungsorientiert. Wir prügeln also nicht den Lieferanten in dem Sinne tot, denn damit haben wir nichts gewonnen. Wir versuchen stattdessen dann immer mit dem Lieferanten gemeinsam eine Lösung zu finden. Und wenn die Lösung nachher so aussieht, dass wir in unserer eigenen Werkstatt fragen, ob wir zur Not vier Leute abstellen können, die beim Lieferanten mit unterstützen.“ [IP\_10\_N]

„Erst einmal geht es darum, das Problem inhaltlich zu lösen. „Was sind jetzt die nächsten Schritte, die getan werden müssen, damit der Endkunde nichts davon mitbekommt oder möglichst wenig davon beeinträchtigt ist?“ [IP\_11\_N]

Auch Maßnahmen der Sensibilisierung für die Folgewirkungen des Bruchs von Versprechen und „Erziehungsmaßnahmen“ durch Sanktionsandrohung und ggf. -durchsetzung werden angeführt. Eine mögliche kurzfristige Reaktion besteht darin, nicht verlässliche Lieferanten mit Sanktionen zu belegen. Hierzu werden bspw. die dem Nachfrager durch ein Störereignis zusätzlich entstandenen Kosten auf den Anbieter überwältzt. Das Ziel der Sanktionsdurchsetzung ist hierbei komplementär mit dem Ziel der Geltendmachung einer Entschädigung.

„Wir schauen dann halt, dass wir die Kosten wieder erstattet bekommen, weil wenn wir da zehn Leute stehen haben, die müssen ja bezahlt werden. Wir stellen dem Lieferanten das dann in Rechnung oder ziehen es von der Rechnung ab. Also beglichen wird das. Weil wir das einfach verlangen. Es ist eine gewisse Erziehungsmaßnahme, damit der Lieferant das nächste Mal versucht uns da besser zu bedienen.“ [IP\_4\_N]

„Der Vertrag basiert darauf, dass er liefern kann. Er verspricht uns, dass er das kann und wir erwarten, dass er das tut. Tut er das nicht, gibt es die Strafen obendrauf und das berechnet sich dann halt immer prozentual von dem, was er liefert. Wenn einer der großes Volumen mit uns macht, auf einmal von 98,5 Prozent mal zwei Tage auf 96 Prozent fällt passiert jetzt nichts. Aber wenn der zwei Monate auf 96 Prozent fällt, dann berechnet sich das natürlich nach seinem Gesamtvolumen, weil wir dann eben die Gesamtzuverlässigkeit in Frage stellen.“ [IP\_8\_N]

„Zum Ende, wenn das Thema inhaltlich, also sachlich, gelöst ist, werden die angefallenen Kosten konsolidiert. Und dann muss mit dem Lieferanten in einen Dialog getreten werden. „Wer ist schuld?“, „werden die Kosten geteilt?“, „wie wird damit umgegangen?“. Auch dann im Sinne der "wir wollen ja weiter partnerschaftlich zusammen arbeiten" (...).“ [IP\_11\_N]

„(...) man kann natürlich zu Aktionen greifen. Verbessert sich die Lage nicht, dann weitet man partiell oder punktuell Lagerbestände aus. Das ist aber nicht immer möglich, wenn wir erst relativ spät die Spezifikation des Produktes festlegen. Dann ist das meistens so dass wir die Teile dann auch nachschicken müssen oder mit Transporter. Da ist dann eigentlich so die weitere Vorgehensweise, dass wir dann Lieferanten die Kosten transparent machen, sie auch im schlimmsten Fall einladen. Und es ihnen dann in Rechnung stellen. Das machen wir nicht bei jedem kleinen Einbruch. Aber wenn die sagen wir mal fünfzig schlechte, hundert Teile zu spät liefern, welche mit Verspätung eingebaut werden müssen, dann machen wir das ziemlich transparent. Damit die verstehen warum, das jetzt so ist.“ [IP\_1\_N]

Auch eine Änderung des Lieferantenstatus oder eine Einforderung von Preiszugeständnissen trägt Sanktionscharakter. Hierbei handelt es sich allerdings weniger um kurz- als vielmehr mittelfristig zum Zuge kommende Maßnahmen.

„Es kann natürlich Maßnahmen des Qualitätsingenieurs nach sich ziehen, dass es ein Audit gibt oder Maßnahmen eingefordert werden. Es kann sein, dass der Einkäufer das Gespräch sucht um gewisse Werte zu verbessern. Das wird dann sehr individuell gehandhabt. Was aber nicht individuell ist, ist eine Einclusterung, das heißt wenn er einen gewissen Wert übersteigt, im positiven Sinne dann würde er Preferred Supplier. Einen gewissen Wert unterschreitet, verliert er diesen Status und wenn er unter einen bestimmten Wert rutscht dann wird er zu einem Observed Supplier. Das heißt, er wird dann aktiv vom Qualitätsingenieur mit Maßnahmen gesegnet.“ [IP\_5\_N]

„Also das ist speziell bei Preiserhöhungen, dass der Lieferant zu hören bekommt wie verlässlich er im letzten Jahr war, was für Kosten er verursacht hat. (...) wenn er jetzt zum Beispiel fünf Prozent mehr haben möchte, sollte er schon sehr gute Argumente haben.“ [IP\_1\_N]

Von der **Anbieterseite** wurden sehr unterschiedliche Meinungen über den Nutzen von Sanktionen geäußert, welche zwischen negativ aber wirksam im Fall einfach substituierbarer Lieferanten und weitestgehend nutzlos im Fall nicht umgehend substituierbarer Anbieter rangieren. Der Einwand eines geringen Nutzens fußt hierbei auf dem Argument, dass Sanktionen keinen Beitrag zur Lösung des eigentlichen Problems der Unterbrechung von Wertschöpfungsabläufen beitragen.

„Mein Eindruck was Lieferverlässlichkeit angeht ist im Grunde, dass es keine Anreize sondern nur eine Sanktion gibt. Wenn wir nicht liefern, gehen die halt woanders hin. Dazwischen werden sie vielleicht nochmal zurecht unhöflich und das kann schon sein. Aber im Großen und Ganzen ist da nicht viel Luft.“ [IP\_15\_A]

„In unserem Bereich ist es relativ selten, dass wir wirklich zahlen sollen oder müssten, obwohl das sogar in einigen Verträgen drinsteht. Aber es wird im Grunde relativ selten benutzt, weil es dem Kunden auch nicht wirklich hilft. Wenn er jetzt Komponenten von uns nicht bekommt und das sind jetzt meinerwegen zehn Einheiten, dann kann er zehn Geräte nicht bauen. Diese zehn Geräte kosten vielleicht pro Stück 100.000 Euro bei ihm und bei uns hat diese Komponente jetzt einen Wert von 2000 Euro. Das was er von uns als Pönale bekommt, sind dagegen im Grunde Peanuts. Das hilft ihm eigentlich gar nicht, sondern sein Ziel ist nur diese Komponenten so schnell wie möglich zu kriegen. Er hat nichts davon, wenn er ein paar hundert oder tausend Euro Strafzahlung von uns bekommt. Da kann er gar nichts mit machen. (...) Das schreckt nicht wirklich ab (...)“ [IP\_19\_A]

Hinsichtlich des Umgangs der **Nachfrager** mit nicht verlässlichen Lieferanten unterliegt den Handlungen zumeist ein impliziter Eskalationsmechanismus. Die „Geduld“ des Nachfragers ist hierbei im Wesentlichen abhängig von der Wichtigkeit und Substituierbarkeit des Lieferanten.

„Jeder Lieferant hat in dem Bereich klare Kennzahlen. Und wenn man diese Kennzahlen nicht erreicht kommt der auf so eine Black List. Da muss der Einkäufer dann dementsprechend erklären: „Warum hat er zu spät geliefert?“, „War der Transport zu spät?“, „Hat er zu spät gefertigt?“ Oder was auch immer. Und dann muss man noch einen Eskalationsprozess definieren. Wenn man einmal im Monat die Werte nicht erfüllt, dann ist das noch nicht weiter schlimm. Wenn er das natürlich jetzt dann zwei, drei Mal hintereinander macht, dann kann das vom verantwortlichen Einkäufer dann zur Einkaufsleitung hochgespielt werden.“ [IP\_1\_N]

„Wenn es sich allerdings um einen Lieferanten handelt mit dem wir als Key-Supplier eine strategische Partnersituation eingegangen sind, dann würde man auch entsprechende Zeit investieren in Ursachenforschung, auch mit dem Lieferanten nochmal intensiver Maßnahmen zur Verbesserung identifizieren und auch nachzuhalten. Das ist sozusagen der andere Weg.“ [IP\_3\_N]

„Das eine ist natürlich wir suchen das Gespräch, das nächste ist das man über den Qualitätsingenieur vielleicht gewisse Maßnahmen einleitet wie ein Audit. Je nachdem um was für ein Leistungsversprechen es geht. Wir eskalieren innerhalb des Lieferanten nach oben und danach eskalieren wir innerhalb von Firma XY nach oben. Das kann halt je nach Wichtigkeit des Lieferanten auch hin bis zum Vorstand sein. Und als letzte Konsequenz kommt dann die Ausphasung“ [IP\_5\_N]

Der Einfluss auf Nachfrager – beispielsweise in Bezug auf die Umsetzung von Abstellmaßnahmen für Probleme – ist dabei abhängig von der Machtrelation

zwischen Nachfrager und Anbieter.<sup>1275</sup> Macht erwächst hierbei auch aus einer Nichtverfügbarkeit kurz- oder mittelfristig realisierbarer Alternativen. Somit besitzen große Lieferanten tendenziell einen Vorteil, weil sie einer geringen Substitutionsgefahr unterliegen.

„Na gut, da kommt es auch immer drauf an, welche Leistungsversprechen das sind. Generell würde ich sagen, sind wir erst einmal lieferantenabhängig. Da müssen wir uns nichts vormachen. Und wenn bei der Firma XY, das ist mittlerweile unser größter Lieferant, irgendwo mal was schief läuft, dann sind die Möglichkeiten begrenzt. Aber Fakt ist auch, wenn es gravierend wird, dann thematisieren wir das und dann wird sicherlich darüber diskutiert und wir lassen das dann auch eskalieren. Da haben wir dann auch kein Problem, wenn wir das dem Top-Management vorstellen. Aber das passiert relativ selten. Das sind meistens so Tagesproblemchen, die dann auch hinterher gelöst werden. Bei kleineren Lieferanten, wo wirklich dann, ja, gravierende Dinge vorliegen, oder wo wir auch keine Perspektiven sehen, dann würden wir auch konsequent sein und sagen: "Wir beenden die Zusammenarbeit"." [IP\_6\_N]

Abgesehen von Sanktionen und auch vereinzelt eingesetzten Anreizmechanismen wird die Kommunikation über Abstellmaßnahmen als übliches Mittel zur Behebung von Verlässlichkeitsdefiziten angeführt. Dieser Weg wird insbesondere mit langjährigen, strategischen Lieferanten eingeschlagen.

„Eine kurze Reaktion ist immer der Dialog. Wir zahlen Lieferanten Boni, wenn sie ihre Ziele oder die Commitments einhalten. Langfristig ist halt immer die Frage, irgendwann muss der Dialog halt auch mal aufhören. Man muss dann überlegen wie gravierend es ist, dass dieser Lieferant nicht treu ist oder seine Kennzahlen nicht einhält. Wenn es einen direkten Effekt auf das Business hat, muss man die Entscheidung treffen: „Bin ich in der Lage und welchen Aufwand muss ich betreiben, um Safety of Supply aufzubauen? Und dann zu schauen, verlagere ich Stückzahlen? Schmeiße ich ihn ganz raus, oder lasse ich es ihn nur spüren? Das ist auch wieder ein politisches Spiel, wenn ich nicht einfach sage, ich nehme dem jetzt einfach ein paar Stückzahlen weg. Und wenn der wieder besser wird, dann bekommt er wieder Stückzahlen zurück. Also da gibt es dann viele Maßnahmen, die aber eigentlich immer über den monetären Weg laufen. Ob es jetzt ein Bonus ist, oder ich ihm irgendwelche Stückzahlen wegnehme oder wenn ich ihm auch in Aussicht stelle, neue Projekte nicht mehr an ihn zu vergeben, aber auch das hat am Ende wieder eine monetäre Auswirkung.“ [IP\_11\_N]

"Meine mittlere Reaktion wäre dann einen Besprechungstermin mit den Leuten zu machen und die ganzen Themen anzusprechen und dann zu verlangen wie sie Abhilfe schaffen wollen, dass das zukünftig nicht vorkommt." [IP\_4\_N]

„Also bei den großen Sachen wird das mal mit dem Lieferanten durchgesprochen: „Sag mal, wie kann das passieren?“, „Wie stellst du dir vor, wie das beim nächsten Projekt ablaufen soll?“. Da führen wir dann ein sehr offenes Gespräch, wo ich auch möchte, dass er die Wahrheit sagt. Mir ist lieber er sagt die Wahrheit und dann kann man ja überlegen wie man es löst. Wenn ich merke da fängt der jetzt an mit irgendwelchem Unfug zu erzählen, das bringt dann nichts. Vielleicht gehen wir dann nochmal eine Stufe zurück und sagen er kriegt jetzt erstmal wieder nur einen kleineren Auftrag, um sich nochmal wieder zu beweisen, ob es dann doch bei den kleineren durchkriegt.“ [IP\_10\_N]

„(...) wenn es sich allerdings um einen Lieferant handelt, mit dem wir als Key-Supplier eine strategische Partnersituation haben, dann würde man auch entsprechende Zeit investieren in Ursachenforschung, auch mit dem Lieferanten nochmal intensiver Maßnahmen zur Verbesserung identifizieren und auch nachzuhalten. Das ist sozusagen der andere Weg.“ [IP\_3\_N]

Insbesondere für den Fall einer Verletzung von Qualitätszusagen kommen Maßnahmen der Lieferantenentwicklung zur Erhöhung der Qualitätsfähigkeit bzw. des Qualitätsbewusstseins in Betracht.

„So bieten wir auch an, dass wir dem Lieferanten vor Ort mal ein Training machen für die Qualitätsmitarbeiter, um eben zu schulen was für den Medizinbereich wichtig ist, damit sie auch das Verständnis haben. Wir laden auch manchmal die Mitarbeiter aus der Produktion hier zu uns ein, damit sie mal sehen wo das Produkt verwendet wird das sie da bauen. Dass damit eben Patienten operiert werden, das hat dann oft sehr großen Effekt auf die Qualität. Also wir arbeiten da eher auf Partnerschaft als das ganze jetzt, ich sag jetzt mal gegen den Lieferanten zu verwenden.“ [IP\_5\_N]

Führen allerdings die vorgenommenen Abstellmaßnahmen nicht zu einer Verbesserung der Situation, verbleibt als letzter Ausweg eine Beendigung der Austauschbeziehung. Dies wird im Falle dauerhafter Verlässlichkeitsdefizite auch für besonders wichtige Lieferanten erwogen.

1275

Zum Problem der Existenz von von Machasymmetrie und Abhängigkeit zwischen Anbietern und Lieferanten vgl. die diesbezüglichen Ausführungen in Kapitel 4. Vgl. zudem Spector 2008, S. 335 f., bezugnehmend auf French/Raven 1959, S. 150 ff.

„Das schlimmste was Ihnen je passieren kann, so ist es uns auch schon passiert, dass Sie es dann rausholen müssen beim Lieferanten. Also Sie sehen der packt das einfach nicht. Oder er hat es nicht verstanden. Wir schicken unsere Leute dahin und die berichten keinen Fortschritt. Die machen natürlich dann Maßnahmenplanung und überlegen wie geht es weiter mit dem Liefern. Eine Woche später fährt noch einmal jemand von uns dahin, wieder kein Fortschritt. Dann kommt für uns der Moment, wo wir sagen, es kommen jetzt ein paar Lastwagen und wir nehmen das raus. Dann müssen Sie einen Alternativlieferanten suchen. Der Alternativlieferant riecht natürlich sofort was los ist und nimmt dann einen hohen Preis und es gibt Transportkosten und alle sind unzufrieden.“ [IP\_10\_N]

„Wo wir natürlich Tool-Sourcing haben und wo wir Alternativen haben, geht es dann sehr schnell wenn wir Produkte abziehen. Hinsichtlich „Sehr schnell“ immer im Hinterkopf behalten: In der Medizintechnik heißt das ein Jahr, eins Komma fünf Jahre.“ [IP\_2\_N]

Wenn es trotz Verbesserungsinitiativen über längere Zeit nicht besser wird, dann ist ganz klar ein Szenario bei uns, den Lieferanten auszuschalten weil einfach die Prozesskosten so hoch sind, dass es letztendlich über ein günstiges Produkt nicht rechnet, also wir wissen das alle ziemlich genau. Wir haben auch ziemlich viele Lieferanten so dass man auf jeden Fall auch umstellen kann.“ [IP\_1\_N]

Insgesamt lassen sich auf der Nachfragerseite sehr ähnlich Ansätze des Umgangs mit Verlässlichkeitsdefiziten identifizieren. Die nachfolgende Aussage steht somit stellvertretend für ein allgemeines Stimmungsbild.

„Dann möchte man vom Lieferant erfahren: "OK. Warum kann das dann passieren?“, „Was tut ihr ab sofort proaktiv gegen solche Probleme?“ und man erarbeitet natürlich dann gemeinsam die Themen und das ist der erste Schritt. In einem zweiten Schritt –angenommen, das passiert dann weiterhin – würde man dann hingehen oder in so einer jährlichen Vertragsverhandlung das vielleicht thematisieren und sagen: "Gut, wenn ihr ein bestimmtes Ratio überschreitet, dann möchten wir von euch eine Einmalzahlung“. Dann würde man sozusagen vertraglich da ein bisschen Druck draufbringen. Wenn das dann immer noch nicht hilft und man dann wirklich so unzufrieden ist, dann käme sozusagen der Schritt zu sagen: "Dann suchen wir uns halt einen anderen Lieferanten.". Je nachdem wie alt oder wie gut diese Partnerschaft ist, desto länger würde man sich für diese einzelnen Schritte halt Zeit lassen. Wenn das bei einem Lieferanten mit dem man erst kurz zusammenarbeitet von Anfang an nicht funktioniert und, dann würde man da jetzt auch kein kleines Projektteam bilden und sagen, wir erarbeiten das jetzt bis ins kleinste Detail.“ [IP\_12\_N]

### *8.1.3.8 Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Anbieter als Verursacher*

In Abschnitt 8.1.3.2 erfolgte bereits die Diskussion von Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Nachfrager. Halten Anbieter ihre Versprechen nicht ein, zieht das häufig auch für sie negative Konsequenzen nach sich, welche an dieser Stelle diskutiert werden sollen. Der vorliegende Abschnitt knüpft somit direkt an den vorhergehenden Abschnitt an, in welchem der Umgang von Nachfragern mit anbieterseitigen Verlässlichkeitsdefiziten thematisiert wurde. Von den Vertretern der **Anbieterseite** werden als Folgen einer Nichteinhaltung von Versprechen eine Reihe kosten- wie auch erlösseitiger Implikationen für das eigene Unternehmen angeführt. Bei der Kostenbetrachtung muss allerdings zwischen einer drohenden und realisierten Verletzung abgegebener Versprechen differenziert werden. Bereits eine drohende Nichteinhaltung von Zusagen ist häufig mit einem hohen Ausmaß zusätzlicher Kosten durch „Notfallmaßnahmen“ verbunden.

„Wenn die internen Abläufe nicht synchronisiert sind, führt das z.B. dazu, dass wir statt 2 Sendungen 20 Sendungen verschicken müssen. Jedes Mal fällt dann administrativer Aufwand durch Ausführungsgenehmigungen etc. an. Damit die letzten nicht zu spät vor Ort zur Montage ankommen, muss dann oft auch noch geflogen werden, was zum Teil richtig Geld verbrennt. Da ist die ohnehin niedrige Marge im Neugeschäft ganz schnell weg.“ [IP\_21\_A]

„Also in der Automobilindustrie geht es halt relativ oft um Bandstillstand. Da kommt es halt auch drauf an, welche Produkte man liefert. (...) damals, zu meiner Zeit hieß es: Eine Minute Bandstillstand sind 10.000 €. Das trägt der Zulieferer und das ist in den Verträgen dann auch so festgeschrieben. Bei den Gewinnspannen, die dort existieren, wenn man es wirklich geschafft hat, das Band eine Zeit lang abzustellen – und wenn es nur eine Viertelstunde ist –dann ist der Deckungsbeitrag für das laufende Geschäft definitiv weg. D.h. der Zulieferer wird aufgrund dieser Strafandrohungen von sich aus eigentlich fast alles tun, um die Vorgaben zu erfüllen. Es geschieht auch regelmäßig, dass man wegen



irgendwelcher kleinen Komponenten gerne mal fliegt. Wir haben mal Zahnstangen aus Spanien geflogen für eine Firma XZ. Der Flug hat 19.800 € gekostet, der Gesamtwarenwert betrug so um die 1.500 €. [IP\_14\_A]

Eine Verletzung von Versprechen wird häufig mit Pönalen belegt. Von der Anbieterseite werden daher zum Teil sehr hohe mögliche Kosten durch Vertragsstrafen angeführt. Die angedrohten Vertragsstrafen übersteigen zum Teil die finanzielle Tragfähigkeit von Anbieterunternehmen und müssen durch Versicherungen abgesichert werden.

„Also wenn Sie jetzt eine größere Summe verhandeln, zum Beispiel eine Millionen Warenwert oder Lieferwert, dann fängt die Pönale, ich sage mal, bei fünf Prozent an. Also die vereinbarten Punkte nicht einhalten und wenn Sie, sagen wir mal, dort einen sehr harten Partner haben, kann das auch Richtung zehn Prozent gehen. Das ist ja nur ein Punkt. Da geht es dann auch um die terminliche Absicherung. Da kommen dann noch weitere Punkte dazu in Richtung Schadensersatzforderung. Zu der Pönale kommen immer noch weitere Sachen dazu. Es gibt dann eventuell eine Begrenzung auf fünfzehn Prozent. Ich habe auch schon Verträge gesehen mit zwanzig Prozent, wobei natürlich immer wieder dann in Richtung Versicherung oder Haftungspunkte zurückgezogen wird, wo dann also entsprechend Policen vorgelegt werden müssen.“ [IP\_17\_A]

Festgestellt werden zudem lang anhaltende Schäden für die Beziehungshygiene. Negative Erinnerungen an singuläre Ereignisse der Nichteinhaltung von Versprechen bestimmen dabei möglicherweise langfristig die Wahrnehmung eines Anbieters durch den Nachfrager und überlagern positive Eindrücke.

„Eine nette Anekdote habe ich von dem XY-Konzern, wo wir Zulieferer waren: Da hatten wir am Anfang meiner Tätigkeit öfter mal Lieferschwierigkeiten, d.h. wir konnten die Lieferungen, so wie sie XY von uns erwartet hat, nicht immer vollständig erfüllen. Das hatte verschiedene Gründe. Dadurch stand ich oft im Kontakt mit dem Kunden, mit dem Disponenten dort in der Firma. Die Sache haben wir aber nach einiger Zeit sehr gut in den Griff gekriegt und wir haben wirklich wochenlang genau auf den Punkt das geliefert, was XY von uns gefordert hat. Immer genau die Menge, immer genau zum Zeitpunkt (...). Nach mehreren Woche, oder fast Monaten, habe ich diesen Disponenten bei XY nochmal kontaktiert und er antwortete mir mit „Ach Herr XY, was ist denn jetzt schon wieder passiert?!“. So und da sagte ich ihm: „Mensch, wir liefern jetzt drei Monate völlig problemlos, wir haben die ganze Zeit nicht miteinander gesprochen und wir werden jetzt demnächst mal eine Kundenbefragung durchführen und ich wollte jetzt schon mal vorab hören, wie Sie uns so als Lieferant sehen“. Und da hat er gesagt: „Es gibt eine ganz einfache Messgröße dafür. Sie sind ein scheiß Lieferant!“. Und er sagte: „Ich kann das ganz einfach messen. Wenn das Telefon klingelt, ich die Telefonnummer sehe und genau weiß, welcher Ansprechpartner mich anruft, sofort im Kopf die Teilenummer habe um die es voraussichtlich gehen wird und was es für ein Teil ist und welcher Lieferant das ist, dann habe ich mit dem relativ häufig Kontakt, d.h. relativ viele Probleme. Also ist es ein scheiß Lieferant. Wenn ich eine Nummer sehe, ich ahne, wer der Lieferant ist und ich ahne, um welche Teilenummer es geht, aber ich bin mir nicht sicher, dann ist es ein schlechter oder befriedigender Lieferant. Und wenn ich eine Telefonnummer sehe, ich weder eine Ahnung, was für eine Firma das ist, noch welche Ansprechpartner, noch welche Teilenummer, d.h. es gab noch nie Probleme damit, dann ist dann ein guter Lieferant.“ [IP\_14\_A]

Einflussreiche Nachfrager nutzen im Fall einer Nichteinhaltung von Lieferantenversprechen vielfältige Möglichkeiten der direkten Überwachung des Verhaltens eines Anbieters im Sinne eines intensiven Monitorings.<sup>1276</sup> Auch dieser Verlust der eigenen Handlungsfreiheit durch Eingriffe bedeutender Nachfrager wird als negative Folge einer Verletzung von Versprechen angesehen.

„(...) Das kann dazu führen, dass die sich mit vier Leuten ins Auto setzen und Sie besuchen kommen. Das ist erst einmal unerfreulich und nachher übernehmen sie dann irgendwie die halbe Produktionsleitung. Die stellen sich dann an die Maschine und sagen, was wann wie produziert wird.“ [IP\_14\_A]

„Das passiert dann eher so, dass er uns seine Leute auf den Hals schickt. Teilweise führt das so weit, dass dann die Leute hier dann ganze Tage oder teilweise Wochen hier bei uns im Hause sitzen und selber den Fertigungsprozess verfolgen. Wir haben in schwierigen Zeiten auch schon gehabt, dass dann ein Auditor bei uns hier im Haus sitzt und jeden Tag nachgeprüft hat und sich teilweise auch die Teile wirklich selber hat zeigen lassen: "Wo ist denn das jetzt?", „wie weit ist das und das?“ Er hat praktisch den Terminplan überwacht. Das möchte niemand freiwillig aber so was bringt

<sup>1276</sup>

Monitoring als Maßnahme der kontinuierlichen Überwachung des Verhaltens eines Anbieters durch einen Nachfrager wurde in Kapitel 5.1 diskutiert. Vgl. zudem auch die theoretischen Begründungsansätze für eine Verhaltenskontrolle in Kapitel 2.4, hier insbesondere die in Kapitel 2.4.3 diskutierten Prinzipal-Agenten-Problematisierungen.

aus meiner Sicht viel mehr als eine Pönalstrafe. Natürlich ist es für ein Unternehmen nicht angenehm, wenn jemand Externes da sitzt und in die internen Prozesse reinguckt. Das lässt sich allerdings gegenüber großen Firmen nicht ablehnen. Insbesondere dann, wenn man gerade Probleme hat und Termine nicht einhält." [IP\_19\_A]

Zudem wird die Möglichkeit eines Verlusts von Kunden und entsprechenden zukünftigen Erlösen angesprochen. Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt thematisiert, stellt die Entscheidung zur Aufkündigung einer Lieferbeziehung eine Möglichkeit des Umgangs mit Verlässlichkeitsdefiziten dar, welche Nachfrager vor allem in Abhängigkeit von der Schwere von Versäumnissen, dem Stellenwert eines Lieferanten und seiner Substituierbarkeit durch alternative Beschaffungsquellen bzw. Lieferanten vornehmen.

„Wenn sich ein Kunde beschwert, (...) dann brauchen sie da nicht mehr hingehen. Dann kommt der nicht wieder. Also da muss man schon ganz vorsichtig sein. Einen verlorenen Kunden wiederzukriegen ist viel mehr Arbeit und macht viel schlechtere Preise als sich einen neuen zu suchen und deswegen machen wir da schon was wir können, um die Leute zu halten. Insbesondere die Kollegen in den Segmenten mit den großen Industrien, die ja einen sehr begrenzten Endkundenstamm haben. Die Zahl der großen Automobilunternehmen ist in Europa nicht so wahnsinnig groß. Das sind natürlich gute Kunden. Nur wenn man einen verloren hat, ist das natürlich für das eigene Geschäft sehr schade (...)“ [IP\_15\_A]

„Die Konsequenz für das Nichteinhalten von Zusagen, sei es was Lieferungen oder Produktqualität angeht, ist ganz simpel. Die Leute arbeiten nicht mehr mit dir.“ [IP\_15\_A]

„Das ist in unserer Branche so, dass ein Kunde nicht gleich eine "Second-Source" hat, sprich er kann jetzt nicht direkt auf einen zweiten Lieferanten umwechseln, weil unsere Komponenten sehr kundenspezifisch sind. Aber innerhalb von ein bis zwei Jahren kann er das auf jeden Fall umstellen. Das heißt mittelfristig hätten wir definitiv viele Kunden verloren.“ [IP\_19\_A]

Die Sensibilisierung der Anbieter für mögliche Kundenverluste aufgrund einer Nichteinhaltung von Versprechen ist besonders hoch, wenn Kunden wie im Fall der Beschaffung von Commodities einen Anbieter relativ einfach wechseln können.

„Polycarbonat ist ja nun nicht patentiert und es gibt auch andere Hersteller. Den meisten Kunden ohne spezifizierte Baupläne, also gerade so Verpackern ist das wurscht, wenn jetzt eine absolute klassische Standardfolie, Standardabmessung, Standarddicke, Standardoberfläche, Standardzeug aus irgendwelchen Gründen mal nicht verfügbar sein sollte. Die können dann auch das Konkurrenzmaterial nehmen. Deswegen sorgen wir peinlichst dafür, dass wir unsere Versprechen einhalten, damit sie es nicht tun.“ [IP\_15\_A]

Als besonders schwierig gestaltet sich im Falle eines Kundenverlusts aufgrund negativer Erfahrungen durch die Nichteinhaltung von Versprechen eine Wiedergewinnung verlorener Kunden. Insbesondere ist dies der Fall, falls Entscheider auf der Nachfragerseite über lange Zeit nicht wechseln.

„Anfang des Jahres haben wir einen großen Kunden wieder zurück gewonnen, wie ich gelernt habe. Ich hatte eigentlich gedacht wir würden zum ersten Mal mit denen arbeiten. Aber der in Ehren ergraute Patriarch dieses Mittelständlers sagte mir: „Ja also mit Unternehmen Y hätte er ja eigentlich nicht mehr arbeiten wollen, weil da wäre das mit der Lieferzuverlässigkeit, das wäre ja nicht gut gewesen.“ Dann habe ich gesagt: "Wann war denn das?". "25 Jahre!". Ich konnte dann relativ klar nachweisen, dass es mit mir relativ wenig zu tun hatte. Ich hätte in der Grundschule für Lieferungen des Unternehmens Y nicht so viel zu sagen gehabt. Und dann haben wir ihn davon überzeugt, dass wir das jetzt anders machen.“ [IP\_15\_A]

### 8.1.3.9 Vorteile für besonders verlässliche Lieferanten

Während Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen zumeist negative Konsequenzen für Anbieter nach sich ziehen, wurden mit einer kontinuierlichen Einhaltung von Versprechen Vorteile für In-Supplier erwartet. Sowohl Aussagen von Nachfragern wie auch von Anbietern deuten darauf hin, dass ein möglicher Vorteil von besonders verlässlichen Lieferanten die Erreichung und langfristige Beibehaltung eines Preferred Supplier Status und damit verbundene Vorteile, z.B. durch bevorzugte Berücksichtigung im Fall von Folgeprojekten und neuen Beschaffungsvorhaben darstellt. Dies untermauert die Einschätzung des Verfassers, dass Verlässlichkeit einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil begründen kann.<sup>1277</sup> Eine Fortführung der Zusammenarbeit mit verlässlichen Lieferanten stellt auch für Nachfrager einen Vorteil dar, da die Unsicherheit in Bezug auf die Einhaltung zukünftiger Leistungsversprechen geringer als bei noch unbekanntem Lieferanten ist. Hier bestätigt sich die Vermutung, dass Verlässlichkeit eine Transaktionskosten senkende Wirkung entfalten kann, soweit ein verringertes Maß an Unsicherheit eine Reduktion der Intensität vor- und nachvertraglicher Informationsaktivitäten durch Screening und Monitoring von Lieferanten erlaubt.<sup>1278</sup>

„Wenn wir neue Projekte starten, beginnen wir auf jeden Fall zuerst mit Lieferanten, die sehr verlässlich sind. Sie sind dann die ersten Ansprechpartner. D.h. sie bekommen auch innerhalb von Projekten oder auch in der Serie mehr Einblick in unsere Prozesse und damit die Chance noch besser und schneller besser zu werden. Also es ist sehr, sehr schwer, als neuer Lieferant wirklich an die Spitze der Pyramide zu kommen. Verlässliche Lieferanten gelangen schneller nach oben in dieser Pyramide. Und die bekommen auch mehr Informationen. Wir sind teilweise sehr, sehr eng verzahnt mit den Lieferanten.“ [IP\_2\_N]

„Bei Lieferanten die wir kennen machen wir jetzt in dem Sinne keine Lieferantenauswahl mehr, sondern wissen, die können das. Die werden angesprochen, sollen ein Angebot abgeben und fertig. Insbesondere wenn wir sehen, wir haben einen sehr terminkritischen Auftrag und ein neuer Lieferant hat einen super Preis gemacht, gehen wir manchmal davon weg diesem Lieferanten den Auftrag zu geben. Weil wir dann sagen, das kann ein zu großes Risiko für uns bedeuten. Da gibt es eben die Lieferanten, mit denen man das sehr gut machen kann, weil man mit denen eingespielt ist. Man weiß die verstehen was wir wollen. Es kommen dann nur noch da wo es dann sehr knapp wird neue Lieferanten rein.“ [IP\_10\_N]

„(...) Das sind eigentlich schon die Folgeprojekte. Also da bin ich auch ganz persönlich, habe da eine sehr strikte Handhabe (...). Partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten, wo Lieferanten die extra Meile gehen, um Sachen gut zu machen und sich loyal verhalten, die kriegen von meiner persönlichen und meiner unternehmerischen Seite, also seitens meiner Firma – und ich halte auch meine Mitarbeiter dazu an – 110% Loyalität, und werden dafür belohnt.“ [IP\_11\_N]

„Auf jeden Fall haben wir deutlich bessere Möglichkeiten an mehr Geschäft zu kommen bei den Kunden. Unsere Kunden haben alle in Summe eine Zwei-Lieferanten-Strategie. Das heißt er baut die kleinen Geräte mit uns und bestimmte andere Geräte mit einem Wettbewerber. Jeder Kunde versucht irgendwo eine Wettbewerbssituation aufzubauen. Wir könnten jetzt auch hundert Prozent liefern, aber der Kunde wird sich hüten uns hundert Prozent zu geben. Ich kann jetzt aber mal von sechzig Prozent Anteil bei dem Kunden, kann ich dann vielleicht auch siebzig Prozent Anteil kommen oder achtzig Prozent. Und das ist halt ganz klar abhängig davon wie die Zufriedenheit ist.“ [IP\_19\_A]

<sup>1277</sup>

Vgl. hierzu die Diskussion in Kapitel 3.2.2.

<sup>1278</sup>

Eine Diskussion der Erklärungsbeiträge der Transaktionskostentheorie erfolgte in Kapitel 2.4.2. Zur Diskussion von Informationsaktivitäten als Mittel zur Reduktion von Unsicherheit über die Verlässlichkeit von Anbietern vgl. Kapitel 5.1.

Bei ansonsten mit anderen Lieferanten ebenbürtiger Erfüllung von Lieferkriterien wird auch die These einer Funktion von Verlässlichkeit als „Zünglein an der Waage“ bestätigt.<sup>1279</sup>

„Es ist natürlich klar, dass ein verlässlicher Lieferant gern gesehen wird, und man versucht dann diese Lieferanten zumindest auf den Preis hin zu bringen den der Günstigste hat, soweit er sich das leisten kann und will. Wenn er den Preis des Günstigsten macht, dann ist es mir lieber und ich versuch den Lieferanten dann zu nehmen.“ [IP\_4\_N]

„Ich sehe, dass sich da einfach ein Vertrauen aufbaut und ein Vertrauen dann am Ende schwer messbar zu machen ist in Geld aber das dann bei vielen Entscheidungen durchaus eine große Rolle spielt zu sagen man entscheidet sich bewusst für Lieferant A, obwohl man weiß, dass der vielleicht auch ein paar Cent teuer ist. Und diese Differenz oder dieses Premium kann man sich, denke ich, nur erwirtschaften oder auch dann nur erhalten, wenn auf der Gegenseite dann klar ist, dass man ein verlässlicher Partner ist.“ [IP\_12\_N]

„Wir brauchen nicht einmal schneller zu sein. Mein Chef sagt immer, wir hätten allein schon 20% mehr Aufträge wenn wir einfach nur unsere Versprechen einhalten würden.“ [IP\_21\_A]

Darüber hinausgehend stellt eine Reihe von Nachfragern die Akzeptanz eines geringfügig höheren Preisniveaus für verlässlich erachtete Lieferanten in Aussicht.

„Wenn jetzt die Situation auftritt dass drei, vier unterschiedliche Lieferanten alle die grundlegenden Anforderungen erfüllen, kann derjenige der unserer Schätzung nach am verlässlichsten seine Versprechen einhalten wird auch einen klein wenig höheren Preis verlangen. Das sagen wir zwar nicht so laut und nicht so gerne im Einkauf, zumindest das Management nicht, weil wir natürlich auch viele Einsparungen haben. Also um die Leute motiviert zu halten sagen wir das nicht so laut. Aber mit dem Produktionsvorstand und Supply-Chain Produktion und den ganzen Produkt-Supply Bereich ist die klare Zielrichtung 2013/2014 Wachstum und Versorgungssicherheit ist Punkt Nummer eins. Wenn notwendig, dürfen wir dafür einen höheren Preis zulassen.“ [IP\_3\_N]

„Die besonders Verlässlichen, die dürfen sich dann halt eben auch mal was erlauben, wo man dann sagt: „Ja, komm, ist gut.“ Die dürfen sich natürlich auch ein bisschen höhere Preise erlauben. Auch wenn sie halt eben mal einen Artikel von drei, vier, fünf Leuten gegenquotieren lassen. Es schwingt halt eben immer mit, bei mindestens dreien haben sie einen Preis: „ob es wirklich so kommt?“, „ob er es wirklich kann?“, weil er das eben noch nie gemacht hat. Es ist in achtzig Prozent der Fälle so, dass der verlässlichste Lieferant den Zuschlag bekommt, selbst wenn er noch ein bisschen teurer ist. Dann sitzt man vielleicht nochmal zusammen und geht nochmal über den Preis und sagt: „Du. Die anderen können das aber für XY. Kannst du nicht noch ein bisschen runter? Dann sind wir zwar noch nicht beim günstigsten Preis aber damit könnten wir leben.“ [IP\_8\_N]

Die Realisierbarkeit höherer Preise wird von der Anbieterseite wie auch von Dritten bestätigt und argumentativ unterstützt. Anbieter relativieren jedoch zum Teil, ebenso wie Auskunftspersonen der Nachfragerseite, das Ausmaß preislicher Vorteile.

„Der Sinn und Zweck ist ja, dass wir kontinuierlich mit dem Kunden zusammenarbeiten und nicht ein schnelles Geschäft machen und nach uns die Sintflut.(...) Dazu gehören auch höhere Preise als der Wettbewerb, dafür ist man morgen auch noch am Markt und steht dem Kunden zur Verfügung. Auch das ist ein Argument und auch das ist ein Zeichen das man verlässlich ist. Denn wenn ich Dumping geh dann kann ich dem Kunden auch nichts mehr bieten und dann leidet schon die Verlässlichkeit.“ [IP\_18\_A]

„Besonders verlässliche Lieferanten können einen geringfügig, wirklich geringfügig, höheren Preis machen. (...) Vor allem aber haben sie die Sicherheit weiterhin Lieferant bleiben zu dürfen. Aber wenn man ein Produkt macht das relativ schnell nachzumachen ist, dann nützt mir die beste Partnerschaft nicht wenn ich das gewünschte Preisniveau nicht schaffe.“ [IP\_14\_A]

„Ich glaube, dass besonders verlässliche Lieferanten einen Premiumpreis durchsetzen können: Gefühlsmäßig würde ich sagen die können gegenüber einem No-Name-Mitbewerber schon 5-10 Prozent mehr durchsetzen.“ [IP\_29\_D]

Ebenso werden – auf beiden Seiten gegebene – Kostenvorteile durch ein geringeres Maß an Kontrollaktivitäten als Vorteil verbucht. Als Beispiel wird eine geringere Audithäufigkeit angeführt.<sup>1280</sup>

„Ein Vorteil für beide Seiten ist, die Audithäufigkeit nimmt ab. Also aus Sicht der Lieferanten sozusagen Kosten, die sie haben, um alles zu präsentieren, zu managen. Wenn wir Audits machen, sind bei denen auch fünf, sechs Leute gebunden. Und diese Dauerlieferanten haben sozusagen IT-Schnittstellen, so dass das ganze Bezahlen im

1279

Vgl. hierzu Günter 2007, S. 194 und S. 198 sowie die Diskussion in den Kapiteln 3.2.2 sowie 4.3.1.

1280

Dies entspricht der bereits zuvor angeführten Möglichkeit zur Senkung von Transaktionskosten durch eine Reduktion von Monitoring-Aktivitäten.

Schutzverfahren läuft. Sie kriegen sehr schnell ihr Geld. Das macht nur Sinn, wenn es eine langfristige Partnerschaft ist, ansonsten investiert man nicht in so eine Schnittstelle." [IP\_16\_N]

Auch eine verbesserte Planungsfähigkeit wird als beidseitiger Vorteil gesehen. Sie ergibt sich durch die Vereinbarung einer langfristigen Zusammenarbeit. Ein Interviewpartner der Nachfragerseite verweist hierbei auf die Realisierbarkeit von Open Book Accounting in Verbindung mit fixierten Gewinnspannen. Allerdings stellt eine Offenlegung der eigenen Kostenstruktur für Anbieter einen Verzicht auf proprietäres Wissen dar und ist somit auch mit Risiken verbunden, z.B. im Falle der Ausnutzung einer Konkurrenzsituation mit mehreren vergleichbaren Anbietern durch die Nachfragerseite. Folglich bedarf es hier eindeutiger Versprechen der Nachfragerseite in Bezug auf Austauschmodalitäten und zudem unter Umständen auch eines etablierten Vertrauensverhältnisses zwischen Anbieter und Nachfrager.

„Mit zwei besonders zuverlässigen Partnern sind wir so weit gekommen, dass wir eine offene Buchkalkulation haben und wir haben vereinbart welchen Profit die machen können. Die Vereinbarung ist da, das heißt wir geben das Instrument hin, wir kriegen vier Wochen später eine Kalkulation, wir schauen uns die Kalkulation an und das Ding stimmt. Da werden nochmal im Bereich eins, zwei, drei Prozent von Komponenten hin und her geschoben. Das heißt dass ich in, ich sag mal, in acht Wochen loslegen kann wo wir früher ein Jahr gebraucht haben. Der Vorteil für den Lieferant ist, er weiß worauf er sich einlässt, er kann kalkulieren.“ [IP\_7\_N]

Generell wird mit verlässlichen Lieferanten eher eine auf langfristige Partnerschaft ausgelegte Geschäftsbeziehung angestrebt, welche viele der bereits erwähnten Vorteile vereint und im Zweifelsfall sogar einen Schutz im Fall von Krisen darstellt.

„Die Lieferanten die Preferred-Supply-Status haben, sollen natürlich auch verwendet werden um neue Teile zu vergeben. Ist dann auch ein Stück weit wichtiger als der Preis. Das heißt potenziell könnte er preislich besser liegen als ein anderer Wettbewerber, wobei wir natürlich versuchen den Preis fair aber strikt unten zu halten. Wir setzen auf langjährige Partnerschaft, das heißt so ein Lieferant kann sich sicher sein, das auch wenn er mal Schwierigkeiten hat, dass er unsere feste Unterstützung hat. Also wir hatten auch schon Fälle wo man mal Stützkäufe gemacht hat um ihm durch das Tal der Tränen zu geleiten. Oder auch, dass wir über eine Beteiligung nachdenken, um ihn vielleicht vor einer Insolvenz zu retten.“ [IP\_5\_N]

Hinsichtlich möglicher Anreize standen Lieferantenauszeichnungen im besonderen Blickpunkt der Auskunftspersonen. Auf der **Nachfragerseite** lässt sich eine uneinheitliche Wahrnehmung des Nutzens dieser Auszeichnungen vernehmen, welche auf Brancheneigenheiten hindeutet. Als Problempunkte werden eine unzureichende Transparenz der Vergabekriterien und -prozesse sowie ein inflationärer Gebrauch von Auszeichnungen in einzelnen Branchen wie z.B. der Automobilindustrie angeführt.

„Ich glaube dass Lieferanten-Awards in der Automobilbranche ein bisschen zu Tode getreten wurden. Also wie gesagt, das ist in meiner eigenen Unternehmung eher eine positive Sache, weil es doch ein gutes Feedback ist. Aber es gibt auch andere Beispiele wo es nicht mehr gut ankommt, wo es ein bisschen abgedroschen ist (...).“ [IP\_1\_N]

„(...) irgendwelche Sachen mit irgendwelchen Awards und wer ist der beste Lieferant und so, das mag dann irgendwie auf noch mal höherer Ebene sozusagen für den ein oder anderen auch wichtig sein aber ich sage mal für mich, für mein Tagesgeschäft, ist das maßgebend, was im Vertrag steht und wie der Vertrag gelebt wird also sprich: „Wie partnerschaftlich ist die Beziehung?“ (...).“ [IP\_12\_N]

Allerdings gibt es auch Ausnahmen, z.B. wenn es sich um vergleichsweise junge Branchen handelt. Interviewpartner 7 vernimmt als Einkaufsleiter eines großen

Unternehmens aus dem Bereich Biotechnologie dementsprechend eine positive Resonanz seitens der Anbieter und führt dies unter anderem auch auf die positive Reputation seines Unternehmens in der Branche zurück.

„Wir haben unter anderem den Supplier of the Year Award, das ist eine Kleinigkeit aber da wir in unserer Branche doch eines der "Branchenprimusse" sind, sehen die Lieferanten sehr gern wenn die da so einen Award hängen haben. Und das ist sehr transparent, die Leute wissen was wir messen, die Leute wissen wie wir messen, die Leute wissen wann wir messen, die wissen wie das ganze Ding berechnet wird und wenn wir das Supplier of the Year Award gewinnen, dann ist das eine Bestätigung der Performance. Das sind Kleinigkeiten, das ist für uns relativ viel Arbeit aber es hat einen sehr hohen symbolischen Wert. In der Industrie hingegen ist es ausgelutscht und meistens auch Show. Aber gucken Sie sich die Pharma- und Biotechnologie an, wir sind eine der Firmen mit der längsten Geschichte. Wir sind dreißig Jahre. Da ist das noch neu, die Branche ist noch jung. Ob das jetzt so ein Workshop ist oder so ein Award ist, ist für die Branche neu, die kennen das nicht. Ich sage in fünfzehn Jahren wird das auch anders sein.“ [IP\_7\_N]

Von der **Anbieterseite** wird in der Gesamtbetrachtung ein eher kritisches Bild über Lieferantenprämierungen geteilt. Gern gesehen werden hingegen positive Rückmeldungen bzw. Lob und kleinere Anerkennungen für gute Leistungen.

„The show must go on und von daher sind Lieferantenpreise schon relevant. Die Hotellerie, Gastronomie und wer auch immer verdient gut daran. Wenn man diese Feten nicht ganz aussterben lassen will und sich gegenseitig mal ab und zu auf die Schulter klopfen will, dann ist es auch durchaus ok. (...) dass da so ein riesen Tamtam drum gemacht wird, von wegen Supplier of the Year oder so etwas, das wird nirgendwo eigentlich so hoch aufgehangen, wie dort. Wenn man partnerschaftlich miteinander umgeht, dann kann man ja auch mal abends zusammen ein Bier trinken. Dafür muss man nicht solche Awards machen. Das läuft dann eher noch auf althergebrachte Weise mit einem Handschlag, mit einer gemeinsamen Runde Golf, oder was auch immer. Das würde ich jetzt als eine Auszeichnung als Supplier of the Year sehen. Wenn der Kunde sagt: „Mensch, das hat so viel Spaß gemacht, ihr seid so gut. Macht mal eine schöne Firmenparty, ladet eure Mitarbeiter mal ein und die Rechnung schickst du mir zu“. Das kommt zuweilen auch vor.“ [IP\_14\_A]

„Ich weiß auch von unserer Firma, dass wir öfter bei bestimmten Kunden komischerweise regelmäßig Awards kriegen. Bei anderen kriegen wir nie Awards, obwohl wir auch da hoch angesehene Automobilzulieferer sind.“ [IP\_20\_A]

### 8.1.3.10 *Ansatzpunkte eines Managements von Verlässlichkeit*

Die Erkenntnisse zur Verlässlichkeit von Lieferanten beabsichtigen neben dem wissenschaftlichen Mehrwert auch einen praxisbezogenen Nutzen zu generieren. In den Gesprächen mit Auskunftspersonen wurde daher auch auf Implikationen für ein Management von Verlässlichkeit und entsprechende Maßnahmen eingegangen. Ansätze des Managements von Verlässlichkeit lassen sich hinsichtlich ihres jeweiligen Hebels unterscheiden. Auf der einen Seite stehen eher reaktive Maßnahmen der Überwachung und Kontrolle von Lieferanten sowie Maßnahmen der Absicherung von Risiken. Diesen stehen auf der anderen Seite proaktive, direkt an Lieferanten gerichtete Ansätze zur Verbesserung bestehender Lieferanten und der Identifikation und Auswahl neuer verlässlicher Lieferanten gegenüber. In den Interviews mit Vertretern der **Nachfragerseite** zeigte sich, dass strategische Sourcing-Ansätze den Bedarf an verlässlichen Anbietern reflektieren. Dies betrifft ebenso die Gestaltung von Lieferantenauswahlprozessen wie auch generelle Überlegungen der Aufrechterhaltung von Auswahlalternativen sowie der Berücksichtigung von Entscheidungskriterien. Die Aussagen von Interviewpartner 10 als Einkaufsverantwortlicher eines großen Unternehmens des Anlagenbaus

deuten auf eine Berücksichtigung der mit einer Beschaffungsentscheidung einhergehenden Total Cost of Ownership hin.<sup>1281</sup>

„Also für die ganz einfachen Sachen da gibt es keine Methode, das ist einfach unser Netzwerk. Für die komplexeren Sachen, wo es wirklich um langfristige Sachen geht: Ein neuer Lieferant für Bioreagenzien, wo wir auch Potenzial dahinter sehen, da haben wir ein Auswertungsverfahren. Das ist ein Selection Process, der läuft in fünf unterschiedlich Schritten und der endet damit, dass ein Workshop gemacht wird wo Erwartungshaltungen ausgetauscht werden. Erwartungshaltungen zu Liefertreue, Entwicklung, Serienproduktion, Problemfällen. Das wird dort ausgetauscht, das wird auch festgehalten und da werden die Verträge zwischen den zwei Firmen festgelegt.“ [IP\_7\_N]

„Wir machen uns dann in unserer Beschaffungsentscheidung ein Gesamtbild. Das macht ja keinen Sinn, dass ich mal ganz günstig in Asien einkaufe, aber Tag und Nacht zwei Leute dahinschicken muss, damit die keinen Unfug machen. Muss es dann zum Schluss noch aufgrund der Lieferzeit in das Flugzeug tun, um überhaupt die Lieferzeit treffen zu können. Also kann sein, dass bei diesem Auftrag dann Asien völlig rausfällt, weil es eben in der vereinbarten Lieferzeit so gar nicht zu schaffen ist. Dann ist es besser, man kauft es zu einem höheren Preis hier in Europa ein und bei einem Lieferanten, der stabil und etabliert ist, der auch unsere Zeichnungen genau lesen kann und weiß wen er hier fragen muss wenn ein Problem ist. Gut, dann sieht im Moment zwar in der Einkaufsentscheidung als teuer aus, aber in der Gesamtkostenrechnung ist das der wesentlich kostengünstigere Weg.“ [IP\_10\_N]

Es wurde überdies deutlich, dass die Notwendigkeit eines Zugriffs auf verlässliche Anbieter Berücksichtigung in beschaffungsstrategischen Überlegungen findet. Mit dem Ziel der Sicherstellung von Versorgungssicherheit wurde so beispielsweise auf die Strategie des Local Sourcing verwiesen, unter anderem um den Bestand eines Pools an lokal nahen Lieferanten in ihrer Existenz zu erhalten.

„Wir sind sehr lokal und haben auch einen schnellen Zugriff auf unsere Partner.“ [IP\_2\_N]

„Auch unter dem Gesichtspunkt dass wir halt auch nicht nah vor Ort uns das beispielsweise immer wieder anschauen können. Thema auch Transportwege, spielt da ja auch eine Rolle. Ich würde nicht sagen, dass das heutzutage noch so riesen Faktoren sind. Aber sind schon, sag ich mal auch immer wieder so Punkte, wo wir aktiv auch treiben müssen, dass wir mehr, nicht nur in China und Indien, aber das sind unsere beiden Groß-Sourcing-Länder, dass wir immer mehr dorthin auch geben. Weil der ein oder andere sich da auch bisschen schwer tut.“ [IP\_3\_N]

„Würde man jetzt auf die Idee kommen, alles nach China zu geben und die Powerplant-Industrie würde auch auf die Idee kommen alles nach China zu vergeben, geht dieser Maschinen- und Anlagenbau so wie er jetzt hier noch in Deutschland und auch in Norditalien mit ein paar Unternehmen existiert, kaputt. Was machen Sie jetzt wenn Sie jetzt auf einmal aus Europa einen Auftrag kriegen mit einer ganz kurzen Lieferzeit?. Vielleicht mit einem sehr schönen Preis sogar. Weil er sagt kurze Lieferzeit ist mir mein Geld auch wert. So dann haben Sie keinen mehr. Dann können Sie quasi nicht mehr anbieten. Deswegen ist auch unsere Tendenz, dass wir sagen wir müssen auch ganz klar gucken, dass wir auch eine europäische Maschinen- und Anlagenbauindustrie auch mit Aufträgen versorgen. Ich habe nicht davon wenn ich nachher hier in Deutschland keinen mehr habe. Für Feuerwehreaktionen. Es kann ja sein, dass Sie Teile rüber kriegen aus China, die qualitativ so katastrophal sind, dass Sie sie hier nachbearbeiten müssen. So dann sagt natürlich das Unternehmen, dem Sie seit zehn Jahren keinen Auftrag mehr gegeben haben: "Sag mal was willst du von mir. Ich habe mir mittlerweile einen anderen Industriezweig gesucht, ich mache es nicht mehr für dich." Deswegen muss man immer gucken, dass man hier vor Ort auch Unternehmen hat.“ [IP\_10\_N]

Auch der Aufbau neuer Bezugsquellen sowie eine breite Streuung des Beschaffungsportfolios unter Berücksichtigung kleinerer Anbieter wurde als strategisches Ziel angeführt. Multiple Sourcing dient hierbei als langfristig ausgerichtete Risikomanagementstrategie, soweit es zu einer dauerhaften Aufrechterhaltung qualifizierter Beschaffungsalternativen beiträgt.

„Es gibt leider, aus Sicht des kaufenden Unternehmens, einige schon fast monopolistische Strukturen, und dann lautet die Lieferantenstrategie noch einen anderen aufzubauen. Also auch bewusst Portfolio zu Kleineren zu geben um diese zu stärken. Das ist halt etwas was leider bei einigen Produkten eine Rolle spielt. Ansonsten ist es eine ganz klare Risikovermeidungsstrategie, auch einen Zweit- oder auch Drittlieferanten mit zu suchen, bereits in der Identifikation natürlich. Aber auch dann eben mit zu Qualifizieren und dann gerne auch einen Split der Menge zu machen. Also dann nicht hundert Prozent an Einen zu vergeben sondern zum Beispiel sechzig-zwanzig-zwanzig.“ [IP\_3\_N]

Hierbei fand die Möglichkeit der Qualifizierung von Lieferanten für die speziellen Anforderungen einer Branche Erwähnung. Diese ist neben der Voraussetzung

<sup>1281</sup>

Vgl. hierzu auch die Diskussion zum Konzept der Total Cost of Ownership (TCO) in Kapitel 3.2.2.

einer generell gegebenen hohen fachlich-technischen Kompetenz an die Erwartung geknüpft, Lieferanten langfristig zu begleiten und an sich zu binden.

„Wir haben vor zweieinhalb Jahren damit angefangen, einen Kunststofflieferanten bei uns mit reinzunehmen, der branchenfremd war, aber der sehr präzise kleine Teile machen konnte. Durch Workshops hatten wir das Gefühl, der kann es schaffen. Ja dann haben wir dem geholfen durch eine sehr enge Kooperation. Da haben wir mit denen monatlich Abstimmungsgespräche, quartalsmäßig haben wir Reviews. Das ist ein Invest von unserer Seite aber es lohnt sich. (...) Der ist ein Selbstläufer geworden und entwickelt sich immer weiter. Der hat jetzt vor einem halben Jahr selber das ISO 13485-Zertifikat für Biotechnologien, Medizintechnik gemacht. Wo alle zu mir davor gesagt haben "der kennt unsere Branche nicht, was soll der Quatsch?". Aber die hatten eine Technologie womit die extrem kleine Teile mit machen konnten. Und wenn ich die Technologie habe und ich muss einen anderen Werkstoff hernehmen ist es wesentlich einfacher als wenn ich den Werkstoff habe und eine neue Technologie." [IP\_7\_N]

Dennoch wurde – wie auch bereits im Zuge der Diskussion einer Anreizgestaltung für verlässliche Lieferanten erwähnt – die Bestrebung geäußert, neue Aufträge innerhalb eines bestehenden Pools existierender Lieferanten zu vergeben.

„Also bei der Neuvergabe eines Produkts versuchen wir aus dem bestehenden Lieferantenpool den Richtigen zu finden und eher zu vermeiden noch mehr Lieferanten aufzunehmen. Das heißt da wissen wir eigentlich sehr gut über die aktuelle Situation der Lieferanten Bescheid. Weil wir auch den Einkauf nach Materialgruppen aufgeteilt haben und somit jeder Einkäufer eigentlich seine Pappenheimer sehr gut kennt. Da geht es dann eher wirklich nochmal drum das Gefühl des Einkaufs auch nochmal mit Fakten zu hinterlegen." [IP\_5\_N]

Ein eher reaktiver Ansatz des Verlässlichkeits-Management besteht im Monitoring der Einhaltung von Versprechen, welches, zumeist im Rahmen des Qualitätsmanagements und unterstützt durch entsprechende IT-Systeme, standardmäßig von **Nachfragern** betrieben wird. Interviewpartner 2 weist als Verantwortlicher für den strategischen Einkauf eines großen Medizintechnikherstellers auf umfangreiche vertragliche Vereinbarungen in Bezug auf qualitative Leistungsaspekte hin. Ebenso streicht er die Notwendigkeit einer umfangreichen Information von Lieferanten über die Einsatzbedingungen eines gelieferten Produkts heraus.

„Es gibt zu jedem Lieferanten eine Qualitätssicherungsvereinbarung in der auch Qualitätsziele definiert sind. Jeder Prüfplan wird dokumentiert. Wir lassen alle Ware prüfen. Zeichnungsgebundene Teile lassen wir jetzt zumindest beim Lieferanten prüfen. Intern geht es nochmal über die Wegekontrolle. Somit haben wir das Kriterium Überwachung und dann Geheimhaltungsvereinbarung im Vorfeld, dann den Vertrag über allgemeine Zusammenarbeit. Unser Lieferant muss wissen für was seine Teile eingesetzt werden und was wir daraus bauen. Also, dass er sich dann nicht aus der Verantwortung stehlen kann." [IP\_2\_N]

„(...) Da haben wir auch ein sehr genaues Qualitätsmanagement. Und das machen wir schon sehr, sehr professionell. Wir machen dann so ein Beschwerdemanagement, dann werden wirklich Abweichungen von dem Soll beschrieben. D.h. Lieferverzögerung, heißt schlechte Verpackungen und ich weiß nicht, wie viele Arten es gibt, wo wir dann wirklich pro Lieferant prüfen, wo sind Abweichungen vom Soll? Und da finden wir auch Statistiken und das wird dann auch in den meisten Fällen quartalsweise mit den Lieferanten besprochen." [IP\_6\_N]

„Wir haben einen Fragebogen entwickelt um eine Beratung zu beurteilen, den wir im Prinzip für alle "Indirects" hernehmen können. Da gibt es eine Beurteilung von den Stakeholdern die in diesem Projekt gearbeitet haben über den Lieferanten über verschiedene Phasen, vom Projektmanagement über die Vorschläge über die Ausarbeitung. Das wird vom Einkauf ausgewertet und dann kommen noch ein paar "Hard Facts" dazu. Liefertermin, Vereinbarungen aus dem Lastenheft usw. (...). Die zwei zusammen geben eine schöne Beurteilung. Bei den Direkten ist es einfacher. Da sagt mir mein SAP System "hat er rechtzeitig geliefert, in der richtigen Menge, am richtigen Ort". Aber auch da werden die "Soft Facts" abgefragt, nicht monatlich sondern nur halbjährlich. Auch über einen Fragebogen, welchen wir ganz einfach in Excel aufgebaut haben. Da müssen die Leute zwölf Häkchen setzen und dann ist das Ding fertig. Man muss es richtig einfach stricken sonst haben die Stakeholder keine Lust das zu machen." [IP\_7\_N]

„Wir machen quartalsweise eine Lieferantenbewertung. Das heißt da werden im Prinzip Punktelisten geführt. Terminüberschreitung, mal Qualitätsüberschreitung und solche Dinge. Und zum Quartalsende schauen wir uns die an. Dann werden die Lieferanten angeschrieben wenn die eine gewisse Punktzahl unterschreiten und werden gefragt: „Wie willst du das im nächsten Quartal abstellen?“ Wenn die Antworten nicht auskömmlich sind, dann kann es passieren, dass er mal drei vier Monate keine Anfrage bekommt. Also da wird dann auch drauf reagiert auf diese Verlässlichkeit." [IP\_10\_N]

„Analysen sind absolut elementar für die Lieferantensteuerung und auch Früherkennung. Also es geht fast gar nicht, ohne (...) das ist ein riesiger Mehrwert, den die IT über diese Auswertungsanalysen da liefern. Das ist die Basis für jedes Lieferantengespräch, was halbjährlich oder jährlich durchgeführt wird. Und es ist natürlich auch für die Geschäftsführung ein Steuerungstool, um Einkäufer zu steuern. Und um dadurch natürlich Effizienz und Kosten zu steuern. Also das ist



absolut elementar." [IP\_11\_N]

Monitoringaktivitäten im Rahmen eines Qualitätsmanagements bzw. der Qualitätssicherung sind unterschiedlich stark ausgeprägt und reichen bis hin zu einer ständigen Vor-Ort-Kontrolle des Lieferanten, deren Notwendigkeit u.a. mit Negativbeispielen im Falle unzureichenden Monitorings begründet wird.

„Das regeln wir über die Qualitätssicherung. Wir haben Leute vor Ort, die permanent daneben stehen. Ihnen steht im Budget eine gewisse Summe zur Verfügung, die können Sie nicht immer in Europa realisieren. Das heißt wir sind gezwungen nach Asien zu gehen oder einzukaufen. Und dann muss man diese gewissen Unannehmlichkeiten dann halt in Kauf nehmen, in der Kalkulation berücksichtigen und permanent vor Ort sein. Wir haben jetzt im Moment schätzungsweise zehn Leute in Asien nur für unseren Bereich Hüttentechnik und Stranggießtechnik. Sie können sich ausrechnen was das kostet. Da müssen Sie schon in Asien sehr kostengünstig einkaufen, damit sich das lohnt.“ [IP\_10\_N]

Aus der Sicht von Nachfragern lassen sich quantifizierbare „Hard Facts“ in Bezug auf die Einhaltung von Qualitäts- oder Lieferzeitversprechen zumindest in seriellen Wertschöpfungsprozessen vergleichsweise einfach erfassen.

