Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 149

Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Eine empirische Untersuchung zum Transaktionsverhalten

Von

Volker Kißling

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

VOLKER KISSLING

Beschaffung professioneller Dienstleistungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 149

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Eine empirische Untersuchung zum Transaktionsverhalten

Von

Volker Kißling

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Kißling, Volker:
Beschaffung professioneller Dienstleistungen : eine empirische Untersuchung zum Transaktionsverhalten / von Volker Kißling. – Berlin : Duncker und Humblot, 1999
(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 149)
Zugl.: München, Univ., Diss., 1998
ISBN 3-428-09670-3

Alle Rechte vorbehalten
© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-09670-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ♾

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Meinem Großvater zum Gedenken

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der steinige Weg der Arbeit des Ökonomen führt konstant zwischen der Scylla einer kasuistischen Ansammlung vieler individueller Fälle und der Charybdis von genialen und klaren, aber spekulativen und halbwahren Theorien hindurch.

Gottfried Haberler

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vorwort

Nicht nur die Beschaffung professioneller Dienstleistungen, sondern auch die Anfertigung einer Dissertation ist ein interaktiver Prozeß, an dem eine Vielzahl Personen beteiligt ist, die in unterschiedlicher Weise beeinflussend, korrigierend, unterstützend und vorantreibend eingreifen. All diesen Prozeßteilnehmern, die in der Terminologie dieser Arbeit gewissermaßen ein „Dissertations-Center" formieren, möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

Im einzelnen gilt mein besonderer Dank meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte für die Unterstützung, die er mir als Mitarbeiter seines Instituts zukommen ließ, sowie die großzügige Gewährung einer weitreichenden Freiheit in der Forschung, die ich mit der Methodik der Empirischen Betriebswirtschaftlichen Forschung ausfüllen konnte. Herrn Prof. Dr. Arnold Picot danke ich herzlich für die Übernahme des Korreferats. Ein besonderer Dank gebührt darüber hinaus allen „Praktikern", die sich im Rahmen der Exploration und der Haupterhebung die Zeit genommen haben, ihr tägliches Geschäft einer theoretischen Betrachtung zugänglich zu machen, und so einen wertvollen Beitrag zu einer Realtheorie der Unternehmung geleistet haben.

Meinen Kollegen am danke ich für die ständige Bereitschaft, auch scheinbar unscheinbare Probleme mit mir kritisch zu diskutieren und so zu einem hohen Interaktionsgrad im Dissertations-Center beizutragen. Herauszuheben sind dabei vor allem Herr Dr. Markus Schneider und Herr Dr. Benno Hank, die mir durch Ihre oftmals ernüchternd einfachen Fragen nicht nur Ansporn und Devils Advocat zugleich gewesen sind, sondern auch durch ihren unermüdlichen Lektoratseinsatz wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Daß eine solche Arbeit nicht ohne zum Teil erhebliche Belastungen und Entbehrungen für Nicht-Mitglieder des Dissertations-Centers entstehen kann, bedarf an dieser Stelle wohl kaum einer Erwähnung. Die mir in diesem Zusammenhang von meiner Familie entgegengebrachte Geduld, moralische Unterstützung und das unerschütterliche Vertrauen waren eine große Stütze in sämtlichen Phasen der Dissertation. Den Herren Markus Bartenschlager, Markus Struppe und Günther Picker verdanke ich hingegen die grundlegende Erkenntnis, daß es auch ein Leben außerhalb des Dissertations-Centers gibt.

München, im März 1999 *Volker Kißling*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsübersicht

A. Einführung 1

B. Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen 8

I. Professionelle Dienstleistungen 8

II. Die Beschaffung durch Unternehmen 18

III. Zusammenfassung und Implikationen für den Fortgang der Arbeit 39

C. Professionelle Dienstleistungen als Beschaffungsobjekte 41

I. Deduktive Perspektive - Theoretische Ableitung der Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen 41

II. Induktive Perspektive - Empirische Befunde zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen 52

III. Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Untersuchung 70

D. Transaktionsmodell der Beschaffung von Dienstleistungen 73

I. Strukturelle Betrachtung: Das Transaktions-Center 74

II. Prozessuale Betrachtung: Der Transaktionsprozeß 95

III. Kontext des Beschaffungsverhaltens 113

IV. Zusammenfassende Modelldarstellung 122

E. Aufbau der empirischen Untersuchung 124

I. Spezifikation der Aussageeinheit 124

II. Untersuchungsanordnung und Erhebungsinstrumentarium 127

III. Untersuchungsobjekte 130

F. Analyse des Beschaffungskontextes 138

I. Aufgabenbezogene Kontextfaktoren: Die Beschaffungssituation 138

II. Unternehmensbezogene Kontextfaktoren 148

III. Zusammenfassung der Kontextanalyse 151

G. Die Auswahl des Transaktionspartners 152

I. Evoked Set und relevante Informationsquellen 152

II. Das In-Supplier-Set 155

III. Das Choice Set 164

IV. Der Auswahlprozeß im Überblick 178

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H. Das Transaktions-Center 180
I. Die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers 180
II. Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers 234
I. Schlußbetrachtung und Fazit 267
Anhang 273
Literaturverzeichnis 315
Sachwortregister 348

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung 1
I. Forschungsdefizit und Zielsetzung 1
II. Aufbau der Arbeit 5
B. Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen 8
I. Professionelle Dienstleistungen 8
1. Begriff und Charakteristika von Dienstleistungen 8
2. Typologie von Dienstleistungen 14
II. Die Beschaffung durch Unternehmen 18
1. Inhalt und Umfang des Beschaffungsbegriffs 19
2. Vom organisationalen Beschaffungs- zum Transaktionsverhalten 21
3. Konzeptionalisierungen organisationalen Beschaffungsverhaltens 25
a) Systematisierung der Ansätze 25
b) Organizational-Buying-Behavior-Ansätze 28
aa) Buying-Center-Ansätze 29
bb) Phasenansätze 31
cc) Kaufklassenansätze 32
c) Interaktionsansätze 34
III. Zusammenfassung und Implikationen für den Fortgang der Arbeit 39
C. Professionelle Dienstleistungen als Beschaffungsobjekte 41
I. Deduktive Perspektive - Theoretische Ableitung der Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen 41
1. Auswirkung der Intangibilität des Absatzobjektes 42
2. Auswirkung der Integration eines externen Faktors 48
3. Auswirkung der Synchronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme 51
II. Induktive Perspektive - Empirische Befunde zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen 52
1. Identifikation relevanter Studien 53
2. Untersuchungsmethodik der Studien 55
3. Inhalte und Ergebnisse 59

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Theoretische Fundierung ... 59
b) Informationsverhalten ... 61
c) Anbieterauswahlprozeß ... 63
d) Beteiligte Personen ... 66
e) Geschäftsbeziehung ... 69
III. Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Untersuchung ... 70

D. Transaktionsmodell der Beschaffung von Dienstleistungen ... 73
I. Strukturelle Betrachtung: Das Transaktions-Center ... 74
1. Das Transaktions-Center als interaktionale Analyseeinheit ... 74
2. Absolute Attribute: Die Integrationsstruktur ... 78
a) Größe des Transaktions-Centers ... 78
b) Horizontale Integration ... 79
3. Relationale Attribute: Die Interaktionsstruktur ... 82
a) Interaktionsgrad ... 82
b) Einflußstruktur ... 85
c) Rollenstruktur ... 89
d) Aufgabenteilung ... 92
4. Zusammenfassung der strukturellen Betrachtung ... 94
II. Prozessuale Betrachtung: Der Transaktionsprozeß ... 95
1. Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen ... 95
a) Anforderungen an ein Modell des Transaktionsprozesses ... 96
b) Ableitung des Grundmodells ... 100
2. Stufenmodell des Auswahlprozesses ... 107
3. Zusammenfassung der prozessualen Betrachtung ... 112
III. Kontext des Beschaffungsverhaltens ... 113
1. Aufgabenbezogene Kontextfaktoren: Die Beschaffungssituation ... 114
a) Kaufklasse ... 114
b) Wahrgenommenes Risiko ... 117
2. Unternehmensbezogene Kontextfaktoren ... 120
IV. Zusammenfassende Modelldarstellung ... 122

E. Aufbau der empirischen Untersuchung ... 124
I. Spezifikation der Aussageeinheit ... 124
II. Untersuchungsanordnung und Erhebungsinstrumentarium ... 127
III. Untersuchungsobjekte ... 130
1. Grundgesamtheit und Auswahlverfahren ... 130
2. Rücklauf und Repräsentativität ... 133

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Konsequenzen für die Ergebnisdarstellung ... 136

F. Analyse des Beschaffungskontextes ... 138

I. Aufgabenbezogene Kontextfaktoren: Die Beschaffungssituation ... 138

1. Kaufklasse ... 139

2. Wahrgenommenes Risiko ... 144

II. Unternehmensbezogene Kontextfaktoren ... 148

1. Unternehmensgröße ... 148

2. Objektorientierte Spezialisierung ... 149

III. Zusammenfassung der Kontextanalyse ... 151

G. Die Auswahl des Transaktionspartners ... 152

I. Evoked Set und relevante Informationsquellen ... 152

II. Das In-Supplier-Set ... 155

1. Existenz und Umfang von In-Supplier-Sets ... 156

2. Etablierung und Terminierung einer Geschäftsbeziehung ... 158

III. Das Choice Set ... 164

1. Deskriptive Befunde zum Choice Set ... 165

2. Abhängigkeit des Choice Sets von der Beschaffungssituation ... 167

3. Status des ausgewählten Transaktionspartners ... 170

4. Die Kriterien der Anbieterauswahl ... 173

IV. Der Auswahlprozeß im Überblick ... 178

H. Das Transaktions-Center ... 180

I. Die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers ... 180

1. Makrobetrachtung: Größe und horizontale Integration ... 180

a) Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers ... 180

b) Größe und horizontale Integration der Subgruppen des Transaktions-Centers ... 183

aa) Identifikation der Subgruppen des Transaktions-Centers ... 183

bb) Größe der Subgruppen ... 185

cc) Horizontale Integration des Buying Center ... 189

2. Mikrobetrachtung: Differenzierung der Integrationsstruktur ... 191

a) Beteiligte Funktionsbereiche ... 191

b) Beteiligte Drittparteien ... 194

3. Phasenspezifische Variation der Integrationsstruktur ... 196

a) Transaktionsprozeß bei Marktforschungsleistungen ... 196

b) Variation der Größe ... 199

aa) Buying-Center-Größe ... 199

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bb) Transaktions-Center-Größe ... 204
c) Variation der horizontalen Integration ... 207
aa) Buying Center ... 207
bb) Transaktions-Center ... 209
d) Phasenspezifische Beteiligung nach Funktionsbereichen ... 211
4. Kontextabhängigkeit der Integrationsstruktur ... 214
a) Aggregierte Analyse der Kontextabhängigkeit ... 214
aa) Der Einfluß der Beschaffungssituation ... 215
(1) Kaufklasse ... 215
(2) Wahrgenommenes Risiko ... 217
bb) Der Einfluß des Spezialisierungsgrades ... 220
b) Phasenspezifische Analyse der Kontextabhängigkeit ... 223
aa) Der Einfluß der Beschaffungssituation ... 223
(1) Kaufklasse ... 224
(2) Wahrgenommenes Risiko ... 227
bb) Der Einfluß des Spezialisierungsgrades ... 229
5. Die Integrationsstruktur im Überblick ... 233
II. Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers ... 234
1. Die Rollenstruktur im Transaktions-Center ... 234
2. Die Einflußstruktur im Transaktions-Center ... 239
a) Deskriptive Befunde zur Einflußstruktur ... 239
b) Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern ... 244
3. Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center ... 247
a) Phasenspezifische Variation des Interaktionsgrades ... 247
b) Kontextabhängigkeit des Interaktionsgrades ... 251
aa) Kaufklasse ... 252
bb) Wahrgenommenes Risiko ... 254
4. Aufgabenteilung zwischen den Transaktionspartnern ... 256
a) Identifikation von Interaktionsprozeßtypen ... 257
b) Interaktionsprozeßtypen als intervenierende Variablen zwischen Beschaffungssituation und Transaktions-Center-Struktur ... 260
5. Die Interaktionsstruktur im Überblick ... 265
I. Schlußbetrachtung und Fazit ... 267
Anhang ... 273
Literaturverzeichnis ... 315
Sachwortregister ... 348

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Systematisierung des Forschungsdefizits ... 3
Abb. 2 Aufbau der Arbeit ... 7
Abb. 3 Dimensionen der Dienstleistung ... 9
Abb. 4 Konstitutive und akzessorische Merkmale der Dienstleistung ... 12
Abb. 5 Typologie unternehmensorientierter Dienstleistungen ... 17
Abb. 6 Systematisierung der Konzeptionalisierungen organisationalen Beschaffungsverhaltens ... 26
Abb. 7 Dienstleistungsmerkmale und Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen ... 42
Abb. 8 Untersuchungsländer und Beschaffungsobjekte bisheriger Studien ... 54
Abb. 9 Aussageeinheit und Auswahlverfahren bisheriger Studien ... 56
Abb. 10 Theoretische Fundierung der Studien zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen ... 61
Abb. 11 Bedeutung unterschiedlicher Typen von Informationsmedien ... 62
Abb. 12 Grundstruktur des Transaktionsmodells ... 73
Abb. 13 Faktischer Einfluß im Transaktions-Center ... 88
Abb. 14 Dimensionen und Variablen der strukturellen Betrachtung ... 94
Abb. 15 Verrichtungs- versus objektorientierte Phasengliederung ... 97
Abb. 16 Erweiterter Transaktionsprozeß bei Dienstleistungen ... 99
Abb. 17 Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen ... 103
Abb. 18 Stufenmodell des Auswahlprozesses ... 107
Abb. 19 Dimensionen und Variablen des Transaktionsprozesses ... 113
Abb. 20 Charakteristika der Kaufklasse ... 115
Abb. 21 Komponenten des wahrgenommenen Risikos ... 118
Abb. 22 Situatives Transaktionsmodell der Beschaffung professioneller Dienstleistungen ... 123
Abb. 23 Angestrebte Grundgesamtheit, Auswahlgesamtheit, Rücklauf ... 134
Abb. 24 Verteilung der Wirtschaftszweigzugehörigkeit in der bereinigten Auswahlgesamtheit, im auswertbaren Rücklauf und im Overcoverage ... 135
Abb. 25 Positionierung der Cluster der Kaufklassen ... 140
Abb. 26 Faktorladungsmatrix der Kaufklassenvariablen ... 142

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abb. 27 Bildung des metrischen *Kaufkont*-Index der Kaufklasse und Zusammenhang zur ordinalen Kaufklasse ... 143
Abb. 28 Faktorladungsmatrix der Variablen des wahrgenommenen Risikos ... 145
Abb. 29 Bildung des Risiko-Index ... 146
Abb. 30 Positionierung der Kaufklassen im Faktorraum des wahrgenommenen Risikos ... 147
Abb. 31 Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl ... 149
Abb. 32 Objektorientierte Spezialisierung ... 150
Abb. 33 Die Bedeutung von Informationsquellen für die Aufnahme neuer Anbieter ins Evoked Set ... 154
Abb. 34 Existenz und Umfang von In-Supplier-Sets ... 156
Abb. 35 Zusammenhang zwischen Spezialisierungsgrad und Existenz und Umfang des In-Supplier-Sets ... 158
Abb. 36 Faktorenanalyse der Gründe für Etablierung einer Geschäftsbeziehung ... 161
Abb. 37 Faktorenanalyse der Gründe für Beendigung einer Geschäftsbeziehung ... 163
Abb. 38 Umfang des Choice Set ... 166
Abb. 39 Art des Choice Set und Anteil der Out-Supplier am offenen Choice Set ... 167
Abb. 40 Abhängigkeit des Choice Set von der Beschaffungssituation ... 170
Abb. 41 Status des ausgewählten Transaktionspartners und Abhängigkeit von der Beschaffungssituation ... 173
Abb. 42 Die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien ... 175
Abb. 43 Abhängigkeit der Auswahlkriterien von der Beschaffungssituation ... 177
Abb. 44 Häufigkeitsverteilung der Transaktions-Center-Größe ... 181
Abb. 45 Häufigkeitsverteilung der horizontalen Integration des Transaktions-Centers ... 182
Abb. 46 Häufigkeitsverteilung des Transaktions-Centers nach beteiligten Subgruppen ... 185
Abb. 47 Größe der Subgruppen des Transaktions-Centers ... 187
Abb. 48 Empirischer Zusammenhang zwischen Buying-Center-/Selling-Center-Ungleichgewicht und der Beteiligung von Drittparteien ... 189
Abb. 49 Häufigkeitsverteilung der horizontalen Integration des Buying Center ... 190
Abb. 50 Am Buying Center beteiligte Funktionsbereiche ... 193
Abb. 51 Häufigkeitsverteilung der am Transaktions-Center beteiligten Drittparteien ... 195
Abb. 52 Adaption des Grundmodells des Transaktionsprozesses an Marktforschungstransaktionen ... 198
Abb. 53 Phasenspezifische Variation der Buying-Center-Größe ... 202
Abb. 54 Phasenspezifische Variation der Transaktions-Center-Größe ... 205

