
Wertschöpfungspartner Kunde

Explorative Analyse zur Rolle der Beschaffungskompetenz
im industriellen Anlagengeschäft

Dipl.-Kff. Maike Jockisch

September 2012

eingereicht an der Technischen Universität Dortmund

zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Ausgangslage.....	1
1.2.	Problemstellung	2
1.3.	Zielsetzung der Arbeit	3
1.4.	Aufbau der Arbeit.....	4
2.	Industrielle Anlagen als Forschungsgegenstand	6
2.1.	Verortung im Investitionsgütermarketing	6
2.1.1.	Die industrielle Anlage.....	7
2.1.2.	Abgrenzung des untersuchten Geschäftstyps	8
2.2.	Die Beschaffung industrieller Anlagen	11
2.2.1.	Grundlagen organisationaler Beschaffung	11
2.2.1.1.	Der Beschaffungsprozess	11
2.2.1.2.	Das Buying Center.....	12
2.2.1.3.	Determinanten organisationaler Beschaffung	14
2.2.2.	Organisationale Beschaffung auf Hochtechnologie-Märkten	16
2.2.2.1.	Informationssuche und -verarbeitung.....	17
2.2.2.2.	Anbietersauswahl	18
2.2.2.3.	Systemintegration	19
2.2.3.	Inanspruchnahme externer Beratung.....	20
2.3.	Die Vermarktung industrieller Anlagen	23
2.3.1.	Projekte und Projektgeschäft.....	23
2.3.2.	Projektmarketing	26
2.3.2.1.	Anbahnungsphase	27
2.3.2.2.	Vorverhandlungsphase	30
2.3.2.3.	Angebotsphase.....	32
2.4.	Determinanten der Projektqualität.....	34
2.5.	Zwischenfazit.....	37
3.	Kunden und Anbieter – eine Wertschöpfungspartnerschaft?.....	38
3.1.	Kooperative Wertschöpfung.....	38
3.1.1.	Die Service-Dominant Logicals übergeordneter Bezugsrahmen.....	39
3.1.2.	Kunden und Kundenkompetenz im Wertschöpfungsprozess.....	41
3.1.2.1.	Customer Participation	41
3.1.2.2.	Customization	49
3.2.	Erfahrung und Produktwissen bei konsumtiven Kaufentscheidungen	52
3.3.	Zwischenfazit.....	56
4.	Qualitative Exploration: problemzentrierte Interviews.....	57

4.1.	Motivation und Zielsetzung.....	57
4.2.	Untersuchungsbranche Intralogistik.....	57
4.3.	Qualitative Forschungsmethodik.....	59
4.3.1.	Datenerhebung mittels problemzentrierte Interviews.....	60
4.3.2.	Ausgewählte Methoden der Datenauswertung.....	63
4.3.3.	Beurteilung der Güte qualitativer Forschung.....	65
4.4.	Organisation und Durchführung der qualitativen Studie.....	67
4.4.1.	Leitfaden.....	67
4.4.2.	Zusammensetzung des Samples.....	69
4.5.	Ergebnisse der qualitativen Erhebung.....	70
4.5.1.	Facetten von Beschaffungskompetenz.....	71
4.5.1.1.	Problemdefinitionskompetenz - Wo komm‘ ich her, wo will ich hin?.....	71
4.5.1.2.	Lösungsbewertungskompetenz - Viele Wege führen nach Rom.....	74
4.5.1.3.	Projektmanagementkompetenz - Organisation ist alles!?!.....	76
4.5.1.4.	Einordnung der Beschaffungskompetenz.....	78
4.5.2.	Einflussfaktoren auf die Beschaffungskompetenz.....	79
4.5.2.1.	Zusammensetzung und Struktur des Buying Centers.....	80
4.5.2.2.	Ressourcenausstattung des Buying Centers.....	82
4.5.2.3.	Beschaffungskultur im Kundenunternehmen.....	83
4.5.3.	Beschaffungskompetenz im Wertschöpfungsprozess.....	84
4.5.3.1.	Kunden als Ressource.....	84
4.5.3.2.	Kunden als Wertschöpfungspartner.....	87
4.5.4.	Externe Kompetenz – Die Rolle der Planer.....	89
4.5.5.	Was tun? – Handhabungsstrategien der Anbieter.....	90
4.6.	Zwischenfazit - Zusammenfassung in einem Untersuchungsmodell.....	94
5.	Quantitative Exploration: Fragebogenerhebung.....	95
5.1.	Motivation und Zielsetzung.....	95
5.2.	Organisation und Durchführung der Fragebogenerhebung.....	95
5.2.1.	Entwicklung und Aufbau des Fragebogen.....	96
5.2.2.	Prozess der Datenerhebung.....	99
5.3.	Beschreibung der Stichprobe.....	100
5.4.	Ausgewählte deskriptive Ergebnisse.....	106
5.5.	Überprüfung der Messmodelle.....	110
5.5.1.	Messung und Güte der Beschaffungskompetenz.....	110
5.5.2.	Messung und Güte der Erfolgsgrößen.....	118
5.6.	Überprüfung der Erfolgswirksamkeit.....	121
5.6.1.	Regressionen auf Konstrukt-Ebene.....	121
5.6.2.	Regressionen auf Item-Ebene.....	123
5.7.	Zwischenfazit.....	128
6.	Zusammenfassung, Implikationen und Fazit.....	130

6.1. Zusammenfassung und Kernergebnisse der Arbeit.....	130
6.2. Implikationen für Wissenschaft und Praxis.....	132
6.2.1. Wissenschaftlicher Beitrag.....	132
6.2.2. Empfehlungen für die Praxis.....	134
6.3. Kritische Reflexion und Ausblick	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	5
Abbildung 2: Industrielle Anlagenkonfigurationen	8
Abbildung 3: Geschäftstypen im Industriegütermarketing	9
Abbildung 4: Verschiedene Formen der Projektgestaltung	25
Abbildung 5: Project Marketing Process	27
Abbildung 6: Angebotsstrategien in der Vorverhandlungsphase.....	32
Abbildung 7: Angebotsstrategien im Projektmarketing.....	33
Abbildung 8: Determinanten der Projektqualität	37
Abbildung 9: Service Quality Framework	42
Abbildung 10: Integrationskompetenz und Service Customer Performance	44
Abbildung 11: Klassifikation von Neukunden.....	45
Abbildung 12: Client Co-Production Management Process	48
Abbildung 13: Kundenintegrationskompetenz im Kontext von Mass-Customization	51
Abbildung 14: Struktur des Konsumentenwissens.....	53
Abbildung 15: Ablauf problemzentrierter Interviews.....	62
Abbildung 16: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse.....	64
Abbildung 17: Prozess der induktiven Kategorienbildung	65
Abbildung 18: SPSS-Verfahren zur Leitfadententwicklung.....	67
Abbildung 19: Facetten der Beschaffungskompetenz.....	71
Abbildung 20: Einflussfaktoren auf die Beschaffungskompetenz.....	80
Abbildung 21: Untersuchungsmodell zur Beschaffungskompetenz	94
Abbildung 22: Beschreibung der Stichprobe (Funktion der Teilnehmer).....	101
Abbildung 23: Beschreibung der Stichprobe (Zeit seit Projektabschluss).....	101
Abbildung 24: Beschreibung der Stichprobe (Anzahl gemeinsamer Projekte)	102
Abbildung 25: Beschreibung der Stichprobe (Funktionsbereiche)	102
Abbildung 26: Beschreibung der Stichprobe (Liefer- und Leistungsumfang).....	103
Abbildung 27: Beschreibung der Stichprobe (Motivation des Projekts)	103
Abbildung 28: Beschreibung der Stichprobe (Art des Investitionsvorhabens).....	104
Abbildung 29: Beschreibung der Stichprobe (Auftragsvergabe).....	104
Abbildung 30: Beschreibung der Stichprobe (Investitionsvolumen).....	105
Abbildung 31: Beschreibung der Stichprobe (Branche)	105
Abbildung 32: Beschreibung der Stichprobe (Umsatz)	105
Abbildung 33: Beschreibung der Stichprobe (Anzahl der Mitarbeiter).....	106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die Phasenkonzepte	12
Tabelle 2: Rollenbeteiligung in Abhängigkeit der Beschaffungsphasen	13
Tabelle 3: Buying Decision Grid	14
Tabelle 4: Beschreibung der Buying Decision Approaches	15
Tabelle 5: Beschaffungsoptionen auf Hochtechnologie-Märkten	20
Tabelle 6: Kundenrollen im Dienstleistungsmarketing	43
Tabelle 7: Customer Expertise und Relationship Management	55
Tabelle 8: Übersicht über die Interviews	69
Tabelle 9: Aufbau des Fragebogens	97
Tabelle 10: Projektergebnis (deskriptive Auswertung)	106
Tabelle 11: Beziehungsqualität (deskriptive Auswertung)	107
Tabelle 12: Qualifikation der Anbieter (deskriptive Auswertung)	107
Tabelle 13: Externe Beratung (deskriptive Auswertung)	108
Tabelle 14: Selbsteinschätzung Kompetenz (deskriptive Auswertung)	108
Tabelle 15: Vorerfahrung (deskriptive Auswertung)	109
Tabelle 16: Kompetenz der Kunden (deskriptive Auswertung)	109
Tabelle 17: Kompetenz der Anbieter (deskriptive Auswertung)	110
Tabelle 18: Ausgangslage Problemdefinitionskompetenz	112
Tabelle 19: Eliminierte Items Problemdefinitionskompetenz	113
Tabelle 20: Messung und Güte der Problemdefinitionskompetenz	113
Tabelle 21: Ausgangslage Lösungsbewertungskompetenz	114
Tabelle 22: Eliminierte Items Lösungsbewertungskompetenz	114
Tabelle 23: Messung und Güte der Lösungsbewertungskompetenz	115
Tabelle 24: Ausgangslage Projektmanagementkompetenz	115
Tabelle 25: Eliminierte Items Projektmanagementkompetenz	116
Tabelle 26: Messung und Güte der Projektmanagementkompetenz	116
Tabelle 27: Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums	117
Tabelle 28: Explorative Faktorenanalyse	117
Tabelle 29: Messung und Güte des Projektergebnisses	119
Tabelle 30: Messung und Güte der Beziehungsqualität	120
Tabelle 31: Multikollinearitätsdiagnose (Kundenkompetenz)	122
Tabelle 32: Regressionsanalysen Kundenkompetenz (Konstrukte)	122
Tabelle 33: Multikollinearitätsdiagnose (Anbieterkompetenz)	123
Tabelle 34: Regressionsanalysen Anbieterkompetenz (Konstrukte)	123
Tabelle 35: Regressionsanalysen Kundenkompetenz (Items)	124
Tabelle 36: Regressionsanalysen Anbieterkompetenz (Items)	126

1. Einleitung

Im Verlauf dieser Einleitung werden die Ausgangslage (Abschnitt 1.1) und die Problemstellung der Arbeit erläutert (Abschnitt 1.2), sowie die konkrete Zielsetzung der Arbeit formuliert (Abschnitt 1.3), gefolgt von einer Beschreibung des Aufbaus der Arbeit (Abschnitt 1.3).

1.1. Ausgangslage

„The questions posed and the phenomena involved, customer and supplier value creation, and the competences involved, are highly relevant to understanding 21st century business marketing in general and supplier competitiveness in particular. The urgency of these questions is related to the fundamental change which is transforming business markets” (Möller, 2006, S. 914).

Unternehmen auf Investitionsgütermärkten geraten zunehmend unter Zugzwang. Konnten in der Vergangenheit viele Unternehmen noch durch reine technologische Überlegenheit erfolgreich am Markt bestehen, wird dies angesichts starkem internationalen Wettbewerb, kürzerer Entwicklungszeiten und höherer Kundenerwartungen immer schwieriger (Traynor & Traynor 2004; Ishii & Ichimura 2003).

Diese Veränderungen im Marktumfeld lösen bei Investitionsgüterunternehmen allerdings diametrale Reaktionen aus. Es entsteht folgende paradoxe Situation: Einerseits führt der starke globalisierte Wettbewerb zu einem Effizienz- und Kostendruck, dem Unternehmen mit zunehmend hoher Spezialisierung und der Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen begegnen (Achrol & Kotler 1999; Spekman & Isabella 1999). Andererseits steigt die Nachfrage der Kunden nach Komplettlösungen, was bei Unternehmen wiederum eher eine Erweiterung des Angebotsspektrums induziert (Ford u. a. 2006).

Durch Kooperationen, sowohl zwischen Anbietern und Kunden als auch Anbietern und Zulieferern oder sogar zwischen Wettbewerbern, wird versucht das beschriebene Spannungsfeld aufzulösen (Gulati 1998; Brandenburger & Nalebuff 1996). Um trotz hoher Arbeitsteilung am Markt dem Kundenwunsch nach Komplettlösungen nachzukommen, gehen viele Unternehmen dazu über, ihre Wertschöpfungsaktivitäten stärker zu verzahnen (Powell u. a. 1996). Unternehmen reagieren auf die Herausforderungen auf modernen Investitionsgütermärkten also zunehmend mit einer Umgestaltung der Austauschprozesse.

In einem Umfeld, indem Wertschöpfung zunehmend in Kooperation mit anderen Marktteilnehmern entsteht, gewinnen Kooperations- und Netzwerkkompetenzen an Bedeutung (Möller

2006; Ritter u. a. 2004). In dem entstehenden Kooperationsgeflecht scheint zumindest für das Tagesgeschäft die Anbieter-Kunden-Dyade von besonderem Interesse, denn insbesondere die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden scheint hier zunehmend über Erfolg und Misserfolg der Projekte zu entscheiden (Cova u. a. 2002; Vargo & Lusch 2008a).

Wenn Unternehmen innerhalb einer Transaktion oder Geschäftsbeziehung den Wertschöpfungsprozess nicht mehr alleine kontrollieren, sondern für ihre Leistungserbringung auf die Unterstützung und Mitarbeit ihrer Kunden angewiesen sind, dann gewinnt auch die Auseinandersetzung mit den Kompetenzen der Kooperationspartner – hier speziell der Kompetenzen der Kunden – an Bedeutung (Ramirez 1999).

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht daher die Frage, welche Kompetenzen Kunden als Wertschöpfungspartner qualifizieren und welchen Einfluss diese Kompetenzen auf den gemeinsamen Wertschöpfungsprozess haben. Diese Fragestellung wird nachfolgend für das Anlagengeschäft weiter konkretisiert.

1.2. Problemstellung

Industrielle Anlagen sind in der Regel kundenindividuelle Auftragsfertigungen, deren Vermarktung vor dem Herstellungsprozess erfolgt (Backhaus & Voeth 2007, S. 305). Innerhalb der verschiedenen Phasen der Leistungserstellung sind stets Abstimmungen zwischen Kunden und Anbietern notwendig. Wertschöpfung entsteht in diesen Austauschbeziehungen erst durch die Interaktion zwischen Anbietern und Kunden.

Kunden sind im Anlagengeschäft daher nicht nur Leistungsempfänger, sondern Wertschöpfungspartner, die eine aktive und wertschöpfungswirksame Rolle in der Leistungserstellung einnehmen (Bettencourt u. a. 2002). So umfasst die Kundenrolle im Anlagengeschäft eine Vielzahl an Aktivitäten, wie beispielsweise die Durchführung von Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsrechnungen, die Spezifikation von Anforderungen in Form von Lasten- und Pflichtenheften und das Lancieren von Ausschreibungen (Cova & Salle 2005; Cova u. a. 2002).

Da sich in der Praxis immer wieder Probleme durch unzureichende Kundenqualifikation beobachten lassen, scheinen Kunden allerdings nicht immer in der Lage, diese ihnen zugedachte Rolle im Wertschöpfungsprozess auch vollständig und souverän wahrzunehmen. Dies deutet sich bereits bei der Spezifizierung von Anforderungen, eigentlich eine der Kernaufgaben industrieller Kunden, an, denn nur selten gelingt es, Anforderungen systematisch und umfassend zu formulieren (Dhar u. a. 2004; Cox & Furlong 1997). Vielmehr fällt es oft schwer überhaupt die konkrete Problemsituation zu erfassen und entsprechend zu beschreiben.

Im weiteren Verlauf der Ausschreibung resultiert daraus, dass Kunden die der Ausschreibung folgenden Angebote teils schwer vergleichen und die Konzepte nicht anhand sinnvoller Be-

wertungskriterien gegeneinander abwägen können (Anderson & Wynstra 2010; Green u. a. 1994). Baaken (1992) beispielsweise konstatiert, dass Kunden oft nicht in der Lage sind eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten. Zudem sei gerade die mittlere Führungsebene der Kunden häufig überfordert, die konkrete technische, organisatorische und soziale Einbettung der Systeme zu planen. Vielmehr durchdringen Kunden häufig weder die Potentiale der Technologie vollständig, noch haben sie ausreichende Kenntnis über die Konsequenzen der Einführung derselben (Baaken 1992).

Mit diesem Risiko sinnvoll umzugehen liegt im Interesse beider Parteien - Anbietern wie Kunden. Andernfalls drohen Nachjustierungen und Nachforderungen, durch welche neben einzelwirtschaftlichen Schäden (z. B. nicht problemadäquat investiertes Betriebsvermögen) auch volkswirtschaftliche Negativeffekte entstehen. Unzureichend spezifizierte und wenig zukunftsorientierte Ausschreibungsunterlagen führen letztendlich zu einer geringen Ausnutzung technischer Möglichkeiten und damit zu einer Auslegung suboptimaler industrieller Anlagen.

Während der Thematik im konsumtiven Kontext mehr und mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird (Müller-Martini 2005), erscheint die Diskussion vom Kundenkompetenz im industriellen Kontext eher ein Tabuthema zu sein. Dabei geht es, wie der weitere Verlauf der Arbeit zeigt, nicht einfach darum, die Fachkompetenz von Mitarbeitern in Frage zu stellen. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt daher darauf, die Rolle der Beschaffungskompetenz industrieller Einkaufskollektive für die Auslegung industrieller Anlagen zu ergründen. Dabei umfasst die Beschaffungskompetenz die Fähigkeiten und die Kenntnisse eines Einkaufsgremiums, Beschaffungsentscheidungen im Bereich des industriellen Anlagengeschäfts kompetent zu treffen und damit einhergehende Projekte führungssicher und strukturiert abzuwickeln.

Da Projekte im Anlagengeschäft die dominierende Form der Geschäftstätigkeit darstellen (Hadjikhani 1996), wird auch für das Phänomen der Beschaffungskompetenz das individuelle Anlagenprojekt als Analyseeinheit gewählt. Das gemeinsame Wertschöpfungsprojekt ist somit die Auslegung der individuellen industriellen Anlage. Die Beschaffungskompetenz erfasst den Beitrag, den das Einkaufskollektiv des Kunden (Buying Center) zur Auslegung der Anlage leistet. Beschaffungskompetenz ist also ein Konstrukt auf Gruppenebene, nicht auf Individual- oder Unternehmensebene.

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Das Hauptziel der Arbeit ist es, den Zusammenhang zwischen der Beschaffungskompetenz des Buying Centers und betriebswirtschaftlichen und marketingrelevanten Erfolgsgrößen im Anlagengeschäft zu identifizieren, um so zu einer effektiveren Ausgestaltung kooperativer Wertschöpfung innerhalb dieses Geschäftstyps beizutragen.

Diese Arbeit widmet sich daher der Beantwortung folgender primären Forschungsfrage:

- Welche Rolle spielt die Beschaffungskompetenz des Buying Centers bei der Entwicklung und Vermarktung industrieller Anlagen?

Aus dieser primären Forschungsfrage lassen sich weitere forschungsleitende Teilfragen konkretisieren:

- Welche verschiedenen Facetten hat die Beschaffungskompetenz des Buying Centers?
(*Inhaltliche Bestimmung*)
- Was beeinflusst die Beschaffungskompetenz des Buying Centers?
(*Identifikation von Einflussgrößen*)
- Welche Auswirkungen haben verschiedene Grade der Beschaffungskompetenz des Buying Centers?
(*Identifikation von Konsequenzen*)

Aufbauend auf den Ergebnissen sollen Handhabungsstrategien für den Umgang mit unterschiedlichen Graden an Beschaffungskompetenz bei der Auslegung industrieller Anlagen entwickelt werden.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nachdem das **Kapitel 1** die Ausgangslage, die Problemstellung und die Zielsetzung der Arbeit aufzeigt, widmet sich das **Kapitel 2** der Aufarbeitung des konzeptionellen Hintergrunds und stellt die industrielle Anlage als Forschungsgegenstand vor. Nach einer Verortung im Investitionsgütermarketing werden die Beschaffungs- und die Vermarktungsprozesse industrieller Anlagen dargestellt. Die Anbieterkompetenz und die Kundenqualifikation werden als Determinanten der Projektqualität identifiziert. Das **Kapitel 3** schafft die theoretische Grundlage der Arbeit, indem es die grundlegenden Forschungsergebnisse zum kooperativen Wertschöpfungsmanagement zusammenträgt und ergänzend Erkenntnisse zum Konsumentenwissen bei konsumtiven Kaufentscheidungen heranzieht. Die folgenden beiden Kapitel 4 und 5 beschreiben die Empirie der Arbeit. Die Untersuchungsbranche ist in beiden Erhebungen die Intralogistik. Das **Kapitel 4** stellt die Ergebnisse qualitativer problemzentrierter Interviews mit Anbietern, Planern und Kunden vor. Das **Kapitel 5** widmet sich der Fragebogenerhebung, in deren Zentrum die Entwicklung eines Messinstruments und die Überprüfung der Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz stehen. Das **Kapitel 6** fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen, leitet Handlungsempfehlungen ab und schließt mit einer kritischen Reflexion sowie einem Ausblick auf Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.

Abbildung 1 fasst den Aufbau der Arbeit zusammen:

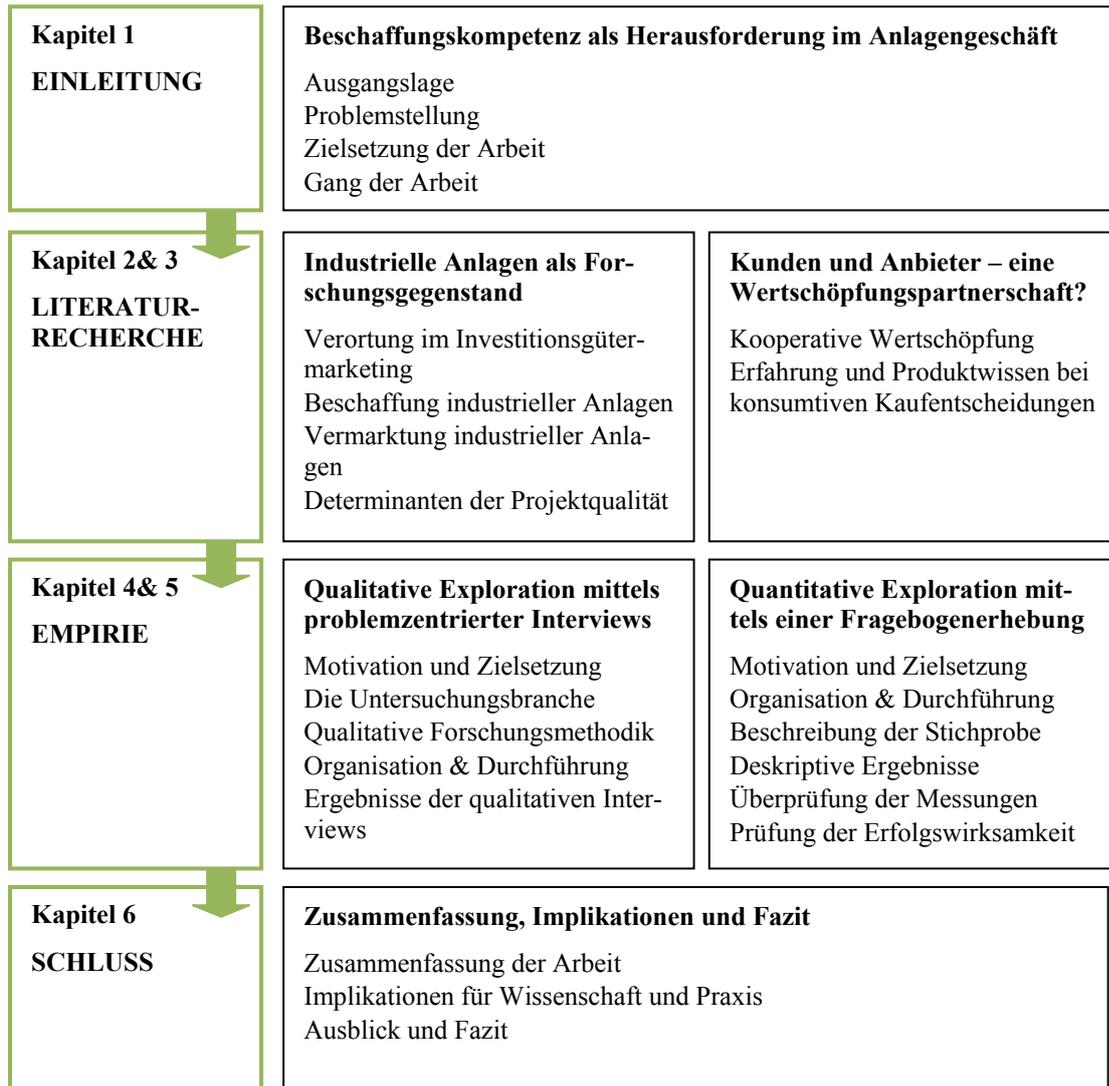


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2. Industrielle Anlagen als Forschungsgegenstand

Das Ziel dieses Kapitels ist es, industrielle Anlagen als Forschungsgegenstand vorzustellen und einzuordnen. Im Folgenden werden industrielle Anlagen zunächst als Untersuchungsgegenstand des Investitionsgütermarketings verortet (Abschnitt 2.1). Anschließend werden die Beschaffung und die Vermarktung industrieller Anlagen beschrieben (Abschnitt 2.2 und 2.3). Um schlussendlich beide Bereiche zusammenzuführen, werden die Kunden- und die Anbieterkompetenz als Determinanten der Projektqualität im Anlagengeschäft vorgestellt (Abschnitt 2.4).

2.1. Verortung im Investitionsgütermarketing

Investitionsgüter sind „*intensiv genutzte Gebrauchsgüter [...], die in Verbindung mit Dienstleistungen von Verwenderorganisationen (Unternehmen, öffentliche Institutionen) auf der Grundlage technologischer Konzepte bei Hersteller- oder Anbieterorganisationen beschafft werden und mit dem Ziel der Durchführung verwendertypischer Tätigkeiten eingesetzt werden, die in der Lösung von Kundenproblemen [...] bestehen*“ (Richter 2001, S. 19). Im Gegensatz zu Verbrauchsgütern sind Investitionsgüter nicht nur für eine einmalige Nutzung im Produktionsprozess bestimmt, sondern sind „*dauerhafte Potentialfaktoren, die ein Leistungspotential darstellen, das sukzessive genutzt werden kann und mittelbar über Abnutzung bzw. Entwertung in die erstellten Leistungen eingeht*“ (Engelhardt 1977, S. 13).¹

Investitionsgütermärkte sind durch die Bestimmungsfaktoren – Organisationalität, Spezifität und Relationalität – geprägt (Richter 2001, S. 28 ff.):

- **Organisationalität:** Anbieter und Nachfrager von Investitionsgütern sind Organisationen. Das organisationale Absatz- und Beschaffungsverhalten ist durch multipersonales Informations- und Entscheidungsverhalten gekennzeichnet. In den Verhandlungen stehen sich zeitweilig tätige Entscheidungsgremien – das Buying Center und das Selling Center – gegenüber.
- **Spezifität:** Die Spezifität erfasst das Ausmaß spezifischer Investitionen in einer Transaktion. Das Spezifitätsspektrum reicht von Standardleistungen bis hin zu Spezialleistungen. Die Spezifität ist bei Investitionsgütern vor allem technisch und technologisch determiniert. Industrielle Anlagen sind hochspezifische Investitionen.
- **Relationalität:** Die Relationalität beschreibt die Intensität der Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern. Das Relationalitätskontinuum reicht von temporären Ein-

¹ Investitionsgüter werden daher auch als Anlagegüter bezeichnet. Engelhardt (1977) versteht Anlagen als „*alle langfristig investierten, dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienenden materiellen Vermögensgegenstände*“ (S. 13).

zeltransaktionen bis hin zu langfristigen Geschäftsbeziehungen. Eine implizite dabei Annahme ist, dass die Intensität der Zusammenarbeit mit der Dauer der Geschäftsbeziehung zunimmt. Industrielle Anlagen werden als Projekt und damit als Einzelgeschäft vermarktet. Trotzdem ist die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager während der Projektlaufzeit hoch.² Industrielle Anlagen sind diesbezüglich also ein Sonderfall.

Das **Investitionsgütermarketing** ist „auf Nachfragerorganisationen gerichtete, problemlösungs- und wettbewerbsorientierte Absatzpolitik von Investitionsgüter [...] anbietenden Organisationen mit dem Ziel der Befriedigung investiver und produktiver Bedürfnisse der Nachfrager sowie der Realisierung eigener Wettbewerbsvorteile. Es umfasst alle strategischen und operativen Entscheidungsprozesse und Aktivitäten der Akquisition, Entwicklung und Bereitstellung von Investitionsleistungen“ (Richter 2001, S. 35).

Das Anlagenmarketing nimmt durch die hohe Spezifität und die projektbezogene Relationalität eine Sonderstellung innerhalb des Investitionsgütermarketings ein (Richter 2001; Günter 1979).

2.1.1. Die industrielle Anlage

Je nach Komplexität unterscheidet man Einzelaggregate und Systeme bzw. komplexe Anlagen (Engelhardt 1977, S. 13). Einzelaggregate sind isoliert einsetzbare, bestimmte Teilfunktionen erfüllende Aggregate (Engelhardt 1977, S. 13). Einzelaggregate stellen Elemente dar, die zu Systemen bzw. komplexen Anlagen zusammengefügt werden können. Arbeiten mehrere Einzelaggregate im Verbund zusammen, indem mithilfe einer integrierten Technologie mehrere Prozesse hintereinandergeschaltet sind, so spricht man von einer Anlage, ab einem bestimmten Komplexitätsgrad auch von einer Gesamtanlage (Engelhardt 1977; Barton 1997). Durch die steigende Verbundkomplexität entsteht eine Hierarchie industrieller Anlagenkonfigurationen (in Anlehnung an Barten (1997) siehe Abbildung 2).

² Lambe et al. (2000) prägen in diesem Zusammenhang die Bezeichnung *Interemistic Relational Exchange* (IRE). „*Interemistic relational exchange is defined as a close, collaborative, fast developing, short-lived exchange relationship in which companies pool their skills and/or resources to address a transient, albeit important, business opportunity or threat*“ (S. 212). IRE setzen ein hohes Maß an Kooperation und Kollaboration zwischen Unternehmen voraus und besitzen daher trotz der zeitlichen Befristung unbestreitbar relationalen Charakter (Wilson 1995).

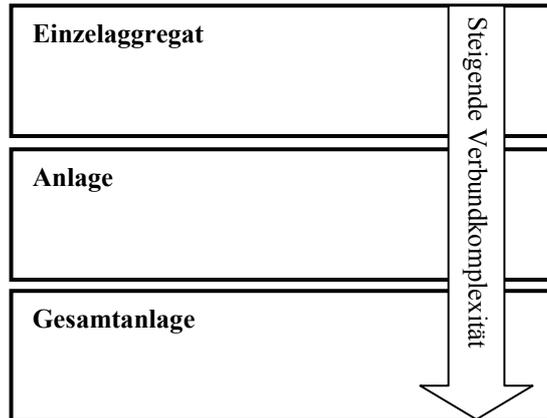


Abbildung 2: Industrielle Anlagenkonfigurationen
in Anlehnung an Barten (1997)

Zur Auslegung industrieller Anlagen gehören auch prozessbegleitende Dienstleistungen. Eine industrielle Anlage ist daher „ein Bündel von Sach- und Dienstleistungen, die auf Basis eines [...] technologischen Verfahrens miteinander vernetzt sind“ (Barten 2007, S. 414). Eine genaue Abgrenzung der verschiedenen Hierarchiestufen fällt oft schwer, da sie nicht immer technologisch determiniert ist, sondern sich auch marktbezogen durch den Verwendungszweck bestimmt (Backhaus 1992).

2.1.2. Abgrenzung des untersuchten Geschäftstyps

Zur weiteren Systematisierung von Kauf- und Verkaufsprozessen auf Investitionsgütermärkten werden häufig Typologien verwendet (Meyer u. a. 1998, S. 119 ff.). Ein prominentes Beispiel ist der Geschäftstypenansatz, dessen Stärke in einer marktseitenintegrierenden Betrachtung von Anbietern und Nachfragern liegt (Backhaus & Voeth 2007, S. 195 ff.).³ Anbieter und Nachfrager fokussieren bei Kauf- und Verkaufsprozessen verschiedene Faktoren. Für Nachfrager ist entscheidend, ob die zu beschaffende Leistung in einen Kaufverbund mit anderen Leistungen integriert ist. Liegt ein solcher Kaufverbund vor, geht der Nachfrager eine bleibende Bindung mit dem ausgewählten Anbieter ein. Für Anbieter ist ausschlaggebend, ob Leistungen speziell für Einzelkunden oder aber für ganze Marktsegmente erstellt werden. Liegt der Fokus auf dem Einzelkunden, so geht der Vermarktungs- dem Fertigungsprozess voraus, wodurch der Anbieter vom späteren Verhalten des einzelnen Kunden abhängig wird.

³ Der Geschäftstypenansatz typologisiert Geschäftsfelder auf Industriegütermärkten. Industriegüter sind Güter „die von Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten besteht“ (Backhaus & Voeth 2007). Dies schließt einerseits Verbrauchsgüter (also Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) ein und andererseits die in Handelsunternehmen eingesetzte Technik (wie Rechen- technik und Lager- und Transportsysteme) aus (Richter, 2001). Dieser definitorische Unterschied erscheint jedoch für den Verlauf der Arbeit unerheblich.

Aus der Kombination beider Perspektiven entstehen die in Abbildung 3 dargestellten vier Geschäftstypen: Produktgeschäft, Systemgeschäft, Zuliefergeschäft und Anlagengeschäft.

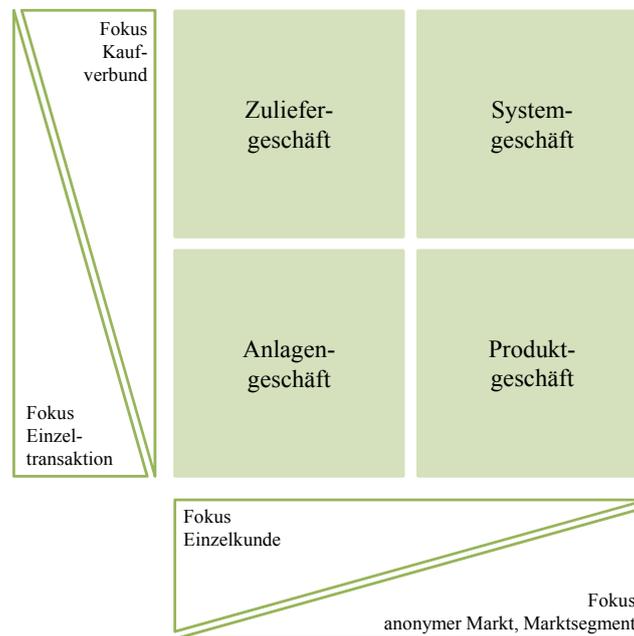


Abbildung 3: Geschäftstypen im Industriegütermarketing
in Anlehnung an Backhaus & Voeth (2007, S. 195)

Die vier Geschäftstypen lassen sich wie folgt knapp skizzieren (Backhaus & Voeth 2007, S. 195 ff.):

- Im **Produktgeschäft** werden Leistungen vermarktet, die sich auf einen anonymen Markt richten. Es bestehen keine Abhängigkeit erzeugenden Kaufverbünde. Die gehandelten Gütersind in der Regel vorgefertigte Massenwaren, welche zum isolierten Einsatz nachfragt werden.
- Im **Systemgeschäft** werden Produkte vermarktet, die für einen anonymen Markt oder ein Marktsegment konzipiert sind. Eine Abfolge sukzessiver Kaufprozesse, die eine innere Verbindung aufweisen, ist charakteristisch für diesen Geschäftstyp. Gegenstand der Vermarktung können beispielsweise Systemtechnologien sein, die nicht wie im Anlagengeschäft als Komplettpakete vermarktet werden, sondern als Einzeltechnologien gekauft werden können.
- Das **Zulieferergeschäft** ist dadurch gekennzeichnet, dass Vermarktungsprogramme für einzelne Kunden entwickelt werden, wobei längerfristige Geschäftsbeziehungen mit Kunden aufgebaut werden. In der Regel handelt es sich dabei um Leistungen, die für einzelne Kunden spezifisch entwickelt werden, wobei der Kunde in seinen Kaufprozessen dann längerfristig an diese einmal entwickelte Lösung gebunden ist. Typische Beispiele sind die individualisierten Leistungsangebote die Zulieferer im Automobilgeschäft anbieten.

- Das **Anlagengeschäft** ist wiederum durch einen in sich geschlossenen Kaufprozess gekennzeichnet. Es werden jedoch komplexe Produkte vermarktet, bei denen der Absatz dem Fertigungsprozess vorläuft. Die kundenindividuell erstellten Leistungen werden beim Nachfrager zu einem funktionsfähigen Angebotsbündel zusammengefügt. Anlagen kennzeichnet daher eine hohe Spezifität. Die einzelne Anlage findet in identischer Weise keine weiteren Abnehmer im Markt.

Die Vermarktung industrieller Anlagen fällt in den Bereich des Anlagengeschäfts. Aus den oben bereits beschriebenen konstitutiven Merkmalen des Anlagengeschäfts ergeben sich folgende marketingrelevante Charakteristika (Backhaus & Voeth 2007, S. 305 ff.):

- **Auftragsfertigung**⁴: Da Anlagen vom Anbieter kundenindividuell zugeschnitten werden, erfolgt die Leistungserstellung von Art und Umfang erst im Rahmen des Akquisitionsprozesses. Das bedeutet nicht nur, dass der Vermarktungsprozess zeitlich vor dem Fertigungsprozess liegt, sondern auch, dass kaum Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Projekten besteht. Durch den gesteigerten Informationsbedarf erhöht sich außerdem die Interaktionskomplexität.
- **Variabilität des Lieferumfangs und Auftragsinhalts**: Besondere Entscheidungsprobleme ergeben sich aus der Tatsache, dass der Auftragsumfang während der gesamten Akquisitionsphase und häufig auch über die Auftragsvergabe hinaus verändert wird. Dieses Planungsrisiko wird weiter dadurch gesteigert, dass je nach Art der Auftragsvergabe und der Auftragsinhalte mehrere Lösungsmöglichkeiten zur Auftragsfüllung bestehen.
- **Know-how Gefälle in der Geschäftsbeziehung**: Da bei den im Anlagengeschäft vermarkteten Leistungen kein Kaufverbund besteht und somit beim Nachfrager kein produktspezifisches Know-how aufgebaut wird, besteht im Anlagengeschäft häufig ein Know-how-Gefälle zwischen Anbieter und Nachfrage. Dieses Ungleichgewicht versuchen Nachfrager durch das Hinzuziehen von Beratern auszugleichen.
- **Diskontinuität der Geschäftsbeziehung**: Industrielle Anlagen werden als Projektgeschäft vermarktet. Da die Lebensdauer der vermarkteten Anlagen in der Regel sehr lang ist, liegen zwischen den einzelnen Beschaffungsprojekten längere Zeiträume. Die Geschäftsbeziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern wird daher immer wieder durch inaktive und kontaktarme Phasen unterbrochen.
- **Kooperative Anbietergemeinschaften**: Die technische Komplexität von industriellen Anlagen führt häufig dazu, dass Anbieter nicht imstande sind, alle Teilleistungen selbst zu erbringen. Daher werden im Anlagengeschäft (Teil-)Leistungen oftmals nicht

⁴Industrielle Anlagen sind Kontraktgüter (Schade & Schott 1993a; Schade & Schott 1993b). Kontraktgüter werden als Leistungsversprechen verkauft. Kunden erwerben „vertragliche Ansprüche auf eine Leistungserstellung nach Vertragsabschluss“ (Schade & Schott 1993a, S. 491). Kontraktgüter sind komplex und wertintensiv (Schade & Schott 1993a). Die Herstellung von Kontraktgütern ist ohne eine Spezifizierung durch den Kunden nicht möglich (Kaas 1992). Kontraktgüter sind Güter mit besonderen Informations- und Unsicherheitsproblemen (Kaas 1992; Schade & Schott 1993a; Schade & Schott 1993b).

durch Einzelanbieter, sondern in Zusammenarbeit mit mehreren Firmen in Form von Anbietergemeinschaften, Generalunternehmerschaften oder Konsortien erbracht.

Diese Besonderheiten prägen auch die nachfolgend dargestellte Beschaffung und Vermarktung industrieller Anlagen.

2.2. Die Beschaffung industrieller Anlagen

Industrielle Anlagen werden von Organisationen beschafft. Die Umsetzung der organisationalen Nachfrage ist für die Mitarbeiter der Organisationen ein Teil des beruflichen Aufgabefeldes, in dem nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern die Ziele der Organisation und ihrer Kunden im Mittelpunkt stehen (Bruhn 2004, S. 702). Das Hauptinteresse der organisationalen Beschaffungsforschung, deren Pionierarbeiten bereits zu Beginn der 1970er Jahre geleistet wurden (Sheth 1973; Webster & Wind 1972b; Robinson u. a. 1967), liegt daher darin, zu ergründen, wie Organisationen als Käufer auftreten und agieren (Bruhn 2004, S. 702).

Nachfolgend werden zunächst die Grundlagen organisationaler Beschaffung aufgearbeitet (2.2.1). Aufbauend darauf wird die organisationale Beschaffung auf Hochtechnologiemärkten fokussiert, um der technologischen Komplexität industrieller Anlagen Rechnung zu tragen (2.2.2).

2.2.1. Grundlagen organisationaler Beschaffung

Nach Webster und Wind (1972b, S. 13) ist organisationale Beschaffung „*a decision-making process carried out by individuals, in interaction with other people, in the context of a formal organization*“. Die in diesem Abschnitt dargestellte Zusammenfassung der Kernergebnisse der organisationalen Beschaffungsforschung gliedert sich, den Schwerpunktthemen dieses Forschungsbereichs folgend, in drei Teilbereiche und beleuchtet zunächst (1) den Prozess der organisationalen Beschaffung und (2) das Entscheidungskollektiv, welches die Beschaffungsentscheidung trifft, um dann letztendlich (3) die Determinanten, welche die organisationale Beschaffung beeinflussen darzustellen (Wind & Thomas 1980).

2.2.1.1. Der Beschaffungsprozess

Im Gegensatz zu privaten Kaufentscheidungen zieht sich der Entscheidungsprozess bei der Beschaffung von industriellen Gütern meist über einen deutlich längeren Zeitraum hin. So ist es auf industriellen Märkten wahrscheinlicher, dass die Mitglieder der verkaufenden als auch der kaufenden Organisation über mehrere Tage, Wochen oder sogar Monate interagieren (Woodside 2003). Dies gilt insbesondere für die Beschaffung industrieller Anlagen, deren

Kaufentscheidung sich oft über lange Zeiträume erstreckt, da das Investitionsproblem, die Details der Problemlösung und letztendlich auch die Transaktionsbedingungen mit dem Anbieter geklärt werden müssen (Koch 1987). Trotz teilweiser ungenügender Trennschärfe lassen sich die bei der Beschaffungsentscheidung ablaufenden Teilprozesse nach Phasen unterscheiden. Einen Überblick über verschiedene Phasenmodelle geben Backhaus und Voeth (2007, S. 45), Sheth (1996, S. 18 ff.) sowie Wind und Thomas (1980, S. 242 ff.). Aus der Vielzahl unterschiedlicher Phasenkonzepte werden die in der Literatur gängigsten in Tabelle 1 dargestellt:

Tabelle 1: Überblick über die Phasenkonzepte
in Anlehnung an Backhaus und Voeth (2007, S. 45)

	Robinson et al. (1967)	Webster & Wind (1972b)	Backhaus & Günter (1976)	Günter (1993)
1	Problem (Need) recognition	Identification of need	Voranfragephase	Bedarfsinitiierung bzw. -überprüfung
2	Determine characteristics	Establishing objectives and specifications	Angebotserstellungphase	Bedarfsspezifizierung (gemeinsam mit Lieferanten oder Beratern)
3	Describe characteristics	Identifying buying alternatives	Kundenverhandlungsphase	Make-or-buy-Entscheidung
4	Search for sources	Evaluating alternative buying actions	Abwicklungsphase	Lieferantenbewertung aufgrund von Lieferantenkontakten
5	Acquire proposals	Selection of supplier	Gewährleistungsphase	Angebotsverhandlungen
6	Evaluate proposals			Auswahlentscheidung nach Lieferantenbewertung
7	Select order routine			Implementierung/ Beschaffungsabwicklung
8	Performance feedback			Rückkopplung und After-Sales-Marketing

2.2.1.2. Das Buying Center

Eine reine Prozessbetrachtung reicht jedoch nicht aus, um das organisationale Beschaffungsverhalten und die daraus resultierenden Entscheidungen nachzuvollziehen. In einem nächsten Schritt sollen daher auch die organisatorischen und personalen Besonderheiten der Beschaffungsprozesse betrachtet werden. Da die Beschaffung industrieller Anlagen innerhalb des nachfragenden Unternehmens die Interessen mehrere Abteilungen berührt, sind auch üblicherweise mehrere Personen beteiligt. Für die an einem konkreten Beschaffungsprozess beteiligten Personen wird oft der Begriff Buying Center (BC) verwendet. Das BC umfasst „*all those individuals and groups who participate in the purchasing decision-making process*“ (Webster & Wind 1972b, S. 6). Das BC ist eine gedankliche Zusammenfassung der Personen, die Einfluss auf einen konkreten Kaufprozess ausüben oder tatsächlich an ihm teilnehmen (Krampf 2000). Diese Gruppen können einen informellen Charakter haben und müssen im

nachfragenden Unternehmen nicht institutionalisiert sein (Lilien & Wong 1984; Spekman & Stern 1979). Meistens bestehen ein BC nur für die Dauer des jeweiligen Beschaffungsprojektes und die Mitglieder werden nach dessen Abschluss wieder von dieser Aufgabe entbunden (Puri & Korgaonkar 1991).

Die Untersuchung des BCs kann sich an konkreten Personen bzw. deren Funktionen oder an den von ihnen ausgefüllten Rollen orientieren (Moon & Tikoo 2002). Ein BC besteht aus Vertretern mehrerer Abteilungen, die jeweils unterschiedliche Interessen verfolgen, unterschiedliche technische Qualifikationen aufweisen und über unterschiedliches Fachwissen verfügen (Bruhn 2004, S. 704). Ogilvie (1987) beispielsweise orientiert sich an den Funktionen und identifiziert folgende Interessengruppen: (1) Direktion, (2) Unternehmensjurist, (3) technische Direktion, (4) Benutzer, (5) Organisationsabteilung, (6) Einkauf, (7) Marketing. Richter fügt dem noch die Funktion des Projekt-Managers hinzu (Richter 2001, S. 79). Einen rollentheoretischen Ansatz verfolgend wurde von Webster und Wind (1972a) das wohl bekannteste Konzept des BCs entwickelt, welches die Rollen (1) Initiator („*Initiator*“), (2) Nutzer („*User*“), (3) Einflussnehmer („*Influencer*“), (4) Informationsselektierer („*Gatekeeper*“), (5) Einkäufer („*Buyer*“) und (6) Entscheidungsträger („*Decider*“) unterscheidet.

Für Anbieter stellt sich in Hinblick auf die beteiligten Personen vor allem die Frage, welche Personen zu welchem Zeitpunkt an einer Beschaffung beteiligt sind, welche Präferenzen sie haben und welchen Einfluss sie auf die Kaufentscheidung ausüben (Voeth & Brinkmann 2004, S. 351). Grundsätzliche Aussagen diesbezüglich werden jedoch durch die dynamische Natur vieler BCs erschwert (Ghingold & Wilson 1998). Wie bereits angedeutet, ändert sich die Bedeutung der einzelnen Entscheidungsträger in der jeweiligen Kaufphase (Kirsch u. a. 1980, S. 68). Die Beteiligung der einzelnen Rollenträger in Abhängigkeit des zeitlichen Verlaufs der Beschaffung zeigt Tabelle 2:

Tabelle 2: Rollenbeteiligung in Abhängigkeit der Beschaffungsphasen
in Anlehnung an Godefroid und Pförsch (2009, S. 71)

Phasen der Beschaffung	Rollen im BC				
	Benutzer	Beeinflusser	Einkäufer	Entscheider	Gatekeeper
Bedarfserkennung	X	X			
Klärung von Zielen	X	X	X	X	
Ermittlung von Beschaffungsalternativen	X	X	X		X
Bewertung der Alternativen	X	X	X		
Lieferantenauswahl	X	X		X	

Teilt man die Beteiligten in Techniker und Kaufleute, so ist der Einfluss der Techniker zu Beginn groß und nimmt im Verlauf des Kaufprozesses ab (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán 2004, S. 322). Techniker sind bei einem Neukauf für die erste Leistungsspezifikation zuständig und prägen die Wahl des zu beschaffenden Gutes. Der Schwerpunkt der Tätigkeit der Kaufleute liegt hingegen auf der Lieferantenauswahl und den Abschlussverhandlungen.

Sie sind vorwiegend für den Kaufpreis und die Klärung rechtlicher Sachverhalte zuständig (Poscharsky 1998, S. 64).

Die Mitglieder des BCs betrachten die Angebotsalternativen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Sie verfolgen zum Teil unterschiedliche Ziele, wodurch sich auch unterschiedliche Präferenzen ergeben (Lichtenthal 1988, S. 121). Benutzer erwarten von einer industriellen Anlage in der Regel hohe Funktionalität sowie Reparaturfreundlichkeit. Einkäufer werden oft an den erzielten Einsparpotentialen gemessen und sich daher meist an einem möglichst geringen Anschaffungspreis und an niedrigen Betriebskosten interessiert. Ingenieure wiederum legen Wert auf hohe Qualität und technische Finesse.

Die vollständige Identifizierung des BCs ist anbietenden Unternehmen in der Praxis äußerst selten möglich. Anbieter richten ihr Hauptaugenmerk daher meistens auf Schlüsselfiguren (Bruhn 2004, S. 704). Dabei kann es sich auszahlen, mit einer Person zu kommunizieren, die zwar einen niedrigen Einfluss auf allgemeine Entscheidungen hat, dafür aber höheren Einfluss auf spezifische Aspekte einer Entscheidung, als umgekehrt (Arora & Allenby 1999, S. 476).

2.2.1.3. Determinanten organisationaler Beschaffung

Organisationales Beschaffungsverhalten ist immer auch ein Ergebnis der jeweiligen Rahmenbedingungen (Backhaus & Voeth 2007, S. 65). Weit verbreitet ist in diesem Zusammenhang der Ansatz, organisationales Beschaffungsverhalten durch die Beschaffungssituation selbst zu erklären (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán 2004), wobei dabei fast ausschließlich auf den Kaufklassenansatz Bezug genommen wird (Robinson u. a. 1967, S. 22 ff.). In Abhängigkeit vom Wiederholungsgrad des Beschaffungsprozesses unterscheidet dieser Ansatz die drei Kaufklassen (1) Neukauf, (2) modifizierter Wiederkauf und (3) identischer Wiederkauf, die wiederum durch die drei Faktoren Grad der Neuigkeit des Kaufs, Bedarf an Information und Anzahl der Kaufalternativen beschrieben werden, so dass sich die in Tabelle 3 dargestellte Buying Decision Grid ergibt.

Tabelle 3: Buying Decision Grid

Robinson et al. (1967, S. 25)

Type of buying situation	Newness of the problem	Information requirements	Consideration of alternatives
New task	HIGH	MAXIMUM	IMPORTANT
Modified rebuy	MEDIUM	MODERATE	LIMITED
Straight rebuy	LOW	MINIMAL	NONE

Auch wenn der Kaufklassenansatz in der organisationalen Beschaffungsforschung sehr prominent ist, sind die empirischen Befunde widersprüchlich (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán 2004, S. 321). Diese unbefriedigende Situation gründet auch daher, dass die den Kaufklassen zugrunde liegenden Aktivitätsmuster (z. B. das Ausmaß der Informationssuche) und

diese beeinflussende situative Charakteristika (z. B. die mit der Beschaffung verbundene Unsicherheit) oft vermischt werden (Bunn 1993). Neben einer klaren Trennung situativer Merkmale und resultierender Beschaffungsaktivitäten zeichnet sich die Arbeit von Bunn (1993) vor allem durch eine solide empirische Fundierung aus (siehe auch Tabelle 4).

Tabelle 4: Beschreibung der Buying Decision Approaches
in Anlehnung an Bonn (1993, S. 47)

	1	2	3	4	5	6
Variables	Casual	Routine Low Priority	Simple Modified Rebuy	Judgemental New Task	Complex Modified Rebuy	Strategic New Task
Situational Characteristics						
Purchase importance	minor	somewhat	quite	quite	quite	extremely
Task uncertainty	little	moderate	little	great amount	little	moderate
Extensiveness of choice set	much choice	much choice	narrow set of choice	narrow set of choice	much choice	narrow set of choice
Buying power	little	moderate	moderate	moderate	strong	strong
Buying Activities						
Search for information	no	little	moderate	moderate	high	high
Use of analysis techniques	no	moderate	moderate	moderate	great deal	great deal
Proactive focus	No attention to proactive issues	Superficial consideration of proactive focus	High level of proactive focus	Moderate proactive focus	High level of proactive focus	Proactive issues dominate purchase
Procedural control	Simply transmit the order	Follow standard procedure	Follow standard procedure	Little reliance on established procedures	Follow standard procedure	Little reliance on established procedures

Insgesamt ist der Verlauf von Beschaffungsprozessen und die Zusammensetzung des BCs von einer Vielzahl produkt- und situationspezifischer Merkmale abhängig (Fassnacht & Möller 2004). Einen umfassenden Überblick über die verschiedenen betrachteten Determinanten geben beispielsweise Homburg und Werner (1998), Kauffmann (1996) und Johnston und Lewin (1996).

An dieser Stelle sollen vor allem Aspekte hervorgehoben werden, die sich aus dem Beschaffungsgegenstand industrieller Anlagen ergeben. So wirkt sich vor allem auch der **Wert eines Investitionsobjektes** stark auf den Entscheidungsprozess im nachfragenden Unternehmen aus. Mit steigendem Kaufpreis erhöht sich auch das mit dem Kauf assoziierte Risiko (Backhaus & Voeth 2007, S. 76). Risikoreichere Beschaffungen wiederum werden in der Regel auf eine größere Anzahl von Personen und Abteilungen verteilt. Auch ist eine Zunahme der Beteiligung von Technikern zu beobachten, da deren Fachwissen stärker gebraucht wird (Backhaus & Voeth 2007, S. 76).

Die Beschaffung industrieller Anlagen kann zudem unterschiedliche **Kaufanlässe** haben (Backhaus & Voeth 2007, S. 76). Eine Beschaffung resultiert aus einem im Unternehmen erkannten Bedarf. Dieser Bedarf kann entweder durch eine angestrebte Erweiterung vorhandener Kapazitäten (Erweiterungsinvestition) oder die Absicht nach dem Angebot neuer Leistungen (Neuinvestition) bedingt sein oder auch aus Maßnahmen der Kostensenkung oder der Sicherung vorhandener Kapazitäten und Wettbewerbsvorteilen resultieren (Ersatzinvestition). Letzteres ist bei industriellen Anlagendurch Abnutzung oder Verschleiß der Fall. Der Kaufanlass wirkt sich mittelbar über den Grad der bestehenden Erfahrung des nachfragenden Unternehmens auf das mit der Beschaffung verbundenen Risikos aus. Die Wirkung ist ähnlich zur Wirkung eines höheren Investitionswertes. Mit zunehmender Routine des Beschaffungsprozesses steigt der relative Einfluss der Produktion und des Einkaufs, wohingegen der relative Einfluss der Forschung und Entwicklung und der Konstruktion abnimmt (Naumann u. a. 1984, S. 119).

Die Darstellung der Grundlagen organisationaler Beschaffung ist damit abgeschlossen.⁵ Mit dem Buying Center ist auch die zentrale Analyseeinheit dieser Arbeit eingeführt. Zudem ist die Beschaffung industrieller Anlagen grundlegend im Aufgabenfeld der organisationalen Beschaffung eingeordnet. Der besonderen Komplexität industrieller Anlagen wird nachfolgend durch die Aufarbeitung der Besonderheit der organisationalen Beschaffung auf Hochtechnologie-Märkten Rechnung getragen.⁶

2.2.2. Organisationale Beschaffung auf Hochtechnologie-Märkten

Der folgende Abschnitt widmet sich der organisationalen Beschaffung auf Hochtechnologie-Märkten. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Bewältigung hoher Unsicherheit durch aufwändige Informationsverarbeitung (2.2.2.1), der Berücksichtigung auftretender Wechselkosten bei der Anbieterauswahl (2.2.2.2) sowie der Entscheidung darüber, wer die Systemin-

⁵ Die Darstellung vernachlässigt die Totalmodelle der organisationalen Beschaffung. Anders als die Partialmodelle, die jeweils bestimmte Aspekte des Beschaffungsverhaltens betrachten, verfolgen die Totalmodelle das Ziel, eine simultane Betrachtung aller Aspekte zu erreichen. Bei den Totalmodellen unterscheidet man zwischen Prozessmodellen, welche den Beschaffungsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen (vgl. bspw. Choffray & Lilien 1978), und Strukturmodellen, welche das Hauptaugenmerk auf die Einflussfaktoren auf die Beschaffungsentscheidung richten (vgl. bspw. Webster & Wind 1972a). Eine Integration beider Ansätze wagt schließlich das Modell von Johnston und Lewin (1996). Letztendlich fassen die Totalmodelle die Erkenntnisse der Partialmodelle zusammen.

⁶Teils wird die Relevanz der vorgestellten Grundlagen für die moderne Beschaffungsrealität beanstandet (Fassnacht & Möller 2004). Im Zuge der Globalisierung hat sich das Umfeld in dem die organisationalen Beschaffung operiert in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert (Reid & Plank 2000, S. 37; Sheth & Sharma 1997, S. 92), wozu gerade auch die Entwicklungen in den I&K-Technologien beigetragen haben (Biemans & Brand 1995, S. 29). In der Folge gehen Unternehmen vermehrt langfristige Beschaffungsk Kooperationen ein (Fassnacht & Möller 2004). Die Grundlagen der organisationalen Beschaffung stellen die Einzeltransaktion in den Fokus, so dass sich intensive Kooperation über die Zeit nur schwer abbilden lässt (Fassnacht & Möller 2004). Gerade im Anlagengeschäft steht das einzelne Anlagenprojekt jedoch immer noch im Zentrum der Vermarktungsbemühungen.

tegration vornimmt (2.2.2.3). Diese Fragestellungen sind auch bei der Auslegung industrieller Anlagen von Bedeutung.