„Also alles was wir an harten Fakten haben ist sowieso am Ende täglich überwachbar. Alles was dann an subjektiven Fakten bewertet wird, erheben wir einmal jährlich in der Lieferantenbewertung.“ [IP\_1\_N]

„Sowas wie Qualität ist sehr einfach zu überprüfen. Es gibt eine Analytik die guckt sich die Produkte an. Auch das "In-Time" und "In-Full" ist relativ leicht zu überprüfen.“ [IP\_3\_N]

Die Erkenntnisse der Auswertung erfasster Daten sind Grundlage einer regelmäßig erfolgenden Lieferantenbewertung und werden häufig mit Lieferanten geteilt.

„Wir lassen die Lieferanten den Wert wissen. Und wir kombinieren den Wert mit Audit-Ergebnissen, mit den Non-konformen On-Time-Delivery-Werten. Dieses Gesamtpaket bekommt er als Note sozusagen in Prozent ausgedrückt überliefert. Auch mit den Einzelpositionen woher diese Werte kommen. Auf der mittleren Ebene, also spricht auch von Non-Conforming, von On-Time von dem Fragebogen gibt es jeweils Prozente die wir auch mit übermitteln und das ist dann die Diskussionsgrundlage mit dem Lieferanten.“ [IP\_5\_N]

„Wenn es allerdings Qualitätsmängel gibt, dann wird entsprechend bei uns ein Complaint-Prozess genutzt wo wir ein cross-funktionales Tool nutzen mit dem solche Mängel gesammelt werden. Natürlich wird das auch direkt an den Lieferanten zurück gegeben um Maßnahmen abzuleiten und damit dann das Maßnahmen-Tracking auch dort läuft (...)" [IP\_3\_N]

Allerdings weisen die Auskunftspersonen auch auf Limitationen eines Monitorings von Verlässlichkeit, z.B. durch einen mangelnden Zukunftsbezug von Monitoringaktivitäten sowie die eingeschränkte Aussagekraft von Ergebnissen hin. Schwer und zum Teil nicht zeitgerecht lassen sich beispielsweise auch Versprechen in Einzelfertigungsprozessen bzw. nicht seriellen Wertschöpfungsabläufen überprüfen.<sup>1282</sup>

„Qualität und Liefererfüllung können Sie schon recht einfach messen. (...) der Reifegrad eines Produktes ist natürlich schwer zu erfassen. (...) inwieweit die Zeichnungen die Reife haben, dass das wirklich produzierbar ist (...)" [IP\_24\_D]

„Wenn man da ganz ehrlich ist, hat der Einkauf so viel zu tun, dass er dieses ganze Controlling-System das mit der Überprüfung von Verlässlichkeit verbunden ist, nicht immer präzise pflegen kann. Ich glaube das kann kein Unternehmen machen. Im Endeffekt werden gewisse KPI's die einfach sind, kontrolliert, aber es kommt auch immer auf die subjektive Einschätzung des Einkäufers an.“ [IP\_25\_D]

„Zur Überprüfung beim Beton gibt es beim Liefereingang den Lieferschein, da steht eine Uhrzeit drauf wann der hergefahren ist. Und das wird verglichen mit der Uhrzeit wann bestellt wurde. Andere Lieferungen laufen ähnlich ab, bloß da geht dann eine andere Zeitschiene dann ab. Die Qualitätsprüfung kann beim Beton leider erst nach 28 Tagen erfolgen. Auch bei vielen anderen Dingen können Sie zwar prüfen was da ankommt aber letztendlich ob da die Qualität stimmt oder nicht können Sie da nicht prüfen. Dann montieren Sie die nächsten zwei drei Wochen und dann stellen sie vielleicht später fest da ist einen Verfehlung drin.“ [IP\_4\_N]

<sup>1282</sup>

Die Aussagen untermauern die bereits in Kapitel 4.3.1 erwähnten Problematiken in Verbindung mit dem Einsatz von Kennzahlen zur Dokumentation und Bewertung von Anbieterverlässlichkeit.

„(...) Leistungsversprechen wie die anhaltende Qualität der Artikel über Jahre dass da eben keine Ausfälle im Feld dazu kommen sind schwieriger zu quantifizieren, weil es ja natürlich auch einen gewissen Verschleiß und so weiter gibt. Das ist schwer eindeutig messbar aber da sind wir eigentlich auch auf einem sehr guten Stand. Weil es natürlich auch teilweise dann aufgrund unserer Spezifikation sein könnte das diese Qualität nicht mehr da ist. Andere Leistungsversprechen wie eine gute Erreichbarkeit etc. messen wir durch einen internen Fragebogen.“ [IP\_5\_N]

Während dementsprechend also „Hard Facts“ wie Qualitätsdaten und die Einhaltung von Lieferfristen sich in vielen Fällen automatisch und relativ problemlos erfassen lassen, stellt die Bewertung von „Soft Facts“ bzw. nicht automatisch oder autonom durch den Nachfrager erfassbarer Daten die betroffenen Nachfrager vor Einschätzungsprobleme. Diesbezüglich wird auf die Notwendigkeit eines regelmäßigen persönlichen Kontakts – auch vor Ort beim Lieferanten – hingewiesen. Den Auskunftspersonen zufolge kommt es für eine Einschätzung weicher Fakten vor allem auf die Qualifikation und Erfahrung der verantwortlichen Personen auf der Anbieterseite an.

„(...) Gerade das Thema Kommunikation, Rückmeldung, „wie verlässlich sind die Rückmeldungen?“, „wie qualitativ sind die Rückmeldungen?“ ist alles sehr subjektiv.“ [IP\_2\_N]

„Bei dem Thema „Investition in die Produktionsanlagen“, da muss halt dann jemand vorbeischaun. Ist auch nicht unmöglich aber wird schon schwieriger, auch die Zeit dafür zu finden das sich vor Ort anzuschauen, je nachdem wo der Lieferant auch ist. Auch im Ausland.“ [IP\_3\_N]

„Das ist ja immer dann die Frage, „wie viele Lieferanten betreut ein Supply-Chain-Manager?“ Aber ich würde sagen, dass wirklich die Soft Facts laufen. Natürlich werden die auch irgendwo mit dokumentiert, mit irgendwelchen Lieferantenbesuchsprotokollen usw., was besprochen wurde, was als Abhilfemaßnahme definiert wurde und ob es eingehalten wird. Aber bei den Soft Facts braucht man glaube ich einfach gute Leute.“ [IP\_11\_N]

„Am Ende ist es natürlich schon das Bauchgefühl oder halt einfach eine gewisse Erfahrung, die man dann mit den Lieferanten hat. Was ich jetzt so in meinen Beziehungen dann tue, ist, dass man gerade in diesen Halbjahres- oder Jahresgesprächen die man führt einfach so einen Blumenstrauß an Themen einfach aufschreibt, die dann oft irgendwo im Prozess entstehen. Themen die man nicht so hundert Prozent genau messen kann, sondern dass man sagt, „wie geht man mit irgendwelche Retouren um?“, „wie können wir vielleicht manchmal noch kurzfristiger manchmal Aufträge ändern oder Bestellungen eingeben oder stornieren?“ (...)“ [IP\_12\_N]

An Lieferanten gerichtete Maßnahmen eines Verlässlichkeits-Management beziehen sich sowohl auf In-Supplier wie mögliche zukünftige Lieferanten. **Nachfragerseitig** stehen bezogen auf aktuelle Lieferanten Maßnahmen zur Verbesserung der Anbieterverlässlichkeit im Mittelpunkt. Diese umfassen beispielsweise den Abschluss und die regelmäßige Nachverfolgung von Zielvereinbarungen.

„Die erste Stufe ist natürlich immer das Gespräch. Man weist auf gewisse Werte hin und diskutiert woran das liegen kann. In der Regel reicht das den Lieferanten schon um da sich zu bessern. (...) Dann gibt es das sogenannte Target-Agreement wo sich der Einkäufer mit einem Lieferanten hinsetzt und sagt "ok, ab heute sehen wir dich in der und der Situation, du bist in der und der Richtung ein guter oder schlechter Partner, wir würde dich aber gerne hier sehen, was müssen wir denn gemeinsam tun um dich dahin zu bringen"? Und dann werden gewisse Ziele vereinbart, zum Beispiel gibt es Zielwerte was die Statistiken angeht oder auch Maßnahmen Richtung Performanceverbesserung, der Kommunikation usw.“ [IP\_5\_N]

„Also, wir machen auch Budgetgespräche mit den Lieferanten und nach dem Geschäftsjahr oder quartalsweise machen wir auch ein Review. Da haben wir in den Reviews auch immer wieder Gegenmaßnahmen und Gegensteuerung und das läuft schon sehr gut, glaube ich. Und wenn man sieht, dass die Ziele nicht erreicht werden, oder wir haben Probleme, dann wird auch schon über Einkaufspreise diskutiert und was weiß ich nicht alles (...)“ [IP\_6\_N]

Ein proaktives Verlässlichkeits-Management zielt nach außen auch auf die Gewinnung besonders verlässlicher neuer Lieferanten durch ein Beschaffungs-

marketing. Beschaffungsmarketing beabsichtigt hierbei eine Verdeutlichung des eigenen Kundenwerts gegenüber aktuellen und potenziellen Lieferanten.

„Was wir sehr oft machen, ist den Status von Firma XY als "sexy Kunde" hervorheben. Das zieht erstaunlich gut. (...) das öffnet Türen die man nicht für möglich hält. Auf der anderen Seite schauen wir natürlich wie klein wir denn wirklich sind. Wir haben oft Lieferanten die sich für sehr wichtig halten aber wenn man dann mal ein bisschen tiefer schaut dann ist das halt auch nur eine Business Unit die ihren Gewinn erwirtschaften muss und die vom Umsatz her gar nicht mehr so groß ist. Wo wir dann doch einen viel wichtigeren Teil ausmachen als wir dachten. Und der Vertriebler oder Innendienstler einfach nur auf einem hohen Ross sitzt und da kann man sie dann relativ schnell auch wieder runter bringen. Also es ist nicht immer nur Bittstellen und hoffen das man dann wichtiger erachtet wird sondern auch teilweise dann andersrum auch zu zeigen dass man vielleicht doch wichtiger ist als er denkt. Das sind verschiedenste Ansätze die wir da fahren.“ [IP\_5\_N]

Insbesondere Nachfrager individualisierter, auf Basis genauer Vorgaben basierender, Leistungen äußern darüber hinaus den Willen, preisgünstige neue Anbieter durch Vermittlung speziellen Know-hows zu entwickeln und damit eine kostengünstige und zugleich verlässliche Erstellung von Leistungen zu erreichen.

„Wenn Sie vier Angebote kriegen, drei liegen bei 150 und einer liegt bei 80 und das ist dann die Situation, wo wir immer sagen wir haben Bauchschmerzen. Also den mit 80, den halten wir dann für den, der es nicht durchgerechnet hat. Und den bauen wir auf, dass er dann merkt es darf auch 120 kosten. Wir werden ihm sicherlich nicht sagen, er darf auch 149 nehmen, aber wir sprechen es dann mit ihm im Detail durch und versuchen ihm zu erklären, wo die Schwachstellen sind, dass er sie erkennt. Wir neigen nicht mehr dazu dann für 80.000 zu bestellen. Wir sagen jetzt nicht dem 80er du darfst 120 nehmen. Wenn der dann nach fünf Mal durchgehen sag ich mal immer noch bei 80 bleibt und alle anderen am Tisch haben das Gefühl er packt das wirklich für die 80, weil er vielleicht eine bessere Maschine da stehen hat oder sich was pffiffiges ausgedacht hat, klar dann können wir auch zum Schluss kommen, dass wir sagen gut wir riskieren es. Wenn da aber jetzt eine Lieferzeit nur von zwei Monaten dahinter steht, dann würden wir wieder sagen, „nee vorsichtig!“. Wenn der doch noch eine Lernphase hat um seine 80 zu erreichen, dann sollten wir es vielleicht jetzt bei dem Auftrag nicht machen, sondern nehmen einen anderen Auftrag, der bisschen später kommt. Das begründen wir einfach dem Lieferanten.“ [IP\_10\_N]

„Also wenn ich ein guter Stahlbauer bin und bis jetzt nur Treppengeländer in Schulen gemacht habe und soll jetzt Treppengeländer in der Chemie machen, dann fliege ich voll auf die Schnauze, wenn mich nicht der an die Hand nimmt, der die Spezialität in der Chemie kennt und sagt: "Hier. Ich will die entwickeln.". Also das sind die Rahmenbedingungen. "Ich bleibe neben dir stehen. Hast du Lust dich zu entwickeln?" [IP\_16\_N]

Es wurde von Interviewpartnern auf der Nachfragerseite – im Einklang mit den entsprechenden theoretischen Grundlagen – mehrfach betont, dass in Bezug auf den Aspekt der Verlässlichkeit von Lieferanten das größte Ausmaß an Unsicherheit mit einer Neukaufsituation, d.h. einer Suche nach vollständig neuen Lieferanten verbunden ist. Dementsprechend kann der Wunsch nach Werkzeugen für eine treffsichere Auswahl zukünftig verlässlicher Lieferanten vernommen werden.

„Ein ganz großes Thema ist wirklich: Ich habe eine neue Technologie, eine neue Art, ich habe überhaupt noch keine Berührungspunkte damit gehabt und gehe jetzt auf die Suche: „Wer könnte mir das liefern?“. Im Vorfeld, also Verlässlichkeit eines Lieferanten, bevor ich die Lieferungen bekomme, bevor ich einen Produkttypen vergeben habe. Weil dann ist dann meist schon die Entscheidung gefallen. Da ein Tool zu finden und zu sagen "ich kann den so einschätzen, dass es nachher in der Serie funktioniert", ein verlässliches Tool. Wir haben uns kürzlich auch über so ein Thema unterhalten, es ist doch sehr viel bauchgesteuert.“ [IP\_2\_N]

Sowohl gegenüber aktuellen wie zukünftigen Lieferanten bedarf es einer Kommunikation der Ansprüche eines beschaffenden Unternehmens. Diese Kommunikation der eigenen Anforderungen an die Anbieterverlässlichkeit, beispielsweise in Form von Qualitätshandbüchern für Lieferanten oder speziellen Webseiten für Lieferanten, trägt zu einer Sensibilisierung von Lieferanten für die Einhaltung der Anforderungen von Nachfragern bei. Für Out-Supplier können entsprechende

Informationen Grundlage eines Abgleichs mit den eigenen Fähigkeiten im Sinne eines Selbstauleseprozesses sein.

„Wir haben jetzt auch am Freitag ein Qualitätshandbuch für Lieferanten released und ausgerollt, wo wir auch nochmal versuchen die Firma XY-Sprache rüber zu bringen und alles entlang des Produktlebenszyklus aber auch des Lieferantenmanagements zu erläutern, zu erklären, unsere Begrifflichkeiten darzustellen, unsere Anforderungen darzustellen usw. Das soll dann auch nochmal helfen diese Zusammenarbeit, diese Partnerschaft zu intensivieren.“ [IP\_5\_N]

Neben der generellen Identifikation möglicher Lieferanten beinhalten Ansätze eines proaktiven Verlässlichkeits-Management unterschiedliche Möglichkeiten der Gestaltung einer Auswahlphase. Je nach Stellenwert eines Lieferanten kommen für Interviewpartner auf der Nachfragerseite zum Teil aufwendige und intensive Verfahren in Frage, wie z.B. gemeinsame Workshops von Repräsentanten der Nachfragerseite mit Ansprechpartnern auf der Anbieterseite. Als wesentlicher Nutzenbeitrag eines aufwendigen Auswahlprozesses wird die Aussicht auf eine Etablierung langjährig stabiler Anbieter-Lieferanten-Beziehungen angeführt.

„1997 hab ich mit einem Workshop-Prozess angefangen und überall mitgenommen wo ich war. Mein Track Record ist, dass von allen die durch den Prozess gegangen und so aufgenommen wurde, kein Einziger abgesprungen ist. Null von hundertfünfzig ungefähr. Kein Einziger der danach abgesprungen ist weil er nicht verlässlich geliefert hatte oder weil er irgendwelche anderen Probleme hatte oder weil irgendetwas war. Keiner ist ohne den Workshop reingekommen. Und die die vorher da waren und nicht durch so einen Workshop gegangen sind, davon sind die Hälfte von weg.“ [IP\_7\_N]

In einem Workshop lässt sich eine Verständigung über wesentliche Rahmenbedingungen einer möglichen Austauschbeziehung herbeiführen. Neben dem Aspekt eines gegenseitigen Kennenlernens der wesentlichen Stakeholder bzw. der Mitglieder der jeweiligen Buying respektive Selling Center und einer Klärung relevanter Austauschfragen steht auf beiden Seiten zudem die interne Absicherung einer allgemein akzeptierten Entscheidung im Fokus.

„Die Soft Facts, legen wir in den Workshops fest. Da geht es um Reaktionsgeschwindigkeit, da geht es um „welchen Prozess fährt die Lieferantenfirma um ein Produkt zu entwickeln?“, „wie fahren wir?“. „Wie können diese zwei Prozess aufeinander abstimmen damit da keine Fehler passieren?“. Wenn man so einen sehr intensiven 2-Tages-Workshop macht, das sind Pi mal Daumen zwanzig Stunden in zwei Tagen, das ist nicht schlecht, dann hat man danach ein sehr gutes Gefühl ob das funktioniert oder nicht. Und der Witz daran ist: Meistens sitzt man vorm Lieferanten mit ungefähr acht bis zehn Leuten wir mit acht bis zehn Leuten, also ein riesen Investment, keine Frage. Aber man kommt da raus und man hat ein Bauchgefühl. Und der Witzige daran ist, jeder hat ein sehr ähnliches Bauchgefühl. Es ist inexistent dass der Lieferant sagt „wir müssen unbedingt“ und wir gesagt haben „ne, wir wissen noch nicht“. Es ist nach den zwei Tagen meistens so, dass beide sagen „ja wir wollen miteinander“ oder „ne, wir wissen nicht“. Das ist sehr erstaunlich, von beiden Seiten. Beide Seiten kriegen dann eine halbe Stunde für sich, dann wird abgestimmt, dann wird das Ding besprochen und dann wird eine Recommendation abgegeben für oder gegen eine Zusammenarbeit. Mit Konditionen oder ohne Konditionen. Und zwar alle Leute zusammen. Alle Leute bei uns zusammen setzen sich dann hin und das muss Einstimmig sein, es gibt keine Mehrheitsentscheidungen. Im Team ist ein Entwickler drin, da sind Produktionsleute drin, da sind Innendienstler, da sind Disponenten drin, da sitzt der zukünftige Key Account drin von deren Seite und von unserer Seite. Und dann kann sein, das hängt von der Größe der Firma ab, ist zum Teil noch jemand vom Personal dabei. Mit dieser Kombination decke ich die komplette Firma ab. Also ich hab in jedem Teil einen Stakeholder. Ich hab dann in jeder Abteilung später jemand der, ich sag mal Ambassador von der Relationship ist. Dann ist das richtig schwierig dagegen anzustänkern, denn nachher kann ja keiner sagen, „ich hab nicht gewollt, siehst du!““ [IP\_7\_N]

Es werden möglichst viele Betroffene – also auch mögliche Opponenten – frühzeitig in den Planungs- und Entscheidungsprozess unmittelbar eingebunden. Dieser Aspekt verhindert eine Blockade von Beschaffungsentscheidungen wie auch die Entstehung nachträglicher Konflikte mit Bezug zu einer Auswahlentscheidung und ermöglicht ein unternehmens- wie auch funktionsübergreifendes

Problemverständnis hinsichtlich wesentlicher Austauschparameter. Der Aspekt einer gemeinsamen Entscheidungsfindung findet zudem auch eine fachliche Begründung im Sinne der Nutzung des jeweiligen Expertenwissens.

„Die Lieferantenauswahlentscheidungen werden gemeinsam gemacht. Es gibt bestimmte Sachen die sehr speziell sind und da hat halt der Fachbereich ein besseres Wissen und es gibt andere Sachen wo wir ein besseres Wissen haben. Aber solange man das miteinander abstimmt und sagt „ok das will ich und das will ich und das will ich“ dann funktioniert das auch.“ [IP\_7\_N]

Allerdings erschöpfen sich die Maßnahmen eines Verlässlichkeits-Management nicht in einer allein auf Lieferanten bezogenen Sichtweise, sondern beziehen auch in das beschaffende Unternehmen hinein wirkende, interne Maßnahmen mit ein. Angeführt wurden u.a. die Kommunikation und Durchsetzung von einheitlichen Organisationsabläufen und Regeln für Beschaffungsvorgänge. Interviewpartner 7 gibt beispielsweise an, der Entstehung von Problemen durch undeutliche Spezifikation und unausgesprochene Erwartungshaltungen durch die verpflichtende Erstellung eines Lastenhefts für alle Beschaffungsvorgänge in seinem Unternehmen entgegenzuwirken. Ein anderer Interviewpartner weist auf die Notwendigkeit zur Vorsicht bei der Auswahl des eigenen Personals hin.

„Wo ich die Leute extrem drauf getrimmt habe, also mein Team und dadurch auch die Stakeholder bei Firma XY, ist: Es geht nichts raus ohne Statement of Work, das Lastenheft im Prinzip. „Kein Lastenheft, kein Auftrag meine Freunde so einfach ist es. Ihr sagt mir was ihr wollt und dann machen wir das“. Wir prüfen das dann auf Sinnigkeit. Davor lief die Hälfte ohne Lastenheft. Darum gab es auch die Probleme. Darum gab es Lieferuntreue, Missverständnisse, dass nicht das kam was erwartet wurde, weil sie nicht gesagt hatten was sie erwarten. Das hat alles mit zwei Sachen zu tun: Undeutliche Spezifikation und unausgesprochene Erwartungshaltung. Das deckt neunzig Prozent von dem Problem ab. Wenn ich die zwei geregelt hab, hab ich den Rest von der Welt auch im Griff. Die restlichen zehn Prozent betreffen die Kapazitätsplanung. Das sind bspw. Engstellen in Rohstoffen, die durch den Lieferanten selber nicht unbedingt beeinflussbar sind.“ [IP\_7\_N]

„Da passiert ja auch ganz viel: Schmiergeld, Bestechung, Seilschaften (...) ganz wichtig in dem ganzen Beschaffungsbereich sind Persönlichkeiten. Damit meine ich Menschen die ich einstelle. Zeugnisse interessieren mich nicht wirklich. Ich bin ein Verfechter von „ich brauch starke Persönlichkeiten bei mir im Hause“, die einfach rund sind und dadurch weniger anfällig sind, den in einer Gesellschaft akzeptierten Weg zu verlassen. Also ich glaube, ein Supply-Chain Manager der falsch ist, der lügt, der hinterlistig ist oder auch die Unwahrheit spricht ist ein viel größeres Risiko und wenn er noch so tolle Noten hat und noch so eine tolle Performance auf dem Papier hat.“ [IP\_11\_N]

Auf der Seite von **Anbietern** steht als Gegenstand eines Verlässlichkeits-Management die eigene Verlässlichkeit gegenüber Nachfragern im Blickpunkt. Zunächst ist die Abgabe von Versprechen betroffen. Hier wird auf die Notwendigkeit der Vermeidung von Overpromising hingewiesen.<sup>1283</sup> Auskunftspersonen auf der Anbieterseite geben an, bei der Abgabe von Versprechen sehr defensiv zu agieren.

„Wir vereinbaren keine Lieferzeit mit dem Kunden, die wir nicht schaffen.“ [IP\_10\_A]

„Es gibt Unternehmen die schlicht und einfach versprechen: „wir reparieren innerhalb einer gewissen Zeit oder setzen in einer gewissen Zeit Instand“. Das heißt ich schaffe das mal innerhalb von zehn Stunden oder zwei Stunden oder fünf Stunden. Das ist in meinen Augen sehr gefährlich. Man verspricht, dass das innerhalb einer bestimmten Zeit alles wieder funktioniert. Letztendlich ist das aber nicht absehbar. Es kann ja ein größerer Bruch sein oder es kann zum Beispiel ein Ersatzteil defekt sein was nicht sofort lieferbar ist.“ [IP\_18\_A]

<sup>1283</sup>

Für eine Einordnung der mit Overpromising verbundenen Probleme vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.3 sowie Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 132; Günter 2007, S. 195.

Die Einhaltung von Qualitätsversprechen wird anbieterseitig u.a. durch intensive Kontrollmaßnahmen während der Leistungserstellung sichergestellt.

„Man kann das jetzt Einhalten eines Versprechens nennen, aber selbstverständlich verlässt die Folie das Werk nur, wenn sie gegen die Spezifikation frei geprüft worden ist. Damit ist auch das ja klar ein Versprechen, das man einhält. Der Kunde kennt die Spezifikation und kann bei sich in der Eingangsprüfung das gegenchecken. Das geht bei uns nicht vom Hof, wenn das nicht passt.“ [IP\_15\_A]

Zudem werden im Rahmen eines Qualitätsmanagement umfangreiche Daten in Bezug auf die Einhaltung von Qualitäts- und Lieferzeitversprechen gesammelt sowie ausgewertet. Allerdings wurde bereits zuvor erwähnt, dass es sich bei diesen Versprechen um „Hard Facts“ handelt, deren Einhaltung im Kontext einer industriellen Serienproduktion mit vergleichsweise geringem Aufwand überprüfbar ist.

„Liefertermintreue wird gemessen, dann wird die Liefermenge versus Bestellmenge, also Erfüllungsgrad, gemessen. Und Qualität in Form von "kommt der Kunde zurück, oder das Produkt?"“ [IP\_14\_A]

„Was natürlich stark überprüft wird, sind Qualitätskennziffern. Das ist klar. Also intern werden im Wesentlichen Qualitätskennziffern und Liefertermintreue analysiert und da gibt es auch die entsprechenden Auswertungen zu. Man differenziert dann nochmal zwischen Nullkilometerware und Feldware. Nullkilometer heißt Reklamationen entstehen direkt, wenn die Ware beim Kunden ankommt. Das er sagt: „Ist nicht richtig verpackt“ oder "der Anstrich stimmt nicht." oder er hat es eingebaut und es hat gar nicht funktioniert. Dann gibt es eben noch die Feldware oder Feldausfälle. Das heißt, dass innerhalb der Gewährleistungszeit irgendwo ein Schaden passiert ist.“ [IP\_19\_A]

Die Sensibilisierung für eine verlässliche Einhaltung von Versprechen und den damit einhergehenden Vorkehrungen verdeutlicht die Notwendigkeit eines organisationalen Bewusstseinswandels. Hierunter fällt auch die Schaffung einer Verlässlichkeitskultur, welche u.a. die Wichtigkeit einer proaktiven Kommunikation mit Kunden betont. Führungskräften wird in diesem Zusammenhang eine Vorbildfunktion beigemessen.

„Es ist ein organisationaler Bewusstseinswandel notwendig. Dazu gehört es, eine positive Fehlerkultur zu schaffen und den Betriebsrat mit ins Boot zu holen.“ [IP\_21\_A]

„Wir leben das in unserem Unternehmen, dass man letztendlich mit dem Kunden kommuniziert. Das ist das Wichtigste überhaupt. (...) Es kann durchaus passieren, dass mal ein Termin nicht eingehalten werden kann. Dann gehört es zur Verlässlichkeit, das man den Kunden vorher informiert und mit ihm darüber spricht und sagt „Kunde ich brauch deine Hilfe, wir können jetzt so nicht kommen, geht das?“ Das ist was ganz anderes, als wenn ich sage: „Ich fahr da heut nicht hin und wenn er anruft dann sag ihm wir haben keine Zeit“. Das ist auch ein Maß Verlässlichkeit.“ [IP\_18\_A]

„Die konstante Analyse von Abweichungen an der Verlässlichkeit ist eine Aufgabe, die ganz weit oben angehängt werden sein muss. Die ganze Organisation muss spüren, dass der Chef dahinter steht. Zum zweiten ist es wichtig, dass die Leute ausreichend geschult sind und auch verstehen warum man das macht. Komme ich heute nicht, komme ich morgen. Also mit der Einstellung kommen wir da nicht weit. (...) Jeder muss sich seiner Rolle auch seiner Verantwortung bewusst sein.“ [IP\_9\_A]

Es werden zudem Sondermaßnahmen für bedeutende Kunden angeführt, beispielsweise durch Schaffung spezieller, in die Leistungsabläufe integrierter Warn- bzw. Kontrollmechanismen.

„Wir hatten einen neuen Kunden, wo es extrem wichtig war, dass wir keine fehlende Belieferung hatten. Da haben wir in jedem Teil des Ablaufs sowohl in der Produktion als auch in der Logistik im Auftragseingang überall rote Lampen installiert. Sobald von diesem Kunden ein Auftrag kam, gingen die Lampen an und alle mussten dann in Achtung gehen und ihre Stellung einnehmen, damit möglichst nichts passiert. (...) Je größer das Unternehmen je komplexer die Produktion, desto schwieriger wird das.“ [IP\_9\_A]

Für den Fall des akuten Vorliegens von Verlässlichkeitsproblemen stehen – je nach Problemlage – eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung.

Eine Reihe von Auskunftspersonen auf der **Anbieterseite** verweisen auf die Notwendigkeit einer verbesserten Ablaufplanung sowie einer Sicherstellung der Einhaltung geplanter Abläufe – auch durch Vereinheitlichung bzw. Abstimmung einer gegebenenfalls inkonsistenten IT-Systemlandschaft – hin. Eine entsprechende Gestaltung der IT kann einerseits zu einer gesteigerten Befähigung zur Einhaltung von Versprechen führen und andererseits zur Identifikation von Abweichungsursachen bzw. Flaschenhälsen beitragen.

„Ich bin fest davon überzeugt, dass man den heutigen Ist-Zustand beim Lieferverzug mit besserer Planung um siebzig Prozent reduzieren könnte. Ein gewisser Restanteil wird immer da bleiben. Das sind die Unwägbarkeiten die man auch mit sauberer Planung, also es ist einfach Planung, Planung ,Planung, und eben auch Analyse der Vergangenheit mit einer Schlussfolgerung: „was ist passiert?“, „warum ist es passiert?“ und „was könnte ich tun um es nicht wiederkehren zu lassen?“ in den Griff bekommen kann. Das wird bei den meisten Mittelständlern und auch großen Firmen viel zu wenig betrieben. Ja gut, SAP-gesteuerte Unternehmen haben da eben die Tools, da kann man das besser machen.“ [IP\_11\_A]

„Bei der Auftragsbearbeitung muss mancherorts zudem sichergestellt werden dass die geplante Reihenfolge eingehalten wird und nicht einfach immer erst das erledigt wird was Spaß macht oder einfach ist.“ [IP\_22\_A]

„Es bedarf einer Vereinheitlichung der IT-Systeme bzw. der Abläufe im Generellen. Beispielsweise eine durchgehende Erfassung von Vorgängen in IT-Systemen um dann auch besonders häufige Flaschenhälse zu identifizieren.“ [IP\_21\_A]

Die Gestaltung der IT-Landschaft zum Zweck der besseren Fähigkeit zur Einhaltung von Versprechen ist allerdings an die Art der Leistungsprozesse anzupassen. „Dritte“ fordern folglich eine Abkehr von der Überzeugung, unterschiedlichste Arten von Sachverhalten mit einer Standardsoftware lösen zu können. Insbesondere betrifft dies wiederum nicht standardisierte Prozesse, welche für Einzelfertigungen bzw. insbesondere in projektbasierten Geschäften die Regel darstellen.

„Irgendein Event oder irgendwas muss passiert sein, um eben, sagen wir mal, von der Einstellung wegzugehen: „Das kriegen wir mit unserem SAP sowieso alles hin“ (...) was ja nicht der Fall ist. SAP ist für die Abwicklung von bestimmten Sachen sehr gut, also für die Automatisierung der Abwicklung. Aber für die Feinsteuerung von Beschaffungen ist es mitnichten ausreichend. Die einzelnen Vergabeschritte und vor allem die Anbindung an die Terminlage ihres Errichtungsplans (...) das ist schwierig das in SAP in Griff zu kriegen, weil Sie ja bei der Abwicklung von Projekten nicht davon ausgehen können, dass jeder, der an dem Projekt beteiligt ist, in ein und demselben SAP-System plant. Das ist genau nicht der Fall, sondern die Terminpläne kommen von unterschiedlichsten Parteien, müssen konsolidiert werden und diese konsolidierte Terminplanung muss dann rückwärts die Beschaffung steuern. (...) das greift dann auch raus, dass ich mithilfe von harmonisierten Prozessen die externen Prozesse mit dem Lieferanten vernünftig betreibe und die auch „monitore“ und steuere. Das heißt ich brauche ein vernünftiges Informationsmanagement. Ich brauche eine vernünftige Organisation, noch wichtiger als das Informationsmanagement, um diese Einkaufsaktivitäten durchzuführen. Ich brauche eine Organisation, die mit einer Lieferantenbasis umgeht, die konsolidiert ist und die auch in irgendeiner Form über diese Erfahrungswerte, die wir gebildet haben, standardisiert ist. Damit ich weiß, wenn ich jetzt eine Anfrage stelle, dass der unter dem, was ich haben möchte, auch das gleiche versteht. Gerade wenn man aus dem eigenen Kulturkreis rausgeht.“ [IP\_29\_D]

Auf organisatorischer Ebene werden Anforderungen genannt, welche vor allem die Schaffung eindeutiger Regeln und Verantwortlichkeiten betreffen. Ein Interviewpartner fordert in diesem Zusammenhang eine Verschriftlichung essentieller unternehmensinterner Vereinbarungen, ein anderer hebt die Bedeutung eines funktionierenden Projektmanagements heraus.

„Es bedarf einer Definition klarer Verantwortlichkeiten für Abnahme, Inbetriebnahme und Gewährleistung inklusive eindeutig gültiger interner Lastenhefte wo drin steht: „das sollt ihr tun“ bzw. Pflichtenhefte mit: „ja, das machen wir“ und Service Level Agreements.“ [IP\_21\_A]

„Wenn man sein eigenes Projektmanagement nicht im Griff hat, dann wälzt man Probleme eben auf Lieferanten ab. Und wenn man dann vom Lieferanten nicht rechtzeitig bedient wird, weil er das gar nicht leisten kann, dann ist es eine Frage des Projektmanagements.“ [IP\_18\_A]

Eine weitere Anforderung betrifft die frühzeitige Information und Einbindung eigener Lieferanten in Planungsabläufe. Dies setzt wiederum voraus, dass Aufträge durch die eigenen Kunden möglichst frühzeitig und mit einem ausreichenden Detaillierungsgrad kommuniziert werden.

„Letztendlich stimmt man sich mit seinen Lieferanten ab und notfalls übt man auch Druck aus. Aber man muss seine Lieferanten und Subunternehmen generell rechtzeitig mit einbinden. D.h. also, wenn dann Aufträge losgehen, dass man die rechtzeitig mit einbindet und sagt: "so, das passiert jetzt, wir brauchen von euch das und das..." oder Bestellungen rechtzeitig rausgibt. Aber es geht ja auch oft um Manpower. (...) Dann kriegen die von Anfang an die Information „pass mal auf, dann und dann brauchen wir euch, der Auftrag kommt, aber bereitet euch schon mal darauf vor" (...)“ [IP\_18\_A]

Auch wurde beispielsweise die Möglichkeit zur Schaffung der Position eines hierarchisch hoch angesiedelten Verantwortlichen für Verlässlichkeit erwähnt. Eine solche Position ließe sich in das Qualitätsmanagement eines Unternehmens einordnen und würde damit die Aufgaben und Einflussmöglichkeiten des Qualitätsmanagements erweitern.<sup>1284</sup> Die Unternehmensführung signalisiert der Belegschaft damit den besonderen Stellenwert der Einhaltung von Versprechen und den entsprechenden Willen, die Verlässlichkeit gegenüber Nachfragern zu verbessern. Im Falle größerer Verlässlichkeitsdefizite sind in Folge einer Ermittlung von Ursachen geeignete Veränderungsprozesse einzuleiten. Sowohl zur Ursachenforschung wie auch zur Überwindung von Beharrungskräften bedarf es einer kommunikationsstarken Persönlichkeit, welche gut vernetzt ist, ein übergreifendes Problemverständnis besitzt und Beteiligte überzeugen kann. Eine solche als Prozesspromotor agierende Führungskraft bedarf hierzu der eindeutigen Rückendeckung der Unternehmensleitung.

„Wir haben zur Lösung der Problematik jetzt einen hierarchisch hoch angesiedelten und gut vernetzten Projektverantwortlichen ernannt, welcher direkt an den Vorstand berichtet. Der führt erst einmal jede Menge Gespräche mit internen Betroffenen.“ [IP\_21\_A]

Kurzfristige Engpässe in der Leistungserstellung lassen sich durch eine Vorhaltung von flexibel allozierbaren Leistungsreserven oder organisationsinterne Vorrangregeln für den Zugriff auf Ressourcen abfedern.

„Ein Thema ist die Einrichtung von Flexibilitätsreserven, welche als zeitliche Puffer fungieren. Wir haben jetzt eine Schnellwerkstatt für die gemeinsame Nutzung durch die Produktion und den Service eingerichtet. Neben dem Service lassen wir dort auch Einzelanfertigungen oder Kleinserien durchlaufen.“ [IP\_21\_A]

„Wenn wir im Service Gefahr laufen, unsere Versprechen aufgrund fehlender Teile nicht zu erfüllen, dann gilt intern mittlerweile ein Vorrang für terminkritische Kundenaufträge im Service. D.h. wir bekommen im Fall von Materialengpässen Vorrang vor der Produktion. Das geht so weit, dass Teile auch mal aus Neumaschinen im Auslieferungslager wieder ausgebaut werden um sie für einen Serviceauftrag zu verwenden.“ [IP\_22\_A]

Auch die Schaffung von Standards für die Leistungserstellungsinfrastruktur kann zu einer Flexibilisierung von Leistungserstellungsressourcen beitragen. Insofern gilt es auf der Anbieterseite bereits bei der Beschaffung von Produktionsgütern zu

<sup>1284</sup>

Damit erhält das Qualitätsmanagement eine prozessübergreifende Kontroll- und Koordinationsfunktion. Zu Konzepten des Qualitätsmanagement wie z.B. Total Quality Management, KAIZEN oder KVP vgl. beispielsweise Brunner 2011, passim.



berücksichtigen, ob und wie zur Beschaffung anstehende Güter eine verlässliche Erfüllung von Leitungsversprechen beeinflussen.

„Standards helfen natürlich Fehler zu vermeiden. Wenn ich weiß, ich habe hier ein Equipment, was funktioniert und das ich weltweit einsetze, dann ist die Gefahr durch irgendwelche anderen Sachen Probleme zu kriegen geringer. So weiß man immer hundert prozentig, was für Geräte man an Bord hat und man kann sie auch flexibel austauschen zwischen den Werken (...)“ [IP\_20\_A]

Verlässlichkeits-Management kann den Auskunftspersonen zufolge zudem bereits an der Leistungsgestaltung ansetzen. Ein Interviewpartner verweist als Service-Leiter eines großen Maschinenbauunternehmens auf die Möglichkeit, Wartungs- und Instandhaltungsintervalle durch die Vereinbarung entsprechender Service-Verträge zu optimieren. In der Folge sinkt dieser Auskunftsperson zufolge die Wahrscheinlichkeit ungeplanter Ausfälle. Mit einer Vereinbarung von Service-Verträgen geht für Anbieter zudem die Möglichkeit einher, Versprechen zu standardisieren und eine Einhaltung dieser Versprechen besser planbar zu machen.

„Was natürlich in meinen Augen für beide Seiten wichtig ist, das sind Serviceverträge. Der Kunde ist sicher, dass seine Maschine vernünftig läuft und wir haben keine ungeplanten Störungseinsätze. D.h. also, es hilft beiden. Das forcieren ich natürlich sehr stark. Man muss manchmal auch den Bedarf beim Kunden für so etwas wecken, auch das gehört dazu. Dass man dem Kunden sagt, wie wichtig das ist und er das dann letztendlich auch mal einsieht, dass solche Verträge auch für ihn notwendig sind (...) dann haben Sie ja im Grunde genommen alle Erwartungen des Kunden abgedeckt. Die Anlagen laufen (...) es gibt kaum ungeplante Störungseinsätze.“ [IP\_18\_A]

### 8.1.3.11 *Versprechen als Beschaffungskriterium – Art und Begründung der geforderten Versprechen*

Von den Auskunftspersonen auf der **Nachfragerseite** wurden als Kriterium für die Auswahl verlässlicher Lieferanten eine große Anzahl von Lieferanten eingeforderter Versprechen angeführt. Die am häufigsten genannten Kriterien stellten, wie auch in der quantitativen Untersuchung, Versprechen in Bezug auf eine verlässliche Einhaltung von Qualitäts-, Zeit- und Preis-/Kostenaspekten dar. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Befragten in der quantitativen Studie um eine Festlegung auf die drei von ihnen am wichtigsten erachteten Versprechen gebeten wurden, während diese Bedingung für die qualitative Untersuchung nicht galt. Vielmehr bestand die Intention in einer Validierung der empirisch ermittelten Erkenntnisse und der Generierung weiterer inhaltlicher Erklärungsbeträge.

„(...) Wie verlässlich ist der Preis, wie verlässlich ist die Qualität, wie verlässlich ist die Termintreue?“ (...)“ [IP\_1\_N]

„Qualität ist nach unserer Meinung ein ganz wichtiger Faktor. Wir können in Deutschland nicht so billig sein wie ein Chinese oder ein Südtaliener. Das heißt wenn ein Kunde zu uns kommt, erwartet er von uns im Prinzip, dass die Qualität stimmt und dass wir an und für sich möglichst schnell so ein Projekt durchhandeln, damit er möglichst schnell natürlich auch dann seinen Cash Flow generieren kann. Das ist ja für ihn das alles Entscheidende im Endeffekt. Ich sag mal, das ist der Grund dass der Kunden zu uns kommt. Und deswegen haben wir eben auch Mannschaften im Hintergrund wie Qualitätssicherung, die das versuchen zu sichern in den verschiedenen Ländern, wo wir einkaufen oder mit verschiedenen Lieferanten.“ [IP\_10\_N]

„Quality first. Und Qualität ist das absolute A und O, dafür steht die „Brand“. Die Verlässlichkeit ist Hygiene, der Preis

muss am Ende stimmen. Ob das jetzt 0,10 € rauf oder runter sind, das ist am Ende dann doch auch egal, oder meistens egal. Aber die Qualität darf nie leiden (...) also da ist absolut "Quality first" [IP\_11\_N]

„Ich sage mal mit Verfügbarkeit, die richtige Zeit, die richtige Qualität und dann übergreifend der richtige Preis hat man eigentlich die meisten Sachen erschlagen. Was natürlich dann wichtig ist – es kann natürlich nicht immer alles glatt laufen – dass man einen Partner hat, der sich eben proaktiv meldet. Um das gleiche bemühen wir uns dann in unseren Kundenbeziehungen auch, dass man sich dann nicht natürlich nur meldet und sagt: "Das funktioniert nicht.", sondern dass man halt sagt: "OK. Wir sehen halt mögliche Optionen".“ [IP\_12\_N]

Die Auskünfte durch Auskunftspersonen auf der **Anbieterseite** hinsichtlich der durch Nachfrager angewandten Kriterien der Anbieterauswahl bestätigen die Einschätzungen auf der Nachfragerseite in der Tendenz. Es besteht auf der Anbieterseite somit eine Sensibilisierung für die Forderung der Nachfragerseite nach einer verlässlichen Einhaltung von Versprechen. Die besondere Relevanz der Abgabe und Einhaltung von Versprechen in Bezug auf qualitative und zeitliche Aspekte sowie TCO wird auch anbieterseitig bestätigt.

„(...) Das sind eigentlich die Sachen die Kunden dann auch als Erstes fragen: „Qualität entsprechend der Spezifikation?“, „was ist die Lieferzeit?“ [IP\_12\_A]

„Dem Kunden ist wichtig, und das bringt er auch zum Ausdruck, dass der Lieferant zuverlässig ist und das heißt eben die Ware wie bestellt, in der Qualität wie bestellt und der Menge wie bestellt. Das ist bei Einzelbestellungen. Bei Rahmenbestellungen kommt noch dazu die regelmäßige Zuverlässigkeit. Gerade in der Chemie ist es dann noch wichtig, dass man die richtigen Spediteure mit den richtigen Anschlüssen mit den richtigen Plänen beauftragt. Denn das sind ja alles schon nicht ganz ungefährliche Produkte, die da geliefert werden und dann ist ganz wichtig, dass auch der Fahrer geschult ist.“ [IP\_9\_A]

„Also Verlässlichkeit ist natürlich eines der Hauptthemen. Das einzige, was wir haben, ist dass wir dem Kunden versprechen, dass das, was wir machen hinterher funktioniert. Das muss er uns glauben und das ist Vertrauen und das ist ein Versprechen. Das Versprechen müssen wir einhalten und da wir langfristige Kundenbeziehungen haben, müssen wir auch unsere Versprechen einhalten. Sonst haben wir ein wirkliches Problem. Das nächste Kriterium ist natürlich Payback Time und das ist ja ein ganz entscheidender Punkt. Return on Investment, denn es kauft ja keiner bei uns, weil wir so nett sind. Sondern wir bieten dem Kunden ja Lösungen an, die entweder doch seine Produktion, sage ich mal, effizienter machen, dadurch spart er. Oder eben, dass er weniger Energie braucht und ähnliche Dinge.“ [IP\_18\_A]

„Also die Liefertreue ist sicherlich das Hauptthema. Ganz klar. Ein weiterer Punkt ist, inwieweit unser Produkt die Anforderung des Kunden dann in der Maschine des Kunden erfüllt.“ [IP\_19\_A]

Sowohl die Anbieter wie auch Dritte nehmen einen weitaus stärkeren Fokus auf preislichen Aspekten wahr. Hierbei ist jedoch auch zu beachten, dass Nachfrager einen preislichen Spielraum für verlässliche Anbieter zumeist sehr eng eingrenzen, während Anbieter prinzipiell größere preisliche Vorteile erwarten.

„Leider geht viel zu viel über den Preis. Also Preis ist, behaupte ich jetzt mal, 80 bis 90%. (...) und dann kommt irgendwann, wenn der Preis angenähert ist, als zweites Kriterium die Qualität bzw. kennt man den Lieferanten? Ist er zuverlässig? Haben wir mit ihm schon gearbeitet? (...) aber in dem Moment, wo ein anderer, nicht Preferred Supplier vor der Tür steht und das Produkt für 10% billiger anbietet, sind Sie raus. (...) das behaupte ich jetzt steif und fest, wirklich so dass man ein schlechteres Produkt nehmen würde, wenn der Preis günstiger ist. Bei Automobil – egal ob Premium- oder Massenhersteller – mehr, bei anderen Branchen etwas weniger.“ [IP\_14\_A]

„Leider verschwindet der Vorteil der Lieferantenhistorie. Man hat den Kunden sehr gut beliefert. Und dort viele positive Effekte erzeugt hat. Also Produkt ist in Ordnung, Preis hat gestimmt, die Lieferung kam pünktlich. Das spielt dann jetzt nach der Energiewende keine Rolle mehr. So Böse das jetzt auch klingt. Der Kunde, dem ist das auf Deutsch gesagt mittlerweile "scheiß egal" was er da einsetzt. Hauptsache der Preis passt.“ [IP\_17\_A]

„Letztendlich möchte man aber natürlich nicht mehr zahlen. Das wird also in der Regel finanziell nicht honoriert. Das läuft dann eigentlich so ab, dass in den Preisverhandlungen dann der bevorzugte Lieferant mindestens auf den Preis des günstigsten Wettbewerbers runtergedrückt werden soll.“ [IP\_19\_A]

„Also A ist sicherlich der Preis, wobei beim Preis wird man sicherlich schauen nicht nur den Tagespreis, sondern auch die Werkzeugkosten und die Entwicklungskosten (...) zu erfassen. Dann ist es die Lieferverfügbarkeit. Qualitätsaspekte, wo man auch entsprechende Kennzahlen vielleicht von den Lieferanten aus der Vergangenheit zu Grunde legen und extrapolieren kann.“ [IP\_24\_D]

„Zu 80% ist es dann tatsächlich der Fall, dass sie sagen: "Da geht ein Fax raus mit der Anfrage und mehr auch nicht. Das ist ein interessanter Preis und dann steige ich erst ein, mich mit dem Lieferanten zu unterhalten und den Lieferanten zu bewerten." D.h. ich habe eine ganz andere Basis. Ich gehe über die Preisschiene an den Lieferantenmarkt. Das ist ein ganz enger Weg, der sich dann später erst öffnet. Anstatt das umgekehrt zu machen, zu sagen: "Meine Basis ist. Ich brauche erstmal ein Unternehmen mit einer gewissen Größe, mit einer gewissen Bonität, zum Beispiel mit einer

gewissen Historie. Diese Unternehmen nehme ich." Und dass ich dann auch tatsächlich das Preisthema erst auf zweiter oder dritter Ebene anbringe. Das ist tatsächlich eher selten der Fall." [IP\_26\_D]

„Keiner der mehr Qualität liefert als erforderlich, hat deswegen eine bessere Position. Alle müssen ein gewisses Qualitätslevel erfüllen und dann entscheidet der Preis. (...) Man hat einen gewissen Standard an das Produkt und wenn einer diesen Standard an Qualitäts-Verlässlichkeit übererfüllt, ist das nicht die Kundenanforderung. Man ist nicht bereit mehr zu zahlen und wenn man aber einen Standard für Verlässlichkeit, für Produktqualität etc. festlegt, dann braucht man am Ende ein einfachstes Entscheidungskriterium und das ist der Preis." [IP\_25\_D]

Hinsichtlich der Einhaltung von Qualitätsversprechen wird darauf hingewiesen, dass nicht allein die Fähigkeit, hohe Qualität zu leisten, zählt. Vielmehr wird die Fähigkeit zur kontinuierlichen und schwankungsfreien, d.h. verlässlichen Bereitstellung von Leistungen entsprechend vereinbarter Qualitätsanforderungen hervorgehoben. Als Beleg für die Fähigkeit der Einhaltung dieser Anforderungen dienen einschlägige Zertifikate.

„Es gibt Konkurrenten, die aufgrund von ganz anderen Strukturen, die dann also Make-to-Forecast irgendwo ein Lager haben, sehr viel kürzere Lieferzeiten haben, die haben ein sehr viel kleineres Portfolio. Es gibt wiederum andere Konkurrenten, die qualitativ eine viel höhere Streuung haben. Die machen auch mal ein gutes Material. Aber sie können sich da einfach nicht darauf verlassen. Und diese Verlässlichkeit, dass wir immer innerhalb der Kundenspezifikation sind, die ist ein klares Argument für Unternehmen XY." [IP\_15\_A]

„Die notwendige Qualität und diese notwendige Qualität auch vor allem Niveau gleich bleibend. Dem Kunden ist das lieber 95% Qualität zu haben, die aber immer auch nur zu 90% anstatt einmal 100, einmal 94, 97 und dann wieder 100, weil der Kunde seine Maschine auch auf das Produkt einstellen muss. Wenn mein Produkt nicht läuft, dann ist es dem Kunden wichtig. Der hat natürlich gewisse Einstiegsriterien für die Qualität, aber wichtig ist die Konstanz der Qualität." [IP\_9\_A]

Forderungen in Bezug auf die Kontinuität betreffen allerdings nicht allein die gleichbleibende Einhaltung von Qualitätsversprechen, sondern auch Versprechen in Bezug auf die Bereitstellung von Leistungen über einen bestimmten Zeitraum. Dieser wird beispielsweise durch den Lebenszyklus eines Produkts vorgegeben.

„Dann kommt immer die Frage, „wie Sattelfest ist das Produkt in eurem Portfolio?“ Also sprich, wenn ich mich jetzt für das Produkt entscheide und dann zum Beispiel in die Automobilanwendung gehe, dann sind die Kunden bei uns in der Regel auch für fünf Jahre oder so da drinnen verhaftet. Die kommen dann nicht mehr so einfach da raus und die wollen dann schon eine Aussage haben: „Werdet ihr dieses Produkt fünf Jahre oder länger im Portfolio halten?“ Also müssen wir dann halt eine verbindliche Stellungnahme abgeben." [IP\_12\_A]

Genannt wird überdies die Einhaltung von Sicherheitsbestimmungen, welche insbesondere für Anbieter Industrieller Services als wesentlich erachtet wird. Hier zeigt sich u.a. der starke Einfluss gesetzlicher Regelungen zur Arbeitssicherheit in Unternehmen.

„Also ganz wichtig für uns ist das Stichwort Sicherheit: „Sind die zertifiziert?“ Wenn wir neue Lieferanten aufmachen, gibt es auch Begehungen mit Arbeitssicherheit mit dem entsprechenden Fachverantwortlichen. „Wie sieht die Werkstatt aus?“, „Kann der Stahlbau?“, „Wie funktioniert sein Meldesystem?“, „wurde letztes Jahr bei der BG gemeldet?“ (...)“ [IP\_16\_N]

„Wenn sie zu größeren Kunden gehen, dann ist Arbeitssicherheit das Thema überhaupt. Bevor sie überhaupt reinkommen werden sie eingewiesen, sie müssen Tests machen. (...) Erst dann dürfen sie überhaupt anfangen zu arbeiten. Wenn sie in die Betriebe gehen dann sehen sie ja, wir haben 365 Tage noch keinen Unfall seit dem letzten Mal und ähnliche Dinge. Also da wird unheimlich großer Wert drauf gelegt. Sie kriegen heute teilweise gar keine Aufträge mehr wenn sie nicht von der Arbeitssicherheit zertifiziert sind." [IP\_18\_A]

Ebenfalls finden Aspekte wie das Schritthalten mit dem Wachstum von Kunden Erwähnung. Hierbei kommt die Forderung nach einem gewissen Maß an Flexibilität auf, welches es dem Lieferanten erlaubt, sich der konjunkturell bedingt schwankenden Nachfrage eines Kunden anzupassen. Letztlich gleicht diese Forderung auch einem Wunsch nach Priorisierung eigener Anfragen auf Zuruf.

„Ein wichtiges Leistungsversprechen betrifft das Thema Wachstum. Es gibt Lieferanten, die bereit sind mit zu wachsen. Aber weil das ein zyklisches Geschäft ist, eben auch mit zu atmen. Das heißt wenn wir wachsen, mit zu wachsen aber wenn es zum Beispiel einen temporären Downturn gibt, für ein bis zwei Jahre, das sie auch in der Lage sind ihre Maschinen oder Kundenstruktur, je nachdem was es ist, so zu verändern, dass sie das abfangen können und wir nicht in Take-or-Pay Klauseln festhängen. Und das ist etwas was man gerade letztes Jahr sehr stark von den Lieferanten als Leistung angefragt hat und da war nicht jeder begeistert. Weil man auch sagen muss, dass der Einkauf noch nicht unbedingt in jeder von diesen Entscheidungen so tief eingebunden war, teilweise solche Entscheidungen auch sehr opportunistisch gelaufen sind. So nach dem Motto "wenn wir wachsen dann nehmen wir natürlich gerne eure Mengen aber wenn irgendwie ein Downturn kommt kündigen wir einfach mal alles auf und ihr sitzt auf euren Fixkosten" (...)" [IP\_3\_N]

„Erstmal ist das sicherlich schon das Wachstum. „Hat der genug Kapazitäten?“, „haben wir Commitment, dass er auch mit einem Distributor arbeiten möchte?“. Da gibt es eben verschiedene Dinge, die müssen sie dann eben besprechen. Es gibt ein paar Dinge, die sind zwingend, alle gesetzlichen Dinge. Die werden auch bei uns streng eingehalten. Aber dann betrachten wir auch sehr stark die Reputation im Markt und die Produktqualität. Es gibt dann sicherlich auch nochmal den einen oder anderen Knackpunkt wenn wir über Exklusivität sprechen: „Ist es nicht exklusiv, oder doch exklusiv?“ Da muss man jetzt schon leider ab und zu mal Kompromisse schließen (...)" [IP\_6\_N]

Vor dem Hintergrund der Gefahr eines Verlusts wichtigen Know-hows wird ebenfalls die Vertraulichkeit eines Anbieters beziehungsweise die Einhaltung von Exklusivitätsvereinbarungen als Kriterium erwähnt, in Bezug auf welches von der Nachfragerseite Versprechen eingefordert werden.

„(...) Disclosure Agreement, d.h. dass mit Zeichnungen sensibel umgegangen wird. Im Bereich von Mitbewerbern oder auch Exklusivität im Sinne von "ihr dürft nur für uns fertigen, keine Mitbewerber". So etwas auf jeden Fall sind gerade auch in China sehr essenzielle Elemente, die auch K.O.-Kriterien sein können." [IP\_11\_N]

Weiterhin wird finanzielle Instabilität als Ursache einer Nichteinhaltung von Anbieterversprechen eingeschätzt. Daher werden auch Versprechen in Bezug auf die finanzielle Stabilität eines Anbieters von Nachfragern als wesentlich erachtet und eingefordert bzw. es werden darauf deutende Signale gesucht.

„Für die Kunden gibt es zwei Parameter der Verlässlichkeit. Das ist einmal die finanzielle Stabilität und die technische Liefertreue, dass das Produkt immer pünktlich mit ausreichender Qualität vorliegt. Zu dem finanziellen Aspekt gibt es immer mal wieder Anekdoten. Ich war oft in Frankreich bei einem Automobilhersteller, der stundenlang über uns schimpfen konnte, weil wir zu teuer sind und sagte dann aber irgendwann mal aber: „Eines würde er an uns bewundern, wir wären finanziell der stabilste Automobilzulieferer.“ Dann habe ich gesagt: „Das muss ja vielleicht zusammenhängen.“ Wenn ich keine vernünftige Marge in meinem Produkt habe, habe ich immer finanzielle Probleme. Dann habe ich immer Cash-Management-Probleme, ich komme mit meinen Investitionen nicht aus (...)" [IP\_20\_A]

„Die drei Hauptkomponenten sind: "wie finanziert ich das?", "welche Strategie fährt diese Firma: Produkt, Produktion, Marketing, Finanzen, Investments, Human Resources, Expanding Market, in welche Richtung will ich?" und dann hat man natürlich den Teil "Performance". Da geht es um Qualität, da geht es um Liefertreue, da geht es aber auch um das ganze Zusammenspiel von finanzieller Stabilität, der kompletten Strategie plus die Performance die er an den Tag bringt von Lieferperformance, Qualitätsperformance, aktiv, pro-aktiv, reaktiv, sind das angenehme Menschen?" [IP\_7\_A]

### 8.1.3.12 *Aspekte der Gestaltung von Anbieter-Nachfrager-Beziehungen vor dem Hintergrund des Kriteriums Verlässlichkeit*

Eine Reihe von **Nachfragern** stellt heraus, dass vor allem die Auswahl strategischer Lieferanten mit einem hohen Aufwand bzw. einem umfangreichen initialen „Investment“ in zukünftige Lieferanten einhergeht. Verbunden damit ist die Absicht und Hoffnung auf eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Dabei wird auch betont, dass sich ein hohes Engagement zumeist langfristig durch ein höheres Maß an Verlässlichkeit auszahlt.

„Wir investieren sehr viel Zeit im Vorfeld. (...) wir betreiben einen großen Aufwand zur Qualifizierung von Lieferanten und dann wollen wir den auch lange halten. Immer muss ich die Qualität in den Vordergrund stellen und wir sind daher auch sehr Lieferantentreu. Wenn wir einen Partner aufgebaut haben, dann ist das wirklich für die Zukunft, für Jahre oder Jahrzehnte. "Lieferanten-Hopping" gibt es in der Medizinbranche eigentlich nicht." [IP\_2\_N]

„Sie müssen sich darauf verlassen, dass sich die Lieferanten sehr langfristig an Firma XY binden, denn sie sagen: "Wir müssen die Lieferanten so lange qualifizieren, dann wollen wir auch dass der Jahre oder Jahrzehnte für uns liefern kann." [IP\_3\_N]

„Sourcing ist richtig intensiv. Sie haben Glücksfälle, da geht es relativ schnell, weil der Leidensdruck auf der einen oder anderen Seite sehr hoch ist. Aber wenn Sie wirklich Leute überzeugen wollen, ist ein großer Zeitraum erstmal Vertrauensgewinn. Denn, wenn ich Ihnen den ganzen Prozess schildere, was wir mit dieser Firma alles unternommen haben bis hin zu privaten Veranstaltungen, Fußballspielen usw. und Sie müssen ja verschiedene Teilnehmer bei dieser Firma auch überzeugen. Technik, Vertrieb und ich weiß nicht was sonst noch. Klar, das ist Arbeit, das sind verschiedene Hürden, die Sie da überspringen müssen. Es geht aber auch schneller. Aber die Erfahrung zeigt eigentlich, dass je länger es dauert, und je intensiver Sie dann zum Ziel hinkommen, desto besser ist die Zusammenarbeit. Schnellschüsse gehen meistens schief." [IP\_6\_N]

„Wir laden potenzielle strategische Lieferanten erstmal zu einem zweitägigen Workshop ein. Den Prozess habe ich 1997 aus dem einfachen Grund angefangen: Das Aufbauen von neuen Lieferanten, d.h. einen Lieferanten auf Vordermann zu bringen, kostet Pi mal Daumen zweihundertfünfzigtausend Dollar. Das ist überall so (...). Das dauert ungefähr zweieinhalb Jahre bis das alles läuft. So, wenn ich nach zweieinhalb Jahren sehe das funktioniert nicht mit dem Lieferanten dann hab ich zweihundertfünfzigtausend in Sand gesetzt. Plus die ganzen Produkte." [IP\_7\_N]

**Anbieter** betonen ebenfalls den Stellenwert einer guten Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern und sehen darin einen wichtigen Einflussfaktor auf die Erfüllung von Versprechen. Insofern erscheint ein umfangreiches „Investment“ logisch. Allerdings wird auch auf Probleme in der Anbieter-Nachfrager-Beziehung hingewiesen. Beispielsweise betrifft dies opportunistische Verhaltensweisen des Nachfragers.

„Eine typische Situation sieht folgendermaßen aus: Der OEM weiß um die wahren Fehler, versucht diese aber aufgrund eigener Fehler zu vertuschen. Den Lieferanten wird somit nicht die ganze Wahrheit gesagt. Da heißt es: „Bloß nichts sagen und hoffen, dass sich das Problem löst" [IP\_22\_A]

„Ich persönlich habe den Eindruck, dass das Thema schlechte Qualität in den Vergabeprozessen bewusst genutzt wird, um Druck auf die Zulieferer auszusetzen. Gerade kurz vor der Vergabe kommen dann auf einmal bei dem Zulieferer massive Qualitätsprobleme auf. Qualität ist ja auch nicht nur objektiv. Gerade wenn es um Oberflächendekore geht, ist es nicht 100 prozentig objektiv. Da ist es dann auch subjektiv und man hat dann auch schon mal leicht Probleme. Man kämpft um ein neues Projekt und auf einmal hat man ein Qualitätsproblem bei einem anderen Projekt." [IP\_20\_A]

Allerdings gelten ähnliche Opportunismus-Einwände im Hinblick auf die Vertuschung von Versäumnissen auch für das eigene Verhalten von Anbietern.

„Es gibt dann manchmal auch so Fälle, da sagt man den Kunden dann nichts (...). Ich glaube man selber tut sich da auch keinen Gefallen, wenn man da nicht klar kommuniziert." [IP\_12\_A]

Die Ausnutzung asymmetrischer Machtverhältnisse stellt einigen Vertretern der Anbieterseite zufolge ebenso ein die Beziehung belastendes Problem dar. Anbieter sehen sich hierdurch zum Teil gezwungen, für sie nicht attraktive Aufträge anzunehmen.

„Aber, XY ist nicht eigenständig. XY hat eine Mutter und diese Mutter ist mächtig. Und diese Mutter sagt: "Hör mal, wenn du XYZ beliefern willst, dann belieferst du auch den XY. Und der Preis für die beiden Produkte ist der gleiche." (...)" [IP\_14\_A]

Generell wird allerdings der Wunsch nach einem fairen und offenen Partnerschaftsverhältnis zwischen Anbietern und Lieferanten deutlich artikuliert. Beide Seiten äußern, dass opportunistisches Verhalten der Entwicklung einer langfristigen Austauschbeziehung abträglich ist. Interviewpartner 18 erachtet es für Serviceanbieter zudem als Teil eines fairen Umgangs, wesentliches Wissen mit Kunden zu teilen und diese damit z.B. auch zur Übernahme von Teilleistungen in Notfallsituationen zu befähigen. Die Aussage bringt allerdings auch einen nicht

gegebenen Willen zur Abgabe eng definierter Versprechen zum Ausdruck. Die Befähigung des Nachfragers entlastet somit einen Anbieter von der Notwendigkeit, zu bestimmten Sachverhalten eigene Versprechen abzugeben.