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abb. 55 Phasenspezifische Variation der horizontalen Integration des Buying Center ... 208
Abb. 56 Phasenspezifische Variation der horizontalen Integration des Transaktions-Centers ... 210
Abb. 57 Zusammenhang zwischen Kaufklasse und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und dessen Subgruppen ... 217
Abb. 58 Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und dessen Subgruppen ... 219
Abb. 59 Zusammenhang zwischen Grad der objektorientierten Spezialisierung und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und dessen Subgruppen ... 222
Abb. 60 Phasenspezifische Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse ... 226
Abb. 61 Phasenspezifische Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom wahrgenommenen Risiko ... 229
Abb. 62 Phasenspezifische Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom objektorientierten Spezialisierungsgrad ... 231
Abb. 63 Phasenspezifischer und Gesamteinfluß der Transaktions-Center-Mitglieder ... 243
Abb. 64 Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern ... 246
Abb. 65 Durchschnittlicher phasenspezifischer und aggregierter Interaktionsgrad 250
Abb. 66 Zusammenhang zwischen Kaufklasse und Interaktionsgrad ... 253
Abb. 67 Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und Interaktionsgrad ... 256
Abb. 68 Typen von Interaktionsprozessen ... 258
Abb. 69 Abhängigkeit des Interaktionsprozeßtyps von der Beschaffungssituation und Auswirkung auf die Transaktions-Center-Struktur ... 262

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Relevante Inhalte der Studien 59
Tab. 2 Bedeutung von Auswahlkriterien 65
Tab. 3 Untersuchungsanordnung 127
Tab. 4 Phasenspezifische Beteiligung nach Funktionsbereichen bzw. Personengruppen (in Prozent der analysierten 201 Transaktionsprozesse) 212
Tab. 5 Rollenübernahme durch Funktionsbereiche bzw. Personengruppen (in Prozent der analysierten 201 Transaktionsprozesse) 236

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abkürzungsverzeichnis

AD	Interaktionsprozeß mit Anbieterdominanz
Abb.	Abbildung
Bed.	Bedeutung
BVM	Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V.
bzw.	beziehungsweise
C	kanonischer Korrelationskoeffizient
CV	Cramers V
DBW	Die Betriebswirtschaft
DT	Interaktionsprozeß mit Dominanztransfer
E.S.O.M.A.R.	European Society for Opinion and Market Research
FuE	Forschung und Entwicklung
H	Hypothese
KAUFKONT	Kontinuierliche Maßgröße der Kaufklasse (Kaufklassenkontinuum)
MAFO-	Marktforschung(s)-
n	Stichprobengröße
n/a	nicht anwendbar
ND	Interaktionsprozeß mit Nachfragerdominanz
r	Korrelationskoeffizient
r_S	Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman
r_{pb}	punktbiseriale Korrelation
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
S-R	Stimulus-Response
TC	Transaktions-Center
Tab.	Tabelle
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
vgl.	vergleiche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hypothesenverzeichnis

	Wortlaut der Hypothese	Ableitung und Prüfung auf Seite	Ergebnis[1]
	Hypothese zum Evoked-Set		
H_1	Persönliche Informationsquellen sind für die Aufnahme neuer Anbieter ins Evoked Set wichtiger als nicht-persönliche Informationsquellen.	153ff.	best.
	Hypothesen zum In-Supplier-Set		
	Je höher der Spezialisierungsgrad einer Unternehmung ist,...		
$H_{2.1}$	...desto eher verfügt sie über ein In-Supplier-Set.	157f.	fals.
$H_{2.2}$	...desto größer ist der Umfang des In-Supplier-Sets.	157f.	best.
	Hypothesen zum Choice Set		
	Mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation...		
$H_{3.1}$	...steigt die Größe des Choice Set.	168ff.	best.
$H_{3.2}$	...tendieren die Nachfrager zu einem offenen Choice Set.	168ff.	best.
$H_{3.3}$	...sinkt der Anteil an In-Suppliern im Choice Set.	168ff.	best.
	Mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation...		
$H_{4.1}$	...steigt die Größe des Choice Set.	169f.	best.
$H_{4.2}$	...tendieren die Nachfrager zu einem geschlossenen Choice Set.	169f.	fals.
$H_{4.3}$	...steigt der Anteil an In-Suppliern im Choice Set.	169f.	fals.
	Hypothesen zum Status des ausgewählten Transaktionspartners		
H_5	Mit zunehmenden Neukaufcharakter der Beschaffungssituation besteht die Tendenz, einen Out-Supplier als Transaktionspartner zu wählen.	171ff.	best.

- *Fortsetzung* -

[1] best.: bestätigt, (best.): zum Teil bestätigt, fals.: falsifiziert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	Wortlaut der Hypothese	Ableitung und Prüfung auf Seite	Ergebnis
H_6	Mit steigendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation besteht die Tendenz, einen In-Supplier als Transaktionspartner zu wählen.	172f.	fals.
	Hypothese zur Einschaltung von Drittparteien		
H_7	Je geringer das systematische Ungleichgewicht zwischen Buying-Center- und Selling-Center-Größe, desto mehr werden Drittparteien am Transaktions-Center beteiligt.	188f.	best.
	Hypothesen zur phasenspezifischen Variation der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers		
$H_{8.1}$	Die Buying-Center-Größen in aufeinanderfolgenden Phasen unterscheiden sich.	199ff.	best.
$H_{8.2}$	Die phasenspezifische Variation der Buying-Center-Größe läßt sich am besten durch eine parabel-ähnliche U-Kurve approximieren (U-Hypothese)	200ff.	best.
H_9	Die Transaktions-Center-Größen in aufeinanderfolgenden Phasen unterscheiden sich.	204f.	best.
H_{10}	Die horizontale Integration des Buying Center unterscheidet sich in jeweils aufeinanderfolgenden Phasen.	207f.	best.
H_{11}	Die horizontale Integration des Transaktions-Centers unterscheidet sich in jeweils aufeinanderfolgenden Phasen.	209f.	(best.)
	Hypothesen zur Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse		
H_{12}	Die Größe und die horizontale Integration des Buying Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	215ff.	fals.
H_{13}	Die Größe des Selling Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	216f.	fals.
H_{14}	Die Größe und die horizontale Integration der Drittparteien steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	216f.	fals.
H_{15}	Die Größe und die horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	216f.	fals.

- Fortsetzung -

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	Wortlaut der Hypothese	Ableitung und Prüfung auf Seite	Ergebnis
	Hypothesen zur Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom wahrgenommenen Risiko		
H_{16}	Die Größe und die horizontale Integration des Buying Center steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.	218ff.	best.
H_{17}	Die Größe des Selling Center steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.	218ff.	best.
H_{18}	Die Größe und die horizontale Integration der Drittparteien steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.	219f.	fals.
H_{19}	Die Größe und die horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.	219f.	best.
	Hypothesen zur Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom Spezialisierungsgrad		
H_{20}	Mit steigendem Spezialisierungsgrad steigt die Größe und die horizontale Integration des Buying Center.	220ff.	best.
H_{21}	Mit steigendem Spezialisierungsgrad sinkt die Größe des Selling Center.	221ff.	fals.
H_{22}	Mit steigendem Spezialisierungsgrad sinkt die Größe und die horizontale Integration der Drittparteien.	221ff.	best.
H_{23}	Mit steigendem Spezialisierungsgrad steigt die Größe und die horizontale Integration des Transaktions-Centers.	221f.	(best.)
	Hypothesen zur phasenspezifischen Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse		
	Die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers...		
$H_{24.1}$	...steigt in der Phase der Formulierung des Marktforschungsproblems mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	225ff.	best.
$H_{24.2}$	...steigt in der Phase der Institutsauswahl mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	225ff.	best.
$H_{24.3}$	...steigt in der Phase der Dienstleistungserstellung mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	225ff.	best.

- *Fortsetzung* -

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	Wortlaut der Hypothese	Ableitung und Prüfung auf Seite	Ergebnis
$H_{24.4}$	...ist bei der Ergebnispräsentation unabhängig von der Kaufklasse.	225ff.	best.
	Hypothesen zur phasenspezifischen Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom wahrgenommenen Risiko		
	Die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko...		
$H_{25.1}$	...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.	228ff.	best.
$H_{25.2}$	...in der Phase der Institutsauswahl.	228ff.	best.
$H_{25.3}$	...in der Phase der Dienstleistungserstellung.	228ff.	best.
$H_{25.4}$	...bei der Ergebnispräsentation.	228ff.	(best.)
	Hypothesen zur phasenspezifischen Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom Spezialisierungsgrad		
	Die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem Spezialisierungsgrad...		
$H_{26.1}$	...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.	230ff.	best.
$H_{26.2}$	...in der Phase der Institutsauswahl.	230ff.	(best.)
$H_{26.3}$	...in der Phase der Dienstleistungserstellung.	230ff.	best.
$H_{26.4}$	...bei der Ergebnispräsentation.	230ff.	(best.)
	Hypothese zur Einflußstruktur des Transaktions-Centers		
H_{27}	Die Einflußbeziehungen zwischen den Subgruppen des Transaktions-Centers sind weniger durch konfligierende als durch komplementäre Einflußpositionen geprägt und die Transaktionsatmosphäre dementsprechend eher kooperativ als konfliktär.	245ff.	fals.
	Globalhypothese zur Abhängigkeit der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse		
H_{28}	Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.	252ff.	best.
	Hypothesen zur phasenspezifischen Abhängigkeit der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse		
	Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation...		

- Fortsetzung -

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

	Wortlaut der Hypothese	Ableitung und Prüfung auf Seite	Ergebnis
$H_{28.1}$	...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.	253ff.	fals.
$H_{28.2}$	... in der Phase der Institutsauswahl.	253ff.	best.
$H_{28.3}$	... in der Phase der Dienstleistungserstellung.	253ff.	best.
	Globalhypothese zur Abhängigkeit der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers vom wahrgenommenen Risiko		
H_{29}	Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko.	254ff.	best.
	Hypothesen zur phasenspezifischen Abhängigkeit der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers vom wahrgenommenen Risiko		
	Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem Beschaffungsrisiko...		
$H_{29.1}$	...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.	255f.	best.
$H_{29.2}$	...in der Phase der Institutsauswahl.	255f.	best.
$H_{29.3}$	...in der Phase der Dienstleistungserstellung.	255f.	best.
	Hypothese zur Abhängigkeit der Interaktionsprozeßtypen von der Kaufklasse		
H_{30}	Mit zunehmendem Neukaufcharakter werden unterschiedliche Interaktionsprozeßtypen eingesetzt, wobei ein Wechsel von Interaktionsprozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieterdominanz zu Prozessen mit Nachfragerdominanz erfolgt.	261ff.	(best.)
	Hypothese zur Abhängigkeit der Interaktionsprozeßtypen vom wahrgenommenen Risiko		
H_{31}	Mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko werden unterschiedliche Interaktionsprozeßtypen eingesetzt, wobei ein Wechsel von Interaktionsprozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieterdominanz zu Prozessen mit Nachfragerdominanz erfolgt.	261ff.	(best.)
	Hypothesen zur Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers von den Interaktionsprozeßtypen		
H_{32}	Die Transaktions-Center-Größen unterscheiden sich zwischen den Interaktionsprozeßtypen. Dabei steigt die Transaktions-Center-Größe vom Prozeß mit Dominanztransfer über den Prozeß mit Anbieterdominanz zum Prozeß mit Nachfragerdominanz.	263ff.	(best.)
H_{33}	Die horizontale Integration des Transaktions-Centers unterscheidet sich nicht zwischen den Interaktionsprozeßtypen.	263ff.	best.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

A. Einführung

I. Forschungsdefizit und Zielsetzung

Dienstleistungen gewinnen in den westlichen Industrienationen immer mehr an wirtschaftlicher Bedeutung.[1] Im Widerspruch zur „Drei-Sektoren-Hypothese" von Fourastié,[2] die die Entwicklung des Dienstleistungssektors vor allem auf die steigende Nachfrage nach konsumentenorientierten Dienstleistungen begründet, ist in den letzten Jahren allerdings ein im Vergleich zu konsumentengerichteten Dienstleistungen überproportionales *Wachstum unternehmensorientierter Dienstleistungen* zu konstatieren.[3]

Albach führt in seiner „Theorie der industriellen Dienstleistung" diesen säkularen Trend auf die steigende intermediäre Nachfrage durch Unternehmen zurück.[4] Um wettbewerbsfähige Produkte mit einem hohen Kundennutzen anbieten zu können, müssen vielfältige professionelle Dienstleistungen, wie z. B. Forschung und Entwicklung, Marktforschung, Planung, Design und Beratung,

---

1 In Deutschland hat sich beispielsweise der Anteil der in Dienstleistungsunternehmen Beschäftigten von 14,7% in 1980 auf 21,4% der Erwerbstätigen in 1994 erhöht, während im gleichen Zeitraum der Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe von 43,4% auf 36,3% sank. Noch deutlicher fällt diese Verschiebung auf, wenn man die Entwicklung der jeweiligen Bruttowertschöpfung betrachtet. So stieg der Anteil der Bruttowertschöpfung von Dienstleistungsunternehmen an der gesamten Bruttowertschöpfung der Unternehmen von 27,9% in 1980 auf 42,2% in 1995. Im gleichen Zeitraum sank der entsprechende Anteil des produzierenden Gewerbes von 51,5% auf 40,4%. Mit einem absoluten Wert von 1129,6 Mrd. DM lag die Bruttowertschöpfung der Dienstleistungsunternehmen 1994 zudem erstmals über dem im produzierenden Gewerbe erwirtschafteten Betrag von 1127 Mrd. DM. (Quelle: Statisches Bundesamt (Hrsg.) (1996), Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1995), S. 106f. und S. 659f. Eigene Berechnungen).

2 Vgl. Fourastié, J. (1969), S. 80ff. und S. 274ff.

3 Vgl. Wilson, T./ Smith, F. (1996), S. 165f., Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 7, Noch, R. (1994), S. 38, de Jong, M. (1993), S. 341, Elfring, T. (1993), S. 379f., Gruhler, W. (1993), S. 33, Albach, H. (1989a), S. 401ff., Klauder, W. (1988), S. 128f., Vogler-Ludwig, K. (1987), S. 32ff. und Ochel, W./ Wegner, M. (1987), S. 2.