2.2.2.1. Informationssuche und -verarbeitung

Hochtechnologie-Märkte sind durch eine rasche (Weiter-)Entwicklung des technologischen Fortschritts geprägt (Bourgeois & Eisenhardt 1988; Norton & Bass 1987). Auf Hochtechnologie-Märkten werden heterogene und vielfältige Leistungen angeboten. Durch das breite Spektrum technologischer Alternativen fehlen oft technische Standards (Teece 1986; Tushman & Anderson 1986). In diesem Marktumfeld sind Beschaffungsentscheidungen mit einer hohen Unsicherheit verbunden (Heide & Weiss 1995).

Eine Möglichkeit der zusätzlichen Unsicherheit zu begegnen besteht darin, mehr Zeit und Aufwand auf die Informationsbeschaffung zu verwenden (Weiss & Heide 1993). Zudem fällt es gerade im Hinblick auf die fehlenden Standards und die Fülle an technologischen Alternativen schwer, die Suche auf Teilbereiche einzugrenzen (Levinthal & March 1981), so dass ein erheblicher Informationsbedarf entsteht. Informationen sind auf Hochtechnologie-Märkten jedoch schnelllebig (Eisenhardt 1989). Dadurch dass sich die zugrunde liegende Technologie ständig weiterentwickelt, sind Produktinformationen schnell überholt (Weiss & Heide 1993). Auf die Informationsbasis der Kunden wirkt der technologische Fortschritt kompetenzvernichtend („*competence destroying*“) (Tushman & Nelson 1990), so dass sich der Informationsbedarf darüber hinaus ständig erneuert (MacCrimmon & Taylor 1976).

Die Informationsaktivitäten organisationaler Kunden bewegen sich auf Hochtechnologie-Märkten also immer in einem Spannungsfeld. Einerseits erhöhen Kunden den grundsätzlichen Informationsaufwand, um der Komplexität des Marktes gerecht zu werden, andererseits dürfen sie die Dauer des Suchprozesses nicht aus den Augen verlieren, damit die gesammelten Informationen auch noch für die Entscheidungsfindung relevant sind (Weiss & Heide 1993).

Die Herausforderungen gehen jedoch über die reine Informationsbeschaffung hinaus und betreffen ebenso die Informationsverarbeitung (Achrol 1991). Viel Zeit und Aufwand auf die Informationssuche zu verwenden ist nicht gleichbedeutend damit eine informierte Entscheidung zu treffen. Einige organisationale Kunden scheinen vielmehr vor der Informationsflut zu kapitulieren, denn nimmt die wahrgenommene Heterogenität stark zu, so schrecken organisationale Kunden vor der Informationssuche zurück bzw. reduzieren sie auf das nötigste (Weiss & Heide 1993).

Was aber bedingt die Fähigkeit organisationaler Kunden, die gesammelten Informationen auch zu verarbeiten und zur Entscheidungsfindung zu nutzen? Zumindest indirekt scheint dies von der jeweiligen Vorerfahrung abhängig zu sein, beispielsweise nehmen unerfahrene Kunden ein höheres Ausmaß an Heterogenität wahr (Weiss & Heide 1993). „*To the extent that an organization's prior experience with a particular product category is limited, its "absorptive*

capacity” is low (Cohen & Levinthal 1990) and it may have a limited ability to evaluate market-related information” (Weiss & Heide 1993). „A firm may receive the actual market signals that are being transmitted but, because of lack of experience, may be unaware of their significance or simply unable to understand and evaluate them properly” (Weiss & Heide 1993). Im Gegensatz zu unerfahrenen Käufern können Käufer mit gewisser Vorerfahrung also eher entscheiden, welche Informationen sie außer Acht lassen können, so dass sie der Fülle an Informationen besser Herr werden.

2.2.2.2. Anbieterauswahl

Eine Besonderheit der organisationalen Beschaffung auf Hochtechnologie-Märkten ist das Auftreten von Wechselkosten (Jackson 1985; Moriarty & Kosnik 1989). Einmal fallen technologisch bedingte Wechselkosten an. Kunden legen sich mit der Beschaffung auf eine bestimmte Technologie fest. Ein späterer Wechsel der Technologie ist mit zusätzlichem Zeitaufwand und Kosten verbunden. Darüber hinaus fallen auch relationale Wechselkosten an. Kunden investieren in den Aufbau der Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter. Beschaffungsentscheidungen auf Hochtechnologie-Märkten sind daher wegabhängig („*path-dependent*“), d. h. vorangegangene Entscheidungen beeinflussen kommende Entscheidungen (Heide & Weiss 1995). Dies legt eine sorgfältige Auswahl geeigneter Anbieter durch die Kunden nahe.

Die Entscheidung für einen konkreten Anbieter fällen organisationale Kunden in der Regel schrittweise. Zuerst werden aus allen bekannten Anbietern diejenigen ausgewählt, die vor dem Hintergrund einer konkreten Investitionsentscheidung grundsätzlich als Anbieter in Frage kommen (Lehmann & Pan 1994; Roberts & Lattin 1991; Shocker u. a. 1991). So wird möglichst früh im Entscheidungsprozess die Anzahl infrage kommender Anbieter soweit eingeschränkt, dass der verbleibende Informationsaufwand überschaubar wird (Dawes 1996). Diese Gruppe an Anbietern wird auch als *Consideration Set* bezeichnet. Bisweilen wird die Anzahl der Anbieter in einem zweiten Schritt weiter reduziert, bis eine relativ kleine Gruppe an Anbietern übrig bleibt, die um eine Angebotsabgabe gebeten werden und aus der letztendlich die endgültige Entscheidung getroffen wird (Dawes 1996; Luffmann 1974). Die Gruppe an Anbietern wird auch als *Choice Set* bezeichnet.

Wie viele Anbieter für ein bestimmtes Beschaffungsprojekt Angebote abgeben, variiert jedoch zwischen den Projekten erheblich und liegt irgendwo zwischen einem und neun Anbietern (Patterson & Dawes 1999). Interessant ist, dass auch bei kosten- und technologieintensiven Beschaffungsentscheidungen *Choice Sets* mit nur einem Anbieter existieren und deren Anteil mit 14,7% der Beschaffungsentscheidungen sogar erstaunlich groß ist (Patterson & Dawes 1999). Tendenziell ist die Anzahl an Anbietern innerhalb des *Choice Sets* größer, wenn die Mitglieder des BCs einen stärkeren technischen Hintergrund besitzen und je stärker externe Berater in den Entscheidungsprozess eingebunden werden (Dawes 1996). Dies bestä-

tigt die grundsätzliche Annahme, dass Experten eher in der Lage sind eine große Menge an Informationen zu überblicken (Alba & Hutchinson 1987).

Anbieter möchten in diesem Auswahlprozess natürlich möglichst lange bestehen. Die schnelle technologische Entwicklung, die so charakteristisch für Hochtechnologie-Märkte ist, entpuppt sich dabei als zweischneidiges Schwert. Werden das Marktumfeld und die Technologie als sehr schnelllebig wahrgenommen, so schränkt dies zwar einerseits die Tendenz dazu ein, sich allein auf bekannte Anbieter zu verlassen, gleichzeitig nimmt aber die Wahrscheinlichkeit zu, dass Kunden sich trotz der Berücksichtigung neuer, alternativer Anbieter für einen altbekannten Anbieter entscheiden (Heide & Weiss 1995). Mit anderen Worten, die durch die technologische Volatilität verunsicherten Kunden weiten zwar ihren Aufwand hinsichtlich der Informationsbeschaffung aus, sind aber schlussendlich eher bereit einen neuen Anbieter auszuwählen (Heide & Weiss 1995).

Hinzu kommt das für organisationale Käufer Wechselkosten durch bereits verwendete Technologien sowie durch Erfahrungen im Umgang mit deren Lieferanten auftreten (Heide & Weiss 1995). Aus Angst vor Kompatibilitätsproblemen und dem Risiko, neue Anbieter falsch einzuschätzen, tendieren organisationale Kunden dazu, eher bekannte Anbieter um die Abgabe eines Angebots zu bitten (Heide & Weiss 1995). Getreu dem Motto: Da weiß man, was man hat! *„At the switching stage, however, concerns for technological compatibility had no effect, possibly because buyers deliberately limited their consideration sets to vendors with compatible technologies, to alleviate subsequent compatibility concerns”* (Heide & Weiss 1995).

2.2.2.3. Systemintegration

Eine Besonderheit der Hochtechnologie-Märkte, die wichtige Implikationen für das organisationale Beschaffungsverhalten hat, ist, dass technische Produkte oft interdependent sind und zusammen in einem modularen System operieren (Schilling 2000). Bei der Beschaffung modularer Systeme treffen Kunden zwei strategisch wichtige Entscheidungen (Stremersch u. a. 2003): Zum einen müssen die einzelnen Komponenten modularer Systeme letztendlich zu einem Gesamtsystem zusammengefügt werden. Diese Systemintegration können Kunden entweder an einen externen Systemintegrator, beispielweise an einen Anbieter einer der Systemkomponenten, auslagern oder selbst übernehmen. Darüber hinaus stellt sich bei der Beschaffung modularer Leistungen die Frage, ob Kunden alle Systemkomponenten von einem Anbieter abnehmen oder die einzelnen Systemkomponenten über verschiedene Anbieter beziehen. Betrachtet man diese beiden Entscheidungen in Kombination, ergeben sich für die Beschaffung modularer Systeme auf Hochtechnologie-Märkten die in Tabelle 5 beschriebenen vier Beschaffungsoptionen (Stremersch u. a. 2003, S. 336):

Tabelle 5: Beschaffungsoptionen auf Hochtechnologie-Märkten
 Stremersch et al. (2003, S. 336)

		Outsourcing System Integration	
		Outsourcing	In-House
Purchase Concentration of System Components	Single Sourcing	Outsourcing of system integration with system components from a single vendor.	In-house system integration with system components from a single vendor.
	Multiple Sourcing	Outsourcing of system integration with system components from multiple vendors.	In-house system integration with system components from multiple vendors.

Interessant ist, dass das Know-how organisationaler Kunden für die Wahl der jeweiligen Beschaffungsoption eine zentrale Rolle spielt (Stremersch u. a. 2003). Der Zusammenhang zwischen Know-how und der gewählten Modus der Systemintegration verläuft umgekehrt U-förmig. Sowohl Kunden mit geringen als auch mit hohem Know-how präferieren tendenziell die interne Systemintegration, wobei die Gründe für diese Präferenz differieren (Stremersch u. a. 2003). Kunden mit wenig Know-how fürchten, dass sie den Anschluss an Technologietrends verlieren, wenn sie die Systemintegration outsourcen und bevorzugen es daher die Systemintegration selbst vorzunehmen, um ein Mindestmaß an Know-how aufzubauen. Kunden mit viel Know-how sind in der Lage die Systemintegration gut durchzuführen und sind daher eher auch bereit diese Aufgabe zu übernehmen. Kunden mit viel Know-how fürchten hingegen um dieses Wissen und möchten durch die Systemintegration ihren Wissensvorsprung sichern. Die höchste Präferenz zum Outsourcing der Systemintegration haben demnach Kunden mit einem moderaten Level an Know-how.

Ebenso wie bei der Systemintegration wird auch die Anbieterkonzentration durch den Erfahrungshintergrund des Kunden beeinflusst. Im Vergleich zu Kunden mit wenig und viel Know-how, entscheiden sich Kunden mit moderatem Level an Know-how gerne dafür, Komponenten von mehreren Anbietern zu beziehen, da sie sich zutrauen, zwischen den Angeboten der einzelnen Anbieter zu differenzieren.

2.2.3. Inanspruchnahme externer Beratung

Nachfragende Unternehmen konsultieren bei der Beschaffung industrieller Anlagen häufig externe Berater. Die Entscheidung, ob externe Berater bei einer Beschaffung hinzugezogen werden, ist dabei in der Regel das Ergebnis eines Meta-Prozesses zum eigentlichen Problemlösungsprozess (Richter 1979). Mit anderen Worten, unabhängig von der Beschaffung an sich, wird zunächst das Für und Wider der Inanspruchnahme externer Beratung gegeneinander abgewogen.

Bei der Beschaffung industrieller Anlage geben Unternehmen vor allem zwei Gründe für das Hinzuziehen externer Berater an: (1) die Nutzung der Expertise und der Fachkompetenz der externen Berater sowie (2) die Entlastung der eigenen Mitarbeiter, die zu stark ins Tagesgeschäft eingebunden sind, um das Beschaffungsprojekt vollständig eigenständig zu betreuen (Dawes 1996).

Obwohl die Bedeutung externer Berater für die Beschaffung technologieintensiver Produkte grundsätzlich bekannt ist, wurde dieses Phänomen in der Forschung bislang eher stiefmütterlich behandelt. So ist zwar seit langem unbestritten, dass technische Berater im BC einer bedeutenden Anzahl an Unternehmen präsent sind (Mintzberg u. a. 1976; Cyert u. a. 1956), ihr Einfluss auf die Beschaffung wird aber meist nicht weiter ausdifferenziert (Choffray & Lilien 1980). Erste Arbeiten befassen sich (1) mit den Faktoren, welche die Inanspruchnahme externer Beschaffung beeinflussen, (2) den unterschiedlichen Projektphasen, bei denen externe Berater schwerpunktmäßig involviert werden, sowie (3) den Konsequenzen der Inanspruchnahme externer Beratung:

- *Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme externer Beratung:* Die Entscheidung, ob eine Beschaffungsentscheidung durch externe Berater begleitet wird, wird durch mehrere Faktoren beeinflusst. Zunächst sind **persönliche Merkmale** des Projektleiters ausschlaggebend. Wird das Projekt von einem Projektleiter verantwortet, der Zugang zu externen Netzwerken hat, vergleichsweise viel Wissen über das zu beschaffende Produkt mitbringt und zudem einen technischen Hintergrund hat, ist die Integration externer Berater unwahrscheinlicher (Dawes u. a. 1997). Projektleiter mit diesem persönlichen Profil vertrauen also tendenziell lieber auf ihre eigenen Fähigkeiten. Neben der Beurteilung der eigenen Fähigkeiten, zieht der Projektleiter auch weitere persönliche Beweggründe in Betracht. Verbindet der Projektleiter beispielsweise ein konkretes Eigeninteresse mit dem Projekt, ist die Wahrscheinlichkeit ebenfalls geringer das externe Berater involviert werden (Dawes u. a. 2007). Es ist anzunehmen, dass Projektleiter in diesen Situationen einem Engagement externer Berater eher kritisch gegenüberstehen, da sie in diesem Fall an Einfluss auf das Projekt einbüßen. Darüber hinaus erklären aber auch verschiedene **situations- und unternehmensbezogene Faktoren** die Entscheidung über ein Engagement externer Berater. Unternehmen, in denen Entscheidungsprozesse stärker formalisiert ablaufen, präferieren eher externe Berater (Dawes u. a. 1997). Wenig überraschen ist zudem die Erkenntnis, dass Unternehmen bei Projekten, die strategisch wichtig sind und in Situationen, mit denen sie wenig Vorerfahrung haben, dazu neigen, die Unterstützung eines Beraters zu suchen (Dawes u. a. 2007). Diese Beschaffungssituationen werden vom Kunden als neu und komplex und damit mit mehr Unsicherheit behaftet wahrnehmen, so dass sie eher dazu tendieren einen Berater zu engagieren (Dawes u. a. 1997).

- *Involvement externer Berater im Projektverlauf:* Externe Berater sind nicht in alle Phasen des Beschaffungsprozesses gleich stark eingebunden (Dawes u. a. 1997). Art und Ausmaß der Integration externer Berater sind vor allem von der technologischen Orientierung des BCs abhängig (Dawes 1996). „*Technical orientation refers to the composition of the buying center in terms of containing members with the technical knowledge necessary to process a large amount of information vis-à-vis the product in question*” (Dawes 1996). Grundsätzlich sind externe Berater in Falle von nicht-technischen BCs stärker in die Beschaffungen involviert, als in technische BCs. Berater in nicht-technischen BCs sind besonders in folgenden Phasen der Beschaffung aktiv: Suche nach Informationen über potentielle Anbieter, Bewertung der Angebote, Auswahl und Empfehlung eines Anbieters. Technische BCs lassen sich stärker in den beiden frühen Phasen der Beschaffungsprozesses, der Anforderungsanalyse und der Systemspezifikation, unterstützen.
- *Konsequenzen der Inanspruchnahme externer Beratung:* Über die Konsequenzen der Inanspruchnahme externer Beratung ist wenig bekannt. Das entscheidende Motiv, dass Unternehmen antreibt externe Beratung zu beanspruchen, ist zumeist, externes Know-how einzukaufen. In erster Linie um dieses Wissen in der konkreten Entscheidungssituation zu nutzen. Im Idealfall bleibt aber ein Teil dieses Know-hows auch nach Abschluss des Projekts im Unternehmen. Eine Hoffnung, die durchaus berechtigt scheint, da externe Berater die für organisationales Lernen wichtigen Suchprozesse beeinflussen (Dawes u. a. 2007). Unternehmen können also durch das Engagement von Beratern lernen, wobei dieser Wissenstransfer vor allem durch die durch den Berater vorkonstruierte Informationssuche zustande kommt. Insgesamt zeigt sich, dass Berater eine differenzierte Wirkung auf das Suchverhalten haben. Unternehmen, die die Hilfe externer Berater in Anspruch nehmen, verwenden durchschnittlich mehr Zeit auf die interne Informationssuche, allerdings weniger Zeit auf die externe Suche nach Informationen. Unabhängig von diesen direkten Effekten sind Unternehmen, die viel Zeit und Aufwand auf die interne Suche verwenden, allerdings auch bei der externen Suche aktiver. Unternehmen, die sich intensive mit ihren internen Anspruchsgruppen auseinandersetzen, tendieren also auch stärker dazu, die zusätzlich aufgeworfenen Fragen zu beantworten. In Summe können Dawes et al. (2007) einen positiven Effekt auf das organisationales Lernen zeigen.

Interessant ist zudem, dass Berater sich auf die jeweilige Situation, die sie beim Kunden vorfinden einstellen, und ihren Beratungsansatz dementsprechend anpassen (Dawes 1996). Aus Sicht der Berater, scheinen vor allem Einkaufsgremien, in denen die Mitglieder aus vielen unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens kommen, schwierig zu sein. Die Erfahrung lehrt Berater, dass es in heterogenen Einkaufsgremien zu Problemen und Konflikten kommt, wenn viele alternative Lösungen diskutiert werden. Folglich versuchen Berater in diesem Si-

tuationen, die Anzahl der diskutierten Alternativen klein zu halten, um das Konfliktpotential gering zu halten und in akzeptablem Zeitrahmen eine Entscheidung herbeizuführen. Dies ist deutlich schwieriger zu erreichen, wenn das gehobene Management intensiv an der Beschaffungsentscheidung beteiligt ist. Hier tritt oft ein gegenteiliger Effekt ein. Berater neigen in diesem Fall dazu, viele alternative Lösungen vorzuschlagen, da das Engagement der Geschäftsleitung signalisiert, dass das Projekt im Unternehmen hohe Priorität hat. Grundsätzlich gilt, dass es die Konsensfindung nicht unbedingt erschwert, wenn sich das Einkaufsgremium aus Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchiestufen zusammensetzt. Unabhängig von der Position in der Hierarchie, sind die Erfahrungshintergründe der Beteiligten oft ähnlich, so dass diese Gruppen trotz ihrer Größe schnell Entscheidungen treffen (Dawes 1996).

2.3. Die Vermarktung industrieller Anlagen

Die Vermarktung industrieller Anlagen erfolgt als Projekt, so dass zunächst die Form der Organisation und die Besonderheiten des Projektgeschäfts vorgestellt werden (2.3.1), bevor anschließend der Vermarktungsprozess im Projektgeschäft erläutert wird (2.3.2).

2.3.1. Projekte und Projektgeschäft

Die Vermarktung industrieller Anlagen erfolgt in Form von Projekte, also als Projektgeschäft. Ein Projekt ist in diesem Zusammenhang zunächst ganz allgemein eine „*complex transaction covering a package of products, services and work, specifically designed to create capital assets that produce benefits for a buyer over an extended period of time*“ (Cova u. a. 2002, S. 3). Die Leistung wird in industriellen Anlagenprojekten meisten durch kooperative Anbietergemeinschaften erbracht (siehe auch Abschnitt 2.1.2). Je nach Gefüge dieser Anbietergemeinschaften lassen sich verschiedene Arten von Projekten unterscheiden (Cova u. a. 2002, S. 4 ff.):

- Ab einer gewissen Größenordnung werden Projekte vom Kunden oft in Abstimmung mit Generalunternehmern realisiert. Dieser tritt als Komplettanbieter beim Kunden auf, auch wenn er meistens nicht in der Lage ist alle Bestandteile eines Projekts selbst bereitzustellen, sondern seinerseits Gewerke des Projektes zukaufen wird. Der Generalunternehmer ist also über **Zulieferer-Projekte** („*Subcontracting Projects*“) mit den anderen Anbietern verbunden.
- Wird auf einen Generalunternehmer verzichtet, erfolgt die Systemintegration durch den Kunden selbst. In diesem Fall vermarkten und liefern verschiedene Anbieter unabhängig voneinander Teile des Hauptprojekts direkt an den Kunden. Alle beteiligten Anbieter sind in diesem Fall über ihre **Teil-Projekte** („*Partial Projects*“) direkt mit dem Kunden verbunden. Auch wenn alle Gewerke durch den Kunden zusammenge-

fügt werden, ist ein Informationsaustausch zwischen den Anbietern unerlässlich, um Schnittstellenprobleme zu vermeiden.

- Anbieter von Dienstleistungen bündeln ihre Leistungen oft zu **Pauschalangeboten** („*Packaged Deals*“), die auf konkrete Kundenprobleme zugeschnitten sind. So bieten beispielsweise Werbeagenturen Pauschalen an, welche die Planung und Umsetzung einer neuen Werbekampagne, komplett von der Ideengenerierung über Produktion und Mediaselektion bis hin zur Implementierung, umfassen. Meist ist die Werbeagentur auf eine dieser Aktivitäten, wie die Ideengenerierung, spezialisiert und hat für die restlichen Leistungen feste Rahmenverträge mit anderen Anbietern geschlossen.
- Eine weitere Art von Projekten sind **Turnkey-Projekte** („*Turnkey Projects*“). Das Hauptmerkmal, welches Turnkey-Projekte von anderen Projekten unterscheidet, ist die Vollständigkeit. Turnkey-Projekte beinhalten die Lieferung einer kompletten Gesamtanlage. Sie werden beispielsweise beim Bau eines neuen Krankenhauses oder eines neuen Distributionszentrums abgeschlossen. Der Anbieter übergibt das Projekt schlüsselfertig an den Käufer. Er wickelt das Projekt komplett in Eigenverantwortung ab, bis es voll betriebsfähig ist. Anbieter dieser Projekte beauftragen selbstverständlich ebenfalls Zulieferer für unterschiedliche Teilleistungen. Sie tragen aber gegenüber dem Kunden die Gesamtverantwortung und übernehmen auch Garantien.
- Beinhaltet das Projekt darüber hinaus noch weitere Leistungsbestandteile, spricht man von **Turnkey-Plus-Projekten** („*Turnkey Plus Projects*“). Denkbar ist beispielsweise, dass der Turnkey-Anbieter ein Distributionszentrum nicht nur baut, sondern es auch für eine festgelegte Zeit im Auftrag des Kunden betreibt, bis es vollständig vom Kunden übernommen wird. Wird Personal des Kunden im Realbetrieb angeleitet, so wird zusätzliches Know-how übertragen. Da diese Art der Projektorganisation vor allem für Großprojekte in Frage kommt, sind auch Finanzierungen, z. B. durch Gegengeschäfte und Verrechnungsabkommen, üblich.

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Projektformen werden in Abbildung 4 auch durch eine graphische Aufbereitung verdeutlicht.

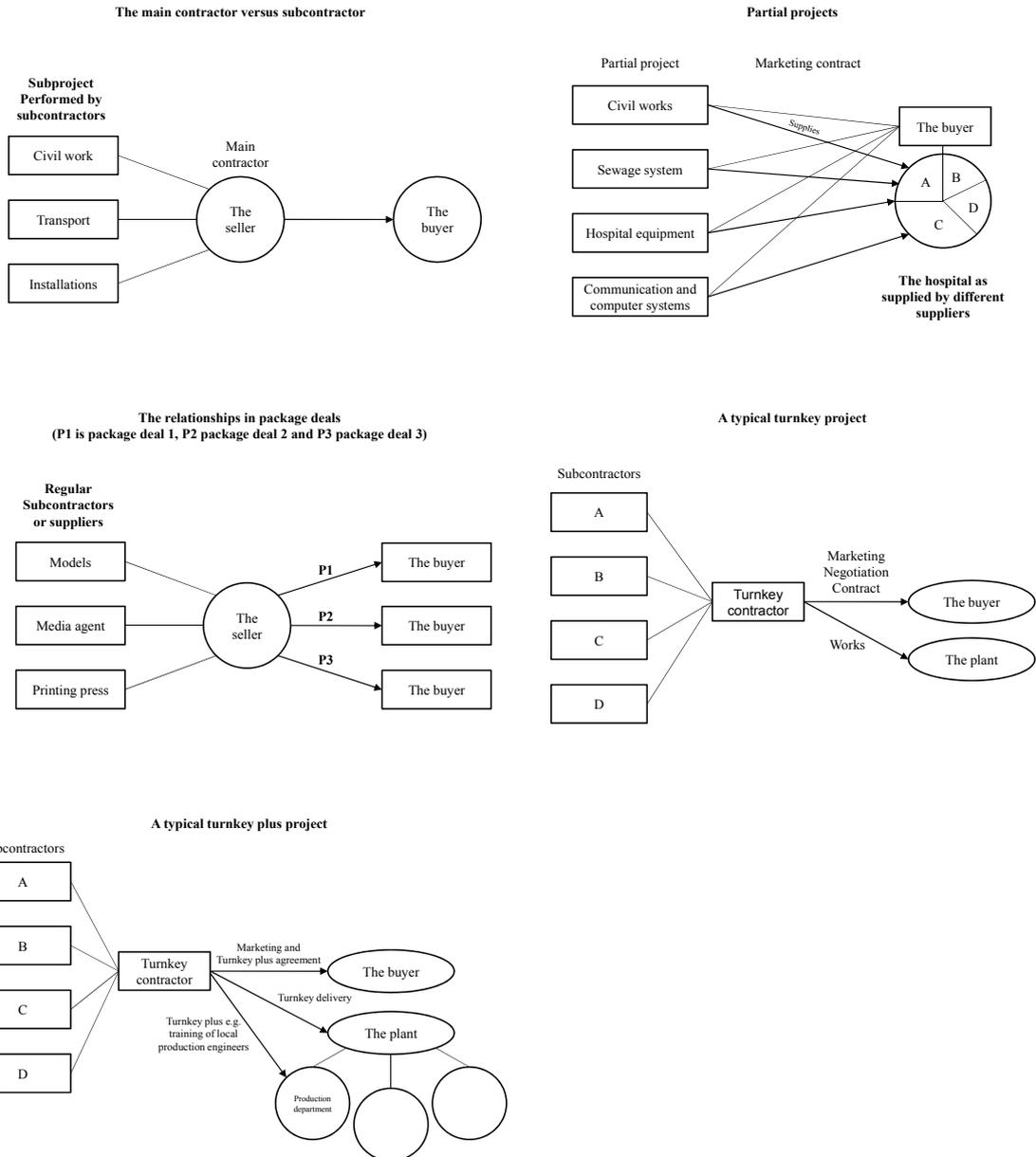


Abbildung 4: Verschiedene Formen der Projektgestaltung
in Anlehnung an Cova et al. (2002, S. 5 ff.)

Im Projektgeschäft werden individualisierte Leistungsangebote von hohen Wertvolumina vermarktet (Pohl 2004). Die wesentlichen Charakteristika des Projektgeschäfts sind die **Einmaligkeit**, die **Komplexität** und die **Diskontinuität** (Cova u. a. 2002, S. 13 ff.; Mandják & Veres 1998).⁷

⁷Im Projektgeschäft werden komplexe Produkte und Systeme (*Complex Products and Systems*, kurz: CoPS) vermarktet. „CoPS are high-technology, business-to-business capital goods used to produce goods and services for consumers and producers. [...] Each individual CoPS is high-cost and made up of many interconnected, often customized parts [...], designed in a hierarchical manner and tailor-made for specific customers (Hobday 2000, S. 873). Der Begriff CoPS ist vor allem in der Innovationsforschung üblich. Eine Reihe von Autoren betrachtet, wie Innovationsprozesse in diesem konkreten Umfeld ablaufen (vgl. bspw. Hobday 1998; Hobday u. a. 2000; Salter & Gann 2003; Gann & Salter 2000; Hansen & Rush 1998).

Auf den Vermarktungsprozess hat die Diskontinuität der Geschäftsbeziehung den größten Einfluss (Hadjikhani 1996). Die Diskontinuität schwächt die Position der Anbieter. Das primäre Ziel des Projektmarketings besteht daher darin, eine Kontinuität innerhalb der Geschäftsbeziehungen, insbesondere zu Kunden aber auch zu anderen Akteuren im Netzwerk, wiederherzustellen (Cova & Salle 2007).

Je nach Position des Anbieters im Projektverbund eröffnen sich für die Vermarktung der Projekte verschiedene Spielräume. Alternative Vermarktungsansätze werden nachfolgend anhand des Projektmarketing-Prozesses veranschaulicht.

2.3.2. Projektmarketing

Das Projektmarketing wird in drei Phasen – (1) die **Anbahnungsphase**, (2) die **Vorverhandlungsphase** und (3) die **Angebotsphase** – unterteilt (Cova & Salle 2007). In der Anbahnungsphase sind die Vermarktungsaktivitäten losgelöst von einem konkreten Projekt. In dieser Phase stehen die allgemeine Beziehungspflege und die Positionierung im Netzwerkverbund im Vordergrund. In der Vorverhandlungsphase konzentrieren sich die Bemühungen hingegen schon auf konkrete Projekte. In der Angebotsphase reagieren Anbieter bereits auf eine offizielle Angebotsanfrage.

Für jede der drei Phasen lassen sich jeweils weitere Teilphasen unterscheiden, so dass der in Abbildung 5 dargestellte Gesamtprozess entsteht (in Anlehnung an Cova & Salle 2007, S. 140).

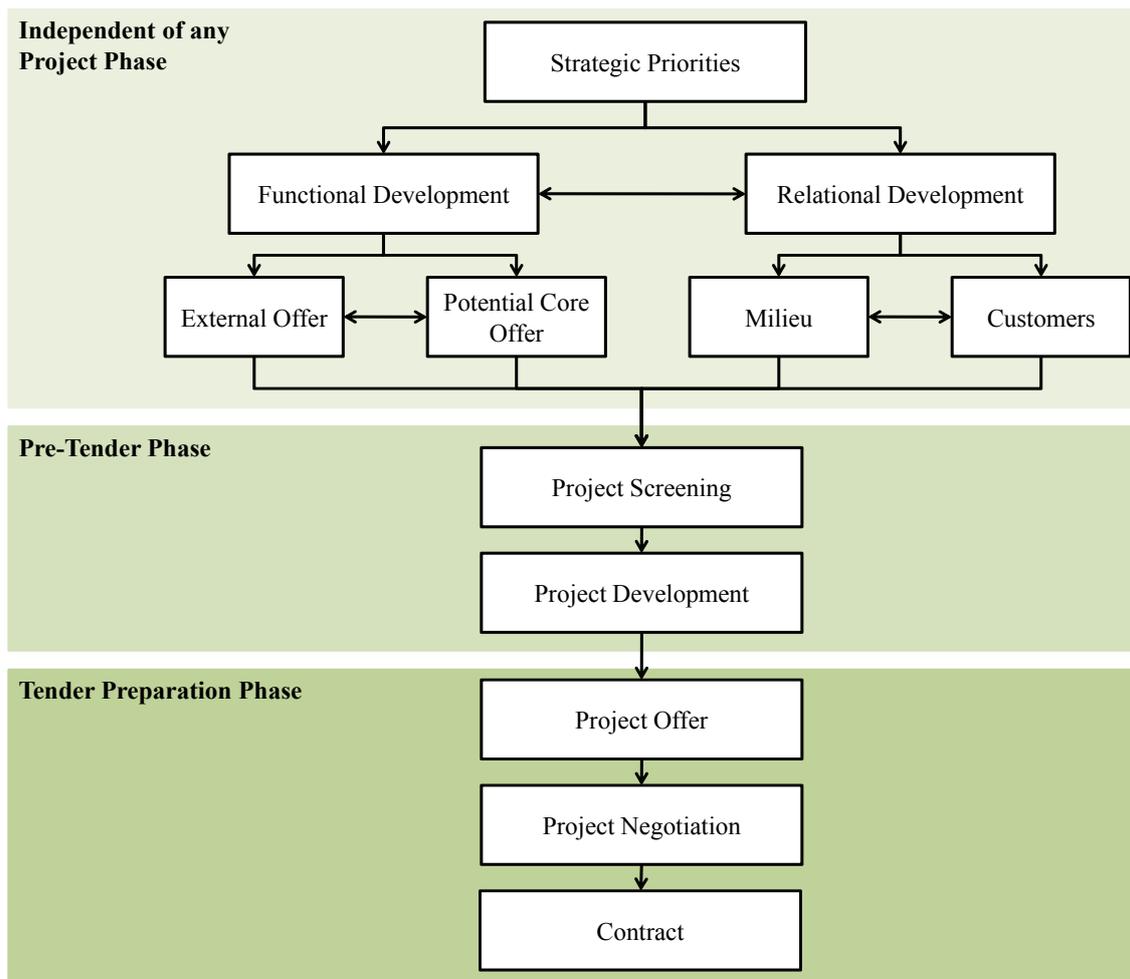


Abbildung 5: Project Marketing Process
in Anlehnung an Cova & Salle (2007, S. 140)

Nachfolgend werden die drei Phasen des Prozesses detailliert beschrieben. Wichtig ist, dass auch wenn der Prozess zunächst den Eindruck eines geradlinigen Verlaufs vermittelt, vielfach Rückkopplungen zwischen den Prozessstufen bestehen. Außerdem bewegen sich Anbieter auch immer in einer Endlosschleife, denn sollte es in der Angebotsphase schlussendlich zur Vertragsunterzeichnung kommen, beginnt der Prozess von vorne.

2.3.2.1. Anbahnungsphase

Der Ausgangspunkt für jede Vermarktungstätigkeit ist die Festlegung der strategischen Prioritäten (Cova & Salle 2007). Diese Entscheidung ist dem eigentlichen Vermarktungsprozess vorgelagert. Die strategischen Prioritäten legen die Grundausrichtung eines Anbieters im Projektgeschäft fest. John et al. (1999) bezeichnen dies als vertikale Positionierung. „*Vertical positioning represents the firm’s decision of what it sells*” (John u. a. 1999, S. 78). Es bedeutet, dass Anbieter sich auf einer bestimmten Wertschöpfungsstufe positionieren, also z. B. primär als Systemanbieter, als Komponentenlieferant oder als Technologiespezialist, auftre-

ten., *The alternative vertical positions are depicted along a continuum [...], which orders them by the funds expended by the buyer beyond the acquisition costs of the focal purchase. These funds are expended on realizing the core product and/or purchasing complementary items, services, and training so as to derive the intended benefits of the focal purchase*“ (John u. a. 1999, S. 83).

In der Anbahnungsphase widmen sich Anbieter dem Aufbau und der Pflege ihres Netzwerks (Cova u. a. 1996). Die Vernetzung mit (potentiellen) Kunden aber zu (anderen) Anbietern ist im Projektgeschäft ein zentraler Erfolgsfaktor, der das Überleben des Anbieters gewährleistet (Skaates u. a. 2002). Es geht darum, ein Beziehungsgeflecht aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zu pflegen, das die zukünftige Nachfrage sicherstellt (Cova & Hoskins 1997). Wenn Kunden ein Projekt aufsetzen, dann geben sie die Ausschreibung zuerst in ihrem bestehenden Netzwerk bekannt. Das Ziel des Anbieters ist es, möglichst zu diesem Kreis der Auserwählten zu gehören. Um diesen Status zu erreichen, muss ein Anbieter Zeit und Geld in Marketing investieren. *„A supplier wants to reach a status of being a potential candidate for future projects and puts resources in marketing and relationship building”* (Tikkanen u. a. 2007, S. 194).

Gleichermaßen wichtig ist aber, zu anderen Anbietern der Branche gute Beziehungen zu pflegen (Tikkanen u. a. 2007). Da Projekte meist im Verbund erbracht werden, garantieren die Kontakte zu anderen Anbietern, dass ein Anbieter im Falle eines Zuschlags den Verkauf und die Lieferung des Projekts auch tatsächlich leisten kann. Konkurrenten sind im Projektgeschäft immer auch potentielle Zulieferer. Manchmal bevorzugen Kunden bestimmte Zulieferer. Oft verbleibt die Entscheidung, welche Zulieferer beauftragt werden, allerdings beim Generalunternehmer. Es kann sich also durchaus lohnen, freundschaftliche Beziehungen zu anderen Anbieter aufzubauen. Nicht selten gilt: Wie du mir, so ich dir (Tikkanen u. a. 2007).

In der Anbahnungsphase bauen Anbieter ein komplexes Beziehungsportfolio auf, das Kunden, Anbieter, aber auch weitere Partner in Finanzwelt und Gesellschaft beinhaltet (Tikkanen u. a. 2007).⁸ Die Aktivitäten der Anbahnungsphase sind also unabhängig von einem konkreten Projekt. Vielmehr besteht das Ziel der Bemühungen in der Anbahnungsphase darin, die Ausgangsbedingungen so positiv wie möglich zu gestalten, damit der Anbieter möglichst frühzeitig Kenntnis von potentiellen Projekten bekommt.

⁸ Laut Lambe et al. (2000) dient die projektunabhängige Pflege von Kontakten im Projektgeschäft auch dazu, die anschließende, projektspezifische Zusammenarbeit zu ermöglichen. *„Interimistic relational exchange [IRE] is defined as a close, collaborative, fast-developing, short-lived exchange relationship in which companies pool their skills and/or resources to address a transient, albeit important, business opportunity and/or threat”* (Lambe u. a. 2000, S. 212). Zusammenarbeit braucht Normen, an denen sie sich orientieren kann. IRE ersetzen beziehungsspezifischen Normen durch branchenspezifische Normen. *„For the IRE to be functional, the partners need to have relational norms that will foster collaboration. [...] It appears that IRE does not have time (and certainly has less time) for norms to develop through intraexchange relationship interactions. Therefore, IRE appears to be heavily reliant on mechanisms that develop mutual relational norms either prior to the initiation of the relationship or very early in the life of the relationship. Three such mechanisms include (1) industry-wide exchange norms, (2) partners’ mutual relational exchange competence, and (3) past extraexchange relationship interactions”* (Lambe u. a. 2000, S. 220).

Eine besondere Herausforderung für im Projektgeschäft tätige Anbieter ist, dass es fast unmöglich ist Marktforschung im klassischen Sinne zu betreiben (Cova & Hoskins 1997). Anbieter müssen ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich potentieller Kunden (Wer?), deren Anforderungen (Was?), deren Timing (Wann?) sowie der Art und Weise wie die Leistung bezogen wird (Wie?) in Kauf nehmen (Cova & Hoskins 1997). Anbieter sehen sich daher in die Zwangslage versetzt, sich möglichst flexibel im Wettbewerbsumfeld zu positionieren, um neue Projekte frühzeitig zu erkennen. Hierbei können Anbieter zwei grundlegende Ansätze verfolgen (Cova & Hoskins 1997):

- Dem **deterministischen Ansatz** liegt die Annahme zugrunde, dass ein Anbieter erst nach der Ausschreibung in Kontakt mit einem Kunden tritt (Cova & Hoskins 1997). Das Projekt ist zu diesem Zeitpunkt gänzlich durch den Kunden, möglicherweise mit Hilfe eines Beraters, vordefiniert. Auf den Inhalt der Ausschreibung konnte der Anbieter also nicht einwirken. Dennoch liegt es in seinem Interesse, möglichst früh auf dieses Projekt aufmerksam zu werden. Sein Ziel liegt darin, die Projektziele und die Kundenanforderungen zu antizipieren, um das Angebot bestmöglich vorzubereiten. Die Effektivität dieses Ansatzes ist vor allem von der Fähigkeit eines Anbieters abhängig, Informationen zu sammeln, zu verdichten und zu verteilen.
- Der **konstruktivistische Ansatz** hingegen geht davon aus, dass Anbieter schon vor der Ausschreibung im Dialog mit Kunden stehen und gemeinsam nach einer optimalen Problemlösung gesucht wird (Cova & Hoskins 1997). Um in diesem Dialog einzutreten, nutzen Anbieter ein kreatives Angebot. „*Although it can take many forms, a creative offer might be best described in terms of a speculative proposal which is presented to a potential customer who has yet to establish clearly defined requirements or, possibly even a need*” (Cova & Hoskins 1997, S. 547). Die Absicht dieser Angebotsabgabe besteht darin, die Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Anbieters zu untermauern und den Kunden dazu zu animieren möglich früh einen aktiven Dialog einzugehen (Lemaire 1996). Der Auslöser hierfür ist ein Pseudo-Projekt, für das ein klar abgegrenztes, wohldefiniertes, aber nicht individualisiertes Angebot abgegeben wird, das alle dazugehörigen technischen, kommerziellen, finanziellen und relationalen (Partner, Zulieferer, usw.) Komponenten eines potentiellen Projekts beinhaltet. Dieses Angebot dient als Diskussionsgrundlage und Ausgangsbasis, um davon ausgehend eine Lösung zu erarbeiten, die die Ziele und Anforderungen des Kunden abdeckt und dabei auf die Technologien und Arbeitspraktiken des Anbieters abgestimmt ist. Selbst wenn dieses Projekt im Projektverlauf nicht freihändig vergeben, sondern ausgeschrieben wird, hat der Anbieter durch seine interne Kenntnis des Projekts und seine Einflussnahme auf die Ausschreibung, gute Chancen den Zuschlag zu bekommen.

Anbieter verfolgen in der Regel beide Strategien, um zu vermeiden, ein Angebot für ein Projekt abzugeben, deren Vorbereitung sie weder antizipiert noch wenigstens zu einem gewissen Grad beeinflussen konnten (Cova & Hoskins 1997).

2.3.2.2. Vorverhandlungsphase

Anders als in der Anbahnungsphase konzentrieren sich die Aktivitäten innerhalb der Vorverhandlungsphase bereits auf ein konkretes Projekt (Cova & Hoskins 1997). In dem Fall, dass ein Anbieter darauf aufmerksam wird, dass bei einem potentiellen Kunden die Option auf ein Projekt besteht, muss der Anbieter entscheiden, inwieweit weiterer Arbeitsaufwand betrieben werden soll, um das Projekt zu erschließen. Meistens bedeutet dies, sich mit einem Angebot an einem Ausschreibungsverfahren zu beteiligen. Entscheidet sich der Anbieter dafür, ein Angebot vorzulegen, so bindet dies innerhalb des Unternehmens Ressourcen. Diese Ressourcen stehen nicht mehr für andere Projekte zur Verfügung. *„A major decision for a company selling projects [...] is to decide whether to bid or not on a specific project. Bidding for a project, usually through a competitive bidding process, involves both a huge expense in preparing the answer to the bid and an important mobilization of resources that can be damaging for other company businesses”* (Cova u. a. 2000, S. 551).

Die Hauptaufgabe in der Vorverhandlungsphase besteht daher darin, durch ein Auswahlverfahren, innerhalb dessen die Chancen und Risiken der Projekte gegeneinander abgewogen werden, festzustellen, für welche Projekte sich der Aufwand einer Angebotsvorbereitung lohnt. *„The pre-tender screening, or selection process is the intermediate stage between the anticipatory work that has already been carried out and the intense effort required, at all levels, to either participate in defining the rules of the game or, complying with those already established from a position of strength”* (Cova & Hoskins 1997, S. 551). Boughton (1987) schlägt vor, diese Bewertung anhand einer Checkliste vorzunehmen, die sowohl unternehmensspezifische, kundenspezifische, umweltbedingte als auch wettbewerbsbezogene Kriterien beinhaltet. In jedem Fall wird der Anbieter versuchen, abzuschätzen, wie gut das Projekt in sein Portfolio passt und wie aussichtsreich seine Position gegenüber den Wettbewerbern ist (Cova & Hoskins 1997, S. 551):

- In die Bewertung der **Attraktivität eines Projekts** („*Project Attractiveness*“) können viele verschiedene Faktoren einfließen. Oft wird berücksichtigt, wie gut die Projektziele des Kunden mit den Grundsätzen des Anbieters übereinstimmen, wie hoch die zu erwartenden Mittelaufwendungen für das Projekt sein werden, ob die benötigten Kompetenzen zur Bearbeitung des Projekts vorhanden sind, aber auch wie wichtig das Projekt für den Kunden ist, wie sicher die Finanzierung des Projekts erscheint, wie die Grundeinstellung des Kunden gegenüber dem Anbieter einzuschätzen ist, wie wahr-

scheinliches ist, dass sich Folgeprojekte anschließen, und nicht zuletzt, wie hoch die anfallenden Opportunitätskosten sind.

- Die Beurteilung der **wettbewerblichen Stärke** („*Competitive Strength*“) ist ebenfalls ein Konglomerat aus unterschiedlichen Faktoren. Hier spielen oft Dinge wie die Glaubwürdigkeit und die Referenzen des Anbieters, die erwarteten Machtverhältnisse zwischen den beteiligten Stakeholdern, die eigene Kompetenz die Kundenanforderungen zu erfüllen und innovative Lösungen zu entwickeln, und nicht zuletzt die Verfügbarkeit von kompetenten Mitarbeitern und starken Partnern eine entscheidende Rolle.

Das Ziel dieses Prüfprozesses ist es, die verschiedenen Projekte zu priorisieren, damit der Anbieter eine informierte Entscheidung über die interne Mittelallokation treffen kann (Cova & Hoskins 1997). Auch wenn eine Beurteilung der Wettbewerbsposition in die Bewertung einfließt, sollte es zumindest in der Vorverhandlungsphase vor allem darum gehen, die Chancen und Risiken des Projekts sachlich einzuschätzen („*bidding the project not the competition*“) (Boughton 1987, S. 94).

Diese strukturierte Bewertung der Projekte hilft dem Anbieter darüber hinaus zu entscheiden, welche Angebotsstrategie für das konkrete Projekt sinnvoll erscheint, d. h. wie er sich im Projektverbund positionieren möchte (siehe auch Abbildung 6) (vgl. Cova & Hoskins 1997, S. 552). „*This gives rise to a multitude of options by which to enter the project system ranging from strategic alliances to deliver fully integrated 'turnkey' solutions to straightforward, single discipline sub-contractor roles*“ (Cova & Hoskins 1997). Je attraktiver das Projekt für den Anbieter ist, desto eher ist er auch bereit Verantwortung zu übernehmen. Das meiste Risiko trägt dabei der Generalunternehmer. Befindet sich der Anbieter in einer vergleichsweise schwachen Position im Vergleich zum Wettbewerb, ist es eher sinnvoll eine indirekte Beteiligung am Projekt anzustreben. Ohne den Auftrag des Kunden zu gewinnen, kann ein Anbieter auch als Komponenten- oder Teilelieferant von dem Projekt profitieren.

		COMPETITIVE STRENGTHS		
		strong	medium	weak
PROJECT ATTRACTIVENESS	strong	sole prime contractor	sole or prime contractor in joint venture	work package contractor
	medium	sole or prime contractor in joint venture	prime contractor in joint venture	sub-contractor
	weak	work package contractor	sub-contractor	

Abbildung 6: Angebotsstrategien in der Vorverhandlungsphase
Cova & Hoskins (1997, S. 552)

2.3.2.3. Angebotsphase

Die Angebotsphase kulminiert in der Abgabe eines Angebots. Meistens unterscheidet man, den Sektionen üblicher Angebotsunterlagen folgend, ein technisches und ein kaufmännisches Angebot (Cova & Hoskins 1997). Der Vertriebsalltag lehrt jedoch, dass auch ein technisch und kaufmännisch sehr konkurrenzstarkes Angebot in frühen Verhandlungsrundenscheitern kann. Erfahrene Vertriebler messen daher einem politischen Angebot ebenso viel Gewicht bei. *„Although difficult to describe, its importance cannot be under-estimated, as the numerous contractors who have submitted highly competitive, compliant offers on many occasions and not qualified for the first round of negotiations will testify”* (Cova & Hoskins 1997, S. 554). Das politische Angebot umfasst Dinge, die in der Regel nicht explizit vom Kunden nachgefragt werden und daher auch weder im Ausschreibungstext noch im Angebot verschriftlicht sind. Das politische Angebot spricht die impliziten Anforderungen der Kunden an und wird zwischen den Zeilen vermittelt. Dementsprechend setzt sich ein Angebot im Projektgeschäft aus drei Komponenten zusammen (Cova & Hoskins 1997, S. 554):

- Das **technische Angebot** beschreibt die Produkte und Dienstleistungen, einschließlich der gewährleisteten technischen Unterstützung, dem angedachten After-Sales-Service und möglichen Schulungsangeboten und prognostiziert den damit verbundenen Arbeitsumfang.
- Das **kaufmännische Angebot** beinhaltet Angaben zum Preis und zu den Zahlungskonditionen, die Vertragskonditionen, wie Garantien, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Vertragspartner, sowie Haftungsklauseln, Details der Projektfinanzierung,

wie Verbindlichkeiten, mögliche Exportgarantien, sowie auch Hinweise zu Organisationsstrukturen, wie strategische Allianzen, Subunternehmer oder Zulieferer.

- Das **politische Angebot** beschreibt „*the contractor's investments in the customer's network of relationships to improve its political position, together with any actions taken to improve its societal position within the wider stakeholder community (interest groups, shareholders, the community, user groups etc.)*“ (Cova & Hoskins 1997, S. 554). Dies kann formelle und informelle Kollaborationen mit lokalen Partnern oder auch andere lokale Investments umfassen. Anders als das technische und kaufmännische Angebot wird das politische Angebot nicht verschriftlicht, sondern informell kommuniziert.

Neben dem Angebotsinhalt entscheidet ein Anbieter in der Angebotsphase auch über die Angebotsstrategie. Die Angebotsstrategie ist vor allem von der Dialogbereitschaft eines Kunden abhängig (Cova & Hoskins 1997). Für einen Anbieter ist es immer von Vorteil, wenn er möglichst früh in einen konstruktiven Dialog mit dem Kunden eintreten kann. Dies ermöglicht ihm zum einen sein Angebot im Verlauf der Verhandlungen immer besser an die Anforderungen eines Kunden anzupassen und zum anderen hat er die Möglichkeit Kunden von alternativen Lösungsmöglichkeiten zu überzeugen. Lehnt ein Kunden den Dialog mit einem Anbieter hingegen ab, ist die Einhaltung der in den Ausschreibungen formulierten Vertragsbedingungen ausnahmslose Grundvoraussetzung. Ohne die Möglichkeit die Anforderungen mit dem Kunden zu diskutieren, wird daher der Preis zur Haupterfolgsgröße (Cova & Hoskins 1997).

Jedoch wird die Sachlage auch durch den relationalen Kontext beeinflusst, in der zum einen das Einkaufsgremium und zum anderen die konkrete Ausschreibungssituation entstanden sind. „*Where a contractor has achieved a strong network position, it is ideally placed to anticipate the project and modify the rules of the game. Even if no direct contact has been established with the customer, there remain persuasive relationships with one or more of the other network actors holding an authoritative role on the project. Hence, the contractor can indirectly participate in the project definition process and, consequently, influence the tender conditions*“ (Cova & Hoskins 1997, S. 555). Durch die Kombination beider Kriterien lassen sich, wie in Abbildung 7 dargestellt, vier verschiedenen Angebotsstrategien unterscheiden:

		BUYER/SELLER INTERACTION	
		Weak	Strong
NETWORK POSITION	Strong	Influence Strategy	Creative Offer Strategy
	Weak	Aggressive Pricing	Risk Strategy

Abbildung 7: Angebotsstrategien im Projektmarketing
Cova & Hoskins (1997, S. 555)

Anbieter mit einer starken Position im Netzwerk haben die Möglichkeit das Projekt schon vor der Ausschreibung zu beeinflussen. Anbieter arbeiten schon bei der Initiierung des Projekts mit und nehmen als positive Begleiterscheinung auch auf dessen Entwicklung Einfluss. Dieses intime Kenntnis des Projekts verschafft dem Anbieter einen Vorteil im anschließenden Bieterverfahren. Einige Kunden lehnen vorvertragliche Verflechtungen mit Anbietern im Sinne der Chancengleichheit ab, z. B. öffentliche Einrichtungen. Nichtsdestotrotz gibt es auch in diesen Fällen eine Reihe externer Experten (Planer, Architekten, Berater, Gutachter, etc.), die die Kunden bei den Projektvorbereitungen unterstützen. Da es in der Regel keine Restriktionen gibt, mit diesen Akteuren in Kontakt zu treten, empfiehlt es sich die Vermarktungsbemühungen auf diese Akteure zu fokussieren (Cova & Hoskins 1997).

Anbieter mit einer schwachen Position im Netzwerk haben hingegen keine Möglichkeit im Vorfeld der Ausschreibung Einfluss auf das Projekt zu nehmen. Oft suchen Anbieter in diesem Fall den Preiswettbewerb. Sie bringen sich so jedoch in die schlechteste aller denkbaren Verhandlungssituationen, indem sie den niedrigsten Preis für ein Set von Spezifikationen und Vertragsbedingungen, die vielleicht durch starke Mitbewerber mitgestaltet wurden, anbieten (müssen). Gelingt es dem Anbieter zumindest in der Angebotsphase in einen intensiven Dialog mit dem Kunden zu treten, kann er im Sinne der Risikostrategie versuchen Kunden nachträglich von technische oder kommerzielle Abweichungen der Ausschreibung zu überzeugen und das Ausschreibungsprofil zu seinen Gunsten zu verändern (Cova & Hoskins 1997).

Damit ist die Aufarbeitung der Vermarktung industrieller Anlagen abgeschlossen. Deutlich ist, dass auch auf Seiten der Anbieter eine hohe Unsicherheit, sowohl in Hinblick auf die allgemeine Nachfrage als auf das Verhalten der Kunden im einzelnen Projekt, auftritt. Die beiden Perspektiven, die Beschaffung und die Vermarktung, werden nachfolgend in Form der Identifikation der Kompetenz und Qualifikation als Determinanten der Projektqualität zusammengeführt.

2.4. Determinanten der Projektqualität

Die Individualität der Projekte und die damit einhergehende Konsequenz, dass kundenindividuelle Auftragsfertigungen immer nur als Leistungsversprechen vermarktet werden, ist dasjenige Merkmal, welches das Anlagengeschäft wohl am meisten prägt. Die Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung kommt schon ganz zu Beginn eines Projektes dadurch zum Tragen, dass das Einbringen der gewünschten Leistungsspezifikation im Rahmen einer Ausschreibung oder Anfrage erst die weiteren Aktivitäten eines Anbieters, wie etwa Engineering- oder Verhandlungstätigkeiten, auslösen kann (Meißner & Gersch 1997).

Über die leistungsauslösenden Information hinaus unterscheiden Meißner und Gersch (1997, S. 31 ff.) drei Arten der Beteiligung von Kunden bei der Auslegung industrieller Anlagen:

- **Bereitstellung externer Faktoren:** Externe Faktoren sind „solche Faktoren [...], die zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines [...] Anbieters gelangen und mit den internen Produktionsfaktoren in einen Verarbeitungsprozess integriert werden“ (Engelhardt u. a. 1993, S. 15), wie z. B. Information oder Infrastruktur. Hierzu zählen auch Anforderungen oder Spezifikationen (Maleri 1997), die im industriellen Anlagengeschäft in Form von Lasten- und Pflichtenhefte ausgetauscht werden. Im Zuge der Auslegung industrieller Anlagen berühren Anbieter zudem die Infrastruktur des nachfragenden Unternehmens, durch die Nutzung von Primärstoffe (z. B. Wasser, Energie oder Baumaterialien), sowie der Inanspruchnahme von Versorgungseinrichtungen (z. B. die Einrichtung von Baustellen, die Versorgung des Baupersonals oder die Nutzung von Kommunikationseinrichtungen) (Meißner & Gersch 1997).
- **Erbringung eigener Leistungsbestandteile:** In dem Fall, indem Nachfrager selbst Leistungsbestandteile erbringen, also nicht nur Potentialfaktoren bereitstellen, sondern aktiv an deren Integration in die Gesamtleistung mitwirken, entsteht eine deutlich stärkere Verbindung zwischen Nachfrager und Anbietern. Typische Beispiele für derartige Teilleistungen bei der Auslegung industrieller Anlagen sind u. a. die Beschaffung von Genehmigungen und Plänen, der Bau von Versorgungszuleitungen, die Errichtung von Gebäuden, das Ausführen von Planungs- oder Montagearbeiten (unter Leitung des Auftragnehmers), die Lieferung von Aggregaten oder Teilkomplexen, sowie das Einschalten ins Projektmanagement (Meißner & Gersch 1997).
- **Einflussnahme auf Fremdleistungen:** Darüber hinaus kommt es vor, dass Nachfrager die Anbieter in ihrer Disposition über die Leistungserstellung beschränkt, ohne selbst an der Leistung beteiligt zu sein. Ein solcher Fall liegt z. B. vor, wenn der Nachfrager die Erteilung des Auftrags an die Bedingung knüpft, dass bestimmt Subunternehmer beauftragt werden, für die aber dennoch der Anbieter der Gesamtleistung die Ergebnisverantwortung trägt (Meißner & Gersch 1997).

Anbieter industrieller Anlagen können nicht autonom über die einzusetzenden Faktoren disponieren (Meißner & Gersch 1997). Nachfrager werden daher zu einem „zusätzliche[n] Unsicherheitsfaktor im Leistungserstellungsprozess“ (Corsten 1986, S. 25). Inwieweit ein geringes Aktivitätsniveau des Nachfragers auf den Anbieter zurückfällt oder durch verstärkten Einsatz des Anbieters ausgeglichen werden muss, hängt vorrangig von der Vertragsgestaltung ab. Allerdings sind Meißner und Gersch (1997) der Ansicht, dass „wegen der begrenzten Feststellbarkeit [...] jedenfalls davon auszugehen [ist], dass der Anbieter zusätzliche Aufwendungen nicht in vollem Umfang auf den Nachfrager abwälzen kann und daher finanzielle Einbußen aus [dessen] Verhalten[...] erleidet“ (S. 32).