„Wichtig ist ein fairer Umgang mit Lieferanten statt reiner Orientierung auf Preis und Sanktionen.“ [IP\_22\_A]

„Die Beziehung zum Kunden, die muss ehrlich sein. Das geht in beide Richtungen. Die oft versuchten Trickserien bringen gar nichts. Früher oder später kommt das alles raus. (...) Der Kunde wertschätzt es, wenn er als ernsthafter Partner gesehen wird. Häufig ist es so, dass gewisse Unternehmen den Kunden von oben herab betrachten und entsprechend auch behandeln. Aber der Kunde, der heute klein ist, kann morgen schon deutlich größer sein und der würde sich auch daran erinnern, wie er zu Beginn seiner Tätigkeit behandelt wird. (...) Das Geschäft wird immer noch von Menschen gemacht und da ist es wichtig, dass man das weiter pflegt, dass man das weiterbringt.“ [IP\_9\_A]

„Wir geben bestimmte Versprechen, z.B. auch Versprechen in welchen Zeiträumen wir vor Ort sind um den Kunden zu helfen. Und das können wir dann auch. Was man in solchen Fällen natürlich auch tun kann und das ist gerade in der Automobilbranche so, die haben ihre eigene Instandhaltung: Ich gehe soweit, dass ich die Instandhaltung ausbilde, dass sie unsere Maschinen zum großen Teil auch Instand setzen können. Not-Instandsetzung. Ich glaube das gehört auch dazu dass man nicht sich hinstellt und sagt „wir wollen auf Teufel komm raus unser Geld verdienen mit unserem Service“, sondern dass man durchaus in der Lage sein muss auch den Kunden mit ein zu beziehen und somit auch schlagfertiger werden kann. Das hat natürlich weniger mit dem Versprechen zu tun aber es hat in meinen Augen damit was zu tun, das man vernünftig miteinander zusammenarbeitet.“ [IP\_18\_A]

„(...) wie viel Geschäft wir von dem Lieferanten ausmachen ist in zweierlei Hinsicht wichtig. Einmal im Sinne von "nicht zu wenig" das hatten wir eben schon mal, aber auch "nicht zu viel". Wenn es zu viel ist, dann ist das auch wieder ein Faktor der von unserem Lieferanten als Risiko gesehen wird, weil wir eben für die Existenz dieses Lieferanten maßgeblich sind. Und das ist auch schwer zu beobachten. Da gehört es dann auch schon dazu, dass man eine vertrauensvolle Beziehung aufbaut und der Lieferant einem da offene Karten zeigt.“ [IP\_3\_N]

„Da ist an und für sich unsere Tendenz offen und ehrlich zu sein, dem Lieferanten also auch wirklich sagen, „also hier ist ein Problem“, „das Teil ist schwierig, da musst du aufpassen“. „Kannst du das?“. Das macht unserer Meinung nach keinen Sinn da mit verdeckten Karten zu spielen. So gewisse Tendenzen gibt es manchmal auch im Haus, nach dem Motto: „das sagen wir dem jetzt nicht“ (...). Unsere Erfahrung ist, dass das meistens unterwegs dann ganz schwer knallt. Entweder weil er sich hintergangen fühlt oder weil er es wirklich technisch nicht kann und dann sind die Probleme immens, die dann auftauchen können.“ [IP\_10\_N]

Fairness im gegenseitigen Umgang betrifft nicht zuletzt auch eine proaktive Offenlegung von austauschrelevanten Sachverhalten, z.B. im Fall von Störungen in den Leistungsabläufen, im Fall von Abweichungen von ursprünglichen Planungen und Kalkulationen oder auch für den Fall einer einseitig geplanten Beendigung der Geschäftsbeziehung.

„Bei dem einen Lieferanten, da geht das vorzüglich, die sagen "nächste Woche haben wir eine Betriebsstörung" (...) und bei den anderen erfahren wir das erst im Nachhinein, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Das ist sicherlich unterschiedlich. Darum sagte ich ja, wir müssen die eine oder andere Stelle die Performance im Qualitätsmanagement auch verbessern.“ [IP\_6\_N]

„Wir hatten Verträge mit Partnern die sich ganz fest im Medizinbereich etablieren wollten. Dann sagt der Vorstand: "Wir steigen aus dem Medizingeschäft aus, koste es was es wolle" (...) ja des wird jetzt von oben herab entschieden. (...) Wenn ein Lieferant entscheidet, er möchte nicht mehr mit uns, dann kann ja unterschiedliche Gründe haben: Dass er sich mit dem Aufwand verschätzt hat, dass er seinen Schwerpunkt anders stellt – was auch immer – dann sind wir offen für das Gespräch. Das ist für uns völlig ok, solange es geordnet zugeht und wir dann gemeinsam an einem Ausstieg arbeiten. Also das steht auch bei uns im Qualitätshandbuch, dass man auf Augenhöhe gemeinsam definiert, egal wer den Ausstieg möchte, dass das einfach geordnet von Statten geht und ohne größere Verluste auf beiden Seiten passieren soll.“ [IP\_5\_N]

„Ich hab bei dem Lieferanten gesessen und dann haben wir über Strategie gesprochen, da kommt der Vorstand rein und sagt zu mir "ja Herr XY, es tut mir furchtbar leid aber wir haben im Vorstand beschlossen, dass die Sparte aus der wir Sie bedienen kein Kern mehr für uns ist und wir diese abbauen." Hätten wir das ein Jahr vorher gewusst, dann hätten wir anders agieren können.“ [IP\_7\_N]

„Wenn der Lieferant am Ende des Auftrages sagt, wissen Sie was Herr X, Herr Y, ich habe das jetzt mitgemacht, aber ich müsste da nochmal mit Ihnen mit sprechen. Hier und hier ist es doch zu enormen Mehrungen auf ihrer Seite gekommen und er kann uns das schlüssig darlegen, dann sind wir auch die Letzten, die dann nicht bereit sind ihm da ein Stück entgegenzukommen. Genauso erwarte ich natürlich dann auch auf der Gegenseite, dass er jetzt nicht hingehet und sag ich mal sofort bei uns irgendwo einen Strick dreht oder was. Also das muss so, für mich ist das eine partnerschaftliche Sache.“ [IP\_10\_N]

Es wird von beiden Seiten der Wert einer Entwicklung und kontinuierlichen Pflege persönlicher Beziehungen herausgestellt.<sup>1285</sup> Hierbei gilt es Unterbrechungen in der Kommunikation zu vermeiden, um vor einem Einschlafen befindliche Beziehungen wach zu halten. Das gegenseitige Kennenlernen und ein regelmäßiger – auch unabhängig von akuten Problemstellungen stattfindender – Austausch tragen im Idealfall zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und effektiveren Lösungsansätzen in der Zusammenarbeit und den Austauschmodalitäten bei. Anbietern ermöglicht es zudem, Feedback zur eigenen Verlässlichkeit einzuholen.

„Das schlimmste was passieren kann, ist, dass der Kunde nicht bestellt und keiner weiß warum. Das war vielleicht nur eine übersehene Unzuverlässigkeit in der Lieferung. Aber anstatt dass der Kunde das anspricht und sagt: "Jetzt seid ihr mal am Zug, jetzt wird es aber mal Zeit, dass ihr euch hier mal ein bisschen bemüht bei der Lieferung zuverlässiger, pünktlicher zu sein und so weiter und sich dann einfach umdreht und woanders einkauft. (...) ich habe das damals als Aufhänger genommen und sagte: "Meine Innendienstler müssen einmal im Jahr zur ihrem wichtigsten Kunden." [IP\_9\_A]

„Ich halte das für super gut, dann auch wirklich mal entspannt mit den Leuten mal ein Bier zu trinken. Das macht es auch aus, das Geschäft wird unter Leuten gemacht. Es gibt dann aber auch mittlerweile Firmen die dann wirklich nichts mehr machen wollen und nur noch in ihren Büros sitzen." [IP\_6\_N]

„Meiner Erfahrung nach sind Lieferantenbeziehungen immer persönliche Beziehungen." [IP\_11\_N]

„Wir sitzen dann eben auch mal informell zusammen, gehen auch mal essen oder so. Dass man sich da, auch wenn man gerade keine konkrete Aufgabenstellung hat, einfach mal kennenlernt, mal ein bisschen spürt. Dann weiß man eigentlich schon in welche Richtung das geht. Also über die Menschen und deren Mentalität läuft sehr, sehr viel." [IP\_8\_N]

„Viel ist persönlicher Kontakt. Eigentlich habe ich schon immer versucht, persönlichen Kontakt zu den wichtigen Lieferanten aufzubauen. Nicht nur Bestellungen schicken oder faxen, nicht nur E-Mails schreiben, sondern auch mal einen Hörer in die Hand nehmen und noch besser auch mal hinfahren, sich dort die Produktion anzugucken, den Lieferanten zu verstehen. „Wie tickt er?“, „Warum tickt er so?“, „Dreht er links rum, oder dreht er rechts rum?“, „Welche Relevanz hat das?“. Einfaches Beispiel: Ich möchte immer 500 Stück von einem Teil haben, einmal im Monat. Fertigungsbedingt muss der Lieferant immer 300 Stück pro Fertigungslos produzieren. So, was passiert? Er produziert zwei Lose, 600 Stück und muss das letzte Los umpacken um mir meinen Wunsch zu erfüllen, 500 Stück. Er erfüllt mir diesen Wunsch natürlich, er murren nicht und knurrt nicht, weil ich ja der Kunde bin und er legt sich 100 Stück hin. Das nächste Mal produziert er wieder, er hat noch 100 auf Lager, er muss immer 300 produzieren, also muss er wieder 600 produzieren, legt sich nochmal 100 auf Lager. Erst beim nächsten Mal muss er dann nur ein Los produzieren und kann die 200 mitschicken. Vielleicht bin ich als Kunde in der Lage, immer 300, oder immer 600 zu bestellen." [IP\_14\_N]

Üblicherweise müssen Nachfrager ebenfalls Versprechen leisten, beispielsweise in Bezug auf die fristgerechte Entrichtung eines Kaufpreises. Auch die verlässliche Erfüllung dieser Gegenversprechen durch Nachfrager kann wesentliche Auswirkungen auf die Qualität der Beziehungatmosphäre und damit auch auf die eigene Motivation zur verlässlichen Erbringung von Leistungen haben. Für den Fall der Nichteinhaltung der von Nachfragern abgegebenen Versprechen wird von Vertretern der Anbieterseite ein negativer Effekt auf die eigene Motivation der Einhaltung von Versprechen sowie auch auf die Bereitschaft zum Eingehen zukünftiger Versprechen eingeräumt.

„Wir wurden gebeten, Teile für ein Modell mit geringer Stückzahl zu fertigen und uns wurde in dem Moment versprochen dass wir bei der Auswahl des Großserienmodells garantiert dann ganz oben stehen. Wir haben es noch nicht einmal in die erste Runde geschafft. Aber den unattraktiven Auftrag hatten wir am Haken. Und zwar auch vertraglich. Und dabei hatten wir einen sehr schlechten Preis der noch nicht mal die Herstellkosten gedeckt hat." [IP\_14\_A]

„Bei uns ist das äquivalent, dass einer sagt: "Ich brauche bitte eine Sondertypen. Extra für mich entwickelt. Ich habe einen Bedarf von 40 Tonnen im Jahr." Und dann entwickelt man mit denen und dann sagt man: „Ja jetzt hätte ich gerne 900kg."

<sup>1285</sup>

Diesbezüglich ist insbesondere auf den Aspekt der Atmosphäre hinzuweisen, welcher im IMP-Modell einen sehr zentralen Erklärungsbaustein für die Funktionsfähigkeit von Anbieter-Nachfrager-Beziehungen darstellt. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.4 sowie IMP Group 1982, S. 19 ff.

Und dann fragt man ein Jahr später. „Und wie sieht's aus? Wann bestellst du die anderen 39 Tonnen?“ Dann sagt der: „Oahhhwääh, mmh äh, mir ist gerade nicht danach.“ Also deswegen bin ich mittlerweile sehr vorsichtig ohne einen Mengenvertrag.“ [IP\_15\_A]

„Ich habe keinen großen Spaß mit einem Kunden zu arbeiten, wo ich dem Geld nachlaufen muss. Oder wo ich immer wieder erinnern muss „Hast du schon bestellt?“ Das macht wirtschaftlich auch keinen Spaß, denn wichtig ist es ja auch für Lieferanten, dass er sein Geld zu dem zugesagten Zeitpunkten auch erhält.“ [IP\_9\_A]

„(...) das sind natürlich Vorteile in der Zusammenarbeit, es funktioniert alles besser. Der Kunde wird von Mitarbeitern auch bevorzugt, weil man sich gegenseitig aufeinander verlassen kann. Alles das was man spricht und was man macht funktioniert auch. Der umgekehrte Fall ist der, dass der Kunde unzuverlässig ist und versucht den Serviceanbieter oder das Unternehmen letztendlich gegeneinander auszuspielen. Das bringt auch Nachteile in der Zusammenarbeit mit dem Kunden.“ [IP\_18\_A]

„(...) ich muss unsere Entwicklungsleitung davon überzeugen, dass das Sinn macht für diesen Kunden das zu entwickeln und wenn dieser Kunde ein negatives Image bei uns im Haus hat, dann wird die Entwicklungsleitung auch unterschwellig sagen: „Nein, das machen wir nicht.“ (...)“ [IP\_19\_A]

Überdies wird in einer besonderen Motivation zur verlässlichen – trotz Widrigkeiten in der Unternehmensumwelt erfolgenden – Belieferung von Nachfragern eine Möglichkeit der Erreichung von Beziehungsvorteilen und somit auch Marktvorteilen gesehen.

„Die meisten Lieferanten sind im Golf von Mexiko angesiedelt. Als Hurricane Katrina war, haben alle Force Majeure erklärt. Ich habe gesagt, wir machen das nicht, wenn sie mal in die Lager gucken (...). Wir haben wir keine Force Majeure erklärt und haben die Autoindustrie in Detroit weiterhin beliefert, was die anderen nicht gemacht haben. Das hat uns einen Wettbewerbsvorteil gegeben (...). Die anderen sind den Weg des geringsten Widerstandes gegangen und wir haben das als Chance erkannt.“ [IP\_9\_A]

Proaktive Anbieter stellen sich u.a. auch auf die Notwendigkeit der Schaffung von Puffern bzw. Sicherheitsbeständen ein. Sofern sie – z.B. aufgrund des möglicherweise negativen Einflusses weiterer Akteure auf eine Lieferkette – keine unmittelbare Verantwortung für potenzielle Versorgungsprobleme ihrer Kunden übernehmen möchten, beteiligen sie sich dennoch an der Findung einer für Nachfrager risikoreduzierenden Lösung, bspw. durch eine punktuell ausgeweitete Lagerhaltung in Absprache mit wichtigen Kunden.

„Wenn es über längere Distanzen geht sind die Kunden normalerweise bereit eine Toleranz mit zu akzeptieren. Bei wichtigen Kunden haben wir, wenn die weiter entfernt waren und das Volumen entsprechend groß war, in dem Land einen Zwischenpuffer aufgebaut. Entweder Konsignationslager beim Kunden oder auch ein Tanklager im Hafen (...)“ [IP\_9\_A]

„Dass Ersatzteile gerade bei relevanten Produkten lieferbar sind, auch das ist ein Versprechen. Dass man in bestimmten Zeiträumen Ersatzteile liefern kann, was teilweise relativ problematisch werden kann wenn es sich um Sonderanfertigungen, Einzelmaschinen handelt. In solchen Fällen binden wir auch den Kunden mit ein. Letztendlich muss man sich dann auch Ersatzteile hinlegen, die wir einfach nicht lagern können. Solche, die relevant sind für ihn und somit dann auch eben immer eine hohe Verfügbarkeit der Anlagen ermöglichen.“ [IP\_18\_A]

Eine Festigung erhalten Beziehungen durch Critical Incidents, auf welche in Form von Anekdoten verwiesen wird. Einige **Nachfrager** scheinen somit ein besonderes Maß an Anstrengungen zur „Heilung“ der negativen Folgewirkungen nicht eingehaltener Versprechen oder einen konstruktiven Umgang mit außergewöhnlichen Problemen deutlich zu honorieren.

„Wir hatten jetzt einen Lieferanten, der ein Lieferversprechen abgegeben und nicht eingehalten hat. Dann hat er aber zugegeben, dass sein wichtigster Kunde ihm einen Großauftrag dazwischen geschoben hat. Er hat jetzt innerhalb von einer Woche mit Samstag-Sonntag-Arbeit durchgeackert, damit er dann auch rechtzeitig uns bedienen kann bevor wir bei unserem Kunden in Verzug geraten. Das war ein Auslandsgeschäft mit einem ganz bestimmten Zeitfenster zur Lieferung. Das ist dann für mich wieder ein positives Beispiel, dass er dann nicht einfach nur so sagt „er kann nicht“ sondern alles tut um das dann doch noch zu erfüllen.“ [IP\_5\_N]

„(...) Wenn Produktionsstörungen auftreten, dann ist das sicherlich kritisch. Dann muss man schon sehr intensiv diskutieren, dass die B- und C-Kunden genauso betreut werden. Wir haben jetzt eine super Erfahrung gemacht im



Bereich Kunststoffe mit der Firma XY. Da ist ja die Anlage in Marl hochgegangen. Die hatten im letzten Jahr dann über neun Monate Force Majeure. Da wurde produziert, aber ich glaube so 50-60% waren das. Und da sind wir sehr, sehr gut betreut worden. Weil wir einfach gute Marktinformationen übergebracht haben, aber die natürlich mit uns, mit den B- und C-Kunden gut verdienen. Keine Frage. Aber da haben wir unterm Strich sogar wirklich fast die komplette Nachfrage erfüllt. Das war eine sehr gute Erfahrung." [IP\_6\_N]

Mögliche Probleme in einer Austauschbeziehung bzw. kritische Fragen in Bezug auf die Verlässlichkeit von Anbietern werden von der **Nachfragerseite** gezielt zum Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen gemacht.

„Und dann fragen wir natürlich auch bewusst solche Situation ab wie „was ist denn jetzt wenn die Luftfahrt plötzlich wieder ein neues Projekt startet und du eigentlich Anfragen hast um die nächsten drei Jahre voll ausgelastet zu sein, wo stehen wir denn dann"? Und da geben wir uns natürlich nicht mit einer einfachen Antwort wie „jaja natürlich seit ihr wichtig und wir wollen ja und das wird nicht passieren" ab, sondern da muss man dann schon Tacheles reden. Und das sind so die Punkte wo wir dann schon sehr intensiv versuchen zu vermitteln was uns da wichtig ist und was wir erwarten. Das vielleicht sogar auch vertraglich zu fixieren. (...) Wir haben Lieferverträge aber da steht dann halt auch drin, dass der Lieferant unsere Aufträge zu bevorzugen hat. Das ist sicherlich dann ein Knackpunkt und da wird man dann lange verhandeln und dann wird man vielleicht eine Formulierung finden die für beide Seiten passt. Aber es soll halt klar signalisieren das wir nicht bereit sind hinter einem anderen Partner zurückzustecken (...)" [IP\_5\_N]

„(...) Wir würden bei Anlagengütern darauf pochen, dass ein deutsches Projektbüro eingerichtet wird, das deutschem oder europäischem Recht unterliegt. Wir würden niemals ein Anlagengeschäft akzeptieren bzw. einen Vertrag schließen, der nicht europäischem Recht unterliegt. Und beim Einkauf von Commodities würden wir in dem Fall einen Zwischenhändler einschalten, der deutschem Recht unterliegt. Wir sind dann auch bereit höhere Kosten für einen Zwischenhändler oder einen deutschen Projektführer zu bezahlen." [IP\_25\_N]

Auskunftspersonen auf der **Anbieterseite** erörtern konstitutive Kriterien für ein Versprechen bzw. dessen Gültigkeit. Allgemein wird jede Art offizieller Zusage als bindend aufgefasst.

„Jeder angenommene Auftrag ist ein Vertrag. Aber es ist nicht immer notwendigerweise ein paraphierter unterschriebener Vertrag, sondern es reicht wenn die Leute das im SAP-System einmal eingegeben haben, dann gilt das." [IP\_15\_A]

„Sobald das gesprochen ist, hat das Vertragscharakter und ist genauso einzuhalten als wäre das ein 10-seitiger Liefervertrag. Man sagt das ja nicht nur so daher. (...) Beim Smalltalk beim Abendessen so nach dem Motto: „Na ja das würden wir schon gern liefern" ist noch keine bindende Aussage. Aber wenn der Smalltalk beim Abendessen dann Ende ist und man dann beim Grappa sagt: „Wir haben uns verstanden. Ab nächsten Monat liefern wir 50% deines Bedarfs." Dann ist das ein Vertrag. Und der muss auch eingehalten werden." [IP\_9\_A]

Für umfangreiche Vereinbarungen wird auf die Vorteilhaftigkeit detaillierter schriftlicher Explizierungen hingewiesen, wenngleich diese nach ihrem Abschluss zumeist nicht weiter herangezogen werden.

„Bei Lieferverträgen ist das Gesprochene ja schon ein Vertrag. Bei großen Kunden und umfangreichen Geschäftsbeziehungen da gibt es dann auch Verträge und durchaus im 10- oder 20-seitigem Umfang. Da ist gerade wichtig, dass man solche Sachen sauber definiert. Vertrag kommt ja auch von Vertragen. Wenn man sich verträgt, braucht man den Vertrag nicht. Das Beste ist den Vertrag in die Schublade zu legen und den nie mehr angucken müssen. (...) In dem Moment wo ich den Vertrag rausziehen muss und darauf hinweisen muss, wird es schon schwierig. Dann stimmt schon was in der Beziehung nicht " [IP\_9\_A]

Da die negativen Folgen durch eine Nichteinhaltung von Versprechen in der Regel nicht vollständig kompensierbar sind, wird allerdings auch der limitierte Wert von verschriftlichten Verträgen im Falle der Nichteinhaltung von Versprechen durch Anbieter thematisiert. Ein Interviewpartner sieht folglich eine wesentliche Begründung für eine schriftliche Ausformulierung in der eigenen Absicherung von Personen auf der Anbieterseite, welche eine gründliche Identifikation verlässlicher Anbieter folglich nicht ersetzt.

„(...) Das ist so ein bisschen diese "Cover your Ass"-Mentalität, „aber ich habe es schriftlich!". Das interessiert am Ende keinen, ob das schriftlich ist. Denn was mache ich mit dem Stück Papier? Nicht geliefert ist nicht geliefert, das hilft mir nicht weiter." [IP\_11]

### 8.1.3.13 Diskussion von Signalen für Verlässlichkeit

Die Analyse möglicher Signale für Verlässlichkeit stellt einen zentralen Analysegegenstand der vorliegenden Arbeit dar, welcher auch in den qualitativen Studien berücksichtigt wurde. Anders als in der quantitativen Studie wurde hier allerdings keine Liste an Signalen gezielt abgefragt. Vielmehr waren inhaltliche Aspekte der in den Interviews erwähnten Signale fokaler Gegenstand der Betrachtungen. Von **Nachfragern** wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Signale angeführt, von denen der weitaus überwiegende Teil bereits einer Bewertung in der quantitativen Studie unterzogen worden war. Diesbezüglich tragen die Aussagen der qualitativen Studie zu einer Validierung der dort generierten Erkenntnisse bzw. auch zu weiterführenden Erklärungsansätzen für die einzelnen Befunde bei. Eine der thematisierten Signalkategorien stellten allgemeine Lieferantenmerkmale bzw. allgemeine Einschätzungen über Lieferanten dar. Geachtet wird von Nachfragern beispielsweise auf die Präzision und Schnelligkeit in der Kommunikation, das Erscheinungsbild des Unternehmensgeländes eines Anbieters oder die Berücksichtigung spezieller Vorgaben des Nachfragers. Diese Signale dienen primär als erste Einstiegssignale.

„(...) Eine subjektive Einschätzung von Anfang an: „Wie ist die Qualität des Lieferantenauskunftsbogens, also die Rückmeldung?“, „die Kompetenz der Ansprechpartner?“, Übersichtlichkeit, dann Detaillierung der Angebote, die Kernkompetenzen, „liegen wir da drin?“. Wenn wir vor Ort sind, „wie ist das strukturiert?“, Sauberkeit, Ordnung, „welche Maschinen?“, „hat er Reindräume?“, welche Klasse etc. So beginnt die Bewertung.“ [IP\_2\_N]

„Es fängt damit an „wie präzise sind die Leute?“. Ich spreche mit den Leuten da haben sie gesehen: „gut macht Sinn da mal was zu machen“. Dann geht eine Anfrage raus, da gibt es eine Vorlage. Damit wie intern schneller sind haben wir bestimmte Vorlagen mit denen wir arbeiten. Wir fordern dann auch von Lieferanten dass sie diese verwenden: „Dann bitte die Vorlage ausfüllen, blabla, bis dann zurück!“. Das Ding kommt zwei Wochen später in einem null-acht-fünfehn Schreiben zurück, dann ist das schon mal ein Zeichen wo ich sage: "Ok Freunde wenn es da schon hapert, dann wird's schwierig" (...)." [IP\_7\_N]

„Die weichen Faktoren sind dann irgendwo: „Wie sieht es mit der Rückmeldung aus?“, „Schickt mir der Lieferant unaufgefordert Auftragsbestätigungen?“ (...)" [IP\_14\_N]

„Bevor wir uns entscheiden mit dem Lieferanten zusammen zu arbeiten schauen wir uns den Lieferanten gut an. Man erkennt oft an der Art und Weise wie Rückmeldungen kommen und wie reagiert wird auf gewisse Themen, von "wie der Laden tickt (...)" [IP\_5\_N]

„An und für sich sagen wir unser Ziel, dass wir beide dann vielleicht einer von uns auch da nochmal hinfährt und außerhalb dieser Audits sich nochmal so einen Eindruck verschafft: „Was macht der Lieferant da und wie sieht es da in der Werkstatt aus?“ Dass man so ein bisschen persönlichen Kontakt hat, dass man eben weiß wer einem da so gegenübersteht.“ [IP\_10\_N]

Generell lässt sich dabei auch ein Rückgriff auf Erfahrungswerte als Anhaltspunkt zur Identifikation verlässlicher Anbieter vernehmen. In der Vergangenheit gewonnene Erfahrungen mit der Verlässlichkeit eines Anbieters helfen Nachfragern bei der Bewertung der Realisierbarkeit zukunftsbezogener Versprechen und dienen als Ausgangspunkt bei der Bewertung von Lieferanten. Liegen positive Erfahrungswerte vor, resultiert hieraus demzufolge ein Vorteil von Lieferanten bei der Vergabe neuer Aufträge.

„Wir haben ja ein gewisses Erfahrungspotenzial und können dann schon sagen ob das Versprechen realistisch ist. Und entsprechend kann man die Kandidaten dann auch werten. Das muss man dann schon berücksichtigen.“ [IP\_4\_N]

„Dann sehe ich das ist einer, der ist bemüht den Auftrag durchzuziehen und das rund zu machen. Während ein anderer sich da äußerst bürokratisch verhält. Klar, das sind dann die Erfahrungen, die man über die Jahre sammelt. Wo man dann sagt mit denen kann man das machen und mit denen kann man das nicht machen.“ [IP\_10\_N]

„Gerade im Maschinenbau und anderem produzierendem Gewerbe ist es oft so, dass dort sehr viel auf langjährige Partnerschaften gebaut wird. Und da weiß man halt aus Erfahrung, der hat uns das letztes Mal gut gemacht, der macht uns das wahrscheinlich wieder gut. Dort ist ja auch nicht oft, dass man ins Regal greift und eine fertige Komponente hat, sondern es müssen ja auch öfter mal Anpassungen vorgenommen oder Einzelstücke gefertigt werden. Oder es geht um irgendwelche speziellen Anwendungen. Dort spricht man mehr miteinander, dort hat man mehr Kontakt miteinander und dort wird dann automatisch auch partnerschaftlicher miteinander gearbeitet.“ [IP\_14\_A]

„Ich kann das immer nur daran messen, was ein Lieferant bis jetzt geliefert hat. Kann mir natürlich vorher auch intern seine Qualitätsprozesse anschauen, die im Audit immer angeschaut werden. Ich kann mir Musterbeispiele von anderen Kunden zeigen lassen, was er dort an Qualitätsdokumentation durchführt und kann mir dort Ergebnisse anschauen. Ja, auch am Ende wieder (...) es sind alles nur Bauchgefühle, oder andere Dokumente. Wissen tun Sie es erst, wenn man selber Prototypen bekommt. Dann hat man da für das Thema Liefertreue, Termine und das Thema Qualität schon einen Anhaltspunkt. Aber man ist irgendwo ja noch im Entwicklungsprozess, d.h. so ausschlaggebend sind die nun auch wieder nicht. Die ersten Serienlieferungen, die dann im Thema Termin und Qualität eine Qualitätskontrolle durchlaufen, sind dann eigentlich der wirkliche Test. (...) es ist ja auch so ein sich einschwingendes System.“ [IP\_11\_N]

**Sofern die Akteure einer Branche bekannt und miteinander vernetzt sind, werden Empfehlungen bzw. Warnungen ebenfalls als wirksame Signale erachtet.**

„Man kennt auch in den Branchen ja die sogenannten "Pappenheimer". Da funktioniert der "Branchenfunk" (...)“ [IP\_6\_N]

„(...) Die Szene ist, im Beispiel Gerüstbau, überschaubar. Man weiß, was man erwartet. Man weiß, man hat auch den schon mal von einem anderen gehört wenn wir jetzt einen ganz neuen Lieferanten aufun.“ [IP\_16\_N]

**Auch Referenzen wurden diskutiert. Manche Auskunftspersonen auf der Nachfragerseite messen Referenzen einen informatorischen Mehrwert bei und geben an, diese aktiv einzuholen.**

„Ich kann mir aber, was wir gelegentlich auch machen, eine Referenz einholen oder mir geben lassen. Dann gibt er mir in der Regel eine Liste für wen er was gemacht hat und dann kann man da anrufen und kann nachfragen wie denn der oder der zufrieden war mit der Firma oder dem Lieferanten. Das machen wir und dann kriegen wir auch entsprechende Antworten.“ [IP\_4\_N]

**Andere Nachfrager zweifeln den Mehrwert von Referenzen aufgrund einer nicht gegebenen oder zumindest limitierten Verallgemeinerbarkeit bzw. Übertragbarkeit der enthaltenen Aussagen an.**<sup>1286</sup>

„Aber so die Referenz von "ich arbeite mit Firma XY zusammen und da habe da eine Liefertreue von 99,992 Prozent" interessiert mich nicht. Weil Firma XY komplett andere Produktionssysteme hat als ich. Und wenn es das gleiche Produkt wäre, könnte ich immer noch nichts damit anfangen, weil die haben andere Bestellanforderungen als wir die haben.“ [IP\_7\_N]

„(...) Man kann natürlich noch versuchen nach Referenzkunden zu fragen und dort Ansprechpartner herausfinden, um dann (...) Aber, das habe ich in der Realität so nicht erlebt. Diese ganzen Referenzkunden, das ist ja wie bei Bewerbungen. Das ist eh alles nur gefaked. Meiner Meinung nach sind das auf dem Papier entworfene Prozesse, wo Aufwand und Nutzen nicht in einer vernünftigen Relation stehen. Selbst wenn Sie eine Referenzanlage begehren können schaut man sich ja nur die Anlage an. Man kann nicht überprüfen, inwiefern die bei der Qualität vorgegangen sind und dass die pünktlich da war. Natürlich kann ich dort auch Gespräche führen, mit den entsprechenden Leuten. Aber dann ist es auch immer wieder die Frage, denn schlecht gelaufene Projekte werden ja nicht als Referenz angeführt. Wenn Kunde und Lieferant hingegen eine gute Beziehung haben und ein neuer Lieferant fragt an, dann kann man dann davon ausgehen, dass das erste Telefonat lautet "Du, ich habe dich als Referenz weitergegeben". [IP\_11\_N]

**Auf der Anbieterseite wird Referenzen zum Teil eine größere Aussagekraft als auf der Nachfragerseite beigemessen. Einige Interviewpartner weisen auf eine Nutzung von Referenzen zur aktiven Ansprache von Kunden hin. Besteht eine Leistungshistorie zwischen Anbieter und Nachfrager, wird auf zurückliegende**

<sup>1286</sup>

Vgl. hierzu auch die entsprechende Diskussion in Abschnitt 5.3.3.2.

Transaktionen referenziert. Alternativ werden bekannte, als anspruchsvoll geltende Kunden angeführt.

„Also natürlich, wenn so eine Referenz greifbar wäre, die noch nicht aus dem Gedächtnis verschwunden ist, vielleicht so ein, zwei Jahre zurück und man hat da eben alles reingesteckt und die Technik war gut und die Ware war gut und der Termin wurde eingehalten (...) Da greift man schon mal gerne zurück und sagt: "Mensch. Wir haben doch gerade letztes Jahr oder vor zwei Jahren dieses gemeinsame Projekt gestartet und das lief alles so gut (...)" Das man das also nochmal ganz als was positive Punkte rauskramt und ins Gedächtnis zurückeruft (...) Also das ist schon ein Aufhänger auch für das Gespräch." [IP\_17\_A]

„In erster Linie nutzen wir unsere Referenzen. Im Grunde hat jeder Kunde von uns Wettbewerber, die wir irgendwo auch beliefern und dass sind für die dann auch interessante Referenzen. Wobei die Kunden das dann meistens auch wissen, wer bei deren Wettbewerbern der Ausrüster ist. Referenzen sind ganz wichtig in unserem Geschäft. Wenn Sie bspw. XY als Referenz haben, dann ist das erst mal ein Wort und das zählt für viele Firmen sehr viel. Das ist eine Firma, die hohe Qualitätsansprüche hat und das wissen auch die anderen Kunden." [IP\_19\_A]

Des Weiteren verweisen Interviewpartner auf der Anbieterseite auf den positiven Effekt einer allgemeinen Reputation. Der Reputation durch unter Beweis gestellte Leistungsfähigkeit wird eine starke die Unsicherheit reduzierende Wirkung beigemessen.

„Also unsere Reputation hilft da auch sehr. Das muss ich schon sagen. Die Leute kommen nicht mit der Idee zu uns, dass sie sich irgendwie Sorgen machen müssen, ob das wirklich klappt. Die gehen davon aus, dass das klappt. Meistens ist es dann so, dass unsere Kunden irgendwelche europäischen mittelständischen größeren Traditionsunternehmen sind, die wissen, dass sie bei uns einen Gleichgesinnten haben." [IP\_15\_A]

Ist eine solche Reputation gegeben, findet sie kommunikative Verstärkung durch Nutzung von Unternehmens- und Produktmarken. Es ist auffällig, dass die Wirkung von Marken als Verlässlichkeitssignal in den qualitativen Interviews mit Auskunftspersonen auf der Anbieterseite stärker eingeschätzt wird, als dies die Ergebnisse der quantitativen Studie für die Nachfragerseite zeigen. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass entsprechende Aussagen in erster Linie von Repräsentanten größerer Unternehmen getätigt wurden.

„Wir pflegen die Marke weiterhin und wir nutzen selbstverständlich die Stärke dieser Marke unausgesprochen in diesen Kundenbeziehungen. Also das ist häufig tatsächlich so gerade in Süddeutschland und auch in der Schweiz, dass mich dann so Kleinstunternehmen, die im Grunde ein Produkt haben und das ausgezeichnet, diese klassischen Hidden Champions, die rufen dann an und sagen: "Ja ist ja das Unternehmen XY, da weiß ich ja was ich habe ohne dass ich jemals mit denen gemacht hatte." Es ist einfach nur „es gelingt euch immer“, also wird unsere Folie wohl auch gut sein." [IP\_15\_A]

„Wir hatten bei dem Polycarbonat noch einen Markennamen. Ja da habe ich auch immer darauf gedrängt, dass wir auf die Säcke den Namen drauf schreiben und auch auf die Big Packs. Und da sagt der Produzent: „Ja ist zu schwierig und öh und mmh." Dann sag ich: „Ne, das machen wir jetzt." Und dann habe ich das durchgeboxt. Wenn beim Kunden der Gabelstaplerfahrer wieder eine Ware aus dem Lager holen muss. Wenn der jetzt Polycarbonat holen muss, weiß der nicht ist das von AA, BB. Das ist von XY!. „Mensch das ist doch die eine Marke, das läuft doch seit Wochen schon wie geschmiert. Keine Probleme. Die Ware ist top!" usw. Dann geht der auch in die Marke über. Diese Marke bedeutet für ihn Qualität. Und auch wir machen da auch viel in Richtung Branding des Unternehmens. Unser Name steht für Qualität und Zuverlässigkeit. Das ist schon ganz wichtig." [IP\_9\_A]

Eine in der quantitativen Untersuchung als sehr stark bewertete Kategorie von Signalen war der Kontakt mit Ansprechpartnern. Auch in der qualitativen Untersuchung handelte es sich hierbei um eine zentrale und viel diskutierte Signalkategorie. Abgesehen davon haben bereits die bisherigen Ausführungen gezeigt, dass Beziehungsaspekten zwischen Anbietern und Nachfragern generell eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird. Von Anbietern wird eine umfassende Kenntnis

wesentlicher Akteure auf der Nachfragerseite in Verbindung mit der Fähigkeit, intensive Kontaktpflege zu betreiben, als wesentliche Kompetenz erachtet.

„Der Kontakt zu persönlichen Ansprechpartnern ist glaube ich das A und O. Wir haben die Produktreihe angefangen vor drei Jahren, so als Newcomer im Markt. Wir haben uns da richtig reingearbeitet und haben sehr gute Kontakte aufgebaut zu dieser Firma. Und das spielt eine große Rolle. Das ist keine Frage. Solche Kontakte werden auf allen Ebenen gepflegt. Bis zum Top-Management haben wir jetzt, ja aufgefrischt, Herr xx und ich. Aber wichtiger ist der untere Bereich, der Arbeitsbereich. Nee, das läuft gut. Und da ziehen wir alle Register, die wir haben und die Leute kommen dann auch wirklich auf uns zu und helfen uns.“ [IP\_6\_N]

„Aber das ist ja ein rein Zwischenmenschliches. Ob jemand verlässlich sein wird lässt sich mit Erfahrung und Menschenkenntnis beurteilen. Da menscht es zu 99%. Wenn Ihnen jemand sagt: "Wir können das!", dann sagt Ihnen Ihr Bauchgefühl ob das passt. Natürlich gucken Sie sich ein paar Fakten an. Am Ende haben Sie ein Bauchgefühl (...)" [IP\_11\_N]

„Also das ist dann für mich eher so, dass auf der prozessualen Ebene einfach eine gute Kommunikation herrscht und dass dann auf beiden Seiten halt die Rollen und die Verantwortlichkeiten sauber definiert sind, so dass der Lieferant direkt weiß: Ich habe ein technisches Problem. Ich habe einen technischen Ansprechpartner bei uns. Er muss dann auch nicht immer zwingend mich oder den Einkauf anrufen. Dass man dadurch halt auch einfach ein bisschen Zeit gewinnt. Proaktive Kommunikation ist dann sicherlich noch ein Punkt der einfach wichtig ist. (...) Also am Ende steht und fällt es einfach mit der Person. Doch im Einkauf wird noch gemanagt.“ [IP\_12\_N]

„Es gibt im Grunde keinen interessanten Kunden, den wir nicht kennen auf der ganzen Welt. Also bis zu den kleinen Mittelständlern runter kennen wir eigentlich jeden. Jeder in seinem Marktsegment natürlich. (...) in dem Bereich, wo ich unterwegs bin, kenne ich alle Hersteller auf der ganzen Welt. Genauso gibt es Leute in den anderen Segmenten bei XY, die eben in deren Segment auch wieder alle Hersteller kennen. Also sind wir im Vertrieb schon sehr gut aufgestellt.“ [IP\_19\_A]

Ein weiterer maßgeblicher Aspekt ist, wie auch in der quantitativen Untersuchung, die Zugänglichkeit von Ansprechpartnern. Anbieter bestätigen den hohen Stellenwert einer schnellen Reaktion auf die von Nachfragern an sie gerichteten Anfragen.

„(...) Wenn ich jetzt an die Dispo-Seite denke dann ist Timingzuverlässigkeit der Lieferung, logisch. Und das Kommunikationsthema: Ich muss Ansprechpartner erreichen können, eine verlässliche Aussage kriegen und ich muss einen Ansprechpartner, ja er muss für mich greifbar sein.“ [IP\_2\_N]

„Kommunikationsverhalten sprich Antwortverhalten und wie schnell wir auf Fragen vom Kunden reagieren. (...) was auch schon mal vorkommt, dass einem das direkt vorgehalten wird, dass man zu lange nicht reagiert. Ansonsten kann man das in manchen Lieferantenbewertungen wiederfinden.“ [IP\_19\_A]

Davon abgesehen geben Nachfrager an, auf die Art und Qualität der Betreuung durch Ansprechpartner zu achten. Hierbei ist nicht nur die generelle Qualifikation und das Verhalten von Ansprechpartnern, sondern auch ein von Nachfragern als adäquat empfundenenes Engagement hierarchisch ausreichend hoch stehender Ansprechpartner von Bedeutung. Das persönliche Engagement hierarchisch hochrangiger Repräsentanten eines Anbieterunternehmens wird hierbei als Wertschätzung angesehen. Während dieses folglich ein positives Signal darstellt, wird ein als unzureichend angesehenes Engagement relevanter Führungskräfte als Hinweis für eine möglicherweise nicht den Ansprüchen genügende zukünftige Einhaltung von Versprechen gewertet.

„Sie haben bei einem Lieferanten bessere oder weniger bessere Betreuung und wenn ich also sehe, der Lieferant bemüht sich wirklich und hat eine Betreuung oder Kontaktperson die man auch ansprechen kann und die sich darum kümmert, dann ist das natürlich schon ein positives Signal. Es gibt Lieferanten die sind bei dem Vertrag da und dann ist der unterschrieben und dann gibt es keinen Ansprechpartner oder vernünftige Betreuung. Das sind so Signale, das spürt man dann schon. Wenn die Betreuung schlecht ist, dann ist auch die Lieferung nicht gut. Ja, das ist eigentlich die Regel.“ [IP\_4\_N]

„(...) Das Thema "wie verhält sich der Lieferant bei gemeinsamen Meetings und Workshops?" ist zentral gerade wenn es sich um einen potenziell strategischen Partner oder einen Key-Supplier handelt. „Wer wird da hingeschickt?“, „wie ist die Vorbereitung?“, und „wie verläuft das Gespräch?“. Gerade bei den strategischen Partnern soll das auch wirklich eine strategische Diskussion sein. Es soll zum Beispiel auch um folgende Fragen gehen: "Wie verändern sich die Portfolien

der Zukunft?", „in welche Richtung entwickelt sich das Unternehmen?", „in welche Richtung entwickeln wir uns?" und „wo sind da potenzielle Kooperationsmöglichkeiten?". Und ich würd sagen wenn dann ein Lieferant keine Art der Vorbereitung zeigt auf sowas, würd ich das als negatives Zeichen werten was die gemeinsame Weiterentwicklung der Beziehung und auch potenzieller Ausweitung der Geschäfte angeht. Ein anderes Thema was dazu glaub ich ganz gut passt, ist das wir mit Lieferanten auch Prozessinnovationen gemeinsam vorantreiben. Da hatten wir gerade letzte Woche einen Fall in China wo eben genau die Frage war, „können sich unsere Ingenieure mal deren Produktion angucken für Optimierungspotenziale?". Und man wollte sich eigentlich direkt die Site angucken und der Lieferant hat trotzdem erstmal in sein städtisches Office eingeladen. Das war für die Projektleiter ein eindeutiges Signal: "Dieser Lieferant hat eigentlich kein Interesse das zu machen, der versucht eigentlich nur auf Zeit zu spielen und niemanden zu vergrätzen aber der will eigentlich nicht." Dann wurde das Projekt abgebrochen." [IP\_3\_N]

„Ja, also die persönliche Beziehung mit Ansprechpartnern natürlich in diesem Netzwerk (...) es ist auch wichtig, beispielsweise wenn jetzt solche Verhandlungen sind: „Wen schickt der Lieferant?“ Wenn da die dritte Garde kommt, signalisiert mir das, dass er an dem Auftrag nicht besonders interessiert ist und er auch nicht besonders professionell ist. Also es kommt neben dem Produkt auch wirklich auf den persönlichen Auftritt an. (...) Das wird ganz massiv wahrgenommen wen man da schickt. Wenn sich auf der einen Seite der Chef-Einkäufer Zeit nimmt und das auch so entsprechend gesendet wird und von der anderen Seite aber nur die dritte Garde kommt, dann ist das schon ein ganz schlechtes Signal." [IP\_25\_D]

In Bezug auf den direkten Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern wird auch der Präzision, Schnelligkeit und Proaktivität von Ansprechpartnern auf der Anbieterseite eine hervorgehobene Bedeutung im Sinne einer positiven Signalwirkung beigemessen. In Bezug auf Proaktivität werden jedoch auch auf Nachteile eines gesteigerten Ausmaßes nicht problembezogener Initiative bemängelt.

„Dann sieht man meistens schon sehr gut wie er anbietet, auf was er fragt. Wir haben es gerne wenn die Lieferanten fragen. Das ist für uns kein Zeichen der Schwäche, sondern es ist für uns gut wenn sie rechtzeitig fragen. Man sieht dann schon wie der sich gibt und ob er davon Ahnung hat." [IP\_10\_N]

„Also Schnelligkeit und Genauigkeit sind ganz wichtig. Proaktivität kann aber auch nervig sein. Wir haben schon Erfahrung gehabt mit Leuten, die rufen einen andauernd an und nerven einen. „Wann passiert das?“, „wann wird das gemacht?“ Ja, also Proaktivität in einem gewissen Rahmen. Wenn man darauf aufmerksam macht, dass beispielsweise bei der Ausschreibung irgendetwas nicht bedacht ist, wenn man Rückfragen stellt wo irgendetwas nicht klar ist und das eine fachliche Frage ist, die absolut berechtigt ist, ja. Aber wenn man dauernd Telefonanrufe bekommt und sagt warum hab ich da noch keine Antwort und das und das, dann kann das auch nervig sein, weil auf Seiten des Einkaufs auch nur eine gewisse Zeitressource da ist." [IP\_25\_D]

Einzelne Ansprechpartner fungieren als „Visitenkarte“ ihres Unternehmens und repräsentieren dieses im positiven wie auch im negativen Sinn. Allerdings bestehen zum Teil deutliche Unterschiede im Verhalten der Ansprechpartner eines Unternehmens, so dass ein Wechsel dieser Ansprechpartner offenbaren kann, ob es sich bei der Nichteinhaltung von Versprechen um Einzelpersonenprobleme oder generelle Probleme einer Anbieterorganisation handelt.

„(...) Wir haben natürlich Indikatoren die hängen sehr stark von der Einzelperson ab die wir als Kontakt haben. Wenn wir beispielsweise etwas fragen und nie eine Antwort bekommen, sondern immer nachhaken müssen und dann heißt es "jaja ich bin noch am klären". Oder wir machen einen Termin aus "sag mir doch bitte bis Freitag Bescheid" und der ruft halt am Freitag nicht an. Wenn das regelmäßig vorkommt, kann das natürlich auch ein Indikator sein, dass es in der ganzen Firma eher lässig zugeht oder der Kunde nicht so richtig ernst genommen wird. Oder es kann ganz speziell an der Person hängen. Wir versuchen dann in der Regel rauszubekommen woran es liegt: „Ist es ein generelles Firmenproblem oder einfach ein Einzelpersonenproblem?“ Teilweise bitten wir dann auch um andere Ansprechpartner. Wenn es einen anderen Ansprechpartner gibt und es genau das gleich ist, dann wissen wir es ist ein generelles Problem." [IP\_5\_N]

„Man merkt das sehr schnell wenn Sie bei einem Lieferanten sind, haben Sie da vernünftige Leute gegenüber sitzen oder haben Sie sag ich mal Schaumschläger da gegenüber sitzen. Man unterhält sich da vielleicht auch mal am Rande bisschen außerhalb des Geschäfts über irgendwelche Dinge und dann merken Sie schon wie dieser Lieferant agiert. Entscheidend ist nachher das Auskommen mit den Leuten. Der kann noch so tolle Kräne haben und so, aber wenn Sie mit den Leuten nicht zurechtkommen dann hakt es da. Und das kriegen Sie dann auch nicht ohne weiteres behoben. (...) Andererseits kennt man Leute seit zwanzig dreißig Jahren oder so, auf die kann man sich verlassen. Mit denen kann man das Ding jetzt machen." [IP\_10\_N]

Inbesondere in Bezug auf familiengeführte Anbieterunternehmen ist die Gewährleistung der Kontinuität von Interesse. Hier stellt beispielsweise die frühzeitige

Einbindung von Nachfolgern und die Wahrnehmung einer guten Kommunikationsbasis ein wesentliches Signal dar.

„(...) Großes Thema im Süden von Deutschland ist die Nachfolgeregelung. Prinzipiell werden die Lieferanten besucht. Also vom Schreibtisch aus passiert nichts und dann wird das angesprochen. Das geht relativ schnell wenn Vater und Sohn am Tisch sitzen und ja der Sohn sitzt eben dabei und schenkt Kaffee nach, dass das ein Problem werden könnte. Wir schauen im gemeinsamen Gespräch auf die zukünftige Strategie oder wir unterhalten uns dann auch mal getrennt und fragen uns so gegenseitig ab. Wir erfahren dann die tollsten Dinge. Und dann sagt er "ja wenn der Alte draußen ist dann mach ich alles ganz anders". Manchmal wollen wir das auch hören. Es muss nicht schlecht sein." [IP\_2\_N]

„Letzte Woche habe ich ein Gespräch geführt mit einem kleinen Lieferanten aus Baden Württemberg, Medizintechnik... ne nicht Lieferant... Abnehmer im Grunde, also auch Kunde und der meinte sie würden, im Bereich Medizintechnik sind die unterwegs, die würden insbesondere darauf achten, auf die Nachfolge ihrer Lieferanten. Also Nachfolgeklärung der Lieferanten weil das viele Familienunternehmen sind und gerade in diesen Familienunternehmen wäre es für sie besonders wichtig "wer übernimmt das Unternehmen" und "werden die Nachfolger das Geschäft genauso weiterführen oder werden die vielleicht etwas verbessern sogar" bzw. wie wird der Übergang stattfinden." [IP\_3\_N]

Kontinuität ist auch eine zentrale Frage beim Übergang von Projekten von einer Entwicklungsphase in eine Produktionsphase.

„(...) Wenn ich an Ansprechpartner denke und Kommunikation – es geht ja alles um dieses Thema. Mache ich jetzt ein Projekt, habe ich komplett andere Ansprechpartner als nachher in der Serie. D.h. ich kann mit einem Ansprechpartner in dem Projektteam in der Entwicklung perfekt zusammenarbeiten und ich versuche dann immer noch in diesem Augenblick die Serie mit zu beleuchten. Das Projekt lief einwandfrei und ich habe die Serie nicht bedacht, die Ansprechpartner, die Abläufe in der Serie, die Kommunikation dort. Dann habe ich spätestens in zwei Jahren ein Problem." [IP\_2\_N]

Deutliche Veränderungen im Verhalten der Ansprechpartner werden hingegen als Hinweis für generelle Probleme bei Anbieterunternehmen gedeutet.

„(...) Mit den Mitarbeitern, da hört man auch einiges raus, die verplappern sich auch gern mal wenn irgendwas im Argen ist. Wir merken meistens schon an dem Verhalten der Kontaktpersonen. Wenn die plötzlich unzuverlässig werden oder plötzlich irgendwie öfter mal fragen ob die Rechnung auch pünktlich bezahlt wird oder plötzlich Unpünktlichkeit herrscht wo das sonst völlig unüblich war. Das sind eigentlich so die kleinen Indikatoren die wir sehr stark im Auge haben, die uns meistens als aller erstes melden das was nicht stimmt." [IP\_5\_N]

Die Gewährleistung von Kontinuität – nicht nur bezogen auf Verantwortliche und Ansprechpartner, sondern auch die angebotenen Leistungen – wird daher auch von der **Anbieterseite** als wichtiges Signal erachtet und kommunikativ zum Zweck der Differenzierung im Wettbewerb mit anderen Anbietern verwendet.

„Ein Signal ist sicherlich auch Konstanz und Zuverlässigkeit in unseren Produkten. Dass wir nicht ständig Modellwechsel vornehmen, dass wir langfristig denken, dass wir an einer langfristigen Kundenbeziehung interessiert sind. Das ist auch immer ein deutliches Signal und auch wichtig für unsere Kunden. Wenn wir jetzt ein Produkt liefern und nach zwei Jahren sagen: „Nein, das macht uns jetzt keinen Spaß mehr. Wir wollen jetzt umstellen auf ein anderes Produkt.“, dann macht das große Probleme bei den Kunden, das erfordert viel Aufwand für die. Das ist auch so ein Signal und ein Argument, was wir nutzen." [IP\_19\_A]

Für die Gewinnung eines Eindrucks über Anbieterunternehmen und die jeweiligen Ansprechpartner heben Interviewpartner auf der **Nachfragerseite** den Nutzen von Audits hervor. Hierbei wird der Wunsch kommuniziert, sich selbst vor Ort von den Fähigkeiten und der generellen Eignung in Frage kommender Anbieter zu überzeugen. Audits dienen somit der Schaffung von Transparenz. Sie werden hierbei auch als Möglichkeit verstanden, um weiterführende Fragen aufzuwerfen und dienen somit als Plattform für eine Generierung weiterer Wahrnehmungsaspekte.

„(...) Dann folgt normalerweise bei technischen Dingen ein Audit beim Lieferant und durch dieses Audit wird er dann freigegeben. Und wenn wir dann an die Teile denken wird der Prüfplan gemeinsam definiert, Prüfschärfe, Prüftiefe. Und es werden gewisse andere Dinge abgefragt: „Wo liegt seine Kernkompetenz?“, „wie sind die Erfahrungen?“, „wie ist die Qualifikation der Mitarbeiter?“, „Technologiestand?“, „Invest?“ (...). Das ist auch der Grund, warum wir Audits machen etc. Klar kann ich mir Zertifikate zeigen lassen, aber das hat jeder, das sage ich ganz salopp. „Aber wie lebt er sein

Thema?“ Also ich möchte das sehen (...). Und dann werden eben die kritischen Fragen gestellt. Mich stört das dann weniger, wenn er wirklich seinen Prozess so lebt, wie er das kommentiert hat und da irgendwo ein Komma nicht stimmt - jetzt übertreibe ich - dann ist mir das egal. Ich möchte andere Dinge sehen.“ [IP\_2\_N]

„(...) Wenn es sich um einen Prozess handelt der für uns sehr kritisch ist, also auch Produkte die sehr kritisch sind für uns, muss der Lieferant von uns technisch auditiert werden. Das heißt ein Experte von uns guckt sich das auch wirklich vor Ort an. Deswegen würd ich sagen ist die Einschätzbarkeit dessen wie gut geliefert werden kann, gut.“ [IP\_3\_N]

„(...) Ein Besuch vor Ort wird oftmals bei wichtigen Produkten auch anvisiert, das man sich den Laden genau anschaut. Vielleicht auch ein Audit vorher macht. Da kriegt man auch schon viel mit über die Arbeitsweise.“ [IP\_5\_N]

„(...) Da machen wir dann ein Audit. Da geht dann einer von der Qualitätssicherung hin, guckt sich das Unternehmen an, checkt das voll durch und auch bezogen sag ich mal auf Themen wie Organisation. „Wie groß sind die?“ , auch so ein bisschen „wieviel Finanzkraft haben die?“ (...). Und dann guckt der ganz spezifisch, kann der dieses Produkt was wir da vorgesehen haben. „Hat er vielleicht im Moment Aufträge von Wettbewerbern?“, „hat er sowas ähnliches schon mal gemacht?“. So und dann kommt er mit einem Audit zurück und dann wird eben mit der Konstruktion gemeinsam beraten, „macht es Sinn diesen Lieferanten mit reinzunehmen oder nicht?“ (...).“ [IP\_10\_N]

„Bei XY in den Audits wird für jedes Produkt geschaut: „Wer ist der Lieferant?“ Auch werden die im Finanzscreening angeschaut. Während des Audits bei dem Kunden, schaut man sich dann eben Lieferscheine an. „Wie sehen die aus?“, „Sind die ordentlich ausgefüllt?“, „Wo werden die abgeheftet?“. Man macht dann aber ganz selten ein Audit des Vorlieferanten. Also mein potenzieller Lieferant. „Führt er selber Audits durch?“ Wenn er ja sagt, dann kann man sich auch mal so eine Auditdokumentation anschauen.“ [IP\_11\_N]

Seitens der Interviewpartner auf der **Anbieterseite** wurde der Stellenwert einer Schaffung von Transparenz über Strukturen, Prozesse oder Probleme bestätigt und zum wesentlichen Bestandteil einer an Nachfrager gerichteten Kommunikation erklärt.

„Wir signalisieren dem Kunden durch Transparenz, dass wir Versprechen einhalten. Das bedeutet jede seiner Fragen nach seinen Vorstellungen beantworten und offen damit umgehen. Z.B. wenn es darum geht, dass ein Unterlieferant von uns Lieferschwierigkeiten hat, wir Lieferschwierigkeiten haben (...). Man geht dann offensiv an den Kunden heran und sagt: „Hör mal, ich habe ein Problem“ und hält damit nicht hinterm Berg, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist.“ [IP\_14\_A]

„Wir stellen dar wie wir aufgestellt sind, dass wir mit Puffermengen arbeiten, wir Lieferanten validieren und solche Dinge. Weil wir halt auch weltweit einkaufen sind gewisse Vorbehalte da. Man kann das aber stellenweise ausräumen, indem man dann aufzeigt, dass man professionell damit umgeht und das entsprechend absichert. Da führe ich auch oft XY als Argument und im Grunde als Referenz auf. Wir gehören zum XY-Konzern und der XY-Konzern ist im Automobilbereich sehr bekannt und der ist auch dafür bekannt, dass er entsprechende Strukturen hat und sehr gut mit solchen Dingen umgehen kann und wir haben genau diese Prozesse von XY auch bei uns implementiert.“ [IP\_19\_A]

Weit mehr als die Ergebnisse hinsichtlich der Stärke von Signalen in der quantitativen Untersuchung vermuten lassen, gehen die Auskunftspersonen in der qualitativen Untersuchung auf die Signalwirkung finanzieller Aspekte ein. Bereits in Abschnitt 8.1.3.11 wurde daher der Wunsch in Bezug auf die Sicherstellung finanzieller Stabilität thematisiert. Als Gefahr einer unzureichenden Ausstattung mit finanziellen Mitteln wird hierbei vor allem die Unterbrechung der verlässlichen Belieferung aufgrund von Liquiditätsengpässen oder eines Konkurses des Anbieters erachtet.

„Auf jeden Fall das Thema Liquidität, Firmenauskunft, in diese Richtung, das machen wir auf jeden Fall wobei das Thema „wie beständig ist der Lieferant, wie lange habe ich den Lieferant?“ aber es ist kein Fundament für die Aussage liefert er qualitativ gut oder ist er sehr treu oder liefert er mir Treue. Also eher so ein Thema für die Zukunft, wie beständig.“ [IP\_2\_N]

„Was natürlich auch eine Rolle spielt ist der Financial Background. „Also geht der Pleite, jetzt mal platt gesagt, kann er dann nicht mehr liefern?“. Diese Art von Background Check machen wir sehr stark. Da haben wir auch für unseren Lieferantenstamm diese Information bereits vorliegen. Und bei den neuen Lieferanten, also jetzt im Sinne des Prozessschritts Lieferantenidentifikation, wird diese Information auch angefordert. Um entsprechend zu schauen, wie stabil das Unternehmen ist.“ [IP\_3\_N]

„Wenn Anzahlungen vereinbart sind: „Kommen Bürgschaften pünktlich?“, „kommen Bürgschaften nach unseren Mustern?“ (...). Dann haben Sie einen Lieferanten in Asien, die schicken Ihnen dreimal eine Bürgschaft, die nicht akzeptiert wird. Und all diese Dinge wird man natürlich dann auch berücksichtigen.(...) Wenn wir jetzt sehen es ist ein



Lieferant, der bei jeder Zeichnungsänderung sofort eine E-Mail schickt, das kostet 5.000 mehr und das kostet 10.000 mehr. Wenn es also ein sehr claimfreudiger Lieferant ist, dann sammelt er jetzt auch nicht unbedingt Bonuspunkte." [IP\_10\_N]

„Es ist natürlich gut, sich über den Lieferanten Informationen zu sammeln, an zentraler Stelle vielleicht, wenn das Unternehmen das nicht weiß. Informationen über „wie investiert der Lieferant?“, „wie stellt er sich dar?“, „wie ist auch die Eigentümerstruktur?“, „wie ist die Kapitaldecke?“. Da kann man natürlich auch die Bilanz zu Rate ziehen und jährlich oder zweijährig mal eine Analyse der Lieferanten machen, wie kritisch eigentlich die Geschäftslage ist. Zum Beispiel „wie sind die Gewinnmargen?“ und „was ist da auffällig?“ „Ist da Jemand, der mit Geld um sich wirft?“ oder „gibt es da entsprechend kritische Lieferanten, die schon fünf Jahre negative Zahlen schreiben?“ und von einem Verkauf in den nächsten Verkauf übergeleitet wurden. Dann kann der trotzdem gut liefern aber dann ist natürlich das Risiko, dass er finanziell in eine Schieflage gerät und dann halt auch nicht mehr liefern kann.“ [IP\_24\_D]

„Wenn es um größere Projekte geht, dann stellt sich auch mal die Frage: „Hat der überhaupt die wirtschaftliche Kraft diesen Auftrag durchzustehen?“ Also sprich: „Kann der in dem Umfang beispielsweise die Materialien die er braucht, bei seinen Lieferanten wiederum vorbestellen ohne dass die ihm den Hahn zudrehen?“ und so weiter und so fort. „Kann der die Zeit zwischen Lieferung und Rechnungsstellung überhaupt überstehen?“ und solche Sachen. „Wie sieht es mit der Gewährleistung aus?“ Das sind meistens die Kriterien, die angelegt werden an einen Lieferanten.“ [IP\_28\_D]

Allerdings kommt hierbei zum Teil eine Skepsis gegen Daten von Auskunftsteilen zum Ausdruck. Diese werden als nicht immer ausreichend aktuell angesehen.

„(...) Was wir mittlerweile nicht mehr so verwenden ist so Kreditauskünfte. Da hat einfach die Vergangenheit gezeigt, dass da nur noch nach einem halben Jahr oder Jahr bestätigt wird was wir vorher schon wussten. (...) wir wussten das der Lieferant innerhalb der nächsten zwölf Monate insolvent gehen wird, dann wurde er insolvent und Jahre danach kam die Auskunft über die Creditreform und sonst dergleichen. Also wir haben festgestellt das ist immer viel zu spät, das ist gar nix. Gerade GmbHs müssen erst sehr spät ihre Daten abgeben. Das heißt, da weiß man die Umsatzzahlen von vor zwei Jahren vielleicht aber nicht vom letzten Jahr und das sind dann so Sachen die helfen uns eigentlich nicht wirklich weiter.“ [IP\_5\_N]

Auch die Investitionsbereitschaft und -fähigkeit eines Anbieters stellt ein beachtetes Signal dar, insbesondere wenn moderne Technologie vorausgesetzt oder Wachstum angestrebt wird. Hier besteht ein enger Zusammenhang mit der Finanzierungskraft eines Unternehmens.