4 Vgl. Albach, H. (1989a), S. 399ff. sowie de Jong, M. (1993), S. 341f. und Elfring, T. (1993), S. 377ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

in diese integriert werden. Professionelle Dienstleistungen sind folglich zu einem immer wichtigeren Bestandteil der Leistungserstellung geworden.[5]

Unter steigendem Kostendruck und im Zuge der Auseinandersetzung mit Konzepten wie „Lean Management" und „Konzentration auf Kernkompetenzen" verringern die Unternehmen zudem ihre Fertigungstiefe immer weiter.[6] Einzelne Funktionen oder ganze Funktionsbereiche, die kostengünstiger als intern von eigenständigen Unternehmen erbracht werden können, werden teilweise oder vollständig outgesourct,[7] wobei professionelle Dienstleistungen von diesem Trend besonders betroffen sind.[8]

Als Konsequenz dieser Entwicklungen kann festgestellt werden, daß die professionellen Dienstleistungen innerhalb der unternehmensorientierten Dienstleistungen die dynamischste Entwicklung genommen haben,[9] wodurch Business-to-Business-Transaktionen professioneller Dienstleistungen zu einem bedeutsamen Wirtschaftsfaktor geworden sind. Vergleicht man allerdings die praktische Bedeutung unternehmensorientierter professioneller Dienstleistungen mit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf diesem Gebiet, wird an der Schnittstelle der Beschaffung professioneller Dienstleistungen ein *Defizit theoretischer und empirischer Forschung* deutlich (vgl. Abb. 1).[10]

---

5 Vgl. Ochel, W. (1987), S. 24.

6 Vgl. Picot, A./ Gerhardt, T./ Nippa, M. (1992), S. 136ff., Vogler-Ludwig, K. (1987), S. 37. Zum Lean Management vgl. Bösenberg, D./ Metzen, H. (1993), S. 67ff. und zum Begriff der Kernkompetenzen Prahalad, C./ Hamel, G. (1990), S. 79ff.

7 Zwar läßt sich argumentieren, daß ein Teil des statistisch ausgewiesenen Bedeutungszuwachses unternehmensorientierter Dienstleistungen auf Verlagerungen innerhalb des Unternehmenssektors basiert. Denn das Outsourcing vormals selbst erstellter Dienstleistungen führt dazu, daß die statistische Erfassung nicht mehr im produzierenden Gewerbe sondern im Dienstleistungssektor erfolgt. (Vgl. z. B. Schwenker, B. (1989), S. 56 oder Albach, H. (1989b), S. 2ff.). Von einem Null-Summen-Spiel kann jedoch nicht ausgegangen werden. (Vgl. o. V. (1997), S. V1/1, Ochel, W./ Schreyer, P. (1988), S. 172 und Stille, F. (1988), S. 82ff.).

8 Vgl. Ochel, W./ Schreyer, P. (1988), S. 158ff.

9 Vgl. Wilson, T./ Smith, F. (1996), S. 165 und Ochel, W. (1987), S. 24.

10 Vgl. auch Wilson, T./ Smith, F. (1996), S. 164.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

		Nachfrager	
		Konsumenten (Konsumentenverhalten)	**Unternehmen** (organisationales Beschaffungsverhalten)
Absatzobjekt	**Sachgut**	„klassisches" Marketing	Investitions-gütermarketing
	Professionelle Dienstleistung	Dienstleistungs-marketing	**?**

Abb. 1: Systematisierung des Forschungsdefizits

In Anerkenntnis der Prämisse, daß ein effektives Marketing auf einer Analyse der Verhaltensweisen der Nachfrager aufbauen muß,[11] hat sich im Sachgutbereich neben dem „klassischen" Konsumgütermarketing das *Investitionsgütermarketing* als eigenständige Forschungsrichtung etabliert, das sich in seiner Ausrichtung an den Besonderheiten des Beschaffungsverhaltens von Unternehmen orientiert.[12] Dienstleistungen werden in diesem Rahmen jedoch nur hinsichtlich der absatzpolitischen Bedeutung produktbegleitender Serviceleistungen thematisiert. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Angebot und der korrespondierenden Beschaffung professioneller Dienstleistungen auf Basis ihrer spezifischen Charakteristika unterbleibt jedoch.[13]

Obwohl die Notwendigkeit einer dem Sachgutbereich analogen Spezialisierung der Marketingteildisziplinen auch im *Dienstleistungsmarketing* bejaht

[11] Vgl. z. B. Grün, O. (1993), S. 405, Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (1991), S. 105, Kuß, A. (1991), S. 15ff. und S. 162, Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 504, Johnston, W. (1981b), S. 2, Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 56, Grafers, H. (1980), S. 8 oder Brand, G. (1972), S. 11f.

[12] Vgl. z. B. Backhaus, K. (1989), S. 704ff. sowie Kap. B.I.2. Zur Ansicht, daß die Dichotomie Konsum-/Investitionsgütermarketing ungerechtfertigt sei vgl. Fern, E./ Brown, J. (1984).

[13] So erfolgt die Behandlung unternehmensorientierter Dienstleistungen in der Regel nur pauschal, indem sie per definitionem den Investitionsgütern zugeordnet werden oder indem allgemein auf die Bedeutung von Beratungsunternehmen als Absatzmittler im Anlagen- und Systemgeschäft hingewiesen wird. Vgl. z. B. Grafers, H. (1980), S. 56ff., Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 24ff. und 109ff., Wagner, G. (1982), S. 124. Vgl. zu dieser Ansicht auch Jackson, R./ Cooper, P. (1988), S. 111ff. Dementsprechend wird teilweise die Ansicht vertreten, die Bezeichnung „Business-to-Business-Marketing" sei treffender, da sie keinen sprachlichen Bezug zu bestimmten Güterarten aufweist. Vgl. Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 77.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird,[14] ist eine entsprechende Ausdifferenzierung bisher nicht festzustellen. Der Fokus liegt fast ausschließlich auf dem Marketing gegenüber Konsumenten.[15] Dies führt dazu, daß die Besonderheiten des Beschaffungsverhaltens von Unternehmen, deren Kenntnis wichtig für das Verständnis von Business-to-Business-Transaktionen professioneller Dienstleistungen ist, weitgehend unbeachtet bleiben. Die in letzter Zeit zu beobachtende Auseinandersetzung mit produktbegleitenden Dienst- bzw. Serviceleistungen im Business-to-Business-Bereich nimmt vor diesem Hintergrund eine Mittelposition ein, deren Erkenntnisinteresse sich allerdings auf das Angebot von Dienstleistungen durch sachgüterproduzierende Unternehmen beschränkt.[16]

Dementsprechend sparen auch die *Analysen des Nachfragerverhaltens*, die in einer komplementären Beziehung zu den Marketingteildisziplinen stehen,[17] die Beschaffung professioneller Dienstleistungen durch Unternehmen mit wenigen Ausnahmen aus der Betrachtung aus.[18] Die Analyse organisationalen Beschaffungsverhaltens, die seit den siebziger Jahren ein Schwerpunkt betriebswirtschaftlicher Forschung ist, konzentriert sich in erster Linie auf Beschaffungsvorgänge bei Sachgütern. Eine Übertragung der aus der Vielzahl konzeptionell-theoretischer sowie empirischer Arbeiten zum Beschaffungsverhalten bei Sachgütern gewonnenen Erkenntnisse ist aufgrund dienstleistungsspezifischer Besonderheiten aber nicht ohne Modifikationen möglich.

Die dargelegten Defizite belegen somit die *Relevanz einer empirischen Analyse* der Beschaffung professioneller Dienstleistungen, die eine systematische Erschließung des Forschungsdefizits ermöglicht.

Zielsetzung der Arbeit ist es daher, das *Transaktionsverhalten bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen* erstmals umfassend und systematisch zu analysieren, um hiermit einen Beitrag zu einem tieferen Verständnis des Ablaufs von Business-to-Business-Transaktionen zu leisten, der als Basis der Weiterentwicklung von Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketing an ihrer

---

[14] Vgl. z. B. Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 21f. und Corsten, H. (1990), S. 62. Zur Begründung eines eigenständigen Dienstleistungsmarketings vgl. den programmatischen Aufsatz von Shostack, L. (1977).

[15] Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 22.

[16] Vgl. z. B. die Arbeiten von Forschner, G. (1989), Noch, R. (1994), Simon, H. (1994), Graßy, O. (1993) und Simon, H. (Hrsg.) (1993). Eine Analyse von Arbeiten zu diesem Themenkreis findet sich in dem Aufsatz von Homburg, C./ Garbe, B. (1996).

[17] Vgl. Meffert, H. (1992), S. 31.

[18] Vgl. Jackson, R./ Neidell, L./ Lunsford, D. (1995), S. 99, Scott, D./ van der Walt, N. (1995), S. 28, Gummesson, E. (1994), S. 86, Morgan, N. (1990), S. 285, Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 13. Eine Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes findet sich in Kapitel C.II.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schnittstelle dienen kann. Im einzelnen stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der Arbeit:

- Wie verläuft die Auswahl eines Transaktionspartners durch den Nachfrager professioneller Dienstleistungen und durch welche Faktoren ist sie beeinflußt?
- Welche Personen sind im Verlauf der Transaktion professioneller Dienstleistungen auf Anbieter- und Nachfragerseite am Transaktionsprozeß beteiligt (Integrationsstruktur des Transaktions-Centers)?
- Wie gestalten sich die Interaktionen zwischen den anbieter- und nachfragerseitig am Transaktionsprozeß beteiligten Personen (Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers)?
- Wie variieren die Integrations- und die Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers in Abhängigkeit des Transaktionsprozeßverlaufs?
- Von welchen Kontextfaktoren ist die Integrations- und die Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers abhängig?

Diese Fragestellungen sollen durch eine *hypothesenprüfend angelegte empirische Studie* überprüft werden, die auf einer umfassenden Erörterung der theoretischen Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen aufbaut.

II. Aufbau der Arbeit

Die aufgeworfenen Fragestellungen erfordern zunächst eine theoretische Auseinandersetzung mit der Beschaffung professioneller Dienstleistungen:

- In *Kapitel B.* werden mit der Charakterisierung professioneller Dienstleistungen auf Basis ihrer konstitutiven Merkmale sowie der Darlegung der Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens zum einen das terminologische Fundament der Arbeit gelegt und zum anderen die grundlegenden theoretischen Bezüge hergestellt.
- In *Kapitel C.* werden die beiden Bausteine in einer deduktiven Erörterung der Besonderheiten von Transaktionen professioneller Dienstleistungen zusammengeführt und die so gewonnenen Erkenntnisse über Dienstleistungen als Beschaffungsobjekte mit dem Stand der Forschung zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen konfrontiert. Hieraus werden dann die Anforderungen an ein theoretisch fundiertes Untersuchungsmodell des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen formuliert.
- *Kapitel D.* dient der Entwicklung des situativen Transaktionsmodells der Beschaffung von Dienstleistungen, das der empirischen Erhebung zugrunde

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

liegt. Aufbauend auf den Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens und den spezifizierten Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen werden mit dem Transaktions-Center, dem Transaktionsprozeß und dem Beschaffungskontext die relevanten Kategorien zur Beschreibung und Erklärung realen Transaktionsverhaltens abgeleitet.

Nachdem damit die theoretische Grundlage der Arbeit gelegt ist, sind die folgenden Kapitel der Darlegung der Untersuchungsmethodik und der empirischen Ergebnisse gewidmet.

- In *Kapitel E.* wird der Aufbau der empirischen Untersuchung geschildert. Hierzu wird die Auswahl von Marktforschungstransaktionen als Aussageeinheit der empirischen Erhebung begründet, die Untersuchungsanordnung und das Erhebungsinstrumentarium erläutert sowie die Grundgesamtheit und Stichprobe spezifiziert.
- *Kapitel F.* dient der Erläuterung des Beschaffungskontextes bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen. Hierzu werden die aufgaben- und die unternehmensbezogenen Einflußfaktoren auf das Transaktionsverhalten analysiert.
- Die empirischen Ergebnisse zum Prozeß der Auswahl eines Transaktionspartners durch die Nachfrager werden in *Kapitel G.* dargelegt.
- In *Kapitel H.* erfolgt die Analyse der Integrations- und Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers. Dabei wird neben der deskriptiven Darstellung vor allem die Abhängigkeit vom Verlauf des Transaktionsprozesses und von den in Kapitel F. beschriebenen Kontextfaktoren des Beschaffungsverhaltens tiefgehend untersucht.

Die Arbeit schließt in *Kapitel I.* mit einer kritischen Würdigung der methodisch-konzeptionellen Vorgehensweise bei der Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen und einer Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildung 2 veranschaulicht den Aufbau der Arbeit nochmals:

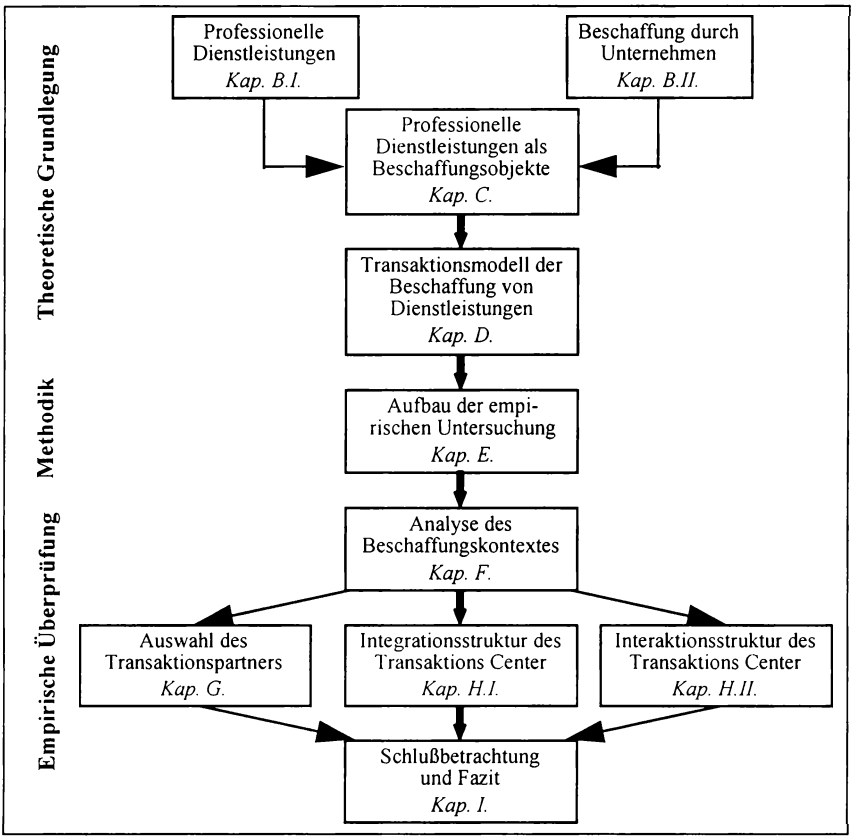


Abb. 2: Aufbau der Arbeit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Ziel von Kapitel B. ist es zum einen, das terminologische Fundament der Arbeit zu legen. Zum anderen werden die grundlegenden Aspekte der Beschaffung professioneller Dienstleistungen dargelegt. Hierzu wird zunächst eine allgemeine Definition von Dienstleistungen auf Basis konstitutiver Merkmale entwickelt, auf die die Abgrenzung professioneller Dienstleistungen anhand einer Dienstleistungstypologie folgt (Kapitel B.I.). Im nächsten Schritt werden die Beschaffungsfunktion in und das Beschaffungs- bzw. Transaktionsverhalten von Unternehmen erläutert und anschließend die wichtigsten Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens, die letztlich die Basis für das in Kapitel D. zu entwickelnde Transaktionsmodell bilden, dargelegt (Kapitel B.II.). Den Abschluß bildet eine Zusammenführung der wichtigsten Ergebnisse der Diskussion der Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen, aus der Implikationen für den Fortgang der Arbeit abgleitet werden (Kapitel B.III.).

I. Professionelle Dienstleistungen

1. Begriff und Charakteristika von Dienstleistungen

Versuche den Begriff der Dienstleistung zu definieren sind ebenso vielfältig wie das Spektrum an angebotenen Dienstleistungen.[1] Zwar hat sich daher bis heute keine einheitliche Definition des Dienstleistungsbegriffs herausgebildet.[2] Durch die Abkehr von enumerativen Definitionsansätzen und Negativdefinitionen hin zu einer expliziten Herausarbeitung konstitutiver Merkmale von Dienstleistungen kann inzwischen jedoch eine gewisse Konvergenz des Begriffsverständnisses konstatiert werden.[3] Die Definition über konstitutive

---

[1] Eine Synopse verschiedener Definitionen findet sich beispielsweise bei Rosada, M. (1990), S. 16ff.

[2] Vgl. z. B. Meyer, A. (1994), S. 10 oder Bruhn 1991, S. 22.