Die vorangegangene Aufschlüsselung der verschiedenen durch den Kunden erbrachten Leistungsbestandteile im industriellen Anlagengeschäft macht deutlich, dass die Projektqualität nicht allein durch die Anbieter bestimmt wird, sondern vielmehr Resultat vielfältiger Interak-

tionen zwischen Anbietern und Kunden ist. Aufbauend auf dem strategischen Dreieck, bestehend aus Anbietern, Kunden und Wettbewerbern, leitet Barton (1997) in ihrer Dissertation daher drei Determinanten der Projektqualität im industriellen Anlagengeschäft ab: (1) die **Kompetenz der Anbieter**, (2) die **Qualifikation der Nachfrager**, welche sich im Einzelfall auf sehr unterschiedlichem Niveau befinden und in unterschiedlichem Ausmaß in das Projekt eingebracht werden kann, sowie (3) die **relative Verhandlungsmacht**, welche das Zusammenwirken anbieterseitiger Kompetenz und nachfrageseitiger Qualifikation bestimmt (Barton 1997, S. 49 ff.).⁹

Barton (1997) unterscheidet weiterhin zwischen Ergebnis- und Prozessqualität, wobei die Ergebnisqualität wesentlich von der Prozessqualität abhängt. Der Projekterfolg hängt letztendlich davon ab, wie der Prozess der Anlagenprojektierung, -Realisierung und -Optimierung abläuft. Der Kunde nimmt neben der eng an den Fertigungsbereich angelehnte Vertragserfüllung eben auch wahr, wie die technische Problemlösung aktional vom Anbieter vermittelt und wie sie zusammen mit dem Nachfrager interaktional erarbeitet wird und inwieweit dieser Prozess auch durch den Kunden mit gesteuert werden kann (Barton 1997, S. 50 f.). Zwischen beiden Komponenten besteht eine komplementäre Beziehung, wobei grundsätzlich angenommen wird, dass beide Komponenten etwa gleichwertig in die Qualitätsbeurteilung durch den Kunden einfließen.

Sowohl auf Seiten der Anbieter als auch auf Seiten der Nachfrager sind diese beiden Projektqualitäten (Ergebnisqualität und Prozessqualität) das Produkt des Zusammenspiels verschiedener Kompetenz- bzw. Qualifikationsfelder. Konkret wird zwischen Fachkompetenz (bzw. Fachqualifikation), Problemlösungskompetenz (bzw. Problemlösungsqualifikation) und Interaktionskompetenz (Interaktionsqualifikation) differenziert (Barton 1997, S. 50 f.).

Das Zusammenspiel der Determinanten der Projektqualität wird in Abbildung 8 abgebildet:

⁹ Die begriffliche Unterscheidung zwischen anbieterseitiger Kompetenz und nachfragerseitiger Qualifikation wird zum einen mit einer besseren begrifflichen Abgrenzung und um zum anderen mit dem Verweis darauf begründet, dass Kompetenz ein relativer Begriff ist, der sich für Anbieter vor allem aus dem Vergleich mit der Konkurrenz ergibt, wohingegen die Qualifikation eher absolutes Niveau aufweist.

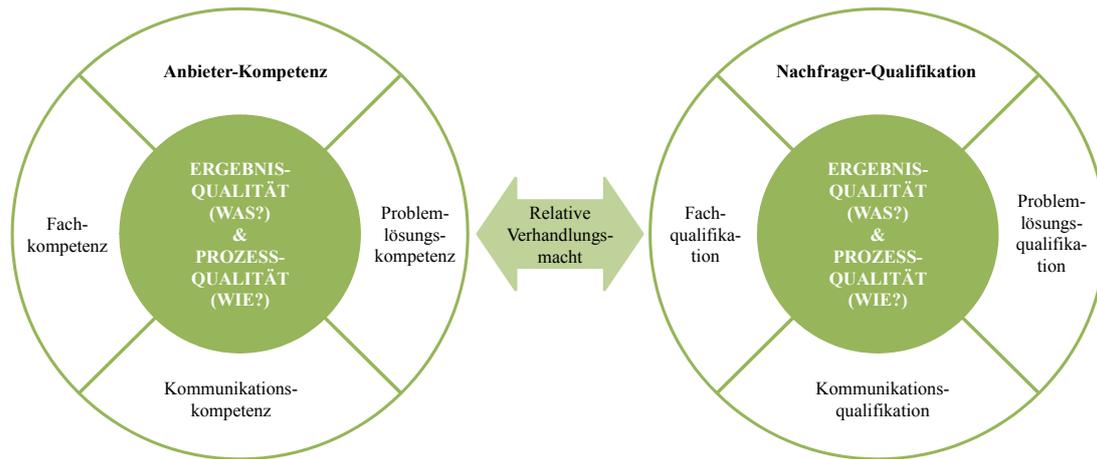


Abbildung 8: Determinanten der Projektqualität
in Anlehnung an Barten (1997, S. 58)

2.5. Zwischenfazit

Neben einer Verortung industrieller Anlagen im Investitionsgütermarketing, dient dieses Kapitel vor allem dazu den Stand der Forschung in Bezug auf die Beschaffung und die Vermarktung industrieller Anlagen zu skizzieren. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei darauf, die differenzierte und vielfältige Rolle des Kunden in den Austauschbeziehungen im Anlagengeschäft aufzuzeigen. Für den weiteren Verlauf der Arbeit sind vor allem folgende Punkte festzuhalten:

- Sowohl die Beschaffungsforschung als auch das Projektmarketing verweisen immer wieder auf die Bedeutung von Informationsasymmetrien und Qualifikationsdefiziten für die Geschäftsbeziehungen im Anlagengeschäft. Konkrete Studien, die sich der Untersuchung von Wissensressourcen und Lernkurven der Kunden widmen, sind bisher allerdings rar. Empirische Erhebungen zu diesem Themenfeld fehlen bisher fast gänzlich.
- Darüber hinaus betrachten beide Forschungsfelder bisher vorrangig vorvertragliche Interaktionen. Sowohl die Beschaffungsforschung als auch das Projektmarketing fokussieren ihre Überlegungen auf den Vertragsabschluss. Die dem Vertragsabschluss nachgelagerten Aktivitäten finden dabei bisher kaum Beachtung.

Das folgende Kapitel widmet sich der Rolle des Kunden in Wertschöpfungsprozess.

3. Kunden und Anbieter – eine Wertschöpfungspartnerschaft?

Im Rahmen dieses Kapitels werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit skizziert. Hierfür wird zunächst der Stand der Forschung zum kooperativen Wertschöpfungsmanagement aufgearbeitet (Abschnitt 3.1). Da der Kompetenz von Kunden bisher erstaunlich wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird, wird zur weiteren theoretischen Fundierung der Einfluss von Produkterfahrungen und Produktwissen von Kunden auf konsumtive Kaufentscheidungen betrachtet (Abschnitt 3.2).

3.1. Kooperative Wertschöpfung

Betriebliche Wertschöpfung ist das Ziel ökonomischen Handelns. Unser Verständnis davon, wie betriebliche Wertschöpfung entsteht, wurde stark durch das Modell der Wertkette geprägt (Porter 1985). In jüngster Zeit gewinnt jedoch ein alternatives Konzept an Bedeutung, welches Wertschöpfung weniger als sequentiellen und mehr als interaktiven Prozess sieht (Ramirez 1999). Das Hauptaugenmerk liegt bei der kooperativen Wertschöpfung auf der aktiven Rolle externer Akteure, meistens Kunden, für die Wertschöpfung eines Unternehmens (Reichwald & Piller 2009, S. 1).

Der Entwurf einer stärker durch kooperative und simultane Prozesse geprägten Wertschöpfung ist in der wissenschaftlichen Diskussion nicht gänzlich neu (für einen historischen Überblick über die intellektuellen Wurzeln kooperativer Wertschöpfung siehe bspw. Ramirez 1999). Lange dominierte aber die industrielle Massenproduktion, deren Wertschöpfungsmodell sich eher an der Wertkette orientiert, die Arbeitswelt. Als Folge der fortschreitenden, globalen Entwicklung und des zunehmenden Einsatzes neuer Informations- und Fertigungstechnologien sowie geänderter Lebensstile werden kooperative Wertschöpfungsformen nun aber zunehmend auch in der Praxis umgesetzt (Reichwald & Piller 2009; Redlich u. a. 2009; Etgar 2008).

Anbieter nehmen Kunden nicht länger als passive Leistungsempfänger, sondern als aktiver Wertschöpfungspartner wahr (Reichwald & Piller 2009; Prahalad & Ramaswamy 2000; Wikström 1996). Diese Aufwertung der Rolle des Kunden bringt mit sich, dass die Fähigkeiten der Kunden maßgeblich das Ausmaß der Interaktion zwischen Kunden und Anbietern und damit auch deren Ergebnis mitbestimmen (Müller 2007). Die Auseinandersetzung mit den Kompetenzen der Kunden hat in kooperativem Wertschöpfungsmanagement einen hohen Stellenwert. „*In co-productive value creation, customer effectiveness becomes as much of a corporate worry as own employee effectiveness*” (Ramirez 1999, S. 59).

Das kooperative Wertschöpfungsmanagement ist thematisch eng mit der „*Service-Dominant Logic*“ (SDL) verbunden (Vargo & Lusch 2004; Lusch u. a. 2006). Diese Denklogik wird daher zunächst als übergeordneter Bezugsrahmen vorgestellt (3.1.1). Anschließend wird die Rolle von Kunden im Wertschöpfungsprozess bei Dienstleistungen (*Customer Participation* – 3.1.2.1) und Produkten (*Customization* – 3.1.2.2) thematisiert (3.1.2).

3.1.1. Die Service-Dominant Logicals übergeordneter Bezugsrahmen

Ausgangspunkt der Argumentation ist die Feststellung, dass Dienstleistungen im Zentrum jeder Austauschbeziehungen stehen (Vargo & Lusch 2004). Dienstleistungen werden dabei definiert als „*application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself*“ (Vargo & Lusch 2004, S. 2). Entscheidend ist, dass diese Definition keine Abgrenzung vom Produktbegriff vornimmt, sondern dass sowohl materielle als auch immaterielle Angebote einschließt.

Produkte, im Sinne materieller Angebote, erfüllen in dieser Argumentationslogik die Funktion von (Hilfs-)Mitteln, durch deren Einsatz oder deren Nutzung Dienstleistungen erbracht werden (Vargo & Lusch 2004). An dieser Stelle wird auch das entscheidende Wesensmerkmal dieser Denklogik offensichtlich, denn der entscheidende Schritt innerhalb der Wertschöpfungskette vollzieht sich beim Kunden, da sich auch der Wert von Produkten erst durch deren Verwendung entfaltet („*Value in Use*“) (Vargo & Lusch 2004, S. 5). Wertschöpfung entsteht also immer erst durch den Kunden.

Dies widerspricht der traditionellen Auffassung, dass Wertschöpfung primär im Gütererstellungs- oder Austauschprozess entsteht („*Value in Exchange*“) (Vargo & Lusch 2004, S. 5). Das bedingt, dass der Wert eines Angebots vorab schwierig zu bestimmen ist, da die Nutzenstiftung abhängig von der individuellen Anwendungssituation ist (Lusch & Vargo 2006). Da diese oft außerhalb des direkten Einflussbereichs eines Unternehmens liegt, können Unternehmen lediglich Wertschöpfungspotentiale anbieten (Vargo & Lusch 2004; Lusch u. a. 2006).

Auch im Wettbewerb um Wertschöpfungspotentiale entstehen Wettbewerbsvorteile durch Ressourcenverfügbarkeit bzw. Ressourcenkombinationen. Dabei wird zwischen operanden und operanten Ressourcen („*Operand and Operant Resources*“) unterschieden (siehe ausführlich Constantin & Lusch 1994). Operande Ressourcen sind vor allem physische Ressourcen. Operanten Ressourcen sind in erster Linie intangible Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten oder Kompetenzen. In einer Dienstleistungsgesellschaft gewinnen die operanten Ressourcen für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen an Bedeutung (Vargo & Lusch 2004, S. 2 ff.).

Die Eckpunkte dieser Denklogik werden als sogenannte fundamentale Annahmen („*Fundamental Premises*“) zusammengefasst, wobei zunächst neun Annahmen vorgestellt wurden

(Vargo & Lusch 2004), die später leicht abgeändert und um eine zusätzliche Annahme ergänzt wurden (Vargo & Lusch 2008b, S. 7):

- Service is the fundamental basis of exchange.
- Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.
- Goods are a distribution mechanism for service provision.
- Operant resources are the fundamental source of competitive advantage.
- All economies are service economies.
- The customer is always co-creator of value.
- The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions.
- A service-centered view is inherently customer oriented and relational.
- All social and economic actors are resource integrators.
- Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.

Diese Grundsätze werden intensiv diskutiert, kritisiert und auch weiterentwickelt (Lusch u. a. 2006; Aitken u. a. 2006; Vargo & Lusch 2008b). Kritiker bezweifeln vor allem den Mehrwert der SDL (Brown 2007). Unbestreitbar sind viele der zentralen Grundsätze Erkenntnissen aus Teilbereichen des Marketings entlehnt. Dies sollte aber gerade nicht als Schwäche, sondern vielmehr als Stärke interpretiert werden. Der Mehrwert der SDL besteht darin, diese Einzelteile in einem schlüssigen Gedankengerüst zu bündeln und so eine Plattform zur Integration und damit die Grundlage für Synergien zu ermöglichen (Ballantyne & Varey 2008). Forschungsbemühungen, die sich – oft durch den Wunsch motiviert, praktische Probleme zu erklären – Schnittstellenproblemen widmen und die sich daher nicht eindeutig einer Strömung innerhalb der Marketingwissenschaft zuordnen lassen, ermöglicht die SDL, sich sinnvoll zu verankern und einzuordnen. Diese Chance macht die SDL für diese Arbeit als übergeordneter Bezugsrahmen wertvoll.¹⁰

Die SDL erkennt in jeder Art von Austauschbeziehung das Dienstleistungsmoment an und macht damit deutlich, dass die grundlegende Erkenntnis des Dienstleistungsmarketings, dass Kunden eine wesentliche Rolle im Wertschöpfungsprozess spielen, auch über den Dienstleistungskontext hinaus zutreffend ist.

¹⁰ Die Leistungslehre stellt einen alternativen theoretischen Bezugsrahmen dar, der eine eindeutige Trennung von Dienst- und Sachleistungen ebenfalls ablehnt und Leistungsbündel als Absatzobjekte in den Vordergrund stellt (Engelhardt u. a. 1993; Engelhardt & Freiling 1995a; Engelhardt & Freiling 1995b; Kleinaltenkamp 1997). Für die Erstellung dieser Leistungsbündel ist die Integration externer Faktoren notwendig, so dass Kunden immer – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – an der Leistungserstellung beteiligt sind. Die Integrativität und deren weitreichende Konsequenzen für die betrieblichen Prozesse bilden den Kern der von der Leistungslehre behandelten Untersuchungsgegenstände. Die beiden Ansätze stimmen also in den für diese Arbeit wesentlichen Punkten überein. Wegen ihrer internationalen Verbreitung und Akzeptanz wird aber dennoch der SDL als übergeordneter Bezugsrahmen der Vorzug gegeben. Einen kritischen Vergleich beider Ansätze findet sich bei Saab (2008).

3.1.2. Kunden und Kundenkompetenz im Wertschöpfungsprozess

Dieser Abschnitt behandelt die Rolle der Kunden und den Einfluss der Kundenkompetenz im Wertschöpfungsprozess von Dienstleistungen (3.1.2.1) sowie individualisierten Produkten (3.1.2.2).

3.1.2.1. Customer Participation

Früh wurde erkannt, dass Kunden zur Erbringung von Dienstleistungen oft wesentlich beitragen (Lovelock & Young 1979). Das Ausmaß in dem Kunden beteiligt sind, variiert allerdings je nach Art der Dienstleistung erheblich. Während manchmal lediglich die physische Anwesenheit des Kunden erforderlich ist, wird bisweilen Input oder sogar die aktive Teilnahme notwendig (Bitner u. a. 1997). Die Kundenbeteiligung wird daher als Kontinuum aufgefasst und relativ allgemein als „*the degree to which the customer is involved in producing and delivering the service*“ definiert (Dabholkar 1990, S. 484). Wie viel Bedeutung der Beteiligung von Kundenbeigemessen wird, zeigt sich auch darin, dass Kunden oft als Teilzeitmitarbeiter („*Partial Employees*“) bezeichnet werden (Mills & Morris 1986).

Anfangs konzentrierte sich das Interesse bei der Betrachtung der Kundenbeteiligung primär auf Produktivitätsüberlegungen. Einerseits sind Produktivitätsgewinne zu erwarten, da Kunden Aufgaben von Mitarbeitern übernehmen (Mills u. a. 1983). Andererseits können Produktivitätseinbußen entstehen, da durch die Kundenmitwirkung zusätzlich Unsicherheit im Produktionsprozess entsteht (Chase 1978). Unterdessen zeigt sich, dass die Kundenbeteiligung zu meist positive Auswirkungen auf das Dienstleistungsergebnis hat. So wird die Dienstleistungsqualität erhöht (Ennew & Binks 1999; Kellogg u. a. 1997) und die Kundenzufriedenheit gesteigert (Bendapudi & Leone 2003; Cermak u. a. 1994). Inzwischen liegt das Hauptaugenmerk vor allem auf psychologischen Auswirkungen der Kundenbeteiligung. So nimmt insbesondere die Arbeitsbelastung der Kundenkontaktmitarbeiter durch die Kundenbeteiligung zu (Chan u. a. 2010; Hsieh u. a. 2004). Die empfundene Belastung entsteht durch Arbeitsstress, der durch zunehmende Rollenkonflikte ausgelöst wird (Hsieh & Yen 2005). Kundenbeteiligung wirkt sich auch auf die Attribuierung von Fehlern aus (Yen u. a. 2004).

Folgerichtig erscheint, dass Kunden auch in konzeptionellen Modellen als aktiv handelndes Element berücksichtigt werden. Aufbauend auf einem Modell von Gronroos (1983) billigen Kelley u. a. (Kelley u. a. 1990) in ihrem Modell zur Erklärung von Dienstleistungsqualität Kunden einen gleichwertigen Stellenwert neben den Mitarbeitern des Dienstleisters zu (siehe Abbildung 9).

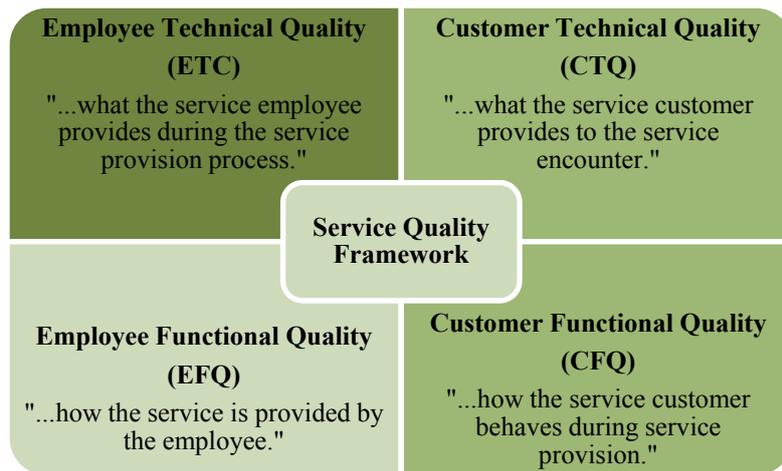


Abbildung 9: Service Quality Framework
in Anlehnung an Kelley et al. (1990, S. 316 ff.)

Demnach entwickeln Kunden normative Erwartungen darüber, was Dienstleistungsmitarbeiter tun („*Employee Technical Quality*“) und wie sie sich verhalten sollten („*Employee Functional Quality*“), was Kunden tun („*Customer Technical Quality*“) und wie sie sich verhalten sollten („*Customer Functional Quality*“) (Kelley u. a. 1990, S.317). Die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung ergibt sich komponentenweise (Kelley u. a. 1990, S.317), als Saldo von erwartetem und wahrgenommenem Verhalten (Parasuraman u. a. 1985).

Je nach Art der Dienstleistung sind die vier Komponenten unterschiedlich wichtig (Kelley u. a. 1990, S.317). Für individualisierte Dienstleistungen sind die Komponenten ETQ und CTQ sehr wichtig. Die Individualisierung der Dienstleistung erfordert die Abstimmung zwischen dem Dienstleistungsmitarbeiter und dem Kunden. Für standardisierte Dienstleistungen ist CTQ eher unbedeutend. Je immaterieller die Dienstleistung, desto wichtiger sind die funktionalen Komponenten, EFQ und CFQ. Die funktionalen Komponenten der Dienstleistungsqualität fungieren vorrangig als Substitut, um zu beurteilen, wie vertrauenswürdig und fähig der Dienstleistungsanbieter ist.

Um das Zusammenspiel von Kunden und Dienstleistungsmitarbeitern zu beschreiben wird häufig die Theater-Metapher bemüht (Williams & Anderson 2005; Goodwin 1996). Wie bei einem Theaterstück folgt auch die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden einem festen Drehbuch. Kunden und Mitarbeiter übernehmen, ähnlich wie Schauspieler, bestimmte Rollen. Eine solche Rolle beinhaltet dabei letztendlich ein „*Bündel normativer Erwartungen*“ (Fischer 1992, Sp. 2224). Rollenerwartungen stecken den Rahmen ab, indem sich das Verhalten in Einzelsituationen entfaltet (Gouthier 2003, S. 46). „*In service encounters, role expectation defines the behaviors of both staff and customer; it sets the parameters within which each is expected to perform*“ (Bateson & Hofmann 1999, S. 50).

Eine erste Ausdifferenzierung verschiedener Kundenrollen findet sich bereits bei Gersuny und Rosegren (1973). Seither ist die Betrachtung unterschiedlicher Kunden weiter ausgeführt

worden (für eine Übersicht über die identifizierten Kundenrollen siehe auch Tabelle 6). Meistens ist es notwendig, dass Kunden Informationen oder Teilleistungen zur Verfügung stellen, damit der Dienstleistungsanbieter seine Leistung erbringen kann. In diesem Fall stellt der Input des Kunden eine Ressource für den Dienstleistungsanbieter dar („*Customers as Productive Resource*“) (Bitner u. a. 1997). Verlangt die Dienstleistung, dass der Kunden mit vergleichsweise viel Zeit und großem Aufwand an der Leistungserstellung beteiligt ist, wie dies oft bei wissensintensiven Dienstleistung der Fall ist, wird er auch als Co-Produzent bezeichnet („*Customer as Co-Producer*“) (Chervonnaya 2003). Nicht selten spielen Kunden auch bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen eine Rolle, wobei sie als Ideengeber oder Mitentwickler fungieren („*Customers as Innovators*“) (Graf 2007). Geht der Entwicklungsimpuls ursprünglich vom Kunden aus, können Kunden die Rolle des Fürsprechers oder Treibers übernehmen, wie im Falle vieler Open-Source-Projekte („*Customers as Advocates*“) (Graf 2007).

Tabelle 6: Kundenrollen im Dienstleistungsmarketing
aufbauend auf Chervonnaya (2003, S. 350)

Quelle	Identifizierte Kundenrollen
Gersuny and Rosengren (1973)	(1) the buyer, (2) the worker (or co-producer), (3) the client, (4) the resource
Armistead (1985)	(1) takers from the service operations,(2) marketers and promoters for the business,(3) providers of a resource for producing part of the service package and monitoring results
Normann (1996)	(1) specification of the service,(2) co-production, (3) quality control, (4) maintenance of ethos, (5) development of the whole service system, (6) selling or marketing of the service to other clients
Lengnick-Hall (1996)	(1) Customer as resource, (2) Customer as co-producer, (3) Customer as buyer, (4) Customer as user, (5) Customer as output
Bitner et al. (1997)	(1) productive resource, (2) contributor to quality, satisfaction and value, (3) competitor
Martin et al. (1999)	(1) specification of the service, (2) pure co-production, (3) quality control, (4) marketing (selling of the service to others)
Chervonnaya (2003)	(1) inert, (2) idle, (3) instructor, (4) ingredient, (5) janus, (6)auditor, (7) competitor, (8) marketer, (9)decision-maker, (10) hunter
Graf (2007)	(1) customers as source of competence, (2) customers as innovators (3) customers as advocates

Die empirische Validierung der Kundenrollen steht größtenteils noch aus (Bitner u. a. 1997).

Gouthier (2003, S. 2) unterscheidet für den Dienstleistungskontext zwei komplementäre Perspektiven der Kundenorientierung – die Orientierung am Kunden und die Orientierung des Kunden. Die Orientierung am Kunden bedeutet, dass eine kundenorientierte Dienstleistung erbracht wird. Die Orientierung des Kunden berücksichtigt, dass zur Erbringung einer kundenorientierten Dienstleistung auch eine unternehmensorientierten Kundenleistung notwendig ist.

Die unternehmensorientierte Kundenleistung manifestiert sich in Form von integrationsbezogenem Kundenverhalten während der Erbringung der Dienstleistung. Integrationsbezogenes Kundenverhalten setzt jedoch gewisse Integrationskompetenz auf Seiten der Kunden voraus. Laut Gouthier (2003, S. 66) hängt die Integrationskompetenz der Kunden primär von den Komponenten Integrationsfähigkeit und Integrationsbereitschaft ab. Weder die Integrationsbereitschaft noch die Integrationsfähigkeit allein führen zu integrationsbezogenen Kundenverhalten. Hinzu kommen die Integrationskenntnisse. Diese Komponente berücksichtigt, dass Kunden wissen, welche Kundenleistung überhaupt von ihnen verlangt wird. Dies setzt in der Regel Prozesskenntnisse und ein Verständnis der eigenen Rolle innerhalb der Abläufe voraus. Das Leistungspotential der Kunden ergibt sich also aus dem Zusammenspiel der Komponenten Kennen, Können und Wollen. Dieser Zusammenhang zwischen der Integrationskompetenz der Kunden und integrationsbezogenem Kundenverhalten ist in Abbildung 10 abgebildet.

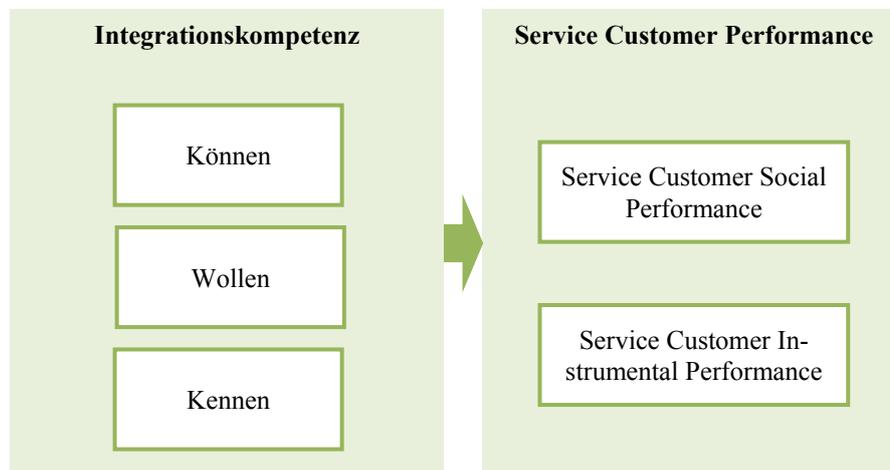


Abbildung 10: Integrationskompetenz und Service Customer Performance
in Anlehnung an Gouthier (2003, S. 102)

Integrationskompetenz ist also Voraussetzung dafür, dass Kunden bei der Erbringung der Dienstleistung das gewünschte Kundenverhalten zeigen. Bateson fragt in diesem Zusammenhang ganz provokativ: „*Are your customers good enough for your service business?*“ (Bateson 2002). Integrationskompetenz wird Kunden durch organisationale Sozialisierung („*Organizational Socialization*“) vermittelt (Kelley u. a. 1990). Das Ziel der organisationalen Sozialisierung ist es, „*to develop mechanisms for managing [...] customers in order to ensure that they perform the behaviors required to accomplish service production and delivery*“ (Scott W. Kelley u. a. 1990, S. 318). Im Grunde geht es darum, Kunden zunächst ein Gefühl dafür zu vermitteln, welche Werte die Interaktionen in der Organisation prägen. Aufbauend darauf entwickeln Kunden ein Verständnis dafür, was eine Organisation von ihnen als Kunden erwartet. So entfalten Kunden durch die organisationale Sozialisierung auch die Fähigkeit, um sowohl mit Mitarbeitern der Organisation als auch mit anderen Kunden der Organisation zu interagieren. Um diesen Lernprozess zu unterstützen, stehen ver-

schiedene Methoden zur Verfügung: „These include formal socialization programs, organizational literature, environmental cues, reinforcement, and observation of other customers” (Kelley u. a. 1990, S. 319). Zeithaml und Bitner (2008) schlagen daher vor, für Kunden ähnlich wie für Mitarbeitern Tätigkeitsprofile zu erstellen, die die ihnen zugedachte Rolle im Dienstleistungsprozess möglichst offen legen.

Es erscheint naheliegend, dass die Ausgestaltung dieses Prozesses der organisationalen Sozialisierung abhängig davon ist, welche Kompetenzen und Vorerfahrungen Kunden mitbringen. Um Kunden entsprechend ihrer (Interaktions-)Kompetenz Orientierungshilfen anbieten zu können, scheint es zunächst sinnvoll, die Kompetenz der Kunden als ein Kriterium zur Segmentierung von Neukunden einzusetzen (Canziani 1997). Canziani (1997) schlagen vor, die folgenden beiden Segmentierungskriterien zu nutzen: Einmal nutzen sie mögliche Erfahrung von Kunden mit Wettbewerbern. Des Weiteren setzen sie auf eine Selbsteinschätzung des Kunden hinsichtlich der Klarheit der eigenen Erwartungen an den neuen Anbieter. Entsprechend entstehen vier Neukundentypen (siehe auch Abbildung 11): (1) Virgin Newcomer, (2) Virtual Newcomer, (3) Vagabond Switcher und (4) Value Switcher.

		Expected competency with new service firm perceived by the customer	
		Fuzzy	Detailed
Experience with competing firms?	No	Virgin Newcomer	Virtual Newcomer
	Yes	Vagabond Switcher	Value Switcher

Abbildung 11: Klassifikation von Neukunden
Canziani (1997, S. 21)

Canziani (1997) empfehlen, die Programme zur organisationalen Sozialisierung an den jeweiligen Kundentyp anzupassen. Virgin Newcomers und Vagabond Switchers haben nur unklare Vorstellungen davon, wie die Erbringung der der Dienstleistung ablaufen wird ist und welche konkrete Rolle sie innerhalb dieses Prozesses einnehmen. Beide, Virgin Newcomers und Vagabond Switchers, sind daher Angeboten des kognitiven und behavioralen Lernens gegenüber aufgeschlossen. Virgin Newcomers schätzen in der Regel vortransaktionaler Kommunikations- oder Schulungsangebote. Vagabond Switchers bevorzugen meisten Orientierungshilfen, die im Prozess dargeboten werden, wie schriftliche Leitfäden, Lagepläne und Beschilderungen. Virtual Newcomers und Value Switchers haben konkrete Vorstellungen von den üblichen Abläufen und von ihrer Rolle innerhalb der Prozesse entwickelt. Da beide Kundentypen sich als kompetenten Partner einschätzen, stehen sie Schulungsangeboten oft ablehnend gegenüber. Virtual Newcomers und Value Switchers erfordern daher eine stärker affektive Ansprache, bei der das Erwartungsmanagement im Mittelpunkt stehen sollte. Um einem Kulturschock vorzubeugen, empfiehlt es sich, sofern diese Informationen bekannt sind, proaktiv die

Service Blueprints zu vergleichen und auf Abweichungen von den erwarteten Abläufen hinzuweisen.

Bisher ist lediglich was beschrieben worden, welche Kompetenzen Kunden brauchen, um sich an der Dienstleistungserstellung zu beteiligen. Chervonnaya (2003) strebt an, dies zu konkretisieren, indem die Autorin für insgesamt zehn Kundenrollen unterschiedliche Fähigkeiten auflistet, die Kunden zu deren Wahrnehmung benötigen:

- **Inert** und **Idle** sind zwei passive Kundenrollen. Passive Kunden wirken nicht an der Dienstleistungserstellung mit. Differenziert wird, ob Kunden tatsächlich nicht an der Dienstleistungserstellung mitwirken können (Inert), wie zum Beispiel bei der Behandlung eines ohnmächtigen oder narkotisierten Patienten, oder ob Kunden zwar grundsätzlich könnten, dies aber aufgrund fehlender Zeit oder mangelnder Motivation nicht tun (wollen) (Idle). Um diese beiden Rollen auszufüllen, benötigen Kunden keine besonderen Fähigkeiten.
- **Instructor** ist eine Rolle, die der Gegebenheit Rechnung trägt, dass Dienstleister durch die enge Zusammenarbeit mit Kunden kontinuierlich dazulernen. Gerade Unternehmensberater profitieren zum Beispiel davon, dass sie in der Kooperation mit Kunden immer wieder neue Erfahrungen sammeln. Um diese Rolle auszufüllen, bedürfen Kunden guter Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeiten.
- In der Rolle **Ingredient** werden Kunden als Ressource aufgefasst, die als Input in den Prozess der Dienstleistungserstellung eingehen. Meisten manifestiert sich dieser Input in Form von Informationen, zum Beispiel wenn Kunden anfangs ihr Problemerkären (Mills & Margulies 1980). Um diese Rolle auszufüllen benötigen Kunden vor allem Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten. Diese Fähigkeiten ermöglichen es Kunden, die notwendigen Informationen klar und vollständig darzubringen, ohne sich in unwichtigen Details zu verlieren.
- Kunden, welche die Rolle **Janus** übernehmen, investieren „*time and effort without which the service could not be produced*“ (Gersuny & Rosengren 1973, S. 140). Diese Rolle nehmen Kunden oft individualisierten und wissensintensiven Dienstleistungen wahr. Kunden haben in diesem Fall eine doppelte Funktion inne, da sie einerseits Kunde und andererseits auch Produzent sind. Welche Fähigkeiten Kunden für diese Rolle mitbringen sollten, hängt stark von der einzelnen Dienstleistung ab. Es können jedoch durchaus eine ganze Reihe von physischen und kognitiven Fähigkeiten benötigt werden. In der Kooperation mit dem Anbieter sind zudem Kommunikations- und Team-Work-Fähigkeiten gefragt.
- **Auditor**: In dieser Rolle beurteilen Kunden die Dienstleistungsqualität. Kunden an der Evaluation zu beteiligen liegt nahe, da Kunden nicht nur das Ergebnis der Dienstleistung, sondern auch den Verlauf der Dienstleistungserbringung beurteilen können. Vor-

teilhaft für die Rolle als Auditor ist es, wenn Kunden bereits Erfahrung in der Beobachtung haben. Darüber hinaus sind analytisches Denkvermögen und die Fähigkeit seine Meinung klar zu artikulieren und überzeugend darzulegen erforderlich.

- Bei Selbstbedienungstechnologien nehmen Kunden die Rolle **Competitor** ein, da sie indirekt in Konkurrenz zum Dienstleistungsanbieter treten, weil Teile der Dienstleistungserstellung selbstständig durch den Kunden wahrgenommen werden. Hierfür ist ein gewisses Maß an eigenständigem Denk- und Handlungsvermögen erforderlich, dass Kunden dazu befähigt, den Dienstleistungsprozess technologiemediiert zu durchlaufen.
- In der Rolle als **Marketer** sind Kunden in die Vermarktung der Dienstleistung eingebunden, in dem Sinne, dass sie die Dienstleistung an andere Kunden weiterempfehlen. Für diese Rolle sind vor allem solide Kommunikationsfähigkeiten erforderlich. Da Kunden diese Funktion oft in Internetforen und sozialen Netzwerke wahrnehmen, sind hier auch Computerkenntnisse relevant.
- Oft stehen Kundenvor der Entscheidung, die Dienstleistung extern über einen Anbieter zu beanspruchen oder die Leistung stattdessen selbst zu erbringen. Statt sich für einen Restaurantbesuch zu entscheiden, besteht eben auch die Option das Essen selbst zu kochen. Erbringen Kunden die Dienstleistung selbst, dann übernehmen sie die Rolle des **Decision-Maker** oder **Hunter**. Um die Alternative ernsthaft in Betracht ziehen zu können, muss der Kunde die kognitiven Fähigkeiten mitbringen, die Dienstleistung selbst erbringen zu können. Welche Fähigkeiten das im Einzelnen sind, hängt von der konkreten Dienstleistung ab. Darüber hinaus müssen Kunden in der Lage sein, ihre eigenen Bedürfnisse und ihre eigene Situation korrekt einzuschätzen.

Leider sind die betrachteten Rollen zwar umfangreich, ihre Abgrenzung zueinander bleibt jedoch oft unklar. Durch den gewählten universellen Ansatz, bleiben die Beschreibungen der erforderlichen Fähigkeiten zudem auf sehr abstraktem Niveau.

Eine gezielte Betrachtung der Kundenbeteiligung bei wissens- und technologieintensiven Dienstleistungen ist selten. Eine Ausnahme ist die Arbeit von Bettencourt et al. (2002). Bettencourt et al. (2002) stellen ein Prozessmodell vor, welches die Bedeutung der Kundenbeteiligung für ebendiese Kategorie von Dienstleistungen betont. Wissens- und technologieintensive Dienstleistungen werden in Form von Projekten erbracht, die nur mit dem Kunden zusammen erfolgreich gestaltet werden können. Als Beispiele für wissens- und technologieintensive Dienstleistung werden vor allem Beratungsdienstleistungen, seien es Managementberatungen oder Ingenieurbüros, angeführt. Bettencourt et al. (2002) weisen auch darauf hin, dass gerade im Kontext wissens- und technologieintensiver Dienstleistungen die Fähigkeit der Anbieter, die Zusammenarbeit mit ihren Kunden erfolgreich zu gestalten, einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt.

Auch Bettencourt et al. (2002) sehen für eine fruchtbare Zusammenarbeit vor allem eine klare Aufgabenverteilung zwischen Kunden und Dienstleister als relevant an. Wichtig für Anbieter der Dienstleistung ist, dass Kunden zur Zusammenarbeit motiviert sind und das notwendige Wissen und die notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind (Bettencourt u. a. 2002). Um diese Ausgangsbedingungen zu gewährleisten wird das in Abbildung 12 abgebildete Vorgehen befürwortet.

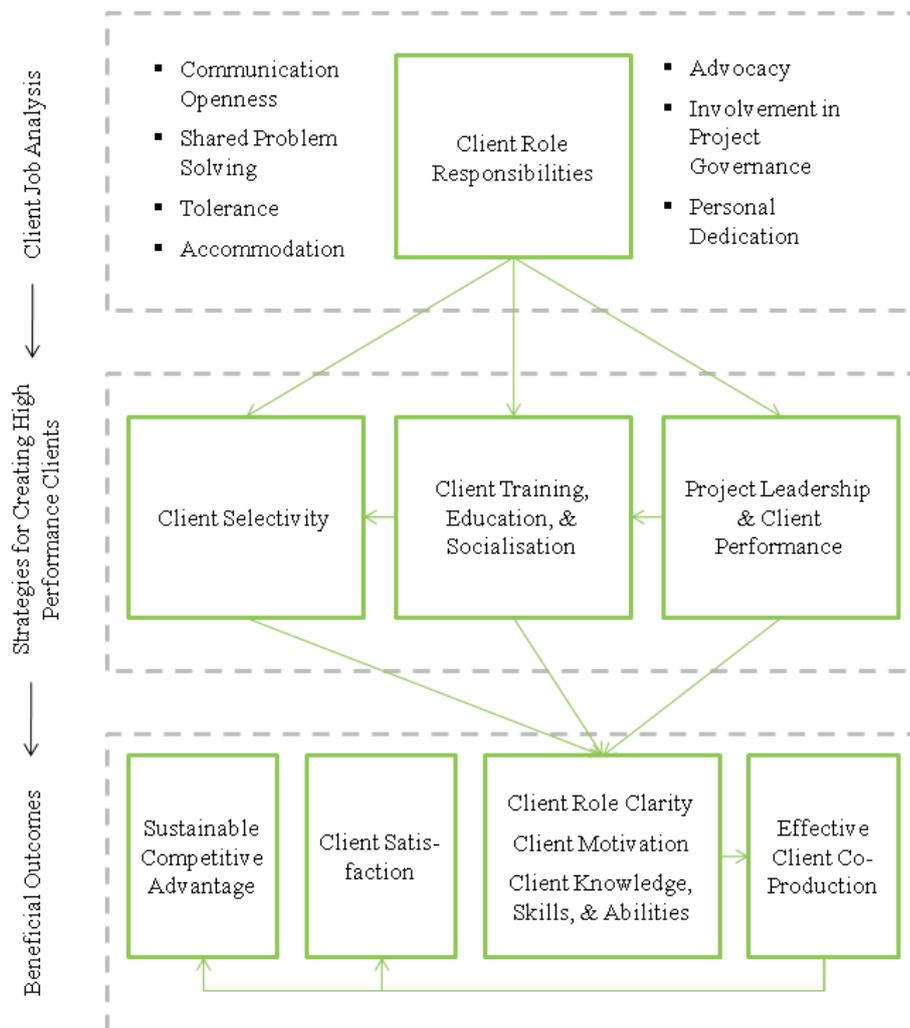


Abbildung 12: Client Co-Production Management Process
Bettencourt et al. (2002, 103)

Bettencourt et al. (2002) unterscheiden bei der Betrachtung grundsätzlich zwei Stufen:

- **Client Job Analysis:** Der Startpunkt ist die Durchführung einer Aufgabenanalyse. In der Aufgabenanalyse wird eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben der Kunden erarbeitet. Die Aufgaben der Mitarbeiter in einem Aufgabenprofil festzuhalten ist durchaus üblich. Ein ähnliches Aufgabenprofil lässt sich auch für die Kunden erarbeiten. Die Aufgabenanalyse verfolgt das Ziel, die Rolle und die damit verbundenen Aufgaben des Kunden klar zu beschreiben. Innerhalb der Aufgabenanalyse wird der

Frage nachgegangen, was einen guten Kunden für das Unternehmen ausmacht. Bettencourt et al. (2002) identifizieren insgesamt sieben mögliche Aufgabenbereiche, wobei insbesondere die soziale Kompetenz und das Commitment der Kunden zum Projekt entscheidende Größen sind.

- **Strategies for Creating High Performance Clients:** Am die Aufgabenanalyse schließt sich die Frage an, welche unterstützenden Maßnahmen ein anbietendes Unternehmen umsetzen kann, damit diese beschriebenen Rollen und damit verbundenen Aufgaben bestmöglich durch die Kunden ausgefüllt werden. Anbieter wissensintensiver Dienstleistung sollten dabei sogar eine gezielte Auswahl der Kunden in Betracht ziehen, auch wenn dies bedeutet, notfalls von einer Zusammenarbeit abzusehen („*Client Selectivity*“). In jedem Fall können Schulungs- und Sozialisierungsangebote die Zusammenarbeit im Projekt vorbereiten und begleiten („*Customer Training, Education & Socialisation*“).

3.1.2.2. Customization

Die Beteiligung von Kunden an der Leistungserstellung ist jedoch nicht länger ein Nischenthema des Dienstleistungsmarketing. Der Trend hin zu einer zunehmenden Individualisierung von Produkten führt dazu, dass Erkenntnisse über die Beteiligung von Kunden an der Leistungserstellung zunehmend auch bei produzierenden Unternehmen auf Interesse stoßen (Lengnick-Hall 1996). Die Anpassung von Produkten an kundenspezifische Anforderungen führt zwangsläufig zu mehr Kundenbeteiligung (Franke u. a. 2009). Anders als bei Dienstleistungen fallen bei produzierenden Unternehmen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten, insbesondere die Produktion und die Leistungserbringung, sowohl zeitlich als auch räumlich auseinander.¹¹ Auch produzierende Unternehmen integrieren Kunden vermehrt in ihre Wertschöpfungsprozesse.¹²

Auf vielen Märkten werden die Präferenzen der Kunden immer heterogener, wodurch auch die Nachfrage nach individualisierten Produkten zunimmt (Gilmore & Pine 1997). Die volkswirtschaftlichen und konsumsoziologischen Gegebenheiten, die zu dieser stärkeren Heterogenisierung der Kundenpräferenzen führt, werden von Etgar (2008) nachvollziehbar dargestellt. Gleichzeitig sinken sowohl die Produktionskosten für individualisierte Produkte

¹¹ An diese Stelle gewinnt die Unterscheidung zwischen den Begriffen *Co-Production* und *Co-Creation* an Bedeutung. „*Co-creation of value takes place in the usage/consumption stage and co-production may take place within the production process which precedes the usage stage*“ (Lusch u. a. 2006).

¹² Je nachdem welche Phase des Wertschöpfungsprozesses die Kundenintegration stattfindet, sprechen Reichwald und Piller (2009) von (1) Open Innovation, wenn die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Akteuren sich auf Wertschöpfungsaktivitäten im Innovationsprozess bezieht und auf die Entwicklung neuer Produkte für einen größeren Abnehmerkreis abzielt und von (2) Produktindividualisierung, wenn die Zusammenarbeit mit externen Akteuren sich auf Wertschöpfungsaktivitäten im operativen Produktionsprozess bezieht und auf die Entwicklung eines individualisierten Produktes für einen Abnehmer abzielt. Die Integration von Kunden in den Innovationsprozess wird an dieser Stelle nicht weiter thematisiert.

als auch die generellen Kommunikationskosten (Ansari & Mela 2003; Duray u. a. 2000). Als Folge nimmt die Produktindividualisierung zu (Franke u. a. 2009; Syam u. a. 2005; Gilmore & Pine 1997).

Auch wenn Kunden individualisierte Produkte generell zu präferieren scheinen, so finden sich hinsichtlich der Frage nach der damit verbundenen zusätzlichen Zahlungsbereitschaft lediglich widersprüchliche Ergebnisse (Franke & Schreier 2007; Dellaert & Stremersch 2005; Bardakci & Whitelock 2004). Der Nutzensvorteil in Form einer besseren Übereinstimmung mit den individuellen Präferenzen scheint vor allem dann gegeben zu sein, wenn Kunden ihre eigenen Präferenzen gut kennen und diese auch kommunizieren können (Franke u. a. 2009).

Die Voraussetzung für die Individualisierung komplexer Produkte ist die Spezifizierung bestimmter Produktattribute, die mit den Anforderungen des Kunden übereinstimmen, und die Ableitung einer konkreten Lösung auf Basis dieser Produktattribute (Sanchez & Mahoney 1996). Allerdings werden immer wieder Bedenken laut, dass Kunden sich teils schwertun, ihre Wünsche und Anforderungen zu spezifizieren. „*In many buying situations customer solution preferences are steeped in uncertainty and ambiguity rather than pure product functionality and benefits. This is because customer and partner needs are learned and cocreated over the process of the decision and sales cycle [...]*” (Dhar u. a. 2004, S. 260). Bereits March (1979, S. 9) bemerkt, dass „*rational choice involves two kinds of guesses: guesses about future consequences and guesses about future preferences*”. Gerade bei komplexen Kaufentscheidungen, wie sie im industriellen Kontext vermehrt auftreten, ergibt sich daraus eine große Herausforderung (Dhar u. a. 2004). Anbieter individualisierter komplexer Produkte sollten die Schwierigkeiten ihrer Kunden die Konsequenzen einer Produktwahl für die Zukunft abzuschätzen und die damit einhergehenden Vor- und Nachteile abzuwägen, nicht unterschätzen (Dhar u. a. 2004).

Die Individualisierung kann durch den Kunden selbstständig oder gemeinsam mit dem Anbieter oder komplett durch den Anbieter erfolgen (Heide & John 1990). Gosh et al. (2006) benutzen den Terminus „*Customization Control*“ (CC), um das Ausmaß der Kontrolle zu beschreiben, welche der Anbieter über den Individualisierungsprozess hat. Hohe CC bedeutet, dass der Anbieter auf Basis einer detaillierten Analyse der Anforderungen dem Kunden einen Lösungsentwurf unterbreitet. Entsprechend bedeutet geringe CC, dass Kunden die Analyse ihrer Anforderungen selbst durchführen und daraus ohne nennenswerte Hilfestellung durch den Anbieter eine Lösung zusammenstellen. Laut Gosh et al. (2006) sollten Anbieter hohe CC anstreben, wenn die technologische Unvorhersehbarkeit hoch ist, sowie bei geringer Modularität des Angebots und bei abnehmender Kundenqualifikation. Damit entscheidet zunächst die Umwelt des Anbieters, z. B. in Form fehlender Standard oder durch vorwiegend unerfahrene Kunden, über die CC-Strategie. Die CC-Strategie hängt aber auch von der internen Aufstellung des Anbieters ab (Gosh u. a. 2006). Intern sind die Fähigkeit des Anbieters Wissen über seine Kunden zu mobilisieren („*Customer Knowledge Mobilization Resources*“),

kurz CKM, wichtig. Gerade in der Zusammenarbeit mit erfahrenen und kompetenten Kunden können Anbieter mit hoher CKM einen Mehrwert gegenüber Anbietern mit geringem CKM realisieren, wenn sie hohe CC ausüben. Die Logik dieses zunächst kontraintuitiven Ergebnisses ist, dass bei diesen Projekten die „*Absorptive Capacity*“ (John u. a. 1999) auf beiden Seiten hoch ist. Kunden und Anbieter gelingt es in diesem Fall mit einer Art natürlichen Leichtigkeit, in der Zusammenarbeit Anforderungen in Lösungen umzusetzen. Die Arbeit von Gosh et al. (2006) ist damit in zweifacher Hinsicht für diese Arbeit interessant. Einmal wird die Bedeutung der Wissensressourcen, sowohl der Anbieter als auch der Kunden bei der Individualisierung komplexer Produkte betont. Darüber hinaus wird für die empirische Erhebung ein industrieller Kontext gewählt, der hinsichtlich der Produktkomplexität einer industrieller Anlagen nahe kommt.

Überhaupt ist außerhalb des Dienstleistungskontexts bisher nur wenig darüber bekannt, wie sich Kunden in kooperative Wertschöpfungsprozesse einbringen (Payne u. a. 2008). Die Dissertation von Müller (2007) setzt hier an und untersucht für den konsumtiven Kontext den Einfluss der Kundeninteraktionskompetenz auf die Erstellung von Mass-Customization-Angeboten. Ähnlich wie Gouthier (2003) konzeptualisiert die Autorin die Kundeninteraktionskompetenz als dreidimensionales Konstrukt, bestehend aus den Komponenten Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Motivation (siehe auch Abbildung 13).

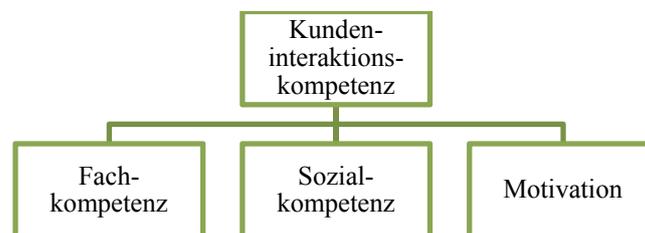


Abbildung 13: Kundenintegrationskompetenz im Kontext von Mass-Customization
in Anlehnung an Müller (2007, S. 205)

Die erste Dimension Fachkompetenz setzt sich aus den Faktoren Produktwissen, Prozesswissen und -erfahrung und Produkterfahrung und -involvement zusammen. Die zweite Dimension Sozialkompetenz wird durch den Faktor soziale Fähigkeiten abgebildet. Die dritte Dimension Motivation wird durch das Kaufinvolvement repräsentiert. Insgesamt kann die Autorin in ihrer Arbeit einen positiven Zusammenhang zwischen der Kundenintegrationskompetenz und den abhängigen Größen Servicequalität und Kundenzufriedenheit nachweisen.

Alle bisherigen Arbeiten, haben den Kunden als Individuum verstanden. Organisationale Kunden werden so nicht abgebildet. Zwar nicht auf Kundenseite, aber immerhin auf organisationaler Ebene betrachten die Arbeiten von Reichwald und Piller (2009) sowie Jacob (2003) die Thematik. So überprüft Jacob (2003), ob ein Kausalzusammenhang zwischen der Kundenintegrationskompetenz und dem Markterfolg eines Anbieters besteht. Der Autor unterteilt die Kundenintegrationskompetenz eines Anbieters in drei Teilkompetenzen: (1) die Kompetenz

der Steuerung, (2) die Kompetenz der Faktorkombination und (3) die Kompetenz der Kommunikation. In seiner empirischen Erhebung kann er zudem den Zusammenhang zwischen der Integrationskompetenz und dem Markterfolg belegen.

Der Analyse der Kundeninteraktion in Industriegüterunternehmen widmet sich schließlich die Arbeit von Danzinger (2010), wobei der Autor die Kundeninteraktionskompetenz der Anbieter untersucht. Der Autor leitet die Kundeninteraktionskompetenz eines Industriegüterunternehmens aus den beiden strategischen Größen Interaktions- und Lernorientierung ab. Die Situation eröffnet Anbietern jedoch auch neue Differenzierungsmöglichkeiten. Geling es beispielsweise Anbietern industrieller Anlagen ihre Leistungsversprechen und ihren Vermarktungsprozess an die Fähigkeiten und Kenntnisse der jeweiligen Kunden anpassen, so kann dies einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern darstellen (Danzinger 2010).

Auffällig ist, dass die Unterscheidung, ob es sich bei der vermarkteten Leistung eher um Produkte oder um Dienstleistungen handelt, bei der Erforschung kooperativer Wertschöpfung zunehmend im dem Hintergrund rückt. Stattdessen wird stärker zwischen den Wertschöpfungsaktivität differenziert, wobei sich der Fokus der Betrachtung tendenziell auf die kundennahen Wertschöpfungsaktivitäten verschiebt. So wird z. B. analysiert, wie sich Wertschöpfung während des Konsums tatsächlich vollzieht (Xie u. a. 2008), welche Auswirkungen die Beteiligung von Kunden auf Nachkaufaktivitäten wie die Service Recovery hat (Dong u. a. 2008) oder wie sich kooperative Wertschöpfung auf das Markenmanagement auswirkt (Helm & Jones 2010; Merz u. a. 2009).

Für die Praxis prognostizieren Payne u. a. (2008) einen großen Bedarf an Werkzeugen, welche die organisationale Verankerung und Umsetzung kooperativer Wertschöpfung unterstützen.

3.2. Erfahrung und Produktwissen bei konsumtiven Kaufentscheidungen

Der Grundgedanke dieser Forschungsrichtung ist, dass Erfahrung mit und Wissen über Produkte die Kaufentscheidungen von Konsumenten beeinflusst. Dabei wird Erfahrungs- und Fachwissen in dem Konstrukt Konsumentenwissen zusammengefasst (Philippe & Ngobo 1999). Demnach umfasst das Erfahrungswissen („*Familiarity*“) die Anzahl an produktbezogenen Erfahrungen, welche Konsumenten im Laufe der Zeit gesammelt haben (Alba & Hutchinson 1987). Die Erfahrung von Konsumenten kann hinsichtlich ihrer Breite und Tiefe variieren (Zaichkowsky 1985). Das Fachwissen („*Expertise*“) wird hingegen als Fähigkeit von Konsumenten verstanden, produktbezogene Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Alba & Hutchinson 1987). Diese Fähigkeiten basieren vor allem auf den kognitiven Strukturen des Konsumenten (Produktklasseninformation), auf welche sie bei Entscheidungen zurückgreifen. Insgesamt ergibt sich folgende, in Abbildung 14 dargestellte, Struktur des Konsumentenwissens:

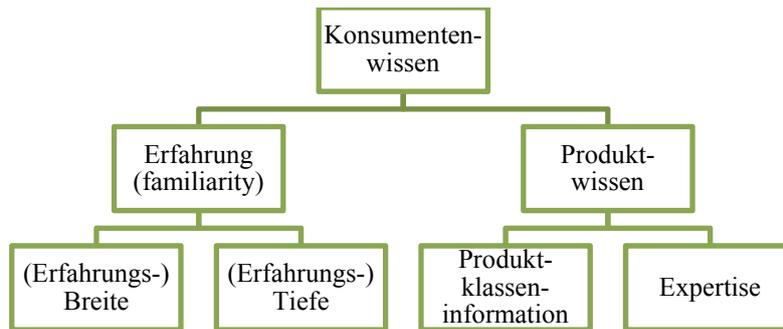


Abbildung 14: Struktur des Konsumentenwissens
in Anlehnung an Philippe & Ngobo (1999, S. 570)

Während sich das Erfahrungswissen relativ leicht konzeptualisieren lässt, gibt es hinsichtlich des Fachwissens zumindest zwei alternative Konzeptualisierungen (Lürssen 1989). So werden zum einen strukturelle (formale) Dimensionen und zum anderen inhaltliche (substanzielle) Dimensionen des Konstrukts verwendet. In die erste Kategorie fallen beispielsweise die Unterteilungen von Richins und Bloch (1983) und Kanwar, Olson und Sims (1981). Richins und Bloch (1983, S. 555) unterscheiden zwei Dimensionen des Konstrukts: Differenzierung und Diskriminierung. Differenzierung bezeichnen die Anzahl der Dimensionen, welche eine Person bei der produktbezogenen Informationsverarbeitung nutzt. Konsumenten, welche beispielsweise alkoholfreie Getränke anhand der Eigenschaften Süße, Säuregehalt und Kohlenensäuregehalt beschreiben, weisen einen höheren Differenzierungsgrad auf, als Konsumente, welche die Getränke nur auf einer gut/schlecht-Dimension beurteilen. Diskriminierung bezeichnet die Anzahl der gedanklich festgehaltenen Ausprägungen auf einer Dimension (S. 555). Zum Beispiel kann die Dimension Wärme in den Ausprägungen kalt, kühl, lauwarm, warm und heiß wahrgenommen werden, oder bei geringer Diskriminierung auch lediglich als warm und kalt. Kanwar, Olson und Wims (1981) fügen der Struktur eine dritte Dimension hinzu. Sie differenzieren zwischen: Dimensionalität, Artikulation und Abstraktion. Die ersten beiden Dimensionen entsprechen inhaltlich den Begriffen Differenzierung und Diskriminierung. Abstraktion bezeichnet darüber hinaus das Ausmaß der Abstraktheit der gespeicherten Beurteilungsdimensionen, so ist das Wissen, dass ein Auto vier Türen hat, konkret, während die Beurteilung des gleichen Autos auf der Dimension Komfort Abstraktion erfordert.

Brucks und Mitchell (1981) unterscheidet fünf Inhaltsebenen der Konsumentenkompetenz: Terminologie, Einzelfaktoren, Kausalbeziehungen, Beurteilungskriterien und Handlungsweisen. Unter Terminologie verstehen die Autoren die Kenntnis der Bedeutung von Begriffen, welche zur Beschreibung der Produktklasse genutzt werden. Einzelfaktoren bezeichnen das Wissen um konkrete Attributausprägungen der einzelnen Marken innerhalb einer Produktklasse. Die Kenntnis von Kausalbeziehungen bedeutet, dass ein Konsument weiß, wie die verschiedenen Attributausprägungen die Produktqualität beeinflussen. Unter Beurteilungskriterien verstehen die Autoren einmal die Kenntnis qualitätsbeeinflussender Produktattribute, zum anderen aber auch die Kenntnis von Schwellenwerten, bei deren Überschreiten eine

Marke als gut bzw. schlecht zu beurteilen ist. Die Kenntnis von Handlungsweisen bezeichnet schließlich das Wissen, wie man sich gegenüber einem Objekt der Produktklasse verhalten soll.

Die fünf Dimensionen von Alba und Hutchinson (1987) werden meistens den inhaltlichen Konzeptualisierungen zugerechnet, dabei mischen sich in ihrer Untergliederung eigentlich strukturelle und inhaltliche Aspekte. Die Autoren unterteilen Consumer Expertise in die Bereiche: kognitiver Aufwand („*Cognitive Effort*“), kognitive Strukturen („*Cognitiv Structure*“), Deutung („*Analysis*“), Ausarbeitung („*Elaboration*“) und Erinnerung („*Memory*“). Die Autoren diskutieren jeweils auch die Wechselwirkung zwischen beiden Komponenten des Konsumentenwissens, so werden beispielsweise die kognitiven Strukturen mit zunehmender Erfahrung differenzierter.