„Dann ganz wichtiges Thema seine Investitionsbereitschaft, „veralteter Maschinenpark oder immer up-to-date?“. „Hat er neue Technologien mit einem gewissen Vorsprung“ (...)“ [IP\_2\_N]

„Wir hatten im vergangenen Jahr im Prinzip das erste Jahr wo wir einen sehr ausgeprägten Wachstumskurs eingeschlagen haben als Unternehmen. Mit Wachstumsraten von zehn bis fünfzehn Prozent je nachdem welcher Produktbereich. Und demzufolge hatten wir auch eine entsprechende Herausforderung, die Lieferantenbasis für dieses Thema mitzunehmen. Und das bedeutet bei den Lieferanten in unserem Falle auch Investitionen. Weil die wirklich dann in eigene Produktionslinien investieren müssen um solche Sprünge mitzumachen. Und da gab es insbesondere zwei Lieferanten das sind einer in Europa und einer in Indien die tatsächlich solche Investitionen sehr schnell für uns getätigt haben.“ [IP\_3\_N]

Eine weitere von vielen Auskunftspersonen angeführte Signalkategorie stellten Kompetenzschwerpunkte und die jeweilige Branchenkenntnis eines Lieferanten dar. Insbesondere in Branchen mit hochspezialisiertem Fachwissen und sehr spezifischen Anforderungen wird den Auskunftspersonen zufolge stark auf die Kernkompetenzen und das jeweilige Fachwissen des Lieferanten geachtet. Einerseits wird dies mit der Notwendigkeit begründet, hohe Qualitätsanforderungen verlässlich, d.h. kontinuierlich zu erfüllen. Andererseits fungieren Kompetenz- und Branchenschwerpunkte eines Lieferanten als wesentliche Signale dafür, ob ein Lieferant Versprechen im Hinblick auf eine langfristige Belieferung von Nachfragern erfüllen wird. Interviewpartner auf der **Nachfragerseite** verweisen diesbezüglich auf Negativbeispiele wie z.B. einen kurzfristigen Rückzug von

Lieferanten aus bestimmten Randbranchen im Fall einer konjunkturell bedingten, hohen Auslastung durch Aufträge aus Kernbranchen des Lieferanten.

„Was auf jeden Fall entscheidend ist: „Ist es die Kernkompetenz des Lieferanten was wir bei ihm anfragen oder ist es ein Nebenprodukt?“. Also wir versuchen wirklich die Kernkompetenzen herauszubekommen.“ [IP\_2\_N]

„Ein Thema ist sicherlich immer die Frage ob der Lieferant versteht und auch drauf eingehen will, welche besonderen Anforderungen die Branche des Kunden mit sich bringt. Wir haben immer wieder den Fall, jetzt grade auch wieder und das kommt immer konjunkturabhängig. Firmen die vorher in der Automobilbranche waren oder in der Luftfahrt unterwegs sind, meinen sie müssen sich wieder neue Kunden angeln weil es da gerade wieder eine Flaute gibt. Dann meinen sie: "Oh Medizinbranche da sitzt das Geld locker und die sind auch gut, also schauen wir doch mal ob wir da reinkommen". Sie unterschätzen aber dabei einerseits die Anforderungen die dann doch anders sind als in den anderen Branchen und wollen sich auch nicht so wirklich drauf einlassen. Die denken: „Ich bin ja gut genug und das Leistungsversprechen das die da wollen das kann ich bestimmt erfüllen“. Und wenn sie dann merken, dass es doch komplizierter ist dann verschwinden sie entweder wieder aus der Branche oder haben extremen Lernbedarf bis sie so weit sind. Sobald die andere Branche wieder Gas gibt, fangen die sofort wieder an, nicht mehr gescheit zu liefern und eigentlich zu sagen "so jetzt geht es doch woanders hin, wir haben jetzt hier wieder volle Bücher aus der Luftfahrt". Deswegen haben es diese Lieferanten eigentlich auch schwer in unsere Branche reinzukommen.“ [IP\_5\_N]

„(...) „Gibt es Referenzkunden aus unserer Branche?“ Das heißt der hat Umgang mit unserer Branche. Der kennt sich schon bisschen damit aus. Der weiß ungefähr wie die Branche an sich tickt. Das heißt immer noch nicht, dass er zu uns passt aber es könnte ein kleiner Vorteil sein zu jemanden der noch nie in dieser Branche gearbeitet hat.“ [IP\_7\_N]

Von **Anbieterseite** wird zudem auch auf den positiven Signalcharakter einer hohen eigenen Fertigungstiefe hingewiesen, insofern wie z.B. die Abhängigkeit von der vorgelagerten Wertschöpfungskette geringer ausfällt.

„Einerseits interessieren sich die Kunden stark dafür wie tief unsere Fertigungstiefe ist, was wir überhaupt selber fertigen oder was wir nur montieren. Diese Fragen kommen häufig. Die bewerten daran, was wir überhaupt selber in der Hand haben oder wo wir auch von Lieferanten abhängig sind. (...) Der Kunde fühlt sich eigentlich komfortabler, wenn sein Lieferant alles selber in der Hand hat.“ [IP\_19\_A]

#### 8.1.3.14 *Abschließende Gesamtbetrachtung der qualitativ ermittelten Erkenntnisse*

In einer abschließenden Gesamtbewertung lässt sich feststellen, dass die Aussagen der Interviews die formulierten Thesen zur Bedeutung von Verlässlichkeit, zu den Folgen der Nichteinhaltung von Versprechen für Nachfrager und Anbieter sowie auch bezüglich möglicher Maßnahmen zur Steigerung von Verlässlichkeit stützen. Wie erwartet zeigt sich dabei ein differenziertes Bild hinsichtlich der Erwartungen und Handlungen unterschiedlicher Nachfrager, z.B. in Abhängigkeit von den Rollen der Beschaffenden, den Branchen und der Art der Wertschöpfung. Zudem untermauern und präzisieren die Angaben der Auskunftspersonen die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung. In Bezug auf alle drei zentralen Forschungsfragen ließen sich weiterführende Erkenntnisse generieren, welche die Ergebnisse der quantitativen Studie sinnvoll ergänzen. So kann – die erste Forschungsfrage betreffend – eine kontextabhängige Intensität der Auseinandersetzung mit der Verlässlichkeit von Lieferanten bestätigt werden. In den qualitativen Interviews wurde z.B. die Bedeutung interkultureller Unterschiede stärker betont als dies aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Studie zu

vermuten war. In Bezug auf die der zweiten Forschungsfrage zugrunde liegende Frage der eingeforderten Versprechen zeigt sich, dass die Anbieterseite den Stellenwert preislicher Aspekte höher einschätzt als es den Angaben von Nachfragern zu entnehmen ist. Darüber hinaus wurde die Forderung nach Kontinuität und damit in Verbindung stehende Versprechen deutlich artikuliert. Hinsichtlich der – in der dritten Forschungsfrage thematisierten – Einschätzung und der Nutzung von Signalen werden grundlegende Ergebnisse der quantitativen Untersuchung wie z.B. die zentrale Rolle einer Zugänglichkeit zu Ansprechpartnern und deren transparente und proaktive Kommunikation mit Nachfragern bestätigt. Auch hier finden allerdings einzelne Signale in den Interviews der qualitativen Untersuchung mehr Zuspruch als es die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung erahnen lassen. Beispielsweise betrifft dies die Rolle der finanziellen Stabilität von Anbietern als Verlässlichkeitssignal. In der quantitativen Untersuchung nimmt dieses Signal mit einer eher mittelstark ausgeprägten Suchintensität lediglich einen Platz im Mittelfeld der tabellarisch aufgeführten Signale ein. Abgesehen von den an die drei Hauptforschungsfragen angelehnten Aspekten konnte eine Reihe weiterer Erkenntnisse generiert werden, welche vor allem zu der Entwicklung von Handlungsempfehlungen beitragen.

## **8.2 Design und Ergebnisse einer qualitativen Nachuntersuchung zur Reflektion und Ergänzung der quantitativ-empirischen Untersuchungsergebnisse mittels Gruppendiskussionsverfahren**

### **8.2.1 Zielsetzung, Untersuchungsfragen und Darstellung der angewandten Methodik**

Ziel der qualitativen Nachuntersuchung war die Validierung und inhaltliche Ergänzung der quantitativen und qualitativen Studien.<sup>1287</sup> Hierzu erfolgte eine Diskussion zentraler Ergebnisse der vorangegangenen Hauptstudien sowie eine darauf aufbauende Identifikation von Praxisimplikationen für die untersuchten Güterkategorien. An drei Tagen im Zeitraum vom 12.-19. September 2013 wurden insgesamt drei jeweils vier- bis fünfstündige Fokusgruppen-Workshops mit einer Gesamtzahl von elf Teilnehmern an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf veranstaltet. Die Workshops stellten aus methodischer Sicht moderierte Gruppendiskussionen auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse dar. Sie folgten an

---

<sup>1287</sup>

Eine Schilderung der methodischen Grundlagen sowie des verwendeten Designs erfolgte in Kapitel 6.1.

allen Tagen dem gleichen Ablaufschema, bezogen sich dabei jedoch auf jeweils unterschiedliche – anhand von Plausibilitätskriterien festgelegten – Kombinationen von Beschaffungsgütern. Diese Zusammenlegung ähnlichen Beschaffungsmustern unterliegender Güterkategorien erfolgte aus Effizienzgründen sowie der Überlegung, ausreichend große Gruppen bilden zu können.<sup>1288</sup> Die Teilnehmer der Workshops rekrutierten sich aus den Teilnehmern an der quantitativen Untersuchung. Sie wurden im Zusammenhang mit der Versendung eines vorläufigen Ergebnisberichts eingeladen. Der Ablauf der Workshops gestaltete sich wie folgt: Nach einer kurzen thematischen Einführung durch den Untersuchungsleiter wurden zunächst die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung jeweils vorgestellt und immer auch gleich mit den Teilnehmern im Hinblick auf Plausibilität, Interpretationsmöglichkeiten, die Verallgemeinerbarkeit einzelner Kernaussagen sowie auf praktische Implikationen diskutiert. Hierauf konzentrierten sich im Mittel ca. zwei Drittel der Gesamtzeit. Anschließend folgte eine Darstellung und Diskussion ausgewählter Aussagen der qualitativen Parallelstudie, bevor abschließend auf Randaspekte wie die Verlässlichkeit der nachfragenden Marktseite sowie die Rolle von Lieferantenselbstauskünften im Rahmen der Identifikation verlässlicher Anbieter eingegangen wurde. Intendiert war ein interaktiver Austausch innerhalb der Gruppen. Der Untersuchungsleiter nahm daher – abgesehen von der Ergebnispräsentation – eine zurückhaltende Moderatorenrolle ein. Die nondirektive Gesprächsführung wurde gelegentlich durchbrochen, um die Diskussion auf die zentrale Fragestellung zurückzuführen.<sup>1289</sup> Zum Zweck der Ergebnisdokumentation wurde er jeweils assistiert durch einen Protokollanten. Die nachfolgenden Darstellungen ausgewählter Aussagen aus den Workshops beziehen sich jeweils auf Teiltranskripte.

---

<sup>1288</sup>

In der Literatur wird – abhängig von thematischen oder z.B. auch regionalen Unterschieden – die ideale Gruppengröße auf 5 bis max. 15 Teilnehmer beziffert. Bei kleinen Gruppen besteht die Gefahr der Dominanz einzelner Teilnehmer. Große Gruppen hingegen erschweren eine inhaltliche Fokussierung und geben einzelnen Teilnehmern nur wenige Möglichkeiten zur Meinungsäußerung. Für die Diskussion komplexer Themen wie den Problemstellungen der vorliegenden Untersuchung wird die Limitierung auf eine sehr niedrige Zahl vergleichsweise homogener Teilnehmer angeraten. Es wurde daher vom Untersuchungsleiter eine Teilnehmerzahl von 5 pro Gruppendiskussion bzw. Workshop angestrebt. Die Homogenität ergab sich aus der Aufteilung der Teilnehmer auf die Workshops in Abhängigkeit von Beschaffungsschwerpunkten, bei einem gleichzeitig wünschenswerten Maß an Heterogenität durch unterschiedliche Branchenhintergründe, Unternehmensgrößen o.ä. Vgl. hierzu Mayerhofer 2009, S. 481 f.; Mayring 2002, S. 77; Kepper 2008, S. 186; Günter 1998a, S. 11. Mögliche Absagen wurden bei der Planung und Zusage an Teilnehmer berücksichtigt. Bedauerlicherweise erfolgten eine Reihe von Absagen sehr kurzfristig, z.T. am Tag des jeweiligen Workshops. Letzteres betraf für die Workshops 1 und 2 je eine Person, für Workshop 3 insgesamt drei angemeldete Teilnehmer. In den Teilnehmerübersichten der jeweiligen Workshops werden lediglich die tatsächlich erschienenen Teilnehmer aufgeführt.

<sup>1289</sup>

Vgl. zur Rolle des Moderators Mayerhofer 2009, S. 482 f.; Bohnsack/Przyborski 2009, S. 499 ff.; Lamnek 2008, S. 442 f. sowie bezogen auf sogenannte Kundenkonferenzen als Sonderfall von Gruppendiskussionen auch Günter 1998a, S. 10 ff.

## 8.2.2 Beschreibung, Ergebnisse und Analysebeitrag der Fokusgruppen-Workshops

Nachfolgend wird für jeden der drei Workshops jeweils eine kurze Beschreibung sowie Ergebnisdarstellung und -diskussion vorgenommen. Hierzu werden besonders prägnante Aussagen der jeweiligen Workshops angeführt und durch entsprechende Zitate einzelner Teilnehmer oder Dialoge mehrerer Teilnehmer untermauert.

Diskussionsgegenstand des **ersten Fokusgruppenworkshops** war die Verlässlichkeit von Anbietern aus der Sicht von Beschaffungsbeteiligten für die untersuchten Güterkategorien 1 (Roh-/Hilfs- und Betriebsstoffe) und 2 (Halbfertigwaren, Komponenten / Teile). Hierzu kamen am 12.09.2013 insgesamt vier Teilnehmer aus der Unternehmenspraxis zusammen. Die Teilnehmer repräsentieren unterschiedliche Unternehmensgrößen, Branchen, Positionen und auch Beschaffungsschwerpunkte. Die charakterisierenden Merkmale der einzelnen Teilnehmer werden in der nachfolgenden Tabelle 85 aufgeführt.<sup>1290</sup>

Teilnehmer <sup>1291</sup>	Unternehmen (Größe / Branche) <sup>1292</sup>	Position	Beschaffungsschwerpunkt
1	Großes Unternehmen Fahrzeugbau	Leitung Materialmanagement	Komponenten für Motoren
2	Kleines Unternehmen Metallverarbeitung	Geschäftsführender Gesellschafter	Zeichnungsteile / Ersatzteile / Maschinen
3	Mittleres Unternehmen Elektrotechnik	Leiter Einkauf	Mechatronik Elektronik
4	Mittleres Unternehmen Spezialchemie	Einkäuferin	Rohstoffe der chemischen Industrie

Tabelle 85: Teilnehmer des Workshops 1

Mit vier Teilnehmern erfüllte der Workshop die in weiten Teilen der Literatur benannten Mindestanforderungen an Gruppendiskussionsmethoden.<sup>1293</sup> Zunächst erfolgte eine Diskussion der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung. Mit Blick auf die zunächst relativ gering scheinenden Probleme mit der Verlässlichkeit bestehender Lieferanten, bestätigten die Teilnehmer, dass Probleme insbesonde-

<sup>1290</sup> Außerdem nahm der Untersuchungsleiter als Moderator sowie eine Protokollantin an der Veranstaltung teil. Letztere werden nicht in der Tabelle aufgeführt, im Fall einer im Rahmen der Auswertung dokumentierten Beteiligung an der Diskussion erfolgt jedoch eine Kenntlichmachung (M=Moderator; P=Protokollant/in).

<sup>1291</sup> Die Teilnehmer werden für die Zwecke der inhaltlichen Analyse und Auswertung veranstaltungsübergreifend durchnummeriert. In der Auswertung findet anstelle des Begriffs Teilnehmer die Abkürzung TN Verwendung.

<sup>1292</sup> Aus Gründen der Anonymisierung wird auch an dieser Stelle der vereinfachten Einteilung von Unternehmen in drei Größenklassen in Ableitung von der Mitarbeiterzahl (Kleines Unternehmen: bis 49 Mitarbeiter ; mittleres Unternehmen: 50-249 Mitarbeiter; großes Unternehmen: ab 250 Mitarbeiter) gefolgt. Es wird zudem jeweils die Branche angeführt, in der das Unternehmen hauptsächlich tätig ist. Zur Wahl der Klasseneinteilung vgl. Europäische Kommission 2003, Artikel 2.

<sup>1293</sup> Zur Diskussion geeigneter Gruppengrößen vgl. die Anmerkungen in Kapitel 8.2.1.

re bei der Auswahl neuer Lieferanten zu Tage treten. Gleichzeitig gaben sie allerdings zu bedenken, dass vor dem Hintergrund der möglichen Folgewirkungen jegliches Maß an Nichtverlässlichkeit zu erheblichen Konsequenzen führen kann.

**TN 1:** „Bei den meisten klappt es ja gut, aber wenn von 650 Lieferanten nur zwei bis drei nicht verlässlich sind, legt uns das den ganzen Laden lahm. Daher würde ich die Zwei schon als Gefahr einstufen.“ (Bezogen auf die Häufigkeit der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen bei bestehenden Lieferanten)

**TN 3:** „Bei uns ist das auch so. Wir haben einige Vorzugslieferanten, aber bei den meisten ist es problematisch.“

Teilnehmer 1 führt im Detail aus, dass das Ausmaß möglicher Störungen von der Art des gelieferten Gutes abhängt.

**TN 1:** „Die Frage ist auch immer ob man mit einzelnen Mengen oder weiteren Prozessschritten direkt den Endkunden beliefert. Wenn ich ein Notstromaggregat nicht beliefern kann, weil ein Teil fehlt, ist das sicherlich unschön, aber hat jetzt nicht die riesigen Auswirkungen. Wenn wir allerdings ein Serienteil nicht reinbekommen, dann steht bei uns die weltweite Fertigung lahm. Das sind 50000 Leute, die wir Heim schicken. Dann hat das natürlich größere Auswirkungen.“

In Bezug auf die ermittelte Rangreihung der erwarteten Versprechen bestätigen die Teilnehmer die ermittelten Ergebnisse. Sie erachten einzelne Unterschiede in Bezug auf die Einforderung bestimmter Versprechen, z.B. in Abhängigkeit von Branchen, als plausibel.

**TN 4:** „Ich denke gerade Sicherheit ist das in der chemischen Branche viel wichtiger. Das ist Grundvoraussetzung.“

Als sehr wichtig betrachten die Workshopteilnehmer die Auswirkungen von Machtunterschieden zwischen Unternehmen. In Bezug auf die in der Untersuchung abgefragte Beschaffungssituation des nachfragenden Unternehmens als „kleiner Kunde“ bestätigen sie die Berücksichtigung entsprechender Aspekte im Lieferantenauswahlprozess.

**TN 3:** „Das ist schon ein großes Thema!“

**TN 4:** „Das ist ein Thema. Denn wir sind ein kleines Unternehmen und wir werden dann oft als zweiter beliefert. Wir fragen es auch bei Lieferantengesprächen genau als wie die was einschätzen, ABC Kunde. Geht es nach Umsatz. Branche? Damit ich weiß, wo wir da stehen.“

Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern wurde auch die Frage einer Anreizsteuerung über Pönale diskutiert und als beziehungs-schädigend befunden.

**TN 3:** „(...) richtig festziehen kann man das nicht und man vergiftet das Lieferantenverhältnis.“

**TN 1:** „Bei uns ist es auch so. Da heißt es: „Drohen aber nicht machen“ (...). Die kalkulieren eh immer schon sehr knapp und wenn ich da noch Pönale beschleße, da meldet der Insolvenz an. Und dann habe ich mehr Aufwand damit, einen neuen Lieferanten zu suchen. Wir sind da eher auf der partnerschaftlichen Ebene unterwegs.“

**TN 3:** „Es stellt sich auch die Frage, ob es bei den Großen durch die Rechtsabteilung möglicherweise verstärkt wird.“

Die Teilnehmer bestätigen, dass Verlässlichkeit ein „Zünglein an der Waage“ darstellen kann und umschreiben diese Einschätzung als „Bauchgefühl“ im Falle einer Pattsituation.

**TN 3:** „(...) am Schluss entscheidet der Einkäufer und dann ist es das Bauchgefühl, und das ist dann meist die Verlässlichkeit.“

**TN 1:** „Bauchgefühl, ja, aber erst sind es ja die harten Fakten. Das wäre bei einer Patt-Situation interessant.“

**TN 4:** „Also das stimmt, wenn man zwei gleiche Alternativen hat, dann fällt die Entscheidung für den verlässlicheren Anbieter.“

Für RHB wird allerdings der Einwand erhoben, dass es zumindest bei der Beschaffung von Commodities einer Berücksichtigung der für diese oftmals hohen Marktkonzentration bedarf. Je stärker die Marktkonzentration ausfällt, desto höher ist – in Ermangelung an alternativen Beschaffungsquellen – die Macht einzelner Anbieter gegenüber Akteuren auf der Nachfragerseite. Ein niedrigerer Konkurrenzdruck für Monopolisten oder Oligopolisten auf der Anbieterseite zeigt sich dieser Argumentation zufolge auch in einer geringeren Erfordernis, Versprechen einzuhalten. Gemäß der in Kapitel 4.2.1 diskutierten U-Kurven-Hypothese von Günter (2007) ist Verlässlichkeit als Entscheidungskriterium umso wichtiger, je ähnlicher die beschafften Leistungen sind, d.h. bei Commodities wäre die Verlässlichkeit eines Anbieters im Extremfall das einzige verbleibende Entscheidungskriterium eines Nachfragers.<sup>1294</sup> Der Fall einer hohen Marktkonzentration bei schwer substituierbaren Gütern führt zumindest bei einem dauerhaften Nachfrageüberschuss zu einer Situation, in der ein Anbieter seine Kunden aussuchen kann und somit auf Wettbewerbsvorteile weniger zwingend angewiesen ist als in einer Situation mit starkem Wettbewerbsdruck. Somit ist für diesen geschilderten Fall das Postulat der U-Kurve nur eingeschränkt gültig.

**TN 2:** „Commodities neigen doch zu einer höheren Konzentrationsdichte, da ist Verlässlichkeit nicht so entscheidend. Denn die Kunden sind – extrem gesagt – froh, wenn sie überhaupt etwas bekommen. Ich würde vorschlagen das Konzept mit Marktformen zu kreuzen. Bsp. Homogen- Oligopol der Lieferanten. Bei den hohen Spezifitäten würde ich zustimmen.“

Auch bei der Einschätzung der Verlässlichkeit von In-Suppliern wird – wie bereits zuvor für den Fall der Entscheidungsfindung bei Vorliegen einer Pattsituation – auf den Einfluss des „Bauchgefühls“ hingewiesen.

**TN 1:** „Für mich ist auch ein Verlässlichkeitsthema, was bei Störungen und Unfällen passiert und wie der Lieferant damit umgeht.“

**TN 3:** „(...) jeder macht Fehler. Das gestehen wir den Lieferanten zu. Aber es gibt welche, die Einsatz zeigen, z.B. ins Werk kommen. Das bemerkt man sehr positiv.“

**TN 2:** „Ich glaube der Vorteil, den **TN 1** hat, ist, dass er eine sehr große Anzahl von Ereignissen hat. Bei kleineren Firmen ersetzt das Bauchgefühl eine Meinung, die man sich gebildet hat, die quantitative Auswertung.“

„Bauchgefühl“ schützt der Argumentation zufolge zudem vor einer Trennung für den Fall seltener „Ausrutscher“.

**TN 3:** „Es ist einfach so ein Gefühl. Es gibt Lieferanten, die fünf bis sechs Jahre verlässlich sind und denen passiert mal ein Fehler. Wenn die gut damit umgehen, dann sehen wir die immer noch als verlässlich.“

**TN 3:** „Man merkt sich eher die schlechten Ereignisse, sehr subjektiv. Das weicht oft von der objektiven Bewertung ab.“

**TN 2:** „Bei Lieferanten die man schlecht bewertet und rausschmeißt stellt sich die Frage, ob man die immer rauslässt oder ob man es nach einer gewissen Frist nochmal probiert.“

---

<sup>1294</sup>

Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.1 sowie Günter 2007, S. 191 f.

Die auf Forschungsfrage 3 bezogenen Ergebnisse zeigten, dass der Zugänglichkeit zu Ansprechpartnern als Signal für Verlässlichkeit ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Allerdings wurde, im Einklang mit den Ergebnissen der quantitativen Studie, ein Wechsel von Ansprechpartnern als vergleichsweise geringes Verlässlichkeitsrisiko eingeschätzt. Wie bereits im Zuge der Experteninterviews erwähnt, können dafür zum Teil jedoch Ausnahmen gelten. Beispielsweise betrifft dies den Fall eines Wechsels hierarchisch besonders hoch angesiedelter Ansprechpartner oder den Fall eines Wechsels von Ansprechpartnern mit besonders hohem Wissen über einen Kunden.

**TN 1:** „Für mich ist es irrelevant, wer da Ansprechpartner ist. Der Prozess muss stimmen. Ich kann mir vorstellen, dass es bei kleineren und mittelständischen Unternehmen anders und wichtiger ist.“

**TN 2:** „Wahrscheinlich ist es nochmal ein Unterschied, ob das eher auf operativer oder strategischer Ebene bzw. Führungsebene ist.“

**TN 1:** „Ja, das wäre nochmal interessant.“

**TN 2:** „Und wichtig ist, wie stark das standardisiert ist. Dann ist es egal, wer die Tasten drückt. Wie hoch ist der Anteil informellen Kundenwissens beim Ansprechpartner?“

Besonderes persönliches Engagement wird als starkes, aber auch selten gegebenes Signal eingeschätzt. Auch diesbezüglich werden sowohl die quantitativ wie auch die qualitativ ermittelten Erkenntnisse gestützt.

**TN 3:** „Es gibt Lieferanten, die zeigen Initiative, kommen zu uns ins Werk, studieren die Ware vor Ort und zeigen gemeinsames Interesse (...). Das macht einen sehr, sehr guten Eindruck wenn wir sehen: "Guck mal, da kümmert sich Jemand.“ Also das bewerten wir sehr positiv und da loben wir dann die Lieferanten und sagen: „So stellen wir uns das vor.“ Leider ist das immer noch die Ausnahme.“

Ein sehr intensiv und emotional diskutiertes Thema stellt die Frage der Preisgestaltung dar. Eine ambivalent diskutierte Rolle von Preisen als Kriterium zeigte sich bereits im Rahmen der problemzentrierten Einzelinterviews.

**TN 2:** „Aber es ist ja ein Paradoxon. Stabile finanzielle Situation des Lieferanten aber niedrige Preise.“

**TN 4:** „Preistransparenz ist wichtig. Es muss begründet sein. Wenn der Preis steigt, und er kann das vernünftig offenlegen und begründen, dann wird das auch akzeptiert.“

**TN 3:** „(...) ich finde es wichtig, dass der Lieferant genug verdient, weil wir an langfristigen Partnerschaften interessiert sind. Das ist sonst eine zu kurzfristige Beziehung. Meine Erfahrung ist, dass viele Unternehmen bei den Verhandlungen ihre Grenzen nicht kennen! Die machen eher ein schlechtes Geschäft als gar kein Geschäft.“

Hinsichtlich der Signale wurde zunächst „Freie Kapazitäten“ als widersprüchlich formuliertes Item identifiziert, welches trotz einer intensiven Pretest-Phase offensichtliche Missverständnisse hervorrief. Daher wurde es für die Zwecke der weiterführenden Datenanalyse in Kapitel 7 eliminiert.

**TN 1:** „Das ist sehr interessant. Ich habe die Frage genau andersherum interpretiert. Wenn ein Lieferant in guter Lage viele frei Kapazitäten hat, dann ist das für mich ein Gefahrenpotenzial. Denn dann die Frage für mich: Warum hat der freie Kapazitäten?“

**TN 3:** „Ich würde sogar die These aufstellen: Bei einem guten Lieferanten ist das nicht der Fall!“

**TN 1:** „Ja, der kann neue Kapazitäten schaffen. Aber im Zeitpunkt der Anfrage darf das nicht sein.“



Auf die Außendarstellung eines Unternehmens bezogene Signale werden von den Teilnehmern als relativ schwach eingeschätzt. Sie bestätigen damit die Studienergebnisse. So wird beispielsweise der Existenz eines Unternehmensleitbildes ein geringer Informationswert zugesprochen.

**TN 2:** „Mich wundert, dass es immer noch so weit vorne ist.“

**TN 1:** „Es sagt mir nicht, wie stark er das einhält. Sowas kann man in Workshops erarbeiten und formulieren.“

Gleiches gilt für die Signalwirkung der Unternehmenstradition.

**TN 1:** „Nett zu wissen, aber sagt nichts über die aktuelle Situation und Verlässlichkeit aus.“

**TN 4:** „Es kann auch heißen, dass ein Unternehmen stehen geblieben ist und nicht mit der Zeit geht.“

Mediale Präsenz wird ebenfalls als wenig aussagekräftig bewertet.

**TN 1:** „Wer gut ist, braucht das nicht! Die Leistung spricht sich durch Mundpropaganda herum!“

**TN 2:** „Neukundenakquise läuft über Verlässlichkeit.“

In problemzentrierten Interviews wurden zusätzlich Ansätze für ein Management der Verlässlichkeit von bestehenden Lieferanten diskutiert. Auch seitens der Teilnehmer des Workshops wird auf Lieferantenbewertungsmethoden verwiesen. Verlässlichkeit ist Bestandteil dieser Methoden, sofern standardisierbare Messwerte ermittelbar sind.

**TN 1:** „Wir haben einen Lieferantenbewertungspool. Der ist online für den Lieferanten einsehbar. Voraussetzung ist, dass einmal im halben Jahr Lieferanten bewertet werden. Es gibt drei Bereiche Einkauf, Logistik, Qualität und Technik und gewisse Kennzahlen wie zum Beispiel Liefertreue, jeweils mit unterschiedlichen Gewichtungen. Es wird ein Wert für Liefertreue festgesetzt und wenn er darin bleibt, dann ist es ok. Damit gekoppelt gibt es auch Einschätzungen zu sogenannten Softfacts aus dem Logistikbereich wie z.B. Erreichbarkeit, Kooperation usw. Daraus gibt es dann auf einem ABC-Ranking vier Einzelbewertungen und eine große Gesamtbewertung. Wenn eine der vier Bewertungen schlechter als ein B ist, dann ist ein Lieferant im Sourcingprozess erstmal für neue Aufträge gesperrt. Er kann selber online einsehen, in welchem Bereich er sich verbessern müsste, wenn er neu aufgestellt werden möchte.“

Im **zweiten Fokusgruppenworkshop** fand am 13.09.2013 an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf eine fünfstündige Diskussion mit fünf Experten aus der Unternehmenspraxis statt. Im Mittelpunkt dieses Workshops stand die Diskussion der Ergebnisse der vorangegangenen Studien sowie die Identifikation von Praxisimplikationen für Verlässlichkeit von Anbietern aus der Sicht von Beschaffungsbeteiligten für die untersuchten Güterkategorien 3 (Investive Gebrauchsgüter) und 4 (Industrielle Services). Die Teilnehmer repräsentierten wiederum unterschiedliche Unternehmensgrößen, Branchen, Positionen und auch Beschaffungsschwerpunkte. Die charakterisierenden Merkmale werden fortlaufend in der unten stehenden Tabelle 86 aufgeführt.<sup>1295</sup>

<sup>1295</sup>

Außerdem nahmen der Untersuchungsleiter als Moderator sowie eine Protokollantin an der Veranstaltung teil.

Teilnehmer	Unternehmen (Größe / Branche)	Position	Beschaffungsschwerpunkt
5	Mittleres Unternehmen Regionalverkehr	Strategischer Einkäufer	Kein ausdrücklicher Schwerpunkt
6	Mittleres Unternehmen Telekommunikation	Technischer Einkäufer	Industrielle Services
7	Großes Unternehmen Informationstechnik	Leiter Einkauf	Investive Gebrauchsgüter, Industrielle Services
8	Großes Unternehmen Chemische Industrie	Einkäufer	Investive Gebrauchsgüter, Industrielle Services
9	Großes Unternehmen Automobilzulieferung (Tier-1)	Produktionstechnik/ Lieferantenmanagement	Investive Gebrauchsgüter

Tabelle 86: Teilnehmer des Workshops 2

Auch die Teilnehmer des zweiten Workshops bestätigen, dass bereits geringe Maße der Nichtverlässlichkeit bzw. ein geringer Prozentsatz nicht verlässlicher Lieferanten ein Problem darstellen. Allerdings wird dieses Thema weniger intensiv als im ersten Workshop diskutiert. Als wichtigsten Anreiz für eine verlässliche Leistungserbringung sehen die Teilnehmer des Workshops – wie auch viele Experten in den problemzentrierten Interviews und im ersten Workshop – die Inaussichtstellung von Folgeaufträgen. Auch merken die Teilnehmer an, dass die Position des direkten, an der Leistungserstellung beteiligten Ansprech- bzw. Projektpartners besonders kritisch für die verlässliche Umsetzung eines Projekts ist. Eine daraus resultierende Konsequenz ist die Einflussnahme auf zentrale Entscheidungen in der Personaldisposition des Anbieters.

**TN 8:** „Die Projekte sind abhängig von einzelnen Personen. Wir lassen uns daher zumeist vertraglich zusichern, wen wir als Projektleiter geschickt bekommen.“

Es wurden im Vergleich zum ersten Workshop zum Teil andere Signale kommentiert. Beispielsweise zeigten sich die Teilnehmer über die in der Teilstichprobe IGG relativ niedrige Bewertung der Signal-Items „Bereitschaft zum Eingehen von Quality Level bzw. Service Level Agreements“ sowie „Transparenz von Leistungserstellungsprozessen“ überrascht.

**TN 8:** „Ich hätte das als viel bedeutender eingeschätzt. Es gibt vertragliche Inhalte, welche einen Audit sogar ein bis zwei Stufen weiter vorne in der Wertschöpfungskette bedingen.“

Hervorgehobene Bedeutung wurde zudem dem Signal-Item „Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten“ beigemessen. Die Bedeutung finanzieller Aspekte war zuvor bereits in den Interviews mit Experten betont worden. In Bezug auf die Bedeutung der „Beziehungsatmosphäre“ zwischen Anbieter und Nachfrager hingegen wird der Einwand geäußert, dass gute persönliche Lieferantenbeziehungen auch von Nachteil sein können, insofern die Gefahr einer zu wenig kritischen Bewertung von Lieferanten entstehen kann.

**TN 7:** „Wenn sich unsere Leute mit den Partnern beim Lieferanten gut verstehen ist das nicht immer nur positiv zu werten. Das kann auch dazu führen, dass Aufträge einfach durchgewunken werden.“

Allerdings stellen die Teilnehmer fest, dass es aus Sicht von Nachfragern mit kleinem Nachfragevolumen ein sehr positives Signal darstellen kann, wenn sich ein mächtiger Anbieter mit ihnen verbündet, indem er seine Marktmacht zu ihren Gunsten nutzt.

**TN 5:** „Wir nutzen unsere Investitionsgüter über sehr lange Zeiträume und müssen daher sichergehen, dass wir auch in 20 Jahren noch Ersatzteile bekommen. Das Unternehmen XY nutzt seine Marktmacht und sorgt dafür, dass die Lieferanten noch für eine sehr lange Zeit die Lieferung von Ersatzteilen zusichern. Das ist ein wichtiges Argument für XY und gegen ZZ.“

Besonders deutlich wurde der Wunsch nach einer umfassenden Quantifizierung von Anbieterverlässlichkeit unter Verwendung von Kennzahlensystemen.<sup>1296</sup>

**TN 7:** „Ich wünsche mir eigentlich ein Tool, mit dem man alle relevanten Aspekte sinnvoll miteinander in Verbindung setzen kann, aber finde noch nichts, was mich überzeugt.“

**TN 8:** „Die Hard Facts kann man ja messen oder aus SAP ziehen. Das Problem sind die weichen Aspekte.“

Gegenstand der Gruppendiskussion in **Fokusgruppen-Workshop 3** am 19.09.2013 war die Verlässlichkeit von Anbietern aus der Sicht von Beschaffungsbeteiligten für die untersuchten Güterkategorien 5 (Bauleistungen), 6 (Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen) und 7 (EDV-/IT-Dienstleistungen). Der Ablauf des Workshops war analog zu dem der vorangegangenen zwei Workshops konzipiert, bei der Präsentation der bis dato ausgewerteten Untersuchungsergebnisse wurde aufgrund der drei Güterkategorien besonders auf Unterschiede zwischen den Teilstichproben und zur Gesamtstichprobe eingegangen. Aufgrund dreier sehr kurzfristiger Absagen von Teilnehmern, wurde der Workshop mit lediglich drei – in der nachfolgenden Tabelle 87 charakterisierten – Teilnehmern durchgeführt.<sup>1297</sup>

Teilnehmer	Unternehmen (Größe / Branche)	Position	Beschaffungsschwerpunkt
5	Mittleres Unternehmen Regionalverkehr	Strategischer Einkäufer	Kein ausdrücklicher Schwerpunkt
10	Großes Unternehmen Medien und Verlagswesen	Leiter Einkauf	k.A.
11	Mittleres Unternehmen (halböffentlich) Immobilienwirtschaft und Gastronomie	Einkäufer	k.A.

Tabelle 87: Teilnehmer des Workshops 3<sup>1298</sup>

<sup>1296</sup>

Die Problematik der Erfassung und Bewertung der Verlässlichkeit von Lieferanten wurde bereits in Kapitel 4.3.1 kritisch diskutiert. Dabei wurde insbesondere auf die Schwierigkeit der Bewertung sehr unterschiedlicher Sachverhalte sowie die der Berücksichtigung gradueller Unterschiede in der Einhaltung von Versprechen hingewiesen. Eine Möglichkeit bestünde in der Berücksichtigung der Verlässlichkeit eines Lieferanten mittels eines Dashboards, welches über Schnittstellen auf systemseitig verfügbare quantitative Daten zurückgreift und durch Beschaffungsbeteiligte regelmäßig mit Informationen qualitativer Art ergänzt wird. Ein solches Dashboard ließe sich auch in existente Lieferantenbewertungssysteme integrieren.

<sup>1297</sup>

Der Workshop erfüllt somit nicht die üblicherweise an eine Gruppendiskussion gestellten Anforderungen. Da weder eine Wiederholung noch eine Verschiebung sinnvoll erschien, werden die zentralsten Ergebnisse dennoch kurz angeführt. Zu den Teilnehmern kamen wie auch in den vorherigen Workshops der Untersuchungsleiter als Moderator sowie ein Protokollant hinzu.

<sup>1298</sup>

Teilnehmer Nr. 5 nahm aufgrund der persönlich wahrgenommenen Relevanz der Thematik sowie der Zuständigkeit für mehrere unterschiedliche Beschaffungsgüterkategorien sowohl an Workshop 2 wie auch an Workshop 3 teil. Er

Im Allgemeinen wurden die Erkenntnisse der durchgeführten Untersuchungen wie auch die Aussagen der vorhergehenden zwei Workshops bestätigt bzw. entsprechende Ergebnisse validiert. Speziell für Dienstleistungen wurde ein möglicher negativer Effekt des Wechsels von Ansprechpartnern auf die Einhaltung von Leistungsversprechen und – zumindest für kleinere Nachfrager – auch die Bedeutung einer lokalen Nähe von Anbietern hervorgehoben.

**TN 11:** Gerade bei den Themen „Nähe“ ist es bei Beratungsleistungen wichtiger, als z.B. bei jemanden, der mir immer 50 Kühlschränke liefert.

Auch die Reihenfolge der Verlässlichkeitssignale erachten die Teilnehmer als plausibel. Allerdings wird für Dienstleistungen auf eine leicht höhere Bedeutung des „ersten Eindrucks“ und entsprechend wirkender Signale hingewiesen.

**TN 10:** „Diese Rangordnung von Signalen hätte ich jetzt auch so erwartet. Man versucht schon strategisch vorzugehen, daher verstehe ich, dass die Ergebnisse auch bereichsübergreifend ähnlich ausfallen. Allerdings würde ich sagen, dass auch die Signale auf den hinteren Plätzen eine Rolle spielen da sie im Rahmen einer ersten Orientierung herangezogen werden können. Wenn Sie Dienstleistungen einkaufen, kommt es auch sehr auf den ersten Eindruck an.“

Kontrovers wird die Eignung von Messepräsenzen zur Signalisierung von Verlässlichkeit diskutiert. Insbesondere betrifft die Kritik Messeauftritte von Unternehmen in Abwesenheit entscheidender Fach- und Führungskräfte.

**TN 10:** „Fragen Sie mal die Leute, warum Sie zur Messe fahren. Also ich fahre da kaum hin. Ich informiere mich vorher, das geht ja mittlerweile sehr gut. Aber der Ausgangspunkt des Anbieters ist ja: „Wen erreiche ich auf der Messe?“ Richtige Fachgespräche sind zu zeitaufwendig für eine Messe!“

**TN 5:** „Ich finde Messen schon ganz gut. Da kann man sich die Informationen holen, die man sonst nicht bekommt. Man kann dort auch spezielle Fachgespräche auf Augenhöhe führen, was man sonst so nicht kann. Bei IT-Messen muss man hingegen schon einen IT-Spezialisten mit dabei haben, sonst bringt das nichts. Wir machen sowas dann eher In-House.“

Während auch im dritten Workshop die Rangreihung von Versprechen bestätigt wird, verweisen die Teilnehmer auf eine zunehmende Bedeutung von Versprechen in Bezug auf ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte. Bereits im ersten Workshop wurde eine größere Bedeutung für diese Themen als wünschenswert angesehen, zeitgleich jedoch auf eine sehr geringe zusätzliche Zahlungsbereitschaft verwiesen.

**TN 10:** Ich würde noch einen Ansatzpunkt aufnehmen: Sustainability. Unternehmen werden ja auch von außen bewertet, aber das hat ja auch Auswirkungen auf das Unternehmen. Das schlägt sich auch auf die eigene Umweltbilanz nieder, was ein entscheidendes Verkaufsargument sein kann. Das ist ein enormer Treiber.“

**TN 5:** „Das ist bei uns auch ein Punkt. Da achten wir bei den Ausschreibungen drauf, auf soziale, ökologische Aspekte. Bevor die Lieferanten in eine engere Auswahl kommen, müssen die gewisse Kriterien erfüllen.“

**TN 10:** „Ich kaufe z.B. in Indonesien Erfassungsdienstleistungen ein, dabei muss ich auch darauf achten, dass soziale humanitäre Aspekte eingehalten werden. Wir sind ein globales Unternehmen, ein Verlag, bei uns wird alles auf Papier gedruckt. Da werden wir auch, z.B. von Greenpeace auf unsere Umweltbilanz hin überprüft. Der Endkunde hat sicherlich eine gewisse Erwartungshaltung. Es wird nicht hinterfragt, aber wenn sowas dann rauskommt, dann ist das ein Riesenskandal.“

Auch auf die Bedeutung von Selbstauskünften als Träger von Signalen wird hervorgehoben. Deutlich wird hierbei, dass wesentliche damit verfolgte Motive die Schaffung von Transparenz, insb. über Sublieferanten, und eine Einschätzung von möglichen Machtasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern bzw. Abhängigkeiten eines Nachfragers gegenüber Lieferanten betreffen.

**TN 10:** „Wenn wir einen Fertigungsauftrag rausgeben, dann verlange ich, dass alle Sublieferanten mit aufgelistet werden. Und wenn das ein längeres Projekt ist, dann wird auch der Sublieferant zu einer Lieferantenselbstauskunft verpflichtet. Wenn ich solche Dinge regelmäßig nachfrage und z.B. Reportings, einfordere, dann kommt der gar nicht in die Situation etwas schleifen zu lassen, weil er weiß, dass er da überprüft wird. Dadurch kann man auch die Verlässlichkeit steigern. Für mich im Einkauf ist die Lieferantenselbstauskunft eines der wichtigsten Instrumente. Wurde damals, als ich im Vertrieb war, allerdings nur von einem einzigen Kunden eingefordert. Für mich ist ganz wichtig die Mitarbeiterzahl und die Entwicklung, der Umsatz und die Umsatzentwicklung. Konsolidieren Lieferanten? Wie wichtig bin ich dann dem Lieferanten? Referenzkunden (...).“

**TN 5:** „(...) in welchem Feld macht der Lieferant den Hauptumsatz? Wie groß ist der Umsatz in dem Produktfeld, in dem wir einkaufen? Ist das gegebenenfalls nur eine Nische des Lieferanten, die er auch eventuell kurzfristig auflösen kann?“

In einer zusammenfassenden Betrachtung wurde in allen drei Gruppen die in den vorhergehenden Untersuchungen bereits ermittelte hohe Bedeutung des Verlässlichkeitsarguments bestätigt. Dabei wurde jeweils angeführt, dass nicht allein die Beurteilung potenzieller Lieferanten im Rahmen der Anbietersauswahl sondern auch die Entwicklung bestehender Lieferanten eine bedeutende Aufgabe für das Management von Verlässlichkeit darstellt. Die Rangreihung erwünschter Versprechen wurde für die ersten drei Kriterien Zeit, Qualität, Preis/TCO validiert. Allerdings unterlag das Preiskriterium Einschränkungen. Für darauffolgende Kriterien konnten Unterschiede entsprechend der beschafften Leistungen und Branchen festgestellt werden, welche bereits in den Einzelinterviews angeführt worden waren. Der mittels quantitativer Erhebung ermittelten Rangreihung von Verlässlichkeitssignalen entsprechend ihrer jeweiligen Stärke wurde im Allgemeinen zugestimmt. Kleinere Abweichungen wurden diskutiert, wobei Nuancen in der Formulierung der Signal-Items zum Teil leichte Unterschiede in der Bewertung begründen. Mit Blick auf die Anwendbarkeit von Signalen wurde zudem angeführt, dass die hoch bewerteten Signale fast ausschließlich In-Suppliern zur Verfügung stehen bzw. sich von diesen generieren lassen. Ohne Kontakt zu Abnehmern stehen hingegen primär die als schwach eingeschätzten Signale zur Verfügung. Somit muss festgestellt werden, dass auch den niedrig bewerteten Signalen eine Existenzberechtigung zu Zwecken der Anbahnung von Austauschbeziehungen zukommt. Nach Etablierung einer Geschäftsbeziehung gilt es jedoch, eine Reallokation der Signalingaktivitäten von diesen eher transaktional orientierten, allgemeinen Signalen zu relational ausgerichteten, anbieterspezifisch gestalteten

Signalen vorzunehmen. Aus methodischer Sicht muss festgestellt werden, dass die beiden ersten Workshops mit vier, respektive fünf Teilnehmern zu lebhaften Diskussionen und einem Austausch unterschiedlicher Perspektiven führten. Der dritte Workshop fiel aufgrund von Absagen zu klein und weniger dynamisch aus.

## **9 Kritische Würdigung und Diskussion der empirischen Untersuchungsergebnisse**

### **9.1 Diskussion der Forschungserkenntnisse zur situationsabhängigen Relevanz des Kriteriums Verlässlichkeit**

Die Ausführungen in Kapitel 9 dienen einer kritischen Würdigung und Diskussion der empirischen Untersuchungsergebnisse. Hierbei sollen die Erkenntnisse der unterschiedlichen Teilstudien einer zusammenführenden Betrachtung unterzogen werden. Auch sollen die gewonnenen Erkenntnisse dabei auf ihre Generalisierbarkeit für die Marketing-Forschung geprüft werden. Zu diesem Zweck wird jeweils auch auf mögliche Limitationen der Ergebnisse hingewiesen.<sup>1299</sup> Zudem stellt sich die Frage, inwieweit sich Hinweise für die Gestaltung von Managementmaßnahmen ergeben. In den nachfolgenden drei Abschnitten werden pro Abschnitt jeweils die Erkenntnisse in Bezug auf eine der drei die Arbeit leitenden Hauptforschungsfragen diskutiert. Kapitel 9.4 dient schließlich einer Diskussion übergreifender Erkenntnisse.

Die erste Forschungsfrage setzte an den Kontextvariablen von Beschaffungentscheidungen an. Ziel war es, Antworten auf die situationsabhängige Relevanz des Kriteriums Verlässlichkeit zu finden. Dementsprechend wurde die Hauptforschungsfrage folgendermaßen formuliert: „Unter welchen Bedingungen spielt Verlässlichkeit eine besonders wichtige Rolle als Eigenschaft und ökonomischer Beurteilungsmaßstab?“. Die Ergebnisse der quantitativen empirischen Untersuchung bestätigen, dass Informationen über die Verlässlichkeit von Lieferanten insbesondere dann gesucht werden, wenn das Risiko durch eine Nichteinhaltung von Versprechen als sehr hoch wahrgenommen wird. Im Wahrnehmungsfokus steht hierbei insbesondere das prozessuale Risiko in Form der Gefahr einer Unterbrechung von Wertschöpfungsabläufen. Dieses Risiko erfährt eine nochmalige Steigerung für den Fall, dass Abhängigkeiten zu nachfolgenden Abläufen oder Versprechen bestehen. Besonders intensiv ist die Suche nach Hinweisen auf die Verlässlichkeit von Lieferanten im Fall der Beschaffung bedeutender und spezifischer Leistungen und im Fall der Beschaffung ex-ante wenig spezifizierter und

---

<sup>1299</sup>

Bereits zuvor wurde darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse generell unter dem Vorbehalt einer mangelnden Beurteilungsmöglichkeit der Repräsentativität stehen.

integrationsbedürftiger Leistungen. Diese Erkenntnis untermauert die Vermutung der Existenz eines von Günter (2007) zur Diskussion gestellten U-Kurven-Zusammenhangs.<sup>1300</sup> Auch die geplante Beauftragung neuer, noch unbekannter Lieferanten, komplexe Leistungserstellungsprozesse und ein hohes finanzielles Risiko der Nichteinhaltung von Versprechen führen zu einer überdurchschnittlich intensiven Suche nach Verlässlichkeitssignalen. Im Rahmen der qualitativen Untersuchungen wurde überdies deutlich, dass eine Bewertung des Verlässlichkeitsrisikos auch davon abhängig ist, ob Wertschöpfungsabläufe kontinuierlich oder diskontinuierlich ablaufen. Kontinuierliche Prozesse bieten nur seltene bzw. zum Teil auch keine Möglichkeiten für Korrekturen bzw. nachträgliche Anpassungen und unterliegen somit einem größeren Risiko. Auch Probleme mit der Einhaltung von Anbieterversprechen im interkulturellen Kontext wurden in den qualitativen Interviews intensiver diskutiert als dies die Auswertung der quantitativen Untersuchung zunächst vermuten ließ.

Es konnten im Hinblick auf die Intensität der Suche nach Verlässlichkeitssignalen Unterschiede zwischen Nachfragern unterschiedlicher Beschaffungsgüter festgestellt werden. Zudem zeigten sich auch Unterschiede in Abhängigkeit von der sektoralen Einordnung von Nachfragern. Die auf Basis clusteranalytischer Auswertungen erfolgte Bildung von Typologien für die Teilstichproben HKT und IGG führte zudem zu drei Typen, welche in beiden Teilstichproben jeweils einen Großteil der Beschaffungsbeteiligten ausmachen. „Umfassend Risikosensibilisierte“ weisen ein generell hohes Niveau an Informationsaktivitäten auf. „Fokussiert Risikosensibilisierte“ suchen in bestimmten Situationen verstärkt nach Verlässlichkeitssignalen. „Wenig Risikosensibilisierte“ als dritter Typ zeigen hingegen insgesamt ein unterdurchschnittliches Suchverhalten nach Signalen für die Verlässlichkeit von Anbietern.

Zusammenfassend konnte in Bezug auf die erste Hauptforschungsfrage gezeigt werden, dass die Rolle von Verlässlichkeit als Anbietereigenschaft und ökonomischer Beurteilungsmaßstab für reale Tauschakte auf Märkten in Abhängigkeit von

---

<sup>1300</sup>

Dieser als Hypothese formulierte Zusammenhang besagt, dass Verlässlichkeit als Entscheidungskriterium umso wichtiger ist, je ähnlicher oder aber je individualisierter und komplexer die beschafften Leistungen sind. Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.1 sowie Günter 2007, S. 191 f.



situativen Kontextfaktoren variiert. Nachfolgend gilt es die in Forschungsfrage 2 gestellte Frage nach der Art eingeforderter Versprechen zu diskutieren.

## **9.2 Diskussion der Forschungserkenntnisse zur Relevanz unterschiedlicher Bezugsgrößen für Versprechen**

Anknüpfungspunkt der zweiten Forschungsfrage waren Beschaffungskriterien. Das Ziel bestand in der Generierung von Hinweisen auf die Möglichkeit zur Quantifizierung der unterschiedlich ausgeprägten Relevanz verschiedenartiger Bezugsgrößen für Versprechen. Zu diesem Zweck wurde die Hauptforschungsfrage folgendermaßen formuliert: „In Bezug auf welche beschaffungsrelevanten Kriterien werden von Nachfragern explizite Versprechen eingefordert?“. In der quantitativen Studie knüpfte daran die entsprechende Frage „Welche sind die 3 wichtigsten Versprechen, die Ihnen ein Lieferant vor dem Kauf von (...) explizit geben soll?“ an. Die Ergebnisse bestätigen die hervorgehobene Stellung der drei Entscheidungskriterien Zeit, Qualität und Preis/TCO. Die Kriterien Zeit und Qualität weisen dabei einen relativ großen Abstand zu Preis/TCO als drittem Kriterium auf. Es ist allerdings innerhalb des Kriteriensets nochmals eine Wichtigkeitsunterscheidung zu vermuten. Die Einschätzung wurde in den qualitativen Interviews sowie Gruppendiskussionen bestätigt. Hierbei wurde deutlich, dass die Kriterien Qualität und Preis bei Beschaffungsbeteiligten eine starke kognitive Präsenz besitzen und zunächst häufig als erste Beschaffungskriterien angeführt werden. Im Verlauf einer Diskussion allerdings verlor das Kriterium Preis gegenüber dem Kriterium Zeit und dem Meta-Kriterium Verlässlichkeit zumeist an beigemessener Relevanz, insofern als eine eingangs angeführte Dominanz des Preiskriteriums vielfach zugunsten der anderen Kriterien relativiert wurde. Mehrfach wurde zudem darauf hingewiesen, dass Beschaffungsbeteiligte in vielen Fällen weniger preisfokussiert sind, wenn sie von einer verlässlichen Einhaltung zeitlicher und qualitätsbezogener Versprechen ausgehen können. Insgesamt wird durch die Studien die im konzeptionellen Teil der Arbeit postulierte Sichtweise des Zusammenwirkens von drei inhaltlich unterscheidbaren und einem bedingenden Wettbewerbsvorteil Verlässlichkeit bestätigt. Diese vier Wettbewerbsvorteile stellen einen idealen Ausgangspunkt für eine effektive Positionierung im Wettbewerb dar. Es konnten – bei weiterhin gültiger Reihenfolge der angeführten Beschaffungskriterien – zum Teil deutliche prozentuale Variationen für einzelne

Güterkategorien und Branchen identifiziert werden. Diese können weitere Hinweise auf eine unternehmensindividuell optimale Positionierung im Wettbewerb geben. Während das Kriterium Qualität seit geraumer Zeit thematisch im Blickpunkt steht, wird dem Kriterium Zeit ungleich geringere strategische Aufmerksamkeit zuteil. Zum Teil lässt sich dies mit einer konzeptionellen Subsumtion des Kriteriums Zeit unter ein breites Qualitätsverständnis erklären. Vor dem Hintergrund, dass auf die Gesamtstichprobe mehr als 85% der Befragten in der quantitativen Studie zeitbezogene Versprechen zu den drei wichtigsten Versprechen zählten, wäre ein größeres Maß an dezidierter Aufmerksamkeit der betriebswirtschaftlichen Forschung für Aspekte der Zeitpolitik und dabei insbesondere der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch die Abgabe und Einhaltung zeitbezogener Versprechen allerdings gerechtfertigt. Selbstverständlich geht diese Aussage einher mit der Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit im strategischen Marketingmanagement. Nur wenn Unternehmen ihre proklamierten Versprechen auch tatsächlich einhalten, ergo verlässlich agieren, entfalten diese ihre Wirkung als Wettbewerbsvorteil. Gerade in mehrstufigen Märkten kann die Signalisierung von Verlässlichkeit, in Verbindung mit der Fähigkeit, Versprechen einzuhalten, zur Erreichung von Vorteilen im Wettbewerb beitragen. Die empirische Untersuchung der zweiten Hauptforschungsfrage war aus mehreren in Kapitel 7.1 explizierten Gründen methodisch bewusst einfach gehalten. Limitationen resultierten aus dem relativ simplen Design und einem verengten Set an Auswahlkriterien. Zudem wurden die Studienteilnehmer nach einer generellen Einschätzung gefragt anstatt bspw. die Auskunft in mehrere situativ unterscheidbare Szenarien einzubetten. Auch lässt sich keine explizite Rangreihung innerhalb der drei am häufigsten gewählten Kriterien im Sinne einer untereinander erfolgenden Quantifizierung vornehmen. Die angeführten Limitationen könnten einen Ausgangspunkt für mögliche weitere – z.B. mittels Anwendung conjointanalytischer Methoden oder Experimentalstudien durchführbare – Untersuchungen mit speziellem Fokus auf der in Hauptforschungsfrage 2 untersuchten Problemstellung darstellen.

Die Einhaltung zeitbezogener Versprechen stellt den Studienergebnissen zufolge neben qualitätsbezogenen Versprechen eine der zwei als wichtigste erachteten Dimensionen dar und kann daher als ein sehr „präsenes“ Kriterium gelten.

Basierend auf den Eindrücken aus den Interviews in der explorativen Phase wurde sich – im Hinblick auf die im nachfolgenden Kapitel 9.3 diskutierte Untersuchung der Relevanz einzelner Signale bzw. Signaltypen – auf Versprechen zeitlicher Art bezogen. Die inhaltliche Verengung auf zeitbezogene Versprechen erfolgte zum Zweck einer konkreten Operationalisierung. Es zeigte sich jedoch anhand der Ergebnisse der qualitativen Parallelstudie sowie insbesondere in den nachfolgenden Gruppendiskussionen, dass in der praktischen Beurteilung der Verlässlichkeit eines Anbieterunternehmens ein monolithischer Gesamteindruck ausschlaggebend ist. Die Resultate der qualitativen Studien weisen auf starke Ausstrahlungseffekte zwischen inhaltlich unterscheidbaren Versprechen, d.h. eine in der Bewertung kognitiv nicht erfolgende inhaltliche Trennung zwischen unterschiedlichen Versprechen, hin. So wird von beschaffungsbeteiligten Personen beispielsweise oftmals unterstellt, dass ein sehr pünktlicher Lieferant auch Versprechen in Bezug auf die Qualität von Leistungen oder etwa in Bezug auf Sicherheitsaspekte mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einhält. In diesem Zusammenhang lässt sich auf eine regelmäßige Anwendung von Urteilsheuristiken schließen.

### **9.3 Diskussion der Forschungserkenntnisse zur Eignung von Signalen als Informationsgrößen für die Verlässlichkeit von Anbietern**

Die dritte Hauptforschungsfrage lautete: „Wie gut eignen sich unterschiedliche Signale bzw. Wahrnehmungsaspekte zur Einschätzung der Verlässlichkeit eines Anbieters?“. Sie bezog sich auf die Beurteilung der Eignung von Signalen als Informationsgrößen für die Verlässlichkeit von Anbietern. Zum einen interessierte daher, welche Signale bzw. Signaltypen von Nachfragern generell zum Treffen einer Einschätzung über die Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leistungsversprechen durch Anbieter herangezogen werden. Zum anderen wurde anhand der Einschätzung der jeweiligen Stärke eines Signals eine Eignungsbeurteilung unterschiedlicher Signale angestrebt. Hierzu wurden die Teilnehmer der quantitativen Studie – sofern sie angaben, das Signal in ihre Überlegungen einfließen zu lassen – zu einer Bewertung von insgesamt 57 Signalen aufgefordert.<sup>1301</sup> Die entsprechende, den Teilnehmern gestellte Frage wurde daher wie folgt formuliert: „Wie sehr bestärkt Sie das folgende Signal vor einem Kauf von (...) in der

---

<sup>1301</sup>

Leicht abweichend davon wurden für EDV-/IT-Dienstleistungen 58 Signale zur Bewertung gestellt.

Einschätzung, dass ein Lieferant Ihrem Unternehmen bzw. Ihnen gegenüber abgegebene Terminzusagen einhalten wird?“

Es zeigt sich in Bezug auf die Stärke von Signalen eine eindeutig erkennbare Präferenzabstufung. Eine Rangreihung von Signalen ist somit möglich. Als besonders stark erwiesen sich güterübergreifend Signale, welche eines Kontakts zwischen Anbietern und Nachfragern bedürfen. Es lässt sich daraus schließen, dass die wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit mit Ansprechpartnern auf der Lieferantenseite eine entscheidende Signalwirkung für die Verlässlichkeit von Lieferanten entfaltet. Es wird dabei von den Ansprechpartnern auf der Lieferantenseite kundenorientiertes, proaktives Handeln erwartet. Besondere Bedeutung hat die Zugänglichkeit zu Ansprechpartnern sowie eine abgestimmte Kommunikation von Akteuren auf der Anbieterseite gegenüber Nachfragern, welche sich beispielsweise durch die adäquate Organisation eines Key-Account-Managements sicherstellen lässt. Allerdings basiert die wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit auf Erfahrungswerten, welche bei neuen Lieferanten in der Regel noch nicht vorliegen.

Davon abgesehen zeigen sich für eine Reihe von Signalen Variationen in Abhängigkeit von den beschafften Gütern. Insbesondere bei der Beschaffung von Investiven Gebrauchsgütern spielen die technologische Kompetenz bzw. Hinweise auf den technischen Sachverstand eines Anbieters eine überdurchschnittlich wichtige Rolle. Die Nachvollziehbarkeit von Angeboten wird vor allem im Fall der Beschaffung von solchen Gütern als wichtiges Verlässlichkeitssignal eingeschätzt, welche sich gemäß der Unterscheidung von Alchian/Woodward (1988) als Kontraktgüter i.e.S. bezeichnen lassen. Für die Beschaffung der als Austauschgüter einstuftbaren RHB und HKT werden hingegen die proaktive Kommunikation über die Erfüllung von Zusagen sowie eine proaktive bzw. lösungsorientierte Kommunikation über den Umgang mit potenziellen Problemen als besonders zentrale Signale eingeschätzt. Die Erkenntnisse der qualitativen Untersuchungen legen darüber hinaus nahe, dass Differenzen in der Suche nach Signalen für die Fähigkeiten eines Anbieters auch branchenabhängig sind. So wird den Kernkompetenzen und dem jeweiligen Fachwissen eines Lieferanten insbesondere in hochtechnologisierten oder -spezialisierten Branchen große Beachtung geschenkt.

Güterübergreifend wiederum zeigt sich, welchen Signalen eine eher schwache Wirkung zugeschrieben wird. Unter diese vergleichsweise schwachen und seltener beachteten Signale fallen klassische Marketing-Instrumente wie PR-Maßnahmen, Messeaktivitäten oder Branding. Viele der klassischerweise seitens des Marketings im Rahmen der Kommunikationspolitik eingesetzten Signale vermögen zu einer Verdeutlichung der Leistungseigenschaften und der Zuverlässigkeit von Gütern beizutragen. Sie erweisen sich allerdings als weniger geeignet für die Verdeutlichung von Verhaltensintentionen eines Anbieters, welche aber für die Frage der Verlässlichkeitsbeurteilung von entscheidender Relevanz sind. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung deuten jedoch darauf hin, dass diese schwächeren Einschätzungen zum Teil auch darauf zurückzuführen sind, dass der Einsatz von Signalen durch Unternehmen der Anbieterseite nicht optimal vorgenommen wird. Dies lässt sich am Beispiel der Messeaktivitäten eines Unternehmens verdeutlichen: Begreift ein Unternehmen eine Messe lediglich als Präsentationsmöglichkeit für Güter, verpasst es womöglich die Gelegenheit, Beziehungen auf der Ebene Entscheidungsbeteiligter zu entwickeln. Insbesondere Signale in der Interaktion zwischen Repräsentanten der Anbieter- und der Nachfragerseite werden jedoch durchweg als wesentliche Anhaltspunkte für die Einschätzung der Verlässlichkeit von Anbietern herangezogen. Dies impliziert für Anbieter, dass die Nutzung jeglicher Art von Signalen vor dem Hintergrund einer gewünschten Verdeutlichung der eigenen Verlässlichkeit in Interaktionssituationen zu analysieren und unter Umständen zu modifizieren sind.