[3] Enumerative Ansätze versuchen den Dienstleistungsbegriff durch die Aufzählung von Beispielen zu definieren, während in Negativdefinitionen Dienstleistungen von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Merkmale entspricht dabei einer *mehrdimensionalen Begriffsklärung*, indem eine Orientierung an den grundlegenden Dimensionen jeder Leistung erfolgt: dem Leistungspotential, das die Bereitstellungsleistung verkörpert, dem Leistungserstellungsprozeß und dem Leistungsergebnis, das die mit der Inanspruchnahme einer Leistung verbundenen Ziele repräsentiert.[4]

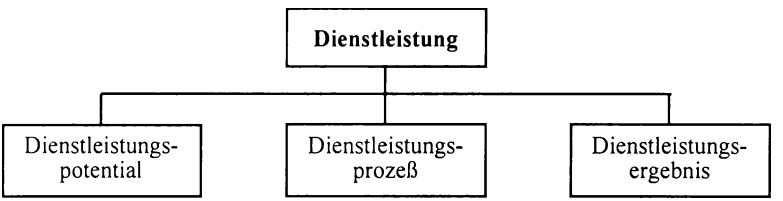


Abb. 3: Dimensionen der Dienstleistung[5]

Durch die Verknüpfung konstitutiver Merkmale,[6] die sie sich aus den einzelnen Dimensionen ergeben, kann eine Definition erarbeitet werden, die es erlaubt, das Phänomen Dienstleistung einer wissenschaftlichen Analyse unter Marketing- und Beschaffungsgesichtspunkten zugänglich zu machen. Hierbei gilt es sich allerdings bewußt zu machen, daß sich eine eindeutige Trennlinie zur Unterscheidung von Dienst- und Sachleistungen aufgrund der teilweise nur graduellen Unterschiede kaum bestimmen läßt.[7]

Im Rahmen der *potentialorientierten Perspektive* werden Dienstleistungen als das Angebot der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eines Anbieters zur Ausführung einer Dienstleistung verstanden.[8] Das Dienstleistungspotential wird dadurch geschaffen, daß eine Kombination aus internen Faktoren bereitgehalten

---

Sachgütern abgegrenzt werden, indem Behauptungen darüber getroffen werden, was Dienstleistungen nicht sind. Typisches Beispiel hierfür ist die Drei-Sektoren-Hypothese. Vgl. zu diesen Definitionsansätzen, deren Vertreter und deren Defiziten Corsten, H. (1985), S. 172ff. und Köhler, L. (1991), S. 10ff.

4 Vgl. Hilke, W. (1989), S. 10ff., Meyer, A. (1991), S. 197, Corsten, H. (1990), S. 17 sowie Rosada, M. (1990), S. 20ff., Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 398, Engelhardt, W./ Freiling, J. (1995), S. 900.

5 In Anlehnung an Meyer, A. (1991), S. 197.

6 So betonen z. B. Meyer, A. (1991), S. 198 und Hilke, W. (1989), S. 10, daß alle drei Dimensionen mit einem gesonderten Wesensmerkmale in eine umfassende Dienstleistungsdefinition eingehen müssen.

7 Diese Auffassung der graduellen Unterschiede zeigt sich besonders deutlich in den Darstellungen eines Kontinuums zwischen Sach- und Dienstleistungen. Vgl. hierzu u.a. die Darstellung bei Shostack, L. (1977), S. 77 oder den Marketing-Verbund-Kasten von Hilke, W. (1989), S. 8.

8 Vgl. u. a. Hilke, W. (1989), S. 11, Meyer, A. (1991), S. 197 und Corsten, H. (1990), S. 18, Forschner, G. (1989), S. 39 und Scheuch, F. (1982), S. 79.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird, die sowohl menschliche als auch maschinelle Leistungsfähigkeiten umfassen können.[9] Das mit Hilfe dieser Faktoren geschaffene *Potential* selbst *ist immateriell*, d. h. der Dienstleistungsnachfrager wird nicht mit einer schon fertigen, bereits auf Vorrat produzierten Leistung, sondern lediglich mit einem *Leistungsversprechen* konfrontiert. Hieraus wird schließlich die Immaterialität bzw. *Intangibilität des Absatzobjektes* Dienstleistung als konstitutives Merkmal gefolgert.[10]

Gemäß der *Prozeßorientierung* werden Dienstleistungen als vollziehende Tätigkeiten gesehen.[11] Die im Leistungspotential des Anbieters gespeicherten Leistungsfähigkeiten bedürfen dabei zu ihrer Konkretisierung der Mitwirkung bzw. passiven Bereitstellung eines *externen Faktors*.[12] Externe Faktoren können die Person des Nachfrager selbst (z. B. Außendienstmitarbeiter im Rahmen einer Verkaufsschulung) oder aber Objekte (z. B. Gebäude bei Gebäudereinigung), Rechte (z. B. bei Durchsetzung eines Patentrechts), Nominalgüter (z. B. Geld bei Kontoführung) und/oder Informationen (z. B. Auskunft über existierende Prozesse im Rahmen einer Unternehmensberatung) des Nachfragers sein.[13] Der externe Faktor gelangt dabei zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich des Dienstleistungsanbieters und wird mit dessen internen Faktoren in den Prozeß der Dienstleistungserstellung integriert, wobei er sich der autonomen Disponierbarkeit des Dienstleistungsanbieters entzieht. Aus der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors folgt als weiteres konstitutives Merkmal von Dienstleistungen unmittelbar die (zeitliche) *Synchronität von Leistungser-*

---

[9] Je nach Anteil der menschlichen und maschinellen Leistungsfähigkeiten im Erstellungsprozeß lassen sich so persönlich erbrachte (z. B. Unternehmensberatung) oder vollautomatisierte Dienstleistungen (z. B. Autowaschanlage) unterscheiden. Vgl. Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 188.

[10] Vgl. u. a. Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 188, Hilke, W. (1989), S. 11f. und Meyer, A. (1995), S. 188. Zum Begriff des Absatzobjektes vgl. Rosada, M. (1990), S. 7ff.

[11] Vgl. Berekoven, L. (1974), S. 29, Berekoven, L. (1983), S. 19ff., Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), S. 8, Zeithaml, V./ Parasuraman, A./ Berry, L. (1985), S. 33, Shostack, L. (1985), S. 244f., Graumann, J. (1983), S. 40f., Grönroos, C. (1990), S. 27ff. und Meyer, A. (1994), S. 23.

[12] Die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors wird in der Literatur häufig sogar als die conditio sine qua non der Dienstleistung bezeichnet. Vgl. u. a. Corsten, H. (1985), S. 127 oder Hilke, W. (1989), S. 12. Rosada, M. (1990), S. 23ff. sieht in diesem Merkmal sogar das einzig konstituierende Merkmal einer Dienstleistung.

[13] Zu den möglichen Ausprägungen des externen Faktors vgl. Rosada, M. (1990), S. 14f. und Corsten, H. (1985), S. 127ff. Zur Auffassung, daß Informationen nicht zu den externen Faktoren zu rechnen sind vgl. z. B. Graumann, J. (1983), S. 38f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stellung und -inanspruchnahme, die häufig auch als uno-actu-Prinzip bezeichnet wird.[14]

Die *ergebnisorientierte Betrachtung* stellt schließlich auf die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses ab.[15] Diese ist gleichzeitig das am weitesten verbreitete und am heftigsten umstrittene Merkmal von Dienstleistungen. Insbesondere in Fällen, in denen üblicherweise zweifelsfrei als Dienstleistung eingeordnete Leistungen materielle Veränderungen am externen Faktor zur Folge haben (z. B. sauberes Gebäude nach Gebäudereinigung), ergeben sich Probleme hinsichtlich der Gültigkeit dieses Merkmals. Um dieses Dilemma aufzuheben und die Immaterialität des Ergebnisses als konstitutives Merkmal beibehalten zu können, wird von manchen Autoren eine Differenzierung in prozessuales Endergebnis (z. B. amputiertes Bein) und den mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Wirkungen der Dienstleistung (z. B. Wiederherstellung der Gesundheit) vorgeschlagen.[16] Die prozessualen Endergebnisse können demnach sowohl materieller (z. B. sauberes Gebäude nach Gebäudereinigung) als auch immaterieller (z. B. Freispruch nach Rechtsberatung) Natur sein. Die an den Zielen der Dienstleistungsinanspruchnahme orientierten Wirkungen sind dieser Argumentation zufolge dagegen stets immateriell, so daß die Immaterialität des Ergebnisses als Dienstleistungscharakteristikum angesehen werden könnte. Trotz dieser Unterscheidung liefert die Bezugnahme auf die *Ergebnisdimension* jedoch *kein sinnvolles Definitionsmerkmal* von Dienstleistungen. Denn letztlich läßt sich sowohl die Nutzenstiftung durch eine Dienst- wie auch durch eine Sachleistung als immaterielle Wirkung interpretieren.[17] So bewirkt beispielsweise auch die Beschaffung einer neuen Produktionsanlage eine Kapazitätser-

---

[14] Vgl. Parasuraman, A./ Zeithaml, V./ Berry, L. (1985), S. 42, Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), S. 8, Hilke, W. (1989), S. 11, Corsten, H. (1990), S. 19, Albach, H. (1989b), S. 31. Die von Berekoven, L. (1983), S. 20f. zusätzlich geforderte räumliche Synchronität kann in Anbetracht der Möglichkeiten des Einsatzes von Telekommunikationsmedien, z. B. im Rahmen der Telediagnostik, nicht aufrecht erhalten werden. Vgl. u. a. Köhler, L. (1991), S. 18f., Meyer, A. (1994), S. 11f. oder Picot, A./ Hardt, P. (1997), S. 638 und S. 641.

[15] Die Auffassung, Dienstleistungen seien immaterielle Wirtschaftsgüter geht auf Jean-Baptiste Say zurück, der in Dienstleistungen „(...) un produit réel, mais immateriel (...)“ [Say, J.-B. (1852), S. 87, zit. nach Maleri, R. (1994), S. 80] sah. Say war es auch, der Dienstleistungen erstmals einen produktiven und ökonomischen Wert zusprach, während Adam Smith und die Klassiker der Nationalökonomie lediglich Sachgütern einen produktiven Wert zubilligten und Dienstleistungen zwar betrachteten, sie jedoch nicht als produktive Werte anerkannten. Vgl. hierzu Corsten, H. (1990), S. 15ff. und Maleri, R. (1994), S. 6ff. und S. 67ff.

[16] Vgl. Hilke, W. (1989), S. 13f. und Meyer, A. (1991), S. 197. Ähnlich argumentieren auch Dixon, D./ Smith, M. (1983), S. 79f.

[17] Ähnliche Argumentationen finden sich beispielsweise bei Lehtinen, U. (1985), S. 84f., Graßy, O. (1993), S. 15f. und Köhler, L. (1991), S. 14f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

weiterung der Produktion. Mangels Differenzierungskraft wird die Ergebnisdimension somit als Definitionsbestandteil von Dienstleistungen abgelehnt. Die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses stellt weder in der Interpretation als prozessuales Endergebnis noch als Wirkung ein konstitutives Merkmal von Dienstleistungen dar.

Die *konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung* können somit gemäß Abbildung 4 zusammengefaßt werden. Des weiteren häufig genannte Merkmale wie z. B. die allgemeine Informationsarmut und Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen, die Standardisierungs- und Standortproblematik sind hingegen nicht konstitutiv. Sie stellen vielmehr Folgen der konstitutiven Merkmale dar und müssen daher als *akzessorische Merkmale* bezeichnet werden. Auf sie wird im einzelnen in Kapitel C.I. eingegangen.

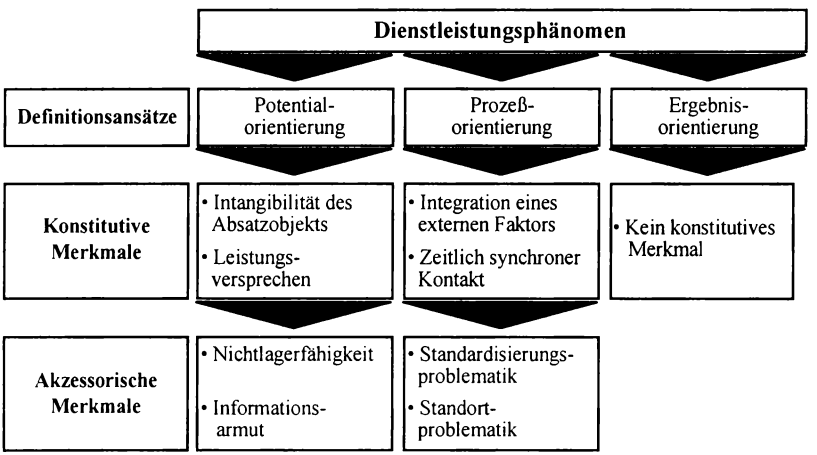


Abb. 4: Konstitutive und akzessorische Merkmale der Dienstleistung

Aus den konstitutiven Merkmalen läßt sich schließlich die dieser Arbeit zugrundegelegte *Definition von Dienstleistungen* ableiten:[18]

> *Dienstleistungen sind intangible Absatzobjekte in Form angebotener Leistungsversprechen, die zu ihrer Konkretisierung des (zeitlich) synchronen Kontakts mit einem externen Faktor bedürfen.*

Wie eingangs bereits angedeutet, fixiert diese Definition aufgrund der teilweise nur graduellen Unterschiede von Sach- und Dienstleistungen keine exakte Trennlinie. Sie ermöglicht jedoch die Abgrenzung von Leistungen, die sich

[18] Inhaltlich ist diese Definition an Meyer, A. (1991), S. 198 angelehnt, verzichtet jedoch auf die Bezugnahme auf die Wirkungsebene von Dienstleistungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

unter Absatz- und Beschaffungsgesichtspunkten ähnlich sind, indem es grundsätzlich möglich ist, Leistungen, die den genannten Definitionskriterien nicht entsprechen, als Nicht-Dienstleistungen zu kennzeichnen. Sie umfaßt allerdings nach wie vor Leistungen, die von manchen Autoren als Sachgut und von anderen als Kontraktgut bezeichnet wird. Dieses *Diskriminierungsdilemma* aller Dienstleistungsdefinitionen soll an zwei Beispielen kurz verdeutlicht werden.

Während die Planungen eines Architekturbüros üblicherweise eindeutig als Dienstleistung klassifiziert werden, ergeben sich Schwierigkeiten vor allem bei der Einordnung der Auftragseinzelfertigung, wie sie z. B. beim Kraftwerksbau vorliegt. Dieses Dilemma resultiert jedoch weniger aus einer unzulänglichen Definition, sondern ist letztlich Ausfluß der an sich abgelehnten enumerativen Definitionsansätze. Das - wie auch immer zustande gekommene - Dienstleistungsverständnis eines Autors stößt sich an der materiellen Manifestation des Kraftwerks. Wie oben dargelegt, stellt die Immaterialität des Ergebnisses jedoch keinen sinnvollen Definitionsbestandteil von Dienstleistungen dar. Und auch unter Marketingaspekten weist die Auftragseinzelfertigung wesentlich mehr Ähnlichkeiten mit Dienst- als mit Sachleistungen auf,[19] da auch hier zunächst nur ein Leistungsversprechen angeboten wird, das erst unter Integration des Nachfragers in eine fertige Leistung umgesetzt wird.[20]

Analog wird auch die Programmierung individueller Software nach obiger Definition unter die Dienstleistungen subsumiert, da kein tangibles Absatzobjekt vorliegt und die Integration des Nachfragers zumindest zur Spezifikation der Anforderungen nötig ist. Vervielfältigte und auf Disketten gespeicherte Standardsoftware erfüllt die Definitionsmerkmale dagegen nicht und wird daher nicht zu den Dienstleistungen gerechnet. In dieser „veredelten" Form der Softwareprogrammierung existiert ein tangibles Absatzobjekt und zur Erstellung ist kein Kontakt zu einem externen Faktor nötig. Unter Gesichtspunkten des Software-Einsatzes mag diese unterschiedliche Klassifikation zweier ähnlicher Sachverhalte zwar zunächst nicht unmittelbar einleuchten. Unter Beschaffungsgesichtspunkten besitzt die Standardsoftware hingegen überwiegend Warencharakter,[21] was die entsprechende Zuordnung rechtfertigt.