Hinsichtlich der Wirkzusammenhänge wird vermutet, dass das Produktwissen Einfluss auf die Qualität der Kaufentscheidung ausübt. Da die Qualität konsumtiver Kaufentscheidung jedoch in den meisten Situationen nicht zufriedenstellend erfasst werden kann, ist dieser Zusammenhang bisher nur von einer einzigen Studie untersucht worden (Jacoby u. a. 1986). Die untersuchten Entscheidungen waren die Empfehlungen von Anlageberatern, deren Qualität anschließend am Verlauf des Aktienkurses gemessen wurde. Die Studie bestätigt den vermuteten Zusammenhang. Für organisationale Kaufentscheidungen lässt sich die Qualität der Kaufentscheidung besser beurteilen, da die Entscheidungen weniger stark von individuellen und hedonistischen Motiven geprägt sind.

Ersatzweise untersuchen viele Studien den Einfluss von Konsumentenkompetenz auf Informationsverarbeitungsprozesse, wobei untersucht wird, wie viele Informationen die Konsumenten heranziehen, welche Informationen sie nutzen oder auch die Menge der dem Käufer bekannten Alternativen, aus denen er seine Kaufentscheidung trifft. Untersuchungen zur Art der Informationsverarbeitung und der Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen werden zunehmend auch im organisationalen Kontext durchgeführt, teilweise sogar mit explizitem Bezug zur Vermarktung industrieller Anlagen (Bienstock 2002). Darüber hinaus untersucht eine Studie von deBont und Schoormans (1995), wie sich die Evaluation von Neuproduktkonzepten je nach Konsumentenkompetenz unterscheidet. Nach Ansicht der Autoren vermögen Konsumenten mit geringer Konsumentenkompetenz das Innovationspotential neuer Produktideen nicht adäquat zu bewerten.

Bisher befassen sich lediglich zwei Studien mit dem Einfluss von Erfahrung oder Produktwissen auf organisationale Beschaffungsentscheidungen. Crittenden et al. (1987) untersuchten, welche Rolle in früheren Beschaffungsentscheidungen gesammelte Erfahrungen für das Informationsverhalten von Unternehmen spielen. Sie zeigen in ihrer Studie, dass Unternehmen mit viel Erfahrung eine größere Anzahl von Anbietern bei ihrer Kaufentscheidung berücksichtigen und zur Beurteilung der Anbieter auch eine größere Anzahl an Evaluationskriterien heranziehen. Es fällt erfahrenen Unternehmen zudem leichter, die Angebote der einzelnen Anbie-

ter inhaltlich zu unterscheiden. Ojasalo (2001) untersucht hingegen die Rolle der Kundenexpertise bei Kaufentscheidungen in organisationalen Dienstleistungsunternehmen. Er versteht Kundenexpertise in diesem Kontext als „*the customer's general ability to use the purchased service as a means of generating benefits*” (S. 4). Mittels qualitativer Interviews mit Vertriebsmitarbeitern identifiziert der Autor eine Reihe von Unterschieden zwischen Kunden mit unterschiedlicher Expertise. Er zeigt, dass Kunden mit wenig Expertise häufig ungenaue und auch unrealistische Erwartungen an den Anbieter hatten, während Kunden mit hoher Expertise sehr fordernd waren und viele implizite Erwartungen an die Anbieter hatten. Laien tendierten außerdem dazu möglichst schnell Erfolge sehen zu wollen. Der Zeithorizont von Experten war eher auf die langfristige Erfolgswirksamkeit der Kundenbeziehung ausgerichtet. Darüber hinaus hatten Kunden mit hoher Expertise eine deutlich breitere Toleranzzone hinsichtlich Qualitätsschwankungen und -abweichungen als Anfänger. Anfänger empfanden es des Weiteren als großes Zugeständnis vertrauliche Informationen an den Anbieter weiterzugeben bzw. größere Investitionssummen einzusetzen. Experten sahen vor allem die Zeit, welche in die Zusammenarbeit mit dem Anbieter investiert werden musste als Opfer an. Kunden mit hoher Konsumentenkompetenz legten viel Wert auf eine zeiteffiziente Zusammenarbeit. Sie erwarten, dass Anbieter kundenspezifische Hintergrundinformationen schnell und ohne viel Zeitaufwand erfassen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich in Tabelle 7.

Tabelle 7: Customer Expertise und Relationship Management

Ojasalo (2001, S. 7)

		Level of Customer Expertise		Managerial approaches which facilitate CRM
		Novice	Expert	
Customer Expectations	Fuzzy	X		Focus fuzzy expectations.
	Unrealistic	X		Calibrate implicit expectations.
	Demanding		X	Use to develop own competence.
	Implicit		X	Reveal implicit expectations.
Time horizon for evaluating benefits	Short-term quality	X		Explain short-term and long-term benefits and prioritize them with customers.
	Long-term quality		X	Explain short-term and long-term benefits and prioritize them with customers.
Tolerance Zone of Quality	Narrow	X		Invest in customers' first service experience; customers must be satisfied with both process and outcome.
	Large		X	Make sure several successive service experiences (incl. process and outcome) do not fail.
Perceived Sacrifices	Information	X		Explain confidentiality of the service and ethical code concerning situations in which there is a conflict of interest between clients.
	Time		X	Pay special attention to speed.
	Money	X		Explain the value of the service.
<p>“X” indicates the level of expertise (novice or expert) at which the particular characteristic has a stronger role. However, this does not mean that it cannot have a role or even a strong role, among customers on the other level. The importance of the corresponding managerial approach is higher among the customers of the level indicated with “X”.</p>				

3.3. Zwischenfazit

Das Ziel dieses Kapitels ist es, mit dem kooperativen Wertschöpfungsmanagement, ergänzt um Erkenntnisse zur Wirkung von Produktwissen und Produkterfahrung auf konsumtive Kaufentscheidungen, ein theoretisches Fundament für die Empirie der Arbeit zu erarbeiten. Als Zwischenfazit dieses Kapitels lässt sich festhalten:

- Kooperative Wertschöpfung ist nicht länger ein Nischenthema. An Erkenntnisse aus dem Dienstleistungsmarketing anknüpfend wird die aktive und wertschöpfungswirksame Rolle des Kunden zunehmend auch im Mainstream-Marketing anerkannt. Hierzu trägt vor allem der Trend hin zur Produktindividualisierung bei.
- Allerdings mangelt es an Fallbeispielen, welche die Umsetzung kooperativer Wertschöpfung in der Praxis dokumentieren. Gerade für den industriellen Kontext fehlen sowohl konzeptionelle als auch empirische Erkenntnisse, die die Rolle des Wertschöpfungspartners Kunde, sowie dessen Kompetenzen, erklären.
- Die Konsumentenverhaltensforschung ist sehr stark durch die Psychologie beeinflusst. Gerade bei den Auswirkungen mangelnden Produktwissens und Produkterfahrung sind allerdings erstaunliche Parallelen zum organisationalen Kontext zu beobachten. Erste Ansätze, einige Konzepte in einen organisationalen Kontext zu übertragen existieren, so dass die Auseinandersetzung mit dem Produktwissen und der Produkterfahrung von Konsumenten grundsätzlich geeigneter scheint, um Ansatzpunkte für Konzepte und Annahmen hinsichtlich der Beschaffungskompetenz abzuleiten.

Das Konzept der kooperativen Wertschöpfung stellt somit einen geeigneten theoretischen Bezugsrahmen für die nachfolgenden empirischen Erhebungen dar.

4. Qualitative Exploration: problemzentrierte Interviews

Das folgende Kapitel ist der Darstellung der qualitativen Interviewstudie gewidmet. Zunächst werden die Motivation und die Zielsetzung der Studie erläutert (Abschnitt 4.1) und es wird die Intralogistik als Untersuchungsbranche vorgestellt (Abschnitt 4.2). Anschließend wird die gewählte Forschungsmethodik einschließlich der Herangehensweise an die Datenerhebung und die Datenauswertung vorgestellt und begründet (Abschnitt 4.3). Hinterher wird die Organisation und Durchführung der qualitativen Interviews beschrieben (Abschnitt 4.4), gefolgt von der Darstellung der Ergebnisse (Abschnitt 4.5). Die Ergebnisse werden abschließend in einem Untersuchungsmodell verdichtet (Abschnitt 4.6).

4.1. Motivation und Zielsetzung

Da die Arbeit ursprünglich durch anekdotische Einzelberichte motiviert ist, sollen die qualitativen Interviews dazu dienen, einmal die Relevanz der Thematik für die Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden im Verlauf der Auslegung intralogistischer Anlagen abzusichern und darüber hinaus den Forschungsgegenstand näher zu ergründen. Dabei soll zunächst einmal eine möglichst offene Exploration des Phänomens der Beschaffungskompetenz erfolgen. Das Ziel der Interviewstudie ist es, die Inhalte und Grenzen des Konstrukts Beschaffungskompetenz abzustecken und seine Wirkungsmechanismen in Bezug auf marketingrelevante Erfolgsgrößen im Anlagengeschäft zu beschreiben. Das erwartete Ergebnis besteht in einer umfassenden Konzeptualisierung der Beschaffungskompetenz der Kunden intralogistischer Anlagen und in der Formulierung von Propositionen, welche die Beschaffungskompetenz in einen nomologischen Wirkungszusammenhang einbetten.

4.2. Untersuchungsbranche Intralogistik

Innerhalb des Anlagengeschäfts werden sehr heterogene Leistungen vermarktet. Zur Erarbeitung belastbarer Ergebnisse erscheint es zweckmäßig, den Untersuchungskontext weiter einzugrenzen. Im Fokus der beiden empirischen Erhebungen dieser Arbeit stehen daher Investitionen in die technologische Infrastruktur – konkret in die innerbetriebliche Logistik, kurz Intralogistik.

Intralogistik bezeichnet die logistischen Abläufe, die sich innerhalb eines Unternehmensabspiels abspielen. Es handelt sich um eine Bezeichnung die im Juni 2003 wie folgt durch den Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) eingeführt wurde: *„Die Intralogistik umfasst die Organisation, Steuerung, Durchführung und Optimierung des innerbetrieblichen Materialflusses, der Informationsströme sowie des Warenumschlages in Industrie, Handel und*

öffentlichen Einrichtungen“. Diese Definition grenzt die Intralogistik von der klassischen Logistik, also dem reinen Transport von Materialien und Waren zwischen Unternehmen, ab und weist explizit auf die Bedeutung der Verknüpfung von Waren- und Informationsflüssen hin (Arnold 2006, S. 1). Intralogistik geht über den reinen Gütertransport hinaus und wird als besonders anspruchsvolles Teilgebiet der Logistik angesehen, da technische Systemkompetenz – sowohl im Bereich Materialfluss- und Fördertechnik als auch im Bereich moderner Informations- und Kommunikationstechnologien – mit betriebswirtschaftlichen Aspekten vereint werden müssen (Miebach & Müller 2006, S. 30).

Das Forum Intralogistik des VDMA verbindet mit dem Begriff Intralogistik (Müller u. a. 2007, S. 19 f.):

- den Materialfluss, mit Ausnahme des reinen Transportes,
- die Abhängigkeit von Warenbewegungen und Arbeitsabläufen,
- die Vernetzung immer komplexerer Vorgänge,
- innerbetriebliche Logistiksysteme, Lagerung, Warenumschatz und
- das Zusammenspiel von Anbietern etablierter Disziplinen.

Intralogistik ist mittlerweile auch die Bezeichnung einer eigenständigen Branche, die Anbieter von Hebezeugen, Förder- und Lagertechnik, aber auch von Logistiksoftware und Logistikdienstleistungen umfasst (Günther 2006, S. 5). Im Jahr 2010 wurden in Deutschland insgesamt 14,7 Milliarden Euro in dieser Branche umgesetzt (VDMA, 2011). Für das Jahr 2011 wird ein Umsatzwachstum von neun Prozent auf mehr als 16 Milliarden Euro prognostiziert (VDMA, 2011).

Die Intralogistik eignet sich besonders als Untersuchungsbranche für die Empirie dieser Arbeit, da Informationsasymmetrien zwischen Kunden und Anbietern in diesem Kontext von besonderer Relevanz sind, weil die nachgefragten Anlagen nicht den Kernbereich der Geschäftstätigkeit der Kunden betreffen und das Wissen und die Vorerfahrung der Kunden stark variiert. „*Whilst it is clear that manufacturing firms often do build capabilities around the acquisition of the components that will be integrated into larger products, it is also likely that the acquisition of infrastructure will be both irregular and episodic and firms will find it much harder to build or maintain effective capabilities in this area*“ (Flowers 2007, S. 324). Im Gegensatz zu den Anbietern, die in der Regel mehr Know-how besitzen als sie tatsächlich in einem Projekt anwenden können („*know more than they do*“) (Brusoni u. a. 2001), stehen Kunden teilweise vor der Herausforderung sich weniger Wissen aneignen zu können, als sie für die Kaufentscheidung eigentlich bräuchten („*know less than they buy*“) (Flowers 2007, S. 323).

4.3. Qualitative Forschungsmethodik

Qualitative Forschung ist „*ein Sammelbegriff für sehr unterschiedliche theoretische, methodologische und methodische Zugänge zur sozialen Wirklichkeit*“ (von Kardorff 1995, S. 3), deren verbindendes Element vor allem die Offenheit und die Kommunikativität – sowohl in Bezug auf die Forschungsinhalte als auch den Forschungsprozess (Kepper 1999, S. 16 ff.) – darstellt (Kepper 2008, S. 177).

Folglich ist das Ziel qualitativer Forschung „*das Erkennen, Beschreiben und Verstehen von psychologischen und soziologischen Zusammenhängen, nicht aber deren Messung*“ (Kepper 2008, S. 178). Qualitative Forschung zielt vielmehr auf eine möglichst vollständige Erfassung und Interpretation problemrelevanter Themen ab, um so Einblick in die verschiedenen Problemdimensionen aus Sicht der Untersuchungspersonen zu erlangen (Kepper 1999, S. 17). Durch eine offene Gesprächsführung und die dadurch erreichte Erweiterung von Antwortspielräumen erfassen qualitative Methoden den Bezugsrahmen des Befragten mit, so dass Einblicke in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe der befragten Personen ermöglicht werden (Schnell u. a. 2008, S. 387). Qualitative Methoden lassen detaillierte und ganzheitliche Beschreibungen von Phänomenen und Prozessen ausdrücklich zu (Weiss 1995). Es geht darum nachzuvollziehen, wie betroffene Personen bestimmte Dinge und Ereignisse wahrnehmen und interpretieren (Patton 2002; Weiss 1995). Es geht um das ‚Warum‘ und ‚Wie‘ zusätzlich zu dem ‚Was‘ (Carson u. a. 2001, S. 64).

Der Wunsch nach möglichst vollständiger Offenheit hat dazu geführt, dass der Umgang mit theoretischem Vorwissen im qualitativen Forschungsprozess lange ein zweischneidiges Schwert war. Die skeptische Haltung gründete vornehmlich in der Befürchtung, dass durch zu viel Vorwissen ein Tunnelblick entstehen könnte, der Unvermutetes einfach ausblendet (Auer-Srnka 2009, S. 163). Die Vorstellung einer vollkommen unbelasteten („*naiven*“) Datenerhebung wird allerdings inzwischen mehrheitlich als unrealistisch und zumindest in den meisten Fällen auch als wenig zielführend erkannt (Meinefeld 2010). Um dem Grundsatz der Offenheit trotzdem treu zu bleiben, wird Wert darauf gelegt, theoretisches Vorwissen zu explizieren, damit es „*Orientierungscharakter*“ bekommt und den Blick für relevante Aspekte schärft und nicht verbaut (Auer-Srnka 2009, S. 166). Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass theoretisches Vorwissen dann in der Analyse in Form sogenannte „*sensitizing concepts*“ zur ersten Strukturierung und Reflexion dienen kann (Denzin 1970; Strauss & Corbin 1998).

Laut Holzmüller und Buber (2009, S. 7 ff.) sind es vor allem drei zentrale Leistungsmerkmale, welche die qualitative Forschungsmethodik für die Marktforschung attraktiv machen – die Erkundungseignung¹³, die Zugänglichkeitseignung¹⁴ und die Komplexitätseignung¹⁵. Ruft

¹³ „*Erstens sind qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung geeignet, bislang nicht untersuchte Forschungsfelder zu erkunden*“ (Holzmüller & Buber 2009, S. 7).

¹⁴ „*Zweitens sind qualitative Methodologie und Methoden sehr gut geeignet, private Gedanken und Gefühle, vorbewusste Faktoren (intuitive Assoziationen, das Selbstverständliche, habituell und kulturell abgeleitete Ein-*

man sich die Motivation dieses Projektes in Erinnerung, dann sprechen vor allem die Erkundungs- und die Komplexitätseignung für einen qualitativen Forschungsansatz. So empfehlen auch Schnell, Hill und Esser (2008, S. 322) in frühen Phasen einer Untersuchung, wenn der Forschungsgegenstand noch nicht in allen Dimensionen klar umrissen und eine tiefere Klärung erforderlich ist, für ein ganzheitliches und damit qualitatives Vorgehen. Qualitative Methoden werden daher oft zur Exploration, zur Entwicklung von Hypothesen und zur Systematisierung des vorwissenschaftlichen Verständnisses eingesetzt (Scheuch & König 1973, S. 123). Darüber hinaus eignen sich qualitative Methoden für Fragestellungen, die eine zweckmäßige Einsetzbarkeit im Hinblick auf individuelle, gruppenbezogene und systemische Betrachtungsschwerpunkte erforderlich machen. Gerade bei der Identifikation und der Erforschung von Gruppenkonstrukten ist das qualitative Forschungsinstrumentarium gut geeignet (Holzmüller & Buber 2009, S. 12 f.).

Ein qualitatives Vorgehen erscheint daher vielversprechend, um das Phänomen der Beschaffungskompetenz weiter zu systematisieren.

4.3.1. Datenerhebung mittels problemzentrierte Interviews

Die Erhebung der Daten erfolgte mithilfe offener, qualitativer Interviews. Qualitative Interviews stellen eine mündliche und persönliche Form der Befragung dar, die Informationen zu einem interessierenden Forschungsgegenstand unvoreingenommen, unverzerrt und möglichst vollständig zu sammeln sucht (Lamnek 2010, S. 301 ff.; Kepper 2008, S. 180). Gerade die deutschsprachige Sozialforschung differenziert eine große Anzahl verschiedener Interviewformen, die sich grob entlang der beiden Dimensionen Interviewsteuerung (Standardisierung/Strukturierung) und evozierte Textsorte (Erzählung, Bericht, Argumentation, Sachdarstellung, Kenndaten, Meinungen etc.) ordnen lassen (Mey & Mruck 2010, S. 427 f.). Eine ausführliche Darstellung verschiedener Formen von qualitativen Interviews findet sich beispielsweise bei Friebertshäuser (1997) oder Hopf (1995).

Aus diesem Kanon erscheint das problemzentrierte Interview (Witzel 1982; Witzel 2000) besonders geeignet, um eine umfassende Exploration des Phänomens der Beschaffungskompetenz zu leisten, da es sich besonders für „eine intensive Beschäftigung mit noch relativ unstrukturierten bzw. sehr komplexen Themengebieten“ eignet (Kepper 1999, S. 44). Beim problemzentrierten Interview handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Befragung, in deren Verlauf die Befragten möglichst frei zu Wort kommen, die jedoch auf eine bestimmte Problemstellung zentriert ist, auf die der Interviewer immer wieder zurückführt (Hölzl 1994).

stellungen und Verhaltensweisen) sowie Emotionen in komplexen (sozialen) Bedingungslagen zu erfassen“ (Holzmüller & Buber 2009, S. 8).

¹⁵ „Drittens weisen qualitative Methodologien und Methoden eine hohe Leistungsfähigkeit bei der Generierung von Einsichten und Erkenntnissen im Rahmen komplexer psychischer, physischer und sozialer Bedingungslagen auf“ (Holzmüller & Buber 2009, S. 8).

Ähnlich wie beim narrativen Interview steht beim problemzentrierten Interview das Erzählprinzip im Vordergrund, der Interviewer lenkt das Gespräch aber immer wieder zur zugrunde liegenden Problemstellung hin und bezieht Begründungen, Erklärungen, Urteile und Meinungen der Auskunftsperson explizit in die Befragung mit ein (Kepper 1999, S. 45). Der Interviewer gibt also die im narrativen Interview geforderte Zurückhaltung zugunsten einer stärkeren Strukturierung des Gesprächs teilweise auf (Kurz u. a. 2009, S. 465). Dieser Ansatz erscheint besonders dann sinnvoll, wenn sich das Interesse auf bestimmte Bereiche richtet, zu denen Informationen gebraucht werden, eine selbstständige Thematisierung dieser Informationen aber nicht erwartet werden kann (Helfferich 2011, S. 179).

In der praktischen Umsetzung nutzt das problemzentrierte Interview die folgenden vier Instrumente – Kurzfragebogen, Tonträgeraufzeichnung, Leitfaden und Postskript (Witzel 2000, S. 5 f.):

- **Kurzfragebogen:** Die Vorlage eines Kurzfragebogens dient vor allem dazu, einige für das Untersuchungsproblem relevante, kennzeichnende Informationen über die Auskunftsperson zu gewinnen, ohne im eigentlichen Interview den Erzählfluss durch entsprechende Nachfragen zu stören (Kepper 1999, S. 45).¹⁶
- **Tonträgeraufzeichnung:** Die Tonträgeraufzeichnung ist für eine authentische und präzise Fassung des Kommunikationsprozesses wesentlich. Dem Interviewer gibt sie die Gelegenheit sich ganz auf das Gespräch sowie Beobachtungen situativer Bedingungen und nonverbaler Äußerungen zu konzentrieren.
- **Leitfaden:** Problemzentrierte Interviews sind Leitfadeninterviews. Ein Leitfaden dient während eines Interviews als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen und soll sicherstellen, dass alle forschungsrelevanten Themen angesprochen werden (Mayer 2009, S. 37 ff.). Beim problemzentrierten Interview orientiert sich der Aufbau des Leitfadens daher meistens an der Fragestellung oder dem Untersuchungsobjekt des jeweiligen Projektes (Lamnek 2010, S. 335). Der Leitfaden sollte jedoch nicht als Frageliste (miss-)verstanden werden, sondern er gibt vielmehr eine Gliederung des Interviews in Fragebereiche vor, an denen sich das Gespräch orientieren kann (Helfferich 2011, S. 181). Entsprechend enthält ein Leitfaden auch im Wesentlichen Stichpunkte zu abzuarbeitenden Themenkomplexen und Fragen, welche in jedem Interview thematisiert werden sollen, sowie optionale Fragen, welche je nach Verlauf des Interviews relevant werden könnten (Friedrichs 1973, S. 227). Wichtig ist jedoch, dass neben der wissenschaftlichen Struktur auch darauf geachtet wird, dass für die befragten Personen der logische Zusammenhang nachvollziehbar und plausibel ist, so dass sich ein flüssiger und natürlicher Gesprächsverlauf ergeben kann (Maindok 2003, S. 82). Durch die

¹⁶ Auf den Kurzfragebogen wurde in der vorliegenden Untersuchung allerdings verzichtet, da durch Sekundärmaterialien (z. B. Visitenkarten, Webseiten der Unternehmen oder die Profile der Interviewpartner in sozialen Netzwerken) ausreichend Hintergrundinformationen bekannt waren.

Verwendung eines Leitfadens wird zudem eine zumindest rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviews untereinander gewährleistet (Schnell u. a. 2008, S. 387; Friebertshäuser & Langer 2010, S. 439).

- **Postskriptum:** Unmittelbar nach dem Interview wird ein Postskript erstellt, welches Skizzen zu den Gesprächsinhalten, Anmerkungen zu situativen und nonverbalen Aspekten und Schwerpunktsetzungen des Interviewpartners. Außerdem werden spontane Interpretationsideen und thematische Auffälligkeiten notiert.

Dieser Ablauf problemzentrierter Interviews ist auch in Abbildung 15 zusammengefasst.



Abbildung 15: Ablauf problemzentrierter Interviews
in Anlehnung Kepper (1999, S. 45 ff.)

Bezeichnend für das problemzentrierte Interview ist, dass der Erkenntnisgewinn sowohl im Erhebungs- als auch im Auswertungsprozess als „*induktiv-deduktives Wechselverhältnis*“ organisiert ist (Witzel 2000, S. 3). Dies schließt einen pragmatischen und realitätsnahen Umgang mit theoretischem Vorwissen ein. Entsprechend wird auch nicht verlangt sich vollkommen theorie- und konzeptionslos in die Erhebungsphase zu begeben (Lamnek 2010, S. 333). Für den Gesprächsverlauf während des Interviews bedeutet dies, dass sich Phasen freier Narrationen (also eher induktive Elemente) mit dialogischen Sequenzen (also eher deduktiven Elementen) abwechseln sollen (Witzel 2000, S. 3). In der Auswertungsphase generiertes theoretisches Wissen entsteht dann folgerichtig, indem Denkkonzepte fortentwickelt, modifiziert und am Datenmaterial belegt und erhärtet werden (Witzel 2000, S. 3).

4.3.2. Ausgewählte Methoden der Datenauswertung

Die qualitative Forschung kennt vielfältige Auswertungsstrategien, wobei die Spanne von katalogisierenden Verfahren, wie der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010), bis hin zu Verfahren strikter Textauslegung, wie der objektiven Hermeneutik (Oevermann 1989), reicht (Mey 1999, S. 167). Die Auswertung der hier durchgeführten problemzentrierten Interviews folgt keinem strikten Forschungsparadigma, sondern nutzt vielmehr eine Kombination mehrerer Auswertungsstrategien aus unterschiedlichen Methodenbaukästen, deren Auswahl einen Kompromiss zwischen den eigenen Ansprüchen an inhaltliche Tiefe und forschungspragmatischen Gesichtspunkten darstellt.

Für eine erste Annäherung an das erhobene Textmaterial kommen Auswertungsschritte aus dem Regelwerk der qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein systematisches, regel- und theoriegeleitetes Vorgehen zur Analyse sprachlichen Materials (Mayring & Brunner 2009, S. 673). Durch klare Ablaufmodelle sowie die schrittweise Materialbearbeitung erhält die Analyse den Vorteil einer Auswertungsroutine, die einer Analyse gerade zu Beginn zur erforderlichen Strukturiertheit verhilft und zudem auch auf größere Materialmengen anwendbar ist (Mayring & Brunner 2009, S. 678).

Die qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet drei Grundformen – die Zusammenfassung¹⁷, die Explikation¹⁸ und die Strukturierung¹⁹ (Mayring 2010, S. 63). In einem ersten Analyseschritt bedient sich diese Arbeit der Technik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Angestrebt wird zur besseren Überschaubarkeit eine Reduktion des Datenmaterials auf das Wesentliche. Dabei muss jedoch das verbleibende Datenmaterial dennoch ein Abbild des Grundmaterials bleiben. Die Technik der Zusammenfassung folgt hierfür dem Grundprinzip der Reduktion auf immer abstrakterem Niveau (Steigleder 2008, S. 35). Der Reduktionsprozess erfolgt dabei grob in drei Schritten, durch Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion (Mayring 2010, S. 63 ff.).

Der Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist in Abbildung 16 dargestellt.

¹⁷ „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, das immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2010, S. 63).

¹⁸ „Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet“ (Mayring 2010, S. 63).

¹⁹ „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring 2010, S. 63).

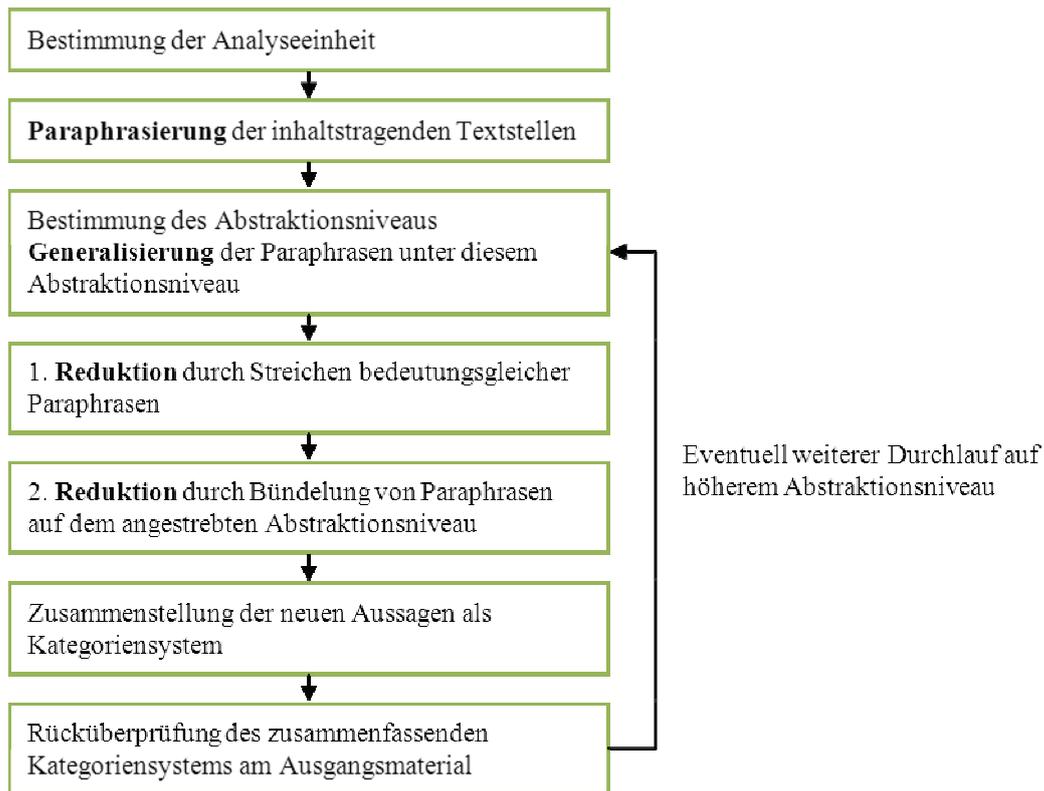


Abbildung 16: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse
in Anlehnung an Mayring (2007, S. 60)

Die Technik der inhaltsanalytischen Zusammenfassung lässt sich anschließend gut für eine induktive Kategorienbildung nutzen (Mayring 2002, S. 115). Induktive Kategorienbildung bedeutet, dass Auswertungsgesichtspunktesystematisch aus dem Material abgeleitet werden. Im Vorfeld dieses offenen Kodierens werden mit Hinblick auf theoretischen Erwägungen über Gegenstand und Ziel der Analyse vorab das Thema der Kategorienbildung bestimmt wird (Steigleder 2008, S. 38). Anschließend wird das Material Zeile für Zeile durch gearbeitet. Wenn das erste Mal eine zur Kategoriendefinition passende Textstelle gefunden wird, wird dafür eine Kategorie konstruiert. Ein Begriff oder Satz, der möglichst nahe am Material formuliert ist, dient als Kategorienbezeichnung. Bei der nächsten zum Selektionskriterium passenden Stelle wird diese entweder einer bereits bestehenden Kategorie zugeordnet (Subsumption) oder es wird eine neue Kategorie gebildet. Nachdem ein großer Teil des Materials auf diese Weise durchgegangen wurde, wird das Kategoriensystem überprüft.

Dieser Prozess der induktiven Kategorienbildung veranschaulicht Abbildung 17.

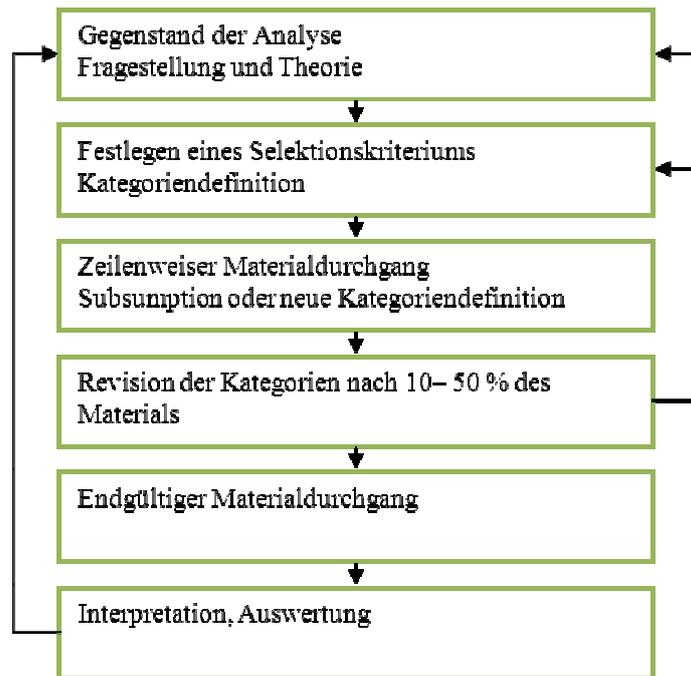


Abbildung 17: Prozess der induktiven Kategorienbildung
in Anlehnung an (Mayring 2007, S. 75)

Trotz der unbestreitbaren Vorteile, die ein Regelwerk wie die qualitative Inhaltsanalyse bietet, birgt es immer auch die Gefahr, dass die Analyse zu stark am offensichtlichen Kommunikationsinhalt verhaftet und damit oberflächlich bleibt. Um dem entgegenzuwirken und „*das Konstruktive und Kreative qualitativen Arbeitens im Blick zu halten und für den Deutungsprozess schöpferisch zu nutzen*“, werden daher auch Bausteine aus dem Repertoire des zirkulären Dekonstruierens genutzt (Jaeggi u. a. 1998, S. 3). Der Kerngedanke des zirkulären Dekonstruierens ist es, das Material „*in kreativen Gedankenschleifen intuitions- und theoriegeleitet*“ zu umkreisen, um so „*implizite Sinninhalte*“ sichtbar zu machen (Jaeggi u. a. 1998, S. 5). Dies induziert wiederum nicht, dass ein solches Vorgehen unsystematisch erfolgt (Jaeggi u. a. 1998, S. 6 ff.). In einer ersten Auswertungsphase steht das Einzelinterview im Mittelpunkt. Arbeitsschritte wie das Formulierung von Textmottos, zusammenfassende Nacherzählungen, Stichwortlisten oder Themenkataloge helfen, das Interview aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Anschließend erfolgt in einer zweiten Auswertungsphase ein systematischer Vergleich der Interviews, indem Häufungen von Kategorien identifiziert und deren Inhalte verdichtet werden.

4.3.3. Beurteilung der Güte qualitativer Forschung

Das hohe Maß an Offenheit im qualitativen Forschungsprozess erschwert die Beurteilung der Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Ergebnisse qualitativer Befragungen (Böhler 2004). Bisher besteht kein klarer Konsens darüber, wie die Güte qualitativer Forschung zu beurteilen ist, sondern es werden vielmehr unterschiedliche Ansätze diskutiert (für einen Überblick siehe

bspw. Flick 2010). Steinke (1999; 2007; 2009) hat einen Katalog aus sieben Kriterien entwickelt, der den Besonderheiten qualitativer Forschung Rechnung trägt. Diese Kriterien werden nachfolgend vorgestellt und die untersuchungsspezifische Umsetzung im (eigenen) Forschungsdesign und Forschungsprozess erörtert.

- **Indikation der Methoden:** Dieses Kriterium zielt auf die Angemessenheit der Methodenwahl ab. Die Entscheidung für einen qualitativen Forschungsansatzes, genauso wie die Auswahl der konkreten Erhebungs- und Auswahlverfahren soll bewusst und begründet erfolgen (siehe hierzu die Abschnitte 4.1 und 4.3).
- **Intersubjektive Nachvollziehbarkeit:** Eine Replikation qualitativer Ergebnisse ist aufgrund der begrenzten Standardisierung kaum möglich. Damit die Resultate dennoch für Dritte nachvollziehbar werden, ist eine umfangreiche Dokumentation des Forschungsprozesses wichtig. Durch die Offenlegung des Vorgehens haben Dritte die Möglichkeit, die entstandenen Ergebnisse (auch nach eigenen Maßstäben) beurteilen zu können (siehe hierzu Abschnitt 4.4). Die Nachvollziehbarkeit wird auch durch die Anwendung kodifizierter, also festgelegter Verfahren, wie hier das problemzentrierten Interview oder die qualitative Inhaltsanalyse erleichtert.
- **Empirische Verankerung:** Die Theoriebildung fußt in der qualitativen Forschung auf dem empirischen Material. Um diesen Bezug zur Empirie auch bei für die Theoriebildung stattfindenden Abstraktionsprozessen nicht zu verlieren, gilt es die Ergebnisse durch hinreichend Textbelege untermauern (siehe hierzu Abschnitt 4.5).
- **Verallgemeinerbarkeit:** Dieses Kriterium dient dazu, die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte zu reflektieren. Eine Grundvoraussetzung, um die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse einzuschätzen ist eine sorgfältige Beschreibung des Untersuchungskontextes (siehe hierzu Abschnitte 4.2, 4.4 und 4.5). Gedankenexperimente und Fallkontrastierungen dienen außerdem dazu unzulässige Verallgemeinerungen auszuschließen, indem sie die für die Theoriebildung essentiellen Bestandteile der Ergebnisse (Elemente, Ursachen und Bedingungen) selektieren. Diesem Wunsch nach „*schlanken*“ Theorien (Steinke 2007, S. 185) trägt auch die Formulierung von Propositionen Rechnung (siehe hierzu Abschnitt 4.5).
- **Kohärenz:** Die Kohärenz verlangt nach schlüssigen und folgerichtigen Theorien. Ähnlich der Verallgemeinerbarkeit wird Kohärenz durch einen reflektierten Umgang mit Widersprüche in den Daten erreicht. Ungelöste Fragen und Widersprüche sollten offen gelegt und nicht verschwiegen werden. Auch die Dokumentation des Vorverständnisses (siehe hierzu Kapitel 2 und 3) dient der Erziehung kohärenter Ergebnisse.
- **Relevanz:** Dieses Kriterium bewertet, inwieweit die generierte Theorie die forschungsleitenden Fragen beantworten hilft. Das offene Moment qualitativer Forschung ermöglicht es, thematische Schwerpunktsetzungen erst während der Erhebung und

Analyse auszubilden. Die sinnvolle Einbettung der Ergebnisse in die bestehende Literatur stellt dabei sicher, dass die Ausgangsfragen der Untersuchung nicht aus den Augen verloren werden (siehe hierzu Abschnitt 4.5).

- **Reflektierte Subjektivität:** Durch die aktive Rolle bei der Datenerhebung, werden qualitative Daten immer auch durch den Forscher mit konstruiert. Selbstbeobachtungstechniken sollen helfen, den Einfluss der Subjektivität des Forschers auf die Ergebnisse zu kontrollieren. Hier helfen beispielsweise Postskripte, die im Anschluss jedes Interviews die zwischenmenschlichen Belange dokumentieren und damit gleichzeitig reflektieren. Während der Datenauswertung ist die Interpretation in Gruppen empfehlenswert.

4.4. Organisation und Durchführung der qualitativen Studie

Dieser Abschnitt beinhaltet eine Vorstellung der Struktur des verwendeten Leitfadens (4.4.1), sowie eine Beschreibung des Samples der Interviewstudie (4.4.2).

4.4.1. Leitfaden

Die Vorgehensweise bei der Erstellung des Leitfadens orientierte sich an den Empfehlungen von Helfferich (2011) und nutze das dort beschriebene SPSS-Verfahren (S. 182 ff.). Das Akronym steht für Sammeln – Prüfen – Sortieren – Subsumieren (siehe auch Abbildung 18). Demzufolge werden in einem freien Brainstorming zunächst möglichst viele potentielle Fragen generiert. Wie bei einem Brainstorming üblich, werden Bedenken bezüglich der Eignung einzelner Fragen dabei zunächst zurückgestellt. Der Pool an Fragen wird nun meist drastisch reduziert und strukturiert. Dabei werden die Eignung einer Frage für das Interviewvorhaben bewertet und Faktenfragen ausgeklammert. Einige Fragen werden ersatzlos gestrichen, bei anderen Fragen wird die Formulierung überarbeitet oder es bleiben erst einmal nur Stichworte übrig. Die verbleibenden Fragen oder Stichworte werden in inhaltliche Bündel sortiert und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Zuletzt wird für jedes der Fragenbündel eine möglichst einfache Erzählaufforderung gesucht, unter der die Einzelaspekte subsumiert werden. Aufrechterhaltungsfragen vervollständigen den Leitfaden.



Abbildung 18: SPSS-Verfahren zur Leitfadenentwicklung
in Anlehnung an Helfferich (2011, S. 182 ff.)

Da möglichst viele Ideen und unterschiedliche Perspektiven in den Leitfaden einfließen sollten, wurde die ersten beiden Schritte, also die Generierung der anfänglichen Fragenbasis und deren Bewertung, in einer Gruppe, bestehend aus der Doktorandin und drei Kolleginnen, erarbeiten.

Der Leitfaden war offen gehalten und gliedert sich grob in die folgenden Teilbereiche²⁰:

- **Gesprächseinstieg:** Um einen leichten Einstieg in das Interview zu ermöglichen, wurden die Teilnehmer zunächst aufgefordert sich vorzustellen: *„Können Sie mir als erstes ein bisschen was über Ihre Aufgaben und Ihre Tätigkeit hier erzählen?“*.
- **Hauptteil:** Das Hauptaugenmerk des Leitfadens lag darauf, die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbietern bzw. Kunden und Planern zu thematisieren. Dabei führten die Fragen immer konkreter auf die Kompetenzproblematik hin. Fragen, die zu Beginn des Interviews gestellt wurden waren beispielsweise: *„Welche Rolle spielen Ihre Kunden für Ihre Arbeit?“* oder *„Inwiefern würden Sie sagen, dass Sie bei Ihrer Arbeit auf die Mitarbeit Ihrer Kunden angewiesen sind?“*. Sofern dies nicht von alleine geschah, wurden die Teilnehmer gebeten diese Eindrücke zu konkretisieren und sich auf konkrete Projekte zu beziehen. *„Erinnern Sie sich an ein Projekt, bei dem die Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden besonders gut klappte? Erzählen Sie mir bitte davon“*. Im Verlauf des Interviews flossen aber auch Fragen ein, wie: *„Was verstehen Sie unter Kompetenz?“* oder *„Wie schätzen Sie die Kompetenz Ihrer Kunden ein?“*.
- **Gesprächsschluss:** Am Schluss des Interviews hatten die Interviewteilnehmer die Gelegenheit, bisher nicht thematisierte Dinge zur Sprache zu bringen: *„Gibt es noch weitere Dinge, die wir jetzt nicht angesprochen haben, die Sie aber noch wichtig finden?“*.

Jeder dieser Teilbereiche besteht aus ausformulierten Einzelfragen, die so offen verfasst sind, dass sie die interviewte Person einmal zum freien Erzählen motivieren und darüber hinaus eigene Schwerpunktsetzungen erlauben. Der Leitfaden sieht für die Einzelfragen jeweils Nachfragen vor, welche die Themen der Frage vertiefen oder konkretisieren. In diesem Sinne folgt der Leitfaden auch den Gestaltungsempfehlungen problemzentrierter Interviews, die für den Leitfaden eine Kombination aus erzählungs- und verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien nahelegen (Witzel 2000, S. 6 ff.). Die narrativen Gesprächssequenzen werden vor allem durch den Gesprächseinstieg, die Leitfadenfragen und durch Ad-hoc-Fragen generiert. Zu den verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien zählen auch Zurückspiegelungen, Verständnisfragen oder Konfrontationen, die sich in einem Leitfaden allerdings nur bedingt abbilden lassen.

²⁰ Der vollständige Interviewleitfaden findet sich im Anhang. Der Leitfaden war so gestaltet, dass er sowohl für die Interviews mit den Vertriebs- und Servicemitarbeitern der Anbieter als auch für die Gespräche mit den Planern einsetzbar war. Die Interviews mit den Projektleitern der beschaffenden Unternehmen waren noch offener gehalten und forderten vor allem dazu auf, über das abgewickelte Projekt umfanglich zu berichten.

4.4.2. Zusammensetzung des Samples

Im Zeitraum zwischen Juli 2008 und Dezember 2009 wurden insgesamt 15 qualitative, problemzentrierte Interviews durchgeführt. Die Interviews sollten die Anbieter-, Planer- und Kundenperspektive auf das Phänomen der Beschaffungskompetenz gleichermaßen abbilden. Daher wurden Vertriebsmitarbeiter und Kundendienstmitarbeiter aus Anbieterunternehmen und externe Planer mit unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten, wie beispielsweise IT-Planer, Konzept-Planer und Simulationsplaner, interviewt. Vertriebler und Planer haben in der Regel einen Erfahrungsvorsprung gegenüber dem Kunden. Sie können unterschiedliche Projekte und verschiedene Kunden miteinander vergleichen. Dies macht sie für diese Untersuchung zu wertvollen Informanten. Um die Kundenperspektive dessen ungeachtet nicht gänzlich zu vernachlässigen, wurden Interviews mit Projektleitern geführt, welche kürzlich entsprechende Projekte für ein beschaffendes Unternehmen verantwortet hatten.

Die Interviews dauerten zwischen 20 und 80 Minuten.

Mit einer Ausnahme fanden die Interviews im Arbeitsumfeld der interviewten Personen, also in Besprechungsräumen oder im Privatbüro, statt. Ein Interview wurde auf Wunsch der interviewten Person in der Universität, konkret im Büro der Doktorandin, durchgeführt.

Einen Überblick über das Sample gibt Tabelle 8, in der einige wesentliche Informationen zu den Interviewpartnern und den Interviews zusammengefasst sind:

Tabelle 8: Übersicht über die Interviews

Nr.	Alias	Kurzcharakterisierung der Interviews	Funktion	Datum und Dauer des Interviews
Anbieter- und Planerperspektive				
1	Alex	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Leiter der Serviceabteilung ▪ Unternehmen: Systemanbieter für innerbetriebliche Logistik. 	Service	03.07.2009 (0:24 h)
2	Bernd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Vertriebsleiter ▪ Unternehmen: Systemanbieter für innerbetriebliche Logistik. 	Vertrieb	01.09.2009 (0:55 h)
3	Christian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Niederlassungsleiter ▪ Unternehmen: Systemanbieter für innerbetriebliche Logistik. 	Vertrieb und Service	15.09.2009 (1:33 h)
4	David	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Vertriebsmitarbeiter ▪ Unternehmen: Systemanbieter für innerbetriebliche Logistik. 	Vertrieb	18.05.2009 (0:37 h)
5	Emil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Inhaber ▪ Unternehmen: Planungsbüro (IT-Planer) 	Planer	21.09.2009 (0:42 h)
6	Felix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Geschäftsführer und Gesellschafter ▪ Unternehmen: Planungsbüro (Simulationsplaner) 	Planer	24.09.2009 (0:42 h)
7	Georg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Verkaufsleiter ▪ Unternehmen: Systemanbieter für innerbetriebliche Logistik. 	Vertrieb	01.10.2009 (0:43 h)
8	Hugo, Henri, Helen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position IP: Inhaber und Mitarbeiter ▪ Unternehmen: Planungsbüro (Generalplaner) 	Planer	07.12.2009 (0:33 h)

9	Ingo	<ul style="list-style-type: none"> Position IP: Freiberuflicher Planer Unternehmen: Planungsbüro(Konzeptplaner) 	Planer	18.07.2008 (1:19 h)
10	Norbert	<ul style="list-style-type: none"> Position IP: Geschäftsführer Unternehmen: Beratung für strategische Konzeption und Realisierung logistischer Systeme 	Planer	15.12.2009 (1:30 h)
11	Oliver	<ul style="list-style-type: none"> Position IP: Vertriebsmitarbeiter Unternehmen: Anbieter von Hard- und Software im Bereich Lagerverwaltung und Materialflusssteuerung 	Vertrieb	22.01.2010 (0:30 h)
Kundenperspektive				
12	Jan	<ul style="list-style-type: none"> Projekt: Kapazitätserweiterung eines bereits automatisierten Lagers. Neubau eines zweiten Logistikzentrums. Externe Beratung wurde in der Konzeptphase in Anspruch genommen. 	Projekt-leiter	14.08.2008 (0:44 h)
13	Kai	<ul style="list-style-type: none"> Projekt: Zusammenlegung von zwei Außenlagern in ein großes Zentrallager. Externe Beratung wurde in der Konzeptphase in Anspruch genommen. 	Projekt-leiter	08.04.2009 (1:10 h)
14	Lukas	<ul style="list-style-type: none"> Projekt: Automatisierung des Lagers. Hochregallager inklusive Verbindung zum Wareneingang und Warenausgang, sowie Anbindung an die Produktion. Externe Planer waren nicht involviert. Beratung erfolgte nur durch den Anbieter. 	Mitarbeiter im Projektteam	18.07.2008 (0:20 h)
15	Marcel, Markus, Manuel	<ul style="list-style-type: none"> Projekt: Neuinvestition. Projekt: Optimierung des Materialflusses. Neuplanung des 30 Jahre alten Zentrallagers. Ziel: Effizienzsteigerung. Externe Beratung wurde in der Konzeptphase in Anspruch genommen. 	Projekt-leiter plus zwei Mitarbeiter im Projektteam	15.10.2008 (01:35 h)

Alle Interviews wurden elektronisch aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Um die Anonymität der interviewten Personen und die Vertraulichkeit der Aussagen zu gewährleisten wurden Personennamen und Firmenbezeichnungen in den Transkriptionen verfremdet. Allen interviewten Personen wurde ein Alias zugeordnet, der im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet wird, um Zitate zu kennzeichnen.

4.5. Ergebnisse der qualitativen Erhebung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung dargestellt. Die Ergebnisdarstellung teilt sich in fünf Bereiche auf. Zuerst werden die identifizierten Facetten der Beschaffungskompetenz vorgestellt (4.5.1) und die organisationalen Voraussetzungen, welche die Beschaffungskompetenz eines Buying Centers mitbestimmen, werden thematisiert (4.5.2). Anschließend werden die Rolle der Beschaffungskompetenz im Wertschöpfungsprozess (4.5.3) und der Einfluss externer Berater erklärt (4.5.4). Abschließend werden erste Ansätze zum Umgang mit unterschiedlich kompetenten Kunden durch die Anbieter und Berater vorgestellt (4.5.5).

4.5.1. Facetten von Beschaffungskompetenz

Identifiziert wurden drei unterschiedliche Facetten von Beschaffungskompetenz: (1) **Problemdefinitions-kompetenz**, (2) **Lösungsbewertungskompetenz** und (3) **Projektmanagementkompetenz**.

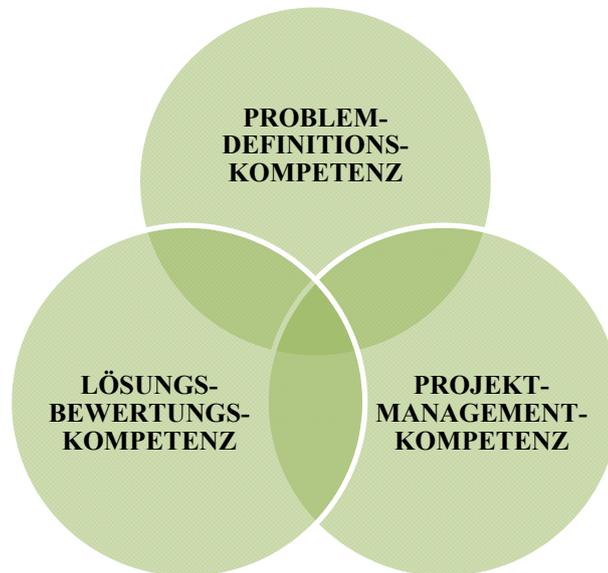


Abbildung 19: Facetten der Beschaffungskompetenz

Zwischen den drei Facetten können Überschneidungen bestehen (siehe auch Abbildung 19).

4.5.1.1. Problemdefinitions-kompetenz - Wo komm' ich her, wo will ich hin?

Intralogistische Anlagen sind Auftragsfertigungen. Anbieter und Planer sind daher bei der Auslegung intralogistischer Anlagen darauf angewiesen, dass Kunden den Zugang zu benötigten Informationen ermöglichen. Nicht nur Planer Hugo verweist darauf, dass Kunden tatsächlich ihr Geschäftsmodell gegenüber den Anbietern und den Planern offenlegen müssen. Es handelt sich bei den benötigten Informationen also nicht allein um technische Daten.

Hugo: „Erst mal muss er [Anm.: der Kunde] uns erzählen, wie sein Geschäftsmodell wirklich funktioniert. [...] wenn einem der Kunde nicht sagt, wie er das Geschäftsmodell betreiben will, dann kann man ja auch nicht das richtige Lager von der technischen Logistik her finden.“

Der im Anlagenvertrieb tätige Georg formuliert dies wie folgt:

Inwieweit sind Sie denn auf die Mitarbeit Ihrer Kunden angewiesen um Ihre Leistung erbringen zu können?

Georg: „Da sind wir ziemlich stark drauf angewiesen. Wir kennen uns zwar in den verschiedenen Branchen aus, [...] aber die Mitarbeit des Kunden ist insofern be-

rechtigt, denn er kennt ja die Detailprozesse und wir müssen ja für solche komplexen Anlagen auch zu 100% die Prozesse erfahren und da ist eine intensive Mitarbeit des Kunden zwingend notwendig. Das wir also, wie eben erwähnt, zu 100 % seine Prozesse kennen [...].“

Erstaunlicherweise sieht Planer Emilgerade bei der Analyse der eigenen Prozesse eine Schwachstelle vieler Kunden:

Emil: „Das liegt auch häufig daran, dass sie ihre eigenen Prozesse überhaupt nicht kennen. Der Kunde ist in der Regel nicht Herr über seine eigenen Prozesse. Das sollte sie als allererstes machen. Das wir sagen, was läuft denn hier überhaupt?[...] Denn Prozessanalyse und Prozessoptimierung ist im Grunde ureigenes Kundengeschäft. Was allerdings - muss ich sagen - von den wenigsten Kunden beherrscht wird.“

Abläufe im Lager werden im Zuge der Automatisierung im wörtlichen Sinne sichtbar. Gerade bei der Erstautomatisierung werden daher oft Schwachstellen und Redundanzen in den Abläufen erkannt, die während des manuellen Betriebs nicht aufgefallen sind. Eine sorgfältige Prozessanalyse und Prozessoptimierung ist daher gerade bei Erstautomatisierungen wichtig, insbesondere da Änderungen der Ablaufprozesse bei automatisierten Systemen nur noch schwer möglich bzw. mit höheren Kosten verbunden sind.

Georg führt diesen Gedanken noch weiter aus und macht direkt im Anschluss darauf aufmerksam, dass es seiner Ansicht nach nicht zielführend ist, bei der Auslegung intralogistischer Anlagen allein die aktuelle Situation der Kunden zu berücksichtigen.

Georg: „[...] und dann auch mal der Ausblick, wie ist die Entwicklung des Kunden über eine bestimmte Zeitachse, wenn wir jetzt mal 2009 haben, dass man das mal über eine Zeitachse von 2, 5, 10 Jahren betrachtet, und somit in der Planung und in der Konzipierung so einer Lösung auch Erweiterungspotenzial zu haben, dass man da noch entsprechende Reserven hat.“

Intralogistische Anlagen werden über Jahre im Unternehmen eingesetzt. Gegenstand der Diskussion zwischen Anbietern bzw. Planern und Kunden sind daher auch deren Erwartungen bezüglich der Entwicklungen der Unternehmen für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren.

Es wird von Anbietern und Planern gleichermaßen wertgeschätzt, wenn Kunden sich auf das Informationsbedürfnis einstellen und entsprechende Informationen bereits aufgearbeitet zu den Gesprächen mitbringen. Der Austausch konkreter (statistischer) Datenerleichtert dabei die Abstimmung zwischen Anbietern, Planern und Kunden zusätzlich. Vertriebler David nimmt dazu wie folgt Stellung:

Was macht denn für sie eine gute Zusammenarbeit mit einem Kunden aus?

David: „Ja, eine gute Zusammenarbeit [...] ist [...] eine offene Zusammenarbeit, wo der Kunde auch versteht, [...] das er uns Daten liefern muss, das er uns Informationen liefern muss, damit wir ihm konkrete Vorschläge machen können. Das heißt also, je detaillierter der Kunde eigentlich die Aufgaben beschreibt, oder beschreiben kann, je mehr Vor-Gedanken er sich da gemacht hat, desto einfacher ist es für uns einen bestimmten Vorschlag zu machen. Schwierig wird es dann wenn der Kunde nur so ganz allgemeine Vorstellungen hat und uns auch relativ wenig mit Daten versorgen kann. Also, das mal als Beispiel: Also wie viele Artikel haben sie? In welchen Abständen werden die zugegriffen? Wer sind ihre Hauptkunden? Wie sind die strukturiert? Wenn man solche Fragen stellen kann und der Kunde kann die beantworten, kann die vielleicht sogar mit statistischen Daten untermauern, dann hat man es sehr einfach. Wenn der Kunde sagt, oh, weiß ich nicht so genau, müssen sie rausfinden, dann ist es für uns natürlich etwas schwieriger. Das ist für uns ganz wichtig. Für uns ist wichtig, inwieweit hat der Kunde sich vorbereitet und wie viel Kompetenz bringt der Kunde selber mit.“

Außerdem erwarten zumindest Anbieter, dass Kunden ein möglichst konkretes Projektziel formulieren. Was in der Aussage von David schon mitschwingt, bringt Vertriebler Bernd auf den Punkt:

Bernd: „[...]Der davon eine Vorstellung hat, was er im Endeffekt eben haben will.[...] Der also ein klares Ziel definiert hat. Um auch einschätzen zu können, wohin will er, wohin tendiert er.“

Das Projektziel dient also auch als Richtwert, um den Erfolg der Projekte beurteilen zu können. Das Resultat fehlender Problemdefinitionskompetenzbebildert die Schilderungen von Projektleiter Kai:

Zu Beginn möchte ich Sie bitten, sich kurz vorzustellen.

Kai: „Mein Name ist [Kai]. [...] Seitdem ich hier Anfang 2007 angefangen habe, [ist] eigentlich mein Hauptaufgabengebiet die Projektleitung der Zusammenlegung von zwei Außenlagern in ein großes Lager in [Stadt] in der [Straße]. Das mussten wir in zwei Schritten machen, weil unser Produktmanagement während der Planungsphase unser Produktsortiment soweit erweitert hat, dass die bereits angemietete Lagerhalle schon zu klein war. So dass wir Ende letzten Jahres nur einen Teilumzug machen konnten und wir Ende dieses Jahres in einem zweiten Bauabschnitt eine zweite Halle beziehen werden.“

Das erklärte Projektziel, die Ware zukünftig aus einem Zentrallager zu verschicken, wurde also verfehlt, weil sich die Rahmenbedingungen bereits im Verlauf des Projektes grundlegend änderten.

Somit ergibt sich folgendes erstes Teilergebnis:

Proposition 1.1: Im Kern beschreibt die Problemdefinitionskompetenz das Wissen und die Fähigkeit des Einkaufsgremiums die eigene Situation zu analysieren und zu beschreiben, sowie darauf aufbauend eine Projektvision zu entwickeln.