Insgesamt bestätigen die Aussagen der Auskunftspersonen in der qualitativen Untersuchung die Ergebnisse der quantitativen Studie. So wird auch hier die besondere Bedeutung der Interaktionsqualität in Verbindung mit dem Wunsch nach Kontinuität und partnerschaftlichen Austauschbeziehungen hervorgehoben. In Bezug auf eine Signalwirkung des Kontakts zu Ansprechpartnern findet nochmals eine Differenzierung bezüglich der hierarchischen Stellung von Ansprechpartnern statt. Dabei wird für strategische Entscheidungen auf die Bedeutung eines Engagements hochrangiger Ansprechpartner hingewiesen. Allerdings findet eine Reihe von Signalen weit mehr Beachtung in den Interviews und Gruppendiskussionen als dies die Ergebnisse hinsichtlich der Stärke von Signalen in der quantitativen Untersuchung vermuten lassen. Beispielsweise gehen die

Auskunftspersonen in der qualitativen Untersuchung zum Teil sehr ausführlich auf die Signalwirkung finanzieller Aspekte ein.

Die Ergebnisse deuten sowohl für Nachfrager wie auch für Anbieter auf eine Reihe von Implikationen hin. Es zeigt sich, dass In-Supplier einen eindeutigen Vorteil gegenüber Out-Suppliern besitzen, da sie zusätzlich auf Möglichkeiten der Aussendung von Signalen im Rahmen der Leistungserbringung bzw. auch in Folgephasen zugrückgreifen können. Diese sind den Ergebnissen der Untersuchung zufolge von besonderem Wert für die Verdeutlichung der eigenen Verlässlichkeit eines Anbieters, da sie direkt an eine leistungsbezogene Interaktion mit den für die Leistungserstellung verantwortlichen Personen anknüpfen und Verhaltenscharakteristika des Anbieters durch den Nachfrager erfahren werden können.<sup>1302</sup> Speziell vor dem Hintergrund einer Diskussion anbieterseitiger Vorteile von langfristigen Geschäftsbeziehungen wird deutlich, dass Lieferanten in nahezu jeder Phase eines Beschaffungsprozesses Signale für Verlässlichkeit an Kunden richten können, um sich für eventuelle Folgeaufträge zu empfehlen. Sie besitzen zudem die Möglichkeit, Signale zum Zweck komplementärer Wirkungen aufeinander abzustimmen.

Für eine effektivere Gestaltung von Signaling-Aktivitäten bedarf es zudem einer Analyse der Aufmerksamkeit und der Präferenzen für Signale für unterschiedliche Empfänger. Die Erkenntnisse der quantitativen Untersuchung lassen auf eine in Abhängigkeit von Rollen unterschiedlich ausgeprägte Sensibilisierung für Signale schließen. Überprüft wurden Unterschiede zwischen Einkäufern und Usern. Besonders ausgeprägt sind diese für die Beschaffung von Investiven Gebrauchsgütern. Hier zeigt sich für User eine signifikant höher ausgeprägte Beachtung von Signalen, welche einzelne Facetten der Qualität in der Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern abbilden, wie z.B. die Zugänglichkeit von Ansprechpartnern.

Auch in Bezug auf die Untersuchung der dritten Hauptforschungsfrage muss trotz zahlreicher methodischer Vorkehrungen auf Limitationen hingewiesen werden. Um rein hypothetische und auf generelles Wunschdenken basierende Antworten zu

---

<sup>1302</sup>

Vgl. in Bezug auf Aspekte der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager Kapitel 4.4.4.

vermeiden, wurden die Fragen in einer möglichst konkreten Form gestellt. Zudem konnte durch das adaptive Vorgehen eine Beantwortung für jeweils genau eine Güterart und somit Teilstichprobe sichergestellt werden. Auch verhinderte die Randomisierung der Antworten systematische Verzerrungen, welche aufgrund der großen Anzahl abgefragter Signale durchaus möglich erschienen. Dennoch konnten die üblicherweise mit einer Abfrage mittels Rating-Skala verbundenen Problematiken nicht vollständig unterbunden werden.<sup>1303</sup> Zudem wurden weitere interessierende Sachverhalte ausgeklammert, um eine Überbeanspruchung des Beurteilungsvermögens und des Zeitbudgets der Befragungsteilnehmer zu vermeiden. Hierfür sprachen überdies auch forschungsökonomische Gründe. So wurden bspw. weder Informationen über die Anzahl in einer konkreten Entscheidungssituation berücksichtigter Wahrnehmungsaspekte, über die zur Informationssuche aufgewendete Zeit noch über mögliche Kombinationen komplementärer Wahrnehmungsaspekte bzw. Signale abgefragt. Das gewählte Forschungsdesign berücksichtigt zwar unterschiedliche Güterarten und die damit jeweils verbundenen Tendenzunterschiede, es differenziert jedoch nicht noch einmal auf einer weiteren Stufe zwischen konkreten Gütern oder aber dem jeweiligen Komplexitätsgrad der beschafften Güter und/oder der damit verbundenen Transaktion. Verzichtet wurde auch auf konkrete Angaben zur Einschätzung der Nachfrageunternehmen in ihren jeweiligen Wertschöpfungsketten.

---

<sup>1303</sup>

Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 7.1.2.

## 9.4 Diskussion übergreifender Erkenntnisse

Im vorliegenden Kapitel sollen die in den Kapiteln 4 und 5 zur Diskussion gestellten Thesen noch einmal aufgegriffen und einer abschließenden Bewertung unterzogen werden. Das Kapitel dient zudem der Diskussion solcher im Zuge der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse, welche nicht in eindeutiger Verbindung zu einer der drei angeführten Hauptforschungsfragen stehen. Eine weitere Begründung für die Berücksichtigung dieses Kapitels liegt folglich in der Tatsache, dass im Verlauf der qualitativen Studien über die leitenden Forschungsfragen hinausgehende Aspekte diskutiert wurden, welche ebenfalls von besonderem Interesse für die Gesamthematik der Einhaltung von Leistungsversprechen erscheinen.

Folgewirkungen der Nichteinhaltung von Versprechen wurden in Kapitel 2.2 zunächst anhand von Praxisbeispielen diskutiert. Entsprechende Kosten- und Erlösimplikationen der Nichteinhaltung von Versprechen auf beiden Marktseiten ließen sich zudem durch die entsprechende Literatur argumentativ untermauern und wurden – sofern die jeweiligen Auskunftspersonen die Einhaltung von Leistungsversprechen als Problem ansahen – auch in den qualitativen Untersuchungen zur Sprache gebracht. In den Studien machte sich zudem eine allgemein stark ausgeprägte Tendenz zu anekdotischen Berichten bemerkbar.<sup>1304</sup> Experten auf der Nachfrager- wie auch der Anbieterseite orientieren sich an besonderen negativen oder auch positiven Erlebnissen. Diese memorierten Geschichten zeigten auf, dass sich der Eindruck über die Verlässlichkeit oder Nichtverlässlichkeit einzelner Transaktionspartner sowie auch die generelle Einschätzung der Thematik häufig an einigen wenigen Schlüsselereignissen orientiert und mögliche Folgewirkungen oftmals langfristiger Natur sind.

Auch die Frage nach Gründen für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen wurde in Kapitel 2.2 aufgeworfen und in Verbindung mit Überlegungen zur Zuschreibung von Verantwortung bzw. der Attribution von Schuld an Störeinflüssen adressiert. Die qualitativen Studien vermochten Erkenntnisse zu liefern,

---

<sup>1304</sup>

Die Generierung anekdotischer Berichte entspricht der Anwendung der Critical-Incident-Technique. Bei dieser werden Auskunftspersonen gebeten, über außergewöhnliche, besonders bedeutsame Ereignisse zu berichten. Vgl. Flanagan 1954, S. 327 ff.; Gremler 2004, S. 65 ff.



welche die eingangs zunächst mit „Nichtkönnen“ und „Nichtwollen“ deklarierten Problematiken auffächern und in großen Teilen Überschneidungen mit Erkenntnissen in der Literatur der Organisationslehre und dabei insbesondere auch der Literatur zu Aspekten des Change Managements oder des Innovationsmanagements aufweisen. Dies betrifft beispielsweise organisationsinterne Problematiken wie funktionsgetriebene Logiken und Egoismen bzw. Bereichsdenken, die Etablierung und den Missbrauch von Machtbasen, die mit einer Verfolgung ökonomisch nachhaltiger Strategien konfligierende Vorgabe kurzfristiger Zielvorgaben, fehlende Flexibilität und Änderungsbereitschaft oder Probleme in der Anreizgestaltung. Darüber hinaus wurden viele weitere mögliche Ursachen benannt, welche sich vor allem auf die Anbieter-Nachfrager-Schnittstelle beziehen und eine Vielzahl der in der Literatur des Relationship Management diskutierten Thematiken reflektieren. Dies betrifft bspw. falsche Erwartungen und Einschätzungen, unzureichende Planungen und Abstimmungen in Verbindung mit Kommunikationsfehlern. Letztgenannte Punkte verdeutlichen nochmals die durchgehend als sehr bedeutend angeführte Interaktion mit den jeweiligen Ansprechpartnern. Auch primär in der Sphäre des Kunden verortbare Problemursachen wurden hervorgehoben. Hierzu gehören unklar kommunizierte Erwartungen und Spezifikationen, die Kurzfristigkeit und Frequenz von Änderungswünschen, eine generelle Kurzfristigkeit von Planungen sowie die Nichterbringung eigener Aufgabenbestandteile im Zuge einer integrativen Leistungserstellung.

Mit Blick auf die Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern wurden deutliche Unterschiede zwischen sehr relational orientierten und kooperativen Ansätzen mit dem Ziel einer langfristig angelegten Verbesserung von Lieferanten und eher transaktional ausgerichteten Ansätzen in Verbindung mit strengen, auch zur Anwendung kommenden Sanktionsregimen sichtbar. Diese Unterschiede ließen sich in erster Linie an Branchen und der erforderlichen Qualifikation und Spezialisierung jeweiliger Lieferanten feststellen. Eine eher relational ausgerichtete Grundhaltung lässt sich z.B. für die Medizintechnikbranche identifizieren, welche vor allem aufgrund potenzieller Folgeschäden durch Einsatz der produzierten Leistungen hohen Qualitäts- und Regulierungsanforderungen unterliegt. Die zweite Variante kann tendenziell bspw. für den Umgang mit kleineren Commodity-Lieferanten in der Lieferkette der Automobilindustrie festgestellt werden. Darüber

hinaus wurde deutlich, dass die Qualität der Beziehungsatmosphäre und insbesondere potenzielles Extra-Rollenverhalten maßgeblich von der Frage abhängt, ob auch der Nachfrager verlässlich die von ihm zugesicherten Gegenleistungen erbringt.<sup>1305</sup> Diese Gegenversprechen beziehen sich bspw. auf die Vollständigkeit und Fristgerechtigkeit von Zahlungen, die Einhaltung von Abnahmezusagen in puncto Menge, Termin und vereinbarter Beschaffenheit, die Unterstützung von Innovations- und Absatzunterstützungsvorhaben sowie Zusagen in Bezug auf integrative Leistungsbestandteile, Informationen oder Vertraulichkeit. Abschließend werden die einzelnen Thesen in Tabelle 88 noch einmal dargestellt und knapp bewertet.

<b>These (1):</b>	Die Relevanz der Beurteilung der Verlässlichkeit eines Anbieters vor einem Kauf ist von der Höhe des wahrgenommenen Risikos abhängig. Dieses bezieht sich auf die negativen Folgen einer möglichen Nichteinhaltung von Versprechen.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 1 <u>bestätigen</u> .
<b>These (2):</b>	Im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen wird vor allem die Einhaltung solcher Versprechen eingefordert, welche sich an die Wettbewerbsvorteilsdimensionen Qualität, Zeit und Preis anlehnen.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 2 <u>bestätigen</u> . Die qualitativen Erkenntnisse bestätigen die Rolle von Verlässlichkeit als „Zünglein an der Waage“
<b>These (3):</b>	Eine Unterscheidung von Beschaffungsbeteiligten hinsichtlich der Intensität und Direktionalität der Suche nach Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern ist möglich. Sie ist abhängig von Kriterien wie z.B. Funktion und Hierarchie und lässt sich durch Rollen abbilden.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 3 <u>bestätigen</u> . Mittels clusteranalytischer Überprüfungen ließ sich eine Unterscheidung von Nachfragern entsprechend ihrer Sensibilisierung für Verlässlichkeitsrisiken vornehmen.
<b>These (4):</b>	Eine Unterscheidung von nachfragenden Unternehmen hinsichtlich der Intensität und Direktionalität der Suche nach Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern ist möglich. Sie ist abhängig von Kriterien wie Unternehmensgröße und Branche.	These 4 lässt sich aufgrund einer mangelnden Generalisierbarkeit <u>nicht bestätigen</u> .
<b>These (5):</b>	Die Beauftragung verlässlicher Anbieter ermöglicht eine Reduktion anderweitiger Maßnahmen einer Handhabung des Risikos der Nichterfüllung von Leistungsversprechen.	Auf Grundlage der qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 5 <u>bestätigen</u> .
<b>These (6):</b>	Eine kontinuierliche Einhaltung von Versprechen kann zu einer Reihe positiver Folgewirkungen für verlässliche Anbieter führen, wie bspw. Zufriedenheit, Kundenbindung oder eine höhere Zahlungsbereitschaft.	Auf Grundlage der qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 6 <u>bestätigen</u> .

Tabelle 88: Abschließende Bewertung der Thesen zur Rolle von Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium

Die in Kapitel 4.5 aufgestellten Thesen können – wie in Tabelle 88 ausgeführt – überwiegend als bestätigt angesehen werden. In Kapitel 5.4 wurden zusätzlich zu diesen generellen Thesen zur Rolle von Anbieterverlässlichkeit als Beschaffungskriterium eine Reihe spezieller Thesen in Bezug auf das Informationsverhalten von

<sup>1305</sup>

Extra-Rollenverhalten besteht in dem über ein notwendiges Niveau hinausgehenden Verhalten, welches bspw. in der Unterstützung des Nachfragers in Notsituationen besteht, auch ohne dass dazu vorab ein Versprechen abgegeben wurde.

Nachfragern und ihre Wahrnehmung von Anbieterverlässlichkeit bzw. Signalen für die Verlässlichkeit von Anbietern aufgestellt. Auch sie werden in tabellarischer Form einer kompakten abschließenden Würdigung unterzogen (Tab. 89). Es zeigt sich auf Grundlage der mittels quantitativer und qualitativer Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse, dass auch diese Thesen größtenteils – zumindest in Teilen – bestätigt werden können. So konnte dargelegt werden, dass die Intensität der Suche nach Signalen abhängig von den jeweiligen Charakteristika eines Beschaffungsgutes sowie von den Charakteristika einer beschaffenden Person ist. Nicht bestätigt werden konnte jedoch der Zusammenhang zwischen der Art und Größe eines beschaffenden Unternehmens und der Intensität von Screeningaktivitäten. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Suchintensität in Abhängigkeit situativer Charakteristika einer Beschaffungstransaktion variiert. Nachfrager unterschieden sich wiederum in der Bewertung dieser situativen Gegebenheiten, z.B. in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Rolle. Auch die Wirksamkeit einzelner Signale für die Verdeutlichung von Verlässlichkeit kann als bestätigt erachtet werden. Hierbei muss jedoch einschränkend ergänzt werden, dass eine Reihe sehr wirksamer Signale an die Bedingung bereits etablierter Interaktionsstrukturen zwischen Anbietern und Nachfragern geknüpft sind. So konnte – im Einklang mit grundlegenden Annahmen des in Abschnitt 4.4.4.1 diskutierten IMP-Modells – die besondere Bedeutsamkeit atmosphärischer Aspekte in der Anbieter-Nachfrager-Beziehung für die Einschätzung von Verlässlichkeit aufgezeigt werden. Im Kontrast hierzu konnte allerdings auch eine Reihe durchgängig schwach eingeschätzter Signale identifiziert werden. Bei diesen handelt es sich um klassische Instrumente der Marketing-Kommunikation. Bezogen auf den, in Kapitel 5.3 zur Diskussion gestellten, Systematisierungsansatz bestätigt sich beispielsweise die als gering eingeschätzte Signalwirkung von allgemeinen Informationen über Anbieter. Es lässt sich allerdings keine Bestätigung für eine in Kapitel 5.3 zur Diskussion gestellte Rangreihung der Signalstärke anhand der Bindungswirkung von Signalen finden. Ein solches Muster lag aus informationsökonomischer Sicht zunächst zwar nahe, wird allerdings insbesondere durch die ermittelten Präferenzen für interaktionsbezogene Informationen als Hinweise für den „Leistungswillen“ und z.B. technologisches Know-how als Hinweis für die „Leistungsfähigkeit“ durchbrochen. Hierbei handelt es sich jeweils um Signale ohne eindeutige Bindungswirkungen, welche bei reiner Betrachtung

der theoretischen Zusammenhänge schwächer ausfallen müssten. In der Gesamtbetrachtung lässt sich jedoch eine tendenziell höhere Signalwirkung von verhaltensbezogenen Informationen gegenüber reinen Strukturinformationen feststellen.

<b>These (7):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von den Charakteristika eines Beschaffungsgutes.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 7 <u>bestätigen</u> .
<b>These (8):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von Charakteristika der beschaffenden Person.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 8 <u>bestätigen</u> . Insbesondere kann abhängig von den jeweils beschafften Gütern ein Unterschied zwischen Beschaffungsbeteiligten in den Rollen Einkäufer und User festgestellt werden.
<b>These (9):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von Charakteristika wie Art und Größe <u>des beschaffenden Unternehmens</u> .	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 9 <u>nicht bestätigen</u> , da eine Generalisierbarkeit des vermuteten Zusammenhangs nicht gegeben ist.
<b>These (10):</b>	Die Intensität der Suche nach Signalen für Verlässlichkeit und somit deren Relevanz für eine Beschaffungsentscheidung ist abhängig von situativen <u>Charakteristika der Beschaffungstransaktion</u> .	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 10 <u>bestätigen</u> . Die situativen Unterschiede reflektieren eine jeweils unterschiedlich wahrgenommene Höhe von Beschaffungsrisiken.
<b>These (11):</b>	Die Verlässlichkeit von Anbietern lässt sich vor einem Kauf durch entsprechende Signale einschätzen und somit auch anbieterseitig vermitteln.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 11 <u>eingeschränkt bestätigen</u> . Eine Vielzahl der als besonders aussagekräftig eingestuften Signale setzt einen Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager voraus. Aus Sicht von Out-Suppliern resultieren hieraus Barrieren für eine effektive Vermittlung von Verlässlichkeit.
<b>These (12):</b>	Signale für Verlässlichkeit unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Stärke. Es existieren somit starke und schwache Signale	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 12 <u>bestätigen</u> . Als besonders stark erwiesen sich atmosphärische Aspekte. Instrumente der klassischen Marketingkommunikation erwiesen sich demgegenüber als eher schwach. Diese Einschätzung konnte güterübergreifend bestätigt werden.
<b>These (13):</b>	Die Stärke von Signalen steht im Zusammenhang mit dem jeweils dahinterliegenden Transaktionsdesign.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 13 <u>nicht bestätigen</u> . Eine eindeutige Rangreihung von Signalen anhand einer informationsökonomisch begründeter Bindungswirkung liegt nicht vor. Es zeigt sich jedoch ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Anstrengungen bzw. kundenspezifischen Investitionen eines Anbieters in die Signalisierung von Verlässlichkeit und der Stärke der jeweiligen Signale.
<b>These (14):</b>	Da es sich bei Verlässlichkeit um eine Verhaltensgröße handelt, werden zum Zweck der Einschätzung der Anbieterverlässlichkeit Verhaltensinformationen stärker herangezogen als Strukturinformationen.	Auf Grundlage der quantitativ und qualitativ gewonnenen Erkenntnisse lässt sich These 14 <u>eingeschränkt bestätigen</u> . Verhaltensinformationen konstituieren starke Signale, während Strukturinformationen eher zu den schwachen Signalen zählen. Allerdings ist einschränkend auf die z.T. starke Wirkung technischer – die Leistungsfähigkeit eines Anbieters wiedergebende – Strukturinformationen hinzuweisen.

Tabelle 89: Abschließende Bewertung der Thesen zum Informationsverhalten und der Wahrnehmung von Informationen über die Verlässlichkeit von Anbietern

Abschließend gilt es ausgehend von den Ergebnissen der erfolgten Diskussion die zentralen Erkenntnisse der Arbeit noch einmal zu rekapitulieren, Implikationen für die Anbieter- und Nachfragerseite abzuleiten sowie einen Ausblick zu leisten.

## **10 Implikationen für das Management und die Marketingforschung**

### **10.1 Zentrale Erkenntnisse der Arbeit**

Im Folgenden gilt es, die zentralen Implikationen der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse für die Marketing-Forschung und die Unternehmenspraxis darzustellen sowie einen Ausblick auf offene Forschungsfelder zu geben. Die vorliegende Arbeit trägt auf konzeptioneller Ebene, insbesondere jedoch auch durch die empirischen Studien, zu einem vertieften Verständnis der Rolle von Verlässlichkeit im Kontext der organisationalen Beschaffung bei. Sie leistet damit einen erkennbaren Zugewinn zur wissenschaftlichen Durchdringung des Konzepts Verlässlichkeit in Theorie und Unternehmenspraxis. Dieser manifestiert sich in mehreren Aspekten, von welchen einige besonders zentrale im Folgenden nochmals aufgegriffen werden.

Ein erster Zugewinn besteht in einer konzeptionellen Diskussion des Kriteriums Verlässlichkeit im Kontext organisationaler Beschaffungsentscheidungen. Die Bestandsaufnahme von Forschungsarbeiten zum Konstrukt Verlässlichkeit ergab zunächst, dass Ansätze zur Bildung eines konzeptionellen Grundgerüsts existierten. In der deutschsprachigen Literatur konnte hierbei vor allem auf Veröffentlichungen von Günter (1997 und 2007) und Laag (2005) zurückgegriffen werden. In der englischsprachigen Literatur lieferten in erster Linie Mouzas/Henneberg/Naudé (2007) wesentliche konzeptionelle Anstöße zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Verlässlichkeit. Allerdings bedurfte es einer Übertragung dieser eher allgemeinen Aussagengerüste auf den B-to-B-Kontext. Zunächst erfolgte daher eine Einordnung von Verlässlichkeit in den speziellen Kontext eines strategisch ausgerichteten B-to-B-Marketings. Hierbei wurde neben einer generellen Einordnung der Erfüllung von Leistungsversprechen in die Transaktionssystematik des Marketings ein besonderer Fokus auf den Aspekt der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und den Einfluss von Verlässlichkeit auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen gelegt. Die Betrachtung einer Relationship-Perspektive trägt in diesem Zusammenhang zu einem breiten Verständnis des Stellenwerts und der Implikationen einer verlässlichen Leistungserbringung für die Entstehung von ökonomischen Werten bei. Im Zusammenhang der Einordnung

von Verlässlichkeit in den B-to-B-Kontext erfolgte auch eine Abgrenzung von Leistungsversprechen unter Berücksichtigung der kommunikativen Vermittlung von Versprechen sowie rechtlicher Aspekte. Als wesentlicher konzeptioneller Fortschritt ist zudem die Erörterung der Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit vor dem Hintergrund von Rahmenfaktoren und Handlungsfeldern der betrieblichen Beschaffung, Aufgaben der Lieferantenanalyse und -auswahl sowie grundlegenden Konzepten des organisationalen Beschaffungsverhaltens zu werten. Auch die Reflexion von Verlässlichkeitsanforderungen für unterschiedliche Beschaffungsgüter – unter Berücksichtigung einschlägiger Leistungssystematiken – schafft einen Verständniszuwachs, welcher im Zuge der Empirie noch erweitert wurde.

Die wahrgenommene Lücke zwischen der praktischen Relevanz der Thematik Verlässlichkeit und seiner bislang nur unzureichend erfolgten wissenschaftlichen Erforschung erforderte in Addition zu den konzeptionellen Erörterungen eine empirisch gestützte Herangehensweise. Der zweite Zugewinn reflektiert daher das zentrale Anliegen der Arbeit, eine empirisch fundierte Überprüfung der Rolle von Verlässlichkeit als Kriterium für organisationale Beschaffungsentscheidungen zu leisten. Im Mittelpunkt des Interesses stand hierbei die Frage der Signalisierung von Verlässlichkeit. Diese Zielsetzung wurde mit drei zentralen Forschungsfragen verbunden und mit einem Methodenmix empirisch untersucht, mit der Absicht, den ausgewählten thematischen Ausschnitt möglichst umfassend zu beleuchten. Unter anderem konnten in der Untersuchung der generelle Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und der Intensität der Suche nach Hinweisen auf die Verlässlichkeit eines Anbieterunternehmens wie auch einzelne Teilaspekte dieses Zusammenhangs bestätigt werden. Weiterhin ließen sich die Annahmen in Bezug auf eine Reihe der im Rahmen von Beschaffungsvorhaben üblicherweise herangezogenen Kriterien bestätigen. Dabei wurde gleichermaßen ein Beitrag zu der Diskussion von Wettbewerbsvorteilsstrategien geleistet. Zudem konnte die Bedeutung von Verlässlichkeit als Meta-Wettbewerbsvorteil bzw. bedingendem Kriterium für eine Wirksamkeit der übrigen drei Wettbewerbsvorteile in der gewählten Systematik herausgestrichen werden. Im Hinblick auf die Frage der Signalisierbarkeit von Verlässlichkeit ließ sich eine klare Abstufung von Signalen in Bezug auf die Nutzung sowie ihrer jeweils beigemessenen Stärke aufzeigen. Neben dieser generellen Unterscheidung von Verlässlichkeitssignalen entspre-

chend ihrer Wirkung konnten im Detail weitere Differenzierungsmöglichkeiten, z.B. in Abhängigkeit von Beschaffungsgütern oder der Rolle Beschaffungsbeteiligter aufgezeigt werden. Zudem wurden sowohl für die situationsabhängige Intensität der Suche nach Signalen wie auch die Suche nach einzelnen Signalen jeweils zugrundeliegende Faktorstrukturen mit inhaltlich eindeutig abgrenzbaren Faktoren identifiziert. Eine Gruppierung von Nachfragern auf Basis ihrer situativ unterschiedlich ausgeprägten Suchintensität nach Verlässlichkeitssignalen resultierte darüber hinaus in einer Reihe, anhand ihrer Sensibilisierung für Verlässlichkeitsrisiken eindeutig abgrenzbarer Typen. Die Überprüfung dieser Typen anhand der Beurteilung von Verlässlichkeitssignalen bestätigte die Typenbildung und damit auch den Zusammenhang zwischen der generellen Sensibilisierung für das Risiko der Nichteinhaltung von Versprechen und der Suche nach einzelnen Signalen für die Verlässlichkeit eines Anbieterunternehmens.

Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchungen stützen unter anderem die grundlegenden Annahmen des multipersonalen Interaktionsansatzes der IMP-Group. Insbesondere trifft dies auf den Stellenwert atmosphärischer Einflussgrößen auf episodenzugewandene und mehr noch auf episodenzugewandene Interaktionsprozesse zu. Hiermit unterstreichen sie die Notwendigkeit einer stärkeren Ausrichtung des Marketings an einer Gestaltung von Interaktionen und der Entwicklung von Relationships. Die Unterschiede in Abhängigkeit von Beschaffungsgütern verdeutlichen auch den Nutzenbeitrag von Leistungssystematiken, da sich für die jeweilige Rolle von Verlässlichkeit insbesondere zwischen den Geschäftstypen Zulieferung und Anlagengeschäft klare Unterschiede herauskristallisieren.<sup>1306</sup> Auch der Mehrwert einer Berücksichtigung situativer Bedingungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens, wie beispielsweise durch das Framework von Johnston/Lewin (1996) abgebildet,<sup>1307</sup> sowie die der Multipersonalität von Kaufentscheidungsprozessen, welche durch den erweiterten Buying Center-Ansatz abgebildet wird, ließen sich für eine analytische Betrachtung von Unterschieden in der Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit und entsprechender Signale aufzeigen. Nicht zuletzt bestätigen die Ergebnisse der

---

<sup>1306</sup>

Vgl. hierzu die Diskussion von Geschäftstypen in Kapitel 4.2.1.

<sup>1307</sup>

Vgl. hierzu Kapitel 4.4.2.



empirischen Untersuchungen auch die im GAP-Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985) und Berry/Parasuraman (1992) postulierten Zusammenhänge zu möglichen Ursachen einer Differenz zwischen versprochener und realisierter Leistung.<sup>1308</sup> Eine stärkere Fokussierung auf die kundenseitige Wahrnehmung von Anbietern in Relation zu Wettbewerbern setzt an der Identifikation von Wahrnehmungslücken bzw. -differenzen zwischen Anbietern und Nachfragern an. Abbildung 84 gibt einen Überblick über mögliche Lücken, welche eine Differenz zwischen versprochener und realisierter Leistung bedingen können.

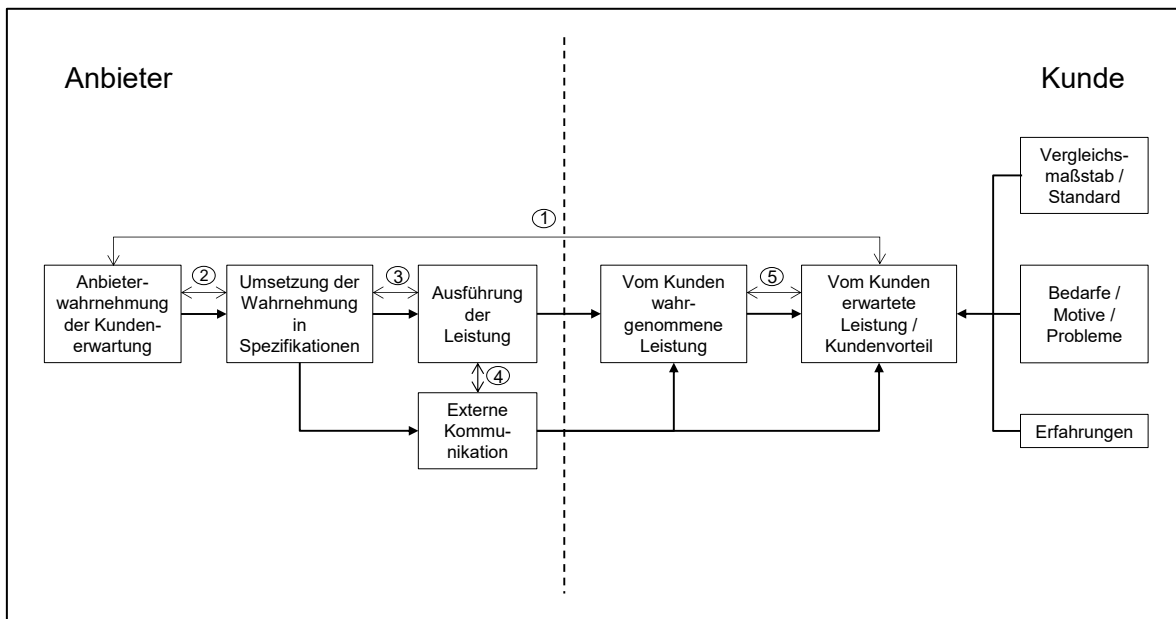


Abbildung 84: Lokalisierung von möglichen „Lücken“ zur Erklärung der Differenz zwischen versprochener und realisierter Leistung  
Quelle: In Anlehnung an Berry/Parasuraman 1992, S. 62

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich zahlreiche Implikationen für die Unternehmenspraxis generieren. So ist beispielsweise anzunehmen, dass die Berücksichtigung geeigneter Signale im Lieferantenauswahlprozess zu einer weiteren Senkung des Anteils einer Beauftragung nicht verlässlicher Lieferanten beiträgt.

Auch für die Anbieterseite lassen sich eine Reihe von Implikationen herausarbeiten. Der dritte Zugewinn besteht daher in einer auf den Erkenntnissen der Empirie

<sup>1308</sup>

Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 44 ff. Die Verfasser beziehen sich bei dem ursprünglich als „Service Quality Model“ betitelten Modell auf die Entstehung und kundenseitige Bewertung von Dienstleistungsqualität. Sie identifizieren 5 Lücken (GAPs) welche als ursächlich für Abweichungen einer erwarteten von einer wahrgenommenen Qualität gelten. Das Modell eignet sich für die Identifikation von „Fallgruben“ bei jeder Art ex-ante nicht vollständig determinierten Leistungserstellung und somit auch für die Erklärung von Abweichungen zwischen Leistungsversprechen und wahrgenommener Leistung. Vgl. hierzu u.a. auch Grönroos 2007, S. 114 ff.

aufbauenden Generierung von Handlungsempfehlungen für ein Management von Verlässlichkeit. Diese werden in Form eines Instrumentenbaukastens entwickelt, um Praktikern auf der Anbieter- und Nachfragerseite neben der nunmehr erfolgten konzeptionellen Systematisierung und empirischen Untermauerung eines Bezugsrahmens für Verlässlichkeit jeweils „Werkzeuge“ mit konzeptionellen, methodischen und gestaltungsorientierten Hinweisen zur Verfügung zu stellen. Gegenstand der Ausführungen des nachfolgenden Kapitels 10.2 ist zunächst der Entwurf und die argumentative Begründung eines solchen Instrumentenbaukastens für die Anbieterseite. Ausgehend von einleitenden konzeptionellen Anmerkungen zu Marketing-Instrumenten werden nachfolgend die einzelnen Instrumente – angefangen bei der Kommunikationspolitik – jeweils einer kurzen Betrachtung unterzogen. Im nachfolgenden Kapitel 10.3 wird ein solcher für die im besonderen Blickpunkt stehende nachfragende Seite konzipiert. In Kapitel 10.4 erfolgt ein abschließender Ausblick mitsamt Hinweisen auf offene Forschungsfelder.

## **10.2 Zentrale Elemente eines Instrumentenbaukastens für das Management von Verlässlichkeit auf der Anbieterseite**

Grundsätzlich – das haben die Untersuchungsergebnisse nochmals verdeutlicht – verdienen Fragen in Bezug auf die verlässliche Einhaltung von Versprechen Beachtung auf Ebene der strategischen Planung. Absatzseitig liegt es somit nah, Verlässlichkeit zum festen thematischen Bestandteil von Überlegungen im Zuge der Erstellung bzw. Anpassung von Marketingkonzeptionen zu machen.<sup>1309</sup> Hierzu stehen mit der Bestimmung des Wettbewerbsvorteils (Positionierung) sowie der Differenzierung des Wettbewerbsvorteils nach Zielgruppen (Marktsegmentierung) zwei Bausteine einer marktorientierten Strategieentwicklung im Fokus.<sup>1310</sup> Bereits im Rahmen der Diskussion konzeptioneller Grundlagen wurde angeführt, dass wahrgenommene Verlässlichkeit einen dauerhaften und schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil darzustellen vermag.<sup>1311</sup> Differenzierung erlaubt die Bearbeitung des Marktes auf Basis unterschiedlicher Verlässlichkeitserwartungen, welche

<sup>1309</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1 sowie Vgl. Günter/Hausmann 2009, S. 17 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 17 ff.; Becker 2012, passim.

<sup>1310</sup> Vgl. Kapitel 3.2 sowie Günter/Hausmann 2012, S. 17 ff.; Becker 2012, passim.

<sup>1311</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

Leistungsvariationen und ein entsprechend angepasstes, differenziertes Aussenden von Verlässlichkeitssignalen ermöglichen.<sup>1312</sup>

Marketing kommt eine unternehmensübergreifende Rolle bei der Erfüllung von Versprechen zu. Diese beginnt bei der Identifikation möglicher Versprechen und reicht über die Kommunikation von Versprechen bis hin zur Koordination und Kontrolle der Erfüllung versprochener Sachverhalte. Nachfolgend soll exemplarisch die Sicht eines In-Suppliers beleuchtet werden. Dabei werden im Sinne eines Instrumentenbaukastens Maßnahmen bzw. einzelne Instrumente eines Verlässlichkeits-Management dargelegt und – in Anlehnung an ein erweitertes Marketing-Instrumentarium – jeweils Instrumentalbereichen zugeordnet. Hierbei gilt es zu beachten, dass die dargestellten Maßnahmen jeweils nur einen Ausschnitt aus einer Vielzahl von Optionen für ein Verlässlichkeits-Management darstellen. Dieses adressiert mit dem externen, dem internen und dem interaktionsbezogenen Marketing drei sich ergänzende Marketing-Handlungsfelder, welchen jeweils wiederum unterschiedliche Sichten auf Versprechen zugrunde liegen (siehe Abb. 85). Eine wesentliche Aufgabe des externen Marketings ist das Management der Abgabe von Versprechen an externe Adressaten. Das interne Marketing hingegen wirkt in das Unternehmen hinein mit Blick auf die Ermöglichung und die Einhaltung von Versprechen. Das interaktionsbezogene Marketing wiederum legt den Fokus auf die Einhaltung von Versprechen in der Interaktion mit Austauschpartnern. Es ist allerdings kritisch zu beanstanden, dass der Begriff „interaktionsbezogenes Marketing“ rein sprachlogisch keine Ergänzung zu dem externen und dem internen Marketing darstellt. Vielmehr verfügen sowohl das externe wie auch das interne Marketing über interaktionsbezogene Elemente. Insofern wird der Begriff im vorliegenden Kontext zwar verwendet, allerdings nicht dem von Bitner (1995) verwendeten Sinn gemäß als dritte Kategorie, sondern davon abweichend als externes Marketing mit Schwerpunkt auf der Interaktion mit dem Kunden im Zuge der Leistungserstellung.

---

1312

„Marktsegmentierung ist die Zerlegung eines gegebenen oder gedachten Marktes in Teilmärkte (Marktsegmente) mit Abnehmergruppen, die homogener als der Gesamtmarkt auf bestimmte absatzpolitische Aktivitäten reagieren, die anschließende Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente sowie die Ausrichtung des Marketing-Mix auf die jeweiligen Marktsegmente.“ Engelhardt/Günter 1981, S. 87. Die Frage der Marktsegmentierung wird nachfolgend vor dem Hintergrund der Leistungs- und Preispolitik erörtert.

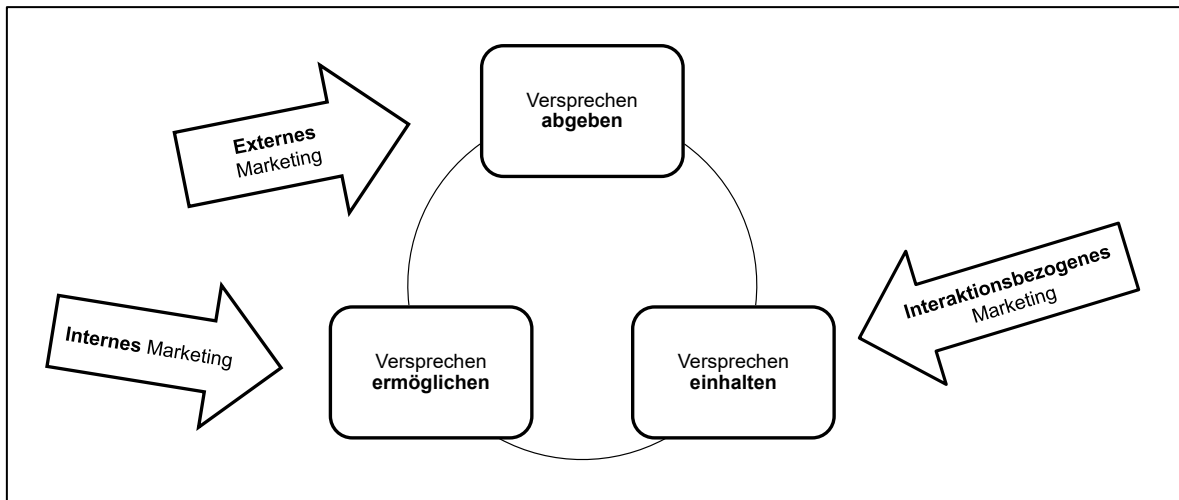


Abbildung 85: Versprechen und korrespondierende Marketing-Handlungsfelder  
 Quelle: Übersetzung aus dem Englischen in Anlehnung an Bitner 1995, S. 247.

Als Marketing-Instrumente können alle Maßnahmen bezeichnet werden, welche nachfragebeeinflussende Wirkungen erzeugen, indem sie ein Angebot attraktiv oder unattraktiv machen und somit Kunden anziehen oder ggf. auch „abschrecken“ können. Sie dienen der Umsetzung von Marketing-Strategien, welche ihrerseits wiederum eine Ziel-Mittel-Beziehung zu Marketing-Zielen aufweisen.<sup>1313</sup> Die einzelnen Instrumente lassen sich jeweils Instrumentalbereichen zuordnen, welche in der Literatur – etwas undifferenziert – zumeist direkt als Instrumente bezeichnet werden und unterschiedlichen Abgrenzungen unterliegen. Die ursprüngliche Ausgangsform und in der Literatur nach wie vor gängigste Variante ist eine Unterscheidung in vier Instrumentalbereiche: Die Produkt- bzw. Leistungs-politik,<sup>1314</sup> die Preispolitik, die Distributionspolitik sowie die Kommunikationspolitik.<sup>1315</sup> Im Folgenden wird der Ausdifferenzierung nach Günter (2007) gefolgt, welcher die bereits angeführten Instrumente als „4 große Instrumente“ bezeichnet und sie durch „4 kleine Instrumente“ ergänzt: Durch die Kontrahierungs-, die Zeit-, die Mengen- sowie die Absatzfinanzierungspolitik.<sup>1316</sup> Diese „kleinen“ Instrumente

<sup>1313</sup> Vgl. Becker 2012, passim.; Plinke 2002, S. 15 ff.

<sup>1314</sup> Die Produkt- bzw. Leistungs-politik schließt die Programm- bzw. Sortimentspolitik ein.

<sup>1315</sup> Die angeführten vier Instrumente stellen eine allgemein vertretene Ausgangsbasis dar, welche in seltenen Fällen Erweiterungsversuchen unterzogen wird, so z.B. für den Kontext des Dienstleistungsmarketing durch die Hinzunahme Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik auf insgesamt 7 Instrumente oder für den Kontext des B-to-B-Marketing auf die nachfolgend diskutierten 8 Instrumentalbereiche. Vgl. Haller 2012, S. 94; Günter 2007, S. 194 ff.

<sup>1316</sup> Vgl. Günter 2007, S. 194 ff. Die Absatzfinanzierungspolitik wird in den nachfolgenden Ausführungen nicht thematisiert. Sie bezieht sich auf anbieterseitige Maßnahmen der Ermöglichung bzw. Erleichterung von Transaktionen mittels Finanzierungsoptionen, z.B. der Gewährung bzw. Vermittlung von Zahlungszielen oder Lieferantenkrediten. Sie wird auch als Auftragsfinanzierung bezeichnet. Auch der Begriff Financial Engineering findet zum Teil Verwendung. Vgl. Backhaus/Brüne/Wiegand 2013, S. 138 f. Für einen Anbieter ist beispielsweise von Interesse, ob ein Kunde seine Raten verlässlich, d.h. regelmäßig zahlen wird.

werden vereinzelt – dann aber zumeist monofokal – auch an anderen Stellen in der Literatur diskutiert.<sup>1317</sup> Günter (2007) hingegen führt die vier anhand entscheidungslogischer Aspekte differenzierbaren Erweiterungen systematisch mit den ursprünglichen vier Instrumenten zu einem konsistenten Instrumentenbaukasten zusammen.<sup>1318</sup> Somit lassen sich insgesamt acht Instrumentalbereiche abgrenzen, welche ihrerseits jeweils unterschiedliche Instrumente enthalten. Diese sind mögliche Elementarbestandteile eines realisierten Marketing-Mixes, d.h. einer fallspezifisch zielführenden, auf eine Marketing-Strategie bezogenen und in sich stimmigen Kombination sich ergänzender Marketing-Instrumente. Nachdem nachfolgend zunächst Eckpfeiler eines nach außen gerichteten Managements abgegebener Versprechen betrachtet werden, soll im Anschluss der Beitrag des Internen Marketings dargestellt werden.

Marktorientierte Unternehmenspolitik erfordert die Abgabe von Versprechen, welche es in Folge allerdings auch einzuhalten gilt. Ein Management der Abgabe einzuhaltender Versprechen bedingt aus diesem Grund eine Reihe von Regeln, welche es durch entsprechende Maßnahmen zu begleiten gilt. Eine essentielle Maßnahme stellt die Etablierung einer Grundregel der Ankündigungsehrlichkeit dar, bspw. im Rahmen eines Mission Statement. Ziel sollte sein, dass alle von einem Anbieter bzw. seinen Repräsentanten abgegebenen Versprechen ausnahmslos – unabhängig von den damit verbundenen Konsequenzen – eingehalten werden. Hierzu bedarf es der Formulierung von realistischen und einhaltbaren Leistungsversprechen, u.a. durch Einbeziehung der für die Erfüllung von Versprechen verantwortlichen Mitarbeiter.<sup>1319</sup> Auch eine Limitation der Abgabe von Versprechen auf solche Tatbestände, deren Erfüllung eindeutig im eigenen Einflussbereich liegt, trägt zu einer höheren Einhaltbarkeit bei. Dies betrifft bspw. die Beschränkung von Versprechen auf eigene prozessbezogene Leistungsbeiträge im Rahmen einer integrativ erfolgenden Leistungserstellung anstelle eines auf das Ergebnis bezogenen Versprechens. Im Zweifelsfall ist mithin sogar ein Verzicht auf voraussichtlich nicht einhaltbare Versprechen vorzunehmen, auch falls dies einen Verzicht auf Absatzmöglichkeiten bedingt. Innerhalb einer

---

<sup>1317</sup>

So z.B. Zeitpolitik bei Schäffer 2003, S. 227 ff. bzw. auf den B-to-B-Kontext bezogen „Lieferzeitpolitik“ bei Wagner 1978, passim oder die „Auftragsfinanzierungspolitik“ bei Backhaus/Brüne/Wiegand 2013.

<sup>1318</sup>

Vgl. Günter 2007, S. 195.

<sup>1319</sup>

Günter (2007) warnt vor der Gefahr eines „Overpromising“. Vgl. Günter 2007, S. 195.

Anbieterorganisation – und auch innerhalb eventueller Anbieterkooperationen – bedarf es zudem der Schaffung eindeutiger Zuständigkeiten, verbunden mit einem notwendigen Beeinflussungsspielraum verantworteter Leistungsbestandteile. Dies geht einher mit klaren organisationalen Spielregeln und der Vorgabe eines Rahmens für abgebbare Versprechen im Sinne eines Empowerment von Mitarbeitern und/oder zuständiger Organisationseinheiten. Gegenüber Kunden sollten Anbieter eine proaktive Beeinflussung der kundenseitigen Wahrnehmung von Versprechen anstreben und bspw. der sich verselbständigenden Entwicklung impliziter Erwartungen vorbeugen. Grönroos (2009) stellt diesbezüglich fest: „(...) managing expectations cannot be neglected. It is not the promises made as such that should be kept, but the individual expectations created by these promises.“<sup>1320</sup> Ein mögliches Instrument zur Beeinflussung von Erwartungen stellt das Angebot abgestufter Verlässlichkeitslevel dar. Unternehmen sollten zudem versuchen, konsistent „mit einer Stimme“ zu sprechen. Dieser Gedanke, welcher dem Grundsatz „One Face to the Customer“ im Customer Relationship Management (CRM) entspricht,<sup>1321</sup> wird jedoch bei nicht im Wesentlichen durch standardisierte Prozesse und Informationssysteme gesteuerten Kundeninteraktionsprozessen leicht unterlaufen. Beispielhaft sei hier auf Interessenkonflikte und Abstimmungsprobleme zwischen den an der Erstellung einer Leistung beteiligten Funktionalbereichen verwiesen. Die Umsetzung einer „One Voice Policy“ gestaltet sich somit als eine Aufgabe für das unternehmensinterne Marketing. Ihr geht eine strategische Festlegung von Kommunikationsinhalten und -verhaltensweisen voraus. Festzulegende Sachverhalte umfassen bspw. die Definition unternehmensweiter Kernbotschaften – welche auch bereits Inhalt einer strategischen Positionierung sein sollten – sowie eine Differenzierung und Anpassung dieser Botschaften, z.B. bezogen auf Kundensegmente. Weitere Aufgaben betreffen die Festlegung von Regeln und Zuständigkeiten für die interne und externe Kommunikation unter Einbeziehung aller betroffenen Ebenen sowie eine zeitnahe Anpassung der an Nachfrager gerichteten Kommunikation in Folge wesentlicher inhaltlich-prozessualer Änderungen.

---

<sup>1320</sup>

Grönroos 2009, S. 355.

<sup>1321</sup>

Vgl. Leußner/Hippner/Wilde 2011, S. 18. Für eine Diskussion des CRM-Konzepts vgl. u.a. auch McDonald et al. 2008, S. 527 ff.

Die Ausrichtung von Versprechen sowie von Signalen für Verlässlichkeit an dem Kriterium der Erfüllbarkeit ebenjener Leistungsversprechen bedingt auch Implikationen für die Gestaltung eines Internen Marketings. Der Begriff Internes Marketing ist laut Stauss (1997) ein „Sammelbegriff für die planvolle Gestaltung unternehmensinterner Austauschbeziehungen.“<sup>1322</sup> Je nach konzeptionellem Schwerpunkt unterscheidet Stauss zwischen drei maßgeblichen Varianten: Personalorientiertes Internes Marketing, Marketing interner Leistungen und kooperationsinternes Marketing.<sup>1323</sup> Zum Zweck der Sensibilisierung einer Organisation für das Kriterium Verlässlichkeit bzw. verlässliches Verhalten steht das personalorientierte Interne Marketing im Vordergrund. Dieses beinhaltet die „planmäßige Gestaltung der Austauschbeziehungen mit den Mitarbeitern zu absatzmarktorientierten Zwecken“<sup>1324</sup> und lässt sich zur Vermittlung des „Warum?“ wie auch des „Wie“ einsetzen. Hierzu umfasst es beispielsweise die Vermittlung eines wertschöpfungsaktivitätsübergreifenden Problemverständnisses für mögliche Konsequenzen der Nichteinhaltung von Versprechen, das Aufzeigen des Mehrwerts von Verlässlichkeit für das eigene Unternehmen sowie die an einzelne Mitarbeiter gerichtete Vermittlung von Möglichkeiten und Werkzeugen zur Einflussnahme auf ein höheres Maß an Verlässlichkeit. Ziel sollte sein, dass die an der Erstellung einer Leistung beteiligten Mitarbeiter die Auswirkungen eigener Leistungsbeiträge auf die verlässliche Erstellung eines Leistungsbündels sowie kritische Schnittstellen und Leistungsbeiträge anderer Beteiligter einschätzen können. Einen möglichen Ansatzpunkt für eine Problemsensibilisierung bieten die Berechnung bzw. ggf. auch das Herunterbrechen und die organisationsinterne Kommunikation der aufgrund von Nichtverlässlichkeit entstandenen Kosten einerseits sowie der entgangenen Erlöse andererseits.<sup>1325</sup>

Ein großer Teil nicht eingehaltener Versprechen beruht auf Unzulänglichkeiten in der internen Kommunikation und Koordination eines Anbieters. Solche Mängel

---

<sup>1322</sup> Stauss 1997, S. 718.

<sup>1323</sup> Vgl. Stauss 1997, S. 718.

<sup>1324</sup> Stauss 1997, S. 718.

<sup>1325</sup> Kosten und entgangene Erlöse aufgrund von Nichtverlässlichkeit wurden inhaltlich bereits im Rahmen von Kapitel 2.2 erörtert. Sie können sich u.a. auf Informationen des Beschwerdemanagements stützen. Ihre Ermittlung bedarf allerdings ggf. Anpassungen in der Kostenrechnung, z.B. durch die Implementierung von Verfahren zur Berechnung von Prozesskosten. Methodisch komplizierter gestaltet sich die Ermittlung entgangener Erlöse, da es sich hierbei um hypothetische Werte handelt und auch die Vermutung des Verlusts eines Auftrags und/oder Kunden aufgrund von Nichtverlässlichkeit zumeist Gegenstand von Spekulation ist. Aus methodischer Sicht liegen allerdings Analogien zum Vorgehen des Churn-Managements nahe. Vgl. Kap. 2.2.

resultieren typischerweise aus einer Dominanz von Einzelkämpfermentalität, Silodenken und der Verfolgung von Partikularinteressen in Verbindung mit einer mangelnden Abstimmung von Funktionsbereichen, z.T. bedingt durch bürokratische Kommunikationswege und uneinheitliche Sprachregelungen, Defiziten in der Informationsübermittlung und -nutzung sowie einer fehlenden Fähigkeit und Motivation zu kundenorientiertem Verhalten. Ein essentieller Ansatzpunkt zur Schaffung unternehmensinterner Voraussetzungen zur Einhaltung Kunden gegenüber abgegebener Versprechen stellt folglich kundenorientiertes und damit verlässliches Handeln innerhalb des eigenen Unternehmens dar. Die Notwendigkeit der Etablierung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen betrifft jegliche Maßnahme der Informationsabgabe und -beschaffung, des Austausches externer Informationen oder notwendiger Genehmigungen. Zur Verbesserung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen lässt sich wiederum eine Vielzahl an Instrumenten der internen Kommunikation einsetzen, wie bspw. Anweisungen und Verfahrensrichtlinien, interne Dokumentationen, Informations-, Kommunikations- und Feedbackregeln und -mechanismen, formelle wie informelle cross-funktionale Arbeitsgruppen und Meetings, interne Standards, Anreizsysteme oder koordinierende Stellen.

Das Interne Marketing sollte demnach zu der Sensibilisierung eines Anbieterunternehmens für die verlässliche Einhaltung von Versprechen gegenüber Nachfragern beitragen und auf eine Verbesserung in Bezug auf die Erfüllung abgegebener Versprechen gegenüber externen und auch gegenüber internen Kunden hinwirken. Weitere Aufgaben des Internen Marketings betreffen daher die Schaffung einer „Verlässlichkeitskultur“ sowie die Vermittlung von Fähigkeiten z.B. im Hinblick auf kommunikative und aufgabenbezogene Aspekte. In Unternehmen ist zumeist der Fall vorzufinden, dass diejenige Person welche ein Versprechen abgibt, nicht gleichzeitig auch vollständige Kontrolle über den Prozess der Erfüllung eines Versprechens besitzt. Ein besonderes Problem dabei ist die in Hierarchiebeziehungen übliche Abgabe solcher Versprechen, welche vollständig durch andere Personen zu erfüllen sind. Die Folge ist häufig eine Lücke zwischen der Abgabe und der Erfüllung von Versprechen. Die Sensibilisierung trägt idealerweise sowohl zu einer erhöhten Einhaltung von Versprechen wie auch einer realistischeren, an der Erfüllbarkeit ausgerichteten Einschätzung und Abgabe von



Versprechen an Nachfrager bei. Liegen Wertschöpfungsinterdependenzen mit starkem Einfluss auf kundengerichtete Leistungsprozesse vor, lassen sich analoge Ziele auch im Rahmen eines kooperationsinternen Marketings verfolgen.<sup>1326</sup> Die Schaffung einer „Verlässlichkeitskultur“ enthält Teilelemente einer in der Literatur oft angeführten „Servicekultur“. Inhaltlich geht sie jedoch darüber hinaus, insofern ein Denken in mehrstufigen Leistungsbeziehungen vonnöten ist. Hierzu bedarf es unter Umständen eines moderierten organisatorischen Kulturwandels im Sinne einer Organisationsentwicklung.<sup>1327</sup> Wichtiger Bestandteil einer Verlässlichkeitskultur ist dergleichen die Etablierung einer „Kommunikationskultur“ in Bezug auf die Kommunikation zu Austauschpartnern auf vor- und nachgelagerten Märkten, Kooperationspartnern sowie Stakeholdern im eigenen Unternehmen. Ebenso gehört auch eine „Fehler- und Lernkultur“ zu den Bestandteilen einer Verlässlichkeitskultur, insofern wie ein offener Umgang mit Fehlern zwischen den Akteuren einer Wertschöpfungskette und auch im eigenen Unternehmen die Grundlage zur Prävention zukünftiger Fehler darstellt.<sup>1328</sup> Einem auf die Einhaltung von Versprechen zielenden Internen Marketing fällt zudem auch eine Teilaufgabe bei der Moderation und Auflösung organisationsinterner Konflikte mit Auswirkungen auf die Verlässlichkeit zu. Ein typisches Beispiel hierfür sind Konflikte zwischen den zuständigen Verantwortlichen für das Neu- und Servicegeschäft. Durch Vermittlung einer gesamtorganisationalen, abteilungsübergreifenden Zielsetzung vermag es zu einer koordinierten Stimulierung und Erfüllung kundengerichteter Versprechen beizutragen. Nachfolgend werden – aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die vorliegende Thematik angefangen bei der Kommunikationspolitik – Berührungspunkte und Einsatzmöglichkeiten ausgewählter Instrumentalbereiche des Marketing-Instrumentariums für das Management von Verlässlichkeit inhaltlich diskutiert.<sup>1329</sup>

1326

Zu den Aufgaben des kooperationsinternen als Mittel zur Gestaltung von Austauschbeziehungen innerhalb von Unternehmensbeziehungen vgl. Stauss 1997, S. 720.

1327

Methodisch stützt sich ein solcher organisationaler Entwicklungsprozess z.B. auf Methoden der Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) wie Workshops und entsprechende Folgemaßnahmen.

1328

Zur Vermeidung eines „Blame Game“ sind zudem geeignete organisationale Vorkehrungen notwendig. Dies betrifft sowohl die Schaffung mentaler Aufmerksamkeit durch z.B. durch Mission Statements und interner Informationsmechanismen, die Etablierung eines Fehler-Reporting und eines internen Beschwerdemanagement wie auch die Schaffung von Eskalationsmechanismen für „Whistleblower“ in Bezug auf die drohende Nichteinhaltung von Versprechen.

1329

Die Ausführungen bauen auf ersten grundlegenden Gedanken von Günter (2007) zum Einsatz des Marketing-Instrumentariums bzw. einzelner Instrumente für die Signalisierung von Verlässlichkeit auf. Vgl. Günter 2007, S. 194 ff.

Gegenstand der **Kommunikationspolitik** sind alle Entscheidungstatbestände, welche sich auf die Instrumente und Maßnahmen der persönlichen und unpersönlichen Kommunikation eines Unternehmens beziehen und zur Information und zielgerichteten Beeinflussung von Personen und/oder Institutionen mit Hilfe übermittelter Nachrichten eingesetzt werden.<sup>1330</sup> Durch gezieltes Management der Kommunikation von Informationen wird einer konsistenten Kommunikationspolitik die zentrale Rolle beim Abbau nachfragerseitiger Unsicherheit zuteil. In einer erweiterten konzeptionellen Auffassung fallen hierunter sowohl nach außen wie auch in das Unternehmen hinein gerichtete Kommunikationsaufgaben. Nach außen gerichtete Kommunikationsaufgaben im Rahmen eines externen Marketings können sich zum Zweck der Vermittlung eigener Verlässlichkeit auf die in der empirischen Untersuchung diskutierten Signale bzw. allgemein auf die Erkenntnisse über Aspekte der Wahrnehmung von Verlässlichkeit stützen. Diesbezüglich wurde bereits auf die unterschiedlichen Ausgangspositionen für In- und Out-Supplier hingewiesen. Hierbei gilt es alle der in Kapitel 3.3.2 diskutierten Phasen eines Kaufprozesses, d.h. Aktivitäten vor, während und nach einem Kauf kommunikativ zu begleiten. Auch fallen hierunter beispielsweise Aufgaben eines Interaktionsbezogenen Marketings. Dies betrifft z.B. die transparente Verdeutlichung von Fortschritten bei der Einhaltung von Versprechen oder aber die Schaffung von Prozessevidenz im Zusammenhang mit der Integration von Kunden in Leistungsprozesse, welche ebenfalls auf eine Schaffung von Transparenz hinwirkt. Maßnahmen des Beschwerdemanagement sind ebenfalls Gegenstand einer verlässlichkeitsorientierten Kommunikationspolitik.<sup>1331</sup> Bezogen auf die Abgabe von Leistungsversprechen bzw. das Eingehen von Leistungsverpflichtungen durch Anbieter bedarf es für die Zwecke des Verlässlichkeits-Management eines konsistenten Konzepts. Neben den Informationen an Nachfrager spielen hierfür auch Aspekte der unternehmensinternen Kommunikation, welche in den Aufgabenbereich eines Internen Marketings fallen, eine wesentliche Rolle.

Maßnahmen der **Kontrahierungspolitik** richten sich auf die Ausgestaltung und den gezielten Einsatz von Verträgen bzw. Vertragsklauseln für austauschbezoge-

---

<sup>1330</sup> Vgl. Bruhn 2004, S. 699; Bruhn 2009a, S. 25 ff.; Haller 2012, S. 156 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 71 ff. Zur Übermittlung von Leistungsversprechen vgl. zudem Kapitel 3.3.2.

<sup>1331</sup> Vgl. Günter 2012, S. 327 ff.; Günter 2007, S. 196 sowie die Ausführungen zur Signalfunktion des Beschwerdemanagement in Kapitel 5.3.3.

ne Vereinbarungen zum Zweck der Erfüllung angestrebter Austausch- und Unternehmensziele.<sup>1332</sup> Auch eine absichtlich nicht erfolgende Regelung von Austauschaspekten kann Gegenstand kontrahierungspolitischer Überlegungen sein. In Kapitel 3 erfolgte bereits eine Thematisierung rechtlicher Aspekte sowie unterschiedlicher Typen schuldrechtlicher Vertragsverhältnisse. Auch wurde dabei auf die Verteilung von Risiken zwischen Transaktionspartnern abgestellt.<sup>1333</sup> Oftmals wird mit einem Anstieg expliziter Regelungen ein höheres Maß nachfragerseitig wahrgenommener Sicherheit verbunden. Andererseits geht mit einer hohen Regelungsdichte bisweilen eine erhöht wahrgenommene Komplexität einher, welche wiederum Unsicherheit induziert. Anbieterseitig führen exzessive Regelungen oftmals zu Flexibilitätseinbußen bzw. einer Tendenz zu Bürokratismus.<sup>1334</sup> Zum Ziel der nachfragerseitigen Unsicherheitsreduktion trägt daher neben einem Maximalmaß an Transparenz und dem Verzicht auf Ausschlussklauseln vor allem eine niedrige Vertragsbeendigungsschwelle auf der Nachfragerseite bei. Auch Contingent Contracts, welche zukünftige Eventualitäten regeln und mittels der Definition von Verzugspönalen, Konventionalstrafen o.Ä. ein „Pfand“ für die Nachfrager darstellen, vermögen zu einer Senkung wahrgenommener Unsicherheit in Bezug auf die Verlässlichkeit eines Anbieters beizutragen.<sup>1335</sup> Die Auferlegung von Pönalen für den Fall der Nichteinhaltung von Versprechen dient neben einer Entschädigung des Nachfragers für entstandene Nachteile auch einer Erziehung des Anbieters zu einem höheren Maß an Verlässlichkeit. Allerdings ist die Durchsetzung von Pönalstrafen mit einer Reihe von Problemen verbunden. Dies betrifft beispielsweise die Operationalisierung von Eintrittsbedingungen einer Strafe, methodische Unschärfen bei der Messung eines vereinbarten Verlässlichkeitsniveaus, Abgrenzungsprobleme im Fall der Beteiligung mehrerer Unternehmen an der Erstellung einer Leistung oder auch Probleme mit der Durchsetzung von Ansprüchen im internationalen Kontext.<sup>1336</sup> Die Gestaltung von Verträgen stellt einen essentiellen Baustein des anbieterseitigen Verlässlichkeits-Managements dar und es gilt zunächst immer jeweils die unternehmerischen

<sup>1332</sup> Vgl. Günter 2006a, S. 775 ff.; Günter 2007, S. 195; Hammann/Lohrberg 1986, S. 184 ff. Verträge dienen einer bewussten, üblicherweise schriftlichen Manifestation von Vereinbarungen. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.3.