Während der zweite geschilderte Fall als relativ unproblematisch und eindeutig erachtet wird, können in jüngster Zeit Bemühungen in der Literatur festgestellt werden, das Diskriminierungsdilemma im ersten Fall aufzulösen, indem

---

[19] Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 5. Zum Dienstleistungsanteil im industriellen Anlagengeschäft vgl. Singer, H. (1986), S. 86f.

[20] Vgl. z. B. Kaas, K. (1992), S. 885 oder Schade, C./ Schott, E. (1993b), S. 492, Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 816 und Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 83.

[21] Vgl. hierzu sowie zur Veredelung von Dienstleistungen Meyer, A. (1994), S. 119ff. und Graumann, J. (1983), S. 35f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Auftragseinzelfertigung gemeinsam mit Dienstleistungen zur *Kategorie der Kontraktgüter* zusammengefaßt[22] und die Aufhebung der Dienstleistungs-Sachleistungs-Dichotomie gefordert wird.[23] Da in diesem Zusammenhang jedoch immer wieder Dienstleistungen als typische Kontraktgüter angeführt werden,[24] kann die entwickelte Dienstleistungsdefinition gerade auch vor diesem Hintergrund als sinnvolle Abgrenzung erachtet werden.

2. Typologie von Dienstleistungen

Nachdem die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen im vorigen Abschnitt hergeleitet worden sind, kann nunmehr die Erläuterung der fokalen Dienstleistungen dieser Arbeit - der professionellen Dienstleistungen - durch Einordnung in eine Typologie von Dienstleistungen erfolgen.

Aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen hat sich in der Literatur bereits relativ früh die Tendenz herausgebildet, Typologien von Dienstleistungen zu entwickeln, mit deren Hilfe Dienstleistungstypen identifiziert werden sollen, die untereinander möglichst heterogen sind, hinsichtlich interessierender Aspekte wie z. B. des Managements und Marketings aber möglichst einheitliche Implikationen innerhalb eines Typs bedingen.[25] Dementsprechend liegt bis heute eine sehr umfangreiche Liste möglicher Dimensionen vor, anhand derer

---

[22] Vgl. hierzu Kaas, K. (1992), S. 884ff., Schade, C./ Schott, E. (1993a), S.15f., Schade, C./ Schott, E. (1993b), S. 491ff., Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 415ff. Diese Auffassung wird teilweise auch von Vertretern des Dienstleistungsmanagements und -marketings vertreten. Vgl. hierzu z. B. Grönroos, C. (1990), S. 25. Die Bezeichnung Kontraktgut resultiert dabei aus der Unterscheidung von Transaktionen in der Neuen Institutionenökonomie in „exchanges" und „contracts". Der reine Austausch repräsentiert eine Transaktion von Verfügungsrechten an Ressourcen, die keine weiteren Versprechungen oder potentiellen zukünftigen Verpflichtungen begründet. Ein Kontrakt hingegen begründet ein Versprechen auf zukünftige Leistung. Leistungen die einem Kontrakt entsprechen, werden daher als Kontraktgüter bezeichnet. Vgl. hierzu Alchian, A./ Woodward, S. (1988), S. 66 sowie Kaas, K. (1992), S. 884f.

[23] Vgl. Schade, C./ Schott, E. (1993a), S. 15f. und Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 402ff., die auf Basis einer Analyse von Dienstleistungsdefinitionen zu einer ähnlichen Schlußfolgerung kommen. Sie versuchen in ihrer weiteren Argumentation jedoch das Begriffspaar Dienst- und Sachleistung gänzlich aufzugeben, indem sie eine Typologie von Leistungsbündeln vorschlagen, die auf dem Konzept der Kontraktgüter [vgl. hierzu Schade, C./ Schott, E. (1993a)] aufbaut.

[24] Vgl. z. B. Kaas, K. (1992), S. 897f. oder Schade, C./ Schott, E. (1993b), S. 491 und 507.

[25] Vgl. Meffert, H. (1994), S. 522 und Lovelock, C. (1992c), S. 51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sich Dienstleistungen typologisieren lassen.[26] Als besonders fruchtbar hat sich dabei unter Marketing- und damit aufgrund der Synchronität von Dienstleistungserstellung und -inanspruchnahme auch unter Beschaffungsgesichtspunkten der Rückgriff auf die Dimensionen Interaktionsgrad und Standardisierungsgrad erwiesen.

Der *Interaktionsgrad*, der zu den am häufigsten zur Typologisierung herangezogenen Dimensionen zählt, beschreibt, inwieweit der Kunde als externer Faktor während des Erstellungsprozesses mit dem Anbieter interagiert. Das Spektrum reicht dabei von sogenannten quasi-industriellen Dienstleistungen, bei denen sich die Interaktion weitgehend auf die Auftragsannahme beschränkt, während die Leistungserstellung ohne Interaktion im „back-office"[27] des Dienstleistungsanbieters erfolgen kann (z. B. Reparatur), bis zu interaktionsorientierten Dienstleistungen. Diese werden fast ausschließlich in der persönlichen Interaktion zwischen Anbieter und dem externen Faktor Kunde erstellt,[28] wobei in der Regel der Interaktionsprozeß die eigentliche Ursache der Inanspruchnahme der Dienstleistung ist (z. B. Schulungen). Die Typologisierung von Dienstleistungen nach dem Interaktionsgrad weist eine große Ähnlichkeit zur Unterscheidung von Dienstleistungen in personen- und objektgerichtete Dienstleistungen auf.[29] Denn Dienstleistungen mit einem geringen Interaktionsgrad zwischen Anbieter und Kunde werden in der Regel an einem Objekt des Nachfragers als externem Faktor erbracht. Da die Integration eines externen Faktors ein konstitutives Merkmal von Dienstleistungen darstellt, ist allerdings grundsätzlich bei jeder Dienstleistung ein gewisses Mindestmaß an Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager erforderlich.[30]

---

[26] Vgl. z. B. die Übersichten über verschiedene Typologisierungen bei Grönroos, C. (1990), S. 32ff., Lovelock, C. (1992c), S. 52, Silvestro, R. et al. (1992), S. 62ff. und Corsten, H. (1990), S. 23ff.

[27] Der „back office"-Bereich repräsentiert jenen Teil der Dienstleistungsproduktion, mit dem der Kunde keinen Kontakt hat, da er hinter einer „line of visibility" verborgen abläuft, und daher einer Standardisierung besonders zugänglich ist. Vgl. z. B. Lovelock, C. (1992a), S. 6, Matteis, R. (1979), S. 147ff., Shostack, L. (1985), S. 244f., Shostack, L. (1981), S. 225ff., Shostack, L. (1984), S. 133ff., Bateson, J. (1977), S. 15.

[28] Vgl. Meffert, H. (1994), S. 523ff., Wohlgemuth, A. (1989), S. 339f., Staffelbach, B. (1988), S. 279f., Lovelock, C. (1986), S. 5-4, Klaus, P. (1984), S. 470f., Maister, D./ Lovelock, C. (1982), S. 73, Bell, M. (1981), S. 209ff. sowie die Unterscheidung in maintenance-interactice, task-interactive und personal-interactice services von Mills, P./ Margulies, N. (1980), S. 260ff.

[29] Zur Unterscheidung von personen- und objektgerichtet erbrachter Dienstleistungen vgl. z. B. Meyer, A. (1984a), S. 210f. und Lovelock, C. (1992c), S. 53f.

[30] So ist in der Regel mindestens bei der Auftragsvergabe (z. B. Autoreparatur) oder der Vorlage des Dienstleistungsergebnisses (z. B. Präsentation einer Marktpotentialstudie) eine Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erforderlich. Vgl. hierzu

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der *Standardisierungsgrad* als zweite Dimension spiegelt wider, inwieweit der Prozeß und das Ergebnis der Dienstleistungserstellung im voraus unabhängig vom jeweiligen externen Faktor festgelegt sind. Bei hohem Standardisierungsgrad ist der Kunde darauf angewiesen, einen vorgegebenen Prozeß mit einem weitgehend determinierten Ergebnis in Anspruch zu nehmen, ohne daß individuelle Wünsche berücksichtigt werden können (z. B. Linienflug). Mit sinkendem Standardisierungsgrad wird hingegen mehr auf die Kundenwünsche eingegangen, indem die Prozesse und Ergebnisse quasi für jeden Kunden maßgeschneidert werden.[31] Bei Dienstleistungen mit einem hohen Interaktionsgrad entsteht die Standardisierung häufig dadurch, daß die Leistung gegenüber einem Kollektiv von Nachfragern erbracht wird (z. B. Gruppenschulung).[32] Liegt dagegen ein geringer Interaktionsgrad vor, ist eher eine Standardisierung durch Automatisierung und den Einsatz von Maschinen festzustellen (z. B. Buchung eines Mietwagen am Selbstbedienungsterminal).[33]

Spannt man nun mit diesen beiden Dimensionen eine *Matrix* auf wie in Abbildung 5 dargestellt, lassen sich *vier idealtypische Arten unternehmensorientierter Dienstleistungen* unterscheiden, die sich in ihrer Marketing- und Beschaffungsproblematik unterscheiden.

- Der Typ *Service Factory* beinhaltet Dienstleistungen, die sich durch einen hohen Standardisierungs- und einen geringen Interaktionsgrad auszeichnen. Beispielhaft kann hier der Gütertransport und die Gebäudereinigung angeführt werden. Aufgrund der dabei häufig hohen Maschinenintensität und Automatisierung sowie des objektgerichteten Charakters ähneln diese Dienstleistungen der industriellen Massenproduktion, was sich letztlich in der Bezeichnung Service *Factory* niederschlägt.[34]

---

auch Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 416 oder Meffert, H. (1994), S. 524.

[31] Vgl. Wohlgemuth, A. (1989), S. 340, Meffert, H. (1994), S. 523ff., Ang, S./ Leong, S. (1989), S. 52, Maister, D./ Lovelock, C. (1982), S. 73, Lovelock, C. (1992c), S. 56ff., Lovelock, C. (1992b), S. 397, Meyer, A. (1984a), S. 206f.

[32] Vgl. hierzu die Unterscheidung in individuell und kollektiv erbrachte Dienstleistungen bei Meyer, A. (1984a), S. 212f.

[33] Vgl. die Gegenüberstellung persönlich erbrachten und maschinell erbrachten bzw. vollautomatisierten Dienstleistungen bei Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 188 und Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 663.

[34] Die Benennung der Dienstleistungstypen erfolgt in Anlehnung an Schmenner, R. (1992), S. 35, Maister, D./ Lovelock, C. (1982), S. 73 und Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), S. 81ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

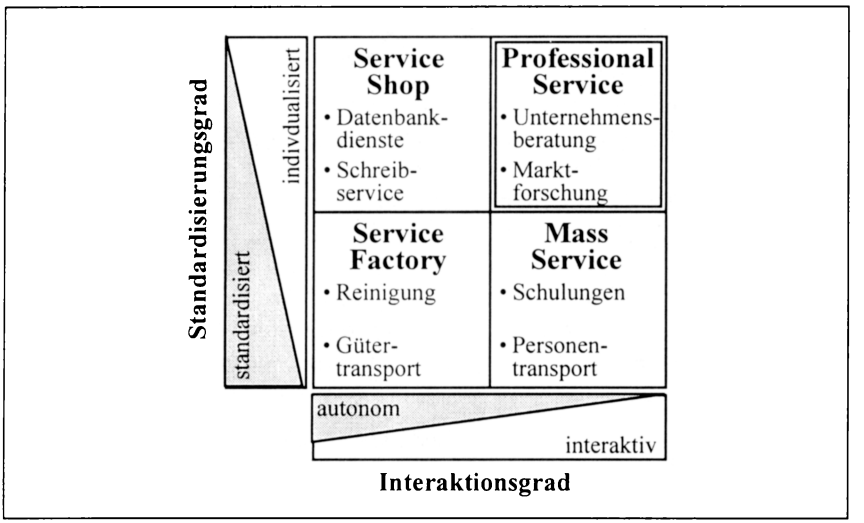


Abb. 5: Typologie unternehmensorientierter Dienstleistungen[35]

- Der *Service Shop* zeichnet sich dagegen durch eine geringe Standardisierung bei geringem Interaktionsgrad aus. In Analogie zur Flexibilität der Werkstattfertigung in der Sachgüterproduktion wird daher der Begriff Service *Shop* verwendet.[36] Während die Dienstleistung zwar weitgehend auf die individuellen Kundenwünsche zugeschnitten wird, kann die Leistungserstellung mit einem minimalen direkten Kundenkontakt erfolgen. Beispiele hierfür sind individuell zusammengestellte Versicherungspakete, Datenbankdienste oder die Durchführung von Schreibarbeiten durch ein Schreibbüro.
- Beim *Mass Service* liegt ein hoher Interaktionsgrad bei gleichzeitig hoher Standardisierung vor. Der externe Faktor Kunde, an dem die Dienstleistung erbracht wird, hat nur einen geringen Einfluß auf die Ausgestaltung der Leistung. Typisch hierfür sind Dienstleistungen, die an einer Personenmehrheit erbracht werden wie z. B. Gruppenschulungen und Personentransporte.
- Die *Professional Services* zeichnen sich schließlich dadurch aus, daß in intensiver Interaktion mit dem Kunden eine individuell zugeschnittene Dienstleistung erbracht wird. Häufig handelt es sich dabei um wissensintensive Dienstleistungen, die teilweise an bestimmte berufsbildende Qualifikationen des Anbieters gebunden sind. Zu den Professional Services zählen

[35] In Anlehnung an Meffert, H. (1994), S. 524, Maister, D./ Lovelock, C. (1982), S. 73 und Wohlgemuth, A. (1989), S. 340.

[36] Zur Flexibilität der Werkstattfertigung vgl. z. B. Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E. (1997), S. 269 oder Reichwald, R./ Dietel, B. (1991), S. 432ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beispielsweise Unternehmensberatungsleistungen, Marktforschungsleistungen und die Leistungen von Werbeagenturen.

Neben dem hohen Interaktions- und dem geringen Standardisierungsgrad werden zur Charakterisierung der im Deutschen als *professionelle Dienstleistungen* bezeichneten Professional Services häufig noch folgende Kriterien genannt:[37] (1) Die Dienstleistung wird von (berufsbildend) qualifiziertem Personal erbracht; (2) sie ist in erster Linie beratend und problemlösend; (3) sie entspricht einer Übertragung von Aufgaben vom Käufer auf den Anbieter; (4) der Anbieter firmiert im Markt unter einer Identität, die sein Spezialistentum repräsentiert, wie z. B. Unternehmensberater oder Architekt. Zu den professionellen Dienstleistungen zählen folglich auch die sogenannten freien Berufe wie Ärzte oder Rechtsanwälte.

Aufgrund des hohen Interaktions- und geringen Standardisierungsgrades weisen *professionelle Dienstleistungen* in besonderem Maße dienstleistungsspezifische Besonderheiten hinsichtlich des Marketings und der Beschaffung auf.[38] Dies schlägt sich nicht zuletzt darin nieder, daß sie im Rahmen des sich entwickelnden Kontraktgütermarketing häufig als prototypische Kontraktgüter herausgestellt werden.[39] Diesen Besonderheiten steht ein Defizit in der Auseinandersetzung mit Aspekten des Marketing und der Beschaffung professioneller Dienstleistungen gegenüber, das sich erst in jüngster Zeit etwas abschwächt.[40] Daher werden im weiteren Verlauf der Ausführungen die professionellen Dienstleistungen im *Zentrum des Interesses* stehen.