4.5.1.2. Lösungsbewertungskompetenz - Viele Wege führen nach Rom

Wie im Anlagengeschäft üblich, sind Kunden den Anbietern und den Planern in Bezug auf die reine Fachkompetenz in der Regel unterlegen. Problematisch wird dies erst, wenn Kunden bestimmte Technologien präferieren, ohne hierfür tatsächlich fachspezifische Gründe angeben zu können. Planer Norbert nimmt zu diesem Problem wie folgt Stellung:

Norbert: „Es gibt auch Leute, die sagen natürlich gleich: [...] Ich brauche eine ganz spezifische Art von Anlage. Worauf die Gegenfrage unsererseits meistens lautet: Warum denn genau die? Und dann ist der Kunde schon in Schwierigkeiten, weil der Kunde im Regelfall nicht in der Lage ist, genau zu beschreiben, was eigentlich sein Bedarf ist, wenn man es jetzt auf die Anlage bezieht.“

Kunden, die bisher wenig Erfahrung mit automatisierter Lagertechnik gemacht haben, legen hier häufig eine unrealistische Erwartungshaltung an den Tag.

Bernd: „Also ein bisschen reinlesen kann man eigentlich immer [Anm.: in die Ausschreibungsunterlagen], wie komplex ein Kunde denkt. [...] Und ob Leute an der Ausschreibung mitgewirkt haben, die Ahnung haben von dem praktischen Geschäft [haben] oder nicht. Also wenn man so eine global-galaktische Ausschreibung hat, ich will eben halt alles und ich will auch dass alles optimal funktioniert, ich brauche einen Durchsatz von XYZ und das geht alles. Dann kann man sagen der hat nicht im operativen Geschäft gearbeitet. Der weiß noch nicht so ganz genau, was das für eine Bedeutung hat.“

Vertriebler und Planer sind sich zudem einig, dass gerade bei unerfahrenen Kunden die Technikgläubigkeit hoch und Fehlvorstellung über Automatisierung sehr verbreitet sind. Exemplarisch formuliert Planer Emil diese Einschätzung wie folgt:

Emil: „Es gibt also viel, viel Technikgläubigkeit. Viel, viel Fehlvorstellung über Automatisierung. Das Automatisierung gleich automatisch heißt. Das alles von alleine geht. Da gibt es viel, viel Wunschdenken, dass man doch mehr in praktische Bahnen lenken sollte.“

Dies konkretisiert Planer Emil später, indem er hinzufügt:

Emil: „[...]Sie brauchen einen Systemmanager. Niemand weiß das. Wie? Geht doch alles automatisch demnächst. Doch, Sie brauchen ihn. Das ist aber organisationstechnisch überhaupt nicht abgebildet. Sie brauchen einen Teamleiter im Wa-

reneingang, wo Sie früher mit drei Einzel-Leuten zurechtgekommen sind. Ach, das wusste ich ja gar nicht. Sie brauchen also auf einmal auch im Logistik-Bereich eine richtige Personal-Organisation.“

Hier sieht Planer Emil aber auch die Anbieter und Planer in der Verantwortung:

Emil: „Das sind Investitionsanteile im Bereich der operativen Kosten, die sie [Anm.: die Kunden] häufig nicht ansetzen, weil Sie sagen, automatisch, kostet ja nur Strom und keine Manpower. Das sind Dinge, die man, wo man nicht aufhören soll den Kunden gegenüber zu betonen, dass man das nicht verwechseln darf. Dass eine Automatisierung, die ja sehr, sehr schön aussieht, dass das irgendwo das Leben einfacher macht, es macht es auch ein Stück weit komplizierter.“

Allerdings scheinen sich diese Fehlvorstellungen nur schwer im Vorfeld ausräumen zu lassen. Vielmehr scheint ein Lernprozess über mehrere Jahre stattzufinden, den Planer Ingo wie folgt beschreibt:

Ingo: „Ich habe immer gerne das Beispiel genommen: In vielen Unternehmen machen sie die Logistik mit einer Blockflöte. Auf der Blockflöte spielen Sie „Hänschen Klein“ drauf. Das geht auch wunderbar. So und mit dem neuen Lager kriegen Sie einen Bechstein Flügel. Da können Sie natürlich auch „Hänschen Klein“ drauf spielen, aber so eine richtige Musik, das dauert erst eine Weile, das müssen Sie erst lernen. Wenn sie dann nach drei, vier Jahren wieder anrufen, dann sagt der ihnen, jetzt weiß ich auch, was man mit dem Instrument alles machen kann. Und dieses Gefühl, diese innere Vorstellung: Mensch, ich baue jetzt was. Ich muss aber aufpassen, dass ich die alte Melodie gut kann, aber ich muss auch neue Sachen können. Und dieses Hineinwachsen ist ganz wichtig, das wird völlig übersehen.“

Kunden benötigen also zumindest ein Mindestmaß an Fachkompetenz, um beurteilen zu können, ob die Lösungsvorschläge der Anbieter und Planer geeignet sind, um das Projektziel zu erreichen. Vor allem für die Anbieter hat dies den Nachteil, dass sie den Nutzen ihrer Lösungsvorschläge teils schwer vermitteln können.

Alex: „[...] da werden Äpfel mit Birnen verglichen.[...] wir nennen dann einen Preis und dann fliegt man raus, weil man zu teuer ist, weil es gibt einen der 10-fach günstiger ist, und da stimmt was nicht, dass kann keiner, der kann nicht 10-fach günstiger sein, dann hat er eine andere Leistung angeboten. Und da sieht man, dass das nicht richtig verglichen wird.“

Können Kunden alternative Lösungsvorschläge aufgrund fehlender Fachkompetenz nicht sinnvoll und systematisch vergleichen, dann greifen sie auf den Preis als primäres Entscheidungsmerkmal zurück. Dass dieses Vorgehen auch für Kunden langfristig zu Problemen führen kann, zeigt sich am Beispiel von Projektmitarbeiter Lukas:

Wenn Sie noch mal an die Technik denken. Würden Sie da noch irgendwo Verbesserungspotential sehen oder vielleicht auch einfach sagen, das ist bei uns besonders gut geglückt.

Lukas: „Die Technik ist bei uns besonders schlecht geglückt. [...] Wir haben also eben unsere alten Fachböden beibehalten, um, ja, wie soll ich sagen, mehrfach Erfahrung mit zu sammeln und wir haben letztendlich mehr als ein Drittel der Lagerplätze, die wir jetzt dort haben, erst mal quasi unbrauchbar gemacht aufgrund dieser Aufnahme dieser Boxen, weil die seitlich erfolgt, das würde bei den anderen Winkelsystemen nicht der Fall sein. Und wir planen auch, wenn wir noch mal umstrukturieren werden, und das werden wir tun, also erweitern, eben doch mit dem herkömmlichen Winkelsystem zu arbeiten.“

Okay. Und warum haben Sie sich im ersten Schritt nicht dazu entschlossen, die Fachböden aufzugeben?

Lukas: „Weil wir nicht wussten, was uns erwartet und wir uns da nicht wirklich kund getan haben, was besser oder was schlechter ist und wir auch die Mühen scheuen wollten und wir wollten das relativ zügig implementieren, innerhalb der ganz normalen Betriebszeit. Wobei man vielleicht auch sagen muss, dass [Name des Anbieters] hätte sagen müssen, das macht Sinn, dass an dieser Stelle umzubauen, im Vorfeld.“

Unerfahrenen Kunden fällt es tendenziell schwerer, abzuschätzen, wie sich Entscheidungen auf die zukünftigen Abläufe im Lager auswirken. Zumindest Projektmitarbeiter Lukas hätte sich diesbezüglich mehr bzw. hartnäckigere Hilfestellung durch den Anbieter gewünscht.

Somit ergibt sich folgendes zweites Teilergebnis:

Proposition 1.2: Im Kern beschreibt die Lösungsbewertungskompetenz das Wissen und die Fähigkeit des Einkaufsgremiums die unterschiedlichen technologischen Alternativen zu bewerten und daran anschließend eine Entscheidung zu treffen.

4.5.1.3. Projektmanagementkompetenz - Organisation ist alles!?

Die Auslegung intralogistischer Anlagen erfordert vom Kunden Fähigkeiten im Bereich des Projektmanagements. Dies betrifft die interne Organisation des Projektes, aber auch die Abstimmung der Zusammenarbeit mit den Anbietern und Planern. Der Erfahrung der Anbieter und Planer nach, ist eine Zusammenarbeit immer dann besonders schwierig, wenn die Ansprechpartner zu oft wechseln, so dass zumindest eine gewisse Kontinuität der Ansprechpartner notwendig erscheint.

Hugo: „Aber noch mal zum Thema vorher. Ein großes Problem ist auch, dass oftmals die Ansprechpartner wechseln. Also sie machen ein bestimmtes Projekt, da haben sie einen und der ist beim nächsten Mal nicht da und dann erst beim übernächsten Mal, dann kommt der Vertreter und dann haben sie keine Kontinuität. Also über Kunden zu schimpfen, das ist eigentlich nicht so unsere Art, aber das ist ja bei ihnen eher ein Sonderfall. Und das ist auch ein Problem für uns, dass wir nicht eine Kontinuität im Ansprechpartner haben.“

Ähnlich wichtig findet zumindest Vertriebler Bernd eine klare Verteilung der Aufgaben. Dies betrifft zum einen die Aufgabenverteilung innerhalb des Buying Centers, aber insbesondere auch die Aufgabenverteilung zwischen Anbietern und Kunden.

Erinnern Sie sich an ein Projekt wo die Zusammenarbeit mit dem Kunden besonders gut geklappt hat?

Bernd: „Ja, von Kundenseite her lief es vielleicht nicht gut (lacht)... Das erste Projekt war nicht gut. Also wir haben da zwei Projekte mit gehabt. Das erste Projekt war überhaupt nicht gut. Da gab es eben gerade dieses sehr, sehr strikte Verhältnis Kunde und Lieferant. Und Kunde und Lieferanten hatten halt auch nicht dieselbe Auffassung von dem was sie tun müssen. Das ist sehr, sehr unabgesprochen gelaufen. Auch in der Vertriebsphase vor Auftragsvergabe waren sehr, sehr viele Sachen unklar. Kein Projektverantwortlicher. Keiner der sich für dieses Projekt richtig verantwortlich gefühlt hat. Die haben einfach gesagt: Macht mal.“

Problematisch für Anbieter und Planer ist, wenn sich Projektleiter ihrer Verantwortung nicht stellen wollen und es vermeiden im Projektverlauf Entscheidungen zu treffen oder wichtige Entscheidung immer wieder aufschieben. Exemplarisch nimmt Planer Hugo dazu wie folgt Stellung:

Hugo: „Wenn man jetzt mit denen darüber redet, dann kann man tolle Diskussionen führen, aber wenn man ganz konkret sagt, 35 Spiele muss der Gabelstapler in der Stunde schaffen, dann ist die Zustimmung schon schwieriger. [...] Über allgemeine Dinge kann man super mit denen philosophieren und reden, aber wenn es dann ganz konkret wird, dann wird es schwieriger. [...] Die Leute erwarten von uns, dass wir denen die Entscheidungen abnehmen. Und nur einen digitale Entscheidung von ihnen verlangen: Ja oder Nein.“

In diesem Fall liegt zwar keine fachliche, aber strukturelle Inkompetenz vor.

Somit ergibt sich folgendes drittes Teilergebnis:

Proposition 1.3: Im Kern beschreibt die Projektmanagementkompetenz das Wissen und die Fähigkeiten des Einkaufsgremiums das Projekt strukturiert abzuwickeln und die notwendigen Abstimmungen innerhalb des eigenen Unternehmens, sowie mit den Anbietern und Planern zu treffen.

4.5.1.4. Einordnung der Beschaffungskompetenz

Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe Kompetenz und Wissen häufig synonym verwendet. Zudem schreibt man Kompetenzen meist einzelnen Personen zu. Das spiegelt sich auch in den Aussagen von Vertriebler Alex und Planer Felix wider:

Felix: „Das man auf seinem Fachgebiet einzigartiges Know-how hat.“

Alex: „Dass man die Dinge [...] beherrscht. Also technisch beherrscht, finanziell beherrscht. Das man das Know-how hat.“

Im wissenschaftlichen Diskurs sind Kompetenzen eher auf ein bestimmtes Problem angewendete Fähigkeiten. Wissen wird also erst durch die Anwendung zur Kompetenz. Träger von Kompetenzen können sowohl einzelne Personen als auch Gruppen und Organisationen sein. North und Reinhardt (2005, S. 29) definieren Kompetenz beispielsweise wie folgt: *„Kompetenz ist die Fähigkeit situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potentialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden“*. Die Fähigkeiten einzelner Personen können durch organisationale Prozesse gefördert oder gehemmt werden, so dass organisationale Kompetenzen wie folgt definiert werden können: *„skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enable firms to coordinate activities and make use of their assets“* (Day 1994, S. 38). In diesem Sinne subsumiert die Beschaffungskompetenz die Fähigkeiten des Buying Centers, die das Kollektiv in der Beschaffungssituation anwendet.

Auch die Konsumentenexpertise hat somit Kompetenzcharakter, den sie befasst sich mit Wissen und Fähigkeiten von Personen im Kontext einer konkreten Kaufentscheidung (siehe auch Abschnitt 3.2). Vergleicht man die Beschaffungskompetenz und die Konsumentenexpertise, dann werden Parallelen aber auch Unterschiede augenscheinlich. In vielen Fällen unterscheidet die Konsumentenexpertise das Fachwissen (*„product class knowlege“*) und das generelles Kaufwissen (*„general buying expertise and problem solving skills“*) (z. B. Selnes & Troye 1989, S. 412–413). Fachwissenschaftliche Inhalte stehen bei der Problemdefinitionskompetenz und der Lösungsbewertungskompetenz im Vordergrund. Im Falle der Problemlösungskompetenz indes losgelöst von der nachgefragten Technologie. Allein die Lösungsbewertungskompetenz befasst sich also im klassischen Sinne mit der Fachkompetenz. In diesem Sinne ist die Problemdefinitionskompetenz spezifisch für das Anlagengeschäft. Die betrachteten Produkte sind im Konsumentenverhalten wenig komplex. Die liegt wahrscheinlich an der Komplexität der betrachteten Produkte. Die Problemlösungskompetenz wird bedeutsam, wenn komplexe und individualisiert Produkte vermarktet werden. Die Projektmanagementkompetenz fällt hingegen eher in die zweite Kategorie des generellen Kaufwissens. Diese Komponente der Konsumentenexpertise wird zwar in den Konzeptualisierungen des Konstrukts aufgeführt, in den empirischen Untersuchungen allerdings oft ausgeklammert (z. B.

Selnes & Troye 1989). Die Bedeutung des generellen Kaufwissens, hier in Form der Projektmanagementkompetenz, scheint daher ebenfalls spezifisch für das Anlagengeschäft zu sein.

Anknüpfungspunkte bestehen auch zur Literatur des Projektmanagements. Christenson und Walker (2004, S. 57) sehen z. B. in der Schaffung und Kommunikation einer Projektvision die primäre Aufgabe des Projektleiters: „*One of the most significant contributions that any leader can make to an organization or project is that of creating and clearly communicating a shared vision*“. Die Projektvision sollte sich dadurch auszeichnen, dass sie verständlich, gleichzeitig anspruchsvoll und fordernd, aber auch glaubwürdig und erreichbar ist, damit sie das Projektteam motiviert (Christenson & Walker 2004). Kompetente Kunden entwickeln eher eine solche Projektvision. Insbesondere die Problemdefinitionskompetenz und die Lösungsbewertungskompetenz begünstigen die Schaffung einer Projektvision, da sich die Projektvision aus den strategischen Planzielen eines Unternehmens ableitet, die wiederum auf einer gründlichen Analyse der Ausgangssituation beruhen (sollten). Darüber hinaus sollte die Projektvision im Unternehmen kommunikativ validiert werden. Hier kommt die Projektmanagementkompetenz zum Tragen, damit die Projektvision zumindest von den angrenzenden Abteilungen im Unternehmen geteilt wird. Der Projektleiter wird dabei im Idealfall zum Change Manager: „*The ability to manage change on an ongoing basis rather than the ability to plan appears to be the key to project management success*“ (Puddicombe 2006, S. 949).

Abschließend wird das die Beschaffungskompetenz wie folgt konzeptualisiert:

Proposition 1.4: Die Beschaffungskompetenz industrieller Einkaufsgremien hat drei Facetten: (1) die Problemdefinitionskompetenz, (2) die Lösungsbewertungskompetenz und (3) die Projektmanagementkompetenz.

4.5.2. Einflussfaktoren auf die Beschaffungskompetenz

Darüber, wie kompetent ein Einkaufsgremium agiert bzw. überhaupt agieren kann, entscheiden auch verschiedene organisationale Stellschrauben. Dieser Abschnitt widmet sich daher den organisationalen Einflussgrößen auf die Beschaffungskompetenz, welche in den Interviews zur Sprache kamen. Die Ausführungen der befragten Personen konnten drei Einflussfaktoren auf die Beschaffungskompetenz zugeordnet werden, die im Folgenden nacheinander diskutiert werden: (1) **Zusammensetzung und Struktur des Buying Center**, (2) **Ressourcenausstattung des Buying Center** und (3) die **Beschaffungskultur im Unternehmen** (siehe auch Abbildung 20).

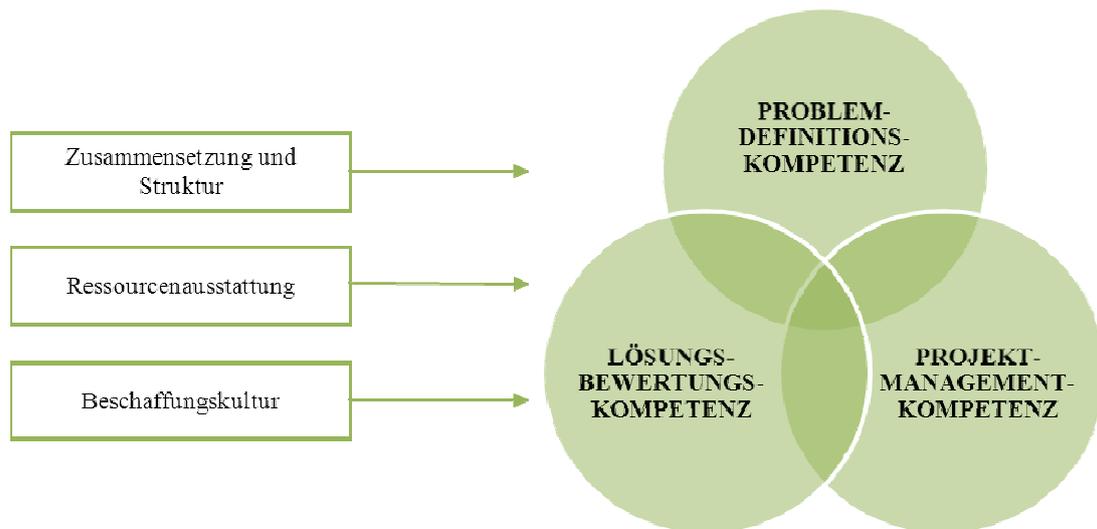


Abbildung 20: Einflussfaktoren auf die Beschaffungskompetenz

Für alle drei Einflussfaktoren wird ein positiver Zusammenhang unterstellt.

4.5.2.1. Zusammensetzung und Struktur des Buying Centers

Zu Beginn eines Beschaffungsprojekts wird Buying Center ins Leben gerufen. Meistens entscheidet die Unternehmensleitung über die Zusammensetzung und die Struktur des Buying Centers. Die Fragen, die sich zu Beginn eines jeden Projektes stellen, betreffen zunächst die Größe und die Heterogenität des Buying Centers. Welche Mitarbeiter werden mit dem Projekt betraut? Wie viele Mitarbeiter werden dem Projekt zugeteilt? Aus welchen Abteilungen kommen diese Mitarbeiter? Sind unterschiedliche Hierarchiestufen im Buying Center repräsentiert? Welcher Mitarbeiter übernimmt die Projektleitung? Diese Zuteilung bestimmt, über welches Kompetenzpotential das Buying Center verfügt.

Das heißt sie wurden von der Geschäftsführung als Team zusammengestellt?

Markus: „Ja, sicher. [...] Das sind dann unsere Chefs, die sich dann zusammensetzen und sagen: Wie gestalten wir das denn? Wer ist in diesem Projektteam mit drin?“

Manuel: „Wer hat den fachlichen Hintergrund? Also in dem konkreten Fall: Wer hat schon mal Logistikprojekte gemacht? Wer hat gerade auch Kapazitäten? Je nachdem, ob die Leute schon in anderen Projekten eingebunden sind oder nicht. [...]“

Neben den Kapazitäten spielt also die Vorerfahrung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Entsprechend hat auch Vertriebler David die Erfahrung gemacht, dass die Zusammenarbeit mit Kunden, die ein prozess- und projektorientiertes Arbeitsumfeld auch im Alltagsgeschäft gewöhnt sind, leichter ist.

David: „Ich denke mal ein Softwareunternehmen oder ein Hardwareproduzent, die sehr viel Prozesswissen auch aus ihren Produkten haben, die gehen auch mit sehr viel Prozesswissen an Logistik ran. Wenn jetzt die Produkte sagen wir mal mehr so künstlerischer Bereich sind, ich sage mal Mode, Möbel oder so was in der Art, dann ist es oft so, dass da auch Personen am Werk sind, die mehr künstlerisch getrieben sind, aber weniger Logistiker. Die sagen, dass muss alles sehr schick aussehen, die Verpackung muss was her machen, aber so logistische Prozesse im Detail zu betrachten, das ist nicht so deren Ding. Im Prinzip kann man sagen, je technisierter die Firma selbst ist, je technisierter das Produkt ist, je höher kann man die Chance anrechnen, dass die Leute auch in der Logistik sehr stark da rational ran gehen.“

Unabhängig von der fachlichen Qualifikation sind erfahrene Kunden mit den grundlegenden Abläufen innerhalb der Projekte vertrauter.

Im besten Fall konnten die Mitarbeiter im Buying Center bereits Erfahrung in anderen intralogistischen Anlageprojekten sammeln. Kunden, die bereits mit anderen Projekten erste Erfahrungen im Bereich der automatisierten Fördertechnik gesammelt haben, erleben in den darauffolgenden Projekten meist weniger Schwierigkeiten. Planer Hugo empfiehlt daher, eher in mehreren kleineren Projetschritten zu investieren:

Würden Sie denn auch sagen, dass man in automatisierte Logistik hineinwachsen sollte?

Hugo: „Ja!!!“

Helen: (lacht) „Das kommt darauf an, was ich mache...“

Hugo: „Erst mal ist es so, das muss ich vollkommen mit ja beantworten. Von der Steinzeit in die Hochautomatisierung ist schon ein harter Sprung. Da sind eine Menge von Projekten, die nicht so gut funktionieren.“

Können Sie erklären woran das ihrer Meinung nach liegt?

Hugo: „Ja, die Leute verlassen sich eigentlich auf IT und Computer usw. Und wissen aber eigentlich nicht, dass man gerade bei der Automatik vielleicht sehr viel mehr steuern noch muss.“

Erneut wird deutlich, dass unerfahrene Kunden oft falsche Erwartungen an automatisierte Logistik haben. Der Aufwand, den nicht nur die Planung und Implementierung, sondern auch der Betrieb einer intralogistischen Anlage erzeugt, wird unterschätzt. Grundsätzlich scheint also auch in der Intralogistik zu gelten: Learning by Doing.

Als weiteres Teilergebnis wird daher festgehalten:

Proposition 2: Die Zusammensetzung und die Struktur des Buying Centers beeinflussen die Beschaffungskompetenz.

4.5.2.2. Ressourcenausstattung des Buying Centers

Ohne ausreichende Ressourcenausstattung ist ein Einkaufsgremium nicht handlungsfähig. Insgesamt entscheidet die Ausstattung mit Ressourcen zusammen mit der Zusammensetzung und der Struktur des Buying Centers über den Handlungsspielraum des Kollektivs. Dies betrifft vor allem die Ausstattung des Buying Centers mit den beiden Faktoren Zeit und Entscheidungskompetenz

Die Ressource Zeit spiegelt sich vor allem darin wieder, in welchem Umfang die Projektmitarbeiter weiterhin in das normale Tagesgeschäft eingebunden sind. Dies betrifft vor allem den Projektleiter. Planer Emil nimmt dazu wie folgt Stellung:

Emil: „Sie brauchen natürlich, und die Frage wird regelmäßig gestellt, in Vertragsverhandlungen: Brauchen wir einen Projektmanager auf unserer Seite für das Projekt? Denn der kostet ja Geld, ne. [...] Brauchen wir den wirklich? Natürlich brauchen sie den!“

Dieses Problem sehen allerdings viele Kunden nachträglich ähnlich:

Wenn Sie jetzt ein Kollege fragt, ich muss bei uns im Unternehmen so etwas Ähnliches machen. Was würden Sie dem mit auf den Weg geben?

Jan: „Was wir vielleicht ein wenig unterschätzt haben ist der Aufwand, den ein solches Projekt generiert. Wir hatten immer Probleme, die Mitarbeiter, die benötigt wurden, entsprechend freizuschaukeln für dieses Projekt. Denn das sind ja keine hauptberuflichen Projektleiter oder Projektmitarbeiter. Sondern die kommen alle aus den Fachbereichen und müssen neben ihrem Tagesgeschäft dieses tun. Wir haben erst zu einem recht späten Zeitpunkt die Leute freigeschaukelt und gesagt: So, du machst jetzt nur das Projekt. Sieht zu, dass es zu Ende geht. Und haben Sie dann aus dem normalen Tagesgeschäft herausgenommen. Also so ein Projekt lässt sich nicht nebenher machen. Da muss man dann rechtzeitig drauf achten, dass die Mitarbeiter, die einem dann zur Verfügung gestellt werden. Das sollten dann auch nicht zu viele sein. Denn dann wird alles zerredet, dass die dann auch ausreichend Zeit haben in diesem Projekt mitzuarbeiten.“

Darüber hinaus ist jedoch auch die Ausstattung mit Entscheidungsbefugnissen wichtig für einen reibungslosen Ablauf der Projekte.

Also sind da manchmal nicht die richtigen Leute mit am Tisch?

Hugo: „[...] und dann muss der auch Kompetenzen haben. Der muss nicht bei jeder Entscheidung, die er trifft, erst den Geschäftsführer fragen. Man müsste sagen: Bis 10.000 Euro treffe ich Entscheidungen ohne jede Rücksprache. Projektleiter, das ist ja ein Abteilungsleiter oder sogar der Geschäftsführer, und das ist manchmal... Manchmal machen die Auftraggeber, also unsere Kunden, die machen dann

irgendeinen untergeordneten Mitarbeiter zum Projektleiter, der hat dann aber keine Befugnis und dann bringt das auch irgendwie überhaupt nichts.“

Die Ressourcenausstattung des Buying Centers spiegelt also auch die strategische Relevanz wider, die den Projekten beigemessen wird. Als weiteres Teilergebnis wird daher festgehalten:

Proposition 3: Die Ressourcenausstattung des Buying Centers beeinflusst die Beschaffungskompetenz.

4.5.2.3. Beschaffungskultur im Kundenunternehmen

Gerade die Entscheidungsbefugnis mit denen das Projektteam und insbesondere der Projektleiter ausgestattet wird, ist auch abhängig von der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur stellt aber in Form einer Bereichskultur – der Beschaffungskultur – einen eigenständigen Einflussfaktor auf die Beschaffungskompetenz dar. Deshpandé und Webster (1989, S. 4) definieren die Unternehmenskultur als *„the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them norms for behavior in the organization“*. Die Unternehmenskultur prägt aber nicht nur die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder untereinander, sondern bestimmt auch die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt (Vahs & Trautwein 2000).

Laut Helen werden unternehmenskulturelle Einflüsse besonders dann offensichtlich, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen:

Helen: „Man kann ja Entscheidungen auch festmachen, meistens in Form von Unterschriften oder von Zusagen, die dann in Protokollen festgehalten und unterzeichnet werden. Und da scheuen sich heute viele, ihre Meinung oder ihren Bereich auch so zu vertreten, dass sie nicht mehr nach rechts und nach links ausweichen können. Das heißt in dem Moment, wo sie einmal klar fixieren, diese Entscheidung habe ich getroffen, dann kann mich diese Entscheidung meinen Kopf kosten. Und in der heutigen, ne, Wirtschaftslage, und bei dem Arbeitsmarkt den wir gegenwärtig haben ist das eine schwierige Entscheidung. Und das macht viele entscheidungsschwach. Also, ich würde sagen, diese Entscheidungsschwäche, die nimmt ja zu, die hatten wir ja früher nicht so, wie wir sie heute haben.“

Hugo: „Weil die Leute Angst haben.“

Die Entscheidungen werden also nicht nur aufgrund von fachlichen Gesichtspunkten gefällt. Es geht auch darum, negative persönliche Konsequenzen auszuschließend und die Entscheidungen vorher abzusichern und zu legitimieren.

Hinzu kommt der Erfolgsdruck, der sowohl von unternehmensinterner als auch von unternehmensexterner Seite an die Projektmitarbeiter herangetragen wird. Dies beinhaltet zum Beispiel auch, wie mit Problemen, die in oder nach einem Projekt auftreten können, umgegangen wird. Ingo beispielsweise sieht in der zunehmenden Intoleranz von Fehlern ein Problem:

Ingo: „Also, ich will mal sagen, das Verständnis oder das Nachempfunden ist alles nicht da, immer muss es 100% sein. Und 100% gibt's ja natürlich nicht. Machen wir uns nichts vor. Da ist aber immer die Frage mit so einem System, wenn man das realisiert, rutscht das mit der Lieferqualität erst mal ab, weil ich ja was Neues mache. [...] Und dieses Hineinwachsen ist ganz wichtig, das wird völlig übersehen. Derjenige, der verantwortlich ist, der ahnt das zwar, aber bei den Mitarbeitern und bei den Kunden ist das, als wenn du eine Seite eines Buches umgeschlagen hast und es muss genauso gut weitergehen.“

Für die Auslegung intralogistischer Anlagen ist eine Beschaffungskultur, die insbesondere Werte wie Lernbereitschaft, Fehlertoleranz und Unternehmergeist fördert und belohnt, günstig, da es in einem solchen Umfeld wahrscheinlich erscheint, dass bei Entscheidungstatsächlich fachliche Gründe den Ausschlag geben.

Verschiedene Studien haben unterschiedliche Organisationskulturen ausdifferenziert (Ansoff 1979; Deal & Kennedy 1982; Quinn 1988). Tendenziell fördern informelle und flexible Organisationsformen Spontanität, Eigeninitiative und Teamarbeit. In formellen und hierarchischen Organisationsformen wird hingegen viel Wert auf Stabilität und Kontrolle gelegt.

Als weiteres Teilergebnis wird daher festgehalten:

Proposition 3: Die Beschaffungskultur im Kundenunternehmen beeinflusst die Beschaffungskompetenz.

4.5.3. Beschaffungskompetenz im Wertschöpfungsprozess

Bisher wurde die Frage, welche Auswirkungen (möglicherweise fehlende) Beschaffungskompetenz hat, nur gestreift. Zwar wurden erste unerwünschte Begleiterscheinungen, wie beispielsweise unklare Zielvorstellungen oder überzogene Erwartungshaltungen, bereits angesprochen. In diesem Abschnitt sollen jedoch die Wirkmechanismen der Beschaffungskompetenz im Wertschöpfungsprozess klar im Vordergrund stehen.

4.5.3.1. Kunden als Ressource

Zentrale Eingangsgrößen, die in den Wertschöpfungsprozess eingehen, sind die Anforderungen des Kunden. Das aktive Moment dieser leistungsauslösenden Information unterstreicht

schon zu Beginn die Bedeutung einer Partizipation des Kunden, was sich auch in der Formulierung von Vertriebler Bernd widerspiegelt.

Bernd: „[...] diejenigen, die die Anforderungen an uns reingeben.“

Dadurch wird ein bestimmter Prozess angestoßen, der aufeinanderfolgende und -abgestimmte Arbeitsschritte, sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite umfasst. Die Erarbeitung der Ausschreibungsunterlagen erfolgt durch den Kunden. Das Lastenheft wird durch den Anbieter erarbeitet. Nach eventuellen Anpassungen wird das Pflichtenheften zur Vertragsgrundlage gemacht. Die Implementierung des Projektes beginnt. Auf den ersten Blick erscheint es so, als ob die Zusammenarbeit einem strukturierten Prozess folgt, indem die Aufgaben klar verteilt sind. Auf den zweiten Blick offenbart sich allerdings, dass zwischen diesen Stufen immer wieder Rückkopplungen erfolgen.

Dies liegt daran, dass *„Prosatexte im Bereich solcher Ausschreibungen, sind halt interpretationsfähig“* (Bernd). *„Die [Anforderungen] sind natürlich in erster Linie zu respektieren, [aber] auch zu analysieren und auch zu hinterfragen“* (Bernd). Bestimmte Basis-Anforderungen *„muss man halt machen“* weil sie sich *„nicht wegdiskutieren“* lassen. Anforderungen analysieren bedeutet, zu überlegen, welche Konsequenzen es für den Anbieter hat, ein System entsprechend der Kundenanforderungen zu konzipieren. Dabei kommen auch eigennütze Überlegungen, beispielsweise den Kunden *„von Standardprozessen zu überzeugen“*, zum Tragen.

Immer wieder wird betont, dass es wichtig ist, dass Anbieter und Kunden *„die gleiche Sprache sprechen“* (Bernd). Dies kann zunächst auch ganz wörtlich verstanden werden, denn ein Grund dafür, dass der persönliche Austausch zwischen Anbietern und Kunden für die Anbieter so entscheidend ist, ist das nicht eindeutige Vokabular in der Logistik. Die vielen Fachausdrücke vermitteln zwar zunächst den Eindruck, dass diese Begriffe eine eindeutige Interpretation erlauben. Dass dem nicht so ist, stellt unter anderem Vertriebler Bernd fest:

Bernd: „Solche Sachen, solche einfach daher gesprochenen Worte, die einfach bei uns, in Richtung der Entwicklung eine Tragweite für uns haben können. Meistens stellt sich dann raus, dass es relativ einfach gemeint, hört sich nur ziemlich hoch an. Ja, also, das haben wir schon gemerkt, dass ist einfach Begriffserklärung. Begriffserklärung, also wirklich, was ist damit gemeint? Logistik hat den großen Nachteil, es gibt einfach nicht so den Begriff. Allein schon Lagerverwaltungs- oder Lagersteuerungssysteme, Warehouse-Control-Systeme, Materialflussrechner... es gibt so eine Bandbreite von Begriffen wo es keine eindeutige Definition von gibt. Das ist erst mal schon sehr wichtig, diese Sachen auf den Punkt zu bringen und zu klären. [...] Um da auch einen Abgleich zu machen, was wir machen, was wir machen ist, aus den Sachen machen wir eine komplette Prozessbeschreibung, nochmal des Kundenprozesses mit unseren Funktionalitäten, also wir nehmen Prozess und schreiben dazu welche Funktionalitäten wir für diesen Prozess so alles vorsehen.“

Und da soll dann der Abgleich stattfinden, ist das was wir gemeint haben und beschrieben haben das was der Kunde auch im Auge hatte.“

Interessant ist an dieser Stelle auch der Umgang, mit dem Bernd und sein Team diesem Problem entgegenwirken. Ähnlich wie bei der Übersetzung fremdsprachlicher Texte, wird die Ausschreibung des Anbieters in die (funktionale) Sprache des Anbieters übersetzt und durch die Rückspiegelung des Ergebnisses an den Kunden anschließend geprüft, ob diese Übersetzung immer noch mit den ursprünglichen Anforderungen des Kunde übereinstimmt.

Die Qualität dieses Input bestimmt auch die Qualität des Outputs, wie Hugo treffend formuliert.

Welche Rolle spielen denn Kunden für Ihre Arbeit? Oder inwiefern würden Sie sich als abhängig von der Mitarbeit des Kunden bei Ihrer eigenen Arbeit sehen?

Hugo: „Shit in, shit out. Kennen Sie den Spruch, nicht? Also, was soll ich sagen, wenn der Kunde uns nicht als Partner betrachtet, sondern sagt, da kommt jetzt einer der für uns die Arbeit macht und schmeißt uns das vor die Füße und sagt, kommen sie in drei Monaten wieder und zeigen, was rausgekommen ist, dann geht das in die Hose.“

Einen theoretischen Erklärungsansatz für diese Beobachtungen bietet die Rollentheorie bzw. deren Anwendung im Dienstleistungsmarketing. Das Bestreben der Rollentheorie ist es, Verhalten und Interaktion von und zwischen Personen zu verstehen. Die Grundannahme der Rollentheorie ist, dass Verhalten und die soziale Interaktion vor allem durch die Rollen bestimmt wird, die die beteiligten Personen in der Interaktion übernehmen (Goffman 1959). Eine Rolle beschreibt dabei spezifische Verhaltensformen, die mit bestimmten Aufgaben verbunden sind (Katz & Kahn 1978). Kunden sind häufig aktiv in die Erbringung einer Dienstleistung eingebunden. Die Art und Weise in der diese Einbindung erfolgt, wird durch unterschiedliche Rollen beschrieben, die Kunden bei der Erbringung von Dienstleistungen wahrnehmen (siehe auch Abschnitt 3.1.2.1).

Interaktionen funktionieren, wenn die beteiligten Personen übereinstimmende Vorstellungen davon haben, wer welche Rollen übernimmt und welche Aufgaben und welches Verhalten mit dieser Rolle verbunden sind (Heide & Wathne 2006; Sarbin & Allen 1968). Die vorangegangene Diskussion legt die Schlussfolgerung nahe, dass es bei der Auslegung intralogistischer Anlagen Kunden zunächst die Rolle „Ressource“ übernehmen. Grundsätzlich beinhaltet diese Rolle, dass Kunden Ressourcen bereitstellen, die während der Dienstleistungserstellung benötigt werden (Bitner u. a. 1997; Lengnick-Hall 1996). In den meisten Fällen sind damit Informationen gemeint (Mills u. a. 1983). Grundsätzlich sind aber auch andere Ressourcen denkbar: *„Customer inputs can include any of the factors of production: capital, natural resources, ideas, or any tangible or intangible contribution to production activities“* (Lengnick-Hall u. a. 2000, S. 798).

Für Anbieter und Planer stellt die Information des Kunden einen Input dar, der als externer Produktionsfaktor direkt Ergebnis des Produktionsprozesses beeinflusst über den sie aber nur eingeschränkt Kontrolle haben. Martin, Horne und Schultz (1999, S. 56) fassen dies unter dem Schlagwort Kunden-Input-Unsicherheit („*Customer Input Uncertainty*“) zusammen und definieren diese als „*the service organization’s incomplete information about what, where, when, and how customer input is going to be processed to produce desired outcomes*“. Mit der Kunden-Input-Unsicherheit sehen sich auch Anbieter und Planer bei der Auslegung industrieller Anlagen konfrontiert.

Bei der Auslegung intralogistischer Anlagen übernehmen Kunden also die Rolle des Informationslieferanten. Sind die Informationen nicht verfügbar, ungenau oder sogar falsch, so wirkt sich das in jedem Fall negativ auf das Projektergebnis aus. Entweder das Problem wird erkannt und es fällt zusätzlicher Aufwand (sei es für den Kunden, Anbieter oder Planer) an, um die Informationen zu beschaffen oder zu korrigieren. Oder das Problem bleibt unerkannt und Planer oder Anbieter legen bei der Konzeption der Anlage falsche Rahmendaten zugrunde, so dass das Ergebnis letztendlich - zumindest auf lange Sicht - für den Kunden nicht zufriedenstellend ist. In der Rolle als Informationslieferant beeinflussen Kunden also direkt das Projektergebnis. Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Kunden den Anbietern und Planern zeitnah die benötigten Informationen bereitstellen (können), hängt auch mit der Beschaffungskompetenz, insbesondere der Problemdefinitions- und Lösungsbewertungskompetenz der Kunden zusammen.

Als weiteres Teilergebnis wird an dieser Stelle festgehalten:

Proposition 5: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Beschaffungskompetenz und dem Projektergebnis.

4.5.3.2. Kunden als Wertschöpfungspartner

Bisher sind vor allem Probleme diskutiert worden, die sich durch mangelnde Kompetenz der Kunden ergeben. Andererseits berichten Anbieter auch davon, dass die Zusammenarbeit als besonders positiv erleben, wenn die Kompetenz der Kunden hoch ausgeprägt ist.

Oliver: [...] „wenn jemand Durchblick hat, ist es viel angenehmer, als mit jemandem der das nicht hat.“

Für Vertriebler und Planer ist Respekt gegenüber der erbrachten Leistung sehr wichtig. Dieser Respekt wird oft an verbindlichen Entscheidungen des Kunden festgemacht.

Bernd: „Und daran mache ich dann auch immer fest, wenn es gut mit einem Kunden läuft. Dann ist es nicht nur das Verhältnis zum Kunden, die menschliche Ebene ist eigentlich immer relativ gut, weil Mensch ist Mensch und man kommt da eigentlich schon klar, aber man sieht das immer sehr, sehr gut wie ehrlich es jemand

meint wenn er sagt, ja schreib auf, ich will das definiert haben, und dann fängt das auch an Spaß zu machen, weil man einigt sich dann auch wirklich auf diese Steps und dann laufen die Projekte auch gut.“

Wenig später wird dies erneut deutlich:

Bernd: „Von daher sage ich, hat der Kunde im Normalfall nicht diesen Anspruch und das sind eher nur die Ausnahmen. Ein Beispiel ist aber z. B. eine Firma [Kunde], aber da haben wir es auch wieder, die haben keinen richtigen Berater eingeschaltet, sondern nur gesagt, wir machen das alleine, wir haben da unsere Kernkompetenz. Die haben das alles selbst zusammengefrickelt und auseinandergenommen und das waren wirklich absolute Sparringspartner sozusagen. Man hat sich wirklich über die Sachen ausgetauscht, wie man sie beschrieben hat, nochmal neu formuliert, nochmal geguckt ob es passt, wenn nicht abgewogen, abgestimmt ...“

Eine partnerschaftliche Kultur der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Wertschätzung entwickelt also eine Eigendynamik, in der die Grenzen zwischen Anbieter und Kunde verschwimmen. Für die Zeit des Projektes entsteht ein Team, das gemeinsam an einer Problemlösung arbeitet. Der Verzicht auf externe Berater scheint in diesem Zusammenhang auch eine Signalfunktion zu besitzen und wird als Vertrauensbeweis („*Substitutes for Trust*“) wahrgenommen, ähnlich wie von Lamble et al. (2000) erwähnt.

Um eine solche partnerschaftliche Zusammenarbeit zu erreichen scheint es nicht zwingend zu sein, dass der Kunde hohes Fachwissen mitbringt. Vielmehr scheinen auch Signale von Engagement und Lernbereitschaft ausreichend um diese Eigendynamik gegenseitiger Wertschätzung auszulösen.

Eine theoretische Begründung für diese Beobachtung liefert die soziale Austauschtheorie. Das Ziel der Theorie ist es, das Entstehen und Fortbestehen zwischenmenschlicher Beziehungen zu erklären (Lambe u. a. 2001). Entsprechend der sozialen Austauschtheorie werden Personen Beziehungen eingehen, wenn Sie erwarten, dass diese Beziehungen lohnend sind (Blau 1964; Thibaut & Kelley 1959), also wenn ein lohnenswerter Austausch von Ressourcen stattfindet (Blau 1964; Homans 1958). Innerhalb einer Beziehung streben die beteiligten Personeneinen Gleichgewichtszustand an, indem Leistung und Gegenleistung einander entsprechen (Lambe u. a. 2001).

Personen erwarten also, dass Geben und Nehmen in einer Beziehung in einem gewissen Gleichgewicht zueinander stehen (Blau 1964; Homans 1958). Bei den ausgetauschten (Gegen-)Leistungen kann es sich um ökonomische Größen, wie Geld oder Gütereinheiten handeln, allerdings auch um den Austausch sozialer Gefälligkeiten (Lambe u. a. 2001). Tatsächlich vertritt Blau (1968) die Ansicht, dass soziale Honorierungen, wie gegenseitige Anerken-

nung und Respekt, Entgegenkommen, Wohlwollen oder Verbindlichkeit, sogar mehr geschätzt werden.

Der Vertrag über die Projektleistung wird zwischen den beiden Unternehmen geschlossen. Als Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens tragen die Projektbeteiligten die Verantwortung für die Erfüllung dieses Vertrags. Sie sind quasi Erfüllungsgehilfen. Die materielle und monetäre Aufrechnung der Geschäftsbeziehung erfolgt auf Unternehmensebene. Im Verlauf des Projektes scheinen die Projektmitarbeiter darüber hinaus eine Art informelles soziales Beziehungskonto zu führen. Diese soziale und emotionale Aufrechnung der Geschäftsbeziehung erfolgt auf Gruppenebene. Zahlen die Mitarbeiter des Kunden durch Engagement und Interesse auf dieses Konto ein, so wird dies von den Mitarbeitern der Anbieter durch zusätzliches Engagement belohnt.

Als zusätzliches Teilergebnis ergibt sich somit:

Proposition 6: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Beschaffungskompetenz und der Beziehungsqualität.

4.5.4. Externe Kompetenz – Die Rolle der Planer

Externe Planer gehören zum erweiterten Kreis des Buying Centers. Externe Planer bringen zusätzliche Fachkompetenz in das Projekt ein. Daher ist grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Engagement externer Berater und dem Projektergebnis zu vermuten.

Wie Projektleiter Marcel und Projektmitarbeiter Markus erklären, ist neben der reinen fachlichen Kompetenz auch die Motivation grundlegend neue Dinge anzugehen, wichtig.

Markus: „Wenn's nur darum geht irgendeine Ecke zu verbessern im Zentrallager, da wird man sicherlich keinen Berater reinholen, das schaffen wir dann schon noch selber. Aber in der Größenordnung wie das hier läuft, also da muss ich auch sagen, wir wären nie in der Lage gewesen, so ein Lay-out-Konzept wirklich zu entwerfen. Wir haben auch unsere Vorstellungen gehabt, wir haben da viel zu große Scheuklappen auf um zu sagen... der denkt dann auch viel zu vorsichtig und sagt, oh je, nee, das können wir ja nie, dann läuft das hinterher wieder nicht mehr und dann müssen wir... da können wir nur das. Also da, in der Größenordnung konnten wir das so auch nicht mehr machen eigentlich.“

Die meisten im Vertrieb tätigen Mitarbeiter stehen der Zusammenarbeit mit externen Planern eher kritisch gegenüber. Die Mitarbeiter des Kunden diskutieren das Projekt mit den externen Planern sehr intensiv. Die zentrale Bezugsperson für alle technischen Fragen ist in diesen Fällen meist der externe Berater. Die Bereitschaft sich auch mit dem Anbieter auf einen Dialog einzulassen sinkt.

So äußert sich Vertriebler Bernd z. B. wie folgt:

Denken Sie, dass ihre Kunden das genauso sehen würden?

Bernd: „Nee, ich glaube unsere Kunden sind in der Linie faul. Die sagen, ok, ich habe das geäußert. Das ist in Deutschland eben auch noch das Problem, weil der Endkunde eben halt an seinen Logistikberater rangeht, der Berater bekommt viel Geld dafür, dass er ein Lastenheft erstellt und der Kunde hat mit diesem Logistikberater schon alles logistisch durchgekaut. Wenn ich jetzt wieder als Lieferant komme und dazu Rückfragen habe, dann soll ich eben den Planer fragen, ja der kann mir das schon beantworten, weil der hat das ja alles durchgekaut, weil der Kunde hat natürlich keine Lust mehr dazu, denn das ist ja nicht sein Tagesgeschäft.“

Das Engagement externer Planer ist also – zumindest aus Sicht des Vertriebs – ein zweischneidiges Schwert. Daher wird folgendes Teilergebnis festgehalten:

Proposition 7: Das Involvement von externen Beratern erhöht die Beschaffungskompetenz und hat so auch einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg.

Proposition 8: Das Involvement von externen Beratern reduziert die Kontaktpunkte zwischen Anbieter und Kunde und mindert so die Beziehungsqualität zwischen Anbieter und Kunde.

4.5.5. Was tun? – Handhabungsstrategien der Anbieter

Die Anbieter und die Planer verfolgen unterschiedliche Strategien, um mit der (mangelnden) Beschaffungskompetenz der Kunden umzugehen. Auffällig ist, dass bisher nur in sehr eingeschränktem Maße ein proaktiver und geplanter Umgang mit der Kompetenz der Kunden zu beobachten ist. Nachfolgend werden exemplarische Handhabungsstrategien der Anbieter und der Planer vorgestellt, die gezielt die drei Facetten der Beschaffungskompetenz adressieren.

Ein Mangel an Problemdefinitionskompetenz führt dazu, dass Input, meist in Form von Informationen, fehlt, ohne den Anbieter und Planer ihre Leistung nicht erbringen können. Nahe liegend erscheint der Ansatz von Vertriebler Christian, Kunden in diesem Fall zu informieren:

Wie geht man denn dann mit unwissenden Kunden um?

Christian: „Indem man sie informiert. [...] Ok, dann halte ich [...] einen Vortrag, was denn die wichtigsten Parameter sind. Aber ich brauche natürlich einfach, äh, ich muss ihm irgendwann ganz klar sagen, ich brauche die Leistungsparameter. [...] Kommt nicht so oft vor. Ich sag mal, in 3 bis 10 Fällen von 100, dass man vielleicht sagt, weißt du was, soll ich dir das mal mit planen? Helfen wir dir mal dabei. Oder man nimmt eine Partnerfirma und sagt, lieber Planer, wir kennen uns ja schon ziemlich lange, die Leute wissen noch gar nicht, wo die Reise hingeht. Habt

ihr Lust die im ersten Stadium zu befragen, zu analysieren und eine Datenerfassung zu machen. Wovon sprechen wir.“

Hapert es am Wollen und nicht am Können, kann es ausreichend sein, die Kunden auf die Abhängigkeit der Anbieter und Planer von bestimmten Informationen aufmerksam zu machen und offen zu kommunizieren, welche Probleme dies mit sich bringen kann. Liegen die Informationen beim Kunden tatsächlich nicht in der erforderlichen Form vor, dann gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweise, um Kunden Hilfe anzubieten. Einerseits kann eine Beratung durch die Anbieter selbst erfolgen, andererseits kann das Projekt durch einen externen Planer begleitet werden.

Vertriebler Georg berichtet in diesem Zusammenhang davon, dass es übliche Praxis in seinem Unternehmen ist, die Informationen vom Kunden in Form eines Fragebogens zu erheben.

Sie haben ja vorhin gesagt, der Kunde erwartet, dass er viele Fragen von Ihnen bekommt. Kann er die denn beantworten?

Georg: „Das klären wir schon im Vorfeld. [...] Da haben wir einen sehr detaillierten Fragenkatalog. Erst mal allgemein, der wird dann schon, ich sage mal, entsprechend aufgearbeitet für diesen Kunden. Wir lassen den Kunden dann nicht alleine, dass wir diesen Fragenkatalog ihm schicken und sagen so, dann beantworte den mir mal. Sondern da coachen wir ihn schon, da setzen wir uns zusammen und gehen mit ihm die kompletten Fragen durch, damit er auch versteht, was wir damit meinen, wie die einzelnen Fragen auch zu verstehen sind, dass er sich auch entsprechend beantworten kann. Das ist ja auch für uns wichtig, dass er die auch richtig beantwortet, weil die letztendlich dann ja auch auswerten und umsetzen müssen.“

Durch die Verwendung des Fragebogens wird aus der Holschuld der Anbieter eine Bringschuld der Kunden.

Ein Mangel an Lösungsbewertungskompetenz stellt insbesondere Anbieter aber auch Planer vor das Problem, dass die angebotene Leistung durch den Kunden nicht richtig beurteilt werden kann. und qualitative Unterschiede bei der Betrachtung nicht ausreichend berücksichtigt werden. Vertriebler haben das Gefühl, dass Kunden ihre Arbeit nicht richtig würdigen. Vertriebler Alex kann eine gewisse Frustration nicht verbergen, wenn er berichtet, dass er dazu übergeht, die Kommunikation der Angebote anzupassen:

Wie kann man damit umgehen?

Alex: „Indem man sein Konzept ändert. Also gerade aufgrund des Versagens von uns bei [Kunde] haben wir unser Angebotskonzept geändert. D. h. zum einen, also ich mache es jetzt so, der kriegt klar, der Kunde bekommt weiterhin das Pamphlet, aber das ganze wird nochmal in Kurzform verfasst, dass er auf 5-6 Seiten sieht, was ist grob der Inhalt, was sind die Preise, was für Leistungen stecken dahinter,

das ist das eine, das zweit ist, dass wir bis ins Detail versuchen jetzt versuchen, schon in der Angebotsphase Ersatzteillisten zu erstellen, dass er nicht nur eine Summe hat, sondern auch gleich eine Liste hat, was ist jetzt alles enthalten. Er bekommt die ganzen Wartungschecklisten, er bekommt die ganzen Listen für die ganzen Softwarewartungen und Datenbankwartungen. Des Weiteren bekommt er von uns, wir haben unser Preisgefüge geändert, weil in der heutigen Zeit, alle kämpfen wie verrückt, es gibt ja nur noch Kampfpreise auf dem Markt, das man auch finanziell was tun muss. Also wir kalkulieren jetzt anders. D. h. die Margen gehen runter, ne.“

Alex handelt also nach dem Motto: Was viel ist, muss auch nach viel Aussehen. Ein umfassendes Angebot muss sich auch dadurch auszeichnen, dass die Angebotsunterlagen umfangreich sind.

Ein Mangel an Projektmanagementkompetenz ist insbesondere dann problematisch, wenn Kunden im Projektverlauf keine Entscheidungen treffen wollen. Das Engagement externer Berater enthebt Kunden nicht von ihrer Entscheidungsverantwortung. Helen und Hugo sind beide der Meinung, dass „viel Finderspitzengefühl notwendig“ ist, um dieses Problem anzugehen. Dennoch ist Helen der Ansicht, dass dieses Problem zur Sprache gebracht werden sollte.

Wie gehen sie damit als Planer um?

Helen: „Wir können irgendwann die Pistole auf den Tisch legen und sagen, entweder, ne, ... wir haben hier mehr Aufwand generiert, wir kriegen mehr Geld von dir, oder Butter bei die Fische und du triffst jetzt hier eine Entscheidung.“

Hugo: „Das ist eine Möglichkeit. Die andere Möglichkeit ist, sie sagen, wir treffen jetzt eine Annahme. Und wenn wir die Annahme machen, dann kommt das und das raus, bist du damit einverstanden, und dann nickt er. In der Regel nickt er dann auch.“

Durch die Reduktion der Alternativen reduziert Planer Hugo den Entscheidungsaufwand des Kunden. Wenig später greift Hugo diese Vorgehensweise erneut auf:

Hugo: „[...] Aber das könnte man auch genauso umgekehrt sehen, die Leute erwarten von uns, dass wir denen die Entscheidungen abnehmen. Und nur einen digitale Entscheidung von ihnen verlangen: Ja oder Nein. So könnte man ja auch an die Sache herangehen.“

Im Übrigen sehen auch die Kunden beim Projektmanagement der Anbieter Optimierungspotential. Projektleiter Marcel und Projektmitarbeiter Markus sprechen z. B. mit der Kontinuität und der Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner Punkte an, die auch die Anbieter und Planer auf Seiten der Kunden thematisieren:

Marcel: „Ganz wichtiger Punkt. Also das ist der Idealzustand, den [Manuel] beschrieben hat. Das der, der das Projekt auch akquiriert, das Angebot erstellt, auch bis zum Ende dabei ist mit der entsprechenden Kompetenz. Es gibt also Projektleiter, die wir auch schon hatten, und da ging's jetzt mal um eine kleine Änderung, da musste man erst 10 mal anrufen für die Entscheidungsbefugnis... und da hat es auch schon Projekte gegeben, die hab ich auch betreut, da war der Projektleiter dermaßen kompetent und auch entscheidungsfähig von seinem Unternehmen aus. Wir konnten am Tisch alles regeln. Der musste nicht einmal aufstehen und sagen: Ich muss anrufen, ich muss das nächste Woche klären. Das war optimal. Und solche Dinge machen auch Spaß. Also wenn sie gerade zwei Mannschaften haben, die eine die das Angebot einholt und die dann die interne Übergabe macht an die nächste Truppe, da bleibt viel hängen. Da sind Dinge besprochen mit dem Verkäufer, da kann sich kein Mensch mehr dran erinnern. Der Verkäufer ist weg, der ist irgendwo wieder anders Projekt aufzureißen, der uns dann betreuen soll. Und der stehen wir dumm da und er auch, weil er weiß es nicht. Der muss erstmal eingearbeitet werden, und dann haben sie vergessen es aufzuschreiben, also das sind wirklich Dinge, die sind immer unangenehm. Aber die tauchen immer wieder auf.“

Markus: „Das ist leider Gottes der Normalfall.“

Marcel: „Das hängt davon ab wie die Organisation bei so einem Anbieter ist. Es gibt also schon auch Unternehmen, da sind zumindest, nicht ganz am Anfang, aber wenn so ein Projekt konkreter wird, sind dann Leute aus den Projektteams schon in der Angebotsphase etwas dabei. Zumindest die, die im Hintergrund die Angebote ausarbeiten, die technische Bewertung machen, die dann auch im Nachgang noch in der Projektphase noch mit im Boot sind. Das der Vertriebler, das der irgendwann weg ist nach der Auftragsvergabe, das ist klar. Aber der entscheidende Moment ist, wenn er nur vom Vertrieb betreut wird, vor einer Auftragsvergabe, dann ist nämlich der Bruch da.“

Dies bestätigt die Feststellung von Ploetner (2008), dass eine zentrale Herausforderung für produzierende Unternehmen die Einführung neuer Denkmuster und Organisationsstrukturen ist. Diese Denkmuster und Organisationsstrukturen sind insbesondere für eine Positionierung als Dienstleistungs- oder Lösungsanbieter unerlässlich. Mit einer solchen Positionierung sind teils erhebliche interne Veränderungsprozesse verbunden. Die Aufhebung der klaren Trennung zwischen Vertrieb und Produktion ist hier ein gutes Beispiel.

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews werden im nächsten Abschnitt in einem Untersuchungsmodell zusammengefasst.