<sup>1333</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.

<sup>1334</sup> Im vorliegenden Fall ist mit Flexibilitätseinbußen ein Verlust von Freiheitsgraden gemeint, welche die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an im Wandel begriffene Umweltbedingungen einschränken. Für eine begriffliche Diskussion von Flexibilität vgl. Burmann 2007, S. 508 ff.

<sup>1335</sup> Vgl. Günter 2007, S. 195.

<sup>1336</sup> Zu Pönalen vgl. Ensthaler/Gesmann-Nuissl/Müller 2010, S. 343 sowie Günter 2006a, S. 776.

Konsequenzen vertraglicher Zusagen vor dem Hintergrund einer verlässlichen Erfüllung abzuwägen.<sup>1337</sup> Unternehmensintern ist beispielsweise sicherzustellen, dass wesentliche Stellschrauben wie die Gestaltung der Leistungsprozesse, die Qualifikation von Mitarbeitern und die Verfügbarkeit von Ressourcen die Erfüllung in Aussicht gestellter Versprechen zulassen. Beim Absatz von Leistungsbündeln, bestehend aus physischen Gütern und dazugehörigen Serviceleistungen, ist beispielsweise eine Abstimmung zwischen denjenigen Personen herbeizuführen, welche Versprechen abgeben, und denjenigen, welche eine Leistung erbringen sollen. Hierbei handelt es sich unter anderem um ein häufig angeführtes Problem zwischen Vertriebseinheiten und Serviceeinheiten, welches es auch durch eine Anpassung von Anreizschemata zu lösen gilt. Unternehmensübergreifend vermögen kontrahierungspolitische Maßnahmen zu der Erhaltung der eigenen Leistungs- und Flexibilitätspotenziale notwendigen Verfügbarkeit von Inputfaktoren beitragen. Beispielsweise sind hier langfristige vertragliche Regelungen mit vorgelagerten Lieferanten oder auch mit Kooperationspartnern zu nennen. Absatzseitig dienen langfristige Liefer- und Leistungsverträge mit Kunden, wie auch die Erarbeitung gemeinsamer Rahmenvereinbarungen, der Signalisierung von Verlässlichkeit und tragen zugleich im Sinne einer Zielkomplementarität zu einer höheren Planungsgüte sowie zur Erreichung von Kundenbindungszielen bei.<sup>1338</sup>

Die **Preispolitik** beinhaltet den Vergleich sowie das Festlegen alternativer Preisforderungen und deren Durchsetzung gegenüber potenziellen Abnehmern. Dies erfolgt unter Ausschöpfung des durch unternehmensexterne und -interne Faktoren beschränkten preispolitischen Entscheidungsspielraums.<sup>1339</sup> Eine wesentliche Aufgabe innerhalb der Preispolitik besteht in der Ermittlung der Zahlungsbereitschaft angestrebter Kundensegmente.<sup>1340</sup> Hier bestehen Anknüpfungspunkte zu einer im Rahmen der Leistungs politik zu diskutierenden Differenzierung von Leistungen auf Grundlage unterschiedlich hoher Niveaus für Leistungsversprechen. Die konstante Erfüllung hoch angesetzter Leistungsversprechen ist üblicherweise mit zusätzlichen Kosten für eine Vorhaltung überdurch-

---

<sup>1337</sup>

Vgl. Günter 2006a, S. 775.

<sup>1338</sup>

Vgl. Günter 2006a, S. 791 ff.

<sup>1339</sup>

Vgl. Plinke/Söllner 2006, S. 710 ff.; Haller 2012, S. 128 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 58 ff. Haller (2012) verweist auf die oftmals synonyme Verwendung der Begriffe Preis- und Kontrahierungspolitik. Vgl. Haller 2012, S. 128.

<sup>1340</sup>

Vgl. Dauner 2012, passim.

schnittlicher Leistungs- bzw. Flexibilitätspotenziale im Rahmen der eigenen Wertschöpfung sowie ggf. auch in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen verbunden.<sup>1341</sup> Eine Ausdifferenzierung von Versprechen, wie sie beispielsweise bei der Vereinbarung von SLAs für Dienstleistungen gang und gäbe ist, ermöglicht es Anbietern, durch die Durchsetzung eines entsprechend höheren Preisniveaus solche zusätzlich anfallenden Kosten betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen.<sup>1342</sup>

Die **Leistungspolitik** beinhaltet alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der von einem Unternehmen am Absatzmarkt angebotenen Leistungen beziehen.<sup>1343</sup> Bei der Leistungsgestaltung besteht ein Ansatzpunkt zur Steigerung von Verlässlichkeit in der Reduktion der Komplexität von Leistungen, beispielsweise durch Einschränkung der Variantenvielfalt durch Standardisierung bzw. Modularisierung von Leistungen. Allerdings resultiert hieraus eine Abwägungsfrage zwischen den zwei Basisoptionen Standardisierung und Individualisierung, welche es auch vor dem Hintergrund absatzseitiger Implikationen zu beurteilen gilt.<sup>1344</sup> Ein Lösungsansatz besteht in der weitestgehenden Standardisierung von nicht für Endkunden sichtbaren bzw. von diesen nicht wahrgenommenen Leistungsbestandteilen. Ein weiterer Lösungsansatz setzt an der bereits in Bezug auf die Preispolitik erwähnten Differenzierung von Leistungen in Verbindung mit einer Segmentierung des Marktes an. Diese umfasst mit der Identifikation von Marktsegmenten als Informationsaspekt, der Auswahl von Marktsegmenten als Entscheidungsaspekt sowie der konkreten Ausrichtung eines Handlungsprogramms auf die ausgewählten Marktsegmente als Allokationsaspekt drei zu lösende Problembereiche.<sup>1345</sup> Bezogen auf das Kriterium Verläss-

<sup>1341</sup> Insbesondere im Dienstleistungskontext sind dafür notwendige Investitionen Gegenstand genauer Abwägungen, denn es besteht hier eine „Dominanz der Kosten der Leistungsbereitschaft.“ Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 294 f.

<sup>1342</sup> Zur Gestaltung von SLA vgl. Kapitel 3.3.3 sowie Frie 2007, S. 122 ff. Obgleich sich eine Preisfestlegung aus Marketingsicht an der Zahlungsbereitschaft von Nachfragern orientieren sollte, werden als Untergrenze eines Preises häufig kostenorientierte Verfahren herangezogen. Aus Sicht dieser bilden die Kosten der Leistungserstellung zuzüglich einer unternehmensindividuell festgelegten Renditeforderung die Preisuntergrenze. Vgl. Plinke/Söllner 2006, S. 731 f.

<sup>1343</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Jacob 2006, S. 5 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 55 ff.

<sup>1344</sup> Vgl. Günter 2007, S. 195 f. Vor allem in der automobilen Fertigung haben sich in den vergangenen Jahren verstärkt Plattformkonzepte durchgesetzt, auf denen jeweils eine Vielzahl von Produktderivaten bzw. Varianten aufbaut. Die Variantenvielfalt bietet Möglichkeiten zur Individualisierung des Endproduktes, führt jedoch zu einer erhöhten Prozesskomplexität. Vgl. Eigner/Stelzer 2008, S. 11 f. Gleichwohl stellen die Plattformkonzepte als Teilstandardisierungsansatz einen Ansatz zur Handhabung von Komplexität bei gleichzeitig angestrebter Produktindividualisierung dar. Zur Beurteilung der strategischen Leistungsgestaltungsoptionen Standardisierung und Individualisierung vgl. beispielsweise Jacob/Kleinaltenkamp 2004a, S. 603 ff.; Minculescu 2013, passim. Die Auflösung des Konflikts zwischen den mit der Option Standardisierung und der Option Individualisierung verbundenen Ziele stellt das wesentliche Anliegen des Konzepts Mass Customization dar. Vgl. hierzu vor allem Piller 2006, passim.

<sup>1345</sup> Vgl. Kleinaltenkamp 2002, S. 193.

lichkeit erscheint eine Ausdifferenzierung des Leistungsspektrums von standardisierten Leistungen mit hohem Typisierungsgrad und einfach zu haltenden Versprechen bis hin zu sehr individualisierten Leistungen in Verbindung mit komplexen Versprechen möglich. Dieser Ansatz entspräche dem Gedanken, die am Markt angebotenen Leistungen eines Anbieters schwerpunktmäßig auf die beiden Extrempunkte der von Günter (2007) postulierten U-Kurve zu konzentrieren, um jeweils den Wettbewerbsvorteil des verlässlichsten Anbieters zur Geltung bringen zu können.<sup>1346</sup> Voraussetzung hierbei ist jedoch, dass höhere Leistungsniveaus bzw. überdurchschnittlich komplexe Versprechen auf eine dementsprechend vorhandene Zahlungsbereitschaft stoßen. Die Unterschiede zwischen standardisierten und individualisierten Leistungsversprechen sollten voneinander abgrenzbar sein und sind in der Signalisierung – bspw. durch exakte Beschreibungen, ein entsprechendes Branding der Leistungen und eine präzise Zielgruppenansprache – zu berücksichtigen. Zu beachten ist dabei stets, dass die Marktsegmentierung bei Business-to-Business-Leistungen auf zwei Stufen, nämlich der das Unternehmen berücksichtigenden Makro-Ebene sowie der den einzelnen Entscheider berücksichtigenden Mikro-Ebene, ansetzt.<sup>1347</sup> Marktsegmentierung erlaubt neben der Möglichkeit zur Leistungsdifferenzierung generell eine gezielte und individualisierte Ansprache von Kunden im Rahmen der Signalisierung von Verlässlichkeit. Allerdings ist stets auch die Wirtschaftlichkeit eines differenzierten Einsatzes von Marketinginstrumenten zu prüfen. Hierbei gilt es sicherzustellen, dass identifizierte Marktsegmente eine wirtschaftlich tragfähige Grundlage für eine segmentspezifische Bearbeitung bieten.<sup>1348</sup>

Gegenstand der **Mengenpolitik** sind alle Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf gerichtet sind, absatzwirtschaftliche Ziele durch die bewusste Steuerung

<sup>1346</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.2.1 sowie Günter 2007, S. 191 f.

<sup>1347</sup> Vgl. Wind/Cardozo 1974, S. 155 ff.; Engelhardt/Günter 1981, S. 89 ff.; Günter 1990, S. 117 ff. Im Rahmen der vorliegenden Themenstellung interessiert die Möglichkeit einer Mikrosegmentierung auf Basis der Beschaffungsentscheidungs determinante Verlässlichkeit. Mögliche Informationsaspekte hinsichtlich Signalpräferenzen von Beschaffungsbeteiligten als Ausgangspunkt von Segmentierungsüberlegungen konnten in der empirischen Untersuchung identifiziert werden.

<sup>1348</sup> Vgl. Günter 1990, S. 92; Günter 1990, S. 115 ff.; Kleinaltenkamp 2002, S. 220 ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur. Günter (1990) diskutiert die Anforderung der Zeitstabilität von Marktsegmenten. Diese trägt insofern zu einer ökonomischen Tragfähigkeit bei, wie Zeitstabilität die erforderliche Amortisationsdauer einer realisierten Segmentbildung determiniert. Vgl. Günter 1990, S. 115 ff. Kleinaltenkamp (2002) führt neben der Gefahr einer nicht gegebenen Tragfähigkeit durch „Oversegmentation“ weitere mögliche Nachteile einer differenzierten Marktbearbeitung an, wie bspw. hohe Kosten, Inflexibilität von Produktionsfaktoren und eine hohe Kapitalbindung sowie die Erfordernis eines erhöhten Ausmaßes auf die Teilmärkte bezogener Marktbeobachtungsaktivitäten. Vgl. Kleinaltenkamp 2002, S. 220.

der Absatzmenge zu realisieren.<sup>1349</sup> Es wurde festgestellt, dass die Verletzung von Leistungsversprechen oftmals Resultat eines mengenmäßigen Umfangs an Aufträgen und damit verbundener Leistungsversprechen ist, welche die Ressourcen eines Unternehmens überfordern. Vor diesem Hintergrund sollte das wesentliche Ziel einer auf die verlässliche Erfüllung von Leistungsversprechen ausgerichteten Mengenpolitik die Begrenzung von Nachfragern zugesagten Leistungsmengen auf ein den vorhandenen Ressourcen entsprechendem Maß sein. In diesem Zusammenhang fallen auch ein Vorhalten von Reservekapazitäten und die Schaffung eines erhöhten Maßes an Agilität in den Bereich mengenpolitischer Überlegungen. Eine Schaffung zusätzlicher Agilität in Leistungsprozessen lässt sich durch die Flexibilisierung von Wertschöpfungsabläufen sowie den damit einhergehenden administrativen Prozessen bewirken. In Produktionsabläufen betrifft dies bspw. Möglichkeiten der Ergänzung identifizierter Engpasskapazitäten, z.B. durch den Einsatz additiver Fertigungsverfahren oder die Einrichtung von Schnellwerkstätten für Serviceprozesse, welche zugleich als Kapazitätsreserve für die Produktion dienen. Letztere sind zudem ein Instrument der Zeitpolitik.

Die **Zeitpolitik** umfasst unter absatzwirtschaftlichen Aspekten alle unternehmerischen Maßnahmen, welche mittels einer gezielten Gestaltung zeitlicher Komponenten von Potenzialen, Prozessen und Leistungsergebnissen, d.h. Timing-Entscheidungen, zu einer Erreichung absatzwirtschaftlicher Ziele beitragen.<sup>1350</sup> An dem Kriterium der Vorteilhaftigkeit für den Kunden ausgerichtete Timing-Entscheidungen visieren in der Regel einen aus Kundensicht optimalen Zeitpunkt bzw. Zeitraum der Leistungserbringung an, also weder zu spät noch zu früh. Da es diese aus Sicht von Nachfragern optimalen zeitlichen Bedingungen im Falle einer Zusage einzuhalten gilt, sind entsprechende Vorkehrungen für die Gestaltung der betroffenen Leistungsprozesse zu treffen und ggf. flexible und kurzfristig frei disponierbare Leistungsreserven vorzuhalten. Im Rahmen der Mengenpolitik wurden bereits Schnelleistungskapazitäten angeführt. Diese bspw. durch Schnellwerkstätten vorhaltbaren Kapazitäten bieten wiederum Anhaltspunkte für

1349

Mengenpolitische Entscheidungstatbestände werden in der gängigen betriebswirtschaftlichen Literatur zumeist anderen Instrumentalbereichen zugeordnet. In der Regel fallen mengenpolitische Entscheidungen in den Bereich der Produktpolitik, z.B. im Zusammenhang mit der Festlegung von Verpackungsgrößen. Ebenso werden Mengenentscheidungen bspw. aber auch im Rahmen der Distributionspolitik oder der Kontrahierungspolitik getroffen. Vgl. Plinke/Söllner 2006, S. 759 ff.; Günter 2006a, S. 789.

1350

Beispiele sind Entscheidungen über Liefer- bzw. Erfüllungstermine, Innovationsraten oder auch Zeitpunkte für die Markteinführung neuer Leistungsbündel. Vgl. Günter 2006a, S. 774 sowie 779.; Schäffer 2003, S. 18 ff. Vgl. bezogen auf den B-to-B-Kontext zudem die Diskussionen zur „Lieferzeitpolitik“ bei Wagner 1978, passim.

eine preisliche Differenzierung im Rahmen der Preispolitik. Eine wesentliche Entscheidungsvariable der Zeitpolitik betrifft auch die Wahl von Standorten und damit die der geografischen und/oder in Zeiteinheiten gemessenen Proximität zu bedeutenden Nachfragern.<sup>1351</sup> Zudem fallen Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Angebot von JIT-Lösungen in den Kontext zeitpolitischer Überlegungen. Voraussetzung für die Vereinbarung von JIT-Lieferbeziehungen ist ein Höchstmaß an Verlässlichkeit, insofern bedarf es neben der Sicherstellung der eigenen JIT-Fähigkeit – zumeist einhergehend mit der Ausrichtung einer gesamten Lieferkette auf JIT-Lieferungen – einer überzeugenden Signalisierung dieser Fähigkeit gegenüber Nachfragern.<sup>1352</sup>

Standortentscheidungen sind zugleich immer auch Entscheidungsparameter der **Distributionspolitik**. Diese beinhaltet alle unternehmerischen Entscheidungen über Absatzwege, Vertriebsorganisation und physische Distribution sowie Vertriebsaktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Weg bzw. der Art und Weise der Verfügbarmachung einer Leistung vom Anbieter zum Nachfrager und ggf. dem Letztverwender stehen.<sup>1353</sup> Der physische Güterfluss unterliegt Einflüssen und Restriktionen sowohl technisch-logistischer wie auch organisationaler Art. Insofern sind auf diesen beiden Ebenen auch mögliche Ansatzpunkte für eine Steigerung des durch die Distribution beeinflussbaren Anteils an der Einhaltung von Versprechen zu identifizieren. Prinzipielle Voraussetzung ist die Kenntnis der neuralgischen Stellen und Stellhebel in der eigenen Organisation und in der vorgelagerten Lieferkette sowie ein grundlegendes Verständnis bezüglich deren Beeinflussbarkeit. Aus organisatorischer Sicht sind unter Umständen im Sinne eines organisationalen Subsidiaritätsprinzips dezentrale Zugriffsmöglichkeiten auf die für eine verlässliche Leistungserbringung notwendigen Ressourcen zu schaffen. Mitunter ist damit die Schaffung einer dezentralen Infrastruktur wie z.B. einem Lager für kritische Aufgabenbereiche verbunden. In diesem Kontext wird die kritische Rolle der Logistik für die verlässliche Einhaltung von Versprechen deutlich. Erst eine enge Verzahnung der operativen Wertschöpfung in der Produktion mit vorherge-

---

<sup>1351</sup> Insbesondere im Rahmen der Verfolgung von maßgeblich auf dem Faktor Zeit beruhenden Wettbewerbsstrategien erlangt der Faktor Proximität Bedeutung. Vgl. Demeter 2013, S. 1533 ff. sowie Kapitel 3.2.2.

<sup>1352</sup> Eine Diskussion der besonderen Bedeutung von Anbieterverlässlichkeit in JIT-Lieferbeziehungen erfolgte bereits im Grundlagenteil der vorliegenden Schrift. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.3.

<sup>1353</sup> Vgl. Haller 2012, S. 143 ff.; Günter/Hausmann 2012, S. 69 ff.



henden, begleitenden und nachfolgenden Logistikleistungen ermöglicht z.B. die pünktliche Erbringung von JIT-Leistungen.<sup>1354</sup>

Im Moment der Nichteinhaltung von Versprechen manifestiert sich ein Fehler in der operativen Umsetzung einer den Nachfragern versprochenen Leistungserbringung. Möglichkeiten zur Vermeidung von Fehlern, d.h. die zu einer verlässlichen Umsetzung von für Versprechen erforderlichen Voraussetzungen werden allerdings bereits vorher in den einzelnen Instrumentalbereichen aber auch den damit verbundenen Handlungsfeldern wie z.B. der Personalpolitik stark strategisch beeinflusst.<sup>1355</sup> Maßnahmen des Managements von Verlässlichkeit betreffen somit prinzipiell alle Prozesse, welche direkt oder indirekt die Verlässlichkeit eines Anbieterunternehmens beeinflussen und setzen sowohl auf organisationaler wie auch auf technischer Ebene an.<sup>1356</sup> Voraussetzung und Ausgangspunkt der diskutierten Maßnahmen ist das Bewusstsein über Art und Ausmaß der Auswirkungen von Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen auf den Unternehmenserfolg und einhergehend damit ein strategischer Fokus in der Anbieterorganisation. Zum Zweck der festen organisationalen Verankerung des Managements von Verlässlichkeit bedarf es einer Verantwortlichkeit aller Unternehmensbereiche und eines geschlossenen Management-Regelkreises, welcher die auf Abgabe und Erfüllung von Versprechen wirkende Wechselbeziehungen inhaltlich abbildet und in ihrem Ausmaß quantifiziert. In diesem Zusammenhang bedarf es einer systematischen Erfassung und Prävention aller vermeidbaren Faktoren für die Nichteinhaltung von Versprechen. In der Umsetzung ließen sich diese Maßnahmen z.B. durch einen hierarchisch hoch angesiedelten und mit

<sup>1354</sup>

Aus diesem Grund kann für die Beschaffung von Logistikleistungen bereits von einer vergleichsweise hohen Sensibilisierung für den Stellenwert von Verlässlichkeit ausgegangen werden. Eine explizite Betrachtung von Logistikleistungen als eigene Güterkategorie erfolgte in der vorliegenden Untersuchung nicht. Allerdings findet der Aspekt „Liefertermintreue“, d.h. die Einhaltung zeitpunktbezogener Versprechen, insbesondere in der Fachliteratur zum Management von Logistikleistungen, vor allem jedoch in Beiträgen in der einschlägigen Praxisliteratur wie z.B. der Zeitschrift „Verkehrsrundschau“ Beachtung. Vgl. zudem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. 2012, passim. Da logistische Prozesse das Ineinandergreifen von Schnittstellen in Wertschöpfungsabläufen wesentlich beeinflussen, stellen sie nicht selten besonders neuralgische Punkte dar. Die Gefahr einer Verletzung von Leistungsversprechen unterliegt in Logistikprozessen einer Vielzahl von äußeren Einflüssen, wie z.B. Streiks bei der Deutschen Bahn AG oder Fluggesellschaften oder auch Unabwägbarkeiten als Resultat einer mangelhaften Unterhaltung der zur industriellen Wertschöpfung erforderlichen Verkehrsinfrastruktur. Vgl. o.V. 24.06.2013, S. 62 ff.

<sup>1355</sup>

Maßnahmen des Personalmanagements wurden bereits in einigen der vorhergehenden Anmerkungen implizit einbezogen. Neben den bereits angeführten Punkten stellen sich insbesondere für das im häufigen Kundenkontakt stehende Personal Fragen in Bezug auf die Auswahl, eventuelle Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen v.a. auch zur Vermittlung verhaltensbezogener Fähigkeiten sowie auch die Bindung an ein Unternehmen. Letzteres betrifft insbesondere auch die Frage der Identifikation mit einem Unternehmen im Sinne einer Verbundenheit bzw. auch eventuellen Stolz auf ein Unternehmen.

<sup>1356</sup>

Hierbei ist u.a. an unternehmensübergreifende Koordinationskonzepte wie das bereits thematisierte JIT-Konzept und beispielsweise auch an Konzepte für die distributive Abstimmung wie z.B. Efficient Consumer-Response-Lösungen zu denken. Vgl. hierzu Albers 2007, S. 1951 f. sowie Delfmann 2007, S. 1974 f.

umfangreichen Weisungsbefugnissen ausgestatteten Verantwortlichen für Verlässlichkeit realisieren. Eine solche Position könnte organisatorisch beispielsweise an das Qualitätsmanagement eines Unternehmens angedockt werden. Zudem obliegt es der Unternehmensleitung, eine nach innen wirkende Vorbildfunktion einzunehmen. Dies betrifft einerseits eine Sensibilisierung für die Einhaltung von Versprechen – ausgehend von Versprechen zwischen Verantwortlichen innerhalb einer Organisation – und andererseits die Überwindung von Silodenken innerhalb des Anbieterunternehmens, aber auch gegenüber Kunden und Kooperationspartnern. Nachdem Ansatzpunkte eines anbieterseitigen Verlässlichkeits-Managements ausgelotet wurden, sollen im Folgekapitel nachfragerseitige Optionen der Aspekte der Einforderung von Anbieterverlässlichkeit betrachtet werden.

### **10.3 Zentrale Elemente eines Instrumentenbaukastens für das Management von Verlässlichkeit auf der Nachfragerseite**

Für ein nachfragerseitiges Verlässlichkeits-Management bedarf es zunächst einer Kenntnis der eigenen Verlässlichkeitsanforderungen, basierend auf Wissen über Engpasskapazitäten bzw. -ressourcen und/oder neuralgische Punkte in den eigenen Wertschöpfungsabläufen sowie in denen vorgelagerter Lieferanten. Es gilt somit Schwachstellen bzw. Verlässlichkeitsrisiken in den wichtigsten Lieferketten zu identifizieren. Dies ermöglicht eine Antizipation potenzieller Verlässlichkeitsbarrieren und die Berücksichtigung solcher in der strategischen Beschaffungsplanung und Lieferantenauswahlentscheidung sowie in Aufgaben des nachfolgenden Lieferantenmanagements. Das Wissen um Verlässlichkeitsanforderungen sollte schematisch auch über die eigenen Kunden existieren, wenngleich es für die Sicherstellung einer Erfüllung der eigenen von Lieferanten eingeforderten Versprechen zunächst nur eine Nebenrolle spielt. Im Falle einer durch Lieferantenverschulden ausgelösten, nicht vermeidbaren Verletzung der an die eigenen Kunden gerichteten Versprechen erleichtert es allerdings ein proaktives Krisenmanagement. Zudem lässt sich die Verdeutlichung potenzieller Folgeschäden zum Zweck der Sensibilisierung sowie auch als Drohkulisse gegenüber nicht verlässlichen Lieferanten heranziehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn in der nachfolgenden Wertschöpfung einflussreiche Abnehmer betroffen sind und/oder eine Form von Haftbarkeit für Lieferanten

besteht. Als Ansatzpunkte kommen vor allem eine proaktive Lieferantenbezogene Beschaffungspolitik, Aspekte der Kommunikationspolitik sowie – analog zur Anbieterseite – vertrags-, preis- und mengenpolitische Instrumente in Betracht für ein nachfragerseitiges Verlässlichkeits-Management. Hierbei fallen unter die Beschaffungspolitik strategische Entscheidungen über die Erschließung und Entwicklung von Lieferanten ebenso wie Aspekte der physischen Beschaffungswegegestaltung.<sup>1357</sup> Voraussetzung einer sinnvollen Entwicklung und Abstimmung von Maßnahmen ist eine adäquate Ausgestaltung interner Prozesse des Beschaffungs- und des Lieferantenmanagements. Hierzu gehören z.B. regelmäßige Risiko- und Potenzialanalysen für Lieferanten, der Einsatz geeigneter Lieferantenbewertungsmethoden und -kennzahlen, eine das Verlässlichkeitsrisiko berücksichtigende Überprüfung und Gewichtung von Lieferantenauswahlkriterien, eine Berücksichtigung der potenziellen Kosten von Nichtverlässlichkeit bei der Auswahl von Lieferanten in Analogie zu einer erweiterten TCO-Betrachtung und in bestimmten Fällen auch eine Entscheidung „Make statt Buy“ für besonders kritische Güter.

Inhalte einer von der beschaffenden Seite ausgehenden Kommunikationspolitik umfassen die kommunikative Vermittlung eines erwarteten Niveaus an Verlässlichkeit, Mittel zur Auslösung von Selbstselektionsmechanismen sowie Mittel der Beziehungspflege zu sehr verlässlichen Lieferanten.<sup>1358</sup> Einsatzgebiete der Kommunikationspolitik betreffen dabei auch nach innen gerichtete Maßnahmen im Rahmen eines Internen Marketings. Ebenso wie auf der Anbieterseite wirkt dieses in Form eines personalorientierten Internen Marketings auf eine Sensibilisierung der Organisation bezüglich des Kriteriums Verlässlichkeit. Nachfragerseitig betrifft dies beispielsweise die Kommunikation von Auswahlregeln und -prozeduren sowie die Förderung interner Kommunikation über relevante Parameter der Verlässlichkeit von Lieferanten.<sup>1359</sup> Auch im Zuge in der Mengenpolitik zu treffender Entscheidungen besteht ein Bezug zur Förderung der Verlässlichkeit eines bestehen-

---

<sup>1357</sup>

Vgl. Kapitel 4.1 ebenso wie Kapitel 4.3.1 und Koppelman 2004b, S. 33.

<sup>1358</sup>

Auch die Androhung der Kommunikation einer Nichteinhaltung von Anbieterversprechen im Markt lässt sich als Mittel zur Auslösung von Selbstselektionsmechanismen begreifen. Anbieter, welche eine verlässliche Leistungserstellung nicht sicherstellen können und einen Reputationsverlust befürchten, werden sich in diesem Fall höchstwahrscheinlich nicht um einen Auftrag bemühen. Besonders schwer wiegen solche Sanktionsandrohungen wenn sie von Unternehmen stammen, welche als Technologie- oder Branchenführer oft als Referenzkunden herangezogen werden.

<sup>1359</sup>

Zur Diskussion kommunikationspolitischer Aspekte vgl. die Ausführungen in Kapitel 10.2.

den Lieferantenstamms, insbesondere insofern Entscheidungen über Bezugsmengen Anreiz- oder Sanktionsmöglichkeiten enthalten.<sup>1360</sup> Anreize- und Sanktionen wiederum sind auch Gegenstand einer an dem Kriterium Verlässlichkeit orientierten Preispolitik wie auch der Vertragspolitik.<sup>1361</sup>

Hinsichtlich der die Lieferanten betreffenden Maßnahmen des Verlässlichkeits-Management ist darüber hinaus zu unterscheiden zwischen universellen Basismaßnahmen für jede Art von Lieferant und Lieferantenbeziehung, wie z.B. der Einholung von Empfehlungen, und spezifischen Handlungsprogrammen für besonders bedeutende Lieferanten. Diese Unterscheidung betrifft sowohl den Auswahlprozess wie auch Maßnahmen im Verlauf einer Lieferbeziehung. Bezogen auf den Auswahlprozess ist beispielsweise davon auszugehen, dass eine marktstufenübergreifende Suche nach Signalen für Verlässlichkeit grundsätzlich qualitativ höherwertige Ergebnisse im Sinne effektiverer Informationen für Lieferantenauswahlentscheidungen liefert. Auch ein intensiver Austausch relevanter Stakeholder vor dem Eingehen einer Austauschbeziehung verspricht eine bessere Abstimmung und somit ein tendenziell höheres Maß an Verlässlichkeit. Aus der Effizienzperspektive heraus sind intensive wertschöpfungsstufenübergreifende Screeningmaßnahmen ebenso wie auch ein intensiver Vorab-Austausch möglicherweise auf besonders wichtige Lieferanten zu beschränken. Gleiches gilt für den Einsatz aufwendiger technischer Lösungen, wie bspw. die Möglichkeit des Monitorings vorgelagerter und unternehmensinterner Liefer- bzw. Wertschöpfungsketten sowie von Engpasseinheiten, z.B. durch Condition Monitoring.<sup>1362</sup>

Bezogen sowohl auf den mit der Lieferantenauswahl verbundenen Aufwand wie auch auf Maßnahmen im Verlauf einer Lieferbeziehung bedarf es folglich einer Berücksichtigung der Austauschorientierung der nachfragenden Seite. Eine eher transaktionale Austauschorientierung beschränkt die Anbieter-Nachfrager-

<sup>1360</sup> Die Mengenpolitik erfolgt u.a. auch unter Berücksichtigung der Machtverteilung zwischen Anbietern und Lieferanten. Gegenstand der Mengenpolitik sind somit auch Entscheidungen über eine Bündelung zeitlich, örtlich oder über ähnliche Beschaffungsleistungen verteilter Nachfrage wie auch z.B. Entscheidungen über kooperative Beschaffungsformen. Zur Mengenpolitik vgl. die Ausführungen in Kapitel 10.2.

<sup>1361</sup> Vertragspolitik vermag z.B. mit der Vereinbarung von Rahmenverträgen auch einen Beitrag zur Standardisierung von Prozessen und der Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses über die Beschaffenheit von Leistungen zu schaffen. Zur Diskussion vertrags- und preispolitischer Aspekte vgl. die Ausführungen in Kapitel 10.2.

<sup>1362</sup> Zu Einsatzmöglichkeiten des Condition Monitoring in Produktionsketten vgl. u.a. Wunderlich/Wangenheim 2007, S. 185 ff.

Interaktionen auf ein – für die Durchführung einer Transaktion notwendiges – Mindestmaß. Streben Nachfrager hingegen eine langfristige Zusammenarbeit mit einem Anbieter an, liegt häufig eine relationale Austauschorientierung vor, d.h. es wird die Entwicklung einer die Austauschtransaktionen unterstützenden Beziehungsatmosphäre angestrebt. Die Wahl einer jeweils verfolgten Austauschorientierung fußt in der Regel auf beschaffungsstrategischen Überlegungen und resultiert in einem individuell unterschiedlichen Umgang mit Lieferanten.<sup>1363</sup> Im Rahmen des Lieferantenmanagements lassen sich mit Blick auf ein Verlässlichkeits-Management im Wesentlichen drei in Tabelle 90 aufgezeigte Typen von Instrumenten voneinander unterscheiden, welche in Abhängigkeit von der Austauschorientierung einzeln oder in Kombination anwendbar sind.

<b>Austauschorientierung</b>	<b>Transaktional</b>	<b>Relational</b>
Koordinationsinstrumente (vorwiegend operativ)	X	X
Disziplinierungsinstrumente (strategisch und operativ)	X	X
Beziehungsinstrumente (vorwiegend strategisch)		X

Tabelle 90: Austauschorientierung des Nachfragers und jeweils anwendbare Instrumente  
Quelle: Eigene Darstellung

Instrumente zur Koordination des Austausches und der Disziplinierung des Austauschpartners kommen sowohl bei einer transaktionalen wie auch einer relationalen Austauschorientierung in Frage. Beziehungsinstrumente hingegen setzen ausschließlich an einer relationalen Austauschorientierung an. Ihr Einsatz lässt sich insbesondere durch den in der Untersuchung festgestellten hohen Stellenwert atmosphärischer Aspekte in der Anbieter-Nachfrager-Beziehung begründen. Ein großer Teil anwendbarer Koordinationsinstrumente basiert auf technischen Lösungen. In Frage kommen bspw. Instrumente für das Tracking bzw. die Übermittlung von Statusinformationen ebenso wie die Etablierung von Berichtssystemen inklusive dazugehöriger analytischer Auswertungen. Koordinierende Funktionen übernehmen überdies Rahmenverträge, die eine Prozessstandardisierung bewirken. Auch Lieferanteninformationen und -selbstauskünfte und ein regelmäßiger Austausch mit Lieferanten, z.B. in Form institutionalisierter Zusammenkünfte wesentlicher Stakeholder, dienen der Koordination zwischen

<sup>1363</sup>

Abgesehen von rein strategischen Überlegungen kommen jedoch auch andere Gründe in Betracht. Zu nennen sind z.B. persönliche Beziehungen zwischen Entscheidungsträgern in den beteiligten Unternehmen, eine lokale Nähe, in der Historie liegende Gründe o.ä.

Anbietern und Nachfragern.<sup>1364</sup> Als Instrumente der Disziplinierung von Lieferanten sind u.a. eine Einschränkung der Dispositionsfreiheit von Lieferanten, eine Implementierung verhaltensorientierter Anreizschemata, die Einforderung von „Geiseln“ oder die Überwälzung von Risiken auf Lieferanten anzuführen.

Die angeführten Instrumente finden ebenso Berücksichtigung bei einer relationalen Austauschorientierung, verlieren allerdings gegenüber strategisch ausgerichteten Beziehungsinstrumenten an Stellenwert. Eine relationale Austauschorientierung basiert auf der Betrachtung von Lieferanten als strategische Ressource für Unternehmen, welche es anhand der Kriterien des ökonomischen Prinzips einzusetzen und zudem langfristig abzusichern gilt. Aus diesem Blickwinkel kommen dem Lieferantenmanagement zwei Schlüsselaufgaben zu. Dies ist zum einen die Entwicklung und das fortlaufende Management einer den eigenen Anforderungen entsprechenden Lieferantenstruktur. Zum anderen ist es das nachhaltige Management von Beziehungen mit Lieferanten. Während erstere Aufgabe Gegenstand der strategischen Planung ist, stellt die zweite Aufgabe eine Herausforderung für den Einsatz von Beziehungsinstrumenten dar. Strategische Beziehungsinstrumente sind bspw. die Durchführung von Workshops mit unterschiedlichen Stakeholdern auf beiden Austauschseiten, der Ausbau strategischer Partnerschaften, der vergütete Aufbau bzw. die Reservierung von Exklusivkapazitäten, aber auch beschaffungsseitiges Marketing zur Vermittlung der Attraktivität eines Nachfragers für potenzielle Anbieter. Auch die Aufrechterhaltung bewährter Austauschmechanismen und Rituale wie z.B. die regelmäßige Durchführung von Feedbackgesprächen mit Lieferanten oder eine Zusammenkunft von Schlüsselpersonen beider Seiten auf Fachmessen wirkt beziehungsfördernd.

#### **10.4 Ausblick und offene Forschungsfelder**

Die mit dem Forschungsansatz der vorliegenden Arbeit generierten Erkenntnisse gehen gemessen an ihrem Umfang, der Tiefe und dem Detaillierungsgrad weit über die bisherigen Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand Verlässlichkeit in

---

<sup>1364</sup>

Ein maßgeblicher Gegenstand längerfristig angelegter Geschäftsbeziehungen sollte die von Anbietern und Nachfragern gemeinsam betriebene Entwicklung bzw. auch Weiterentwicklung eines geeigneten Koordinationsdesigns zur Einhaltung definierter Leistungsversprechen sein. Dies umfasst eine dauerhaft gültige Festlegung geeigneter „Austauschleitplanken“ im Form von Rahmenverträgen, Kommunikationsplattformen o.ä. sowie die Schaffung einer für die Einhaltung von Versprechen notwendigen Infrastruktur, wie z.B. eine den Austauschprozessen angepasste informationstechnische Vernetzung.

der organisationalen Beschaffung hinaus. Zum einen konnten im Rahmen der konzeptionellen Diskussion eine Vielzahl bislang fragmentierter Ansätze zusammengeführt werden, zum anderen erfolgten im Rahmen der Empirie erstmalig speziell auf den Forschungsgegenstand Verlässlichkeit ausgerichtete Untersuchungen. Gleichwohl muss auf Beschränkungen des Aussagegehalts der Erkenntnisse hingewiesen werden. Ebenso sollen aber auch Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungsbemühungen hervorgehoben werden, da der Untersuchungsgegenstand Verlässlichkeit Raum für eine Reihe weiterführender Forschungsanstrengungen bietet. Zum einen sei daher im Folgenden auf einige sowohl inhaltliche wie auch methodische Restriktionen der Untersuchung hingewiesen. Zum anderen sollen thematische Aspekte pointiert bzw. weitere empirische Forschungsfragen und -felder beschrieben und exemplarisch benannt werden, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht oder nur peripher Berücksichtigung finden und daher mögliche Ausgangspunkte für zukünftige Forschungsleistungen darstellen.

Restriktionen betreffen sowohl Limitationen, welche durch das Forschungsdesign und die jeweils zum Einsatz kommenden Methoden selbst und den Einsatz der Methoden bedingt sind, wie auch solche Beschränkungen, welche auf Besonderheiten des Untersuchungskontextes zurückzuführen sind. Dem Forschungsdesign geschuldete Limitationen wurden bereits an entsprechenden Stellen diskutiert. Hinsichtlich der Einschränkungen aus dem Untersuchungskontext ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass die organisationale Beschaffung einem stetigen umfeldbedingten, vor allem technologisch bedingten Wandel unterliegt. Dieser Umstand betrifft im besonderen Maße auch die Nutzung und Gewichtung unterschiedlicher Wahrnehmungsaspekte und Informationsquellen. Diesbezüglich ist auf Veränderungen der Informationstechnologie und der verwendeten Kommunikationsmittel hinzuweisen, welche auch das Kommunikationsverhalten beeinflussen. Obgleich im Rahmen der empirischen Untersuchungen einer Abfrage besonders spezifischer Sachverhalte durch einen gewissen Abstraktionsgrad bei der Frage- und Itemformulierung entgegengewirkt wurde, muss somit auf eine nicht gesicherte Zeitstabilität der Ergebnisse hingewiesen werden. Eine weitere Nebenbedingung ergab sich aus der Einschränkung, dass Beschaffungsgüter für produktive oder investive Verwendungszwecke im Mittelpunkt des Interesses

standen und Handelsaktivitäten ebenso wie Beschaffungsentscheidungen von Nachfragern des öffentlichen Sektors nicht betrachtet wurden. Auch wurde mit Blick auf die in den Untersuchungen vertretenen Unternehmensgrößen und -branchen bereits auf einen Repräsentativitätsausschluss hingewiesen.<sup>1365</sup> Die aufgezeigten Beschränkungen verdeutlichen zugleich auch ein mögliches Aufgabenfeld zukünftiger Forschungsarbeiten. Mittels Replikationsstudien könnte so beispielsweise eine Überprüfung der Erkenntnisse vorgenommen werden. Auch ließe sich durch Adaption des Forschungsdesigns eine Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse testen. Hierbei lässt sich auf wesentliche Elemente der vorliegenden Arbeit zurückgreifen wie beispielsweise die mittels Faktorenanalyse ermittelten Skalen. Weitere Anknüpfungspunkte wären z.B. länderübergreifend ausgerichtete Untersuchungen mit repräsentativen Stichproben, welche nationale – unter anderem möglicherweise in kulturellen Unterschieden begründbare – Unterschiede aufzeigen. Auch eine Analyse der untersuchten Fragestellungen in weiteren, ggf. auch sehr spezifischen Beschaffungssituationen oder auf einzelne Branchen fokussierte Analysen kommen in Frage. Zudem könnten die in der vorliegenden Arbeit entwickelten Zusammenhänge einen Ausgangspunkt für Untersuchungen mit anderen methodischen Ansätzen darstellen.

Der Fokus dieser Arbeit lag auf Lieferantenauswahl- und Auftragsvergabeentscheidungen aus Sicht von Beschaffungsbeteiligten auf der Nachfragerseite marktlicher Austauschtransaktionen. Die spiegelbildliche Perspektive der Anbieterseite wurde konzeptionell und auch in den qualitativen Untersuchungen andiskutiert. In weiteren Arbeiten könnte auch die Anbietersicht weitergehend beleuchtet werden. So blieb weitestgehend unbeachtet, welchen Stellenwert Anbieter einzelnen Signalen für Verlässlichkeit beimessen und welche Maßnahmen konkret von den Anbietern zur Signalisierung ihrer Verlässlichkeit angewandt werden. Hierbei wäre ein Abgleich dieser anbieterseitigen Maßnahmen mit der von Nachfragern ausgehenden Suche nach Signalen für Verlässlichkeit von Interesse. Abgesehen von Signalen bedarf es generell einer empirischen Überprüfung der Bestandteile eines Verlässlichkeits-Managements. Auf der Anbieterseite erscheint eine Unterscheidung zwischen der jeweiligen Perspektive von In-

---

<sup>1365</sup>

Vgl. Kapitel 7.1.3 für den quantitativen Teil der empirischen Untersuchungen sowie Kapitel 8.1.1 für den qualitativen Teil der Empirie.



Suppliern und Out-Suppliern von besonderem Interesse. Auf der Nachfragerseite bedarf es einer Bestandsaufnahme der Anwendung eingesetzter Werkzeuge wie z.B. den angeführten Workshops mit Lieferanten, welche zwischen der Lieferantenauswahl in der Vor-Beziehungsphase und der Lieferantenentwicklung in der Beziehungsphase differenziert.

Darüber hinaus konnten bislang auch eine Reihe die Nachfragerseite betreffende Fragen nicht oder zumindest nicht abschließend beantwortet werden. In Bezug auf Forschungsfrage 3 blieb offen, wie viele Signale in unterschiedlichen Beschaffungskontexten jeweils herangezogen werden, ob eine kontextabhängige Differenzierung besteht und welche Kontextfaktoren diese womöglich bedingen. Auch konnte nicht festgestellt werden, ob die Wahrnehmung und Berücksichtigung von Signalen additiv, kompensatorisch oder ausschlussanalytisch erfolgt. Darüber hinaus wäre eine Untersuchung der Gültigkeit unterschiedlicher Signale im Zeitablauf bzw. der Zeitstabilität von Signalstärke von Interesse. Für eine Untersuchung der genannten Fragestellungen bedarf es zunächst jedoch jeweils einer Diskussion geeigneter Untersuchungsmethoden. Hierbei wäre z.B. auch der Einsatz von Experimentaldesigns oder groß angelegter ex-post Fallanalysen möglich.

Forschungsfelder, für welche sich ein weitergehender Erkenntnisgewinn als interessant erweisen könnten, sind beispielsweise die Verlässlichkeit von Kunden, die Einhaltung von Versprechen durch Kooperationspartner oder auch die Verlässlichkeit staatlicher Akteure. Eine thematische Relevanz der Verlässlichkeit von Kunden sowie Interdependenzen mit der Einhaltung von Versprechen durch Anbieter wurde an einzelnen Stellen der vorliegenden Arbeit bereits angedeutet. Von Interesse wären hier beispielsweise weiterführende konzeptionelle Beiträge und empirische Studien, welche den dargelegten Sachverhalt vor dem Hintergrund von Kundenwertaspekten beleuchten. Eine interessante Fragestellung wäre hier beispielsweise, ob und wie sich eine verlässliche Einhaltung von Gegenversprechen, d.h. von Kunden an Anbieter gerichteten Versprechen wie z.B. Weiterempfehlungen, als Kundenwertbaustein abbilden ließe.<sup>1366</sup>

---

<sup>1366</sup>

Denkbar sind beispielsweise Versprechen von Kunden, einen beauftragten Anbieter im Falle einer verlässlichen Leistungserstellung weiterzuempfehlen und/oder für die Einholung von Referenzen durch potenzielle Neukunden bereit zu stehen. Durch die angeführten Gegenleistungen kann ein bestehender Nachfrager verlässliche Anbietern

Die Frage einer verlässlichen Einhaltung von Versprechen durch Kooperationspartner zielt zum einen auf die Erörterung von Implikationen von Verlässlichkeit oder auch Nichtverlässlichkeit für offiziell vereinbarte zwischenbetriebliche Kooperationen in vertikalen Zusammenhängen oder für solche auf horizontaler Ebene. Zum anderen stellen sich Fragen in Bezug auf nicht offiziell vereinbarte Kooperationen auf horizontaler Ebene, für den Fall dass die Erstellung eines Leistungskomplexes für einen Kunden ein kooperatives Zusammenspiel mehrerer Anbieter erfordert.<sup>1367</sup> Hinsichtlich offiziell vereinbarter Kooperationen gilt das Interesse insbesondere der Variante einer Bildung von Anbieterkoalitionen.<sup>1368</sup> Die in eine Kooperation involvierten Parteien unterliegen – wie andere von einer kooperativ erfolgenden Leistungserstellung betroffenen Akteure in vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen – einer Unsicherheit in Bezug auf die verlässliche Erbringung der Leistungsbeiträge und sind bemüht die Verlässlichkeit ihrer Kooperationspartner durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen. Die Thematik weist damit viele Parallelen zu den untersuchten Sachverhalten auf, welche folglich als Anknüpfungspunkte dienen könnten. Besonderheiten einer Erforschung der Rolle von Verlässlichkeit in Kooperationen können beispielsweise an der Eigenschaft ansetzen, dass kooperative Zusammenschlüsse üblicherweise einer zeitlichen Begrenzung unterliegen. Koordinations- und Anreizmechanismen sind daher zumeist nicht auf Dauer angelegt und auch Sanktionsandrohungen gegenüber Kooperationspartnern unterliegen der Restriktion einer eingeschränkten Durchsetzbarkeit. So sind Möglichkeiten der vorzeitigen Beendigung einer Kooperation beispielsweise aufgrund von Verpflichtungen gegenüber Dritten oder auch kooperationspezifischen Investitionen eingeschränkt. Unsicherheit und das Problem zunächst fehlender, d.h. zu entwickelnder Koordinationsmechanismen stellen demzufolge auch maßgebliche Barrieren für das Eingehen von Kooperatio-

---

effektiv bei der Gewinnung neuer Kunden unterstützen und generiert somit einen zusätzlichen Wertbeitrag für den Anbieter. Die Einhaltung solcher von Kunden an Anbieter gerichteten Versprechen führt daher zu einem Zuwachs des Kundenwerts dieser verlässlichen Kunden.

1367

Dies ist beispielsweise der Fall, falls ein Kunde mehrere Anbieter unabhängig voneinander beauftragt, z.B. ein Bauunternehmen für die Errichtung einer Produktionshalle, ein Maschinenbauunternehmen für die Installation einer Maschine in dieser Halle sowie ein Logistikunternehmen für den Transport der Maschine. Das Bauunternehmen benötigt beispielsweise Informationen über das zu gießende Betonfundament, das Maschinenbauunternehmen hingegen ist möglicherweise auf gewisse bauliche Vorbereitungsmaßnahmen angewiesen. Auch das Logistikunternehmen bedarf einer Abstimmung mit den anderen beiden Unternehmen. Noch plakativer ist möglicherweise das Beispiel einer inoffiziellen Kooperation zwischen einem Zimmermann und einem Dachdecker.

1368

Für eine Einordnung von Kooperationen und Koalitionen in die Marketing-Theorie vgl. Günter 1992, S. 794 ff.

nen dar.<sup>1369</sup> Somit stellt sich für die Erforschung der Rolle von Verlässlichkeit die Frage eines Beitrags von Verlässlichkeitssignalen zur Überwindung von Kooperationsbarrieren. Auch bei der Untersuchung dieses Aspekts lässt sich auf den Grundlagen der vorliegenden Arbeit aufbauen. Für Aufträge welche sich aufgrund limitierter Ressourcen lediglich im Rahmen von Kooperationen bewältigen lassen stellt sich überdies die Frage, wie mit dem Fall, dass ein Kunde Zweifel an der Verlässlichkeit eines oder mehrerer Kooperationspartner hegt, umgegangen wird. Im Fall nicht offiziell vereinbarter horizontaler Kooperationen stellen sich insbesondere für den betroffenen Kunden eine Reihe von Fragen. So ist beispielsweise von Interesse, wie der Kunde die Verlässlichkeit von einzelnen Anbietern beurteilt, wenn er weiß, dass diese Anbieter auf inoffizieller Ebene miteinander zusammenarbeiten. Hieran schließen sich eine Reihe weiterer möglicher Fragestellungen an:

- Wird einer der inoffiziell kooperierenden Anbieter als verlässlicher eingeschätzt und worin liegt diese unterschiedliche Einschätzung begründet?
- Wird einer der Anbieter bevorzugt angesprochen und liegt der Grund für die bevorzugte Ansprache in einer als höher wahrgenommenen Verlässlichkeit begründet?
- Welcher Anbieter wird im Fall von Problemen angesprochen und ggf. für die Durchsetzung juristischer Ansprüche herangezogen?

Die Verlässlichkeit staatlicher Akteure stellt ein Problemfeld mit einer hohen Schnittmenge betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und politischer Aspekte dar. Ausgangspunkt sind hierbei zumeist fundamentale politische Richtungswechsel und eine damit einhergehende Entwertung getätigter Investitionen, etwa wenn Regierungen wechseln. Exemplarisch erkennbar ist dies an mittlerweile vor Schiedsgerichten anhängigen Verfahren, wie am Beispiel von Vattenfall gegen die Bundesrepublik Deutschland in Folge der vergleichsweise abrupt eingeleiteten deutschen Energiewende oder am Beispiel der Deutsche Bank AG gegen den spanischen Staat in Folge einer radikalen Kürzung zugesagter Fördergelder für die Erzeugung regenerativer Energie.<sup>1370</sup> Da ein verlässliches Investitionsumfeld als Standortfaktor einen potenziellen Wettbewerbsvorteil für Staaten begründen kann, lassen sich auch bei dieser Themenstellung Anknüp-

---

<sup>1369</sup>

Günter 1992, S. 801 ff.

<sup>1370</sup>

Vgl. o.V. 19.04.2014, S. 46 ff.

fungspunkte vermuten.<sup>1371</sup> Abschließend gilt es nochmals die erfolgskritische Rolle von Verlässlichkeit hervorzuheben: Es konnte gezeigt werden, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, Versprechen abzugeben und einzuhalten eine wesentliche Stellschraube für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln darstellt. Darüber hinaus ermöglicht sie eine Differenzierung im Wettbewerb. Für Anbieterunternehmen sollte die Devise daher lauten: Nach Möglichkeit mehr für Nachfrager nützliche Versprechen abzugeben als die relevanten Wettbewerber – und diese unter allen Umständen einzuhalten.

---

<sup>1371</sup>

Gemäß dieses Analogieschlusses handelt es sich bei dem Staat um einen Anbieter und bei Unternehmen als Kunden eines (verlässlichen) Investitionsumfelds. Je wichtiger verlässliche Rahmenbedingungen sind, desto eher lässt sich eine Relevanz des Standortfaktors Verlässlichkeit vermuten. Die Wichtigkeit ist wie auch bei der vorliegenden Problemstellung abhängig von dem jeweiligen Risiko.

## Anhang

### A Qualitative Studien

#### A1 Leitfaden für die qualitativen Kurzinterviews mit Beschaffungsexperten **im Rahmen der explorativen Vorstudie**

##### **Einführung in die Problemstellung und die Zielsetzung des Experteninterviews**

Wir gehen davon aus, dass Lieferantenverlässlichkeit – d.h. der Grad bzw. die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Lieferant ein von ihm abgegebenes Leistungsversprechen einhält – eine für die Praxis sehr relevante Thematik darstellt. Daher möchten wir Ihnen vier Fragen zum Zweck einer ersten Einschätzung der Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen stellen.

##### **Auftreten der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen**

1. Wann bzw. unter welchen Umständen kommt es besonders häufig zu einer Nichteinhaltung von Leistungsversprechen?

##### **Bezugsobjekte der Lieferantenverlässlichkeit**

2. In Bezug worauf erwarten Abnehmer von ihren Lieferanten eindeutige Leistungsversprechen?

##### **Einschätzung, Überprüfung und Kontrolle von Lieferantenverlässlichkeit**

3. Welche Quellen nutzen Abnehmer zur Information über die Verlässlichkeit von Lieferanten und wie nützlich sind diese jeweils für ihre Entscheidungen?
4. Auf welche Signale für Verlässlichkeit achten Abnehmer und was sagen diese Signale jeweils über die Verlässlichkeit eines Lieferanten aus bzw. wie gut lässt sich daraus auf die Verlässlichkeit eines Lieferanten schließen?

## A2 Leitfaden für die qualitativen Interviews mit Experten auf der Nachfragerseite **im Rahmen der Hauptstudie**

### **Einführung in die Problemstellung und die Zielsetzung des Experteninterviews**

Wir gehen davon aus, dass Lieferantenverlässlichkeit – d.h. der Grad bzw. die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Lieferant ein von ihm abgegebenes Leistungsversprechen einhält – eine für die Praxis sehr relevante Thematik darstellt. Ziel des heutigen Gesprächs ist somit, die Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen zu diskutieren und dabei insbesondere auf folgende Aspekte einzugehen:

- a) Nachfragerseitige Auswirkungen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen
- b) Einschätzung der Verlässlichkeit von Lieferanten als Teilaufgabe im Beschaffungsablauf
- c) Bezugsobjekte der Verlässlichkeit
- d) Einschätzung, Überprüfung und Kontrolle von Lieferantenverlässlichkeit, insbesondere unter dem Aspekt der Suche und Berücksichtigung von Signalen für Verlässlichkeit
- e) Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen

### **Beschreibung und organisationale Einordnung der Auskunftsperson**

1. Wie ist ihr beruflicher Werdegang, welche Position nehmen Sie in Verbindung mit Beschaffungsentscheidungen ein und für die Beschaffung welcher Güter sind Sie hauptsächlich verantwortlich?
2. Auf welchen Teil Ihres Unternehmens möchten Sie sich in diesem Gespräch beziehen? Bitte nehmen Sie für Ihr Unternehmen bzw. Ihren Unternehmensteil kurz Stellung zur Branche, der Größe, den Absatzleistungen, der Art der Kunden, der Art und Anzahl an Beschaffungsentscheidungen sowie dem Beschaffungsvolumen!

### **Auftreten und Folgen der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Leistungsversprechen**

3. Schildern Sie bitte ein besonders positives sowie ein besonders negatives Beispiel bzw. eine Anekdote in Bezug auf die Verlässlichkeit von Lieferanten!
4. Wann bzw. unter welchen Umständen kommt es besonders häufig zu einer Nichteinhaltung von Lieferantenversprechen und welche Folgewirkungen gehen damit typischerweise für Ihr Unternehmen einher? Lassen sich diese Folgewirkungen quantifizieren?

### **Ablauf von Beschaffungsentscheidungen**

5. Wie laufen in Ihrem Unternehmen Beschaffungsprozesse im Allgemeinen ab? Differenzieren Sie bitte ggf. zwischen erstmaligen Entscheidungen und Routineentscheidungen.
6. Wie lässt sich die *Lieferantenauswahlentscheidung* in diese Beschaffungsprozesse einordnen, wie lange dauert ein typischer Lieferantenauswahlprozess, welche Methoden werden angewendet und wer ist in die Entscheidung involviert?
7. An welchen *Kriterien* orientieren Sie sich bei der Lieferantenauswahl und inwiefern beachten Sie im Rahmen der Lieferantenauswahl die Frage der Lieferantenverlässlichkeit?

### **Bezugsobjekte der Lieferantenverlässlichkeit**

8. In Bezug worauf erwarten Sie von Ihren Lieferanten eindeutige Leistungsversprechen, warum

tun Sie das jeweils und was tun Sie, wenn Lieferanten zu einzelnen dieser Aspekte keine konkreten Versprechen geben können und/oder wollen?

### **Einschätzung, Überprüfung und Kontrolle von Lieferantenverlässlichkeit**

9. Wie gut können Sie im Allgemeinen vor der Auftragsvergabe an einen neuen Lieferanten beurteilen, ob dieser seine Versprechen einhalten wird?
10. Welche Quellen nutzen Sie zur Information über die Verlässlichkeit von Lieferanten und wie nützlich sind diese jeweils für Ihre Entscheidungen?
11. Auf welche Signale für Verlässlichkeit achten Sie und was sagen diese Signale jeweils über die Verlässlichkeit eines Lieferanten aus bzw. wie gut lässt sich daraus auf die Verlässlichkeit eines Lieferanten schließen?
12. Wie viel Zeit verwenden Sie im Rahmen der Lieferantenauswahl für die Suche nach Informationen über die Verlässlichkeit potenzieller Lieferanten und unter welchen Umständen suchen Sie besonders intensiv nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten?
13. Auf welche Art und Weise und in welchem Umfang wird die Einhaltung von Lieferantenversprechen im Zuge von Verhandlungen explizit thematisiert und in Verträgen festgehalten?
14. Wie überprüfen und/oder dokumentieren Sie die Einhaltung von Leistungsversprechen während/nach der Leistungserstellung und welcher Informationswert geht für Sie damit einher?

### **Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen**

15. Wie reagieren Sie kurz-, mittel- und langfristig auf die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen durch Lieferanten?
16. Genießen besonders verlässliche Lieferanten bestimmte Vorteile gegenüber anderen Lieferanten? Falls ja, welche?
17. Welche Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Verbesserung der Verlässlichkeit bestehender Lieferanten verwenden Sie und wie schätzen Sie den jeweiligen Erfolg dieser Maßnahmen ein?

## A3 Leitfaden für die qualitativen Interviews mit Experten auf der Anbieterseite **im Rahmen der Hauptstudie**

### **Einführung in die Problemstellung und die Zielsetzung des Experteninterviews**

Wir gehen davon aus, dass Lieferantenverlässlichkeit – d.h. der Grad bzw. die Wahrscheinlichkeit, mit der Ihr Unternehmen als Lieferant die von Ihnen abgegebene Leistungsversprechen einhält – eine für die Praxis sehr relevante Thematik darstellt. Ziel des heutigen Gesprächs ist somit, die Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen Ihrer Kunden zu diskutieren und dabei insbesondere auf folgende Aspekte einzugehen:

- a) Auswirkungen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen für den Kunden
- b) Berücksichtigung des Kriteriums Verlässlichkeit im Beschaffungsablauf
- c) Bezugsobjekte der Verlässlichkeit
- d) Verdeutlichung von Lieferantenverlässlichkeit durch Signale für Verlässlichkeit
- e) Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen

Hierbei möchten wir Sie jeweils um eine erfahrungsbasierte Einschätzung der kundenseitigen Anforderungen und Lieferantenauswahlkriterien bzw. kundenseitiger Wünsche und/oder Verhaltensweisen bitten.

### **Beschreibung und organisationale Einordnung der Auskunftsperson**

1. Wie ist ihr beruflicher Werdegang, welche Position nehmen Sie in Verbindung mit dem Absatz von Leistungen an Kunden ein und für den Absatz oder die Erstellung welcher Leistungen sind Sie hauptsächlich verantwortlich?
2. Auf welchen Teil Ihres Unternehmens möchten Sie sich in diesem Gespräch beziehen? Bitte nehmen Sie für Ihr Unternehmen bzw. Ihren Unternehmensteil kurz Stellung zur Branche, der Größe, den Absatzleistungen und der Art und Anzahl Ihrer Kunden!

### **Auftreten und Folgen der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Leistungsversprechen**

3. Wie häufig kommt es vor, dass Lieferanten in Ihrer Branche Versprechen nicht einhalten und welche Folgewirkungen gehen damit typischerweise für Kunden einher?
4. Wann bzw. unter welchen Umständen kommt es besonders häufig zu einer Nichteinhaltung von Leistungsversprechen? Lassen sich verallgemeinerbare Erklärungsmuster finden und/oder sogar Schuldige für die Nichteinhaltung von Versprechen benennen?
5. Inwiefern ist die Einhaltung der von Ihnen abgegebenen Versprechen abhängig von Ihren eigenen Lieferanten und/oder Dritten?

### **Ablauf von Beschaffungsentscheidungen**

6. Wie nehmen Sie den Ablauf von Beschaffungsprozessen auf der Kundenseite im Allgemeinen wahr? An welchen Stellen wirken Sie als Anbieter üblicherweise mit?
7. An welchen *Kriterien* orientieren sich Ihre Kunden bei der Lieferantenauswahl und inwiefern wird die Frage der Verlässlichkeit von Ihnen als Lieferant thematisiert?



**Bezugsobjekte der Lieferantenverlässlichkeit**

8. In Bezug worauf erwarten Ihre Kunden eindeutige Leistungsversprechen, warum tun Sie das jeweils und wie reagieren diese falls Sie zu einzelnen dieser Aspekte keine konkreten Versprechen abgeben können und/oder wollen?

**Einschätzung, Überprüfung und Kontrolle von Lieferantenverlässlichkeit**

9. Welche Unternehmen achten besonders stark auf Signale für Verlässlichkeit?
10. Auf welche Signale für Verlässlichkeit achten Ihre Kunden und wie signalisieren Sie Ihren Kunden, dass Sie Ihre Versprechen einhalten werden?
11. Überprüfen bzw. dokumentieren Sie selbst die Einhaltung Ihrer Versprechen? Was geschieht ggf. mit den Informationen?
12. Wären Sie zur Signalisierung von Verlässlichkeit auch bereit, Kunden durch automatische Datentransfers Einblick in Ihre Produktionsprozesse zu geben und automatisch bestimmte Kennzahlen zu generieren lassen?
13. Welche Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Verbesserung der Verlässlichkeit von Lieferanten wenden Ihre Kunden an und wie schätzen Sie den jeweiligen Erfolg dieser Maßnahmen ein?
14. Welche Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Verbesserung Ihrer eigenen Verlässlichkeit von verwenden Sie unabhängig von Initiativen Ihrer Kunden und wie schätzen Sie den jeweiligen Erfolg dieser Maßnahmen ein?

**Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen**

15. Genießen besonders verlässliche Lieferanten bestimmte Vorteile gegenüber anderen Lieferanten? Falls ja, welche?
16. Genießen Nachfrager die bestimmte „Gegenversprechen“ besonders verlässlich einhalten bestimmte Vorteile bei Ihnen als Anbieter? Falls ja, welche Vorteile können dies sein und die Einhaltung welcher Gegenversprechen ist Ihnen besonders wichtig?