II. Die Beschaffung durch Unternehmen

Gegenstand dieses Kapitels ist es zunächst, die Beschaffungsfunktion im Unternehmen kurz zu erläutern (Abschnitt 1.) und hierauf aufbauend das Transaktionsverhalten als Ausprägung des organisationalen Beschaffungsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen und anderen komplexen Gütern als zu erklärende Variable zu charakterisieren (Abschnitt 2.). Anschließend werden mit einem Überblick über verschiedene Konzeptionalisierungen des organisationa-

---

[37] Vgl. Maister, D. (1982), S. 15 sowie Wheatley, E. (1983), S. 16f., Scheuch, F. (1982), S. 36, Gummesson, E. (1981a), S. 108, Gummesson, E. (1979), S. 308f., Gummesson, E. (1978), S. 90, Grönroos, C. (1979), S. 45, Wilson, A. (1972), S. 1ff. und Yorke, D. (1990), S. 348f.

[38] Vgl. Meyer, A. (1991), S. 203.

[39] Vgl. z. B. Kaas, K. (1992), S. 897f. oder Schade, C./ Schott, E. (1993b), S. 491 und S. 507.

[40] Vgl. Crane, F. (1993), S. 3f., Ghose, S. (1994), S. 56.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

len Beschaffungsverhaltens die Grundlagen für die spätere Aufarbeitung des Standes der Forschung und die Entwicklung des der empirischen Erhebung zugrundeliegenden Modells geschaffen (Abschnitt 3.).

1. Inhalt und Umfang des Beschaffungsbegriffs

Der Begriff der Beschaffung wird im betriebswirtschaftlichen Kontext üblicherweise in Verbindung mit Unternehmen oder Organisationen und nicht mit Konsumenten verwendet. Legt man eine elementare Gliederung des betrieblichen Leistungsprozesses zugrunde, so stellt die Beschaffung dabei neben Produktion und Absatz eine Grundfunktion des Unternehmens dar.[41] Ihr obliegen in einem weiteren Sinne „(...) alle jene Maßnahmen eines Unternehmens, die die Versorgung der Unternehmensprozesse mit nicht selbst erstellten Inputfaktoren zum Ziel haben."[42]

Obwohl sich die meisten Autoren auf nahezu gleichlautende Definitionen des Beschaffungsbegriffs stützen,[43] *variiert das zugrundeliegende Begriffsverständnis* hinsichtlich des Objekt- und des Aufgabenumfangs der Beschaffung zum Teil erheblich.

Während Vertreter eines umfassenden Beschaffungsbegriffs Sachgüter (Anlagen, Material und Handelswaren), Personal, Kapital, Dienstleistungen, Informationen und Rechte und damit sämtliche am Markt bezogenen Inputfaktoren zu den *Beschaffungsobjekten* zählen,[44] grenzen andere Autoren die Beschaffungsobjekte auf Sachgüter ein[45] oder gehen noch einen Schritt weiter und betrachten nur die Beschaffung von Material.[46] In letzterem Fall erscheint es

---

41 Vgl. z. B. Grochla, E./ Kubicek, H. (1994), S. 93f., Günther, H.-O. (1993), Sp. 339 oder Arnold, U. (1982), S. 9.

42 Tempelmeier, H. (1993), Sp. 312.

43 Annähernd gleichlautende Definitionen finden sich z. B. bei Arnold, U. (1995), S. 3, Küpper, H.-U. (1993), S. 205, Fieten, R. (1992), Sp. 340, Corsten, H. (1990), S. 44, Hammann, P./ Lohrberg, W. (1986), S. 8.

44 Diese Auffassung wird vor allem von Grochla und seinen Schülern vertreten. Vgl. z. B. Grochla, E./ Kubicek, H. (1994), S. 95ff., Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980), S. 16ff. und Grochla, E. (1977), S. 188f.

45 Vgl. Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1972), S. 768.

46 Vgl. z. B. Bedacht (1995), S. 10 oder Theisen, P. (1975), Sp. 495f. sowie den Überblick bei Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980), S. 18. Begründet wird diese Einschränkung des Objektbereichs der Beschaffung in der Regel mit einem Verweis auf die zu große Heterogenität der unterschiedlichen Beschaffungsobjekte, die so unterschiedliche beschaffungsrelevante Probleme bedingt, daß eine gemeinsame Behandlung als nicht zweckmäßig erscheint. Vgl. Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980), S. 19. Des

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

allerdings sinnvoller, nicht mehr den Beschaffungsbegriff zu verwenden, sondern von *Materialwirtschaft* zu sprechen.[47] Diese stellt folglich hinsichtlich der Objektdimension (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) einen *Teilbereich der Beschaffung* dar.[48] Hieraus wird offensichtlich, daß der Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen ein *weitgefaßter Objektbereich der Beschaffung* zugrundegelegt werden muß, der alle von einer Unternehmung am Markt bezogenen Inputfaktoren beinhaltet.

Auch hinsichtlich des *Aufgabenumfanges* der Beschaffung, der sich letztlich in den Phasenmodellen organisationalen Beschaffungsverhaltens widerspiegelt,[49] bestehen unterschiedliche Meinungen. Grundsätzlich lassen sich die der Beschaffung zuzurechnenden Aufgabenkomplexe dabei in Aufgaben des Güterbezugs, der Lagerung und des Transports unterteilen.[50]

Die *Aufgaben des Güterbezugs* werden einheitlich als originäre Aufgaben der Beschaffung gesehen. Zu ihnen zählen Entscheidungen über das Beschaffungssortiment, d. h. die zu beschaffenden Güterarten, -qualitäten und -mengen sowie die Beschaffungszeitpunkte, die Bestimmung der Beschaffungswege (direkt vom Produzenten oder von Zwischenhändlern), die Lieferantenverhandlung, -bewertung und -auswahl und der Vertragsabschluß.[51]

Die *Aufgaben des Transports und der Lagerung* der zu beschaffenden Inputfaktoren werden hingegen nicht einheitlich zu den Beschaffungsaufgaben ge-

---

weiteren wird auf die in der Praxis übliche Zuordnung einzelner Beschaffungsaufgaben zu bestimmten betrieblichen Funktionsbereichen verwiesen. Vgl. Günther, H.-O. (1993), Sp. 340 oder Corsten, H. (1990), S. 45. So fällt beispielsweise die Personalbeschaffung in den Kompetenzbereich der Personalabteilung oder die Beschaffung von Kapital in den Kompetenzbereich der Finanzabteilung.

[47] Vgl. Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980), S. 3 und Corsten, H. (1990), S. 44f. sowie Abb. 3. Manche Autoren unterscheiden zudem die Materialbeschaffung von der Materialwirtschaft, die demzufolge nicht nur den Materialfluß zwischen Lieferant und Unternehmen, sondern auch Materialbewegungen und Lagervorgänge innerhalb des Unternehmens umfaßt. Vgl. z. B. Tempelmeier, H. (1993), Sp. 313 oder Troßmann, E. (1991), S. 12f.

[48] Vgl. Küpper, H.-U. (1993), S. 206.

[49] Vgl. hierzu ausführlich Kapitel B.II.3.b. und Kapitel D.II.1.b.

[50] Vgl. z. B. Küpper, H.-U. (1993), S. 207, Tempelmeier, H. (1993), Sp. 319, Corsten, H. (1990), S. 47f. oder Hammann, P./ Lohrberg, W. (1986), S. 6.

[51] Vgl. hierzu Küpper, H.-U. (1993), S. 209f., Tempelmeier, H. (1993), Sp. 319f., Troßmann, E. (1991), S. 18ff. und Hammann, P./ Lohrberg, W. (1986), S. 51ff. Da die Aufgaben des Güterbezugs auf die Beziehungen zu externen Marktpartnern gerichtet sind, werden sie in der Regel in Analogie zum absatzpolitischen Instrumentarium in Instrumente des Beschaffungsmarketings unterteilt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zählt.[52] Grundsätzlich sind diese jedoch eher der *Logistik zuzuordnen*, die als Querschnittsfunktion der Unternehmung alle Aktivitäten zur physischen Raum- und Zeitüberbrückung durch Planung, Steuerung und Kontrolle von Transport-, Lagerungs- und Umschlagsmaßnahmen umfaßt.[53]

Der dieser Arbeit *zugrundegelegte Beschaffungsbegriff* ist somit hinsichtlich der Beschaffungsobjekte, zu denen sämtliche am Markt bezogenen Inputfaktoren gerechnet werden, weit ausgelegt. Hinsichtlich des Aufgabenumfangs bleibt er hingegen auf die Aufgaben des Güterbezugs eingeschränkt:

> *Beschaffung ist die Durchführung der Aufgaben des Güterbezugs, um die Unternehmung mit nicht selbsterstellten Sachgütern, Dienstleistungen, Personal, Kapital, Informationen und Rechten zu versorgen.*

In den Werken zur Beschaffungslehre bzw. zum Beschaffungsmanagement findet nun in erster Linie die Auseinandersetzung mit normativen Fragen, *wie* die Beschaffungsaufgaben im einzelnen *durchzuführen sind*, ihren Niederschlag.[54] Beschreibende und erklärende Aussagen darüber zu treffen, wie die Beschaffungsaufgaben *tatsächlich* durch Nachfragerunternehmungen *vollzogen werden*, setzt hingegen die Klärung der Frage nach dem organisationalen Beschaffungsverhalten der nachfragenden Unternehmung voraus.[55]

2. Vom organisationalen Beschaffungs- zum Transaktionsverhalten

Dem Begriff des organisationalen Beschaffungsverhaltens wird in der Literatur eine hohe Selbsterklärungsfähigkeit zugesprochen, denn trotz der Vielzahl an Abhandlungen zu unterschiedlichen Aspekten des organisationalen Beschaffungsverhaltens finden sich kaum entsprechende Definitionen. In einem ersten

---

52 Vgl. Küpper, H.-U. (1993), S. 211.

53 Vgl. Arnold, U. (1995), S. 6ff., Küpper, H.-U. (1993), S. 206, Tempelmeier, H. (1993), Sp. 313f., Pfohl, H.-C. (1992), Sp. 1255f., Troßmann, E. (1991), S. 13ff., Berg, C./ Müller, W. (1988), S. 466.

54 Vgl. z. B. die Werke von Hammann, P./ Lohrberg, W. (1986), Koppelmann, U. (1995), Arnold, U. (1995), Küpper, H.-U. (1993) sowie als Vertreter einer eigenständigen Beschaffungslehre Grochla, E./ Kubicek, H. (1994) und Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980). Diese Ansätze legen damit implizit das Konzept eines rational handelnden homo oeconomicus als Entscheidungsträger zugrunde, das jedoch kaum der Realität menschlichen (Entscheidungs-) Verhaltens in Organisationen entspricht, das einer „begrenzten Rationalität" unterliegt. Vgl. Geider, C. (1986), S. 40. Zum Konzept der beschränkten Rationalität und der damit verbundenen Kritik des homo oeconomicus vgl. Simon, H. (1957), S. 81, March, J./ Simon, H. (1967), S. 136ff. und March, J./ Simon, H. (1977).

55 Vgl. Arnold, U. (1995), S. 21f., Koppelmann, U. (1995), S. 37, Grün, O. (1993), S. 405, Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 55.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zugriff läßt sich das *organisationale Beschaffungsverhalten* jedoch *definieren als* „(...) alle im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses von Gütern und Dienstleistungen anfallenden Informations- und Entschlußaktivitäten in gewerblichen und anderen Organisationen."[56].

Die Verwendung des Adjektivs „organisational" in einem institutionalen Sinne[57] verdeutlicht, daß sich der Begriff des organisationalen Beschaffungsverhaltens auf *Beschaffungsentscheidungen in den verschiedenartigsten Institutionen* bzw. arbeitsteiligen Systemen beziehen kann.[58] Zu diesen zählen neben privatwirtschaftlichen Betrieben auch private und öffentliche Non-Profit-Organisationen wie Vereine, Verbände oder Krankenhäuser sowie öffentliche Betriebe und Verwaltungen.[59]

Empirische Untersuchungen haben jedoch gezeigt, daß sich das Beschaffungsverhalten von Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Betrieben zum Teil erheblich von demjenigen privatwirtschaftlicher Betriebe unterscheidet,[60] was eine getrennte Behandlung sinnvoll erscheinen läßt. Die im Rahmen dieser Abhandlung behandelten Fragen organisationalen Beschaffungsverhaltens beziehen sich demnach ausschließlich *auf Beschaffungen durch Unternehmen.*[61]

---

[56] Bauer, H. (1994), S. 837. Vgl. ähnlich auch Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 2 und Wind, Y./ Webster, F. (1972), S. 6. Teilweise werden auch die Begriffe organisationales Kaufverhalten oder Kaufverhalten von Organisationen synonym verwendet. Vgl. beispielsweise Meffert, H. (1992), S. 141 oder Kuß, A. (1991), S. 160.

[57] Zum institutionalen Organisationsbegriff vgl. Schanz, G. (1992), Sp. 1460, Bleicher, K. (1991), S. 35 oder Picot, A. (1990), S. 102f.

[58] Vgl. Webster, F. (1991), S. 9f.

[59] Vgl. zu dieser Systematisierung von Betrieben Thommen, J.-P. (1991), S. 29ff.

[60] Beschaffungen durch öffentliche Betriebe und Verwaltungen zeichnen sich vor allem dadurch aus, daß eine grundsätzliche Trennung zwischen der konkreten Leistung und ihrer Finanzierung besteht, Aufträge in der Regel über Ausschreibungen vergeben werden, sie durch die Budgetbindung häufig politisch determiniert sind und bei den Auswahlkriterien die garantierte langfristige Ersatzteilversorgung und der Preis eine herausragende Rolle spielen. Zudem erfolgen Beschaffungen häufig konzentriert am Jahresende, was sich im sogenannten „Dezemberfieber" äußert, in dem noch vorhandene Budgetmittel schnell verausgabt werden. Vgl. hierzu die Untersuchungen von Knox, S./ Denison, T. (1989), Holder, W./ El-Ansary, A./ Kooi, B. (1981), Bradley, M. (1977), Saleh, F./ Sarkar, A. (1973), Sarkar, A./ Saleh, F. (1974) sowie die Synopsen bei Meffert, H. (1992), S. 166ff. und Corsten, H. (1990), S. 68ff.

[61] Privatwirtschaftliche Betriebe werden üblicherweise als Unternehmen bezeichnet. Vgl. z. B. Schierenbeck, H. (1995), S. 25f. Auch Beschaffungen durch Betriebe des Groß- und Einzelhandels werden üblicherweise nicht im Rahmen von Analysen des organisationalen Beschaffungsverhaltens behandelt. Zwar liegt auch hier grundsätzlich eine organisationale Beschaffung vor. Die entsprechenden Entscheidungsprozesse sind jedoch stark an den Wünschen der Konsumenten orientiert und betreffen überwiegend

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Der Begriff des organisationalen Beschaffungsverhaltens stellt somit das *Pendant zum Terminus Konsumentenverhalten* dar, der sich auf Kaufprozesse durch Konsumenten und private Haushalte bezieht.[62] Vom Konsumentenverhalten unterscheidet sich das organisationale Beschaffungsverhalten durch eine Reihe von *Besonderheiten*.[63]

Organisationale Beschaffungsentscheidungen dienen der Befriedigung eines *derivativen Bedarfs*, da sich die Nachfrage eines Unternehmens im jeweiligen Markt direkt oder indirekt aus der Nachfrage in konsumnäheren Märkten ableitet, für die die Nachfrager Leistungen erstellen. In den meisten Fällen handelt es sich bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen um *Kollektiventscheidungen*, an denen Personen verschiedener Funktionsbereiche und Hierarchiestufen beteiligt sind, die einen unterschiedlich großen Einfluß auf die Entscheidung ausüben und zum Teil divergierende Zielsetzungen in den Beschaffungsprozeß einbringen. Daneben sind häufig auch unternehmensexterne Beratungsorganisationen beteiligt, so daß in diesen Fällen eine *Multiorganisationalität* der Beschaffung beobachtet werden kann. Nicht selten sind Beschaffungsentscheidungen zudem durch das Vorliegen fixierter Regelungen bezüglich Art und Anzahl einzuholender Angebote, einzelner Entscheidungskriterien und der zu beteiligenden Personen *formalisiert*. Die Formalisierung betrifft dabei auch den Einsatz von *Anreiz- und Sanktionsmechanismen*. Die Verletzung festgelegter Regeln kann so zu beruflichen Konsequenzen für den Betroffenen führen. Andererseits haben monetäre und nicht-monetäre Anreize die Leistungssteigerung der am Beschaffungsprozeß Beteiligten zum Ziel. Oftmals tritt nur eine in Relation zu Konsumgütermärkten *relativ kleine Zahl Unternehmen als potentielle Nachfrager* auf, so daß die Leistungen nicht über einen anonymen Massenmarkt abgesetzt werden. Vielmehr ergeben sich *direkte Marktkontakte* zwischen Anbieter und Nachfrager, in denen Leistung und Gegenleistung häufig individuell und interaktiv verhandelt werden, und die durch langfristig gewachsene Geschäftsbeziehungen geprägt sein können.