4.6. Zwischenfazit - Zusammenfassung in einem Untersuchungsmodell

Die Beschaffungskompetenz lässt sich im intralogistischen Kontext als dreidimensionales Konstrukt konzeptualisieren, welches sich aus den Facetten (1) Problemdefinitions-kompetenz, (2) Lösungsbewertungskompetenz und (3) Projektmanagementkompetenz zusammensetzt. Die Wirkungsmechanismen der Beschaffungskompetenz auf die marketingrelevanten Erfolgsgrößen im Anlagengeschäft sind abschließend in dem in Abbildung 21 dargestellten Untersuchungsmodell zusammengefasst:

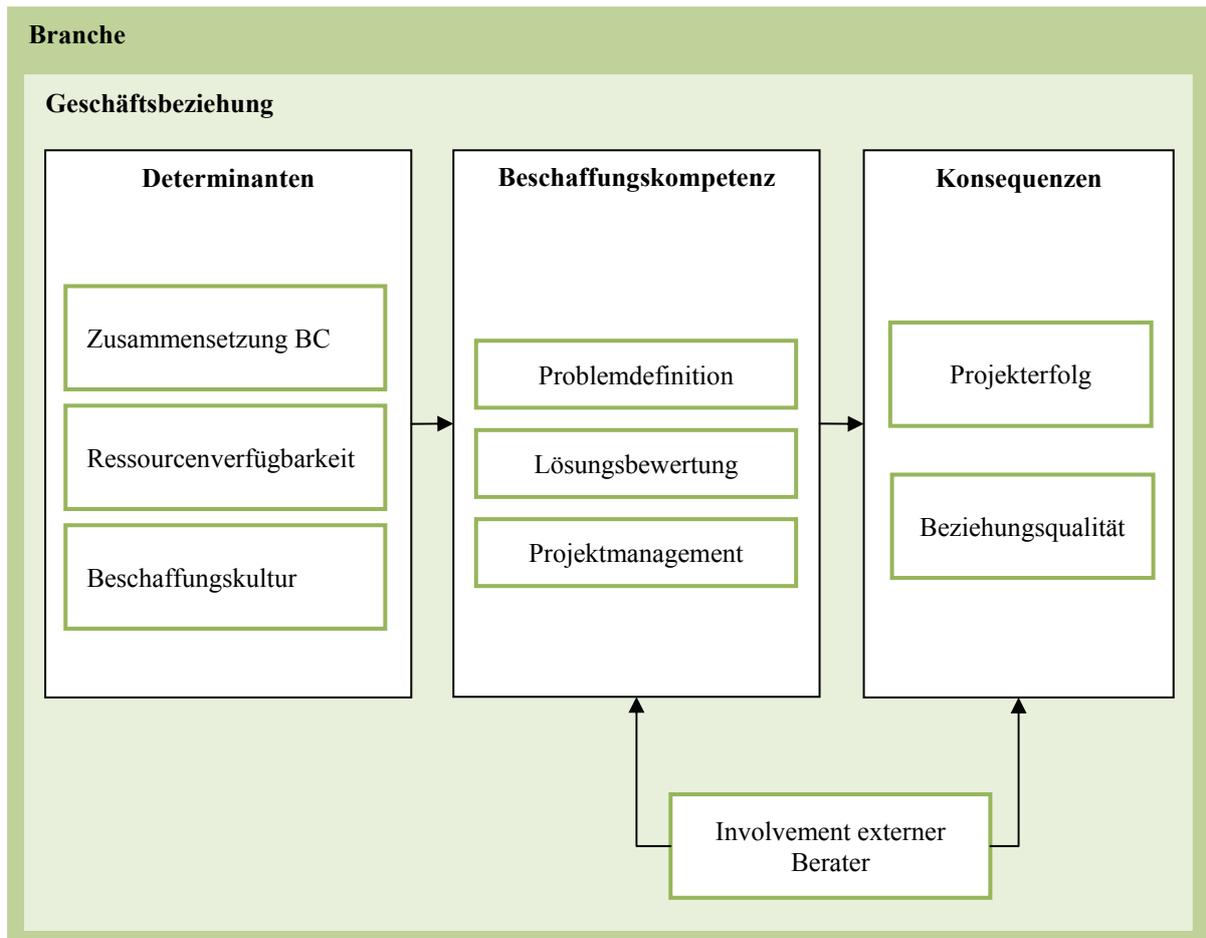


Abbildung 21: Untersuchungsmodell zur Beschaffungskompetenz

Durch die Verwendung des entsprechenden Sprachjargons (Konstrukt, Determinanten, Konsequenzen, ...) deutet sich bereits an, dass dieses Modell als Ausgangsbasis für eine quantitative Exploration und damit auch einer weiteren Validierung der Ergebnisse dienen soll. Dieser quantitativen Exploration ist das folgende Kapitel gewidmet.

5. Quantitative Exploration: Fragebogenerhebung

Dieses Kapitel widmet sich der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz mittels einer Fragebogenerhebung. Zunächst werden die Motivation und die Zielsetzung der Erhebung dargelegt (Abschnitt 5.1), sowie die Organisation und die Durchführung der Fragebogenerhebung beschrieben (Abschnitt 5.2). Es folgen die Beschreibung der Stichprobe (Abschnitt 5.3) und eine Vorstellung ausgewählter deskriptiver Ergebnisse (Abschnitt 5.4). Anschließend erfolgt die Beurteilung der Güte der Messungen (Abschnitt 5.5) und die Überprüfung der Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz (Abschnitt 5.6).

5.1. Motivation und Zielsetzung

Das Ziel der Fragebogenerhebung besteht darin, die im Rahmen der qualitativen Interviews aufgedeckten Erkenntnisse und Zusammenhänge durch eine quantitative Exploration weiter zu validieren. Das Hauptaugenmerk liegt auf den identifizierten Facetten der Beschaffungskompetenz – der Problemdefinitionskompetenz, der Lösungsbewertungskompetenz und der Projektmanagementkompetenz – und dem Zusammenhang zwischen der Beschaffungskompetenz und den marketingrelevanten Erfolgsgrößen – dem Projektergebnis und der Beziehungsqualität.

Die Fragebogenerhebung fokussiert erneut die Intralogistik. Anders als bei den qualitativen Interviews liegt der Schwerpunkt der Betrachtung diesmal nicht auf der Perspektive der Anbieter und Planer, sondern auf der Perspektive der Kunden. Der Fragebogen adressiert Projektmitarbeiter, die eine Investition in die Intralogistik ihres Unternehmens begleitet haben. Damit wird beabsichtigt, über die beiden Erhebungen hinweg eine holistische Betrachtung des Phänomens der Beschaffungskompetenz aus Perspektive der Anbieter, der Planer und der Kunden zu erreichen.

5.2. Organisation und Durchführung der Fragebogenerhebung

Um die Erkenntnisse der qualitativen Studie zu validieren wurde das Instrument der Fragebogenerhebung – also eine standardisierte Form der Befragung – genutzt. Die Vorzüge der Fragebogenerhebung sind vor allem die Möglichkeit zur Gewinnung größerer Mengen von Daten und die leichtere Vergleichbarkeit der Daten (Mayer 2009).

Dieser Abschnitt beschreibt die Entwicklung und den Aufbau des Fragebogens (5.2.1) und den Prozess der Datenerhebung (5.2.2).

5.2.1. Entwicklung und Aufbau des Fragebogens

Der Ausgangspunkt für die Erstellung des Fragebogens war die Skalenentwicklung für die Erhebung der Beschaffungskompetenz. Die Beschaffungskompetenz stellt eine abstrakte Größe (latentes Konstrukt) dar, welche nicht direkt beobachtbar ist und nur indirekt über Indikatoren gemessen werden kann (Bagozzi & Fornell 1982). Das Ziel der Skalenentwicklung ist die Findung solcher Indikatoren. Diese auf der Konzeptualisierung aufbauende Entwicklung eines Messinstruments wird auch als Operationalisierung bezeichnet (Homburg & Giering 1996). Da es sich bei der Beschaffungskompetenz um ein bisher nicht konzeptualisiertes Konstrukt handelt, war es nicht möglich für die Operationalisierung eine etablierte Skala heranzuziehen.

Die Skalenentwicklung durchlief in Anlehnung an Netemeyer, Bearden und Sharma (2003) die folgenden vier Prozessschritte:

- **Schritt 1: Definition des Konstrukts**

(„*Construct Definition and Content Domain*“)

Die Basis für die Entwicklung einer Skala ist die inhaltliche Bestimmung des Konstrukts. Die inhaltliche Bestimmung eines Konstrukts beinhaltet die Definition des Konstrukts sowie die Identifikation möglicher Dimensionen des Konstrukts (de Vaus 2007, S. 43 ff.). Die inhaltliche Bestimmung ist durch die qualitative Studie (siehe auch Kapitel 4 und hier insbesondere Abschnitt 4.5.1) bereits geleistet worden. Demnach besteht das Konstrukt Beschaffungskompetenz aus drei Kompetenzfacetten: (1) Problemdefinitionskompetenz, (2) Lösungsbewertungskompetenz und (3) Projektmanagementkompetenz.

- **Schritt 2: Identifikation und Bewertung möglicher Indikatoren**

(„*Generating and Judging Measurement Items*“)

Anschließend wurde durch ein offenes Brainstorming ein Pool an möglichen Indikatoren generiert. Da dabei zunächst unbeachtet blieb, welche Items welcher Kompetenzfacette zuzuteilen wären, wurden die generierten Items anschließend den drei Facetten der Beschaffungskompetenz zugeordnet. Explizit beachtet wurde, dass die einzelnen Aspekte, die in den qualitativen Interviews als charakteristisch für die jeweiligen Facetten der Beschaffungskompetenz genannt wurden, bei der Identifikation geeigneter Indikatoren aufgegriffen wurden. Es folgte eine Überarbeitung der Formulierung der einzelnen Indikatoren (für Hinweise zur Fragenformulierung siehe auch de Vaus 2007, S. 97 ff.). Als Resultat einer schrittweisen Reduktion des Item-Pools blieben letztendlich zehn Items pro Facette der Beschaffungskompetenz übrig.

- **Schritt 3: Durchführung von Vorstudien**

(„*Designing and Conducting Studies to Develop and Refine the Scale*“)

Es folgten zwei Tests der verbleibenden 30 Items. Der erste Test sollte vorrangig Auf-

schluss über die allgemeine Verständlichkeit des Fragebogens geben. Insgesamt fünf Tester wurde gebeten eine Bewertung des Fragebogens, sowohl in Bezug auf die Verständlichkeit der Ausfüllanweisungen zur Bearbeitung des Fragebogens als auch die inhaltliche Klarheit der Indikatoren, abzugeben. Zwei der Tester kamen aus dem universitären Umfeld. Dabei wurden bewusst Personen mit einem ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund ausgewählt, um der fachlichen Ausrichtung der späteren Fragebogenadressaten Rechnung zu tragen. Drei weitere Tester entstammten dem privaten Umfeld der Doktorandin, wodurch die Allgemeinverständlichkeit des Fragebogens für Personen außerhalb des Wissenschaftsbetriebs sichergestellt werden sollte. Das Resultat dieser Testrunde waren einige Umformulierungen, sowohl in den Ausfüllanweisungen als auch den Indikatoren, sowie die Aufspaltung einzelner Items. Zudem wurden in einer zweiten Testrunde insgesamt acht Tester gebeten, die Items, die im Fragebogen zur Erhebung der Beschaffungskompetenz vorgesehen waren, den drei Kompetenzfacetten zuzuordnen. Die Tester entstammten alle dem wissenschaftlichen Umfeld der Doktorandin. Überwiegend hatten die Tester keine Schwierigkeiten mit dieser Aufgabe. Aus forschungspragmatischen Gründen war es nicht möglich die Indikatoren für die Messung der Beschaffungskompetenzdarüber hinaus auch an eine größere Gruppe externer Tester auszugeben.

- **Schritt 4: Vervollständigung der Skala**

(„*Finalizing the Scale*“)

Nach einer abschließenden Bewertung und finalen Kürzung der Skala wurde die Problemdefinitionskompetenz durch 6 Items, die Lösungsbewertungskompetenz durch 7 Items und die Projektmanagementkompetenz durch 6 Items im Fragebogen abgebildet.

Andere Elemente, wie z. B. die beiden Erfolgsgrößen, das Projektergebnis und die Beziehungsqualität, wurden soweit als möglich durch etablierte Skalen im Fragebogen abgebildet. Englischsprachige Skalen wurden übersetzt. In einigen Fällen wurde die Skala leicht angepasst, damit dem spezifischen Kontext der Untersuchung Rechnung getragen wird.

Entsprechend der üblichen Empfehlungen zur Dramaturgie standardisierter Befragungsinstrumente gliederte sich der Fragebogen in die Tabelle 9 vorgestellten Bereiche (de Vaus 2007, S. 94 ff.). Der vollständige Fragebogen ist der Arbeit im Anhang beigelegt.

Tabelle 9: Aufbau des Fragebogens

Bereich	Inhalt	Operationalisierung
Start	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erklärungen zur Motivation und zur Zielsetzung der Befragung. ▪ Zusicherung der Vertraulichkeit. 	
Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eisbrecher (leichter Einstieg in die Befragung) ▪ Erfassung der Historie der Geschäftsbeziehung zum Anbieter. ▪ Basisinformation über das Projekt und 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der gemeinsam mit dem Anbieter realisierten Projekte (Einfachauswahl) ▪ Zeitraum seit Abschluss des letzten Projektes

	den Teilnehmer der Befragung.	(Einfachauswahl) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktion des Teilnehmers innerhalb des Projektes (Einfachauswahl)
Erfolgsgrößen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Als zentrale Erfolgsgrößen wurden der Projekterfolg und die Beziehungsqualität abgefragt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektergebnis (9-Item Skala in Anlehnung an Pinto, Slevin und English (2009)) ▪ Beziehungsqualität (9-Item Skala in Anlehnung an Walter, Müller, Helfert und Ritter (2003))
Kompetenz der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kompetenz der Kunden wurde über die drei Kompetenzfacetten – Problemdefinitionskompetenz, Lösungsbewertungskompetenz und Projektmanagementkompetenz erfasst. ▪ Ergänzt wurde der Abschnitt um eine Selbsteinschätzung zur vorhandenen Vorerfahrung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungskompetenz (19-Item Skala – selbstentwickelt) ▪ Vorerfahrung (3-Item Skala in Anlehnung an Heide und Weiss (1995))
Kompetenz der Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kompetenz der Anbieter dient als Vergleichsmaßstab für die Kompetenz der Kunden. In Analogie zur Kompetenz der Kunden wurden die Kompetenz der Anbieter ebenfalls durch drei Kompetenzfacetten, Problemdefinitionskompetenz, Lösungserarbeitungskompetenz, Projektmanagementkompetenz, abgefragt. ▪ Ergänzt wurde der Abschnitt durch eine Beurteilung der Qualifikation des Anbieters. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbieterkompetenz (14-Item Skala – selbstentwickelt) ▪ Qualifikation der Anbieter (8-Item Skala in Anlehnung an Stump und Heide(1996))
Inanspruchnahme von Beratungsleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In diesem Abschnitt wurden das Ausmaß der Beteiligung externer Berater in den einzelnen Phasen des Projekts, sowie die wahrgenommene Qualität der in Anspruch genommenen Beratung abgefragt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Involvement der Berater (11-Item Skala in Anlehnung an Dawes, Lee und Midgley (2007)) ▪ Wahrgenommene Qualität der Beratung (11-Item Skala – selbstentwickelt, aufbauend auf Dawes, Lee und Midgley (2007))
Angaben zum Projekt und zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschließend wurde um einige weitere Angaben zum Projekt, sowie zum beschaffenden Unternehmen gebeten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Art und Motivation des Projekts (Einfachauswahl) ▪ Verfahren der Auftragsvergabe (Einfachauswahl) ▪ Investitionsvolumen (Einfachauswahl) ▪ Liefer- und Leistungsumfang enthalten (Mehrfachauswahl) ▪ Dauer des Projektes (Anzahl der Monate) ▪ Größe des Projektteams (Anzahl der Mitarbeiter) ▪ Beteiligte Funktionsbereiche (Mehrfachauswahl) ▪ Branche (Einfachauswahl) ▪ Umsatz im zurückliegenden

		Geschäftsjahr (Einfachauswahl) <ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen (Einfachauswahl)
Schluss	<ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit zur Äußerung von Anregungen oder Kritik. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Freitextfeld

Aufgrund der Sensibilität der abgefragten Informationen wurde jeder Auskunftsperson die vertrauliche Behandlung der Daten garantiert. Bei Interesse erfolgte die Rückspiegelung der Kernergebnisse an die Teilnehmer der Befragung. Eine Spende in Höhe von 5 EUR für jeden vollständig ausgefüllten Fragebogen an eine gemeinnützige Organisation diente der zusätzlichen Motivation der Teilnehmer.

5.2.2. Prozess der Datenerhebung

Das Ziel der Befragung ist es, die Perspektive der Kunden bei der Auslegung intralogistischer Anlagen zu berücksichtigen, indem Informationen über konkrete Anlagenprojekte zusammengetragen werden. Die Auskunftspersonen sollten daher sowohl die Gründe, welche ursprünglich zur Initiation des Projekts geführt haben, kennen, als auch die mit dem Projekt verfolgten internen Ziele überblicken. Darüber hinaus sollten die Auskunftspersonen das Projekt möglichst über seinen kompletten Verlauf begleitet haben. Diese Anforderungen werden vor allem durch die Projektleiter erfüllt. Die Projektleiter waren daher die bevorzugten Auskunftspersonen für die Fragebogenerhebung.

Die Projektleiter dienten dabei als Schlüsselinformanten. Grundsätzlich ist die Nutzung von Führungskräften als Schlüsselinformanten bei der Erforschung organisationaler Fragestellungen verbreitet und anerkannt (Mitchell 1994). Kritik an diesem Vorgehen betrifft vor allem Aspekte der Validität und Reliabilität der erhobenen Informationen (Phillips 1981), da insbesondere die ausgeübte Rolle des Schlüsselinformanten innerhalb der Organisation sowie die retrospektive Beurteilung von Geschehnissen zu Verzerrungen führen kann (Golden 1992). Dennoch erscheint die Datenerhebung durch Schlüsselinformanten für die angestrebte quantitative Exploration sinnvoll und zulässig.

Eine große Herausforderung beider Datenerhebung war die Identifikation der Ansprechpartner für die Befragung. Die Befragung richtete sich an Personen, die in ihrem Unternehmen für ein Projekt aus dem Bereich der automatisierten Fördertechnik verantwortlich oder zumindest stark in das Projekt involviert waren. Um diese Personen zu erreichen, galt es zunächst Unternehmen zu identifizieren, die derartige Projekte in jüngerer Vergangenheit realisiert haben. Da die Übernahme der Projektleitung in der Regel eine Zusatzaufgabe darstellt, die neben dem Tagesgeschäft ausgeübt wird, war eine Identifikation der Ansprechpartner über die Funktion im Unternehmen nicht eindeutig.

Die Ansprache der Teilnehmer erfolgt auf zwei Wegen:

- **Ansprache der Teilnehmer über die Kooperation mit Anbietern:** Bei der Rekrutierung der Teilnehmer für die Befragung erschien es zunächst sinnvoll, eine Kooperation mit Anbietern intralogistischer Anlagen anzustreben. Eine Anfrage mit der Bitte um Unterstützung des Vorhabens wurde daher verschiedenen Anbietern automatisierter Fördertechnik zugeschickt. Erste Anlaufstelle waren hierfür die Personen, die bereits in der qualitativen Studie als Interviewpartner fungiert haben. Die Anfrage wurde jedoch darüber hinaus auch an durch eine Internetrecherche identifizierte potentielle Interessenten gestreut. Insgesamt stimmten drei Unternehmen der Anfrage auf eine Kooperation zu. Alle drei Unternehmen leiteten den Aufruf zur Befragung über ein Mailing an die Projektleiter aus einem ausgewählten Kundenkreis weiter. Die Adressaten konnten direkt über einen Link in der E-Mail an der Befragung teilnehmen. Insgesamt konnten über die Kooperation mit den drei Anbietern 28 Rückläufe (Unternehmen A (20 Rückläufe) + Unternehmen B (5 Rückläufe) + Unternehmen C (3 Rückläufe)) erreicht werden.
- **Ansprache der Teilnehmer über soziale Netzwerke:** Ergänzend wurden auch über das Business Network XING potentielle Ansprechpartner kontaktiert. Die Auswahl potentieller Ansprechpartner erfolgte dabei zunächst über die Zugehörigkeit zu thematisch verwandten Gruppen. Darüber hinaus diente auch die Funktion der Mitglieder im Unternehmen oder Angaben zu den eigenen Interessen als Anhaltspunkt. So wurde auch nach naheliegenden Berufsbezeichnungen, wie z. B. Leiter Intralogistik oder Leiter Logistik, gesucht. Informationen über die Interessen und Aufgaben der Personen gaben darüber Aufschluss, ob die Person potentieller Kandidat für die Befragung ist. Potentielle Ansprechpartner wurden über eine XING-Nachricht auf die Befragung aufmerksam gemacht. Das formulierte Anschreiben betonte, dass die Befragung nach Anwendern, die in den letzten zwei Jahren ein Projekt im Bereich der automatisierten Lagertechnik umgesetzt haben, sucht. Bei der Qualifizierung der Ansprechpartner wurde also auf die Selbstselektion der Teilnehmer gesetzt. Ebenfalls wurde darum gebeten, das Anschreiben eventuell an andere Ansprechpartner im Unternehmen weiterzuleiten. Insgesamt wurde durch dieses Vorgehen ein Rücklauf von 10 zusätzlichen vollständig ausgefüllten Fragebögen erreicht.

5.3. Beschreibung der Stichprobe

Es liegen Informationen zu 38 Projekten vor. Die Angaben zu diesen Projekten stammen in den meisten Fällen von Projektleitern (27 Nennungen) oder von Mitarbeitern im Projektteam (9 Nennungen). Aus sonstigen Personenkreisen (2 Nennungen) haben ein Geschäftsführer und ein beauftragter Planer an der Befragung teilgenommen (siehe auch Abbildung 22).

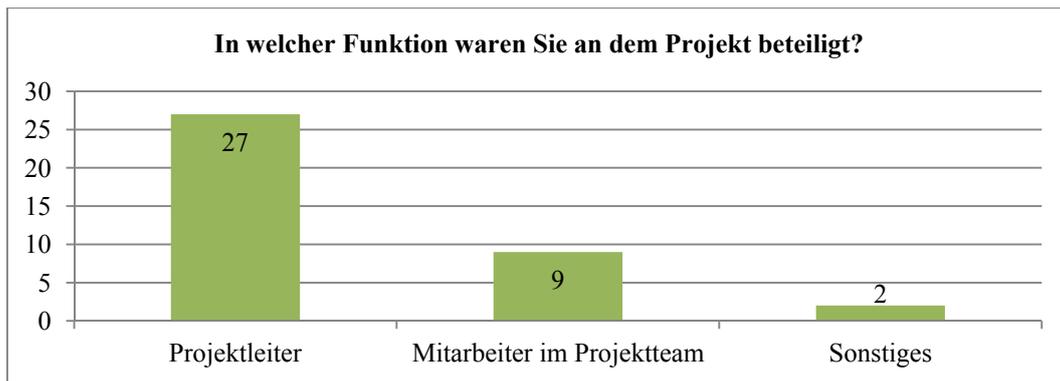


Abbildung 22: Beschreibung der Stichprobe (Funktion der Teilnehmer)

Die meisten Projekte sind erst im Verlauf des letzten Jahres abgeschlossen worden (11 und 14 Nennungen). Die verbleibenden Projekte sind bereits seit über einem Jahr abgeschlossen (13 Nennungen) (siehe auch Abbildung 23).

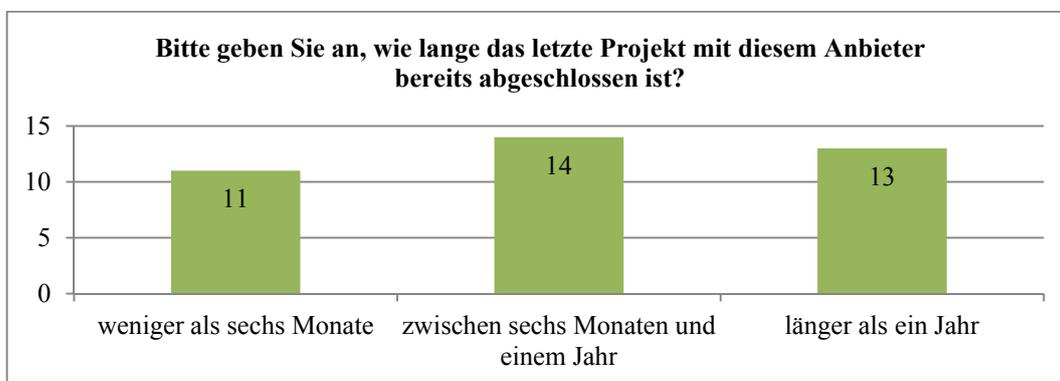


Abbildung 23: Beschreibung der Stichprobe (Zeit seit Projektabschluss)

Die Angaben zu den Projekten stammen von qualifizierten Personen, deren Erinnerung an die Projekte zudem noch hinreichend frisch ist.

In einigen Fällen haben Kunden und Anbieter bei dem Projekt das erste Mal zusammengearbeitet (10 Nennungen). In anderen Fällen besteht bereits eine Geschäftsbeziehung, innerhalb derer Kunden und Anbieter bereits zwei Projekte (13 Nennungen), drei Projekte (3 Nennungen) oder sogar mehr als drei Projekte (12 Nennungen) gemeinsam realisiert haben (siehe auch Abbildung 24).

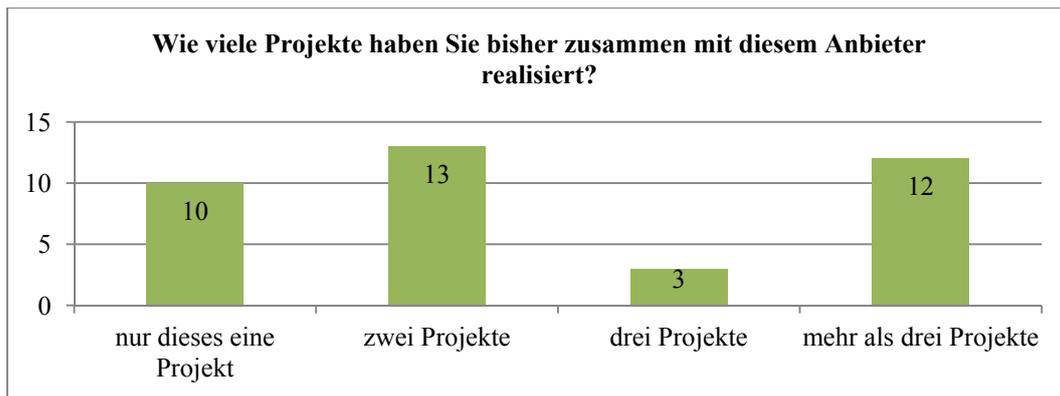


Abbildung 24: Beschreibung der Stichprobe (Anzahl gemeinsamer Projekte)

Die durchschnittliche Laufzeit der Projekte liegt bei 12 Monaten. Allerdings ist eine erhebliche Variation bei der Laufzeit der Projekte auffällig. Die minimale Laufzeit liegt bei einem Monat und die maximale Laufzeit bei 40 Monaten.

Im Mittel besteht das Projektteam aus 7 Mitarbeitern. Allerdings schwankt auch die Größe des Projektteams stark. Ein Projekt ist durch einen Mitarbeiter abgewickelt worden. Maximal waren sogar 20 Mitarbeitern an einem Projekt beteiligt.

Die Verteilung der Mitarbeiter im Projektteam auf die Funktionsbereiche im Unternehmen ist in Abbildung 25 aufgeschlüsselt. Auffällig ist hierbei das vergleichsweise hohe Engagement der Geschäftsführung (21 Nennungen) und der Informationstechnologie (22 Nennungen). Dies untermauert, dass Kunden den Projekten eine hohe strategische und fachbereichsübergreifende Relevanz einräumen. Der zunehmenden Bedeutung der Informationstechnologie für die Logistik tragen die Kunden Rechnung, indem dieser Fachbereich zunehmend integriert wird.

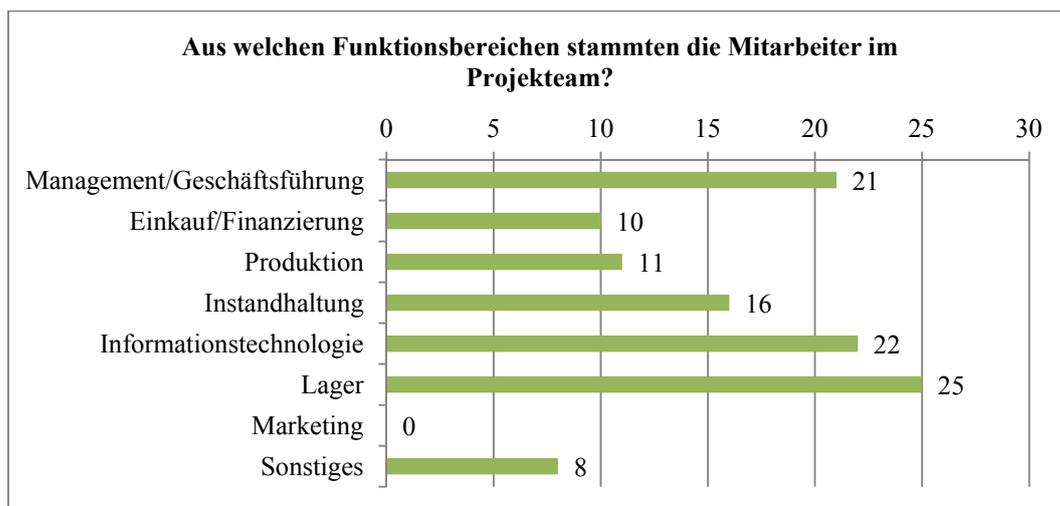


Abbildung 25: Beschreibung der Stichprobe (Funktionsbereiche)

Nennenswert ist darüber hinaus, dass ein hoher Anteil der Kunden die Anbieter auch in die Datenanalyse und Konzeptplanung eingebunden haben (20 Nennungen) und die Tendenz

auch Serviceverträge mit den Anbietern abzuschließen (23 Nennungen). Für die genaue Aufschlüsselung des Liefer- und Leistungsumfangs siehe auch Abbildung 26.

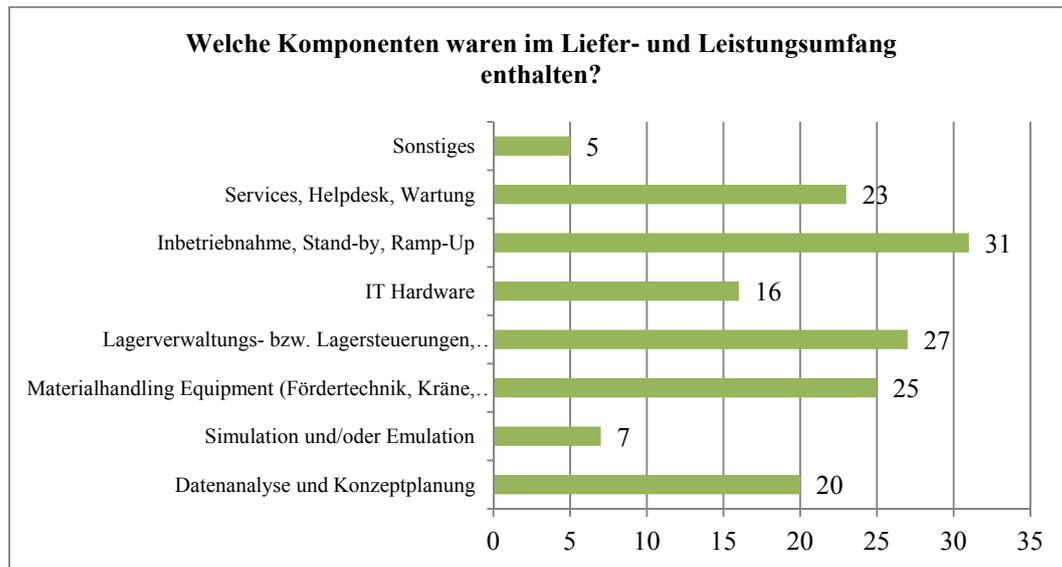


Abbildung 26: Beschreibung der Stichprobe (Liefer- und Leistungsumfang)

Die Einbindung der Anbieter in die Datenanalyse und Konzeptplanung erklärt zum Teil das unerwartet geringe Engagement externer Berater. Nur 10 Projekte sind mit Hilfe externer Berater realisiert worden.

In den meisten Fällen verfolgten die Unternehmen mit den Projekten Kosteneinsparungsziele (19 Nennungen). Lediglich für 8 Projekte wurden Qualitätsverbesserungen als vorrangige Zielsetzung der Projekte genannt. Allerdings entfällt der größte Teil der sonstigen Angaben (9 Nennungen) auf Kapazitätserweiterungen, die im weiteren Sinne auch der Qualitätsverbesserung zugerechnet werden können.²¹ Siehe hierfür auch Abbildung 27.

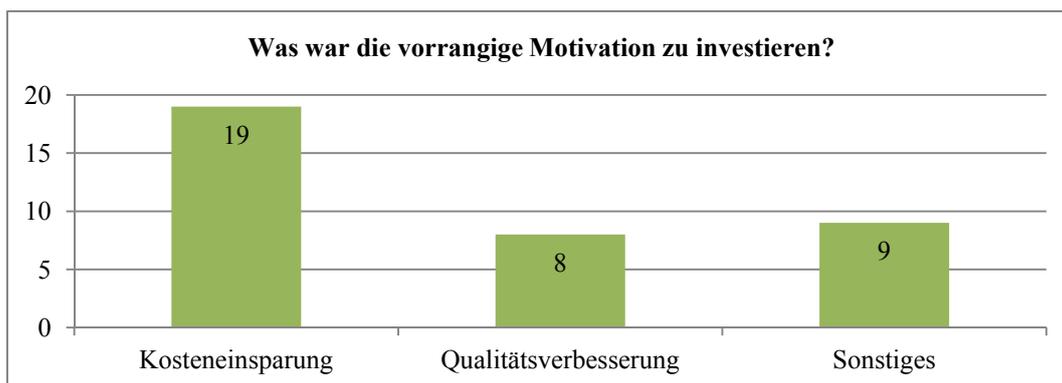


Abbildung 27: Beschreibung der Stichprobe (Motivation des Projekts)

²¹ Die Teilnehmer der Fragebogenerhebung hatten die Möglichkeit die Angabe „Sonstiges“ durch eine Freitexteingabe zu erklären.

Die Art der Investitionsvorhaben teilt sich wie folgt auf: Neuinvestitionen (12 Nennungen), Erweiterungsinvestitionen (11 Nennungen), Ersatzinvestitionen (3 Nennungen) und Modernisierungsinvestitionen (10 Nennungen) (siehe auch Abbildung 28).

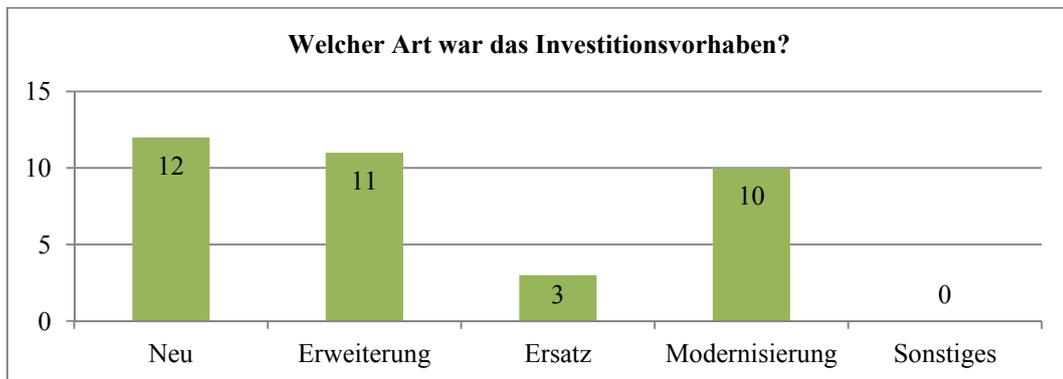


Abbildung 28: Beschreibung der Stichprobe (Art des Investitionsvorhabens)

Die Auftragsvergabe erfolgte in meistens durch eine geschlossene Ausschreibung (18 Nennungen), gefolgt von der freihändigen Auftragsvergabe (13 Nennungen). Die offene Ausschreibung hat nur relativ geringe Bedeutung (4 Nennungen) (siehe auch Abbildung 29).

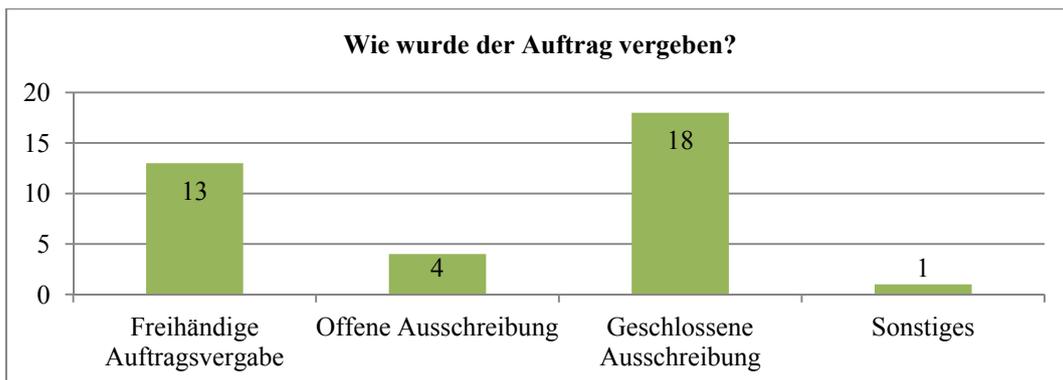


Abbildung 29: Beschreibung der Stichprobe (Auftragsvergabe)

Die Verteilung des Investitionsvolumens der Projekte ist in Abbildung 30 aufgeschlüsselt. Für einen großen Teil der Projekte ist ein Investitionsvolumen von mehr als 1,5 Millionen Euro angegeben worden (14 Nennungen). Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass es dabei vorrangig um Neuinvestitionen handelt (8 von 14 Nennungen), deren primär Motivation in der Realisierung von Kosteneinsparungen liegt (10 von 14 Nennungen).

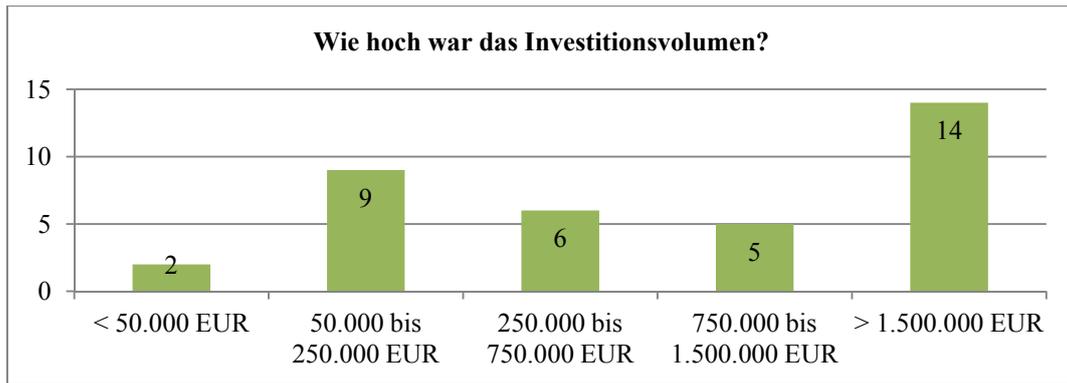


Abbildung 30: Beschreibung der Stichprobe (Investitionsvolumen)

Die Projekte sind in Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen umgesetzt worden. Der größte Teil der Unternehmen ist im Bereich Handel und Konsumgüter oder in der Industrie tätig (siehe auch Abbildung 31).

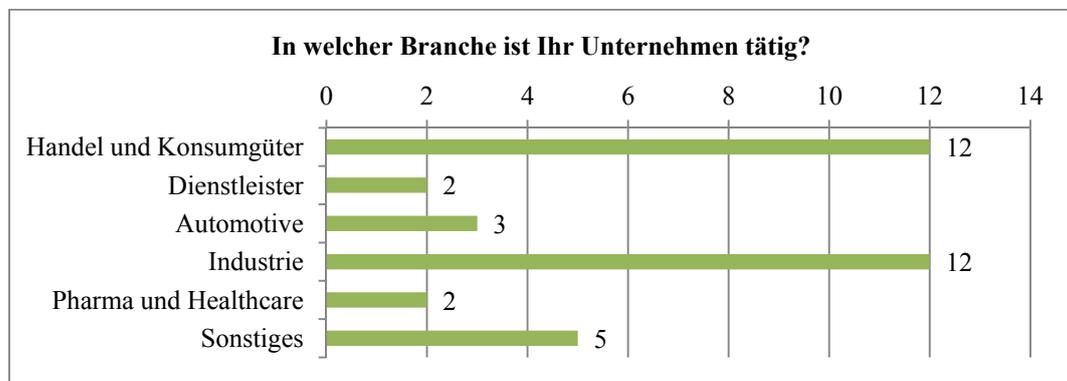


Abbildung 31: Beschreibung der Stichprobe (Branche)

In der Regel handelt es sich um größere Unternehmen, die mehr als 125 Millionen Euro Umsatz erwirtschafteten (14 und 12 Nennungen) (siehe auch Abbildung 32).

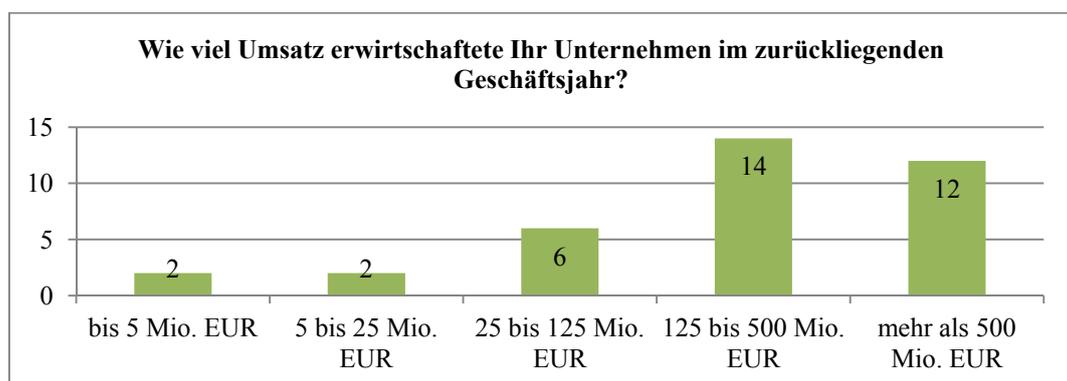


Abbildung 32: Beschreibung der Stichprobe (Umsatz)

Dieser Eindruck bestätigt sich, wenn man die Anzahl der in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter betrachtet (siehe auch Abbildung 33).

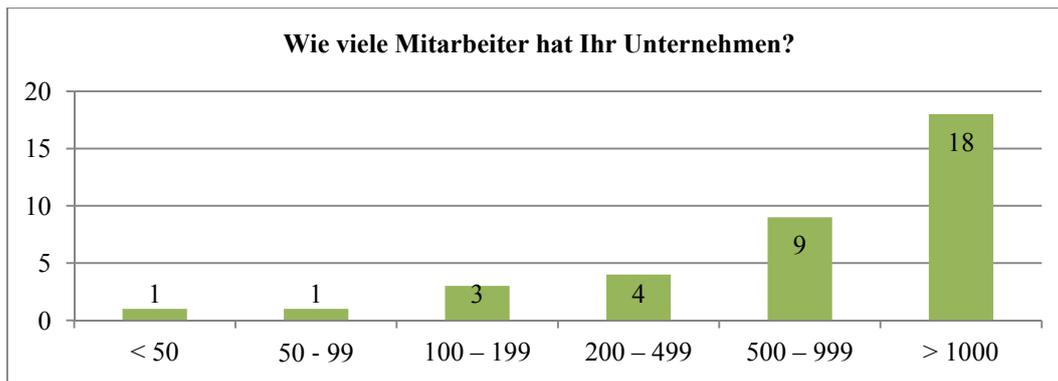


Abbildung 33: Beschreibung der Stichprobe (Anzahl der Mitarbeiter)

5.4. Ausgewählte deskriptive Ergebnisse

Die erhobenen Erfolgsgrößen sind das Projektergebnis und die Beziehungsqualität. Für beide Erfolgsgrößen sind im Rahmen einer deskriptiven Auswertung zunächst die Mittelwerte und die Standardabweichungen betrachtet worden (siehe Tabelle 10 und Tabelle 11).

Tabelle 10: Projektergebnis (deskriptive Auswertung)

Wie zufrieden sind Sie mit dem gemeinsam realisierten Projekt? „1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“	Mittelwert	Standardabweichung
Das Projekt wurde termingemäß abgewickelt.	2,13	1,71
Das Projekt wurde budgetgerecht abgewickelt.	1,79	1,53
Die Projektergebnisse stimmen mit unseren Zielsetzungen überein.	1,95	1,34
Das Projekt verlief so, wie es vorgesehen war.	2,18	1,52
Das Ergebnis erfüllt die ursprünglichen Bedürfnisse/Anforderungen.	1,82	1,33
Das Projektergebnis wird von den Endnutzern gut angenommen.	1,82	1,35
Das Ergebnis ist im täglichen Einsatz von großem Nutzen.	1,63	1,34
Das Projekt hat unsere Wettbewerbsfähigkeit gesteigert.	2,26	1,70
Insgesamt kann dieses Projekt als erfolgreich bezeichnet werden.	1,82	1,29

Insgesamt liegt das absolute Niveau des Projektergebnisses auf sehr hohem Niveau. Leichte Abweichungen nach unten sind bei der Termintreue der Projekte, dem Projektverlauf und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu beobachten.

Tabelle 11: Beziehungsqualität (deskriptive Auswertung)

Wie beurteilen Sie die Qualität Ihrer Beziehung zu diesem Anbieter? <i>1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“</i>	Mittelwert	Standardabweichung
Dieser Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe.	2,50	1,16
Insgesamt sind wir mit diesem Anbieter sehr zufrieden.	2,21	1,07
Die Zusammenarbeit mit diesem Anbieter entspricht stets unseren Erwartungen.	2,42	0,98
Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt dieser Anbieter unsere Interessen genauso wie ihre eigenen.	2,47	1,33
Wir vertrauen darauf, dass dieser Anbieter sensible Informationen über uns vertraulich behandelt.	1,74	1,13
Dieser Anbieter hält Versprechen uns gegenüber ein.	1,95	1,16
Wir verfolgen mit der Beziehung zu diesem Anbieter langfristige Ziele.	2,16	1,22
Eine langfristige Kooperation mit diesem Anbieter ist uns wichtiger als kurzfristiger Profit.	2,37	1,92
Wir beabsichtigen die Beziehung diesem Anbieter in Zukunft auszubauen.	2,66	1,75

Auch das absolute Niveau der Beziehungsqualität ist hoch. Im direkten Vergleich fallen die Bewertungen der Beziehungsqualität leicht hinter denen des Projektergebnisses zurück. Insgesamt scheint aber ein Grundvertrauen der Kunden zum Projektpartner zu bestehen.

Deutlich differenzierter fällt die Beurteilung verschiedener Qualifikationsfelder der Anbieter aus (siehe auch Tabelle 12).

Tabelle 12: Qualifikation der Anbieter (deskriptive Auswertung)

Beurteilen Sie bitte die Qualifikation des Anbieters in folgenden Feldern. <i>1 = „Umfangreiche Qualifikation“ bis 7 = „Keine Qualifikation“</i>	Mittelwert	Standardabweichung
Produktqualität	2,00	1,11
Technische Fähigkeiten	2,14	1,25
Finanzielle Stärke	2,08	1,36
Personalführungsressourcen	2,35	1,34
Bereitgestellter Kundenservice	2,46	1,26
Lieferfähigkeiten	2,19	1,15

In Anlehnung an Dawes und Kollegen (2007; 2003) wurden die Teilnehmer gebeten, anzugeben, wie stark externe Berater in die einzelnen Phasen des Projektes involviert waren. Der Anregung eines Kooperationspartners folgend, wurden die Teilnehmer darüber hinaus gebeten, die Qualität der externen Beratung in den einzelnen Phasen des Projekts einzuschätzen. Siehe hierfür auch Tabelle 13.

Tabelle 13: Externe Beratung (deskriptive Auswertung)

Projektphasen	Involvement		Qualität	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Überprüfung der Anforderungen	1,70	0,68	2,20	0,92
Spezifikation des Systems	2,20	1,14	2,40	1,27
Suche nach Informationen über Anbieter	2,80	2,15	2,50	1,72
Festlegung der Entscheidungskriterien	3,50	1,78	2,50	1,72
Überprüfung von eingereichten Angeboten	2,70	1,42	2,40	1,78
Vorauswahl von Anbietern	2,70	1,89	2,60	1,65
Bewertung der Anbieter	2,60	1,78	2,60	1,65
Auswahl eines Anbieters	2,80	1,69	2,40	1,90
Projektrealisierung	4,00	1,63	1,44	0,90
Feinspezifikation	3,60	1,78	2,20	1,48
Anlaufmanagement und Abnahme	3,60	2,50	1,78	0,97

Mithilfe von Mittelwertvergleichen wurden überprüft, ob Unterschiede in den Bewertungen des Projekterfolgs und der Beziehungsqualität auf das Engagement externer Berater zurückzuführen sind (Gravetter & Wallnau 2009, S. 307 ff.). Die Angabe, ob externe Berater in das Projekt involviert waren, diente dabei zur Gruppierung. Die erste Gruppe besteht daher aus den 10 Projekten, die mit Unterstützung externer Berater realisiert wurden. Die zweite Gruppe besteht aus den 26 Projekten, bei deren Umsetzung auf die Unterstützung externer Berater verzichtet wurden. Als Testvariablen dienten die Items zur Einschätzung des Projektergebnisses und der Beziehungsqualität. Der Test zeigt, dass keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung dieser Items bestehen. Zumindest in der Wahrnehmung der Kunden trägt das Involvement externer Planer nicht zu einem erfolgreicherem Verlauf der Projekte bei. Andererseits sehen Kunden auch die Wahrnehmung der Qualität der Beziehung zum Anbieter nicht durch das Engagement externer Berater beeinflusst. Die Propositionen 7 und 8 aus der qualitativen Studie lassen sich durch diese Ergebnisse nicht stützen (siehe hierfür auch Abschnitt 4.5.4). Ein Grund für dieses Ergebnis kann jedoch der geringe Umfang der Stichprobe sein.

Insgesamt schätzen die Teilnehmer der Befragung ihre Fähigkeit zur Beurteilung der Leistungsmerkmale intralogistischer Anlagen relativ positiv ein (siehe auch Tabelle 14).

Tabelle 14: Selbsteinschätzung Kompetenz (deskriptive Auswertung)

Fähigkeit zur Beurteilung der Leistungsmerkmale intralogistischer Anlagen <i>7-stufiges semantisches Differenzial</i>	Mittelwert	Standardabweichung
sehr sachkundig - überhaupt nicht sachkundig	2,13	0,81
sehr kompetent - überhaupt nicht kompetent	2,11	0,92
sehr bewandert - überhaupt nicht bewandert	2,18	0,77
sehr gut geschult - überhaupt nicht geschult	2,61	1,05
sehr erfahren - überhaupt nicht erfahren	2,18	0,93

Diese positive Selbsteinschätzung speist sich anscheinend auch aus den Vorerfahrungen, die im Bereich der Intralogistik bestanden (siehe auch Tabelle 15).

Tabelle 15: Vorerfahrung (deskriptive Auswertung)

Wie viel Erfahrung mit Intralogistik hatten Sie vor dem Projekt? <i>1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“</i>	Mittelwert	Standardabweichung
Unser technisches Know-how über intralogistische Anlagen war vor dem Projekt begrenzt. (r)	5,00	1,68
Wir konnten auf Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten zurückgreifen, als wir die Anforderungen definiert haben.	2,38	1,61
Dieses Projekt stellte für uns Neuland dar. (r)	5,24	1,98

Die deskriptive Auswertung der Beschaffungskompetenz der Kunden ist in Tabelle 16 zusammengefasst. Nach Einschätzung der Befragten besteht bei der Freistellung der Mitarbeiter vom Tagesgeschäft Verbesserungsbedarf (Mittelwert von 3,11). Bei der Auswahl der Anbieter ist den Befragten der Vergleich der verschiedenen Angebote eher schwer gefallen (Mittelwert von 2,86). Eine weitere Aufschlüsselung den Angaben der Befragten zur Überprüfung der Unternehmensprozesse (Mittelwert von 2,79) zeigt, dass die Überprüfung der eigenen Prozesse bei Neuinvestitionen, aber auch bei Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen eher intensiv erfolgt, bei Ersatzinvestitionen hingegen vernachlässigt wird.

Tabelle 16: Kompetenz der Kunden (deskriptive Auswertung)

Kompetenz der Kunden <i>1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“</i>	Mittelwert	Standardabweichung
Wir haben uns viele Gedanken darüber gemacht, wo wir stehen und wohin wir wollen.	2,00	1,27
Im Verlauf des Projekts haben wir unsere Unternehmensprozesse auf den Prüfstand gestellt.	2,79	1,91
Am Anfang des Projekts stand für uns eine klar umrissene Aufgabe.	2,16	1,50
Wir haben konkrete Ziele formuliert, die wir mit dem Projekt erreichen wollten.	1,82	1,23
Wir haben Daten und Informationen zusammengetragen, um sie den Anbietern vor dem Projekt bereitstellen zu können.	1,68	0,70
Ich würde auch im Nachhinein sagen, dass unsere Erwartungen an das Projekt realistisch waren.	1,87	1,12
Es ist uns leicht gefallen, die Ausschreibungsunterlagen für das Projekt zu erstellen.	2,43	1,44
Wir wollten den Anbietern unser Wunschsystem möglichst bis ins kleinste Detail beschreiben.	2,11	0,92
Die Angebote der Anbieter waren für uns leicht vergleichbar.	2,86	1,34
Es gab klar definierte Kriterien, anhand derer wir die Angebote der Anbieter gegeneinander abwogen haben.	2,27	1,48
Wir konnten immer gut nachvollziehen, worin die Unterschiede zwischen den Angeboten der Anbieter bestanden.	2,59	1,48
Über alternative Technologien konnten wir auf Augenhöhe mit den Anbietern diskutieren.	2,30	1,31
Wir hatten eine klare Vorstellung davon, wie das neue System die Arbeit in unserem Unternehmen verändern wird.	2,16	1,41
Das Projektteam ist in ausreichendem Maße vom Tagesgeschäft freigestellt worden.	3,11	1,69
Innerhalb unseres Projektteams gab es eine klare Aufgabenverteilung.	2,16	1,35
Das Projekt wurde von Anfang bis Ende durch die gleichen Mitarbeiter begleitet.	1,74	1,52
Das Projektteam hatte ausreichend Entscheidungsbefugnis.	2,00	1,49
Wir haben den Aufwand in keiner Weise unterschätzt, den ein solches Projekt mit sich bringt.	2,42	1,61
Bei wichtigen Entscheidungen haben wir nie lange gebraucht, um uns festzulegen.	2,18	1,29

Als Vergleichsmaßstab für die Kompetenz der Kunden dient die Kompetenz der Anbieter, deren deskriptive Auswertung in Tabelle 17 zusammengefasst ist. Nach Einschätzung der Befragten besteht vor allem in der Kenntnis der Besonderheiten der Branche des Kunden noch Verbesserungspotential für die Anbieter (Mittelwert von 2,70). Erstaunlich ist die vergleichsweise kritische Einschätzung der Befragten in Hinblick auf das Lösungskonzept des Anbieters (Mittelwert von 2,54), bedenkt man, dass es sich hier um eine Beurteilung des letztendlich ausgewählten Anbieters handelt.

Tabelle 17: Kompetenz der Anbieter (deskriptive Auswertung)

Kompetenz der Anbieter <i>1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“</i>	Mittelwert	Standardabweichung
Die Mitarbeiter des Anbieters haben unsere Situation und die Zielsetzung des Projekts verstanden.	2,14	1,46
Die Mitarbeiter des Anbieters konnten sich gut in unsere Situation reindenken.	2,19	1,35
Die Mitarbeiter des Anbieters kennen die Besonderheiten unserer Branche.	2,70	1,54
Die Mitarbeiter des Anbieters haben uns dabei unterstützt, unsere Anforderungen zu konkretisieren.	2,41	1,44
Erst in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Anbieters ist uns klar geworden, was eigentlich unser Problem ist.	4,54	1,84
Die Mitarbeiter des Anbieters haben ein schlüssiges Lösungskonzept vorgestellt.	2,54	1,68
Die Mitarbeiter des Anbieters haben auf uns einen fachkompetenten Eindruck gemacht.	2,08	1,42
Die Mitarbeiter des Anbieters haben ein System angeboten, was uns geeignet erschien, unsere Ziele zu erreichen.	2,16	1,48
Die Mitarbeiter des Anbieters haben sich mit innovativen Vorschlägen in das Projekt eingebracht.	2,68	1,73
Es gab eine klare Aufgabenverteilung unter den Projektmitarbeitern.	2,11	1,45
Bei Fragen wussten wir immer, an welchen Projektmitarbeiter wir uns wenden können.	2,03	1,40
Das Projekt wurde von Anfang bis Ende durch die gleichen Mitarbeiter begleitet.	2,65	2,18
Die Projektmitarbeiter haben sich genügend Zeit für uns genommen.	2,16	1,14
Die Projektmitarbeiter waren zu stark auch in andere Projekte eingebunden. (r)	3,95	1,99

Damit ist die Darstellung ausgewählter deskriptiver Ergebnisse abgeschlossen. Der folgende Abschnitt widmet sich der Überprüfung der Messmodelle.

5.5. Überprüfung der Messmodelle

Dieser Abschnitt widmet sich der Messung und Güte, sowohl der Beschaffungskompetenz (5.5.1) als auch der Erfolgsgrößen (5.5.2).

5.5.1. Messung und Güte der Beschaffungskompetenz

Die Facetten der Beschaffungskompetenz werden als reflektive Messung konzeptualisiert. In diesem Fall wird unterstellt, dass jeder Indikator eine fehlerbehaftete Messung des dahinter

liegenden Konstrukts darstellt. Die Messfehler spalten sich in einen zufälligen und systematischen Teil auf. Reliabilität einer Messung (Zuverlässigkeit) liegt vor, wenn kein Zufallsfehler auftritt. In diesem Fall würden bei einer Reproduktion exakt die gleichen Ergebnisse erzielt werden. Validität einer Messung (konzeptionelle Richtigkeit) liegt vor, wenn kein systematischer Fehler auftritt (Churchill 1979). Validität gewährleistet, dass das Messinstrument auch wirklich das misst, was es messen soll (Homburg & Giering 1996). Vor der weiteren Analyse wird daher im Rahmen der Beurteilung der Güte überprüft, ob die Messung der Konstrukte als hinreichend reliabel und valide bezeichnet werden kann.

Die Güte reflektiver Messungen wird durch verschiedene Gütekriterien sichergestellt, die sich mit vier Bereichen– der Inhaltsvalidität, der Indikatorreliabilität, der Konstruktreliabilität und der Diskriminanzvalidität – beschäftigen (Homburg & Giering 1996).

Die **Inhaltsvalidität** beschreibt die inhaltliche Zugehörigkeit der Indikatoren zu einem Konstrukt. Inhaltsvalidität ist gegeben, wenn alle Bedeutungsinhalte und Facetten eines Konstrukts durch dessen Items abgebildet werden (Bohrnstedt 1970). Zur Überprüfung der Inhaltsvalidität eignet sich die explorative Faktorenanalyse. Die explorative Faktorenanalyse ermittelt die zugrunde liegende Faktorstruktur eines Konstrukts, ohne dass bereits Hypothesen über die Zuordnung der Faktoren vorliegen. Inhaltsvalidität besteht, wenn die tatsächliche mit der angenommenen Faktorstruktur übereinstimmt.

Die **Indikatorreliabilität** befasst sich mit dem Anteil der Varianz eines Indikators, der durch das zugrunde liegende latente Konstrukt erklärt wird. Im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse kann die Indikatorreliabilität durch eine Betrachtung der Kommunalitäten abgesichert werden. Als Richtwert gilt, dass die Kommunalitäten der Indikatoren nicht kleiner als 0,4 sein sollten (Homburg & Baumgartner 1998). Darüber hinaus sind für die Absicherung der Indikatorreliabilität die Faktorladungen der Indikatoren zu betrachten, wobei die Indikatoren ausreichend hoch (z. B. $> 0,4$) auf dem jeweiligen Konstrukt laden sollten.