## A4 Leitfaden für die qualitativen Interviews mit sonstigen Experten („Dritten“) im Rahmen der Hauptstudie

### Einführung in die Problemstellung und die Zielsetzung des Experteninterviews

Wir gehen davon aus, dass Lieferantenverlässlichkeit – d.h. der Grad bzw. die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Lieferant ein von ihm abgegebenes Leistungsversprechen einhält – eine für die Praxis sehr relevante Thematik darstellt. Ziel des heutigen Gesprächs ist somit, die Rolle des Kriteriums Verlässlichkeit im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen zu diskutieren und dabei insbesondere auf folgende Aspekte einzugehen:

- a) Nachfragerseitige Auswirkungen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen
- b) Einschätzung der Verlässlichkeit von Lieferanten als Teilaufgabe im Beschaffungsablauf
- c) Aspekte des Managements von Lieferantenverlässlichkeit
- d) Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen

### Beschreibung und organisationale Einordnung der Auskunftsperson

1. Wie ist ihr beruflicher Werdegang, welche Position nehmen Sie aktuell ein und inwiefern beschäftigen Sie sich mit dem Thema Anbieter- bzw. Lieferantenverlässlichkeit?
2. Auf welche Branchen und Leistungstypen und/oder Geschäftstypen möchten Sie sich in diesem Gespräch beziehen? Bitte nehmen Sie kurz Stellung zu eventuell von Ihnen angebotenen Dienstleistungen sowie der Art Ihrer Kunden!

### Auftreten und Folgen der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Leistungsversprechen

3. Wie häufig kommt es Ihrer Einschätzung nach vor, dass Lieferanten Versprechen nicht einhalten und welche Folgewirkungen gehen damit typischerweise für Unternehmen einher? Lassen sich diese Folgewirkungen quantifizieren?
4. Warum kommt es zu einer Nichteinhaltung von Versprechen? Lassen sich verallgemeinerbare Erklärungsmuster finden und/oder sogar Schuldige für die Nichteinhaltung von Versprechen benennen? Wann bzw. unter welchen Umständen kommt es besonders häufig zu einer Nichteinhaltung von Lieferantenversprechen?

### Ablauf von Beschaffungsentscheidungen

5. Wie nehmen Sie den Ablauf von Beschaffungsprozessen auf der Seite von Nachfragern im Allgemeinen wahr und wie lässt sich die *Lieferantenauswahlentscheidung* in diese Beschaffungsprozesse einordnen.
6. An welchen *Kriterien* orientieren sich Nachfrager bei der Lieferantenauswahl, wer ist in die Entscheidung involviert, welche Methoden werden zumeist angewendet und inwiefern beachten sie im Rahmen der Lieferantenauswahl die Frage der Lieferantenverlässlichkeit?

### Aspekte des Managements von Lieferantenverlässlichkeit

7. Wie gut können Nachfrager Ihrer Einschätzung nach vor der Auftragsvergabe an neue Lieferanten beurteilen, ob dieser seine Versprechen einhalten wird? Wie ließe sich die Urteilsgenauigkeit der Nachfrager möglicherweise verbessern?

8. Welche Informationsquellen sollten Nachfrager zur Information über die Verlässlichkeit potenzieller Lieferanten heranziehen?
9. Auf welche Signale für die Verlässlichkeit von Lieferanten sollten Nachfrager besonders achten und was sagen diese Signale jeweils über die Verlässlichkeit eines Lieferanten aus bzw. wie gut lässt sich daraus auf die Verlässlichkeit eines Lieferanten schließen?
10. Wie viel Zeit verwenden Nachfrager Ihrer Einschätzung nach Sie im Rahmen der Lieferantenauswahl für die Suche nach Informationen über die Verlässlichkeit von potenziellen Lieferanten und ist dies Ihrer Ansicht nach ausreichend?
11. Wie überprüfen und/oder dokumentieren Nachfrager im Allgemeinen die Einhaltung von Leistungsversprechen während/nach der Leistungserstellung und welcher Informationswert geht für sie damit einher?

#### **Konsequenzen der Einhaltung respektive Nichteinhaltung von Leistungsversprechen**

12. Wie reagieren Nachfrager Ihren Erfahrungen zufolge kurz, mittel- oder langfristig auf die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen durch Lieferanten?
13. Genießen Ihrer Einschätzung nach besonders verlässliche Lieferanten bestimmte Vorteile gegenüber anderen Lieferanten? Falls ja, welche?
14. Zur Anwendung welcher Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Verbesserung der Verlässlichkeit von Lieferanten würden Sie Nachfragerunternehmen raten und warum?
15. Welche Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Verbesserung der eigenen Verlässlichkeit sollten Lieferanten unabhängig von Initiativen Ihrer Kunden anwenden und wie schätzen Sie den jeweiligen Erfolg dieser Maßnahmen jeweils ein?

## B Quantitative Untersuchung

### B1 Aufbau des Online-Fragebogens

# Fragebogen

## Wissenschaftliche Studie des Lehrstuhls für BWL, insb. Marketing der HHU Düsseldorf zur Rolle von Anbieterverlässlichkeit im Kontext betrieblicher Beschaffungsentscheidungen

### Ziel der Untersuchung:

Wir gehen davon aus, dass an Beschaffungsentscheidungen beteiligte Personen daran interessiert sind, dass Lieferanten ihre Versprechen einhalten. Folglich definieren wir in dieser Studie *Verlässlichkeit* als die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Anbieter/Lieferant ein abgegebenes Leistungsversprechen einhält.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, die *Verlässlichkeit eines Lieferanten als Kriterium für die Lieferantenauswahl* zu erforschen. Insbesondere soll überprüft werden, welche Hinweise (Signale) auf Verlässlichkeit des Lieferanten ein Beschaffungsbeteiligter benötigt.

Auf der nachfolgenden Seite finden Sie Hinweise zur *Bearbeitung* sowie zum *Datenschutz*.

**Wir danken Ihnen vielmals für Ihr Interesse an der Studie und Ihre Unterstützung!**

### Bearbeitungshinweise

Bitte beantworten Sie alle Fragen bis zum Ende des Fragebogens und navigieren Sie nur mit den Feldern *"Weiter"* und *"Zurück"* am unteren Ende des Bildschirms.

Durch das Ankreuzen eines Kästchens geben Sie den Grad der Zustimmung zur bzw. Ablehnung der jeweiligen Aussage an. Kreuzen Sie bitte *„keine Angabe“* an, sofern Sie sich nicht sicher sind oder keine Antwort geben möchten. Bitte kreuzen Sie jeweils die Antwort an, welche Ihren Erfahrungen bzw. Ihren Einschätzungen am ehesten entspricht.

### Anmerkung:

Die Antworten dienen einzig und allein dem Zweck der Datenerhebung und -auswertung im Rahmen eines Forschungsvorhabens und werden selbstverständlich anonymisiert und vertraulich behandelt. Für die Beantwortung dieses Fragebogens werden in etwa 15 Minuten veranschlagt. Der Fragebogen wird erst durch das Abschicken auf der letzten Seite beendet.

**Bei Fragen oder Problemen wenden Sie sich bitte an den Verantwortlichen für die Studie:**

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing  
Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf  
Tel. 0211-8111302  
E-Mail: philippjohannes.nolte@hhu.de

## Teil 1

### 1.1 Statistische Angaben und allgemeine Fragen

**Zunächst** interessiert uns, welche Rolle Sie in Verbindung mit Beschaffungs- bzw. Einkaufsentscheidungen ausüben.

#### 1.1.1 In welcher Position sind Sie tätig?

	<u>Antwort</u>
Unternehmensleitung/Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>
Abteilungsleitung/Bereichsleitung (bzw. deren Stellvertretung)	<input type="checkbox"/>
Gruppenleitung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/in	<input type="checkbox"/>
Sonstige Position, und zwar:	<input type="checkbox"/>

#### 1.1.2 Für welchen Funktionalbereich/welche Abteilung sind Sie hauptsächlich zuständig bzw. tätig?

Einkauf/Beschaffung	<input type="checkbox"/>	Produktion (einschließlich Arbeitsvorbereitung)	<input type="checkbox"/>
Logistik/Materialwirtschaft	<input type="checkbox"/>	Marketing/Vertrieb	<input type="checkbox"/>
Betriebstechnik/Instandhaltung	<input type="checkbox"/>	Service/Kundendienst	<input type="checkbox"/>
Forschung/Entwicklung/Konstruktion	<input type="checkbox"/>	Allgemeine Verwaltung	<input type="checkbox"/>
EDV/IT	<input type="checkbox"/>	Sonstige, und zwar...	<input type="checkbox"/>

### 1.2 Beteiligung an Beschaffungsaufgaben

#### 1.2.1 Bitte *schätzen Sie*: An wie vielen Beschaffungsentscheidungen sind Sie pro Monat in etwa beteiligt?

	<u>Antwort</u>
bis zu 9	<input type="checkbox"/>
10 bis 49	<input type="checkbox"/>
50 bis 99	<input type="checkbox"/>
100 bis 250	<input type="checkbox"/>
über 250	<input type="checkbox"/>

#### 1.2.2 Bitte *schätzen Sie*: An welchem jährlichen Beschaffungsvolumen (in EUR) sind Sie mit Ihren Entscheidungen in etwa beteiligt?

	<u>Antwort</u>
unter 100.000 €	<input type="checkbox"/>
100.000 bis unter 500.000 €	<input type="checkbox"/>
500.000 bis unter 2 Mio. €	<input type="checkbox"/>
2 bis unter 10 Mio. €	<input type="checkbox"/>
über 10 Mio. €	<input type="checkbox"/>

### 1.2.3 Wie würden Sie Ihren Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen am ehesten beschreiben?

	<u>Antwort</u>
<b>Treffe</b> in der Regel Entscheidungen <b>alleine</b> .	<input type="checkbox"/>
<b>Treffe</b> in der Regel Entscheidungen <b>zusammen mit anderen</b> .	<input type="checkbox"/>
<b>Bereite</b> in der Regel Entscheidungen <b>vor</b> .	<input type="checkbox"/>
<b>Setze</b> in der Regel Entscheidungen anderer <b>um</b> .	<input type="checkbox"/>
<b>Rege</b> in der Regel Entscheidungen <b>an</b> .	<input type="checkbox"/>

## 1.3 Standort/Konzern

Bitte geben Sie uns *nachfolgend* noch ein paar Informationen zu Ihrem **Unternehmen**.

### 1.3.1 Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

	<u>Antwort</u>
Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH; AG; SE)	<input type="checkbox"/>
Personengesellschaft (z.B. GbR; OHG; KG; PartnG)	<input type="checkbox"/>
Mischform (z.B., KGaA; GmbH & Co. KG)	<input type="checkbox"/>
Einzelunternehmen	<input type="checkbox"/>
öffentliches/halböffentliches Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Sonstige Rechtsform, und zwar...	<input type="checkbox"/>

### 1.3.2 Hat Ihr Unternehmen in Deutschland mehrere Standorte?

	<u>Antwort</u>
Ja	<input type="checkbox"/>
Nein	<input type="checkbox"/>

**1.3.3 Ist Ihr Unternehmen Bestandteil eines Konzerns?**

	<u>Antwort</u>
Ja	<input type="checkbox"/>
Nein	<input type="checkbox"/>

**Fragen zum Unternehmen, falls nur 1 Standort in Deutschland****1.3.4 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?**

	<u>Antwort</u>
bis 49	<input type="checkbox"/>
50 bis 249	<input type="checkbox"/>
250 bis 999	<input type="checkbox"/>
1000 bis 5000	<input type="checkbox"/>
über 5000	<input type="checkbox"/>

**1.3.5 Wie viel Umsatz (in Mio. EUR) machte Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr?**

	<u>Antwort</u>
bis 10	<input type="checkbox"/>
über 10 bis 50	<input type="checkbox"/>
über 50 bis 200	<input type="checkbox"/>
über 200 bis 500	<input type="checkbox"/>
über 500	<input type="checkbox"/>

**Bitte wählen Sie: Welcher der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? Falls Ihr Unternehmen in mehreren Branchen tätig ist, wählen Sie bitte die wichtigste Branche.**

**Dropdown Menü:**

AUTOMOBILINDUSTRIE  
 BAUGEWERBE  
 BERGBAU UND GEWINNUNG VON STEINEN UND ERDEN  
 CHEMISCHE INDUSTRIE  
 ELEKTROINDUSTRIE  
 ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG  
 FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN  
 FREIBERUFLICHE UND WISSENSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN  
 GASTGEWERBE  
 GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN  
 GETRÄNKE- NAHRUNGS-/FUTTERMITTELHERSTELLUNG  
 GLAS- UND KERAMIKINDUSTRIE  
 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN  
 GUMMI- UND KUNSTSTOFFINDUSTRIE  
 HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN  
 HERSTELLUNG SONSTIGER PRODUKTE (bitte nachfolgend angeben)  
 INFORMATION UND KOMMUNIKATION

LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI  
 MASCHINENBAU  
 METALLINDUSTRIE  
 MÖBELINDUSTRIE  
 PAPIERINDUSTRIE  
 PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE  
 SONSTIGE BRANCHE (bitte nachfolgend angeben)  
 SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN (bitte nachfolgend angeben)  
 SONSTIGER FAHRZEUGBAU (bitte nachfolgend angeben)  
 TECHNISCHE DIENSTLEISTUNGEN  
 TEXTIL-/MODEINDUSTRIE  
 VERKEHR UND LAGERWIRTSCHAFT  
 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG  
 SONSTIGE:

**Adaptiv: Fragen zum Unternehmen, falls mehrere Standorte in Deutschland**

**1.3.4 Worauf werden Sie Ihre Antworten beziehen?**

	<u>Antwort</u>
Auf den <b>Standort</b> , an dem ich in <u>Deutschland</u> tätig bin	<input type="checkbox"/>
Auf <b>alle Standorte</b> unseres Unternehmens in <u>Deutschland</u>	<input type="checkbox"/>

**Adaptiv: Fragen zum Unternehmen, mein Standort in Deutschland**

Beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen ausschließlich für den **Standort**, an dem Sie tätig sind.

**1.3.4 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen am Standort?**

	<u>Antwort</u>
bis 49	<input type="checkbox"/>
50 bis 249	<input type="checkbox"/>
250 bis 999	<input type="checkbox"/>
1000 bis 5000	<input type="checkbox"/>
über 5000	<input type="checkbox"/>

**1.3.5 Wie viel Umsatz (in Mio. EUR) machte Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr am Standort?**

	<u>Antwort</u>
bis 10	<input type="checkbox"/>
über 10 bis 50	<input type="checkbox"/>
über 50 bis 200	<input type="checkbox"/>
über 200 bis 500	<input type="checkbox"/>
über 500	<input type="checkbox"/>



**Bitte wählen Sie: Welcher der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? Falls Ihr Unternehmen in mehreren Branchen tätig ist, wählen Sie bitte die wichtigste Branche.**

Dropdown Menü:

AUTOMOBILINDUSTRIE  
 BAUGEWERBE  
 BERGBAU UND GEWINNUNG VON STEINEN UND ERDEN  
 CHEMISCHE INDUSTRIE  
 ELEKTROINDUSTRIE  
 ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG  
 FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN  
 FREIBERUFLICHE UND WISSENSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN  
 GASTGEWERBE  
 GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN  
 GETRÄNKE- NAHRUNGS-/FUTTERMITTELHERSTELLUNG  
 GLAS- UND KERAMIKINDUSTRIE  
 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN  
 GUMMI- UND KUNSTSTOFFINDUSTRIE  
 HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN  
 HERSTELLUNG SONSTIGER PRODUKTE (bitte nachfolgend angeben)  
 INFORMATION UND KOMMUNIKATION  
 LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI  
 MASCHINENBAU  
 METALLINDUSTRIE  
 MÖBELINDUSTRIE  
 PAPIERINDUSTRIE  
 PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE  
 SONSTIGE BRANCHE (bitte nachfolgend angeben)  
 SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN (bitte nachfolgend angeben)  
 SONSTIGER FAHRZEUGBAU (bitte nachfolgend angeben)  
 TECHNISCHE DIENSTLEISTUNGEN  
 TEXTIL-/MODEINDUSTRIE  
 VERKEHR UND LAGERWIRTSCHAFT  
 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG  
 SONSTIGE:

**Adaptiv: Fragen zum Unternehmen, für alle Standorte in Deutschland**

Beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen für **alle Standorte Ihres Unternehmens in Deutschland**.

**1.3.4 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen in Deutschland?**

	<u>Antwort</u>
bis 49	<input type="checkbox"/>
50 bis 249	<input type="checkbox"/>
250 bis 999	<input type="checkbox"/>
1000 bis 5000	<input type="checkbox"/>
über 5000	<input type="checkbox"/>

### 1.3.5 Wie viel Umsatz (in Mio. EUR) machte Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr in Deutschland?

	<u>Antwort</u>
bis 10	<input type="checkbox"/>
über 10 bis 50	<input type="checkbox"/>
über 50 bis 200	<input type="checkbox"/>
über 200 bis 500	<input type="checkbox"/>
über 500	<input type="checkbox"/>

**Bitte wählen Sie: Welcher der folgenden Branchen ist Ihr Unternehmen zuzuordnen? Falls Ihr Unternehmen in mehreren Branchen tätig ist, wählen Sie bitte die wichtigste Branche.**

#### Dropdown Menü:

AUTOMOBILINDUSTRIE  
 BAUGEWERBE  
 BERGBAU UND GEWINNUNG VON STEINEN UND ERDEN  
 CHEMISCHE INDUSTRIE  
 ELEKTROINDUSTRIE  
 ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG  
 FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN  
 FREIBERUFLICHE UND WISSENSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN  
 GASTGEWERBE  
 GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN  
 GETRÄNKE- NAHRUNGS-/FUTTERMITTELHERSTELLUNG  
 GLAS- UND KERAMIKINDUSTRIE  
 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN  
 GUMMI- UND KUNSTSTOFFINDUSTRIE  
 HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN  
 HERSTELLUNG SONSTIGER PRODUKTE (bitte nachfolgend angeben)  
 INFORMATION UND KOMMUNIKATION  
 LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI  
 MASCHINENBAU  
 METALLINDUSTRIE  
 MÖBELINDUSTRIE  
 PAPIERINDUSTRIE  
 PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE  
 SONSTIGE BRANCHE (bitte nachfolgend angeben)  
 SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN (bitte nachfolgend angeben)  
 SONSTIGER FAHRZEUGBAU (bitte nachfolgend angeben)  
 TECHNISCHE DIENSTLEISTUNGEN  
 TEXTIL-/MODEINDUSTRIE  
 VERKEHR UND LAGERWIRTSCHAFT  
 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG  
 SONSTIGE:

## Teil 2 - Gütertypen & Situationen

Nachfolgend möchten wir gerne wissen, **bei welchen Produkten und/oder Dienstleistungen** und **in welchen Situationen** Sie als Beteiligter an Beschaffungsentscheidungen besonders intensiv nach Hinweisen auf die Verlässlichkeit von Lieferanten einschließlich Service-Anbietern suchen.

Bitte wählen Sie jeweils eine Antwort auf der Skala zwischen 5 ("trifft voll und ganz zu") und 1 ("trifft überhaupt nicht zu"). Wenn Sie keine Antwort geben können und/oder möchten, dann wählen Sie bitte das Feld "keine Angabe".

**Zuvor möchten wir Sie allerdings noch bitten, zu folgender Aussage Stellung zu nehmen:**

	Trifft überhaupt nicht zu ↔ Trifft voll und ganz zu					keine Angabe
Es kommt <u>häufig</u> vor, dass unsere Lieferanten ihre Versprechen <u>nicht</u> einhalten.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

**Definition:**

**Verlässlichkeit** = *Einhaltung* mir/ unserem Unternehmen gegenüber abgegebener *Versprechen*.

**2.1.1 Bei der Beschaffung folgender Produkte und/oder Dienstleistungen suche ich in der Regel besonders intensiv nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten:**

	Trifft überhaupt nicht zu ↔ Trifft voll und ganz zu					bin nicht an Beschaffung beteiligt	keine Angabe
Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halbfertigwaren und Komponenten/Teile	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bauleistungen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-/IT-Dienstleistungen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ergänzender Hinweis:**

Nachfolgend werden Produkte und/oder Dienstleistungen einheitlich als "*Beschaffungsobjekte*" und Anbieter als "*Lieferanten*" bezeichnet.

### 2.1.2 Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann **besonders intensiv, wenn...**

	Trifft überhaupt nicht zu				↔	Trifft voll und ganz zu	der Fall existiert nicht	keine Angabe
	1	2	3	4	5			
ich das mit der Beschaffungsent-scheidung verbundene <b>Risiko</b> (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als <b>besonders hoch</b> einschätze.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher <b>noch keine Beschaffungsobjekte gekauft</b> habe.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - <b>besonders kleinen Lieferanten</b> handelt.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen <b>kultureller Hintergrund</b> stark von meinem eigenen <b>abweicht</b> .	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ich <b>über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten</b> habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
unser Unternehmen für den Lieferanten ein <b>kleiner Kunde</b> (z.B. "C-Kunde") ist.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
eine Beschaffungsentscheidung in <b>unserem Unternehmen stark umstritten</b> ist.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ein Lieferant <b>sehr neu im Markt</b> ist.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sich der <b>Ansprechpartner</b> bei einem Lieferanten <b>geändert hat</b> .	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ich bei einem Lieferanten <b>seit sehr langer Zeit nicht bestellt</b> habe.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
unser Unternehmen <b>sehr stark</b> an der Erstellung der Beschaffungsobjekte <b>mitwirken muss</b> (z.B. Bereitstellung von Informationen, Klärung von Spezifikationen, Übernahme von Teilaufgaben etc.).	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
der <b>Anschaffungspreis</b> der Beschaffungsobjekte <b>besonders hoch</b> ist.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ein Beschaffungsobjekt <b>sehr neu im Markt</b> ist.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sich die <b>Leistungseigenschaften</b> eines Beschaffungsobjekts von denjenigen anderer Anbieter <b>kaum unterscheiden</b> .	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
die Beschaffungsobjekte <b>besonders zentral</b> für den Leistungserstellungsprozess sind (z.B. A-Teile, JIT-Teile, keine Randleistungen).	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Fortsetzung: Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...**

	↔					Trifft voll und ganz zu	der Fall existiert nicht	keine Angabe
	Trifft überhaupt nicht zu							
ich beabsichtige, <b>öfter als nur einmalig</b> Beschaffungsobjekte von einem Lieferanten zu beziehen.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
die <b>Kosten</b> für Betrieb, Unterhaltung und/oder Entsorgung der Beschaffungsobjekte <b>besonders hoch</b> sind.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ich ein <b>speziell auf meine Bedarfs-anforderungen zugeschnittenes Beschaffungs-objekt</b> beziehen möchte.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ich <b>mit einem Lieferanten erst erörtern</b> muss, wie ein benötigtes <b>Beschaffungsobjekt spezifiziert werden</b> soll.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ich bei einem Lieferanten <b>andere Beschaffungsobjekte als bisher</b> bestellen möchte.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
der <b>Beschaffungsvorgang</b> insgesamt <b>sehr komplex</b> ist.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Teil 3

### 3.1 Signale

**3.1.1 Mit der Beschaffung welcher nachfolgend genannten Produkte und/oder Dienstleistungen kennen Sie sich am besten aus?**

	<u>Antwort</u>
Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe	<input type="checkbox"/>
Halbfertigwaren und Komponenten/Teile	<input type="checkbox"/>
Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)	<input type="checkbox"/>
Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen	<input type="checkbox"/>
Bauleistungen	<input type="checkbox"/>
Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)	<input type="checkbox"/>
EDV-/IT-Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>

**Hinweis:**

Bitte lassen Sie uns an Ihrem Expertenwissen teilhaben und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen *ausschließlich* für diese Produkte und/oder Dienstleistungen.

**Adaptiv: Die folgenden Fragen wurden auf den in der vorigen Filterfrage angegebene Gütertyp<sup>1372</sup> bezogen.**

### 3.1.2 Welche sind die 3 wichtigsten Versprechen, die Ihnen ein Lieferant vor dem Kauf von „ausgewählter Gütertyp“ explizit geben soll?

(Bitte vergeben Sie insgesamt genau 3 Kreuze)

	Antwort
Beachtung von uns vorgegebener <b>ökologischer Anforderungen</b>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung von <b>Preisabsprachen</b> und <b>finanzielle Konditionen</b>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung <b>gesetzlicher Anforderungen</b>	<input type="checkbox"/>
Beachtung von uns vorgegebener <b>sozialer Anforderungen</b>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung von uns vorgegebener <b>Sicherheitsanforderungen</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Einhaltung von Terminen</b> (z.B. Liefertermine, Fristen, Fertigstellungstermine, Verfügbarkeits- termine, Reaktionszeiten)	<input type="checkbox"/>
<b>Priorisierung</b> unserer Anforderungen/Aufträge	<input type="checkbox"/>
<b>Langfristiges Vorhalten/Anbieten</b> von Beschaffungsobjekten bzw. dazugehöriger Ersatzteile	<input type="checkbox"/>
Einhaltung von <b>Vertraulichkeitsvereinbarungen</b>	<input type="checkbox"/>
Erfüllung der <b>Qualitätseigenschaften nach unseren Anforderungen</b> (Lieferung auf dem versprochenen Anforderungsniveau)	<input type="checkbox"/>

Abschließend möchten wir gerne wissen, **wie gut Sie vor einem Kauf anhand bestimmter Signale einschätzen können, ob ein Lieferant Terminzusagen einhalten wird** (Termintreue, d.h. Versprechen in Bezug auf die Einhaltung von Lieferterminen, Fristen, Fertigstellungsterminen, Verfügbarkeitsterminen, Reaktionszeiten, Pünktlichkeit o. Ä.).

Wir gehen davon aus, dass es starke, also besonders wichtige und schwache Signale für Verlässlichkeit gibt: Im Folgenden bitten wir Sie daher, eine abstuftende Bewertung auf einer Skala mit den Endpunkten „*Sehr stark/5*“ (*falls sehr starkes Signal*) und „*Sehr wenig/1*“ (*falls sehr schwaches Signal*) vorzunehmen. Falls Sie ein Signal gar nicht heranziehen, wählen Sie bitte *"Ich beachte dieses Signal nicht"*.

### 3.1.3 Wie sehr bestärkt Sie das folgende Signal VOR einem Kauf von „ausgewählter Gütertyp“ in der Einschätzung, dass ein Lieferant Ihrem Unternehmen bzw. Ihnen gegenüber abgegebene Terminzusagen einhalten wird?

	sehr wenig ↔ sehr stark					Ich beachte dieses Signal nicht
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen (z.B. Ausgleichs- bzw. Kompensations-/Penalty-Zahlungen)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

<sup>1372</sup>

Gekennzeichnet durch Platzhalter „ausgewählter Gütertyp“

**Fortsetzung: Wie sehr bestärkt Sie das folgende Signal VOR einem Kauf von „ausgewählter Gütertyp“ in der Einschätzung, dass ein Lieferant Ihrem Unternehmen bzw. Ihnen gegenüber abgegebene Terminzusagen einhalten wird?**

	sehr wenig ↔ sehr stark					Ich beachte dieses Signal nicht
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Klar definierte Ansprechpartner	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten (z.B. Gewinn, Marktanteile)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen (Fehlen von Vorbehaltsklauseln oder Haftungsausschlüssen)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Garantieversprechen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Gestaltung der Leistungsübersichten (z.B. Prospekte) für Produkte und/oder Services	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken (z.B. zu Kundenzufriedenheit, Qualität, Pünktlichkeit etc.)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Präsenz des Lieferanten in den Medien (PR, Selbstdarstellung, Werbung)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Auszeichnungen (z.B. Lieferantenpreise, Qualitätsauszeichnungen)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Branding/Markenname	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Empfehlungen aus meinem eigenen Unternehmen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Existenz interner Richtlinien bei Nichteinhaltung von Leistungsversprechen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Hohe technische Qualität der Sachleistungen (z.B. Produkte/Systeme)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zum Eingehen von Quality bzw. Service Level Agreements	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunizierte Vorsorge für Entschädigungsleistungen in Schadensfällen (z.B. Rückstellungen oder Versicherungen)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunizierte Existenz von Sicherheitsmechanismen bzw. Notfallkonzepten (z.B. im Bereich IT)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Seriosität meiner Ansprechpartner (z.B. Erscheinungsbild)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

**Fortsetzung: Wie sehr bestärkt Sie das folgende Signal VOR einem Kauf von „ausgewählter Gütertyp“ in der Einschätzung, dass ein Lieferant Ihrem Unternehmen bzw. Ihnen gegenüber abgegebene Terminozusagen einhalten wird?**

	sehr wenig ↔ sehr stark					Ich beachte dieses Signal nicht
Positive Testberichte namhafter Institutionen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Unternehmensbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Produktbezogene Zertifikate, Gütesiegel oder Expertisen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Größe des Lieferanten (Umsatz, Mitarbeiter, Niederlassungen etc.)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Unternehmenstradition des Lieferanten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Unternehmensleitbild/-philosophie/-werte des Lieferanten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Sorgfalt bei Dokumenten (z.B. keine "Flüchtigkeitsfehler" in Angeboten)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Reputation der Kooperationspartner des Lieferanten als "verlässlich"	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Referenzen des Lieferanten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Positive Kundenäußerungen auf Meinungsplattformen und/oder in Internetforen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Nachvollziehbarkeit von Angeboten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunikation des Lieferanten über Maßnahmen im Fall eventueller Probleme	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Transparenz des Lieferanten in Bezug auf Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikationen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Empfehlungen von Kooperationspartnern	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten (bspw. in Geschäftsberichten oder durch Auskunfteien)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen (z.B. in Bezug auf Termineinhaltung)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>





---

## E-Mail für Management Summary und/oder Workshop

---

Falls Sie ein "Management Summary" der zentralen Ergebnisse und/oder eine Einladung zu einem im Sommer 2013 stattfindenden Workshop zum Thema "Verlässlichkeits-Management" (keine Teilnahmegebühr für Umfrageteilnehmer) erhalten möchten, benötigen wir hierzu Ihre Email-Adresse. Diese wird separat von der Auswertung verwendet und Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt

- Ich möchte ein "Management Summary" der zentralen Ergebnisse erhalten.
- Ich möchte zu einem im Sommer 2013 stattfindenden Workshop zum Thema "Verlässlichkeits-Management" eingeladen werden.

**Hinweis:** Falls Sie *keines* der Kästchen anklicken, werden beim Klick auf "Weiter" Ihre Antworten an das System übergeben.

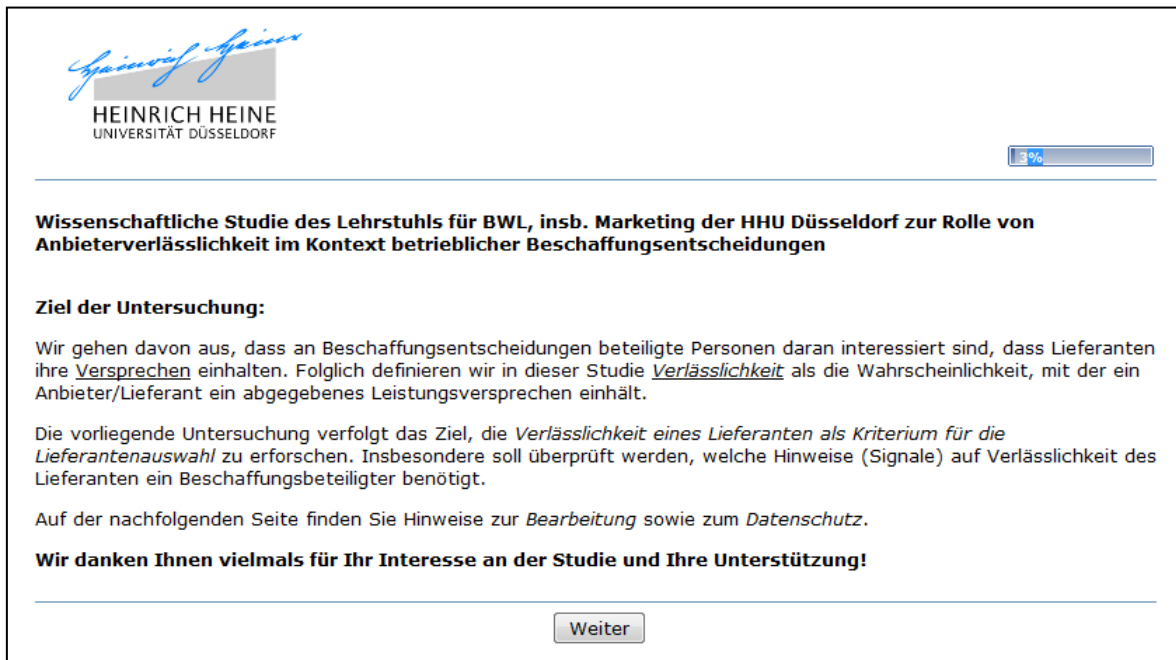
**Meine E-Mail-Adresse lautet:**


**Hinweis:** Wenn Sie nachfolgend auf "Weiter" klicken, werden Ihre Antworten an das System übergeben.

**Wir danken Ihnen vielmals für die Beantwortung dieses Fragebogens!**

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing  
Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf  
Tel. 0211-8111302  
E-Mail: philippjohannes.nolte@hhu.de  
Internet: www.marketing.uni-duesseldorf.de

## B2 Ausgewählte Bildschirmkopien des Online-Fragebogens



  
HEINRICH HEINE  
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

3%

---

**Wissenschaftliche Studie des Lehrstuhls für BWL, insb. Marketing der HHU Düsseldorf zur Rolle von Anbieterverlässlichkeit im Kontext betrieblicher Beschaffungsentscheidungen**

**Ziel der Untersuchung:**

Wir gehen davon aus, dass an Beschaffungsentscheidungen beteiligte Personen daran interessiert sind, dass Lieferanten ihre Versprechen einhalten. Folglich definieren wir in dieser Studie Verlässlichkeit als die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Anbieter/Lieferant ein abgegebenes Leistungsversprechen einhält.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, die *Verlässlichkeit eines Lieferanten als Kriterium für die Lieferantenauswahl* zu erforschen. Insbesondere soll überprüft werden, welche Hinweise (Signale) auf Verlässlichkeit des Lieferanten ein Beschaffungsbeteiligter benötigt.

Auf der nachfolgenden Seite finden Sie Hinweise zur *Bearbeitung* sowie zum *Datenschutz*.

**Wir danken Ihnen vielmals für Ihr Interesse an der Studie und Ihre Unterstützung!**

Abbildung 86: Einführungsseite der Online-Erhebung im Programm EFS-Survey



  
HEINRICH HEINE  
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

6%

---

**Bearbeitungshinweise:**

Bitte beantworten Sie alle Fragen bis zum Ende des Fragebogens und  navigieren Sie nur mit den Feldern "Weiter" und "Zurück"  am unteren Ende des Bildschirms.

Durch das Ankreuzen eines Kästchens geben Sie den Grad der Zustimmung zur bzw. Ablehnung der jeweiligen Aussage an. Kreuzen Sie bitte *„keine Angabe“* an, sofern Sie sich nicht sicher sind oder keine Antwort geben möchten. Bitte kreuzen Sie jeweils die Antwort an, welche Ihren Erfahrungen bzw. Ihren Einschätzungen am ehesten entspricht.


**Anmerkung:**

Die Antworten dienen einzig und allein dem Zweck der Datenerhebung und -auswertung im Rahmen eines Forschungsvorhabens und werden selbstverständlich anonymisiert und vertraulich behandelt. Für die Beantwortung dieses Fragebogens werden in etwa 15 Minuten veranschlagt. Der Fragebogen wird erst durch das Abschicken auf der letzten Seite beendet.

**Bei Fragen oder Problemen wenden Sie sich bitte an den Verantwortlichen für die Studie:**

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing  
Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf  
Tel. 0211-8111302  
Email: philippjohannes.nolte@hhu.de

Abbildung 87: Bearbeitungshinweise der Online-Erhebung im Programm EFS-Survey


40%

**Nach Signalen für die Verlässlichkeit eines Lieferanten suche ich immer dann besonders intensiv, wenn...**

	trifft voll und ganz zu 5	4	3	2	trifft überhaupt nicht zu 1	der Fall existiert nicht	keine Angabe
ein Lieferant <b>sehr neu im Markt</b> ist.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unser Unternehmen für den Lieferanten ein <b>kleiner Kunde</b> (z.B. "C-Kunde") ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ein Lieferant aus einem Land kommt, dessen <b>kultureller Hintergrund</b> stark von meinem eigenen <b>abweicht</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
es sich um einen Lieferanten handelt, von dem ich bisher <b>noch keine Beschaffungsobjekte gekauft</b> habe.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
es sich um einen - gemessen am Branchendurchschnitt - <b>besonders kleinen Lieferanten</b> handelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ich <b>über einen Lieferanten keinerlei Empfehlungen von Dritten</b> habe und solche Empfehlungen auch nicht einholen kann und/oder möchte.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sich der <b>Ansprechpartner</b> bei einem Lieferanten <b>geändert hat</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eine Beschaffungsentscheidung <b>in unserem Unternehmen stark umstritten</b> ist.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich bei einem Lieferanten <b>seit sehr langer Zeit nicht bestellt</b> habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich das mit der Beschaffungsentscheidung verbundene <b>Risiko</b> (Schadenseintritt, Ausfallzeiten o.Ä.) als <b>besonders hoch</b> einschätze.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 88: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Suche nach Signalen für Verlässlichkeit in Abhängigkeit von situativen Faktoren



52%

**Mit der Beschaffung welcher nachfolgend genannten Produkte und/oder Dienstleistungen kennen Sie sich am besten aus?**

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Halbfertigwaren und Komponenten / Teile
- Investive Gebrauchsgüter (z.B. Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen, Geräte, Aggregate)
- Installations-, Wartungs-, Inspektions-, Instandhaltungs- und Ersatzteildienstleistungen
- Bauleistungen
- Beratungsdienstleistungen, Schulungen, Informationen (z.B. Marktforschung)
- EDV-/IT-Dienstleistungen

**Hinweis:**  
Bitte lassen Sie uns an Ihrem Expertenwissen teilhaben und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen ausschließlich für diese Produkte und/oder Dienstleistungen.

Abbildung 89: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Auswahlseite zum Zweck des adaptiven Vorgehens

  
HEINRICH HEINE  
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF


55%

**Welche sind die 3 wichtigsten Versprechen, die Ihnen ein Lieferant vor dem Kauf von Bauleistungen explizit geben soll?**

(Bitte vergeben Sie insgesamt genau 3 Kreuze)

- Einhaltung von **Preisabsprachen** und **finanzielle Konditionen**
- Erfüllung der **Qualitätseigenschaften nach unseren Anforderungen** (Lieferung auf dem versprochenen Anforderungsniveau)
- Priorisierung** unserer Anforderungen/Aufträge
- Einhaltung **gesetzlicher Anforderungen**
- Einhaltung von **Vertraulichkeitsvereinbarungen**
- Einhaltung von uns vorgegebener **Sicherheitsanforderungen**
- Beachtung von uns vorgegebener **ökologischer Anforderungen**
- Einhaltung von Terminen** (z.B. Liefertermine, Fristen, Fertigstellungstermine, Verfügbarkeitstermine, Reaktionszeiten)
- Langfristiges Vorhalten/Anbieten** von Beschaffungsobjekten bzw. dazugehöriger Ersatzteile
- Beachtung von uns vorgegebener **sozialer Anforderungen**

Abbildung 90: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Die 3 wichtigsten Versprechen



71%

Abschließend möchten wir gerne wissen, **wie gut Sie vor einem Kauf anhand bestimmter Signale einschätzen können, ob ein Lieferant Terminzusagen einhalten wird** (Termintreue, d.h. Versprechen in Bezug auf die Einhaltung von Lieferterminen, Fristen, Fertigstellungsterminen, Verfügbarkeitsterminen, Reaktionszeiten, Pünktlichkeit o. Ä.).

Wir gehen davon aus, dass es starke, also besonders wichtige und schwache Signale für Verlässlichkeit gibt: Im Folgenden bitten wir Sie daher, eine abstufige Bewertung auf einer Skala mit den Endpunkten „Sehr stark/5“ (falls sehr starkes Signal) und „Sehr wenig/1“ (falls sehr schwaches Signal) vorzunehmen. Falls Sie ein Signal gar nicht heranziehen, wählen Sie bitte "Ich beachte dieses Signal nicht".

**Wie sehr bestärkt Sie das folgende Signal VOR einem Kauf von Bauleistungen in der Einschätzung, dass ein Lieferant Ihrem Unternehmen bzw. Ihnen gegenüber abgegebene Terminzusagen einhalten wird?**

	sehr stark 5	4	3	2	sehr wenig 1	Ich beachte dieses Signal nicht
Garantieversprechen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufsbezeichnungen, Namenszusätze und akademische Titel meiner Ansprechpartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erreichbarkeit meiner Ansprechpartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zum Eingehen kundenspezifischer (nicht für andere Kunden verwendbarer) Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftlicher Erfolg des Lieferanten (z.B. Gewinn, Marktanteile)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auszeichnungen (z.B. Lieferantenpreise, Qualitätsauszeichnungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klar definierte Ansprechpartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesse der Ansprechpartner an den speziellen Bedürfnissen meines Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfüllung von DIN-/ISO-Normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunizierte Bereitschaft des Lieferanten zu Schadensersatzleistungen (z.B. Ausgleichs- bzw. Kompensations-/Penalty-Zahlungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abgestimmte Kommunikation zwischen meinen Ansprechpartnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Präsenz des Lieferanten in den Medien (PR, Selbstdarstellung, Werbung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vom Lieferanten kommunizierte Statistiken (z.B. zu Kundenzufriedenheit, Qualität, Pünktlichkeit etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestaltung der Leistungsübersichten (z.B. Prospekte) für Produkte und/oder Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunizierte Bereitschaft Beschwerden anzunehmen und zu beantworten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Verbindlichkeitseinschränkungen der Versprechen (Fehlen von Vorbehaltsklauseln oder Haftungsausschlüssen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Dichte des Distributions- und Servicenetzes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branding/Markenname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 91: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Signale vor einem Kauf: Teil 1

95%

**Fortsetzung 2: Wie sehr bestärkt Sie das folgende Signal VOR einem Kauf von Bauleistungen in der Einschätzung, dass ein Lieferant Ihrem Unternehmen bzw. Ihnen gegenüber abgegebene Terminzusagen einhalten wird?**

	sehr stark 5	4	3	2	sehr wenig 1	Ich beachte dieses Signal nicht
Langjährige Erfahrung der Ansprechpartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunizierte Flexibilität des Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Präsenz auf einschlägigen Fachmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputation des Lieferanten als "verlässlich"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunizierte Kompetenz meiner Ansprechpartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Durchführung regelmäßiger Besuche bzw. Audits durch Vertreter meines Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität technischer Dokumentationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Investitionen des Lieferanten in den Ausbau seiner Kapazitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologisches Know-How des Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen über finanzielle Stabilität des Lieferanten (bspw. in Geschäftsberichten oder durch Auskunfteien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen über freie Kapazitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes bisheriges Umsatzvolumen mit dem Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empfehlungen von Kooperationspartnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proaktive Kommunikation eingehaltener Versprechen (z.B. in Bezug auf Termineinhaltung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Offenlegung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Abgabe einer Selbstauskunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Teilnahme an von uns für Lieferanten organisierten Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zum Eingehen von Rahmenverträgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparenz der Leistungserstellungsprozesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Abbildung 92: Auszug aus dem Online-Fragebogen – Signale vor einem Kauf: Teil 2

97%

**Falls Sie ein "Management Summary" der zentralen Ergebnisse und/oder eine Einladung zu einem im Sommer 2013 stattfindenden Workshop zum Thema "Verlässlichkeits-Management" (keine Teilnahmegebühr für Umfrageteilnehmer) erhalten möchten, benötigen wir hierzu Ihre Email-Adresse. Diese wird separat von der Auswertung verwendet und Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt.**

Ich möchte ein "Management Summary" der zentralen Ergebnisse erhalten.

Ich möchte zu einem im Sommer 2013 stattfindenden Workshop zum Thema "Verlässlichkeits-Management" eingeladen werden.

**Hinweis:** Falls Sie *keines* der Kästchen anklicken, werden beim Klick auf "Weiter" Ihre Antworten an das System übergeben.

Zurück Weiter

Abbildung 93: Auswahlmöglichkeiten in Bezug auf Anreize nach Abschluss des Online-Fragebogens

### B3 Text der Teilnehmeransprache für die erste Erhebungswelle

Sehr geehrte(r) Frau/Herr XXX,

stellen Sie sich im Rahmen von Beschaffungsvorhaben auch des Öfteren die Frage, ob ein Anbieter seine Versprechen einhalten wird? Mit dieser Frage beschäftigen wir, der Lehrstuhl für Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, uns im Rahmen eines Forschungsprojekts. Daher möchten wir Sie als Praxisexperten einladen, an einer Studie teilzunehmen und uns Ihre Sicht mitzuteilen.

Wichtigstes Ziel unseres Forschungsprojekts ist es, die Rolle des Beschaffungskriteriums **Verlässlichkeit** zu erforschen. Dabei geht es insbesondere darum herauszuarbeiten, wie Unternehmen im Vorfeld einer Beschaffung anhand von Signalen überprüfen können, ob ein Anbieter ihnen gegenüber geäußerte Versprechen einhalten wird. Es wird angestrebt, aus den Erkenntnissen praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten, von welchen auch Sie persönlich profitieren können.

Aus diesem Grund bieten wir allen Umfrageteilnehmern die kostenfreie Möglichkeit,

1. die wesentlichen Ergebnisse der Studie in Form eines Management Summary anzufordern.
2. an einem im Sommer 2013 in Düsseldorf stattfindenden Workshop zum Thema „Verlässlichkeits-Management“ teilzunehmen.

Die Beantwortung der Fragen dauert ungefähr 15 Minuten. Selbstverständlich werden wir Ihre Daten und Angaben streng vertraulich behandeln, nicht an Dritte weitergeben und ausschließlich in anonymisierter Form auswerten.

Durch Ihr Engagement unterstützen Sie die Zusammenarbeit von Universität und Wirtschaft, um gemeinsam und praxisbezogen die Problematik der Auswahl verlässlicher Anbieter zu erforschen und Beschaffungsrisiken zu senken. Gerne können Sie den Teilnahmelink zudem an weitere interessierte Personen mit Bezug zu Beschaffungstätigkeiten weiterleiten, um so die Aussagekraft der Analyse weiter zu verbessern. Herzlichen Dank dafür!

Link zur Umfrage:

[http://ww3.unipark.de/uc/Heine-Uni-Duesseldorf\\_Verlaesslichkeit](http://ww3.unipark.de/uc/Heine-Uni-Duesseldorf_Verlaesslichkeit)

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
(Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

.....

Falls Sie Rückfragen zur Umfrage haben, wenden Sie sich gerne an:

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing  
Universitätsstr. 1  
40225 Düsseldorf

Tel. +49 (0)211 81-11302  
Fax +49 (0)211 81-15226  
Email: philippjohannes.nolte@uni-duesseldorf.de  
Internet: www.marketing.uni-duesseldorf.de  
Xing: [http://www.xing.com/profile/PhilippJohannes\\_Nolte](http://www.xing.com/profile/PhilippJohannes_Nolte)

Abbildung 94: Text der Teilnehmeransprache für die erste Erhebungswelle via E-Mail



## B4 Text der Teilnehmeransprache für die zweite Erhebungswelle

Sehr geehrte(r) Frau/Herr XXX,

stellen Sie sich im Rahmen von Beschaffungsvorhaben auch des Öfteren die Frage, ob ein Anbieter seine Versprechen einhalten wird? Mit dieser Frage beschäftigen wir, der Lehrstuhl für Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, uns im Rahmen eines Forschungsprojekts. Bisher haben nahezu 700 Fach- und Führungskräfte an der Studie teilgenommen. Aufgrund dieser großen Resonanz und auf Wunsch vieler Befragungsteilnehmer haben wir entschieden, die Studie eine weitere Woche *bis einschließlich Freitag, den 12.04.2013* im Feld zu belassen. Daher möchten wir Sie als Praxisexperten *Letztmalig* einladen, an der Studie teilzunehmen und uns Ihre Sicht mitzuteilen.

Wichtigstes Ziel unseres Forschungsprojekts ist es, die Rolle des Beschaffungskriteriums **Verlässlichkeit** zu erforschen. Dabei geht es insbesondere darum herauszuarbeiten, wie Unternehmen im Vorfeld einer Beschaffung anhand von Signalen überprüfen können, ob ein Anbieter ihnen gegenüber geäußerte Versprechen einhalten wird. Es wird angestrebt, aus den Erkenntnissen praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten, von welchen auch Sie persönlich profitieren können.

Aus diesem Grund bieten wir allen Umfrageteilnehmern die kostenfreie Möglichkeit,

1. die wesentlichen Ergebnisse der Studie in Form eines Management Summary anzufordern.
2. an einem im Sommer 2013 in Düsseldorf stattfindenden Workshop zum Thema „Verlässlichkeits-Management“ teilzunehmen.

Die Beantwortung der Fragen dauert ungefähr 15 Minuten. Selbstverständlich werden wir Ihre Daten und Angaben streng vertraulich behandeln, nicht an Dritte weitergeben und ausschließlich in anonymisierter Form auswerten.

Durch Ihr Engagement unterstützen Sie die Zusammenarbeit von Universität und Wirtschaft, um gemeinsam und praxisbezogen die Problematik der Auswahl verlässlicher Anbieter zu erforschen und Beschaffungsrisiken zu senken. Gerne können Sie den Teilnahmelink zudem an weitere interessierte Personen mit Bezug zu Beschaffungstätigkeiten weiterleiten, um so die Aussagekraft der Analyse weiter zu verbessern. Herzlichen Dank dafür!

Link zur Umfrage:

[http://ww3.unipark.de/uc/Heine-Uni-Duesseldorf\\_Verlaesslichkeit](http://ww3.unipark.de/uc/Heine-Uni-Duesseldorf_Verlaesslichkeit)

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
(Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

.....

Falls Sie Rückfragen zur Umfrage haben, wenden Sie sich gerne an:

Dipl.-Kfm. Philipp Johannes Nolte  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing  
Universitätsstr. 1  
40225 Düsseldorf

Tel. +49 (0)211 81-11302  
Fax +49 (0)211 81-15226  
Email: philippjohannes.nolte@uni-duesseldorf.de  
Internet: www.marketing.uni-duesseldorf.de  
Xing: [http://www.xing.com/profile/PhilippJohannes\\_Nolte](http://www.xing.com/profile/PhilippJohannes_Nolte)

Abbildung 95: Text der Teilnehmeransprache für die zweite Erhebungswelle via E-Mail

## Literaturverzeichnis

- Adler, Jost (1996):** Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen: Eine nachfragerorientierte Analyse, Wiesbaden.
- Adler, Jost (2003):** Anbieter- und Vertragstypenwechsel: Eine nachfragerorientierte Analyse auf der Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden.
- Aghamoukjan, Anahid; Buber, Renate; Meyer, Michael (2009):** Qualitative Interviews, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 415-436.
- Akerlof, George A. (1970):** The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 84, H. 3, S. 488-500.
- Albers, Sönke (2007):** Vertrieb, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1945-1954.
- Alchian, Armen A.; Woodward, Susan (1988):** The Firm is Dead; Long Live the Firm, in: Journal of Economic Literature, Jg. 26, H. 1, S. 65-79.
- AMA (2013):** Definition of Marketing, veröffentlicht im Internet: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, (Download: 17.02.2014).
- Anderson, James C. (1995):** Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 346-350.
- Anderson, James C.; Kumar, Nirmalya; Narus, James A. (2007):** Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets, Boston.
- Anderson, James C.; Narus, James A.; Narayandas, Das (2009):** Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, 3. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Ansoff, H. I. (1975):** Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, in: California Management Review, Jg. 18, H. 2, S. 21-33.
- Arnold, Ulli (1996):** Sourcing-Konzepte, in: Kern, Werner; Schröder, Hans-Horst; Weber, Jürgen (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 7, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1862-1874.
- Arnold, Ulli (2013):** Globalisierung und Beschaffung, in: Binckebanck, Lars; Belz, Christian (Hrsg.): Internationaler Vertrieb: Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft, Wiesbaden, S. 263-279.

- Aronson, Elliot; Wilson, Timothy D.; Akert, Robin M. (2008):** Sozialpsychologie, 6. Aufl., München, Boston [u.a.].
- Arrow, Kenneth J. (1985):** The Economics of Agency, in: Pratt, J. W.; Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, Cambridge, S. 37-51.
- Bacher, Johann; Pöge, Andreas; Wenzig, Knut (2010):** Clusteranalyse: Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren, 3. Aufl., München.
- Backhaus, Klaus (2003):** Industriegütermarketing, 7. Aufl., München.
- Backhaus, Klaus; Aufderheide, Detlef; Späth, Georg-Michael (1994):** Marketing für Systemtechnologien: Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes, Stuttgart.
- Backhaus, Klaus; Bauer, Matthias (2003):** Zufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen, in: Rese, Mario; Söllner, Albrecht; Utzig, Peter B. (Hrsg.): Relationship-Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven, Berlin [u.a.], S. 105-138.
- Backhaus, Klaus; Bröker, Ole; Brüne, Philipp; Gausling, Philipp (2013):** Digitale Medien in B2B-Beschaffungsprozessen – eine explorative Untersuchung: Arbeitspapier Nr. 52.
- Backhaus, Klaus; Brüne, Philipp A.; Wiegand, Nico (2013):** Auftragsfinanzierung und Financial Engineering, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 137-172.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2011):** Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 13. Aufl., Berlin.
- Backhaus, Klaus; Günter, Bernd (1976):** A phase-differentiated interaction approach to industrial marketing decisions, in: Industrial Marketing Management, Jg. 5, H. 5, S. 255-270.
- Backhaus, Klaus; Sabel, Tatjana (2004):** Markenrelevanz auf Industriegütermärkten, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 779-797.
- Backhaus, Klaus; Schneider, Helmut (2009):** Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2010):** Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.
- Backhaus, Klaus; Weiber, Rolf (2007):** Forschungsmethoden der Datenauswertung, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 524-535.
- Bagozzi, Richard P. (1975):** Marketing as Exchange, in: Journal of Marketing, Jg. 39, H. 4, S. 32-39.

- Bagozzi, Richard P.; Phillips, Lynn W. (1982):** Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 27, H. 3, S. 459-459.
- Balderjahn, Ingo (2007):** Umweltschutz und Unternehmung, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1761-1769.
- Barclay, Donald W. (1991):** Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 28, H. 2, S. 145-159.
- Barclay, Donald W.; Bunn, Michele D. (2006):** Process heuristics in organizational buying: Starting to fill a gap, in: *Journal of Business Research*, Jg. 59, H. 2, S. 186-194.
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Jg. 17, H. 1, S. 99-120.
- Barney, Jay B. (2007):** Gaining and sustaining competitive advantage, 3. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Barney, Jay B.; Hansen, Mark H. (1994):** Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 15, H. Special Issue: Competitive Organizational Behavior, S. 175-190.
- Barney, Jay B.; Hesterly, William S. (2010):** Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases, 3. Aufl., Boston, Hong Kong.
- Bartsch, Michael (2013):** Service Level Agreements – rechtliche Aspekte, in: *Informatik-Spektrum*, Jg. 36, H. 5, S. 449-454.
- Basdeo, Dax K.; Smith, Ken G.; Grimm, Curtis M.; Rindova, Violina P.; Derfus, Pamela J. (2006):** The impact of market actions on firm reputation, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, H. 12, S. 1205-1219.
- Bauer, Matthias (2000):** Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden.
- Baumeister, Alexander (2008):** Lebenszykluskosten alternativer Verfügbarkeitsgarantien im Anlagenbau, Wiesbaden.
- Bayon, Tomas (1997):** Neuere Mikroökonomie und Marketing: Eine wissenschaftstheoretisch geleitete Analyse, Wiesbaden.
- Becker, Jochen (2012):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Aufl., München.
- Bendapudi, Neeli; Berry, Leonard L. (1997):** Customers' motivations for maintaining relationships with service providers, in: *Journal of Retailing*, Jg. 73, H. 1, S. 15-37.

- Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden.
- Bergen, Mark; Dutta, Shantanu; Walker, Orville C. (1992):** Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, in: Journal of Marketing, Jg. 56, H. 3, S. 1-24.
- Berger, Thomas G. (2012):** Service-Level-Agreements: Konzeption und Management von Service-Level-Agreements für IT-Dienstleistungen, Saarbrücken.
- Berkel, Georg (2013):** Vertragsmanagement, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 173-222.
- Berry, Leonard L. (1983):** Relationship Marketing, in: Berry, Leonard L.; Shostack, Lynn G.; Upah Greory D. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, S. 25-28.
- Berry, Leonard L.; Parasuraman, Ananthanarayanan (1992):** Service Marketing, New York.
- Bharadwaj, Neeraj (2004):** Investigating the decision criteria used in electronic components procurement, in: Industrial Marketing Management, Jg. 33, H. 4, S. 317-323.
- Bitner, Mary; Brown, Stephen; Meuter, Matthew (2000):** Technology Infusion in Service Encounters, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 28, H. 1, S. 138-149.
- Bitner, Mary J. (1995):** Building service relationships: It's all about promises, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, H. 4, S. 246-251.
- Bittner, Mary J.; Booms, Bernard H.; Tetreault, Mary S. (1990):** The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, Jg. 54, H. 1, S. 71-84.
- Blois, K. J. (1999):** Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status, in: Journal of Management Studies, Jg. 36, H. 2, S. 197-215.
- Blythe, Jim; Zimmerman, Alan (2005):** Business-to-Business Marketing Management: A Global Perspective, Mason.
- Bogaschewsky, Ronald; Broens, Michael; Müller, Holger (2009):** Elektronische Beschaffung 2009: Stand der Nutzung von Katalogsystemen, Katalogbasierte Systeme, E-Sourcing, E-Collaboration und Tools zur Lieferantenbewertung, Würzburg.
- Bogaschewsky, Ronald; Müller, Holger (2014):** Tools im E-Procurement weiter gefragt, in: Beschaffung aktuell, H. 6, S. 46-47.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014):** Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.

- Böhler, Heymo (2004):** Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bohnsack, Ralf; Przyborski, Aglaja (2009):** Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 491-506.
- Bonoma, Thomas V. (1982):** Major Sales: Who Really Does the Buying?, in: Harvard Business Review, Jg. 60, H. 3, S. 111-119.
- Borghini, Stefania; Golfetto, Francesca; Rinallo, Diego (2006):** Ongoing search among industrial buyers, in: Journal of Business Research, Jg. 59, H. 10-11, S. 1151-1159.
- Bowen, David E. (1986):** Managing Customers as Human Resources in Service Organizations, in: Human Resource Management, Jg. 25, H. 3, S. 371-383.
- Brinkmann, Jörg (2006):** Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen, Wiesbaden.
- Brüggemann, Holger; Bremer, Peik (2012):** Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2004):** Kommunikationspolitik für Industriegüter, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 697-721.
- Bruhn, Manfred (2009a):** Das kommunikationspolitische Instrumentarium, in: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 23-43.
- Bruhn, Manfred (2009b):** Kundenintegration und Relationship Marketing, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 111-132.
- Bruhn, Manfred (2009c):** Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred (2012):** Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München.
- Bruhn, Manfred (2013):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement ; Grundlagen, Konzepte, Methoden, 9. Aufl., Berlin [u.a.].
- Bruhn, Manfred; Schäfer, Daniela B. (2011):** Kundenorientierung im Vertrieb, in: Homburg, Christian; Wieseke, Jan (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie, Führung, Informationsmanagement, CRM, Wiesbaden, S. 411-436.
- Brunner, Franz J. (2011):** Japanische Erfolgskonzepte: KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD<sup>3</sup> - Lean Development, 2. Aufl., München [u.a.].

- Bryman, A. (2006):** Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?, in: *Qualitative Research*, Jg. 6, H. 1, S. 97-113.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (2013):** Elektronische Beschaffung 2013, (Download: 04.07.2013).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (Hrsg., 2012):** BME Umfrage Top-Kennzahlen im Einkauf: Datenerhebung 2012 Best-in-Class-Werte, Frankfurt am Main.
- Bunn, Michele D. (1993a):** Taxonomy of Buying Decision Approaches, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, H. 1, S. 38-56.
- Bunn, Michele D. (1993b):** Information Search in Industrial Purchase Decisions, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Jg. 1, H. 2, S. 67-102.
- Burmann, Christoph (2007):** Flexibilität, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 6. Aufl., Stuttgart, S. 504-515.
- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin (2005):** Grundlagen der Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.
- Büttgen, Marion (2007):** Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess: Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung, Wiesbaden.
- Büttgen, Marion (2008):** Erscheinungsformen der Kundenintegration und Ansätze eines Integrationsmanagements, in: Stauss, Bernd (Hrsg.): *Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, S. 105-132.
- Büttgen, Marion (2009):** Beteiligung von Konsumenten an der Dienstleistungserstellung: Last oder Lust? – Eine motivations- und dissonanztheoretische Analyse, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): *Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 63-89.
- Butzer-Strothmann, Kristin (1999):** Krisen in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Calonius, H. (2006):** Contemporary Research in Marketing: A Market Behaviour Framework, in: *Marketing Theory*, Jg. 6, H. 4, S. 419-428.
- Caniëls, Marjolein C.; Gelderman, Cees J. (2005):** Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, Jg. 11, H. 2-3, S. 141-155.
- Chesbrough, H. (2007):** Why companies should have open business models, in: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 48, H. 2, S. 21-28.
- Choffray, Jean-Marie; Lilien, Gary L. (1978):** Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Jg. 42, H. 2, S. 20-31.

- Churchill, Gilbert A. (1979):** A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 16, H. 1, S. 64-73.
- Cleff, Thomas (2011):** Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse: Eine computergestützte Einführung mit Excel, PASW (SPSS) und STATA, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Coase, R. H. (1937):** The Nature of the Firm, in: *Economica, New Series*, Jg. 4, H. 16, S. 386-405.
- Cohen, Jacob (1992):** A power primer, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 112, H. 1, S. 155-159.
- Connelly, B. L.; Certo, S. T.; Ireland, R. D.; Reutzel, C. R. (2010):** Signaling Theory: A Review and Assessment, in: *Journal of Management*, Jg. 37, H. 1, S. 39-67.
- Cornelsen, Jens (2000):** Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Cornelsen, Jens (2006):** Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 183-215.
- Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (2007):** *Dienstleistungsmanagement*, 5. Aufl., München.
- Cortina, Jose M. (1993):** What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 78, H. 1, S. 98-104.
- Cova, Bernard; Salle, Robert (2000):** Rituals in managing extrabusiness relationships in international project marketing: a conceptual framework, in: *International Business Review*, H. 9, S. 669-685.
- Cova, Bernard; Salle, Robert (2007):** Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions' A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 36, H. 2, S. 138-146.
- Cox, D. F.;** Harvard University. Graduate School of Business Administration (1967): *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*.
- Crane, Andrew; Matten, Dirk (2010):** *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, 3. Aufl., Oxford, New York.
- Crow, Lowell E.; Lindquist, Jay D. (1985):** Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 14, H. 1, S. 49-58.
- Dahlke, Beate (2001):** *Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich: Konzeptualisierung und Operationalisierung*, Wiesbaden.



- Dammer, Ingo; Szymkowiak, Frank (2008):** Gruppendiskussionen in der Marktforschung, 2. Aufl., Köln.
- Darby, Michael R.; Karni, Edi (1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Jg. 16, H. 1, S. 67-88.
- Das, Kallol (2009):** Relationship marketing research (1994-2006): An academic literature review and classification, in: Marketing Intelligence & Planning, Jg. 27, H. 3, S. 326-363.
- Dauner, Jörg (2012):** Zahlungsbereitschaft für Remote Services: Kundenintegrationspezifische Betrachtung im Maschinen- und Anlagenbau, Wiesbaden.
- Davies, Gary; Chun, Rosa; Da Silva, Rui V.; Roper, Stuart (2003):** Corporate Reputation and Competitiveness, London.
- Delfmann, Werner (2007):** Wertschöpfungskette, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1965-1977.
- Demeter, Krisztina (2013):** Time-based competition — the aspect of partner proximity, in: Decision Support Systems, Jg. 54, H. 4, S. 1533-1540.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., DIHK (2013):** DIHK-Außenwirtschaftsreport 2013, Berlin.
- Diller, Hermann (1996):** Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, H. 2, S. 81-94.
- Diller, Hermann (2001):** Kunde, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 845.
- Dölle, Johannes E. (2013):** Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie: Struktur und Entwicklung der Lieferantenbeziehungen von Automobilherstellern, Wiesbaden.
- Doney, Patricia M.; Cannon, Joseph P. (1997):** An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Jg. 61, H. 2, S. 35-51.
- Durst, Sebastian M. (2011):** Strategische Lieferantenentwicklung – Rahmenbedingungen, Optionen und Auswirkungen auf Abnehmer und Lieferant, in: Bogaschewsky, Ronald; Eßig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Hrsg.): Supply Management Research: Aktuelle Forschungsergebnisse 2011, Band 4, Wiesbaden, S. 3-28.
- Durst, Sebastian M.; Sucky, Eric (2010):** Lieferantenentwicklung: Stand der empirischen Forschung, in: Bogaschewsky, Ronald (Hrsg.): Supply Management Research: Aktuelle Forschungsergebnisse 2009, Band 2, Wiesbaden, S. 37-71.
- Dwyer, Robert F.; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo (1987):** Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Jg. 51, H. 2, S. 11-27.