Der Begriff Beschaffungsverhalten impliziert seiner Konnotation nach nun allerdings, daß es sich bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen um

---

Distributionsleistungen, so daß eine getrennte Behandlung als sinnvoll erachtet wird. Vgl. Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 293ff., Kuß, A. (1991), S. 160f. und Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 6. Zu den Besonderheiten des Beschaffungsverhaltens von Handelsbetrieben vgl. Bänsch, A. (1995), S. 211ff., Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 315ff. und Hansen, U. (1990), S. 480.

[62] Zum Konsumentenverhalten vgl. Trommsdorff, V. (1993) oder Kroeber-Riel, W. (1992).

[63] Vgl. zum folgenden Meffert, H. (1992), S. 141f., Kuß, A. (1991), S. 161ff., Backhaus, K. (1989), S. 705ff., Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 294ff., Moriarty, R. (1983), S. 1f. und Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 5ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

isolierte und punktuelle Wahlakte handelt, die auf die bloße Auswahl eines standardisierten und vorfabrizierten Produktes ohne Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager beschränkt bleiben. Wie insbesondere aus dem letzten Punkt der Besonderheiten organisationalen Beschaffungsverhalten deutlich wird, kann davon jedoch nur im *Grenzfall einer reinen Austausch-Transaktion* ausgegangen werden, bei der lediglich eine Transaktion von Verfügungsrechten an Ressourcen erfolgt, die keine weiteren Versprechungen oder potentiellen zukünftigen Verpflichtungen für die Transaktionspartner begründet.[64] Der weitaus größere Teil an Business-to-Business-Transaktionen[65] entspricht dagegen auf dem zwischen „exchange" und „contract" aufgespannten Kontinuum der Transaktionsarten eher dem Extremtyp „contract" und hat damit den Charakter von Kontraktgütern, die sich durch intensive Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager auszeichnen.[66] Wie zuvor erläutert, trifft dies in besonderem Maße auf Transaktionen professioneller Dienstleistungen als typische Kontraktgüter zu, die zur Erstellung eine intensive Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erfordern.[67] Da aber eine Leistung erst dann der Nachfragerunternehmung zur Verfügung gestellt werden und damit als beschafft gelten kann, wenn sie erstellt ist, nimmt die *Beschaffung professioneller Dienstleistungen* die Form einer *interaktionsintensiven und relativ aufwendigen Transaktion* an, deren Verlauf und Ausgang durch die Verhaltensweisen beider Transaktionspartner geprägt ist.

---

[64] Vgl. hierzu Alchian, A./ Woodward, S. (1988), S. 66 sowie Kaas, K. (1992), S. 884f.

[65] Dem Begriff Business-to-Business-Transaktionen wird der Vorzug gegenüber dem Begriff Investitionsgütertransaktionen gegeben. Zwar werden Investitionsgüter nach vorherrschender Meinung produktartunabhängig als Leistungen definiert, die von Organisationen beschafft werden, um mit ihrem Einsatz weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder um sie unverändert an andere Organisationen weiterzuveräußern. (Vgl. z. B. Backhaus, K. (1995), S. 7, Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 22ff.). Basis der Abgrenzung ist damit nicht eine besondere Eigenschaft des Wirtschaftsgutes, sondern die Art des Nachfragers und die dadurch bedingten spezifischen Verhaltensweisen. Da diesem Begriffsverständnis allerdings nicht durchgängig gefolgt wird und der Begriff Investitionsgüter dann lediglich für Sachgüter des Anlagevermögens und nicht für Verbrauchsgüter verwendet wird, kann der im englischen Sprachraum üblichen Bezeichnung Business-to-Business-Transaktionen daher eine bessere Kennzeichnung des gemeinten Sachverhalts zugesprochen werden. Vgl. hierzu auch Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 77.

[66] Vgl. z. B. Kaas, K. (1992), S. 885f., Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 809ff., Schade, C./ Schott, E. (1993b), S. 491ff. Grundsätzlich werden Interaktionen, in deren Mittelpunkt ein Güteraustausch steht, als Transaktionen bezeichnet. Vgl. z. B. Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 76 und Hakånsson, H./ Östberg, C. (1975), S. 113ff., Kutschker, M. (1972), S. 62.

[67] Vgl. Kapitel B.I.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im folgenden wird daher bevorzugt vom *Transaktionsverhalten* gesprochen werden, das im Unterschied zum Begriff Beschaffungsverhalten seiner Konnotation nach unzweideutig auch die Anbieter-Nachfrager-Interaktionen nach der Anbieterauswahl bis zur Fertigstellung der Dienstleistung umfaßt, und somit die *zu erklärende Variable* repräsentiert. Anders als bei den Arbeiten zum Kontraktgütermarketing, die versuchen, das Transaktionsverhalten ausschließlich durch institutionenökonomische Kategorien zu erklären und dabei von den handelnden Personen abstrahieren,[68] steht im Mittelpunkt dieser Arbeit allerdings die Analyse des Transaktionsverhaltens anhand der jeweiligen Akteure.

Die Erarbeitung der grundlegenden Aspekte, durch die das Transaktionsverhalten prinzipiell beschrieben und charakterisiert werden kann und die dadurch zur Konkretisierung der zu Beginn dieses Kapitels zitierten Definition des Beschaffungsverhaltens dienen können, ist Gegenstand der im nachfolgenden Abschnitt diskutierten Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens.

3. Konzeptionalisierungen organisationalen Beschaffungsverhaltens

Im folgenden werden mit den Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens die Instrumente expliziert, mit denen Transaktionen professioneller Dienstleistungen erstmals auf Basis eines integrierten Bezugsrahmens analysiert werden sollen. Hierzu werden zunächst die existierenden Ansätze systematisiert (a) bevor mit den Organizational-Buying-Behavior- (b) und den Interaktionsansätzen (c) die wichtigsten und in ihrer Entwicklung am höchsten fortgeschrittenen Konzeptionalisierungen vertieft behandelt werden.

a) Systematisierung der Ansätze

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Fragen des Investitionsgütermarketings ist eine Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionalisierungen und Theorien zum korrespondierenden Problem der Beschreibung und Erklärung organisationalen Beschaffungsverhaltens entwickelt worden. Diese lassen sich nach ihrer Entwicklungsstufe in organisationslose Ansätze, Ansätze der Organizational-Buying-Behavior-Schule und Interaktionsansätze unterteilen (vgl. Abb. 6).[69]

---

[68] Vgl. z. B. die Arbeiten von Schade, C./ Schott, E. (1993a), Schade, C./ Schott, E. (1993b), Kleinaltenkamp, M. (1992), Kaas, K. (1992).

[69] Zu dieser Einteilung der Ansätze vgl. Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 37ff. Ähnliche Klassifizierungen finden sich bei Engelhardt, W./ Backhaus,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

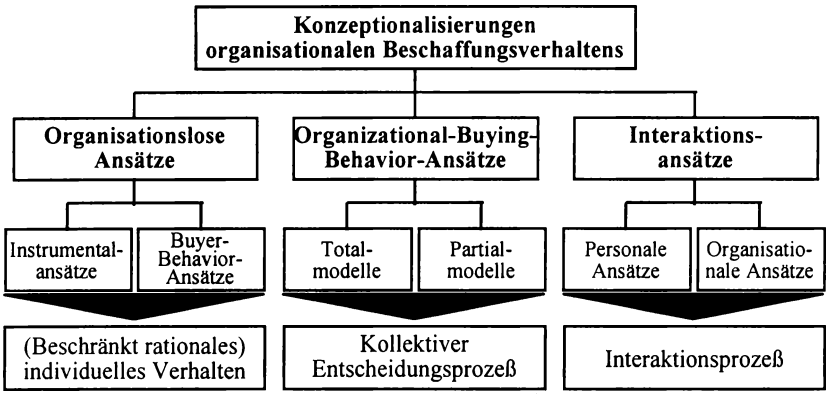


Abb. 6: Systematisierung der Konzeptionalisierungen organisationalen Beschaffungsverhaltens

Die erste Gruppe der organisationslosen Ansätze stellen die *absatztheoretischen Instrumentalansätze* dar, die durch die Ablösung der Black-Box-Betrachtung der neoklassischen Absatztheorie den Ausgangspunkt der Entwicklung markieren.[70] Sie bemühen sich erstmals um eine Aufhellung des industriellen Kaufverhaltens und eine entsprechend realistischere Grundlage des Einsatzes des absatzpolitischen Instrumentariums und erreichen so eine größeren Realitätsbezug als ihn beispielsweise die Modelle der mikroökonomischen Investitionstheorie aufweisen.[71] Allerdings erfolgt dies losgelöst von organisatorischen Einflußfaktoren und ohne daß eine adäquate verhaltenswissenschaftliche Fundierung erkennbar ist. Der Schwerpunkt dieser Arbeiten liegt vielmehr in der

K./ Günter, B. (1977), S. 154ff. oder Arnold, U. (1995), S. 24f. Die folgende Übersicht über die verschiedenen Ansätze dient in erster Linie dazu, für die Analyse des Beschaffungsverhaltens bei Dienstleistungen relevante Aspekte herauszuarbeiten, die in ein theoretisches Modell integriert werden sollen. Eine umfassende Bestandsaufnahme zu Arbeiten der einzelnen Themenkreise soll hier nicht geleistet werden, findet sich aber beispielsweise bei Geider, C. (1986), S. 44f.

[70] Die Betrachtung organisationalen Beschaffungsverhaltens als Black Box entspricht einer behavioristischen Interpretation des Beschaffungsverhaltens. Diese analysiert im Rahmen des Stimulus-Response-Paradigma, inwieweit ein (Marketing-) Stimulus zu einer beobachtbaren Reaktion in Form eines Kaufes oder Nicht-Kaufes führt, ohne sich um die Aufhellung der innerhalb der Organisation ablaufenden Vorgänge zu bemühen. Zur Forschungskonzeption des Behaviorismus sowie zum S-R-Paradigma vgl. z. B. Behrens, G. (1988), S. 13ff.

[71] Vgl. Bänsch, A. (1996), S. 181 oder Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 22ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Übertragung der für den Konsumgüterbereich entwickelten absatzpolitischen Instrumente auf den Investitionsgüterbereich.[72]

Die *Käuferverhaltensmodelle der Buyer-Behavior-Schule*, die stark durch die Konsumentenverhaltensforschung und das ihr zugrundeliegende S-O-R-Paradigma des Neobehaviorismus geprägt sind,[73] beschäftigen sich dagegen mit Einzelaspekten der kognitiven und affektiven Struktur des *individuellen Entscheidungsträger* - in der Regel des Einkäufers - wobei auch sie organisationale Einflußfaktoren weitgehend ausklammern. Ihr Hauptverdienst ist vielmehr in der Erweiterung der traditionellen Perspektive um Aspekte einer beschränkten Rationalität[74] zu sehen. Durch die Vernachlässigung der organisationalen Einflußfaktoren sind allerdings auch sie für die Analyse organisationalen Beschaffungsverhalten freilich nur bedingt geeignet.[75]

Eine weitaus realitätsnähere Konzeptionalisierung bieten die Arbeiten der *Organizational-Buying-Behavior-Schule*, die das Beschaffungsverhalten von Unternehmen als *kollektiven Entscheidungsprozeß* sehen.[76] Aufgrund intensiver Forschungsbemühungen repräsentieren die Arbeiten zu diesem Themenkreis den bisher höchsten Entwicklungsstand und Integrationsgrad hinsichtlich der Konzeptionalisierung und Modellierung organisationalen Beschaffungsverhaltens,[77] und stellen daher eine erste realitätsnahe Grundlage für ein Modell zur Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen dar.

Im Gegensatz zu den Organizational-Buying-Behavior-Ansätzen sehen die ebenfalls hoch entwickelten *Interaktionsansätze* das organisationale Beschaffungsverhalten nicht isoliert auf die Nachfragerseite bezogen, sondern als einen

---

72 Vgl. hierzu ausführlicher Engelhardt, W./ Witte, P. (1990), S. 7ff. sowie Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 39ff., Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 9ff., Engelhardt, W./ Backhaus, K./ Günter, B. (1977), S. 154f. und die dort angegebene Literatur.

73 Zur Forschungskonzeption des Neobehaviorismus sowie zum Stimulus-Organism-Response-Paradigma vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 26f., Meffert, H. (1992), S. 28 oder Steffenhagen, H. (1979), S. 477f.

74 Zum Konzept der beschränkten Rationalität und der damit verbundenen Kritik des homo oeconomicus vgl. Simon, H. (1957), S. 81, March, J./ Simon, H. (1967), S. 136ff. und March, J./ Simon, H. (1977).

75 Vgl. Kapitel B.I.2. sowie Fitzgerald, R. (1989), S. 13ff., Geider, C. (1986), S. 48ff., Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 31f., Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 56ff.

76 Vgl. Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 66f. sowie Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 11, Webster, F./ Wind, Y. (1972a), S. 13, Sheth, J. (1973), S. 51f. und Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a), S. 33.

77 Vgl. Grün, O. (1993), S. 402 und Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 68f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Prozeß des (sozialen) Austausches und der wechselseitigen Beeinflussung von Anbieter und Nachfrager.[78] Als besonders relevant erscheint diese Auffassung der Existenz von *Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager* vor allem vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozeß bei professionellen Dienstleistungen.[79]

Um die Aufarbeitung des Forschungsstandes sowie die Entwicklung des der empirischen Analyse zugrundeliegenden Transaktionsmodells auf eine solide theoretische Basis zu stellen, werden daher im folgenden die wichtigsten Aspekte der Organizational-Buying-Behavior- und Interaktionsansätze auf ihren Beitrag zur Generierung eines Modells des Beschaffungsverhaltens bei Dienstleistungen hin analysiert.

b) Organizational-Buying-Behavior-Ansätze

Die Ansätze der Organizational-Buying-Behavior-Schule lassen sich grundsätzlich in Total- und Partialmodelle unterteilen. Während mit den *Totalmodellen* der Versuch unternommen wird, sämtliche Einflußfaktoren organisationalen Beschaffungsverhaltens simultan zu berücksichtigen, beschränken sich die *Partialmodelle* auf die Analyse ausgewählter Determinanten.[80]

Die prominentesten *Totalmodelle* organisationalen Beschaffungsverhaltens sind die Ansätze von Robinson/Faris/Wind, Webster/Wind, Sheth und Choffray/Lilien.[81] Ihre große Bedeutung ist in der Tatsache zu sehen, daß es ihnen erstmals gelingt, die Schlüsselelemente organisationalen Beschaffungsverhaltens sowie die Vielzahl potentieller Einflußfaktoren in einem geschlossenen und vollständigen Bezugsrahmen darzustellen. Die Beschreibung der Beschaffungsentscheidung folgt dabei einer verhaltenswissenschaftlichen Fundierung.[82]

Aufgrund ihres stark deskriptiven und nur wenig explikativen Charakters bleibt jedoch die Frage offen, welche der Faktoren in einer spezifischen Situa-

---

[78] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 108f., Fitzgerald, R. (1989), S. 26.

[79] Vgl. hierzu Kapitel B.II.1.

[80] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 53 und S. 96.

[81] Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 11, Webster, F./ Wind, Y. (1972a), Webster, F./ Wind, Y. (1972b), Sheth, J. (1973), Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a).