Konstruktreliabilität ist gegeben, wenn alle Indikatoren eines Konstrukts eine hinreichend starke Beziehung untereinander aufweisen (Bagozzi & Baumgartner 1994). Eine geeignete Prüfgröße für die Konstruktreliabilität ist Cronbachs Alpha (Cronbach 1951). Der Wertebereich von Cronbachs Alpha liegt zwischen Null und Eins. Als Richtwert, ab dem von akzeptabler Reliabilität ausgegangen werden kann, hat sich die Grenze von 0,7 etabliert (Nunnally 1978).

Allerdings besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Cronbachs Alpha und der Anzahl der Indikatoren (Homburg & Giering 1996). Ergänzend kann daher die Item-to-Total-Korrelation herangezogen werden. Sie ist definiert als die Korrelation eines Indikators mit der Summe aller anderen Indikatoren des Faktors (Homburg & Giering 1996). Die Item-to-Total-Korrelation kann als Kriterium für die Elimination einzelner Indikatoren verwendet werden. Die Konstruktreliabilität lässt sich in der Regel dadurch steigern, dass der Indikator mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation gestrichen wird (Churchill 1979).

Die Überprüfung der **Diskriminanzvalidität** gewährleistet letztendlich die Unterschiedlichkeit der Messungen der verschiedenen Konstrukte. Sie gibt an, inwieweit die operationalisierten, reflektiven Konstrukte tatsächlich auch eigenständige Faktoren darstellen (Eberl & Zinnbauer 2004). Ausgangspunkt für die Überprüfung der Diskriminanzvalidität ist die Betrachtung der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) eines Konstrukts. Generell gilt, dass die DEV einen Wert von 0,5 nicht unterschreiten sollte, da ansonsten der überwiegende Teil der Varianz auf den Fehlerterm entfällt (Homburg & Giering 1996). Des Weiteren hat sich zur Absicherung der Diskriminanzvalidität das Fornell-Larcker-Kriterium etabliert (Fornell & Larcker 1981). Demnach liegt Diskriminanzvalidität vor, wenn die Quadratwurzel der durchschnittlich erklärten Varianz größer als die Korrelation zwischen den Konstrukten ist (Fornell & Larcker 1981).

Nachfolgend wird der Prozess der Skalenbereinigung für die drei Facetten der Beschaffungskompetenz beschrieben.

Anfänglich wurde die Problemdefinitions-kompetenz durch sieben Items abgebildet. Diesen Ausgangspunkt für die Beurteilung der Skala dokumentiert Tabelle 18.

Tabelle 18: Ausgangslage Problemdefinitions-kompetenz

Items Problemdefinitions-kompetenz	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladungen (>0,4)
Wir haben uns viele Gedanken darüber gemacht, wo wir stehen und wohin wir wollen. [PD_1]	,581	,495	,301 (,562)
Im Verlauf des Projekts haben wir unsere Unternehmensprozesse auf den Prüfstand gestellt. [PD_2]	,079	,914	-,316 (,980)
Am Anfang des Projekts stand für uns eine klar umrissene Aufgabe. [PD_3]	,718	,861	,937 (-,039)
Wir haben konkrete Ziele formuliert, die wir mit dem Projekt erreichen wollten. [PD_4]	,796	,894	,899 (-,142)
Wir haben Daten und Informationen zusammengetragen, um sie den Anbietern vor dem Projekt bereitstellen zu können. [PD_5]	,225	,171	,426 (,153)
Ich würde auch im Nachhinein sagen, dass unsere Erwartungen an das Projekt realistisch waren. [PD_6]	,707	,599	,655 (,276)
Es ist uns leicht gefallen, die Ausschreibungsunterlagen für das Projekt zu erstellen. [PD_7]	,412	,442	,689 (-,182)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cronbachs Alpha (>0,7): 0,75 ■ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,63 (0,44 + 0,18) 			

Die Konstrukt-reliabilität erreicht mit einem Cronbachs Alpha von 0,75 bereits am Anfang den erforderlichen Grenzwert. Allerdings deutet die zweifaktorielle Struktur der Problemdefinitions-kompetenz auf nicht ausreichende Inhaltsvalidität hin. Da die Kommunalität des Items PD_5 mit 0,171 deutlich hinter der für die Absicherung der Indikatorreliabilität empfohlenen Wert zurückbleibt, wird in einem ersten Schritt das Item PD_5 („Wir haben Daten und Informationen zusammengetragen, um sie den Anbietern vor dem Projekt bereitstellen zu können.“) aus der Skala eliminiert. Da sich dadurch aber immer noch keine einfaktorielle Struktur des Konstrukts ergibt wird mit gleicher Begründung auch das Item PD_2 („Im Verlauf des

Projekts haben wir unsere Unternehmensprozesse auf den Prüfstand gestellt.“) aus der Skala ausgeschlossen. Die Betrachtung der Faktorladungen unterstützt diesen Schluss, da das Item PD_2 als einziges Item eine hohe Ladung auf dem zweiten Faktor zeigt. Hierdurch wird schlussendlich die angestrebte einfaktorielle Struktur des Konstrukts erreicht. Aufgrund einer zu geringen Kommunalität wird allerdings abschließend noch das Item PD_1 („Wir haben uns viele Gedanken darüber gemacht, wo wir stehen und wohin wir wollen.“) aus der Skala entfernt. Danach erreichen sowohl die Kommunalitäten als auch die Faktorladungen die jeweils üblichen Grenzwerte. Damit alle erforderlichen Gütekriterien hinreichend erfüllt sind, wurden also insgesamt drei Items aus der Skala eliminiert (siehe auch Tabelle 19).

Tabelle 19: Eliminierte Items Problemdefinitions-kompetenz

Eliminierte Items der Facette Problemdefinitions-kompetenz:	
■	Wir haben uns viele Gedanken darüber gemacht, wo wir stehen und wohin wir wollen. [PD_1] (3. Elimination)
■	Im Verlauf des Projekts haben wir unsere Unternehmensprozesse auf den Prüfstand gestellt. [PD_2] (2. Elimination)
■	Wir haben Daten und Informationen zusammengetragen, um sie den Anbietern vor dem Projekt bereitstellen zu können. [PD_5] (1. Elimination)

Die resultierenden Ergebnisse der Beurteilung der Güte der Messung für die Problemdefinitions-kompetenz sind in Tabelle 20 zusammengefasst. Ein erster Hinweis auf zudem ausreichend vorhandene Diskriminanzvalidität der Skala ergibt sich aus der Betrachtung der durchschnittlich erfassten Varianz. Sie liegt mit 0,67 über dem kritischen Wert. Den finalen Charakter dieser Lösung unterstützt auch ein Blick auf die Item-to-Total-Statistik, die zeigt, dass sich auch die Konstrukt-reliabilität nicht durch die Elimination weiterer Items steigern lässt. Abschließend wird die Problemdefinitions-kompetenz daher durch vier Items erfasst.

Tabelle 20: Messung und Güte der Problemdefinitions-kompetenz

Items Problemdefinitions-kompetenz	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Am Anfang des Projekts stand für uns eine klar umrissene Aufgabe. [PD_3]	,855	,848	,921
Wir haben konkrete Ziele formuliert, die wir mit dem Projekt erreichen wollten. [PD_4]	,841	,883	,940
Ich würde auch im Nachhinein sagen, dass unsere Erwartungen an das Projekt realistisch waren. [PD_6]	,650	,514	,717
Es ist uns leicht gefallen, die Ausschreibungsunterlagen für das Projekt zu erstellen. [PD_7]	,631	,428	,654
<ul style="list-style-type: none"> ■ Conbachs Alpha (>0,7): 0,88 ■ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,67 ■ Faktor-reliabilität (>0,6): 0,89 			

Ursprünglich waren für die Erfassung der Lösungsbewertungskompetenz sechs Items vorgesehen. Dieser Ursprung für die Gütebeurteilung dieser Facette der Beschaffungskompetenz ist in Tabelle 21 abgebildet.

Tabelle 21: Ausgangslage Lösungsbewertungskompetenz

Items Lösungsbewertungskompetenz	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Wir wollten den Anbietern unser Wunschsystem möglichst bis ins kleinste Detail beschreiben. [LB_1]	,169	,117	,156 (,304)
Die Angebote der Anbieter waren für uns leicht vergleichbar. [LB_2]	,828	,813	,901 (-,039)
Es gab klar definierte Kriterien, anhand derer wir die Angebote der Anbieter gegeneinander abwogen haben. [LB_3]	,800	,770	,876 (-,061)
Wir konnten immer gut nachvollziehen, worin die Unterschiede zwischen den Angeboten der Anbieter bestanden. [LB_4]	,854	,999	,982 (-,184)
Überalternative Technologien konnten wir auf Augenhöhe mit den Anbietern diskutieren. [LB_5]	,791	,715	,844 (,043)
Wir hatten eine klare Vorstellung davon, wie das neue System die Arbeit in unserem Unternehmen verändern wird. [LB_6]	,340	,398	,357 (,520)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conbachs Alpha (>0,7): 0,85 ▪ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,64 (0,57 + 0,07) 			

Auch im Falle der Lösungsbewertungskompetenz besteht von Anfang an eine hohe Konstruktreliabilität (Cronbachs Alpha 0,85). Durch die Elimination des Items LB_1 („*Wir wollten den Anbietern unser Wunschsystem möglichst bis ins kleinste Detail beschreiben.*“), welches lediglich eine marginale Kommunalität von 0,074 erreicht, kann schnell eine einfaktorielle Struktur des Konstrukts erreicht werden. Aus dem gleichen Grund (die Kommunalität erreicht ebenfalls einen sehr geringen Wert von 0,104) wird in einem zweiten Schritt auch das Item LB_6 („*Wir hatten eine klare Vorstellung davon, wie das neue System die Arbeit in unserem Unternehmen verändern wird.*“) aus der Skala ausgeschlossen. Letztendlich ist also die Elimination von zwei Items notwendig, damit die Skala die erforderlichen Gütekriterien erfüllt (siehe auch Tabelle 22).

Tabelle 22: Eliminierte Items Lösungsbewertungskompetenz

<p>Eliminierte Items der Facette Lösungsbewertungskompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir wollten den Anbietern unser Wunschsystem möglichst bis ins kleinste Detail beschreiben. [LB_1] (1. Elimination) ▪ Wir hatten eine klare Vorstellung davon, wie das neue System die Arbeit in unserem Unternehmen verändern wird. [LB_6] (2. Elimination)

Die resultierenden Ergebnisse der Beurteilung der Güte der Messung für die Lösungsbewertungskompetenz ist in Tabelle 23 zusammengefasst. Auch in diesem Fall liegt die durchschnittlich erfasste Varianz des Konstrukts nach dem Bereinigungsprozess deutlich über dem erforderlichen Grenzwert. Ebenso wie bei der Problemdefinitionskompetenz lässt sich auch im Falle der Lösungsbewertungskompetenz die Konstruktreliabilität nicht durch die Elimina-

tion weiterer Items steigern. Dieses Ergebnis spricht dafür, die Lösungsbewertungskompetenz im weiteren Verlauf der Arbeit durch vier Items abzubilden.

Tabelle 23: Messung und Güte der Lösungsbewertungskompetenz

Items Lösungsbewertungskompetenz	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Die Angebote der Anbieter waren für uns leicht vergleichbar. [LB_2]	,873	,813	,902
Es gab klar definierte Kriterien, anhand derer wir die Angebote der Anbieter gegeneinander abwogen haben. [LB_3]	,850	,770	,878
Wir konnten immer gut nachvollziehen, worin die Unterschiede zwischen den Angeboten der Anbieter bestanden. [LB_4]	,945	,984	,992
Überalternative Technologien konnten wir auf Augenhöhe mit den Anbietern diskutieren. [LB_5]	,810	,695	,833
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conbachs Alpha (>0,7): 0,95 ▪ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,82 ▪ Faktorreabilität (>0,6): 0,95 			

Zur Messung der dritten Facette der Beschaffungskompetenz, der Projektmanagementkompetenz, waren anfangs sechs Items bestimmt. Diese Startlösung für den Skalenbereinigungsprozess dokumentiert Tabelle 24.

Tabelle 24: Ausgangslage Projektmanagementkompetenz

Items Projektmanagementkompetenz	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Das Projektteam ist in ausreichendem Maße vom Tagesgeschäft freigestellt worden. [PM_1]	,496	,287	,536
Innerhalb unseres Projektteams gab es eine klare Aufgabenverteilung. [PM_2]	,751	,656	,810
Das Projekt wurde von Anfang bis Ende durch die gleichen Mitarbeiter begleitet. [PM_3]	,601	,412	,642
Das Projektteam hatte ausreichend Entscheidungsbefugnis. [PM_4]	,807	,801	,895
Wir haben den Aufwand in keiner Weise unterschätzt, den ein solches Projekt mit sich bringt. [PM_5]	,623	,490	,700
Bei wichtigen Entscheidungen haben wir nie lange gebraucht, um uns festzulegen. [PM_6]	,710	,598	,773
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conbachs Alpha (>0,7): ,86 ▪ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5):0,54 			

Erneut ist die Konstruktreliabilität bereits zu Beginn ausreichend, wie das Cronbachs Alpha von 0,862 zeigt. Erfreulicherweise weist die Projektmanagementkompetenz bereits bei der Ausgangslösung eine einfaktorielle Struktur auf. Dies bestätigt die ausreichende Inhaltsvalidität des Konstrukts. Eine Betrachtung der Kommunalitäten legt allerdings trotzdem die Elimination des Items PM_1 („Das Projektteam ist in ausreichendem Maße vom Tagesgeschäft freigestellt worden“) nahe. Auch wenn die Kommunalität des Items PM_3 („Das Projekt wurde von Anfang bis Ende durch die gleichen Mitarbeiter begleitet.“) im folgenden Schritt nur noch knapp den Grenzwert verfehlt, wird auch dieses Item bei der folgenden Analyse

nicht weiter berücksichtigt. Nach der Elimination von zwei Items erfüllt die Projektmanagementkompetenz die erforderlichen Gütekriterien (siehe auch Tabelle 25).

Tabelle 25: Eliminierte Items Projektmanagementkompetenz

<p>Eliminierte Items der Facette Projektmanagementkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projektteam ist in ausreichendem Maße vom Tagesgeschäft freigestellt worden. [PM_1] (1. Elimination) ▪ Das Projekt wurde von Anfang bis Ende durch die gleichen Mitarbeiter begleitet. [PM_3] (2. Elimination)

Die resultierenden Ergebnisse der Beurteilung der Güte der Messung für die Projektmanagementkompetenz ist in Tabelle 26 zusammengefasst. Die durchschnittlich erfasste Varianz genügt den Ansprüchen, so dass von hinreichender Diskriminanzvalidität ausgegangen werden kann. Die Item-to-Total-Statistik zeigt auch für die dritte Facette der Beschaffungskompetenz, dass sich die Konstruktreliaibilität durch die Elimination weiterer Items nicht mehr steigern lässt. Nach Abschluss des Prozesses der Skalenbereinigung wird die Projektmanagementkompetenz durch vier Items erfasst.

Tabelle 26: Messung und Güte der Projektmanagementkompetenz

Items Projektmanagementkompetenz	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Innerhalb unseres Projektteams gab es eine klare Aufgabenverteilung. [PM_2]	,720	,607	,779
Das Projektteam hatte ausreichend Entscheidungsbefugnis. [PM_4]	,758	,716	,846
Wir haben den Aufwand in keiner Weise unterschätzt, den ein solches Projekt mit sich bringt. [PM_5]	,692	,567	,753
Bei wichtigen Entscheidungen haben wir nie lange gebraucht, um uns festzulegen. [PM_6]	,757	,669	,818
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conbach's Alpha (>0,7): ,87 ▪ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,64 ▪ Faktorreliaibilität (>0,6): 0,88 			

Insgesamt werden also alle drei Facetten der Beschaffungskompetenz im weiteren Verlauf der Arbeit durch vier Items berücksichtigt. Das Konstrukt weist somit insgesamt eine sehr ausgeglichene Struktur auf.

In der tabellarischen Darstellung unberücksichtigt ist die Überprüfung der Diskriminanzvalidität mittels des Fornell-Larcker-Kriteriums. Die Ergebnisse der Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums sind in Tabelle 27 dargestellt. Das Fornell-Larcker-Kriterium wird lediglich für die Beziehungsqualität nicht erfüllt. Dies liegt daran, dass die beiden Erfolgsgrößen das Projektergebnis und die Beziehungsqualität stark korrelieren. Wesentlich ist, dass die drei Facetten der Beschaffungskompetenz das Fornell-Larcker-Kriterium augenscheinlich nicht verletzen.

Tabelle 27: Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums

	PD	LB	PM	PE	BQ
Problemdefinition (PD)	0,00	0,45	0,50	0,39	0,42
Lösungsbewertung (LB)	0,45	0,00	0,30	0,14	0,33
Projektmanagement (PM)	0,50	0,30	0,00	0,34	0,47
Projektergebnis (PE)	0,39	0,14	0,34	0,00	0,67
Beziehungsqualität (BQ)	0,42	0,33	0,47	0,67	0,00
DEV	0,67	0,82	0,64	0,74	0,59
FLK	erfüllt	erfüllt	erfüllt	erfüllt	nicht erfüllt

Der abschließenden Prüfung der Struktur des Konstrukts dient eine weitere explorative Faktorenanalyse, welche die Items aller drei Facetten gleichzeitig einschließt. Im Idealfall dient dies der zusätzlichen Bestätigung der theoretischen Faktorstruktur. Klar werden an dieser Stelle die Einschränkungen, denen die Analyse durch die geringe Stichprobengröße unterliegt, deutlich. Eine klare Reproduktion der Konstruktstruktur gelingt nicht. Unter der Vorgabe, dass den Daten drei Faktoren zugrundeliegen, lässt sich allerdings ein Ergebnis erzielen, dass in Hinblick auf die geringe Stichprobengröße eine zumindest akzeptable Lösung zu sein scheint (siehe auch Tabelle 28, Faktorladungen kleiner als ,300 werden nicht angezeigt).

Tabelle 28: Explorative Faktorenanalyse

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Am Anfang des Projekts stand für uns eine klar umrissene Aufgabe. [PD_3]			,937
Wir haben konkrete Ziele formuliert, die wir mit dem Projekt erreichen wollten. [PD_4]		,332	,676
Ich würde auch im Nachhinein sagen, dass unsere Erwartungen an das Projekt realistisch waren. [PD_6]		,478	,372
Es ist uns leicht gefallen, die Ausschreibungsunterlagen für das Projekt zu erstellen. [PD_7]	,461		,422
Die Angebote der Anbieter waren für uns leicht vergleichbar. [LB_2]	,845		
Es gab klar definierte Kriterien, anhand derer wir die Angebote der Anbieter gegeneinander abwogen haben. [LB_3]	,735		
Wir konnten immer gut nachvollziehen, worin die Unterschiede zwischen den Angeboten der Anbieter bestanden. [LB_4]	1,031		
Über alternative Technologien konnten wir auf Augenhöhe mit den Anbietern diskutieren. [LB_5]	,779	,346	
Innerhalb unseres Projektteams gab es eine klare Aufgabenverteilung. [PM_2]		,587	
Das Projektteam hatte ausreichend Entscheidungsbefugnis. [PM_4]		,583	,343
Wir haben den Aufwand in keiner Weise unterschätzt, den ein solches Projekt mit sich bringt. [PM_5]		,872	
Bei wichtigen Entscheidungen haben wir nie lange gebraucht, um uns festzulegen. [PM_6]		,854	

Die Faktorladungsmatrix zeigt, dass sich zumindest die Lösungsbewertungskompetenz relativ klar in Form von Faktor 1 von den beiden anderen Facetten abgrenzt. Etwas weniger deutlich

finden sich auch die beiden anderen Facetten der Beschaffungskompetenz wieder. Die Items, welche die Problemdefinitionskompetenz abbilden, laden vorrangig auf Faktor 3. Die Items, welche die Projektmanagementkompetenz darstellen, laden vorrangig auf Faktor 2. Allerdings sind die Ladungen weniger hoch. Außerdem ist die Zuordnung der Items nicht immer ganz eindeutig, da ähnlich hohe Ladungen auf anderen Faktoren vorliegen.

Die Darstellung der Messung und die Überprüfung der Güte sind damit für die Beschaffungskompetenz abgeschlossen.²²

5.5.2. Messung und Güte der Erfolgsgrößen

Als marketingrelevante Erfolgsgrößen sind das Projektergebnis und die Beziehungsqualität im Fragebogen berücksichtigt worden. Für die Messung beider Erfolgsgrößen konnte auf etablierte Skalen in der Literatur zurückgegriffen werden.

Oft wird das Projektergebnis als eisernes Dreieck („*Iron Triangle*“) verstanden, bestehend aus der Termintreue, der Budgettreue und der Erfüllung der technischen Spezifikation (Atkinson 1999). Die Abbildung des Projektergebnisses wird allerdings immer öfter um die Beurteilung des Projektverlaufs, die Einschätzungen der Akzeptanz der Projektergebnisse durch die Endnutzer oder auch die Bewertung der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Projekt ergänzt (Bryde 2005). Ein Vorreiter bei dieser Entwicklung ist gerade das im Projektmanagement oft verwendete Project Implementation Profile (PIP) (Slevin & Pinto 1986; Pinto 1990). Die Items zur Messung des Projektergebnisses entstammen einer Weiterentwicklung des PIP, die in Pinto, Slevin und English (2009) zur Messung des Projektergebnisses verwendet wird. Die Skala besteht aus 9 Items. Alle Items werden auf einer 7-stufigen Likert-Skala gemessen (*Bitte drücken Sie Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen durch das Ankreuzen des entsprechenden Kästchens aus (von 1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“*).

Tabelle 29 enthält die Items zur Messung des Projektergebnisses und gibt einen Überblick über die zusammenfassende Gütebeurteilung des Projektergebnisses:

²²Die Beurteilung der Güte der Messung der Kompetenz der Anbieter zeigt ebenfalls keine besonderen Auffälligkeiten. Eine Zusammenfassung der Gütebeurteilung analog zur Beschaffungskompetenz findet sich im Anhang der Arbeit.

Tabelle 29: Messung und Güte des Projektergebnisses

Items Projekterfolg	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Das Projekt wurde termingemäß abgewickelt.	,624	,396	,629
Das Projekt wurde budgetgerecht abgewickelt.	,621	,390	,624
Die Projektergebnisse stimmen mit unseren Zielsetzungen überein.	,931	,911	,954
Das Projekt verlief so, wie es vorgesehen war.	,889	,815	,903
Das Ergebnis erfüllt die ursprünglichen Bedürfnisse/Anforderungen.	,912	,891	,944
Das Projektergebnis wird von den Endnutzern gut angenommen.	,942	,947	,973
Das Ergebnis ist im täglichen Einsatz von großem Nutzen.	,849	,791	,890
Das Projekt hat unsere Wettbewerbsfähigkeit gesteigert.	,570	,386	,622
Insgesamt kann dieses Projekt als erfolgreich bezeichnet werden.	,936	,929	,964
Eliminierte Items: /			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conbach's Alpha (>0,7): 0,95 ▪ Erklärte Gesamtvarianz (>0,5): 0,72 ▪ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,74 ▪ Faktorreabilität (>0,6): 0,96 			

Lediglich die Kommunalitäten der Items, die die Termintreue und die Budgettreue erfassen, liegen knapp unter dem Grenzwert. Da es sich um eine etablierte Skala handelt, wird dennoch darauf verzichtet die beiden Items aus der weiteren Analyse auszuschließen.

Nach Crosby et al. (1990) und Dorsch et al. (1998) setzt sich die Beziehungsqualität im industriellen Kontext aus den Faktoren Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment zusammen. Eben diese drei Faktoren werden auch durch die Skala von Walter et al. (2003) abgebildet, die in diesem Fall zur Erhebung der Beziehungsqualität genutzt wurde. Leicht gekürzt, damit die Fragen dem Untersuchungskontext besser entsprechen, beinhaltet die Skala zur Messung der Beziehungsqualität für jeden Faktor drei Items, so dass die Beziehungsqualität insgesamt durch 9 Items erfasst wurde. Auch die Beziehungsqualität wurde auf einer 7-stufigen Likert-Skala gemessen (*Bitte drücken Sie Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen durch das Ankreuzen des entsprechenden Kästchens aus (von 1 = „Stimme voll und ganz zu“ bis 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“*).

Einen Überblick über die Items zur Messung der Beziehungsqualität und eine zusammenfassende Gütebeurteilung liefert Tabelle 30:

Tabelle 30: Messung und Güte der Beziehungsqualität

Items Beziehungsqualität	Item-to-Total	Kommunalitäten (>0,4)	Faktorladung (>0,4)
Der Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe.	,760	,685	,828
Insgesamt sind wir mit dem Anbieter sehr zufrieden.	,837	,809	,900
Die Zusammenarbeit mit dem Anbieter entspricht stets unseren Erwartungen.	,729	,615	,784
Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Anbieter unsere Interessen genauso wie ihre eigenen.	,738	,636	,798
Wir vertrauen darauf, dass der Anbieter sensible Informationen über uns vertraulich behandelt.	,679	,470	,686
Der Anbieter hält Versprechen uns gegenüber ein.	,679	,697	,835
Wir verfolgen mit der Beziehung zu dem Anbieter langfristige Ziele.	,717	,508	,713
Eine langfristige Kooperation mit dem Anbieter ist uns wichtiger als kurzfristiger Profit.	,683	,475	,689
Wir beabsichtigen die Beziehung zu dem Anbieter in Zukunft auszubauen.	,620	,392	,626
Eliminierte Items: /			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conbachs Alpha (> 0,7): 0,92 ▪ Erklärte Gesamtvarianz (>0,5): 0,59 ▪ Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5): 0,59 ▪ Faktorreabilität (>0,6): 0,93 			

Einzig die Kommunalitäten eines Items, welches das Commitment des Kunden zur Beziehung erfasst, liegt knapp unter dem Grenzwert. Wieder wird mit dem Argument, dass es sich um eine etablierte Skala handelt, darauf verzichtet das Item aus der weiteren Analyse auszuschließen.

Die Darstellung der Messung und die Beurteilung der Güte sind damit für die Erfolgsgrößen, Projektergebnis und Beziehungsqualität abgeschlossen.

Diesen Analyseabschnitt vervollständigend wird abschließend zur Problematik möglicher Datenverzerrungen (**Common Method Bias**) Stellung genommen. Die Absicht hierbei ist, möglichst auszuschließen, dass Zusammenhänge in den Daten nicht durch inhaltliche Aspekte sondern durch die Untersuchungsmethode selbst hervorgerufen werden (Podsakoff u. a. 2003). Derartige verzerrende Tendenzen können unterschiedliche Ursachen haben (für einen Überblick siehe z. B. Podsakoff u. a. 2003), wobei für die vorliegende Arbeit besonders die Entscheidung, dieselbe Datenquelle (Befragungsdaten) zur Erhebung der abhängigen (Erfolgsgrößen) wie auch der unabhängigen Größen (Kompetenzfacetten) heranzuziehen, Gefahrenpotential birgt. Neigungen im Antwortverhalten von Auskunftspersonen, wie das Streben nach konsistenter Beantwortung sowie das Treffen sozial erwünschter Aussagen, können zu unerwünschten Verzerrungen der Daten führen (Podsakoff u. a. 2003).

Den Empfehlungen von Podsakoff u. a. (2003) folgend wurden bereits beim Aufbau des Fragebogens Maßnahmen ergriffen, um derartige Verzerrungen zu vermeiden. Dementsprechend wurde den Auskunftspersonen strikte Anonymität zugesichert, was die Wahrscheinlichkeit

sozial erwünschter Antworten minimieren soll. Ebenso wurde bei der Reihenfolge der Fragen bewusst auf diese Problematik Rücksicht genommen, indem die Fragen zur Beurteilung der anhängigen Variablen (Projekterfolg und Beziehungsqualität) gleich zu Beginn des Fragebogens platziert wurden.

5.6. Überprüfung der Erfolgswirksamkeit

Im folgenden Abschnitt steht die Prüfung der postulierten Zusammenhänge, im speziellen die Betrachtung der Auswirkungen der Kompetenzen von Kunden und Anbietern auf die marketingrelevanten Erfolgsgrößen, im Mittelpunkt. Die Erfolgswirksamkeit der jeweiligen Kompetenzkonstrukte wird mithilfe von Regressionsmodellen, zunächst auf Konstrukt-Ebene (5.6.1) und anschließend auf Item-Ebene (5.6.2), beleuchtet.

5.6.1. Regressionen auf Konstrukt-Ebene

Die Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz wird weiter anhand von Regressionsanalysen untersucht. Die Regressionsanalyse dient der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen einer abhängigen Variable und einer oder mehrerer unabhängiger Variablen (Backhaus u. a. 2008). In diesem Fall fließen die drei Facetten der Beschaffungskompetenz als unabhängige Variablen sowie jeweils die beiden Erfolgsgrößen, Projekterfolg und Beziehungsqualität, als abhängige Variablen in die Regressionsmodelle ein. Dabei werden jeweils die gespeicherten Faktorwerte, die im Rahmen der Beurteilung der Güte thematisiert wurden, verwendet.

Vor der Durchführung einer Regressionsanalyse sollten bestimmte Modellprämissen überprüft werden. Dabei ist insbesondere die Überprüfung auf Vorliegen von Multikollinearität wichtig (Backhaus u. a. 2008). Multikollinearität liegt vor, wenn die unabhängigen Variablen stark miteinander korrelieren. Ist dies der Fall, kann die vorhandene Information in den Daten nicht mehr eindeutig den Variablen zugeordnet werden. Die Aussagekraft der Analyse leidet. Vor der Interpretation sollte daher sichergestellt werden, dass das Ausmaß der Multikollinearität in den Daten ein kritisches Maß nicht überschreitet.

Zur Diagnose von Multikollinearität empfiehlt es sich, die Toleranzen der Variablen bzw. den Variance Inflation Factor (VIF) heranzuziehen (Backhaus u. a. 2008; Hair u. a. 2009). Die Toleranz gibt an, wie hoch der Varianzanteil ist, den die Variable nicht mit anderen Variablen teilt. Der VIF ist der Kehrwert der Toleranz. Hair et al. (Hair u. a. 2009, S. 230) empfehlen für die beiden Größen folgende Grenzwerte: Die Toleranz sollte nicht kleiner werden als 0,1. Der VIF sollte nicht größer werden als 10. Alternativ kann zur Diagnose von Multikollinearität auf den Konditionsindex (KI) zurückgegriffen werden (Belsley u. a. 1980). Als Richtwert geben Belsley, Kuh und Welsch (1980, S. 105) an, dass schwache Multikollinearität ab einem

KI von 5 und mäßige bis starke Multikollinearität ab einem KI von 30 vorliegt. Hair et al. (2009) merken auch an, dass bei kleineren Stichproben eventuell strengere Grenzwerte anzulegen sind. Wie die Kollinearitätsdiagnose in Tabelle 31 zeigt, liegen die entsprechenden Werte deutlich von den Grenzwerten entfernt. Ein Multikollinearitätsproblem besteht also nicht.

Tabelle 31: Multikollinearitätsdiagnose (Kundenkompetenz)

	Toleranz	VIF	KI
Problemdefinitionskompetenz	0,386	2,593	1,512
Lösungsbewertungskompetenz	0,540	1,853	2,253
Projektmanagementkompetenz	0,487	2,053	2,968

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zwischen den drei Facetten der Beschaffungskompetenz und den Erfolgsgrößen, Projekterfolg und Beziehungsqualität, sind in Tabelle 32 dokumentiert.

Tabelle 32: Regressionsanalysen Kundenkompetenz (Konstrukte)

	Projekterfolg		Beziehungsqualität	
R ² (adj. R ²)	,431 (,380)		,538 (,496)	
Problemdefinitionskompetenz	$\beta = ,499$	$p = ,025 (*)$	$\beta = ,224$	$p = ,247$
Lösungsbewertungskompetenz	$\beta = -,113$	$p = ,530$	$\beta = ,201$	$p = ,221$
Projektmanagementkompetenz	$\beta = ,283$	$p = ,142$	$\beta = ,409$	$p = ,022 (*)$

• $p < 0,1$ | * $p < 0,05$ | ** $p < 0,01$ | *** $p < 0,001$

Das adjustierte R² bewegt sich mit R² = 0,380 und R² = 0,496 in einem akzeptablen Rahmen. Der Projekterfolg wird signifikant durch die Problemdefinitionskompetenz beeinflusst. Die Beziehungsqualität wird signifikant durch die Projektmanagementkompetenz beeinflusst. Alle signifikanten Regressionskoeffizienten haben ein positives Vorzeichen. Es besteht also grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen den Facetten der Beschaffungskompetenz und dem Projekterfolg und der Beziehungsqualität.

Offen bleibt allerdings bisher, wie diese Erfolgswirksamkeit der Kompetenz der Kunden im Vergleich zur Kompetenz der Anbieter einzuschätzen ist. Ähnlich wie bei der Kompetenz der Kunden bringen auch Anbieter Wissen und Fähigkeiten zur Problemdefinition, zur Lösungserarbeitung und zum Projektmanagement in das Projekt ein. Es bietet sich daher an, die Kompetenz der Anbieter als Vergleichsmaßstab heranzuziehen.

Auch in diesem Fall erfolgt zunächst die Diagnose möglicher Multikollinearität, wobei auch in diesem Fall festzustellen ist, dass keine hohe Multikollinearität zwischen den Variablen vorliegt (siehe auch Tabelle 33).

Tabelle 33: Multikollinearitätsdiagnose (Anbieterkompetenz)

	Toleranz	VIF	KI
Problemdefinitionskompetenz	0,298	3,352	1,575
Lösungserarbeitungskompetenz	0,290	3,451	2,689
Projektmanagementkompetenz	0,466	2,146	3,736

Die Ergebnisse der Regressionen auf Konstruktebene fasst Tabelle 34 zusammen:

Tabelle 34: Regressionsanalysen Anbieterkompetenz (Konstrukte)

	Projekterfolg		Beziehungsqualität	
R ² (adj. R ²)	,835 (,820)		,731 (,706)	
Problemdefinitionskompetenz	$\beta = ,660$	$p = ,000 (***)$	$\beta = ,491$	$p = ,006 (**)$
Lösungsbewertungskompetenz	$\beta = ,327$	$p = ,018 (*)$	$\beta = ,147$	$p = ,387$
Projektmanagementkompetenz	$\beta = -,047$	$p = ,653$	$\beta = ,295$	$p = ,032 (*)$

• $p < 0,1$ | * $p < 0,05$ | ** $p < 0,01$ | *** $p < 0,001$

Der Erklärungsgehalt der Modelle ist deutlich besser. Das adjustierte R² weist mit R²= 0,820 für den Projekterfolg und R²= 0,706 für die Beziehungsqualität hohe Werte aus. Die Anbieterkompetenz scheint daher grundsätzlich besser als die Kundenkompetenz dazu geeignet den Projekterfolg und die Beziehungsqualität zu erklären. Dieses Ergebnis zeigt, dass, auch wenn Kunden bei der Auslegung der Anlagen eine wichtige Rolle spielen, der Wertschöpfungsbeitrag des Anbieters dennoch überwiegt.

Der Projekterfolg wird signifikant durch die Problemdefinitionskompetenz und die Lösungserarbeitungskompetenz der Anbieter beeinflusst. Die Beziehungsqualität wird signifikant durch die Problemdefinitionskompetenz und die Projektmanagementkompetenz beeinflusst. In beiden Fällen überwiegt der Einfluss der Problemdefinitionskompetenz. Vorrangig die Fähigkeit eines Anbieters, die individuelle Situation des Kunden zu erfassen, beeinflusst in der Wahrnehmung der Kunden den Erfolg der Projekte und die Qualität der Beziehung. Auch die Anbieterkompetenz beeinflusst die Erfolgsgrößen positiv.

5.6.2. Regressionen auf Item-Ebene

Mit der Aggregation der Items zu Faktoren geht immer ein Informationsverlust einher, der aufgrund der geringen Größe der Stichprobe unverhältnismäßig erscheint. Daher wird im folgenden Abschnitt für die abhängigen Größen auf eine solche Aggregation verzichtet. Dieses Vorgehen eröffnet gerade auch für das Ableiten von Implikationen größeren Spielraum, indem explizit auf die Teilerfolge, wie z. B. die Termin- oder Budgettreue, bzw. die Komponenten der Beziehungsqualität, wie z. B. das Vertrauen, eingegangen werden kann.

In Tabelle 35 werden die Ergebnisse dieses Analyseschrittes zusammengefasst.

Tabelle 35: Regressionsanalysen Kundenkompetenz (Items)

	R ² (adj. R ²)	Problemdefinition			Lösungsbewertung			Projektmanagement		
		β	p	Sig.	β	P	Sig.	β	p	Sig.
Das Projekt wurde termingemäß abgewickelt. [E_1]	,615 (,580)	,178	,313		-,180	,230		,744	,000	***
Das Projekt wurde budgetgerecht abgewickelt. [E_2]	,432 (,380)	,259	,228		,132	,465		,349	,072	•
Die Projektergebnisse stimmen mit unseren Zielsetzungen überein. [E_3]	,341 (,281)	,335	,150		,043	,823		,264	,202	
Das Projekt verlief so, wie es vorgesehen war. [E_4]	,317 (,255)	,303	,200		-,067	,736		,351	,098	•
Das Ergebnis erfüllt die ursprünglichen Bedürfnisse/Anforderungen. [E_5]	,467 (,419)	,615	,005	**	-,071	,683		,151	,414	
Das Projektergebnis wird von den Endnutzern gut angenommen. [E_6]	,409 (,355)	,583	,011	*	-,191	,302		,218	,264	
Das Ergebnis ist im täglichen Einsatz von großem Nutzen. [E_7]	,365 (,307)	,643	,007	**	-,113	,552		,043	,829	
Das Projekt hat unsere Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. [E_8]	,086 (,002)	,084	,756		,067	,770		,179	,459	
Insgesamt kann dieses Projekt als erfolgreich bezeichnet werden. [E_9]	,426 (,374)	,403	,066	•	-,171	,349		,411	,037	*
Der Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe. [BQ_1]	,352 (,294)	,261	,255		-,066	,731		,421	,044	*
Insgesamt sind wir mit dem Anbieter sehr zufrieden. [BQ_2]	,310 (,247)	,304	,200		,048	,809		,262	,215	
Die Zusammenarbeit mit dem Anbieter entspricht stets unseren Erwartungen. [BQ_3]	,309 (,247)	,166	,482		,226	,260		,248	,241	
Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Anbieter unsere Interessen genauso wie ihre eigenen. [BQ_4]	,444 (,394)	,234	,272		,392	,033	*	,127	,500	
Wir vertrauen darauf, dass der Anbieter sensible Informationen über uns vertraulich behandelt. [BQ_5]	,480 (,432)	,453	,032	*	,086	,619		,224	,222	
Der Anbieter hält Versprechen uns gegenüber ein. [BQ_6]	,647 (,615)	,144	,393		,135	,343		,607	,000	***
Wir verfolgen mit der Beziehung zu dem Anbieter langfristige Ziele. [BQ_7]	,349 (,290)	-,128	,576		,449	,025	*	,325	,115	
Eine langfristige Kooperation mit dem Anbieter ist uns wichtiger als kurzfristiger Profit. [BQ_8]	,419 (,366)	-,074	,733		,226	,220		,552	,007	**
Wir beabsichtigen die Beziehung zu dem Anbieter in Zukunft auszubauen. [BQ_9]	,273 (,207)	-,077	,750		,394	,060	•	,261	,229	

• p<0,1 | * p<0,05 | ** p<0,01 | *** p<0,001

Insgesamt ist der Erklärungsgehalt der Regressionen zufriedenstellend. Lediglich die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit scheint mit einem adjustierten $R^2 = 0,002$ fast gar nicht durch die Beschaffungskompetenzerklärbar. Alle anderen Werte des adjustierten R^2 bewegen sich zwischen $R^2 = 0,207$ und $R^2 = 0,615$ in einem akzeptablen Rahmen.

Die Budget- und Termintreue („*Das Projekt wurde termingemäß abgewickelt.*“ (E_1) und „*Das Projekt wurde budgetgerecht abgewickelt.*“ (E_2)) wird vorrangig durch die Projektmanagementkompetenz beeinflusst. Ebenso wird auch ein reibungsloser Projektverlauf („*Das Projekt verlief so, wie es vorgesehen war.*“ (E_4)) durch die Projektmanagementkompetenz begünstigt.

Die Akzeptanz durch die Endnutzer („*Das Projektergebnis wird von den Endnutzern gut angenommen.*“ (E_6)) und der wahrgenommene Nutzen der Anlagen und Systeme („*Das Ergebnis erfüllt die ursprünglichen Bedürfnisse/Anforderungen.*“ (E_5) und „*Das Ergebnis ist im täglichen Einsatz von großem Nutzen.*“ (E_7)) werden hingegen durch die Problemdefinitions-kompetenz positiv beeinflusst.

Die Lösungsbewertungskompetenz hat keinen signifikanten Einfluss auf das Projektergebnis.

Entsprechend wird die Beurteilung des Gesamterfolgs des Projekts („*Insgesamt kann dieses Projekt als erfolgreich bezeichnet werden.*“ (E_9)) in etwa gleichstarkem Ausmaß durch die Problemdefinitions-kompetenz ($\beta = ,403$) und die Projektmanagementkompetenz ($\beta = ,411$) beeinflusst.

Die Problemdefinitions-kompetenz verliert an Bedeutung. Lediglich das Vertrauen in die vertrauliche Behandlung sensibler Informationen wird positiv beeinflusst („*Wir vertrauen darauf, dass der Anbieter sensible Informationen über uns vertraulich behandelt.*“ (BQ_5)).

Bei der übertransaktionalen Betrachtung gewinnt auch die Lösungsbewertungskompetenz an Einfluss. Die Lösungsbewertungskompetenz stärkt das Vertrauen in das Wohlwollen des Anbieters („*Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Anbieter unsere Interessen genauso wie ihre eigenen.*“ (BQ_4)) und das Commitment der Kunden („*Wir verfolgen mit der Beziehung zu dem Anbieter langfristige Ziele.*“ (BQ_7) und „*Wir beabsichtigen die Beziehung zu dem Anbieter in Zukunft auszubauen.*“ (BQ_9)).

Die positive Wahrnehmung eines reibungslosen Projektablaufs wirkt sich auch auf die langfristige Wahrnehmung und damit auf die Beziehungsqualität aus. Die Projektmanagementkompetenz beeinflusst alle drei Dimensionen der Beziehungsqualität, die Zufriedenheit („*Der Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe.*“ (BQ_1)), das Vertrauen („*Der Anbieter hält Versprechen uns gegenüber ein.*“ (BQ_6)) und das Commitment („*Eine langfristige Kooperation mit dem Anbieter ist uns wichtiger als kurzfristiger Profit.*“ (BQ_8)).

Auch im Falle der Anbieterkompetenz werden in einem zweiten Schritt in Tabelle 36 die Ergebnisse der Regressionen auf Itemebene zusammengefasst.

Tabelle 36: Regressionsanalysen Anbieterkompetenz (Items)

	R ² (adj. R ²)	Problemdefinition			Lösungserarbeitung			Projektmanagement		
		β	p	Sig.	β	p	Sig.	β	p	Sig.
Das Projekt wurde termingemäß abgewickelt. [E_1]	,577 (.539)	,403	,061	.	-,037	,861	.	,456	,010	*
Das Projekt wurde budgetgerecht abgewickelt. [E_2]	,583 (.545)	,027	,895	.	,112	,595	.	,660	,000	***
Die Projektergebnisse stimmen mit unseren Zielsetzungen überein. [E_3]	,781 (.762)	,514	,002	**	,452	,005	**	-,054	,654	.
Das Projekt verlief so, wie es vorgesehen war. [E_4]	,724 (.699)	,687	,000	***	,143	,405	.	,058	,670	.
Das Ergebnis erfüllt die ursprünglichen Bedürfnisse/Anforderungen. [E_5]	,706 (.679)	,582	,002	**	,311	,085	.	-,023	,870	.
Das Projektergebnis wird von den Endnutzern gut angenommen. [E_6]	,788 (.769)	,706	,000	***	,257	,093	.	-,059	,618	.
Das Ergebnis ist im täglichen Einsatz von großem Nutzen. [E_7]	,654 (.623)	,684	,001	**	,237	,221	.	-,117	,439	.
Das Projekt hat unsere Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. [E_8]	,440 (.389)	,718	,005	**	,230	,349	.	-,475	,018	**
Insgesamt kann dieses Projekt als erfolgreich bezeichnet werden. [E_9]	,814 (.797)	,629	,000	***	,390	,009	.	-,103	,355	.
Der Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe. [BQ_1]	,621 (.587)	,435	,033	*	,370	,072	.	,027	,865	.
Insgesamt sind wir mit dem Anbieter sehr zufrieden. [BQ_2]	,615 (.580)	,383	,061	*	,283	,167	.	,188	,242	.
Die Zusammenarbeit mit dem Anbieter entspricht stets unseren Erwartungen. [BQ_3]	,577 (.538)	,278	,188	.	,370	,088	.	,178	,291	.
Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Anbieter unsere Interessen genauso wie ihre eigenen. [BQ_4]	,586 (.548)	,469	,029	*	,242	,253	.	,111	,505	.
Wir vertrauen darauf, dass der Anbieter sensible Informationen über uns vertraulich behandelt. [BQ_5]	,404 (.350)	,263	,292	.	-,146	,561	.	,540	,010	*
Der Anbieter hält Versprechen uns gegenüber ein. [BQ_6]	,630 (.597)	,581	,005	**	-,128	,519	.	,392	,016	*
Wir verfolgen mit der Beziehung zu dem Anbieter langfristige Ziele. [BQ_7]	,281 (.215)	,430	,122	.	-,160	,563	.	,282	,201	.
Eine langfristige Kooperation mit dem Anbieter ist uns wichtiger als kurzfristiger Profit. [BQ_8]	,397 (.342)	,306	,225	.	-,094	,710	.	,457	,027	*
Wir beabsichtigen die Beziehung zu dem Anbieter in Zukunft auszubauen. [BQ_9]	,245 (.177)	,385	,174	.	-,309	,279	.	,398	,082	.

• p<0,1 | * p<0,05 | ** p<0,01 | *** p<0,001

Die Werte des adjustierten R^2 bewegen sich zwischen $R^2= 0,177$ und $R^2= 0,769$ erneut in einem akzeptablen Rahmen. Sogar die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit scheint mit einem adjustierten R^2 von $R^2= 0,389$ durch die Kompetenz der Anbieter erklärbar. Zumindest das Projektergebnis lässt sich durch die Kompetenz der Anbieter besser erklären als durch die Kompetenz der Kunden. Allerdings nimmt diese Überlegenheit bei der übertransaktionalen Betrachtung der Beziehungsqualität ab.

Im Vergleich zur Erfolgswirksamkeit der Kundenkompetenz zeigt sich, dass die Erklärungskraft der Modelle der Anbieterkompetenz auf Itemebene nicht mehr so deutlich dominiert. Allerdings zeigen deutlich mehr Items einen signifikanten Einfluss.

Besonders dominant ist dabei der Einfluss der Problemdefinitionskompetenz der Anbieter auf das Projektergebnis. Lediglich die Budgettreue („*Das Projekt wurde budgetgerecht abgewickelt.*“ (E_2)) wird nicht durch diese Kompetenzfacette beeinflusst. Der inhaltliche Erfolg der Projekte scheint maßgeblich durch diese Problemdefinitionskompetenz der Anbieter beeinflusst zu werden. Erstaunlicherweise schlägt sich diese positive Wahrnehmung nicht in gleichem Maße auf die Beziehungsqualität nieder. Diese Dominanz der Problemdefinitionskompetenz der Anbieter schwächt im Zeitverlauf ab. Ein Einfluss der Problemdefinitionskompetenz der Anbieter besteht zwar auf die langfristige Zufriedenheit mit dem Anbieter („*Der Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe.*“ (BQ_1) und „*Insgesamt sind wir mit dem Anbieter sehr zufrieden.*“ (BQ_2)), sowie auf das Vertrauen, welches Kunden dem Anbieter entgegenbringen („*Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Anbieter unsere Interessen genauso wie ihre eigenen.*“ (BQ_4) und „*Der Anbieter hält Versprechen uns gegenüber ein.*“ (BQ_6)), nicht aber auf das Commitment der Kunden, die Beziehung zum Anbieter in Zukunft fortzuführen.

Auffällig ist, dass die Fachkompetenz der Anbieter erstaunlich wenig signifikante Einflüsse aufzeigt. Lediglich die Übereinstimmung mit den Spezifikationen und Anforderungen („*Die Projektergebnisse stimmen mit unseren Zielsetzungen überein.*“ (E_3) und „*Das Ergebnis erfüllt die ursprünglichen Bedürfnisse/Anforderungen.*“ (E_5)), sowie die langfristige Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung („*Der Anbieter kommt unseren Vorstellungen von einem idealen Anbieter sehr nahe.*“ (BQ_1) und „*Die Zusammenarbeit mit dem Anbieter entspricht stets unseren Erwartungen.*“ (BQ_3)) werden durch die Kompetenz der Anbieter zur Lösungserarbeitung beeinflusst. Es liegt hier die Vermutung nahe, dass die Fachkompetenz der Anbieter von den Kunden vorausgesetzt wird. Anders als die Problemdefinitionskompetenz trägt die Lösungserarbeitungskompetenz der Anbieter damit nicht zur nachhaltigen Differenzierung bei.

Im direkten Vergleich scheint die Projektmanagementkompetenz der Anbieter und der Kunden etwa gleichermaßen das Projektergebnis und die Beziehungsqualität zu beeinflussen.

5.7. Zwischenfazit

Dieses Kapitel untersucht die Beschaffungskompetenz mithilfe des Instruments der standardisierten Befragung. Die Kernergebnisse der Fragebogenerhebung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Konzeptualisierung der Beschaffungskompetenz als dreidimensionales Konstrukt wird durch die Ergebnisse abgesichert. Es ist eine Skala zur Messung der Beschaffungskompetenz entwickelt worden, die nach der Validierung aus insgesamt 12 Items besteht (4 Items zur Messung der Problemdefinitionskompetenz, 4 Items zur Messung der Lösungsbewertungskompetenz und 4 Items zur Messung der Projektmanagementkompetenz). Die neu entwickelte Skala genügt den relevanten Gütekriterien. Nach der Elimination einiger Items zeigen insbesondere die Gütekriterien, welche die Facetten der Beschaffungskompetenz getrennt voneinander betrachten, zufriedenstellende Ergebnisse. Eine simultane Betrachtung der drei Facetten der Beschaffungskompetenz, wie z. B. bei der explorativen Faktorenanalyse, deutet auf eventuelle Schwächen bei der Diskriminanz hin.
- Die Skala zur Messung der Beschaffungskompetenz wurde im Folgenden verwendet, um mithilfe von Regressionsanalysen die Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz zu untersuchen. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass von einem positiven Zusammenhang zwischen den Facetten der Beschaffungskompetenz und den Erfolgsgrößen ausgegangen werden kann. Es zeigt sich, dass zumindest die Problemdefinitionskompetenz und die Projektmanagementkompetenz industrieller Kunden Auswirkungen auf den Erfolg bzw. die Qualität der Beziehung haben. Hierbei deutet sich ein überraschendes, zeitliches Phänomen an. Die Problemdefinitionskompetenz ist insbesondere für die Abwicklung und den Erfolg des einzelnen Projektes wichtig. Für die transaktionsübergreifende Beurteilung der Beziehungsqualität spielt hingegen die Projektmanagementkompetenz eine große Rolle. Die Bedeutung der Facetten scheint sich also im Zeitverlauf zu ändern. Keine signifikanten Zusammenhänge sind überraschenderweise für die Lösungsbewertungskompetenz aufzufinden.
- Um in Hinblick auf die geringe Stichprobengröße den Informationsverlust zu begrenzen, wurden in einem folgenden Schritt darauf verzichtet, die Items des Projekterfolgs und der Beziehungsqualität zu Faktoren zu aggregieren. Dieser Analyseschritt zeigt, dass sich zwischen den Items weitere signifikante Zusammenhänge andeuten. So wird beispielweise eine termin- und budgetgerechten Projektabwicklung eher durch die Projektmanagementkompetenz erklärt, wohingegen die Problemdefinitionskompetenz, deren Einfluss sich auf Ebene des Konstrukt gegen die Projektmanagementkompetenz durchsetzt, eher für die anforderungsgerechte Projektabwicklung entscheidend ist. Auf ähnliche Weise wird auch der andeutungsweise Einfluss der Lösungsbewertungskom-

petenz auf die Beziehungsqualität auf Ebene des Konstrukts durch den stärkeren Einfluss der Projektmanagementkompetenz verdeckt.

- Um die Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz besser einschätzen zu können, wurde die Anbieterkompetenz als Vergleichsmaßstab herangezogen. Es zeigt sich, dass die Beschaffungskompetenz industrieller Kunden eine leicht geringere Erfolgswirksamkeit zeigt als die Kompetenz der Anbieter. Erstaunlich erscheint zunächst das Ergebnis, dass die Beurteilung der Fachkompetenz der Anbieter im Zeitverlauf an Einfluss verliert. Die Lösungserarbeitungskompetenz beeinflusst zwar den Projekterfolg, nicht aber die Beziehungsqualität. Denkbar ist, dass die Befragten die Lösungserarbeitungskompetenz eher der vorgelagerten Entscheidung über die Auswahl des Projektpartners zuordnen. Die fachliche Kompetenz der Anbieter wird demnach nach der ursprünglichen Entscheidung, ein Projekt mit einem Anbieter gemeinsam zu implementieren, als eine konstante Größe wahrgenommen.

Im folgenden Kapitel werden aus den Ergebnissen der empirischen Erhebungen Implikationen für die Wissenschaft und die Praxis abgeleitet.

6. Zusammenfassung, Implikationen und Fazit

Das Schlusskapitel fasst zunächst die wichtigsten Gedankengänge bei der Aufarbeitung der Literatur und die zentralen Erkenntnisse der beiden empirischen Studien der Arbeit knapp zusammen (Abschnitt 6.1). Anschließend werden Implikationen für die Wissenschaft und die Praxis abgeleitet (Abschnitt 6.2). In einer kritischen Reflexion wird abschließend zu Limitationen der Arbeit Stellung genommen und ein Ausblick auf mögliche Anknüpfungspunkt für weitere Forschung gegeben (Abschnitt 6.3).

6.1. Zusammenfassung und Kerneergebnisse der Arbeit

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist in **Kapitel 1** die Feststellung, dass Wertschöpfung im Anlagengeschäft das Resultat einer Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Anbietern und Kunden ist. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht daher die Frage, welche Kompetenzen Kunden als aktiven Wertschöpfungspartner qualifizieren und welchen Einfluss die Kompetenzen der Kunden auf den Wertschöpfungsprozess im Anlagengeschäft haben.

Der Beitrag des Kunden zur Wertschöpfung wird durch das Konstrukt Beschaffungskompetenz modelliert, das ein Bündel von Fähigkeiten des Buying Centers beschreibt, welche bei der Auslegung industrieller Anlagen Anwendung finden, mit dem Ziel die Anlagenprojekte führungssicher, strukturiert und anforderungsgerecht abzuwickeln.

Kapitel 2 stellt die industrielle Anlage als Forschungsgegenstand vor. Nach einer allgemeinen Verortung im Investitionsgütermarketing werden die Beschaffungs- und die Vermarktungsprozesse industrieller Anlagen dargestellt. Insbesondere Schwierigkeiten bei der Informationssuche und der Informationsverarbeitung scheinen, gerade bei komplexen Beschaffungsentscheidungen, defizitäre Kompetenzen der Kunden anzudeuten. Zudem zeigen unterschiedliche Studien in verschiedenen Zusammenhängen die moderierende Wirkung der fachlichen Kompetenz von Kunden auf. Die Kompetenzen und Qualifikation von Anbietern und Kunden werden daher als Determinanten des Projekterfolgs im Anlagengeschäft identifiziert.

In **Kapitel 3** wird anschließend das kooperative Wertschöpfungsmanagement, sowie ergänzend die Konsumentenexpertise zur theoretische Fundierung der Arbeit herangezogen. Anknüpfungspunkte bestehen hier insbesondere zum Dienstleistungsmarketing, welches unterschiedliche Rollen identifiziert, die Kunden bei der Dienstleistungserstellung wahrnehmen. In diesem Zusammenhang werden auch Kompetenzen, die Kunden zur Wahrnehmung der verschiedenen Rollen benötigen, betrachtet. Meist bleibt es jedoch bei einer deskriptiven Beschreibung. Die geringe empirische Fundierung in diesem Bereich ist bedauerlich. Die Forschung zur Konsumentenexpertise deutet darauf hin, dass mangelnde Kompetenz u. a. dazu

führt, dass Produkte als nicht vergleichbar und der Nutzen der Produkte nicht wahrgenommen werden.

Das Herzstück der Arbeit bilden die beiden empirischen Erhebungen in der Intralogistik. Die qualitative Studie leistet in **Kapitel 4** zunächst die ausführliche Konzeptualisierung der Beschaffungskompetenz, verdeutlicht wie organisationale Voraussetzungen im Unternehmen die Beschaffungskompetenz beeinflussen, zeigt über welche Mechanismen die Beschaffungskompetenz im Wertschöpfungsprozess wirkt und diskutiert erste Strategien der Anbieter und Planer mit mangelnder Beschaffungskompetenz umzugehen. Es zeigt sich, dass sich die Beschaffungskompetenz in zwei fachwissenschaftliche Komponenten – die Problemdefinitions-kompetenz und die Lösungsbewertungskompetenz – sowie eine fachunabhängige Komponente – die Projektmanagementkompetenz – einteilen lässt. Hierbei wird deutlich, dass eine Fokussierung der Betrachtung auf die reine Fachkompetenz dem Phänomen Beschaffungskompetenz nicht gerecht wird. Vielmehr scheinen im industriellen Kontext vielfach „strukturelle Inkompetenzen“ maßgeblich zu sein. Auch bisherige Forschungsergebnisse im Dienstleistungsmarketing weisen in diese Richtung, indem dort beispielsweise ein kognitiver (Was?) und ein konativer (Wie?) Beitrag unterschieden wird. Im industriellen Kontext nimmt die Komplexität dieser beiden Ebenen zu, da die Beschaffungsentscheidungen von mehreren Personen und auch über längere Zeiträume abgewickelt werden. Die Zusammensetzung und Struktur, sowie die Ressourcenausstattung des Buying Centers und die Beschaffungskultur werden als Einflussgrößen auf die Beschaffungskompetenz identifiziert. Der Austausch von Informationen ist zudem die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Kunde als Ressource – Funktion als Informationslieferant). Erfüllen Kunden diese Rolle als Informationslieferant nicht, schlägt sich das direkt negativ auf das Projektergebnis nieder. Investieren Kunden überdurchschnittlich in die Projekte, z. B. in Form von Zeit, Engagement oder Interesse, wird dies auf Seiten der Anbieter durch überproportionalen Einsatz honoriert (Kunde als Co-Creator – Funktion als Wertschöpfungspartner). Zudem zeigt sich, dass Anbieter und Planer bisher nur in sehr eingeschränktem Maße einen proaktiven Umgang mit der Kompetenz der Kunden pflegen. Bisherige Forschungsergebnisse, vor allem im Dienstleistungsmarketing, belegen, dass Anbieter konsumtiver Dienstleistungen die Kundenerfahrung und das Kundenverhalten während der Dienstleistungserbringung deutlich stärker steuern. Die Ergebnisse der qualitativen Studie werden abschließend in einem Untersuchungsmodell zusammengefasst.