- Dwyer, Robert F.; Tanner, John F. (2009):** Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, 4. Aufl., Boston.
- Eggert, Andreas (1999):** Kundenbindung aus Kundensicht: Konzeptualisierung - Operationalisierung - Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden, Wiesbaden.
- Eggert, Andreas (2006):** Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 41-59.
- Eggert, Andreas; Högrove, Jens; Ulaga, Wolfgang; Muenkhoff, Eva (2011):** Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis, in: Industrial Marketing Management, Jg. 40, H. 5, S. 661-670.
- Eigner, Martin; Stelzer, Ralph (2008):** Product Lifecycle Management, 2. Aufl., Heidelberg [u.a.].
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, Jg. 14, H. 1, S. 57-74.
- Ellis, Avy; Kaufenstein, Michael (2004):** Dienstleistungsmanagement: Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management, Berlin.
- Ellis, Nick (2011):** Business-to-business marketing: Relationships, networks and strategies, Oxford.
- Ellis, Scott C.; Henry, Raymond M.; Shockley, Jeff (2010):** Buyer perceptions of supply disruption risk: A behavioral view and empirical assessment, in: Journal of Operations Management, Jg. 28, H. 1, S. 34-46.
- Ellram, Lisa M. (2002):** Total Cost of Ownership, in: Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte - innovative Instrumente - aktuelle Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 659-671.
- Engelhardt, Werner H.; Backhaus, Klaus; Günter, Bernd (1977):** Investitionsgüter-Marketing: Eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung, in: Journal of business economics, Jg. 47, H. 3, S. 153-166.
- Engelhardt, Werner H.; Günter, Bernd (1981):** Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart.
- Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 45, H. 6, S. 395-426.

- Engelhardt, Werner H.; Reckenfelderbäumer, Martin (2006):** Industrielles Service-Management, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 209-318.
- Ensthaler, Jürgen; Gesmann-Nuissl, Dagmar; Müller, Stefan (2010):** Technikrecht: Rechtliche Grundlagen des Technologiemanagements, Berlin.
- Erichson, Bernd; Hammann, Peter (2011):** Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Bea, Franz X.; Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Bd. 2: Führung, 10. Aufl., Stuttgart u.a., S. 392-447.
- Esch, Franz-Rudolf (2014):** Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Essig, Michael; Amann, Markus (2009):** Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Jg. 15, H. 2, S. 103-113.
- Europäische Kommission (Hrsg., 2003):** EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen: (2003/361/EG).
- Evans, Joel R.; Mathur, Anil (2005):** The value of online surveys, in: Internet Research, Jg. 15, H. 2, S. 195-219.
- Evanschitzky, Heiner; Michaelis, Manuel; Prykop, Catja (2011):** Verkäuferpersönlichkeit als Garant zufriedener Kunden im Vertrieb, in: Homburg, Christian; Wieseke, Jan (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie, Führung, Informationsmanagement, CRM, Wiesbaden, S. 457-479.
- Fantapié Altobelli, Claudia (2011):** Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Stuttgart.
- Faßnacht, Martin; Möller, Sabine (2004):** Neuere Entwicklungen im organisationalen Beschaffungsverhalten, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 375-398.
- Festinger, L. (1962):** A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.
- Fischer, M.; Hüser, A.; Mühlenkamp, C.; Schade, C.; Schott, E. (1993):** Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 45, H. 4, S. 444-470.
- Fischer, Thomas M. (1993):** Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit, München.
- Fischer, Thomas M.; Sterzenbach, Sven (2006):** ZP-Stichwort: Shared Service Centers, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Jg. 17, H. 1, S. 123-128.

- Fitzgerald, Ronald L. (1989):** Investitionsgütermarketing auf Basis industrieller Beschaffungsentscheidungen: Entscheidungsprozesse beim Kauf von Industrieanlagen, Wiesbaden.
- Flanagan, John C. (1954):** The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, Jg. 51, H. 4, S. 327-358.
- Flick, Uwe (2010):** Triangulation, in: Mey, Günter (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden, S. 278-289.
- Fließ, Sabine (1996):** Prozessevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 91-105.
- Fließ, Sabine (2000):** Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, S. 251-369.
- Fließ, Sabine (2004):** Kundenintegration, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 521-551.
- Fließ, Sabine (2006):** Persönlicher Verkauf, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 549-627.
- Fließ, Sabine (2008):** Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990):** What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: Academy of Management Journal, Jg. 33, H. 2, S. 233-258.
- Fombrun, Charles J. (1996):** Reputation: Realizing value from the corporate image, Boston, Mass.
- Ford, David (Hrsg., 2009):** Understanding business marketing and purchasing: An interaction approach, 3. Aufl., Andover.
- Ford, David; Mouzas, Stefanos (2010):** Networking under uncertainty: Concepts and research agenda, in: Industrial Marketing Management, Jg. 39, H. 6, S. 956-962.
- Foscht, Thomas; Angerer, Thomas; Swoboda, Bernhard (2009):** Mixed Methods: Systematisierung von Untersuchungsdesigns, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 247-259.
- Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard (2011):** Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Franz, Klaus-Peter (2006):** Der Kundenwert in Modellen des Wertmanagement, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 447-460.

- Frazier, Gary L.; Spekman, Robert E.; O'Neal, Charles R. (1988):** Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, in: Journal of Marketing, Jg. 52, H. 4, S. 52-67.
- Freeman, R. Edward (2004):** The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 5, H. 3, S. 228-241.
- Freiling, Jörg (1995):** Die Abhängigkeit der Zulieferer: Ein strategisches Problem, Wiesbaden.
- Freiling, Jörg (2004):** Performance Contracting, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 677-695.
- French, John R.; Raven, Bertram H. (1959):** The bases of social power, in: Cartwright, Dorwin (Hrsg.): Studies in social power, Ann Arbor, S. 150-167.
- Frie, Jan (2007):** Kostenmanagement im Dienstleistungsbereich: Leitfaden zur Definition von Schwerpunkten und Auswahl von Instrumenten, Berlin.
- Friedrich, Stephan A. (2000):** Konzentration der Kräfte: A Ressource-Based View, in: Freiling, Jörg; Hammann, Peter (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements, Gabler-Edition Wissenschaft Strategisches Kompetenz-Management, Wiesbaden, S. 225-248.
- Ganesan, Shankar; Hess, Ron (1997):** Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship, in: Marketing Letters, Jg. 8, H. 4, S. 439-448.
- Geider, Carl H. (1990):** Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung, 2. Aufl., Köln.
- Gelbrich, Katja (2009):** Blueprinting, sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique. Drei Methoden zur qualitativen Messung von Dienstleistungsqualität, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 617-633.
- Gelderman, Cees J.; Van Weele, Arjan J. (2003):** Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Jg. 9, H. 5-6, S. 207-216.
- Gemünden, Hans G. (1985):** Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage: Eine systematische Bestandsaufnahme der empirischen Befunde, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 7, H. 1, S. 27-38.
- Gemünden, Hans G. (1993):** Informationsverhalten, in: Hauschildt, Jürgen; Grün, Oskar (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: zu einer Realtheorie der Unternehmung: Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart, S. 839-877.
- Gemünden, Hans G.; Walter, Achim (1998):** Beziehungspromotoren: Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse, in: Hauschildt, Jürgen (Hrsg.): Promotoren: Champions der Innovation, Wiesbaden, S. 111-132.

- Ghingold, Morry; Wilson, David T. (1985):** Buying Center Structure – An Extended Framework for Research, in: Spekman, Robert E.; Wilson, David T. (Hrsg.): Strategic Approach to Business Marketing, Chicago, IL, S. 180-193.
- Gierl, Heribert; Hüttl, Verena (2009):** Persönliche Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 231-247.
- Gierl, Heribert; Zhu, Yajing (2009):** Wessen Fehler? Aussagen der Attributionstheorie zur Relevanz von Schuld in Anbieter-Nachfrager-Beziehungen, in: der markt, Jg. 48, H. 3, S. 79-103.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Goldberg, Victor P. (2008):** The Enforcement of Contracts and Private Ordering, in: Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (Hrsg.): Handbook of New Institutional Economics, Berlin, S. 491-511.
- Grau, Carsten; Markwardt, Karsten (2011):** Internationale Verträge, Heidelberg [u.a.].
- Gremler, Dwayne D. (2004):** The Critical Incident Technique in Service Research, in: Journal of Service Research, Jg. 7, H. 1, S. 65-89.
- Greving, Bert (2009):** Messen und Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Anton; Wolf, Jochaim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 64-78.
- Grønhaug, Kjell (1976):** Exploring Environmental Influences in Organizational Buying, in: Journal of Marketing Research, Jg. 13, H. 3, S. 225-229.
- Grönroos, Christian (1990):** Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Jg. 20, H. 1, S. 3-11.
- Grönroos, Christian (1994):** From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, Jg. 32, H. 2, S. 4-20.
- Grönroos, Christian (2007):** Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 3. Aufl., Chichester.
- Grönroos, Christian (2009):** Marketing as promise management: regaining customer management for marketing, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 24, H. 5/6, S. 351-359.
- Grund, Michael A. (1998):** Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden.
- Gudehus, Timm (2012):** Dynamische disposition: Strategien, Algorithmen und Werkzeuge zur optimalen Auftrags-, Bestands- und Fertigungsdisposition, 3. Aufl., Berlin.

- Gummesson, Evert (1987):** The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships, in: Long Range Planning, Jg. 20, H. 4, S. 10-20.
- Gummesson, Evert (2008):** Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy, 3. Aufl., Amsterdam.
- Günter, Bernd (1979a):** Das Marketing von Großanlagen: Strategieprobleme des Systems Selling, Berlin.
- Günter, Bernd (1979b):** Die Referenzanlage als Marketing-Instrument, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 31, H. 8, S. 145-151.
- Günter, Bernd (1985):** Local Content: Eine Herausforderung für das internationale Marketing, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 7, H. 4, S. 263-274.
- Günter, Bernd (1990):** Markt- und Kundensegmentierung in dynamischer Betrachtungsweise, in: Kliche, Mario; Baaken, Thomas; Pörner, Ronald (Hrsg.): Investitionsgütermarketing: Positionsbestimmung und Perspektiven: Karl-Heinz Strothmann zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 113-130.
- Günter, Bernd (1992):** Unternehmenskooperation im Investitionsgüter-Marketing: Überlegungen zu einer unterschätzten Strategie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, H. 9, S. 792-808.
- Günter, Bernd (1993):** Organisationales Beschaffungsverhalten, in: Berndt, Ralph; Hermanns, Arnold (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden, S. 193-208.
- Günter, Bernd (1997):** Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus, Klaus; Günter, Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, S. 213-231.
- Günter, Bernd (1998a):** Qualitativ ausgerichtete Small-sample-Marktforschung : Kundenkonferenzen als Beispiel für Customer Focus Groups im After-sales-Marketing, in: Erichson, Bernd; Hildebrandt, Lutz (Hrsg.): Probleme und Trends in der Marketing-Forschung: Festschrift für Professor Dr. Peter Hammann zum 60. Geburtstag, Stuttgart, S. 193-207.
- Günter, Bernd (1998b):** Projektkooperationen, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement: Projektbearbeitung für den technischen Vertrieb, Berlin, S. 267-312.
- Günter, Bernd (2006a):** Vertragsgestaltung im Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 773-799.
- Günter, Bernd (2006b):** Kundenwert – mehr als nur Erlös: Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 241-265.

- Günter, Bernd (2007):** Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil im Business-to-Business-Marketing, in: Büschken, Joachim; Voeth, Markus; Weiber, Rolf (Hrsg.): Innovationen für das Industriegütermarketing: Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus zum 60. Geburtstag, Stuttgart, S. 185-199.
- Günter, Bernd (2008):** Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 335-356.
- Günter, Bernd (2012):** Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 325-348.
- Günter, Bernd (2013):** Projektkooperationen, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 383-425.
- Günter, Bernd; Hausmann, Andrea (2009):** Kulturmarketing, Wiesbaden.
- Günter, Bernd; Hausmann, Andrea (2012):** Kulturmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (2003):** Die Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbietersicht, in: Rese, Mario; Söllner, Albrecht; Utzig, Peter B. (Hrsg.): Relationship-Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven, Berlin [u.a.], S. 45-70.
- Günter, Bernd; Kuhl, Matthias (2000):** Industrielles Beschaffungsmanagement, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, S. 371-449.
- Günter, Bernd; Platzek, Thomas (1999):** Stenose von Feedbackkanälen und ihre Bedeutung für kundenorientiertes Verhalten - ein Problem des internen Marketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wissenschaft & Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden, s.l., S. 389-408.
- Haase, Michaela; Kleinaltenkamp, Michael (2013):** S-D Logic as an Example of non-Cumulative Scientific Progress in the Marketing Discipline, in: DBW Die Betriebswirtschaft, Jg. 73, H. 2, S. 95-112.
- Hadjikhani, Amjad (1996):** Project marketing and the management of discontinuity, in: International Business Review, Jg. 5, H. 3, S. 319-336.
- Hadjikhani, Amjad; LaPlaca, Peter (2013):** Development of B2B marketing theory, in: Industrial Marketing Management, Jg. 42, H. 3, S. 294-305.
- Haller, Sabine (2012):** Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Hamann, Peter; Lohrberg, Werner (1986):** Beschaffungsmarketing, Stuttgart.
- Harmon-Jones, Eddie; Harmon-Jones, Cindy (2007):** Cognitive Dissonance Theory After 50 Years of Development, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 38, H. 1, S. 7-16.



- Hartmann, Horst; Pahl, Hans-Joachim; Spohrer, Hans (1992):** Lieferantenbewertung - aber wie?, Gernsbach.
- Hauschildt, Jürgen; Chakrabarti, Alok K. (1998):** Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: Hauschildt, Jürgen (Hrsg.): Promotoren: Champions der Innovation, Wiesbaden, S. 67-87.
- Heger, Günter (1984):** Das Rollenverhalten des Akquisiteurs im industriellen Anlagengeschäft, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, H. 4, S. 235-244.
- Heide, Jan; John, George (1992):** Do Norms Matter in Marketing Relationships?, in: The Journal of Marketing, Jg. 56, H. 2, S. 32-44.
- Helm, Sabrina (2000):** Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.
- Helm, Sabrina (2001):** Unsicherheitsaspekte integrativer Leistungserstellung: Eine Analyse am Beispiel der Anbieter-Nachfrager-Interaktion im Asset Management, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001, Wiesbaden, S. 67-89.
- Helm, Sabrina (2007a):** One reputation or many?: Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation, in: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 12, H. 3, S. 238-254.
- Helm, Sabrina (2007b):** Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Wiesbaden.
- Helm, Sabrina; Günter, Bernd (2000):** Kundenempfehlungen: Resultat und Ausgangspunkt des Kundenbindungsmanagements im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 103-130.
- Helm, Sabrina; Günter, Bernd (2006):** Kundenwert: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-38.
- Helm, Sabrina; Rolfes, Ludger; Günter, Bernd (2006):** Suppliers' willingness to end unprofitable customer relationships: An exploratory investigation in the German mechanical engineering sector, in: European Journal of Marketing, Jg. 40, H. 3/4, S. 366-383.
- Helm, Sabrina; Scheelen, Markus; Günter, Bernd (2006):** Kundenbewertung in mehrstufigen Märkten, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 397-421.
- Henneberg, Stephan C.; Pardo, Catherine; Mouzas, Stefanos; Naudé, Peter (2009):** Value dimensions and relationship postures in dyadic "Key Relationship Programmes", in: Journal of Marketing Management, Jg. 25, H. 5/6, S. 535-550.

- Herbig, Paul; Milewicz, John; Golden, Jim (1994):** A model of reputation building and destruction, in: Journal of Business Research, Jg. 31, H. 1, S. 23-31.
- Hildebrandt, Lutz (1999):** Hypothesenbildung und empirische Überprüfung, in: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 33-57.
- Himme, Alexander (2009):** Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konrad, Udo; Walter, Anton; Wolf, Jochaim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 485-500.
- Hirshleifer, J.; Riley, John G. (1979):** The Analytics of Uncertainty and Information – An Expository Survey, in: Journal of Economic Literature, Jg. 17, H. 4, S. 1375-1421.
- Hoffmann, Petra (2012):** Innovative Supply Risk Management, in: Bogaschewsky, Ronald; Eßig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Hrsg.): Supply Management Research: Aktuelle Forschungsergebnisse 2012, Reihe: Advanced Studies in Supply Management, Wiesbaden, S. 79-104.
- Höld, Regina (2009):** Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 655-668.
- Holzmüller, Hartmut H.; Buber, Renate (2009):** Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-20.
- Homburg, Christian (2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Christian (2012):** Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike (2008):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 103-134.
- Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike (2013):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 101-134.
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2013):** Kundenbindungsmanagement: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 3-39.

- Homburg, Christian; Gierig, Annette (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 18, H. 1, S. 5-24.
- Homburg, Christian; Rudolph, Bettina (2001):** Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues, in: *Journal of Business Research*, Jg. 52, H. 1, S. 15-33.
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko (2006):** Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 157-181.
- Homburg, Christian; Schilke, Oliver; Reimann, Martin (2009):** Triangulation von Umfragedaten in der Marketing- und Managementforschung: Inhaltsanalyse und Anwendungshinweise, in: *DBW Die Betriebswirtschaft*, Jg. 69, H. 2, S. 173-193.
- Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth (2012):** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 17-51.
- Homburg, Christian; Werner, Harald (1998):** Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 50, H. 11, S. 979-1009.
- Huppertsberg, Bernd; Kirsch, Werner (1977):** Beschaffungsentscheidungen auf Investitionsgütermärkten: Kriterien der Auswahlentscheidung beim Kauf von Investitionsgütern, München.
- Hutt, Michael D.; Speh, Thomas W. (2013):** *Business marketing management: B2B*, 11. Aufl., Mason.
- IMP Group (1982):** An Interaction Approach, in: Håkansson, Håkan (Hrsg.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, S. 10-27.
- Ivens, B. S.; Blois, K. J. (2004):** Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution, in: *Marketing Theory*, Jg. 4, H. 3, S. 239-263.
- Jacob, Frank (2002):** *Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs*, Wiesbaden.
- Jacob, Frank (2007):** Zukünftige Entwicklungslinien der Kundenintegrationsforschung im Zuliefergeschäft, in: Büschken, Joachim; Voeth, Markus; Weiber, Rolf (Hrsg.): *Innovationen für das Industriegütermarketing: Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus zum 60. Geburtstag*, Stuttgart, S. 459-477.
- Jacob, Frank (2013):** Auftragsmanagement, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar (Hrsg.): *Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1-57.

- Jacob, Frank; Kleinaltenkamp, Michael (2004a):** Leistungsindividualisierung und -standardisierung, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 601-624.
- Jacob, Frank; Kleinaltenkamp, Michael (2004b):** Deutschsprachige Ansätze für eine Industriegütermarketingtheorie, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 213-229.
- Jacob, Frank; Plötner, Olaf (1998):** Prozessorientiertes Kommunikationsmanagement, in: Kleinaltenkamp, Michael; Ehret, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement im Technischen Vertrieb: Neue Konzepte und erprobte Beispiele für das Business-to-Business Marketing, VDI-Buch, Berlin [u.a.], S. 121-139.
- Janker, Christian (2008):** Multivariate Lieferantenbewertung: Empirische gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976):** Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3, H. 4, S. 305-360.
- Jerjen, D.; Kaffenberger, T. H.; Spitz, B. (2000):** Spezialitätenchemie - Wachstumsbranche im Spannungsfeld aktueller Trends, in: Nachrichten aus der Chemie, Jg. 48, H. 9, S. 1122-1125.
- Jiang, Zhizhong; Henneberg, Stephan C.; Naudé, Peter (2010):** Exploring trust vis-à-vis reliance in business relationships: A qualitative analysis in the UK construction industry, in: Marketing Intelligence & Planning, Jg. 28, H. 6, S. 706-722.
- John, George (1984):** An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, in: Journal of Marketing Research, Jg. 21, H. 3, S. 278-289.
- Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V. (1981):** The Buying Center: Structure and Interaction Patterns, in: Journal of Marketing, Jg. 45, H. 3, S. 143-156.
- Johnston, Wesley J.; Lewin, Jeffery E. (1996):** Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework, in: Journal of Business Research, Jg. 35, H. 1, S. 1-15.
- Kaas, Klaus P. (1990):** Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft : DBW, Jg. 50, H. 4, S. 539-548.
- Kaas, Klaus P. (1994):** Ansätze einer institutionenökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Kroeber-Riel, Werner (Hrsg.): Konsumentenforschung: Gewidmet Werner Kroeber-Riel zum 60. Geburtstag, München, S. 245-260.
- Kaas, Klaus P. (1995a):** Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Kaas, Klaus P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke und Neue Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35, Düsseldorf, S. 19-42.

- Kaas, Klaus P. (1995b):** Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kaas, Klaus P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke und Neue Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35, Düsseldorf, S. 1-17.
- Kaas, Klaus P. (1995c):** Informationsökonomik, in: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 4, 2. Aufl., Stuttgart, S. 972-982.
- Kaas, Klaus P. (2001):** Zur "Theorie des Dienstleistungsmanagements", in: Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 103-121.
- Kaas, Klaus P.; Busch, Anina (1996):** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten: Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, H. 4, S. 243-252.
- Kalch, Anja; Bilandzic, Helena (2013):** Mehrmethodendesigns in der Kommunikationswissenschaft, in: Möhring, Wiebke; Schlütz, Daniela (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Handbuch, Berlin, S. 165-180.
- Kallus, Konrad W. (2010):** Erstellung von Fragebogen, Wien.
- Kannan, Vijay R.; Tan, Keah C. (2002):** Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance, in: The Journal of Supply Chain Management, Jg. 38, H. 4, S. 11-21.
- Karjalainen, Katri; Kempainen, Katariina; Raaij, Erik M. (2009):** Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying, in: Journal of Business Ethics, Jg. 85, H. 2, S. 245-261.
- Kauffman, Ralph G. (1996):** Influences on Organizational Buying Choice Processes. Future Research Directions, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 11, H. 3/4, S. 94-107.
- Kaya, Maria (2009):** Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Anton; Wolf, Jochaim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 48-64.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010):** Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kempf, Dieter (2013):** Big Data im Unternehmenseinsatz, in: Canibol, Hans-Peter; Hossenfelder, Jörg; Lünendonk, Thomas (Hrsg.): Lünendonk Handbuch IT-Consulting 2013, Kelsterbach, S. 72-81.
- Kepper, Gaby (2008):** Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 174-212.
- Kirchhoff, Sabine; Kuhnt, Sonja; Lipp, Peter; Schlawin, Siegfried (2010):** Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 5. Aufl., Wiesbaden.

- Klaus, Peter; Krieger, Winfried (Hrsg., 2008):** Gabler Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse Gabler Lexikon, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Kleikamp, Christian (2002):** Performance Contracting auf Industriegütermärkten: Eine Analyse der Eintrittsentscheidung und des Vermarktungsprozesses, Lohmar u.a.
- Kleinaltenkamp, Michael (1992):** Investitionsgütermarketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, H. 9, S. 809-829.
- Kleinaltenkamp, Michael (1993):** Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren, in: Thelen, Eva M; Mairamhof, Gaby B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Eine Bestandsaufnahme ; Tagungsband zum 2. Workshop für Dienstleistungsmarketing, Innsbruck, Februar 1993, Frankfurt am Main, S. 101-126.
- Kleinaltenkamp, Michael (1996):** Customer Integration - Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.): Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 13-24.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997a):** Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, Klaus; Günter, Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, Michael (1997b):** Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 26, H. 7, S. 350-355.
- Kleinaltenkamp, Michael (2000):** Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, S. 171-245.
- Kleinaltenkamp, Michael (2002):** Marktsegmentierung, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin [u.a.], S. 191-232.
- Kleinaltenkamp, Michael (2005):** Integrativität als ein Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie: Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin, S. 55-83.
- Kleinaltenkamp, Michael; Dahlke, Beate (2006):** Der Wert des Kunden als Informant: Auf dem Weg zu einem "knowledge based customer value", in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 217-240.

- Kleinaltenkamp, Michael; Jacob, Frank (2006):** Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-82.
- Kleinaltenkamp, Michael; Kühne, Bettina (2003):** Aysmmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen des Business-to-Business-Bereichs, in: Rese, Mario; Söllner, Albrecht; Utzig, Peter B. (Hrsg.): Relationship-Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven, Berlin [u.a.], S. 11-44.
- Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Söllner, Albrecht (2011a):** Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen – Erklärung und Gestaltung, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar; Jacob, Frank H.; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement: Konzepte, Methoden, Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 45-77.
- Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Söllner, Albrecht (2011b):** Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar; Jacob, Frank H.; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement: Konzepte, Methoden, Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 17-44.
- Kleinaltenkamp, Michael; Rudolph, Michael (2002):** Mehrstufiges Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin [u.a.], S. 283-318.
- Kleinaltenkamp, Michael; Saab, Samy (2009):** Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin.
- Kleindorfer, Paul R.; Saad, Germaine H. (2005):** Managing Disruption Risks in Supply Chains, in: Production and Operations Management, Jg. 14, H. 1, S. 53-68.
- Klink, Daniel (2008):** Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. ZfB-Special Issue 3/2008, S. 57-79.
- Klinkers, Michael (2001):** Quality Level Agreements: Reduzierung von Qualitätsunsicherheit in Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden.
- Klöter, Ralf (1997):** Opponenten im organisationalen Beschaffungsprozess, Wiesbaden, Wiesbaden.
- Köhl, Thomas (2000):** Claim-Management im internationalen Anlagengeschäft: Nachforderungspotentiale und deren Realisierung in unterschiedlichen Vertragsverhältnissen, Wiesbaden, Wiesbaden.
- Köhler, Helmut (2014):** Bürgerliches Gesetzbuch, 73. Aufl., München.
- Köhnken, Günter (1990):** Glaubwürdigkeit: Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt, München.
- Koppelman, Udo (2004a):** Aspekte der Beschaffungsanalyse, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 269-286.

- Koppelman, Udo (2004b):** Beschaffungsmarketing, 4. Aufl., Berlin [u.a.].
- Koppelman, Udo (2007):** Beschaffung, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 103-113.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2007):** A framework for marketing management, 3. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L.; Bliemel, Friedhelm (2007):** Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München.
- Kräkel, Matthias (2007):** Spieltheorie, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1632-1641.
- Kraljic, Peter (1983):** Purchasing Must Become Supply Management, in: Harvard Business Review, H. 5, S. 109-117.
- Krampf, Peter (2012):** Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf, München.
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter; Gröppel-Klein, Andrea (2013):** Konsumentenverhalten, 10. Aufl., München.
- Kröger, Fritz; Vizjak, Andrej; Ringlstetter, Max J. (2006):** Wachsen in Nischen: 9 Strategien in der globalen Konsolidierung, Weinheim.
- Kroll Advisory Solutions (2013):** Global Fraud Report: Annual Edition 2012/13, New York.
- Krystek, Ulrich; Lentz, Mischa (2013):** Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden, S. 29-51.
- Kuckartz, Udo (2010):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Kuhl, Matthias (1999):** Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Supply-Management, Wiesbaden, Wiesbaden.
- Kuhn, Marc; Zajontz, Yvonne (2011):** Industrielles Marketing, München.
- Kühn, Thomas; Koschel, Kay-Volker (2011):** Gruppendiskussionen: Ein Praxis-Handbuch, Wiesbaden.
- Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze F. (2009):** Das problemzentrierte Interview, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 463-475.
- Kuß, Alfred (2012):** Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden.



- Kutschker, Michael (1985):** The Multi-Organizational Interaction Approach to Industrial Marketing, in: Journal of Business Research, Jg. 13, H. 5, S. 383-403.
- Laag, Kai-Uwe (2005):** Die Verlässlichkeit des Anbieters als Wettbewerbsvorteil, Hamburg.
- Laaksonen, Toni; Jarimo, Toni; Kulmala, Harri I. (2009):** Cooperative strategies in customer–supplier relationships: The role of interfirm trust, in: International Journal of Production Economics, Jg. 120, H. 1, S. 79-87.
- Lamnek, Siegfried (2005):** Gruppendiskussion: Theorie und Praxis, 2. Aufl., Weinheim, Basel.
- Lamnek, Siegfried (2008):** Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, 4. Aufl., Weinheim.
- Läseke, Astrid (2004):** Suchen, Erfahren und Vertrauen in den "Moments of Truth", in: Meyer, Anton (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Impulse für Forschung und Management, Wiesbaden, S. 191-215.
- Lau, Geok T.; Razzaque, Mohammed A.; Ong, Angeline (2003):** Gatekeeping in organizational purchasing: an empirical investigation, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 18, H. 1, S. 82-103.
- Lee, Hau L.; Padmanabhan, Venkata; Whang, Seungjin (1997):** Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect, in: Management Science, Jg. 43, H. 4, S. 546-558.
- Leek, Sheena; Christodoulides, George (2011):** A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context, in: Industrial Marketing Management, Jg. 40, H. 6, S. 830-837.
- Lehmann, Donald R.; O'Shaughnessy, John (1974):** Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, in: Journal of Marketing, Jg. 38, H. 2, S. 36-42.
- Leigh, Thomas W.; Rethans, Arno J. (1985):** User Participation and Influence in Industrial Buying, in: Journal of Purchasing and Materials Management, Jg. 21, H. 2, S. 7-13.
- Lenke, Nils; Lutz, Hans-Dieter; Sprenger, Michael (1995):** Grundlagen sprachlicher Kommunikation: Mensch, Welt, Handeln, Sprache, Computer, München.
- Leußner, Wolfgang; Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (2011):** CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 15-55.
- Levitt, Theodore (1981):** Marketing Intangible Products and Product Intangibles, in: Harvard Business Review, Jg. 59, H. 3, S. 94-102.

- Lewin, Jeffrey E.; Donthu, Naveen (2005):** The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research, in: *Journal of Business Research*, Jg. 58, H. 10, S. 1381-1390.
- Lindberg, Nina; Nordin, Fredrik (2008):** From Products to Services and Back Again: Towards a New Service Procurement Logic, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 37, H. 3, S. 292-300.
- Luhmann, N. (1968):** *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart.
- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L. (2012):** Gaining competitive advantage with service-dominant logic, in: Grewal, Rajdeep; Lilien, Gary L. (Hrsg.): *Handbook of business-to-business marketing*, Northampton, Mass., S. 109-124.
- Luthardt, Sandra (2003):** *In-supplier versus out-supplier: Determinanten des Wechselverhaltens industrieller Nachfrager*, Wiesbaden.
- Macaulay, Stewart (1985):** An Empirical View of Contract, in: *Wisconsin Law Review*, S. 465-482.
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2010):** *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen*, 7. Aufl., Wiesbaden.
- MacNeil, Ian R. (1980):** Power, Contract, and the Economic Model, in: *Journal of Economic Issues*, Jg. 14, H. 4, S. 909-923.
- MacNeil, Ian R. (1985):** Relational Contract: What We Do and Do Not Know, in: *Wisconsin Law Review*, Jg. 3, S. 483-525.
- Makkonen, Hannu; Olkkonen, Rami; Halinen, Aino (2012):** Organizational buying as muddling through: A practice–theory approach, in: *Journal of Business Research*, Jg. 65, H. 6, S. 773-780.
- Maleri, Rudolf; Frieztsche, Ursula (2008):** *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, 5. Aufl., Berlin.
- Malhotra, Naresh K. (2010):** *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6. Aufl., Boston.
- Mast, Kenneth E.; Hawes, John M. (1986):** Perceptual Differences Between Buyers and Engineers, in: *Journal of Purchasing and Materials Management*, Jg. 21, S. 2-6.
- Mayerhofer, Wolfgang (2009):** Das Fokusgruppeninterview, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 477-490.
- Mayring, Philipp (2002):** *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5. Aufl., Weinheim.
- Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2009):** Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 669-680.

- McDonald, Malcolm; Bauer, Hans H.; Bergfort, I.; Bühler, M.; Hammer-schmidt, Maik; Reissig, H.; Vogel, R. (2008):** Marketingpläne: Eine Einführung für die praktische Anwendung, 6. Aufl., Heidelberg.
- Medlin, Christopher J. (2004):** Interaction in business relationships: A time perspective, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 33, H. 3, S. 185-193.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Mellerowicz, K. (1955):** Markenartikel: die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung.
- Ménard, Claude (2008):** A New Institutional Approach to Organization, in: Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (Hrsg.): *Handbook of New Institutional Economics*, Berlin, S. 281-318.
- Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (2008):** Introduction, in: Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (Hrsg.): *Handbook of New Institutional Economics*, Berlin, S. 1-18.
- Menon, Ajay; Homburg, Christian; Beutin, Nikolas (2005):** Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Jg. 12, H. 2, S. 1-38.
- Mey, Günter; Mruck, Katja (2007):** Qualitative Interviews, in: Naderer, Gabriele; Balzer, Eva (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*, Wiesbaden, S. 247-278.
- Meyer, Justus (2012):** *Wirtschaftsprivatrecht: Eine Einführung*, Berlin, Heidelberg.
- Meyer, Michael; Reutterer, Thomas (2009):** Sampling-Methoden in der Marktforschung: Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 229-246.
- Milde, Hellmuth (1988):** Die Theorie der adversen Selektion, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Jg. 17, H. 1, S. 1-6.
- Milgrom, Paul; Roberts, John (1986):** Price and Advertising Signals of Product Quality, in: *Journal of Political Economy*, Jg. 94, H. 4, S. 796-821.
- Minculescu, Ioana (2013):** Leistungsindividualisierung im B-to-B-Bereich: Die Einzigartigkeit im Rahmen der Dienstleistungsgestaltung, Wiesbaden.
- Mintzberg, Henry; Waters, James A. (1985):** Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 6, H. 3, S. 257-272.
- Mitchell, Vincent-Wayne; Greatorex, Mike (1993):** Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services, in: *The Service Industries Journal*, Jg. 13, H. 4, S. 179-200.
- Möller, K. E.; Laaksonen, Martti (1986):** Situational dimensions and decision criteria in industrial buying : theoretical and empirical analysis, in: *Advances in business marketing & purchasing*, H. 1, S. 163-207.

- Möller, Sabine (2004):** Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen. Die Koordination der Aktivitäten von Anbietern und Nachfragern, Wiesbaden.
- Mooi, Erik A.; Gilliland, David I. (2013):** How contracts and enforcement explain transaction outcomes, in: *International Journal of Research in Marketing*, Jg. 30, H. 4, S. 395-405.
- Moorman, Christine; Zaltman, Gerald; Deshpande, Rohit (1992):** Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 29, H. 3, S. 314.
- Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby (1999):** Relationship-Based Competitive Advantage, in: *Journal of Business Research*, Jg. 46, H. 3, S. 281-290.
- Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. (1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Jg. 58, H. 3, S. 20-38.
- Moriarty, Rowland T.; Spekman, Robert E. (1984):** An Empirical Investigation of the Information Sources Used during the Industrial Buying Process, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 21, H. 2, S. 137-147.
- Mouzas, Stefanos (2006):** Negotiating Umbrella Agreements, in: *Negotiation Journal*, Jg. 22, H. 3, S. 279-301.
- Mouzas, Stefanos; Ford, David (2006):** Managing relationships in showery weather: The role of umbrella agreements, in: *Journal of Business Research*, Jg. 59, H. 12, S. 1248-1256.
- Mouzas, Stefanos; Ford, David (2012):** Contracts as a facilitator of resource evolution, in: *Journal of Business Research*, Jg. 65, H. 9, S. 1251-1253.
- Mouzas, Stefanos; Furmston, Michael (2008):** From Contract to Umbrella Agreement, in: *The Cambridge Law Journal*, Jg. 67, H. 1, S. 37-50.
- Mouzas, Stefanos; Henneberg, Stephan; Naudé, Peter (2007):** Trust and reliance in business relationships, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 41, H. 9/10, S. 1016-1032.
- Mruck, Katja; Mey, Günter (2009):** Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21-45.
- Mühlmeyer, Joachim; Belz (2003):** 2003 Key Supplier Management, in: Wagner, Stephan M.; Wehrli, Hans P.; Boutellier, Roman (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung: Strategien - Methoden - Umsetzung*, München, Wien, S. 585-601.
- Müller, Jens (1996):** Diversifikation und Reputation: Transferprozesse und Wettbewerbswirkungen.
- Müller, Melanie (2007):** Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, Wiesbaden.

- Nelson, Phillip (1970):** Information and Consumer Behavior, in: The Journal of Political Economy, Jg. 78, H. 2, S. 311-329.
- Nelson, Phillip (1974):** Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, Jg. 82, H. 4, S. 729-754.
- Neßhöver, Christoph; Schwarzer, Ursula (2013):** Wirtschaftsmoral – Je enger die Märkte, desto rauer die Sitten – wie Unternehmen ihre Kunden für dumm verkaufen., in: Manager Magazin, Jg. 43, H. 1, S. 32-41.
- Neus, Werner (2007):** Unsicherheitstheorie, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1770-1781.
- Nooteboom, Bart (2003):** The trust process, in: Nooteboom, B.; Six, Frédérique (Hrsg.): The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development, Cheltenham, S. 16-36.
- North, Douglass C. (1991):** Institutions, in: Journal of Economic Perspectives, Jg. 5, H. 1, S. 97-112.
- North, Douglass C. (2008):** Institutions and the Performance of Economies Over Time, in: Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (Hrsg.): Handbook of New Institutional Economics, Berlin, S. 21-30.
- Nunnally, Jum C. (1978):** Psychometric theory, 2. Aufl., New York.
- o. V. (09.01.2013):** Der große Wissensklau, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 6, S. 14-15.
- o. V. (17./18.02.2012):** Flaute bei Windparks im Meer, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 35, S. 24.
- o.V. (23./24.09.2011):** Herber Rückschlag für Boeing-Jumbo: Frachtfluggesellschaft Atlas Air bestellt drei Maschinen der neuen 747-8 wegen "Leistungsbedenken" ab, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 185, S. 25.
- o.V. (02.12.2011):** Bombardier bricht sein Versprechen: Konzern liefert Talentzüge später als geplant, in: Der Tagesspiegel, o. Jg., S. 21.
- o.V. (08.06.2012):** Hauptstadt ohne Starterlaubnis, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 109, S. 28-33.
- o.V. (09.07.2012):** Flugzeugbauer testen Grenzen der Belastung, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 130, S. 6.
- o.V. (10.09.2012):** Wie Mega-Projekte aus dem Ruder laufen, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 175, S. 22-23.
- o.V. (23./24./25.11.2012):** Der verspätete Zug, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 228, S. 1.
- o.V. (22./23.24. 03. 2013):** Die Bahn ruft den Notstand aus, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 58, S. 22.

- o.V. (29.04.2013):** Hausgemachte Blamagen, in: Der Spiegel, o. Jg., H. 18, S. 70-71.
- o.V. (24.06.2013):** Kaputtgespart, in: Der Spiegel, o. Jg., H. 26, S. 62-68.
- o.V. (14.11.2013):** Gefährliche Schieflage, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 220, S. 28.
- o.V. (15.11.2013):** System mit Risiko, in: Handelsblatt, o. Jg., H. 221, S. 8-9.
- o.V. (2014):** Air Berlin zieht Klage gegen BER zurück, veröffentlicht im Internet: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handeldienstleister/hauptstadtflughafen-air-berlin-zieht-klage-gegen-ber-zurueck>, (Download: 04.08.2014).
- o.V. (19.04.2014):** Kampf um Verlässlichkeit, in: Wirtschaftswoche, o. Jg., H. 17, S. 46-51.
- o.V. (09.09.2014):** Risikofaktor "Just in time", in: Handelsblatt, o. Jg., H. 173, S. 16-17.
- Okoli, Chitu; Pawlowski, Suzanne D. (2004):** The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications, in: Information & Management, Jg. 42, H. 1, S. 15-29.
- O'Reilly, C. A. (1982):** Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information, in: Academy of Management Journal, Jg. 25, H. 4, S. 756-771.
- Parasuraman, Ananthanarayanan; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1985):** A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 4, S. 41-50.
- Parasuraman, Ananthanarayanan; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1988):** Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality., in: Journal of Retailing, Jg. 64, H. Spring, S. 12-40.
- Patton, W.E.; Puto, Christopher P.; King, Ronald H. (1986):** Which buying decisions are made by individuals and not by groups?, in: Industrial Marketing Management, Jg. 15, H. 2, S. 129-138.
- Peteraf, Margaret A. (1993):** The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Jg. 14, H. 3, S. 179-191.
- Petrick, Joseph A.; Scherer, Robert F.; Brodzinski, James D.; Quinn, John F.; Ainina, M. Fall (1999):** Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage, in: The Academy of Management Executive, Jg. 13, H. 1, S. 58-69.
- Pfadenhauer, Michaela (2009):** Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 449-461.

- Picot, Arnold (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 42, H. 2, S. 267-284.
- Picot, Arnold (1991):** Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Dieter, Ordelheide; Rudolph, Bernd; Büselmann, Elke (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, S. 143-170.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2008):** Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 5. Aufl., Stuttgart.
- Picot, Arnold; Maier, Matthias (1993):** Information als Wettbewerbsfaktor, in: Pressmar, Dieter B. (Hrsg.): Informationsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Band 49, Wiesbaden, S. 31-53.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Piller, Frank (2006):** Mass customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Platzek, Thomas (1998):** Selektion von Informationen über Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, Wiesbaden.
- Plinke, Wulff (1989):** Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, Günter; Silberer, Günter; Engelhardt, Werner Hans (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 305-325.
- Plinke, Wulff (1997a):** Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 1-61.
- Plinke, Wulff (1997b):** Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 113-158.
- Plinke, Wulff (2000a):** Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, S. 3-98.
- Plinke, Wulff (2000b):** Einführung in die industrielle Kosten- und Leistungsrechnung, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin, S. 615-687.
- Plinke, Wulff (2002):** Unternehmensstrategie, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin [u.a.], S. 1-54.
- Plinke, Wulff; Söllner, Albrecht (2006):** Preisgestaltung im Produktgeschäft, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 709-771.

- Plinke, Wulff; Söllner, Albrecht (2008):** Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 77-101.
- Plötner, Olaf; Ehret, Michael (2006):** From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller, in: Industrial Marketing Management, Jg. 35, H. 1, S. 4-9.
- Plötner, Olaf (1995):** Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- Plötner, Olaf (2006):** Grundlagen der Gestaltung der Kommunikationsleistung, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 497-547.
- Ponomarov, Serhiy Y.; Holcomb, Mary C. (2009):** Understanding the concept of supply chain resilience, in: The International Journal of Logistics Management, Jg. 20, H. 1, S. 124-143.
- Poppo, Laura; Zenger, Todd (2002):** Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, in: Strategic Management Journal, Jg. 23, H. 8, S. 707-725.
- Porter, Michael E. (1985):** Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, New York, London.
- Preß, Bettina (1997):** Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 63-110.
- Puri, Joe S.; Korgaonkar, Pradeep (1991):** Couple the Buying and Selling Teams, in: Industrial Marketing Management, Jg. 20, H. 4, S. 311-317.
- Puto, Christopher P.; Patton, Wesley E.; King, Ronald H. (1985):** Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions, in: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 1, S. 89-98.
- Quintens, Lieven; Pauwels, Pieter; Matthyssens, Paul (2006):** Global purchasing: State of the art and research directions, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Jg. 12, H. 4, S. 170-181.
- Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2010):** Der Fragebogen: Von der Forschungsfrage zur SPSS-Auswertung, 2. Aufl., Wien.
- Rabl, Wolfgang (2013):** Projektmanagement, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 301-381.
- Rasche, Christoph (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden.
- Raubold, Ulrich (2011):** Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie: Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren, Wiesbaden.



- Reeves, Carol A.; Bednar, David A. (1994):** Defining Quality: Alternatives and Implications, in: The Academy of Management Review, Jg. 19, H. 3, S. 419-445.
- Reichheld, Frederick F.; Sasser, W. E. (1990):** Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, H. 5, S. 105-111.
- Reichheld, Frederick F.; Sasser, W. E. (1991):** Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard manager, Jg. 13, H. 4, S. 108-116.
- Reimann, Martin; Schilke, Oliver; Thomas, Jacquelyn S. (2010):** Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition, in: International Journal of Research in Marketing, Jg. 27, H. 2, S. 188-197.
- Rese, Mario (1993):** Technische Normen und Wettbewerbsstrategie: Wettbewerbsstrukturelle Implikationen einer Harmonisierung (sicherheits-) technischer Vorschriften, dargestellt am Beispiel der Aufzugsindustrie, Berlin, Wien, Zürich.
- Richter, Rudolf; Bindseil, Ulrich (1995):** Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 24, H. 3, S. 132-140.
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (2003):** Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. Aufl., Tübingen.
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (2010):** Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 4. Aufl., Tübingen.
- Rieker, Stephen A. (1995):** Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden, Wiesbaden.
- Riekhof, Hans-Christian; Mix, Steffen; Buhleier, Marco (2014):** Online-Marketing im B2B Geschäft - Studie, Göttingen.
- Riley, John G. (2001):** Silver Signals: Twenty-Five Years of Screening and Signaling, in: Journal of Economic Literature, Jg. 39, H. 2, S. 432-478.
- Rindfleisch, Aric; Heide, Jan (1997):** Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, in: Journal of Marketing, Jg. 61, H. 4, S. 30-54.
- Ringlstetter, Max J. (1997):** Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur, München, Wien.
- Ripperger, Tanja (2003):** Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Aufl., Tübingen.
- Robinson, Carol J.; Malhotra, Manoj K. (2005):** Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice, in: International Journal of Production Economics, Jg. 96, H. 3, S. 315-337.

- Robinson, Patrick J.; Faris, Charles W.; Wind, Yoram (1967):** Industrial Buying and Creative Marketing, Boston.
- Rolfes, Ludger (2007):** Die Rolle des Verwenders im Buying-Center: Das Beispiel der Beschaffung und Vermarktung biotechnologischer Verbrauchsprodukte, Wiesbaden.
- Roth, Stefan (2001):** Interaktionen im Dienstleistungsmanagement - eine informations-ökonomische Analyse, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001, Wiesbaden, S. 35-66.
- Salminen, Risto T.; Möller, Kristian (2006):** Role of References in Business Marketing—Towards a Normative Theory of Referencing, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 13, H. 1, S. 1-51.
- Schäffer, Sabine M. (2003):** Die Zeitverwendung von Konsumenten: Implikationen für das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.
- Schendera, Christian F. (2010):** Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktorenanalyse, München.
- Scherrer, Gerhard (2011):** Kostenrechnung, in: Bea, Franz X.; Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Bd. 2: Führung, 10. Aufl., Stuttgart u.a., S. 695-784.
- Scheufele, Bertram (2007):** Kommunikation und Medien: Grundbegriffe, Theorien und Konzepte, in: Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 89-122.
- Schildbach, Thomas; Homburg, Carsten (2009):** Kosten- und Leistungsrechnung, 10. Aufl., Stuttgart.
- Schirmeister, Raimund; Kreuz, Claudia (2006):** Der investitionsrechnerische Kundenwert, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 311-333.
- Schmitt, Neal (1996):** Uses and Abuses of Coefficient Alpha, in: Psychological Assessment, Jg. 8, H. 4, S. 350-353.
- Schneckenburger, Thomas (2003):** Bessere Supply Chain-Prognosen gemeinsam mit den Lieferanten, in: Wagner, Stephan M.; Wehrli, Hans P.; Boutellier, Roman (Hrsg.): Handbuch Beschaffung: Strategien - Methoden - Umsetzung, München, Wien, S. 647-689.
- Schnell, Rainer; Esser, Elke; Hill, Paul B. (2013):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., München [u.a.].
- Schöler, Andreas (2009):** Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung, Wiesbaden.
- Schuh, Günter; Stich, Volker; Kompa, Stefan (2013):** Distributionslogistik, in: Schuh, Günther; Stich, Volker (Hrsg.): Logistikmanagement, 2. Aufl., Berlin, S. 115-164.

- Schulte-Zurhausen, Manfred (2010):** Organisation, 5. Aufl., München.
- Schurr, Paul H.; Ozanne, Julie (1985):** Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, in: Journal of Consumer Research, Jg. 11, H. 4, S. 939-953.
- Schütze, Roland (1992):** Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- Seifert, Peter (2004):** Modulare Vertragskonzeption bis hin zur Realisierung von Betreibermodellen, in: Meier, Horst; Schramm, Jürgen J. (Hrsg.): Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau: Vom Basisangebot bis zum Betreibermodell, Berlin, S. 243-267.
- Seppänen, Risto; Blomqvist, Kirsimarja; Sundqvist, Sanna (2007):** Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003, in: Industrial Marketing Management, Jg. 36, H. 2, S. 249-265.
- Sheth, Jagdish N. (1973):** A Model of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing, Jg. 37, H. 4, S. 50-56.
- Sheth, Jagdish N.; Sharma, Arun (1997):** Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges, in: Industrial Marketing Management, Jg. 26, H. 2, S. 91-100.
- Sheth, Jagdish N.; Sharma, Arun; Iyer, Gopalkrishnan R. (2009):** Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial, in: Industrial Marketing Management, Jg. 38, H. 8, S. 865-871.
- Sieben, Frank G. (2002):** Rückgewinnung verlorener Kunden: Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale, Wiesbaden.
- Simon, Herbert A. (1979):** Rational Decision Making in Business Organizations, in: American Economic Review, Jg. 69, H. 4, S. 493-513.
- Simon, Hermann (1988):** Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, in: Simon, Hermann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Band 16, Stuttgart, S. 1-17.
- Slaghuis, Bernd (2005):** Vertragsmanagement für Investitionsprojekte: Quantitative Projektplanung zur Unterstützung des Contract Managements unter Berücksichtigung von Informationsasymmetrie, Frankfurt am Main, New York.
- Söllner, Albrecht (1993):** Commitment in Geschäftsbeziehungen: Das Beispiel Lean Production Berlin, Freie Univ., Diss., 1992, Wiesbaden.
- Spector, Paul E. (2008):** Industrial and organizational psychology: Research and practice, 5. Aufl., Hoboken, NJ.
- Spekman, Robert E. (1989):** A Strategic Approach to Procurement Planning, in: Journal of Purchasing and Materials Management, Jg. 25, H. 1, S. 3-9.

- Spekman, Robert E.; Gronhaug, Kjell (1986):** Conceptual and Methodological Issues in Buying Centre Research, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 20, H. 7, S. 50-63.
- Spence, Michael (1973):** Job Market Signaling, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Jg. 87, H. 3, S. 355-374.
- Spence, Michael (1976):** Informational Aspects of Market Structure: An Introduction, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Jg. 90, H. 4, S. 591-597.
- Spence, Michael (2002):** Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets, in: *The American Economic Review*, Jg. 92, H. 3, S. 434-459.
- Spremann, Klaus (1988):** Reputation, Garantie, Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 58, H. 5, S. 613-629.
- Spremann, Klaus (1990):** Asymmetrische Informationen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 60, H. 5/6, S. 561-586.
- Staake, Marco (2014):** Gesetzliche Schuldverhältnisse, Heidelberg [u.a.].
- Statistisches Bundesamt (2008):** Klassifikation der Wirtschaftszweige, Wiesbaden.
- Stauss, Bernd (1997):** Internes Marketing, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 57, H. 5, S. 717-720.
- Stauss, Bernd (1998):** Beschwerdemanagement, in: Meyer, Anton (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Stuttgart, S. 1255-1271.
- Stauss, Bernd; Friege, Christian (2006):** Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 509-530.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (2007):** Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Aufl., München.
- Steinke, Ines (2009):** Die Güte qualitativer Marktforschung, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 261-283.
- Stich, Volker; Hering, Niklas; Brosze, Tobias (2013):** Beschaffungslogistik, in: Schuh, Günther; Stich, Volker (Hrsg.): *Logistikmanagement*, 2. Aufl., Berlin, S. 77-114.
- Stich, Volker; Quick, Jerome; Cuber, Stefan (2013):** Konfiguration logistischer Netzwerke, in: Schuh, Günther; Stich, Volker (Hrsg.): *Logistikmanagement*, 2. Aufl., Berlin, S. 34-75.
- Stiglitz, Joseph E. (1975):** The Theory of "Screening" Education, and the Distribution of Income, in: *The American Economic Review*, Jg. 65, H. 3, S. 283-300.

- Stiglitz, Joseph E. (2000):** The contributions of the economics of information to the twentieth century economics, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Jg. 115, H. 4, S. 1441-1478.
- Stiglitz, Joseph E. (2002):** Information and the Change in the Paradigm in Economics, in: *The American Economic Review*, Jg. 92, H. 3, S. 460-501.
- Stock, R. M.; Hoyer, W. D. (2005):** An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 33, H. 4, S. 536-552.
- Streicher, Heinz; Zillmann, Mario (2013):** Der Markt für IT-Beratung und Systemintegration in Deutschland, in: Canibol, Hans-Peter; Hossenfelder, Jörg; Lünendonk, Thomas (Hrsg.): *Lünendonk Handbuch IT-Consulting 2013*, Kelsterbach, S. 20-37.
- Stump, Rodney L.; Heide, Jan (1996):** Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 33, H. 4, S. 431-441.
- Svahn, Senja; Westerlund, Mika (2009):** Purchasing strategies in supply relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 24, H. 3/4, S. 173-181.
- Sweeney, Timothy W.; Mathews, H. L.; Wilson, David T. (Hrsg., 1973):** An analysis of industrial buyers' risk reducing behavior: some personality correlates, *Proceedings of the American Marketing Association*, Jg. 35, Chicago.
- Swift, Cathy O. (1995):** Preferences for single sourcing and supplier selection criteria, in: *Journal of Business Research*, Jg. 32, H. 2, S. 105-111.
- Taddicken, Monika (2013):** Online-Befragung, in: Möhring, Wiebke; Schlütz, Daniela (Hrsg.): *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft*, Handbuch, Berlin, S. 201-216.
- Tang, Christopher S. (2006):** Perspectives in supply chain risk management, in: *International Journal of Production Economics*, Jg. 103, H. 2, S. 451-488.
- Tecklenburg, Tim (2008):** Churn-Management im B2B-Kontext: Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von hierarchischen Kundenstrukturen und heterogenem Kundenverhalten, Wiesbaden.
- Telser, L. G. (1980):** A Theory of Self-Enforcing Agreements, in: *Journal of Business*, Jg. 53, H. 1, S. 27-44.
- Thibaut, John W.; Kelley, Harold H. (1959):** *The Social Psychology of Groups*, New Brunswick, U.S.A.
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin (2012):** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Tirole, Jean (1999):** Incomplete Contracts: Where Do We Stand?, in: *Econometrica*, Jg. 67, H. 4, S. 741-781.

- Töllner, Alke (2010):** Modelle organisationaler Kaufentscheidungen, in: Bandow, Gerhard; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): "Das ist gar kein Modell!": Unterschiedliche Modelle und Modellierungen in Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften, Wiesbaden, S. 333-355.
- Töllner, Alke; Ulrich, Jasmin; Blut, Markus; Holzmüller, Hartmut H. (2013):** Interaktionskompetenz - Erfolgsfaktor im industriellen Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, H. 4, S. 74-87.
- Trommsdorff, Volker; Teichert, Thorsten (2011):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Stuttgart.
- Turnbull, Peter; Ford, David; Cunningham, Malcolm (1996):** Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 11, H. 3/4, S. 44-62.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1974):** Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, Jg. 185, H. 4157, S. 1124-1131.
- Ulaga, Wolfgang; Eggert, Andreas (2005):** Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 12, H. 1, S. 73-99.
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2012):** Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Aufl., Stuttgart.
- van Waterschoot, Walter; van den Bulte, Christophe (1992):** The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, in: Journal of Marketing, Jg. 56, H. 4, S. 83-93.
- Van Weele, Arjan J. (2002):** Purchasing and supply chain management: Analysis, planning and practice, 3. Aufl., London [etc.].
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004a):** The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, in: Journal of Service Research, Jg. 6, H. 4, S. 324-335.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004b):** Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 68, H. 1, S. 1-17.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2006):** Evolving to a new Dominant Logic for Marketing, in: Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, New York, S. 3-28.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2008):** Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 36, H. 1, S. 1-10.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2011):** It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market, in: Industrial Marketing Management, Jg. 40, H. 2, S. 181-187.
- VDI (2003):** Norm DIN 31051:2003-06, Grundlagen der Instandhaltung, Düsseldorf.

- Voeth, Markus; Brinkmann, Jörg (2004):** Abbildung multipersonaler Kaufentscheidungen, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 349-373.
- Voeth, Markus; Herbst, Uta (2009):** Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, Stuttgart.
- Vollmar, Bernhard H. (2007):** Vertrauen und Konstruktion von Wirklichkeiten: Eine epistemologisch fundierte Konzeption mit Implikationen für die ökonomische Theoriebildung, Norderstedt.
- Voswinkel, Stephan (2001):** Anerkennung und Reputation: Die Dramaturgie industrieller Beziehungen, Konstanz.
- Wagner, Gerd R. (1978):** Lieferzeitpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Wagner, Stephan M. (2006):** A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage, in: Journal of Business Research, Jg. 59, H. 6, S. 686-695.
- Wagner, Stephan M.; Bode, Christoph (2006):** An empirical investigation into supply chain vulnerability, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Jg. 12, H. 6, S. 301-312.
- Wangenheim, Florian v.; Bayón, Tomás (2007):** The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 35, H. 2, S. 233-249.
- Wannenwetsch, Helmut (2010):** Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Ward, Scott; Webster, Frederick E. (1991):** Organizational Buying Behavior, in: Robertson, Thomas S.; Kassarijan, Harold H. (Hrsg.): Handbook of Consumer Behavior, Englewood Cliffs, S. 419-458.
- Webster, Frederick E.; Wind, Yoram (1972a):** Organizational buying behavior, Englewood Cliffs, N.J.
- Webster, Frederick E.; Wind, Yoram (1972b):** A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: Journal of Marketing, Jg. 36, H. 2, S. 12-19.
- Wegmann, Christoph (2001):** Internationales Beschwerdemanagement, Wiesbaden.
- Weiber, Rolf (1997):** Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 277-348.
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995a):** Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse, in: Kaas, Klaus P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke und Neue Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35, Düsseldorf, S. 61-77.

- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995b):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 47, H. 1, S. 43-65.
- Weiber, Rolf; Billen, Peter (2005):** Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing, in: Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie: Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin, S. 85-127.
- Weiber, Rolf; Kleinaltenkamp, Michael (2013):** Business- und Dienstleistungsmarketing: Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Stuttgart.
- Weick, Karl E. (1995):** Sensemaking in organizations, Thousand Oaks.
- Weiss, Robert S. (1994):** Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies, New York.
- Weitz, B. A.; Bradford, K. D. (1999):** Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 27, H. 2, S. 241-254.
- Welge, Martin K. (2007):** Strategische Unternehmensführung, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1709-1721.
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2012):** Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Werani, Thomas (2006):** Business-to-Business-Marketing: Bedeutung, Besonderheiten und Implikationen, in: Werani, Thomas; Gaubinger, Kurt; Kindermann, Harald (Hrsg.): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing: Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, Wiesbaden, S. 3-13.
- Werani, Thomas (2012):** Business-to-Business-Marketing: Ein wertbasierter Ansatz.
- Werani, Thomas; Prem, Claudia (2006):** Grundlagen des geschäftstypenspezifischen Marketing, in: Werani, Thomas; Gaubinger, Kurt; Kindermann, Harald (Hrsg.): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing: Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, Wiesbaden, S. 152-209.
- Werner, Harald (1997):** Relationales Beschaffungsverhalten: Ausprägungen und Determinanten, Wiesbaden.
- Werner, Hartmut (2014):** Supply Chain Controlling: Grundlagen, Performance-messung und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Whittaker, Simon; Zimmermann, Reinhard (2000):** Good faith in European contract law: surveying the legal landscape, in: Zimmermann, Reinhard; Whittaker, Simon (Hrsg.): Good faith in European contract law, Cambridge studies in international and comparative law The Common core of European private law project, Band 14, Cambridge, New York, S. 7-62.



- Wiedmann, Klaus-Peter; Ludewig, Dirk (2011):** Commodity Branding, in: Enke, Margit; Geigenmüller, Anja (Hrsg.): Commodity Marketing, Wiesbaden, S. 81-114.
- Williams, Lisa A.; DeSteno, David (2008):** Pride and perseverance: The motivational role of pride, in: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 94, H. 6, S. 1007-1017.
- Williamson, Oliver E. (1979):** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, Jg. 22, H. 2, S. 233-261.
- Williamson, Oliver E. (1981):** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, Jg. 87, H. 3, S. 548-577.
- Williamson, Oliver E. (1983):** Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: The American Economic Review, Jg. 73, H. 4, S. 519-540.
- Williamson, Oliver E. (1988):** The Logic of Economic Organization, in: Journal of Law, Economics & Organization, Jg. 4, H. 1, S. 65-93.
- Williamson, Oliver E. (1993):** Opportunism and Its Critics, in: Managerial and Decision Economics, Jg. 14, H. 2, S. 97-107.
- Williamson, Oliver E. (2008):** Transaction Cost Economics, in: Ménard, Claude; Shirley, Mary M. (Hrsg.): Handbook of New Institutional Economics, Berlin, S. 41-65.
- Wind, Yoram; Cardozo, Richard (1974):** Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, H. 3, S. 153-166.
- Witte, Eberhard (1973):** Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell, Göttingen.
- Witzel, Andreas (1985):** Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim, S. 227-255.
- Witzel, Andreas (2000):** Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>, Jg. 1, H. 1, S. 1-9.
- Wouters, Marc; Anderson, James C.; Wynstra, Finn (2005):** The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions—a structural equations analysis, in: Accounting, Organizations and Society, Jg. 30, H. 2, S. 167-191.
- Wuermeling, Ulrich (2013):** Juristische Trends und Risiken beim IT-Outsourcing, in: Canibol, Hans-Peter; Hossenfelder, Jörg; Lünendonk, Thomas (Hrsg.): Lünendonk Handbuch IT-Consulting 2013, Kelsterbach, S. 64-71.
- Wünderlich, Nancy V. (2009):** Acceptance of Remote Services: Perception, Adoption and Continued Usage in Organizational Settings, Wiesbaden.

- Wünderlich, Nancy V.; Wangenheim, Florian v. (2007):** Die zukünftige Entwicklung von Remote Services in Deutschland: Ergebnisse einer Delphi-Studie, in: Holtbrügge, Dirk (Hrsg.): Remote Services: Neue Formen der Internationalisierung von Dienstleistungen, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, S. 181-193.
- Xu, Li D. (2011):** Information architecture for supply chain quality management, in: International Journal of Production Research, Jg. 49, H. 1, S. 183-198.
- Yilmaz, Cengiz; Kabadayi, Ebru T. (2006):** The role of monitoring in interfirm exchange: Effects on partner unilateral cooperation, in: Journal of Business Research, Jg. 59, H. 12, S. 1231-1238.
- Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary J.; Gremler, Dwayne D. (2009):** Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, 5. Aufl., Boston.
- Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. (1992):** Qualitäts-service: Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen, Frankfurt/Main, New York.
- Zentes, Joachim (2007):** Unternehmenskooperationen, in: Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; Pfingsten, Andreas (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, S. 1821-1831.
- Zink, Klaus J. (1994):** Total Quality Management, in: Zink, Klaus J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe: Total Quality Management, 3. Aufl., Landsberg/Lech, S. 9-52.
- Ziouziou, Sammy (2010):** Bau-Marketing: Grundlagen, Anwendung, Beispiele, München.
- Zsidisin, George A.; Ellram, Lisa M.; Carter, Joseph R.; Cavinato, Joseph L. (2004):** An analysis of supply risk assessment techniques, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Jg. 34, H. 5, S. 397-413.
- Zsidisin, George A.; Wagner, Stephan M. (2010):** Do Perceptions become Reality? The moderating Role of Supply Chain Resiliency on Disruption Occurrence, in: Journal of Business Logistics, Jg. 31, H. 2, S. 1-20.