Mittels einer Fragebogenerhebung, deren Design und Ergebnisse **Kapitel 5** beschreibt, werden erste Zusammenhänge dieses Untersuchungsmodells validiert. Im Verlauf des Prozesses der Skalenentwicklung werden die drei Facetten der Beschaffungskompetenz durch Items operationalisiert und im Zuge der Beurteilung der Güte der Messung auch validiert. Durch Regressionsanalysen wird zudem die These zur Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz gestützt. Auch wenn die Ergebnisse zeigen, dass der primäre Wertschöpfungsbeitrag immer noch durch den Anbieter erbracht wird, werden sowohl das Projektergebnis als auch die Beziehungsqualität signifikant durch die Beschaffungskompetenz beeinflusst. Das Pro-

jektergebnis wird besonders durch die Problemdefinitionskompetenz und die Projektmanagementkompetenz der Kunden beeinflusst. Die Beziehungsqualität wird hingegen vor allem durch die Projektmanagementkompetenz und in geringerem Maße auch durch die Lösungsbewertungskompetenz bestimmt. Die Untersuchung der Erfolgswirksamkeit im industriellen Kontext hat den Vorteil, dass sich eher beurteilen lässt, ob die gewählte Alternative erfolgreich war, da die individuelle Präferenz weniger Gewicht hat. Als Erfolgsgrößen sind der Projekterfolg und die Beziehungsqualität interessante Erklärungsgrößen, die allerdings bisher auch im Industriegütermarketing erstaunlich wenig Beachtung erfahren.

6.2. Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Aus den Ergebnissen der Arbeit lassen sich eine Reihe von Empfehlungen für die wissenschaftliche Betrachtung (6.2.1), sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten (6.2.2).

6.2.1. Wissenschaftlicher Beitrag

Grundsätzlich ist der Beitrag der Arbeit vor allem in der Konzeptualisierung der Beschaffungskompetenz und deren Einordnung in das Wirkungsgefüge der Zusammenarbeit zwischen Anbietern, Planern und Kunden im Anlagegeschäft zu sehen. Dies beinhaltet insbesondere auch die Entwicklung eines entsprechenden Messinstruments.

- **Konzeptualisierung von Beschaffungskompetenz:**

Ein wichtiger Beitrag der Arbeit ist die Konzeptualisierung der Beschaffungskompetenz. Die Beschaffungskompetenz wird durch drei Kompetenzfacetten – die Problemdefinitionskompetenz, die Lösungsbewertungskompetenz und die Projektmanagementkompetenz – abgebildet. Jede der drei Facetten der Beschaffungskompetenz wird inhaltlich bestimmt und mit Beispielen aus dem Kontext der Intralogistik bebildert.

Die klassische Fachkompetenz ist in Form der Lösungsbewertungskompetenz lediglich ein Teil der Beschaffungskompetenz. Die geringe Relevanz, die der Lösungsbewertungskompetenz bei der Erklärung des Projekterfolgs und der Beziehungsqualität zukommt, verdeutlicht, dass die Fokussierung auf rein fachliche Kompetenz zu kurz greift, insbesondere um auch die nachvertragliche Zusammenarbeit zwischen Anbietern, Planern und Kunden zu erklären. Die aufgezeigte Erfolgswirksamkeit der Projektmanagementkompetenz unterstützt daher die Forderung, dass organisatorische und kommunikative Kompetenzen bei der Betrachtung der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden stärker Berücksichtigung finden sollten. Die Gestaltung des Prozesses der Beschaffung scheint gerade bei industriellen Anlagen bzw. generell bei komplexen und technologieintensiven Beschaffungsobjekten eine wichtige Facette der

Kompetenz zu sein. Zumindest im Dienstleistungsmarketing wird dies in den konzeptionellen Modellen abgebildet, wodurch eine weitere Integration der Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketings in den industriellen Kontext erstrebenswert scheint. Andersherum trägt die Arbeit einen Teil zur empirischen Fundierung in diesem Bereich bei. Der Problemdefinitions-kompetenz und der Projektmanagementkompetenz werden insgesamt im kooperativen Wertschöpfungsmanagement wie auch in der Konsumentenexpertise unverhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit zuteil.

- **Einbettung der Beschaffungskompetenz:**

Beide empirischen Erhebungen stützen die Anfangsvermutung der Arbeit, dass die Kompetenz der Kunden im Anlagegeschäft eine entscheidende Rolle für die Beschaffung und Vermarktung spielt. Die Bestätigung der Erfolgswirksamkeit der Beschaffungskompetenz durch die Fragebogenerhebung zeigt vor allen Dingen, dass es sich lohnt, der Kundenkompetenz mehr Raum einzuräumen.

Der Beitrag der Arbeit ist auch darin zu sehen, dass ein bisher vorrangig konzeptionell angegangenes Thema durch empirische Befunde bereichert wird. Darüber hinaus wird durch die Betrachtung des kompletten Projektverlaufs auch die Zusammenarbeit nach Vertragsabschluss beleuchtet. Damit hebt die Arbeit die Restriktion auf, die Betrachtungen auf den Vertragsabschluss zu reduzieren. Sowohl bei der Untersuchung der Beschaffung als auch der Vermarktung industrieller Anlagen liegt der Fokus zumeist auf den vorvertraglichen Interaktionen. Eine Erweiterung des Betrachtungszeitraumes auf die nachvertragliche Zusammenarbeit scheint bei der Hinwendung zum kooperativen Wertschöpfungsmanagement allerdings angebracht, da sich die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Anbieter und Kunde zum Großteil erst nach Vertragsabschluss manifestiert.

Des Weiteren lenkt die Arbeit den Blick auf eine Erfolgsgröße, das Projektergebnis oder der Projekterfolg, die im Marketing bisher wenig betrachtet wurde, die aber gerade für das Anlagegeschäft eine vielversprechende Ergänzung zu etablierten Erfolgsgrößen zu sein scheint.

- **Instrument zur Messung der Beschaffungskompetenz:**

Schließlich ist im Zuge der Fragebogenerhebung auch ein Instrument zur Messung der Beschaffungskompetenz industrieller Kunden im Anlagegeschäft entwickelt und validiert worden. Bisherige Messinstrumente, die sich der Kompetenz der Kunden widmen, operationalisieren fast ausschließlich die Fachkompetenz. Zudem wird die Kompetenz der Kunden zumeist durch wenige Items abgebildet, was der Komplexität des Phänomens nicht gerecht wird. Diese Lücke ist im Zuge der Arbeit geschlossen worden.

6.2.2. Empfehlungen für die Praxis

Aufgrund der branchenspezifischen Fokussierung der empirischen Studien, gelten die Empfehlungen zunächst vor allem für die Vermarktung intralogistischer Anlagen. Dabei werden Implikationen für die Anbieter und Planer sowie für die Kunden intralogistischer Anlagen abgeleitet.

Die Implikationen für Anbieter und Planer intralogistischer Anlagen werden in die Punkte Erwartungsmanagement und Customer Education unterteilt.

- **Einführung eines institutionalisierten Erwartungsmanagements:**

Probleme bei der Vermarktung intralogistischer Anlagen entstehen, wenn die Erwartungen von Kunden und Anbietern über die Verteilung der Rollen im Projekt voneinander abweichen. Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt voraus, dass die beteiligten Akteure eine gemeinschaftliche Vorstellung von den verschiedenen Rollen, den eigenen sowie denen der anderen, und den damit verbundenen Verhaltensweisen und Aufgaben entwickeln.

Diese Rollenerwartungen können z. B. durch ein institutionalisiertes Erwartungsmanagement in Einklang gebracht werden. Im Zuge eines solchen Erwartungsmanagements, könnten zunächst die Erwartungen der Anbieter (bzw. auch der Planer) an die Rolle des Kunden kommuniziert werden. Eine praktische Umsetzung eines Erwartungsmanagements könnte in einem ersten Schritt z. B. durch die Dokumentation eines Idealprozesses erfolgen. Dieser Idealprozess könnte bereits auf der Homepage des Anbieters (oder Planer) kommuniziert werden. Eine sinnvolle Ergänzung dieses Idealprozesses ist eine klare Beschreibung der Aufgaben, die in den einzelnen Prozessschritten anfallen. Hilfreich ist sicherlich, die Aufgaben bereits von Beginn an einem Verantwortungsbereich zuzuordnen.

Erstens werden durch die Explikation der eigenen Erwartungen potentielle Unstimmigkeiten früher aufgedeckt. Zweitens wird durch diese Vorgehensweise aber auch die Gegenseitigkeit der Verpflichtungen offensichtlich. Tendenziell hilft es, diese Gegenseitigkeit auch im Projektverlauf durch institutionalisierte Abläufe offen zu legen. Dies kann z. B. erreicht werden, indem Informationen der Kunden in Form von Fragebögen oder Checklisten schriftlich fixiert werden. Hierdurch verschiebt sich fast automatisch die Verantwortung für die Qualität dieser Informationen. Die Holschuld der Anbieter und Planer wird dadurch in eine Bringschuld der Kunden umgewandelt.

- **Potential produktbegleitender Dienstleistung zur Customer Education:**

Grundsätzlich verdeutlicht die Auseinandersetzung mit der Beschaffungskompetenz auch das Differenzierungspotential produktbegleitender Dienstleistungen für Anbieter

industrieller Anlagen. Unter dem Stichwort Customer Education lässt sich eine ganze Reihe von Dienstleistungsangeboten bündeln.

Ein klassisches Beispiel, das häufig im Angebot von Anbietern intralogistischer Systeme zu finden ist, ist die Konzeptstudie. Um dieses Thema herum lassen sich allerdings weitere Dienstleistungsangebote entwickeln. Zu Projektbeginn bieten sich z. B. Workshops zur Unterstützung der Projektorganisation an. Sowohl die qualitative als auch die quantitative Studie zeigen, dass Hilfestellung beim Projektmanagement direkten Einfluss auf den Erfolg der Projekte und die Qualität der Beziehung zum Anbieter hat. Es ist daher durchaus auch im Interesse des Anbieters, die Projektorganisation des Kunden zu unterstützen.

Gerade zum Ende des Projektes besteht bei unerfahrenen Kunden Potential für die Vermarktung von kleineren Schulungseinheiten im Umgang mit der Anlage. Denkbar ist die Einführung von Instandhaltungsworkshops, die Kunden dazu befähigen kleiner Instandhaltungsaufgaben oder Störungsbehebungen selbstständig wahrzunehmen. Viele Neukunden haben nach der Erstaumatisierung das Gefühl, die Kontrolle über ihre eigenen Prozesse zu verlieren. Ein manueller Eingriff in die Prozesse ist nicht mehr wie bisher möglich. Gezielte Schulungen können diesem Ohnmachtsgefühl entgegen wirken.

Die Empfehlungen für die Kunden intralogistischer Anlagen werden in die Punkte Selbstdiagnose und Projektmanagement eingeteilt.

- **Skala der Beschaffungskompetenz als Instrument zur Selbstdiagnose:**

Eine gesunde Selbsteinschätzung hilft, Fehler zu vermeiden. Kunden können daher speziell das Messinstrument der Beschaffungskompetenz zur Selbstdiagnose nutzen. Mithilfe der Skala zur Messung der Beschaffungskompetenz können Kunden zu einer realistischen Selbsteinschätzung ihrer eigenen Beschaffungskompetenz kommen. Das Instrument kann also im weitesten Sinne zur Identifikation und Analyse der eigenen Stärken und Schwächen genutzt werden.

Diese Selbstdiagnose kann beispielsweise die Entscheidung erleichtern, welches die geeignete Form der Zusammenarbeit mit Anbietern und Planern ist. Eine solche Auseinandersetzung kann den Blick auf notwendige vorbereitende Analysen lenken, die die Erstellung der Ausschreibungsunterlagen vorbereiten.

- **Organisation des Projektmanagements:**

Insbesondere Kunden, die keine Erfahrung mit der Auslegung industrieller Anlagen und auch der Abwicklung größerer Projekte haben, sollten eine Zusammenarbeit mit externen Planern anstreben. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass neben der zusätzlichen Fachkompetenz der Planer auch deren Erfahrung bei der projektbegleitenden

den Organisation genutzt werden kann. Empfehlenswert ist, in diesem Fall explizit darauf zu achten, dass nicht nur die Definition der Anforderungen und Spezifikationen Teil des vereinbarten Beistands ist, sondern die Planer auch die späteren Projektphasen begleiten. Kunden sollten die Umsetzungsunterstützung explizit einfordern. Da unerfahrene Kunden den Aufwand, der mit der Beschaffung intralogistischer Anlagen verbunden ist, oftmals unterschätzen, empfiehlt es sich außerdem, die Kalkulation der eingeplanten Mitarbeiterressourcen und den gesetzte Zeitrahmen zu prüfen. Beide Punkte werden auch von vielen Kunden nachträglich oft als unrealistische Erwartungen eingestuft.

6.3. Kritische Reflexion und Ausblick

Die kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und der Methodik dieser Arbeit eröffnen den Raum für zukünftige Forschungsbemühungen zur weiteren Fundierung und Erklärung von Beschaffungskompetenz.

Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit wurde zunächst ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, wobei das Phänomen der Beschaffungskompetenz sowohl aus Kunden- als auch aus Anbietersicht beleuchtet wurde. Eine tatsächlich dyadische Betrachtung in dem Sinne, dass ein Matching von Kunden- und Anbieterinformationen möglich ist, erfolgte allerdings nicht. Folgestudien in Form von Fallstudienanalysen, die eine ausgewählte Anzahl an Projekteneaus Sicht aller Projektbeteiligten dokumentieren, würden diese Exploration sinnvoll ergänzen. Da sich an mehreren Stellen der Arbeit zeitliche Zusammenhänge andeuten, die nahelegen, dass sich die Wahrnehmung und Wirkung der Beschaffungskompetenz im Projektverlauf ändert, wäre es besonders reizvoll, wenn die Fallstudien den Projektstatus zu verschiedenen Zeitpunkten, z. B. vor Auswahl des Anbieters, direkt nach Abschluss der Implementierung und rückblickend nach einiger Zeit, abbilden könnten.

Insbesondere die Fragebogenerhebung unterliegt einigen Limitationen. Da zur Messung der Beschaffungskompetenz nicht auf etablierte Skalen aus der Literatur zurückgegriffen werden konnte, entfallen auf die Erhebung alle Risiken, die mit der Nutzung einer neuen Skala einhergehen. Eine Weiterentwicklung und Verfeinerung der Skala wäre wünschenswert. Die Elimination einiger Items scheint zwar die erforderliche Güte der reflektiven Messung zu gewährleisten, schließt allerdings interessante Erkenntnisse, welche die qualitative Exploration nahelegt, aus der Untersuchung aus. Weitere Erkenntnisse sind daher durchaus durch eine weitere formative Konzeptualisierung der Beschaffungskompetenz zu erhoffen.

Zudem ist die Datenbasis der Fragebogenerhebung ausbaufähig. Die geringe Größe der Stichprobe resultiert vor allem daher, dass sich die Identifikation von und Kontaktaufnahme mit geeigneten Ansprechpartner problematisch gestaltet hat. Die zunächst gewählte Vorgehensweise, bei der Kontaktaufnahme den Umweg über die Anbieter zu wählen, hat nicht zu dem

gewünschten nennenswerten Rücklauf geführt. Bei Folgeprojekten könnte daher der Ansatz verfolgt werden, die Befragung schwerpunktmäßig auf die Vertriebsmitarbeiter in Anbieterunternehmen zuzuschneiden. Diese Zielgruppe ist wesentlich leichter anzusprechen. Darüber hinaus verlangt es von kooperierenden Unternehmen nicht, dass sie sensible Kundeninformationen preisgeben. Ein solches Vorgehen ließe daher auf eine größere Stichprobe hoffen. Hinzu kommt, dass die Einschätzung der Kompetenz der Kunden aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter eventuell sogar eine differenzierte Betrachtung ermöglicht, da Probleme durch soziale Erwünschtheit minimiert werden.

Auch bei der quantitativen Befragung ließe sich durch eine dyadische Befragung die Qualität der Ergebnisse steigern. Eventuell lassen sich die Befragungsdaten, die von den Vertriebsmitarbeitern erhoben werden, mit den Ergebnissen einer Zufriedenheitsbefragung im Unternehmen verknüpfen. Zwar würde dies bedeuten, dass immer noch sowohl die Anbieter- als auch die Kundenperspektive durch Befragungsdaten abgebildet wird, allerdings entstammen die Informationen nicht mehr einer Erhebung.

Besonders erstrebenswert erscheint darüber hinaus auch die Integration zusätzlicher Datenquellen in die Betrachtung. Die Integration von Kennzahlen, wie beispielsweise die aufgewendeten Mitarbeiterstunden, die Profitabilität der Projekte oder auch ein Index, der die Folgekontakte zwischen Anbieter und Kunde abbildet, z. B. in Form von in Anspruch genommenen Instandhaltungsleistungen oder Folgeprojekten, wäre hier denkbar.

Eine größere Stichprobe hat zudem den Vorteil, dass mehr Möglichkeiten bei der Datenauswertung bestehen. Elaboriertere Verfahren, wie ein kausalanalytischer Ansatz, wären hier geeignet. In diesem Falle stellen die Überprüfung verschiedener Determinanten sowie die Analyse moderierender Beziehungen interessante Ansätze für eine fortführende Auseinandersetzung mit der Beschaffungskompetenz dar.

Beide empirischen Erhebungen sind in der Intralogistik angesiedelt. Dieses Vorgehen hatte zum Ziel, die Belastbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Sinnvoll erscheint, in einem nächsten Schritt die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf weitere Branchen zu prüfen. Beschaffungsentscheidungen im Kontext der Intralogistik sind immer auch Investitionen in die technische Infrastruktur. Ein interessanter Anknüpfungspunkt wäre z. B. die Rolle der Beschaffungskompetenz bei der Beschaffung von Produktionstechnologien zu untersuchen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass das absolute Niveau der Kompetenz der Kunden eher höher ist, was aber der grundsätzlichen Annahme, dass die identifizierten Facetten der Beschaffungskompetenz der Kunden dennoch übertragbar sind, erstmal nicht widerspricht. Weitere Branchen, die sich für folgende Untersuchungen anbieten, sind die Bereiche Software und IT, sowie eventuell auch die klassische Management-Beratung. In beiden Branchen wird vorrangig projektbasiert gearbeitet und die Arbeitsorganisation weist eine hohe Beteiligung der Kunden im Projektverlauf aus.

Damit ist das abschließende Fazit dieser Arbeit die Erkenntnis, dass grundsätzlich ein positiver Effekt der Beschaffungskompetenz auf marketingrelevante Erfolgsgrößen im Anlagegeschäft besteht, womit die weite Auseinandersetzung mit der Beschaffungskompetenz der Kunden grundsätzlich lohnenswert erscheint.

Literaturverzeichnis

- Achrol, R. S. (1991): *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*. Journal of Marketing, 55, 4, S.77-93.
- Achrol, R. S.; Kotler, P. (1999): *Marketing in the Network Economy*. The Journal of Marketing, 63, S.146-163.
- Aitken, R.; Ballantyne, D.; Osborne, P.; Williams, J. (2006): *Introduction to the special issue on the service-dominant logic of marketing: insights from the Otago Forum*. Marketing Theory, 6, 3, S.275 -280.
- Alba, J. W.; Hutchinson, J. W. (1987): *Dimensions of Consumer Expertise*. Journal of Consumer Research, 13, 4, S.411-454.
- Anderson, J. C.; Wynstra, F. (2010): *Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets*. Journal of Business-to-Business Marketing, 17, S.29–61.
- Ansari, A.; Mela, C. F. (2003): *E-Customization*. Journal of Marketing Research, 40, 2, S.131-145.
- Ansoff, H. I.: *Strategic Management*. London: Macmillan.1979.
- Armistead, C. G. (1985): *Design of service operations*. In: Armistead, C. G.; Johnston, B.; Morris, B. (Hrsg.): *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*. Chichester u. a.: John Wiley & Sons, S. 51-64.
- Arnold, D.: *Intralogistik: Potentiale, Perspektiven, Prognosen*. Berlin: Springer. 2006.
- Arora, N.; Allenby, G. M. (1999): *Measuring the Influence of Individual Preference Structures in Group Decision Making*. Journal of Marketing Research, 36, 4, S.476-487.
- Atkinson, R. (1999): *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*. International Journal of Project Management, 17, 6, S. 337-342.
- Auer-Srnka, K. J. (2009): *Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung*. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Wiesbaden: Gabler, S. 159-172.
- Baaken, T. (1992): *Qualifizierung des Kunden im Technologiemarketing als Erfordernis des Herstellers*. Marktforschung & Management, 2, S.67-73.
- Backhaus, K. (1992): *Was heißt Investitionsgütermarketing im Maschinenbau?* In: VDMA (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Maschinenbau*, Philosophie, Strategie, Operative Aufgabe. Frankfurt am Main: Maschinenbau-Verlag, S. 12-30.
- Backhaus, K.; Günter, B. (1976): *A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions*. Industrial Marketing Management, 5, 5, S.255-270.
- Backhaus, K.; Voeth, M.: *Industriegütermarketing*. 8. Aufl., München: Vahlen.2007.

- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.: *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Springer, Berlin. 2008.
- Bagozzi, R. P.; Fornell, C. (1982): *Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning*. In: Fornell, C. (Hrsg.): *A Second Generation of Multivariate Analysis*. New York: Praeger, S. 24-38.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H. (1994): *The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing*. In: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): *Principles of Marketing Research*. Cambridge, M. A.: Blackwell, S. 386-422.
- Ballantyne, D.; Varey, R. J. (2008): *The service-dominant logic and the future of marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S.11-14.
- Bardakci, A.; Whitelock, J. (2004): *How "ready" are customers for mass customisation? An exploratory investigation*. *European Journal of Marketing*, 38. 11/12, S. 1396-1416.
- Barten, G. (2007): *Beziehungsmanagement im industriellen Anlagengeschäft - Ein Konzept integrierter Kommunikationspolitik aus mittelständischer Anbieterperspektive*. In: Letmathe, P.; Eigler, J.; Welter, F.; Kathan, D.; Heupel, T. (Hrsg.): *Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 413-441.
- Barten, G.: *Marketingkommunikation im industriellen Anlagengeschäft*, Frankfurt/M. u. a.: Peter Lang.1997.
- Bateson, J. (2002): *Are your customers good enough for your service business?* *Academy of Management Executive*, 16, 4, S.110-120.
- Belsley, D. A., Kuh, E., Welsch, R. E.: *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*, New York: John Wiley & Sons. 1980.
- Bendapudi, N.; Leone, R. P. (2003): *Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production*. *Journal of Marketing*, 67, 1, S.14-28.
- Bettencourt, L. A.; Ostrom, A. L.; Brown, S. W.; Roundtree; R. I. (2002): *Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services*. *California Management Review*, 44, 4, S.100-128.
- Biemans, W. G.; Brand, M. J. (1995): *Reverse Marketing: A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing*. *The Journal of Supply Chain Management*, 31, 3, S.28-37.
- Bienstock, C. C. (2002): *Understanding buyer information acquisition for the purchase of logistics services*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32, 8, S.636-648.
- Bitner, M. J.; Faranda, W. T.; Hubbert, A. R.; Zeithaml, V. A. (1997): *Customer contributions and roles in service delivery*. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 3, S.193-205.
- Blau, P. M.: *Exchange and Power in Social Life*. New York: Transaction Publ.1964.

- Blau, P. M. (1968): *Interaction: Social Exchange*. International Encyclopedia of the Social Sciences, 7, S.452-458.
- Böhler, H.: *Marktforschung*. 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. 2004.
- Bohrnstedt, G. (1970): *Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement*. In: Summers, G. (Hrsg.): *Attitude Measurement*. Chicago: Rand McNally, S. 80-99.
- de Bont, C. J. P. M.; Schoormans, J. P. L. (1995): *The effects of product expertise on consumer evaluations of new-product concepts*. Journal of Economic Psychology, 16, 4, S.599-615.
- Boughton, P. D. (1987): *The competitive bidding process: Beyond probability models*. Industrial Marketing Management, 16, 2, S.87-94.
- Bourgeois, L. J.; Eisenhardt, K. M. (1988): *Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry*. Management Science, 34, 7, S.816-835.
- Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J.: *Co-opetition*. New York: Doubleday. 1996.
- Brown, S. (2007): *Are we nearly there yet? On the retro-dominant logic of marketing*. Marketing Theory, 7, 3, S.291 -300.
- Brucks, M.; Mitchell, A. (1981): *Knowledge Structures, Production Systems and Decision Strategies*. Advances in Consumer Research, 8, 1, S.750-757.
- Bruhn, M. (2004): *Kommunikationspolitik für Industriegüter*. In: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 697-721.
- Brusoni, S., Prencipe, A.; Pavitt, K. (2001): *Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make?* Administrative Science Quarterly, 46, 4, S.597-621.
- Bryde, D. J. (2005): *Methods for Managing Different Perspectives of Project Success*. British Journal of Management, 16, S.119-131.
- Bunn, M. D. (1993): *Taxonomy of Buying Decision Approaches*. The Journal of Marketing, 57, 1, S.38-56.
- Canziani, B. F. (1997): *Leveraging customer competency in service firms*. International Journal of Service Industry Management, 8, 1, S.5-25.
- Carson, D. J.; Gilmore, A.; Perry, C.; Gronhaug, K.: *Qualitative Marketing Research*. London u. a.: Sage Publications. 2001.
- Cermak, D. S. P., File, K. M.; Prince, R. A. (1994): *Customer participation in service specification and delivery*. Journal of Applied Business Research, 10, 2, S.90-97.
- Chan, K. W.; Yim, C. K. (Bennett); Lam, S. S. (2010): *Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures*. Journal of Marketing, 74, 3, S.48-64.

- Chase, R. B. (1978): *Where does the customer fit in a service operation?* Harvard Business Review, 56, 6, S.137-142.
- Chervonnaya, O. (2003): *Customer role and skill trajectories in services*. International Journal of Service Industry Management, 14, 3, S.347-363.
- Choffray, J.-M.; Lilien, G. L. (1978): *Assessing Response to Industrial Marketing Strategy*. Journal of Marketing, 42, 2, S.20-31.
- Choffray, J.-M.; Lilien, G. L.: *Market Planning for New Industrial Products*. New York: John Wiley & Sons.1980.
- Christenson, D.; Walker, D. H. (2004): *Understanding the role of vision in project success*. IEEE Engineering Management Review, 32, 4, S. 57-73.
- Churchill, G. A. J. (1979): *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*. Journal of Marketing Research, 15, 2, S.77-94.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990): *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation - Technology, Organizations, and Innovation*. Administrative Science Quarterly, 35, 1, S.128-152.
- Constantin, J. A.; Lusch, R. F.: *Understanding Resource Management*. Oxford: The Planning Forum. 1994.
- Corsten, H. (1986): *Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihrer ökonomischen Auswirkungen*. Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32, S.16-41.
- Cova, B.; Hoskins, S. (1997): *A twin-track approach to project marketing*. European Management Journal, 15, 5, S. 546-556.
- Cova, B.; Salle, R. (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*. Industrial Marketing Management, 36, 2, S.138-146.
- Cova, B.; Salle, R. (2005): *Six key points to merge project marketing into project management*. International Journal of Project Management, 23, 5, S.354-359.
- Cova, B.; Ghauri, P.; Salle, R.: *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*. New York: Wiley & Sons.2002.
- Cova, B.; Mazet, F.; Salle, R. (1996): *Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing*. International Business Review, 5, 6, S.647-664.
- Cova, B., Salle, R.; Vincent, R. (2000): *To bid or not to bid: screening the Whorcop project*. European Management Journal, 18, 5, S.551-560.
- Cox, A.; Furlong, P. (1997): *Cross-border trade and contract awards. The intellectual myopia at the heart of the EU procurement rules*. European Journal of Purchasing & Supply Management, 3, 1, S.9-20.
- Crittenden, V. L.; Scott, C. A.; Moriarty, R. T. (1987): *The role of prior product experience in organizational buying behavior*. Advances in Consumer Research, 14, 1, S.387-391.

- Cronbach, L. (1951): *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*. Psychometrika, 12, 1, S.297-334.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R.; Cowles, D. (1990): *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*. Journal of Marketing, 54, 3, S.68-81.
- Cyert, R. M., Simon, H. A.; Trow, D. B. (1956): *Observation of a Business Decision*. The Journal of Business, 29, 4, S.237-248.
- Dabholkar, P. (1990): *How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation*. In: Dunlap, B. J. (Hrsg.): *Developments in Marketing Science*. Cullowhee, NC: Academy of Marketing Science, S. 483-487.
- Danzinger, F.: *Kundeninteraktionskompetenz in Industriegütermärkten: Eine empirische Studie zur Interaktions- und Lernorientierung*. Wiesbaden: Gabler. 2010.
- Dawes, P. L. (2003): *A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations*. Journal of High Technology Management Research, 14, 1, S.1-20.
- Dawes, P. L. (1996): *Choice Set Size in High Technology Business Markets*. Journal of Business-to-Business Marketing, 3, 1, S.33-66.
- Dawes, P. L.; Lee, D. Y.; Midgley, D. (2007): *Organizational learning in high-technology purchase situations: The antecedents and consequences of the participation of external IT consultants*. Industrial Marketing Management, 36, 3, S.285-299.
- Dawes, P. L.; Patterson, P. G.; Midgley, D. F. (1997): *Involvement of technical consultants in high technology business markets*. Journal of Business & Industrial Marketing, 12, 2, S.83-102.
- Day, G. S. (1994): *The capabilities of market-driven organizations*. Journal of Marketing, 58, 4, S.37-52.
- Deal, T.; Kennedy, A.A.: *Corporate Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.1982.
- Dellaert, B. G. C.; Stremersch, S. (2005): *Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance between Utility and Complexity*. Journal of Marketing Research, 42, 2, S.219-227.
- Denzin, N. K.: *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Brunswick, N. J.: AldineTransaction.1970.
- Deshpande, R.; Webster, F. E. (1989): *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. The Journal of Marketing, 53, 1, S.3-15.
- Dhar, R.; Menon, A.; Maach, B. (2004): *Toward Extending the Compromise Effect to Complex Buying Contexts*. Journal of Marketing Research, 41, 3, S.258-261.
- Dong, B.; Evans, K. R.; Zou, S. (2008): *The effects of customer participation in co-created service recovery*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1, S.123-137.
- Dorsch, M. J.; Swanson, S. R.; Kelley, S. W. (1998): *The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers*. Journal of the Academy of Marketing

- Science, 26, 2, S.128-142.
- Duray, R.; Ward, P. T.; Milligan, G. L.; Berry, W. L. (2000): *Approaches to mass customization: configurations and empirical validation*. Journal of Operations Management, 18, 6, S. 605-625.
- Eberl, M.; Zinnbauer, M.: *Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung*. München: Institut für Organisation, EFOplan. 2004.
- Eisenhardt, K. M. (1989): *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*. The Academy of Management Journal, 32, 3, S. 543-576.
- Engelhardt, W. H. (1977): *Grundlagen des Anlagen-Marketing*. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9-37.
- Engelhardt, W. H.; Freiling, J. (1995a): *Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen*. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47, S.899-918.
- Engelhardt, W. H.; Freiling, J. (1995b): *Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung*. Marketing ZFP, 17, 1, S.37-43.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): *Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen*. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45, S.395-426.
- Ennew, C. T.; Binks, M. R. (1999): *Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study*. Journal of Business Research, 46, 2, S.121-132.
- Etgar, M. (2008): *A descriptive model of the consumer co-production process*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1, S. 97-108.
- Fassnacht, M.; Möller, S. (2004): *Neuere Entwicklungen im organisationalen Beschaffungsverhalten*. In: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 375-398.
- Flick, U. (2010): *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 395-407.
- Flowers, S. (2007): *Organizational capabilities and technology acquisition: why firms know less than they buy*. Industrial and Corporate Change, 16, 3, S.317 -346.
- Ford, D.; Gadde, L.-E.; Håkansson, H.; Snehota, I.: *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. 2. Aufl., New York: John Wiley & Sons. 2006.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981): *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. Journal of Marketing Research, 18, 1, S.39-50.
- Franke, N.; Schreier, M. (2007): *Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization*. Marketing Letters, 19, 2, S.93-107.

- Franke, N.; Keinz, P.; Steger, C. J. (2009): *Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?* Journal of Marketing, 73, 5, S.103-121.
- Friebertshäuser, B. (1997): *Interviewtechniken – ein Überblick*. In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim/München: Juventa, S. 371-395.
- Friebertshäuser, B. & Langer, A. (2010): *Interviewformen und Interviewpraxis*. In: Friebertshäuser, B. Langer, A.; Prengel, A. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim/München: Juventa Verlag, S. 437-456.
- Friedrichs, J.: *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen : Westdeutscher Verlag. 1973.
- Gann, D. M.; Salter, A. J. (2000): *Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems*. Research Policy, 29, 7/8, S.955-972.
- Garrido-Samaniego, M. J.; Gutiérrez-Cillán, J. (2004): *Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies*. Journal of Business & Industrial Marketing, 19, 5, S.320-336.
- Gersuny, C.; Rosengren, W. R.: *The Service Society*. Cambridge, M. A.: Schenkman Publishing. 1973.
- Ghingold, M.; Wilson, D. T. (1998): *Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing*. Journal of Business & Industrial Marketing, 13, 2, S.96-108.
- Gilmore, J. H.; Pine II, B. J. (1997): *The Four Faces of Mass Customization*. Harvard Business Review, 75, 1, S.91-101.
- Godefroid, P.; Pförtsch, W.: *Business-to-Business-Marketing*. 4. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl, Friedrich, Verlag GmbH. 2009.
- Goffman, E.: *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday. 1959.
- Golden, B. R. (1992): *The Past Is the Past - Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of past Strategy*. The Academy of Management Journal, 35, 4, S.848-860.
- Goodwin, C. (1996): *Moving the drama into the factory: the contribution of metaphors to services research*. European Journal of Marketing, 30, 9, S.13-36.
- Gosh, M.; Dutta, S.; Stremersch, S. (2006): *Customizing Complex Products: When Should the Vendor Take Control?* Journal of Marketing Research, 43, 4, S. 664–679.
- Gouthier, M. H. J.: *Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich*. Wiesbaden: DUV. 2003.
- Graf, A. (2007): *Changing roles of customers: consequences for HRM*. International Journal of Service Industry Management, 18, 5, S.491-509.
- Gravetter, F. J.; Wallnau, L. B.: *Statistics for the Behavioral Sciences*. 8. Aufl., Cengage Learning: Wadsworth. 2009.

- Green, R. F., Zimmerer, T. W.; Steadman, M. E. (1994): *The Role of Buyer Sophistication in Competitive Bidding*. Journal of Business & Industrial Marketing, 9, 1, S.51-59.
- Gronroos, C.: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Marketing Science Institut.1983.
- Gulati, R. (1998): *Alliances and Networks*. Strategic Management Journal, 19, S. 293-317.
- Günter, B.: *Das Marketing von Großanlagen: Strategieprobleme des Systems Selling*. Berlin: Duncker & Humblot.1979.
- Günter, B. (1993): *Organisationles Beschaffungsverhalten*. In: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 193-208.
- Günther, P. (2006): *Intralogistik – eine starke Branche stellt sich vor*. In: Arnold, D. (Hrsg.): *Intralogistik: Potentiale, Perspektiven, Prognosen*. Berlin u. a.: Springer, S. 5-16.
- Hadjikhani, A. (1996): *Project Marketing and the Management of Discontinuity*. International Business Review, 5, 3, S.319-337.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.: *Multivariate Data Analysis*. 7. Aufl., Pearson Education. 2009.
- Hansen, K. L.; Rush, H. (1998): *Hotspots in complex product systems: emerging issues in innovation management*. Technovation, 18, 8/9, S.555-561.
- Heide, J. B.; John, G. (1990): *Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships*. Journal of Marketing Research, 27, 1, S.24-36.
- Heide, J. B.; Wathne, K. H. (2006): *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda*. Journal of Marketing, 70, 3, S.90-103.
- Heide, J. B.; Weiss, A. M. (1995): *Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets*. Journal of Marketing, 59, 3, S. 30-43.
- Helfferich, C.: *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011.
- Helm, C.; Jones, R. (2010): *Extending the value chain - A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity*. Journal of Brand Management, 17, 8, S.579-589.
- Hobday, M. (1998): *Product complexity, innovation and industrial organisation*. Research Policy, 26, 6, S.689-710.
- Hobday, M. (2000): *The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?* Research Policy, 29, 7/8, S.871-893.
- Hobday, M.; Rush, H.; Tidd, J. (2000): *Innovation in complex products and system*. Research Policy, 29, 7/8, S. 793-804.
- Hölzl, E. (1994): *Qualitatives Interview*. In: Arbeitskreis Qualitative Sozialforschung(Hrsg.): *Verführung zum qualitativen Forschen: Eine Methodenauswahl*. Wien: WUV, S. 61-68.

- Holzmüller, H. H. & Buber, R. (2009): *Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik*. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Wiesbaden: Gabler, S. 3-20.
- Homans, G. C. (1958): *Social Behavior as Exchange*. American Journal of Sociology, 63, 6, S. 597-606.
- Homburg, C.; Baumgartner, H. (1998): *Beurteilung von Kausalmodellen - Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*. In: Hildebrandt, L.; Homburg, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 343-369.
- Homburg, C.; Giering, A. (1996): *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung*. Marketing ZFP, 18, 1, S. 5-24.
- Homburg, C.; Werner, H. (1998): *Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50, 11, S.979-1009.
- Hopf, C. (1995): *Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick*. In: Flick, U.; Kardorff, E.; Keupp, H.; v. Rosenstiel, L.; Wolff, S. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 177-185.
- Hsieh, A.-T.; Yen, C.-H. (2005): *The effect of customer participation on service providers' job stress*. The Service Industries Journal, 25, 7, S.891-905.
- Hsieh, A.-T.; Yen, C.-H.; Chin, K.-C. (2004): *Participative customers as partial employees and service provider workload*. International Journal of Service Industry Management, 15, 2, S.187-199.
- Ishii, K.; Ichimura, T. (2003): *A method of users' needs assessment*. International Journal of Technology Management, 25, 6/7, S.579-588.
- Jackson, B. B.: *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. Lexington, Mass.: Lexington Books. 1985.
- Jacob, F. (2003): *Kundenintegrations-Kompetenz - Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung*. Marketing ZFP, 25, 2, S. 83-98.
- Jacoby, J.; Troutman, T.; Kuss, A.; Mazursky, D. (1986): *Experience and Expertise in Complex Decision Making*. Advances in Consumer Research, 13, 1, S. 469-472.
- Jaeggi, E.; Faas, A.; Mruck, K.: *Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten*. Berlin: Technische Universität Berlin. 1998.
- John, G.; Weiss, A. M.; Dutta, S. (1999): *Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework*. Journal of Marketing, 63, 4, S.78-91.
- Johnston, W. J.; Lewin, J. E. (1996): *Organizational buying behavior: Toward an integrative*

- framework*. Journal of Business Research, 35, 1, S.1-15.
- Kaas, K. P. (1992): *Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44, 10, S.884-901.
- Kanwar, R., Olson, J. C.; Sims, L. S. (1981): *Toward Conceptualizing and Measuring Cognitive Structures*. Advances in Consumer Research, 8, 1, S.122-127.
- von Kardorff, E. (1995): *Qualitative Sozialforschung - Versuch einer Standortbestimmung*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; v. Rosenstiel, L.; Wolff, S. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, S. 3-9.
- Katz, D.; Kahn, R. L.: *The Social Psychology of Organizations*. 2. Auf., New York: John Wiley and Sons. 1978.
- Kauffman, R. G. (1996): *Influences on organizational buying choice processes: future research directions*. Journal of Business & Industrial Marketing, 11, 3/4, S.94-107.
- Kelley, S. W.; Donnelly Jr., J. H.; Skinner, S. J. (1990): *Customer Participation in Service Production and Delivery*. Journal of Retailing, 66, 3, S.315-335.
- Kellogg, D. L.; Youngdahl, W. E.; Bowen, D. E. (1997): *On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks*. International Journal of Service Industry Management, 8, 3, S. 206-219.
- Kepper, G. (2008): *Methoden der qualitativen Marktforschung*. In: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler, S. 175-212.
- Kepper, G.: *Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*. 2. Aufl., Wiesbaden: DUV.1999.
- Kirsch, W.; Kutschker, M.; Lutschewitz, H.: *Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing: Auf dem Wege zu einem Interaktionsansatz*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.1980.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): *Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre*. In: Backhaus, K.; Günter, B.; Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W.; Raffée, H. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb – strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler, S. 83-114.
- Koch, F.-K.: *Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern - Eine Plausibilitäts- und Explorationsanalyse*. Mainz: Dissertation der Johannes Gutenberg Universität. 1987.
- Krampf, P.: *Strategisches Beschaffungsmanagement in industriellen Großunternehmen - Ein hierarchisches Konzept am Beispiel der Automobilindustrie*. Lohmaru. a.: Josef Eul Verlag GmbH. 2000.
- Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S.; Meinhard, D. (2009): *Das problemzentrierte Interview*. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 463-475.

- Lambe, C. J.; Spekman, R. E.; Hunt, S. O. (2000): *Interimistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28, 2, S.212-225.
- Lambe, C. J.; Wittmann, C. M.; Spekman, R. E. (2001): *Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange*. Journal of Business-to-Business Marketing, 3, 8, S.1-36.
- Lamnek, S.: *Qualitative Sozialforschung*. 5. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Psychologie Verlags Union. 2010.
- Lehmann, D. R.; Pan, Y. (1994): *Context Effects, New Brand Entry, and Consideration Sets*. Journal of Marketing Research, 31, 3, S.364-374.
- Lemaire, J.-P. (1996): *International projects' changing patterns: Sales engineers' changing roles*. International Business Review, 5, 6, S.603-629.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996): *Customer Contributions To Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm*. Academy of Management Review, 21, 3, S.791-824.
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V.; Inks, L. W. (2000): *From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes*. European Journal of Marketing, 34, 3/4, S.359-383.
- Levinthal, D.; March, J. G. (1981): *A model of adaptive organizational search*. Journal of Economic Behavior & Organization, 2, 4, S.307-333.
- Lichtenthal, J. D. (1988): *Group decision making in organizational buying: a role structure approach*. In: Woodside, A. G. (Hrsg.): *Advances in Business Marketing*. Vol. 3, Greenwich: JAI Press, S. 119-159.
- Lilien, G. L.; Wong, M. A. (1984): *An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry*. Journal of Marketing Research, 21, 1, S.1-11.
- Lovelock, C. H.; Young, R. F. (1979): *Look to consumers to increase productivity*. Harvard Business Review, 57, 3, S.168-178.
- Luffmann, G. A. (1974): *The Processing of Information by Industrial Buyers*. Industrial Marketing Management, 3, S.363-375.
- Lürssen, J.: *Produktwissen und Kaufentscheidung*. Frankfurt/M. u. a.: Peter Lang. 1989.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006): *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*. Marketing Theory, 6, 3, S.281 -288.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Bolton, R. N.: *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk, N. Y.: M E Sharpe Inc. 2006.
- MacCrimmon, K. R.; Taylor, R. N. (1976): *Decision Making and Problem Solving*. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, S. 1397-1453.
- Maindok, H.: *Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung*. 2. Aufl., Pfaffenweiler:

- Centaurus. 2003.
- Maleri, R.: *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. Berlin u. a.: Springer. 1997.
- Mandják, T.; Veres, Z. (1998): *The DUC model and the stages of the project marketing process*. In: 14th IMP Annual Conference Proceedings. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, S. 471-490.
- March, J. G. (1979): *Ambiguity and the Engineering of Choice*. International Studies of Management & Organization, 9, 3, S.9-39.
- Martin, C. R.; Horne, D. A.; Schultz, A. M. (1999): *The business-to-business customer in the service innovation process*. European Journal of Innovation Management, 2, 2, S.55-62.
- Mayer, H. O.: *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. 5. Aufl., München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. 2009.
- Mayring, P.: *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. Aufl., Weinheim: Beltz.2002.
- Mayring, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl., Weinheim: Beltz. 2010.
- Mayring, P.; Brunner, E. (2009): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 669-680.
- Meinefeld, W. (2010): *Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung*. In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 265-275.
- Meißner, H.; Gersch, M. (1997): *Die Rolle des Nachfragers im Anlagengeschäft und ihre theoretische Erklärung mit Hilfe des Principal-Agent-Ansatzes*. Arbeitspapiere zum Marketing Nr. 31, Ruhr-Universität Bochum.
- Merz, M. A.; He, Y.; Vargo, S. L. (2009): *The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 37, 3, S.328-344.
- Mey, G.: *Adoleszenz, Identität, Erzählung. Theoretische, methodologische und empirische Erkundungen*. Berlin: Köster. 1999.
- Mey, G.; Mruck, K. (2010): *Interviews*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 423-435.
- Meyer, M.; Kern, E.; Diehl, H. (1998): *Geschäftstypologien im Investitionsgütermarketing - Ein Integrationsversuch*. In: Büschken, J. ; Meyer, A.; Weiber, R. (Hrsg.): *Entwicklungen des Investitionsgütermarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 117-178.
- Miebach, J.; Müller, P. P. (2006): *Intralogistik als wichtigstes Glied von umfassenden Lieferketten*. In: Arnold, D. (Hrsg.): *Intralogistik: Potentiale, Perspektiven, Prognosen*. Berlin u. a.: Springer, S. 20-30.
- Mills, P. K.; Margulies, N. (1980): *Toward a Core Typology of Service Organizations*. The

- Academy of Management Review, 5, 2, S.255-265.
- Mills, P. K.; Morris, J. H. (1986): *Clients as „Partial“ Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation*. Academy of Management Review, 11, 4, S.726-735.
- Mills, P. K.; Chase, R. B.; Margulies, N. (1983): *Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy*. Academy of Management Review, 8, 2, S.301-310.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Théorêt, A. (1976): *The Structure of „Unstructured“ Decision Processes*. Administrative Science Quarterly, 21, 2, S.246-275.
- Mitchell, V.-W. (1994): *Using industrial key informants: Some guidelines*. Journal of the Market Research Society, 36, 2, S.139-144.
- Möller, K. (2006): *Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach*. Industrial Marketing Management, 35, 8, S.913-924.
- Moon, J.; Tikoo, S. (2002): *Buying decision approaches of organizational buyers and users*. Journal of Business Research, 55, 4, S.293-299.
- Moriarty, R. T.; Kosnik, T. J. (1989): *High-tech marketing: concepts, continuity, and change*. Sloan Management Review, 30 (Summer), S.7-17.
- Müller, B.; Ohnemus, J.; Schleife, K. (2007): *Im Fokus: Intralogistik*. FAZIT-Schriftenreihe, MFG Stiftung Baden-Württemberg.
- Müller, M.: *Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung*. Wiesbaden: Gabler. 2007.
- Müller-Martini, M. (2005): *Bezugspunkte zwischen Kundenkompetenz und Kundenbindung*. In: Hülsmann, M. (Hrsg.): *Schriftenreihe Forschungsbeiträge zum Strategischen Management*, Bd. 2, S. 1-65.
- Naumann, E.; Lincoln, D. J.; McWilliams, R. D. (1984): *The purchase of components: Functional areas of influence*. Industrial Marketing Management, 13, 2, S.113-122.
- Netemeyer, R. G.; Bearden, W. O.; Sharma, S.: *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.2003.
- Normann, R.: *Services Management: Strategies and Leadership in Service Business*. 2. Aufl., Chichester u. a.: John Wiley & Sons. 1996.
- North, K.; Reinhardt, K.: *Kompetenzmanagement in der Praxis - Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler. 2005.
- Norton, J. A.; Bass, F. M. (1987): *A Diffusion Theory Model of Adoption and Substitution for Successive Generations of High-Technology Products*. Management Science, 33, 9, S.1069-1086.
- Nunnally, J. C.: *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill. 1978.
- Oevermann, U.: *Objektive Hermeneutik - Eine Methodologie soziologischer Strukturanalyse*.

- Frankfurt am Main: Suhrkamp. 1989.
- Ogilvie, R. G.: *Strategische Marketingplanung im Investitionsgüterbereich*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie. 1987.
- Ojasalo, J. (2001): *Customer Expertise: A Challenge in Managing Customer Relationships in Professional Business-to-Business Services*. *Services Marketing Quarterly*, 22, 2, S.1-16.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *The Journal of Marketing*, 49, 4, S.41-50.
- Patterson, P. G.; Dawes, P. L. (1999): *The Determinants of Choice Set Structure in High-Technology Business Markets*. *Industrial Marketing Management*, 28, 4, S.395-411.
- Patton, M. Q.: *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications. 2002.
- Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): *Managing the co-creation of value*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S.83-96.
- Philippe, A.; Ngobo, P.-V. (1999): *Assessment of Consumer Knowledge and its Consequences: A Multi-Component Approach*. *Advances in Consumer Research*, 26, 1, S.569-575.
- Phillips, L. W. (1981): *Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing*. *Journal of Marketing Research*, 18, 4, S.395-415.
- Pinto, J. K. (1990): *Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control*. *Project Management*, 8, 3, S.173-182.
- Pinto, J. K.; Slevin, D. P.; English, B. (2009): *Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships*. *International Journal of Project Management*, 27, S.638-648.
- Ploetner, O. (2008): *The development of consulting in goods-based companies*. *Industrial Marketing Management*, 37, 3, S. 329-338.
- Pohl, A. (2004): *Preisbildung im Projekt-und Anlagengeschäft*. In: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 1079-1099.
- Porter, M.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. 1985.
- Poscharsky, N.: *Preismanagement im Investitionsgütermarketing. Modelle für reife Märkte*. Wiesbaden: DUV. 1998.
- Powell, W. W.; Koput, K. W.; Smith-Doerr, L. (1996): *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1, S.116-145.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting Customer Competence*. *Harvard Business Review*, 78, 1, S.79-87.

- Puddicombe, M. S. (2006): *The Limitations of Planning: The Importance of Learning*. Journal of Construction Engineering and Management, 132, 9, S.949-955.
- Puri, S. J. Korgaonkar, P. (1991): *Couple the buying and selling teams*. Industrial Marketing Management, 20, 4, S.311-317.
- Quinn, R. E.: *Beyond Rational Management*. San Francisco: Josey-Bass.1988.
- Ramirez, R. (1999): *Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research*. Strategic Management Journal, 20, 1, S.49-65.
- Redlich, T.; Wulfsberg, J. P.; Bruhns, F.-L. (2009): *Neue Kooperationsmuster in Entwicklung und Produktion: Open Production*. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 7, 8, S.552-559.
- Reichwald, R.; Piller, F.: *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler. 2009.
- Reid, D. A.; Plank, R. E. (2000): *Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of the Literature*. Journal of Business-to-Business Marketing, 7, 2/3, S.9-185.
- Richins, M. L.; Bloch, P. H. (1983): *An Investigation of Cognitive Structure in a Shopping Context*. Advances in Consumer Research, 10, 1, S.555-558.
- Richter, H. P.: *Investitionsgütermarketing. Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen*. München, Wien: Hanser. 2001.
- Richter, M. (1979): *Der Einsatz von Beratern in Problemlösungsprozessen*. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31, S.127-143.
- Ritter, T.; Wilkinson, I. F.; Johnston, W. J. (2004): *Managing in complex business networks*. Industrial Marketing Management, 33, S. 175-183.
- Roberts, J. H.; Lattin, J. M. (1991): *Development and Testing of a Model of Consideration Set Composition*. Journal of Marketing Research, 28, 4, S.429-440.
- Robinson, P. C.; Farris, C. W.; Wind, Y.: *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston MA: Allyn and Bacon. 1967.
- Saab, S. (2008) : *Leistungslehre und Service-Dominant-Logic for Marketing - ein kritischer Vergleich*. In: Benkenstein, M. (Hrsg.): *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 217-238.
- Salter, A.; Gann, D. (2003): *Sources of ideas for innovation in engineering design*. Research Policy, 32, 8, S.1309-1324.
- Sanchez, R.; Mahoney, T. (1996): *Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design*. Strategic Management Journal, 17, Winter, S. 63–76.
- Sarbin, T. R.; Allen, V. L. (1968): *Role Theory*. In: Lindzey, G.; Aronson, E. (Hrsg.): *The Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison Wesley, S. 488-567.
- Schade, C.; Schott, E. (1993a): *Instrumente des Kontraktgütermarketing*. Die Betriebswirt-

- schaft, 53, 4, S.491-511.
- Schade, C.; Schott, E. (1993b): *Kontraktgüter im Marketing*. Marketing ZFP, 1, S.15 - 25.
- Scheuch, E. K. (1973): *Das Interview in der Sozialforschung*. In: König, R. (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 66-190.
- Schilling, M. A. (2000): *Toward a General Modular Systems Theory and Its Application to Interfirm Product Modularity*. The Academy of Management Review, 25, 2, S. 312-334.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8. Aufl., München: Oldenbourg. 2008.
- Selnes, F.; Troye, S. V. (1989): *Buying Expertise, Information Search, and Problem Solving*. Journal of Economic Psychology, 10, 3, S.411-429.
- Sheth, J. N. (1973): *A Model of Industrial Buyer Behavior*. The Journal of Marketing, 37, 4, S.50-56.
- Sheth, J. N. (1996). *Organizational buying behavior: past performance and future expectations*. Journal of Business & Industrial Marketing, 11, 3/4, S.7-24.
- Sheth, J. N.; Sharma, A. (1997): *Supplier relationships: Emerging issues and challenges*. Industrial Marketing Management, 26, 2, S.91-100.
- Shocker, A. D.; Ben-Akiva, M.; Boccara, B.; Nedungadi, P. (1991): *Consideration set influences on consumer decision-making and choice: Issues, models, and suggestions*. Marketing Letters, 2, 3, S.181-197.
- Skaates, M. A.; Tikkanen, H.; Lindblom, J. (2002): *Relationships and project marketing success*. Journal of Business & Industrial Marketing, 17, 5, S.389-407.
- Slevin, D. P.; Pinto, J. K. (1986): *The Project Implementation Profile: New Tool For Project Managers*. Project Management Journal, 17, 4, S.57-70.
- Spekman, R. E.; Isabella, L. A.: *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships*. New York: Wiley. 1999.
- Spekman, R. E.; Stern, L. W. (1979): *Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation*. The Journal of Marketing, 43, 2, S.54-64.
- Steigleder, S.: *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest*. Marburg: Tectum-Verlag. 2008.
- Steinke, I. (2009): *Die Güte qualitativer Marktforschung*. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Wiesbaden: Gabler, S. 261-283.
- Steinke, I.: *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa Verlag. 1999.
- Steinke, I. (2007): *Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung*. In: Kuckartz, U.; Gruneberg, H.; Dresing, T. (Hrsg.): *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*. Wiesba-

- den: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 176-187.
- Strauss, A. L.; Corbin, J.: *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1998.
- Stremersch, S.; Weiss, A. M.; Dellaert, B. G. C.; Frambach, R. T. (2003): *Buying Modular Systems in Technology-Intensive Markets*. *Journal of Marketing Research*, 40, 3, S.335-350.
- Stump, R. L.; Heide, J. B. (1996): *Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships*. *Journal of Marketing Research*, 33, 4, S.431-441.
- Syam, N. B.; Ruan, R.; Hess, J. D. (2005): *Customized Products: A Competitive Analysis*. *Marketing Science*, 24, 4, S.569-584.
- Teece, D. J. (1986): *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. *Research Policy*, 15, 6, S.285-305.
- Thibaut, J. W.; Kelley, H. H.: *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley. 1959.
- Tikkanen, H.; Kujala, J.; Artto, K. (2007): *The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework*. *Industrial Marketing Management*, 36, 2, S.194-205.
- Traynor, K.; Traynor, S. (2004): *A comparison of marketing approaches used by high-tech firms: 1985 versus 2001*. *Industrial Marketing Management*, 33, 5, S.457-461.
- Tushman, M. L.; Anderson, P. (1986): *Technological Discontinuities and Organizational Environments*. *Administrative Science Quarterly*, 31, 3, S.439-465.
- Tushman, M. L.; Nelson, R. R. (1990): *Introduction: Technology, Organizations and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35, S.1-8.
- Vahs, D.; Trautwein, H. (2000): *Innovationskultur als Erfolgsfaktor des Innovationsmanagements*. *io Management*, 69, 7/8, S.20-26.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. *Journal of Marketing*, 68, 1, S.1-17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008a): *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*. *Industrial Marketing Management*, 37, 3, S.254-259.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008b): *Service-dominant logic: continuing the evolution*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S.1-10.
- de Vaus, D.: *Surveys in Social Research*. St Leonards: Allen & Unwin. 2007.
- Voeth, M.; Brinkmann, J. (2004): *Abbildung multipersonaler Kaufentscheidungen*. In: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 349-373.
- Walter, A.; Müller, T. A.; Helfert, G., Ritter, T. (2003): *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*. *Industrial Marketing Management*, 32, 2, S.159-169.

- Webster, F. E.; Wind, Y. (1972a). *A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*. The Journal of Marketing, 36, 2, S.12-19.
- Webster, F. E.; Wind, Y.: *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall. 1972b.
- Weiss, A. M.; Heide, J. B. (1993): *The Nature of Organizational Search in High Technology Markets*. Journal of Marketing Research, 30, Mai, S.220-233.
- Weiss, R. S.: *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: Free Press.1995.
- Wikström, S. (1996): *The customer as co-producer*. European Journal of Marketing, 30, 4, S.6-19.
- Williams, J. A.; Anderson, H. H. (2005): *Engaging customers in service creation: a theater perspective*. Journal of Services Marketing, 19, 1, S.13-23.
- Wilson, D. T. (1995): *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 4, S.335 -345.
- Wind, Y. P.; Thomas, R. J. (1980): *Conceptual and Methodological Issues in Organisational Buying Behaviour*. European Journal of Marketing, 14, 5/6, S.239-263.
- Witzel, A. (2000): *Das problemzentrierte Interview*. Forum Qualitative Sozialforschung, 1, 1, Art.1- 22.
- Witzel, A.: *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag. 1982.
- Woodside, A. G. (2003): *Middle-range theory construction of the dynamics of organizational marketing-buying behavior*. Journal of Business & Industrial Marketing, 18, 4/5, S.309-335.
- Xie, C.; Bagozzi, R. P.; Troye, S. V. (2008): *Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1, S.109-122.
- Yen, H. R.; Gwinner, K. P.; Su, W. (2004): *The impact of customer participation and service expectation on Locus attributions following service failure*. International Journal of Service Industry Management, 15, 1, S.7-26.
- Zaichkowsky, J. L. (1985): *Familiarity: Product Use, Involvement or expertise*. Advances in Consumer Research, 12, 1, S.296-299.
- Zeithaml, V.; Bitner, M. J.; Gremler, D.: *Services Marketing*. 5. Aufl., New York: McGraw-Hill.2008.

Anhang

Leitfaden für die problemzentrierten Interviews (siehe beiliegende Daten-CD)

Fragebogen für die standardisierte Erhebung (siehe beiliegende Daten-CD)

Weitere Auswertungen (siehe beiliegende Daten-CD)