[82] So beziehen sich sowohl Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 101ff. als auch Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 67ff. in ihren Ausführungen explizit auf die „Behavioral Theory of the Firm" von Cyert, R./ March, J. (1963).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tion welchen Einfluß ausüben. Einen realen Erklärungsgehalt im Sinne empirisch überprüfbarer Beziehungen können und wollen sie nur sehr bedingt beanspruchen.[83] Als Grundlage für ein Modell zur empirischen Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen scheinen sie aufgrund dieser *geringen Operationalität* daher weniger geeignet.[84]

Die im folgenden behandelten *Partialmodelle* weisen demgegenüber eine wesentlich größere Operationalität auf. Ihre Inhalte lassen sich folgenden drei Grundfragen zuordnen:[85]

- Welche Personen bzw. Personengruppen sind mit welchem Gewicht an der Beschaffungsentscheidung beteiligt und wodurch unterscheidet sich ihr Entscheidungs- und Informationsverhalten? (*Buying-Center-Ansätze*)
- Inwieweit stellt das Beschaffungsverhalten einen Entscheidungsprozeß dar, der phasenspezifisch untersucht werden kann bzw. muß? (*Phasenansätze*)
- Wie wird das Beschaffungsverhalten in den verschiedenen Phasen durch verschiedene Einflußfaktoren wie z. B. Kaufklassen beeinflußt? (*Kaufklassenansätze*)

aa) Buying-Center-Ansätze

Es besteht Einigkeit darüber, daß Beschaffungsentscheidungen von Unternehmen in der Regel multipersonal ablaufen.[86] Die gedankliche Zusammenfas-

---

[83] Entsprechend urteilen Webster/Wind über das von ihnen entwickelte Modell: „It [das Modell] does not describe a specific buying situation in the richness of detail required to make a model operational, and it cannot be quantified." Webster, F./ Wind, Y. (1972a), S. 12. Ähnlich äußert sich auch Sheth, J. (1973), S. 51 über sein Modell. Zur eingeschränkten empirischen Relevanz der Modelle vgl. Backhaus, K. (1995), S. 99ff., Anderson, P./ Chambers, T. (1985), S. 7f., Moriarty, R. (1983), S. 33ff., Johnston, W. (1981a), S. 83, Engelhardt, W./ Backhaus, K./ Günter, B. (1977), S. 156.

[84] Auf eine weitergehende Darstellung dieser Modelle soll daher an dieser Stelle verzichtet werden. Dies gilt um so mehr, als sich in der einschlägigen Literatur bereits eine Vielzahl ausführlicher Darstellungen und Kritiken der Modelle finden. Vgl. z. B. Backhaus, K. (1995), S. 96ff., Arnold, U. (1995), S. 21ff., Meffert, H. (1992), S. 149ff., Moriarty, R. (1983), S. 29ff., Geider, C. (1986), S. 51ff. oder Arnold, U. (1982), S. 159ff. Eine Ausnahme von dieser geringen Operationalität stellt das Marketing-Response-Model von Choffray/Lilien dar, dessen Grundstruktur als Basis der Modellierung des Auswahlprozesses des Transaktionspartners herangezogen werden wird.

[85] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 53, Möller, K. (1985), S. 4, Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 240 und Engelhardt, W./ Backhaus, K./ Günter, B. (1977), S. 155ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sung aller den Beschaffungsprozeß formal oder informal beeinflussenden Personen wird in der Terminologie von Robinson/Faris/Wind als *Buying Center* bezeichnet[87] und stellt nicht nur eine der bedeutendsten theoretischen Grundlagen organisationalen Beschaffungsverhaltens sondern auch die wichtigste Analyseeinheit dar.[88]

Beim Buying Center handelt es sich in der Regel nicht um ein formal institutionalisiertes Gremium, z. B. in der Gestalt eines Investitionsausschusses, sondern vielmehr um ein ad hoc gebildetes funktionales Subsystem im Unternehmen.[89] Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses ist es daher, den am Buying Center beteiligten Personenkreis nach Anzahl und Funktionsbereichszugehörigkeit zu identifizieren. Denn erst die Kenntnis von *Größe und Struktur* des Buying Center erlaubt Anbietern professioneller Dienstleistungen eine zielgruppenspezifische Ansprache der beteiligten Personen.

Üblicherweise wird in Analysen des Buying Center zudem berücksichtigt, daß die beteiligten Personen einen unterschiedlichen *Einfluß* auf die Beschaffungsentscheidung ausüben können. In Abhängigkeit ihrer jeweiligen Einflußstärke und Einflußbasis werden einzelnen Buying-Center-Mitgliedern daher unterschiedliche *Rollen*, wie z. B. Entscheider, Beeinflusser oder Gatekeeper, zugesprochen, die sie im Buying Center einnehmen.[90]

Größe und Struktur des Buying Center sowie der Einfluß einzelner Beteiligter sind jedoch keineswegs konstant. Empirische Untersuchungen haben vielmehr gezeigt, daß Einfluß, Größe und Zusammensetzung in Abhängigkeit dynamischer (Beschaffungsphase) und statischer (Kaufklasse) Einflußfaktoren der Beschaffungsentscheidung variieren können.[91] Ein Bezugsrahmen zur Analyse

---

86 Vgl. Kapitel B.II.2. sowie die Untersuchung des Spiegel-Verlag (1982), S. 41, nach der in 86% der untersuchten Fälle mehr als eine Person am Entscheidungsprozeß beteiligt war.

87 Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 101, die den Begriff des Buying Center erstmals gebrauchen sowie Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 77.

88 Vgl. z. B. Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 50, Johnston, W. (1981a), S. 81f., Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 251f.

89 Vgl. Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 51ff. und Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 56.

90 Da die Mehrzahl der Einfluß- und Rollenuntersuchungen im Rahmen von Buying-Center-Analysen entstanden ist, werden die Rollen und die Einflußstruktur hier bei den Buying-Center-Ansätzen referiert, obwohl es sich strenggenommen um interaktionale Aspekte von Gruppen handelt. Vgl. hierzu ausführlich Kapitel D.I.3. Vgl. hierzu auch Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 75ff.

91 Vgl. u. a. die empirischen Befunde von McWilliams, R./ Naumann, E./ Scott, S. (1992), S. 45f., Kohli, A. (1989), S. 59ff., Lilien, G./ Wong, M. (1984), S. 4ff., Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 58ff., Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978),

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

des Buying Center muß es daher erlauben, sowohl dynamische als auch situative Aspekte zu berücksichtigen.

Als *Implikation* für die vorliegende Untersuchung kann also festgehalten werden, daß bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen das *Buying Center die relevante Untersuchungseinheit* darstellen muß. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei strukturelle Aspekte, wie Fragen nach der Zusammensetzung und Größe des Buying Center sowie nach dem Einfluß der beteiligten Personen. Zudem muß der Möglichkeit dynamischer und statischer Variationen der Variablen beim Entwurf des Modells Rechnung getragen werden.

bb) Phasenansätze

„Buying is a complex process, not an instantenous act."[92] Entsprechend diesem Diktum von Webster/Wind wird das organisationale Beschaffungsverhalten in komplementärer Sichtweise zur strukturellen Betrachtungsweise der Buying-Center-Ansätze nicht als punktueller Akt sondern als *phasendifferenzierter Entscheidungsprozeß* konzeptionalisiert. Um die Ablaufstruktur zu systematisieren, werden daher Phasen des Beschaffungsverhaltens abgegrenzt, in denen sich unterscheidbare Problemstellungen und Verhaltensweisen der Transaktionspartner ergeben.[93]

Die Abgrenzung der einzelnen Phasen bereitet im Einzelfall jedoch Schwierigkeiten. Dementsprechend findet sich in der Literatur eine Vielzahl an Phasenmodellen, die von einfachen Drei-Phasen- bis zu komplexen Zwölf-Phasenmodellen reichen und die sich vor allem im Detaillierungsgrad unterscheiden.[94]

Die *Kritik* an den Phasenmodellen zielt in erster Linie auf die in der Realität so nicht anzutreffende Zergliederung des Beschaffungsprozesses. So haben empirische Untersuchungen gezeigt, daß nicht zwingend sämtliche Prozeßstufen durchlaufen werden müssen und auch die in den Modellen unterstellte sequen-

---

S. 19, Wind, Y. (1978), S. 25ff., Grønhaug, K. (1975b), S. 268ff., Brand, G. (1972), S. 25f., sowie zusammenfassend Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 53f., Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 242.

92 Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 1. Ähnlich auch Hill, R./ Hillier, T. (1982), S. 45f.

93 Vgl. Möller, K. (1985), S. 4.

94 Vgl. Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 242 sowie die Zusammenstellung verschiedener Phasenmodelle im Anhang 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tielle Abfolge der einzelnen Phasen nicht notwendigerweise gegeben ist.[95] Entsprechend wird davon ausgegangen, daß die spezifische Ausprägung eines idiosynkratischen Beschaffungsprozesses von der Kaufklasse, dem beschafftem Produkt oder ähnlichen situativen Faktoren abhängt.[96]

Dennoch steht die Bedeutung der Phasenmodelle zur *idealtypischen Verdeutlichung und Strukturierung* der im Eingangszitat thematisierten zeitlichen Erstreckung und dynamischen Natur von Beschaffungsprozessen mangels Alternativen weitgehend außer Frage.[97] Dementsprechend erscheint es sinnvoll, auch den Entscheidungsprozeß bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen grundsätzlich nach bestimmten Phasen oder Aufgaben zu strukturieren und so den strukturellen Fokus der Buying-Center-Ansätze um eine komplementäre prozessuale Sichtweise zu ergänzen. Durch sie wird letztlich auch die Notwendigkeit der Analyse der Etappen und Kriterien des Entscheidungsverhalten verdeutlicht,[98] so daß insbesondere auch die Untersuchung des Informationsverhaltens und der Auswahl eines geeigneten Anbieters als bedeutsame Aspekte im Rahmen phasenbezogener Analysen aufgegriffen werden.[99]

cc) Kaufklassenansätze

Die bisherigen Ausführungen machten deutlich, daß der Beschaffungsprozeß und das Buying Center in Abhängigkeit verschiedener Einflußfaktoren variieren. Neben Einflüssen des Individuums, sozialen Einflüssen, Einflüssen der Organisation und der Umwelt[100] sind dabei vor allem auf die spezifische Be-

---

[95] Vgl. insbesondere die Untersuchung innovativer Entscheidungsprozesse von Witte, E. (1988a), S. 202ff. sowie Johnston, W./ Spekman, R. (1982), S. 139 und die Synopse bei Johnston, W. (1981a), S. 77f.

[96] Vgl. z. B. Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 56f., Ghingold, M. (1986), S. 35f. sowie Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 20, die mit den Ausführungen zum Center of Gravity die unterschiedliche Bedeutung einzelner Phasen in Abhängigkeit der Kaufklasse beschreiben. Vgl. auch Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 242.

[97] Vgl. z. B. Luthans, F. (1992), S. 493f., Geider, C. (1986), S. 61., Moriarty, R. (1983), S. 28f., Johnston, W. (1981a), S. 78 und Backhaus, K./ Günter, B. (1976), S. 265.

[98] Vgl. Fitzgerald, R. (1989), S. 48, Kiser, G./ Rao, C./ Rao, S. (1975), S. 47 und Kratz, J. (1975), S. 54.

[99] Vgl. z. B. die Arbeiten von Weiss, A./ Heide, J. (1993), Moriarty, R./ Spekman, R. (1984), Dempsey, W. (1978), Bearden, W./ Teel, J./ Williams, R./ Durand, R. (1978), Patti, C. (1977), Grønhaug, K. (1976), Grønhaug, K. (1975a), Luffman, G. (1974a), Luffman, G. (1974b), Banville, G./ Dornoff, R. (1973).

[100] Zu diesen Einflußfaktoren vgl. Webster, F./ Wind, Y. (1972a), S. 14ff. und Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 246.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaffungsaufgabe bezogene, situative Faktoren relevant. Eine *Integration aufgabenbezogener Merkmale* in spezifische Typen von Beschaffungssituationen[101] erfolgt dabei im Rahmen der Kaufklassenansätze. Diese sehen die Kaufklasse als den zentralen, das Beschaffungsverhalten beeinflussenden Faktor.[102]

Während weitgehend Einigkeit besteht, daß die Unterscheidung von Beschaffungssituationen bzw. Kaufklassen anhand von Merkmalen der jeweiligen Beschaffungsaufgabe sinnvoll ist, läßt sich kaum eine Übereinstimmung hinsichtlich der relevanten Variablen, die die Beschaffungssituation konstituieren, herbeiführen.[103] Dementsprechend erfolgt die typisierende Bildung der Kaufklassen auf Basis *unterschiedlicher aufgabenbezogener Kriterien*, wie z. B. des Neuigkeitsgrades der Beschaffung, des Produkttyps[104] oder einer Zusammenfassung mehrerer Kriterien zur Problemkomplexität[105].

Am prominentesten ist der *Buyclass-Ansatz* von Robinson/Faris/Wind, der anhand des Neuigkeitsgrades der Beschaffungsaufgabe, des Informationsbedarfs der Entscheidungsträger und der Anzahl berücksichtigter Alternativen *drei Kaufklassen* unterscheidet: Neukauf, modifizierter Wiederkauf und identischer Wiederkauf.[106] Den situativen Einfluß der Kaufklasse auf den Beschaffungsprozeß entwickeln Robinson/Faris/Wind im Rahmen ihres *Buygrid-Modells*, das einer Gegenüberstellung von Kaufklassen und Beschaffungsphasen in einer zweidimensionalen Matrix entspricht.[107]

---

[101] Die Bezeichnung Beschaffungssituation wird im Rahmen der Organizational-Buying-Behavior-Ansätze und im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausschließlich in Bezug auf aufgabenbezogene und nicht auf unternehmensbezogene Kontextfaktoren des Beschaffungsverhaltens verwendet.

[102] Vgl. z. B. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 22ff.

[103] Vgl. McQuiston, D. (1989), S. 67.

[104] Vgl. z. B. Lehmann, D./ O'Shaughnessy, J. (1974), S. 37f., die routine order, procedural problem, performance problem und political problem products unterscheiden.

[105] Die Problemkomplexität wird von Kutschker/Kirsch faktorenanalytisch induktiv auf Basis dreier Bestimmungsfaktoren gebildet: dem relativen Wert des Beschaffungsobjekts, der Neuartigkeit der Problemstellung und dem Grad des organisatorischen Wandels. Vgl. Kutschker, M. (1972), S. 45ff. und Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 56ff. Kaufklassentypologien auf Basis nahezu identischer Merkmale finden sich auch bei McQuiston, D. (1989), S. 69ff. und Ghingold, M. (1986), S. 32.

[106] Dabei wird postuliert, daß mit zunehmender Neuigkeit der Beschaffungsaufgabe die Informationssuche intensiviert wird und die Anzahl berücksichtigter Alternativen steigt. Vgl. zum Buyclass-Ansatz Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 22ff. Ähnliche Klassifikationen von Kaufsituationen finden sich auch in der Theorie des Konsumentenverhaltens. Vgl. z. B. Kaas, K. (1994), S. 520, Trommsdorff, V. (1993), S. 246 oder Kroeber-Riel, W. (1992), S. 371ff.

[107] Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 12ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Trotz einer abweichenden Terminologie lassen sich die Kaufklassen letztlich als (aufgabenbezogene) *Kontextfaktoren* des Beschaffungsverhaltens begreifen, die gewisse Wirkungen auf den Prozeß der Beschaffung und die Struktur des Buying Center zeitigen.[108]

Daneben wurden aber auch Einflüsse bestimmter Eigenschaften der Nachfragerunternehmung, wie z. B. Größe[109] und Organisationsstruktur[110] der Nachfragerunternehmung, auf das Beschaffungsverhalten festgestellt, so daß auch bestimmte *unternehmensbezogene Kontextfaktoren* als potentielle Determinanten des Beschaffungsverhaltens erachtet werden müssen.

Damit kann *festgehalten* werden, daß die empirische Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen die Berücksichtigung der konkreten aufgabenbezogenen Beschaffungssituation und des unternehmensbezogenen Kontextes erlauben muß.

c) Interaktionsansätze

Ungeachtet der großen Bedeutung, die die Organizational-Buying-Behavior-Ansätze in der Beschaffungsforschung erlangt haben, muß festgestellt werden, daß sie im Kern monoorganisational bleiben und von einer einseitigen Ausrichtung im Sinne des S-O-R-Paradigmas ausgehen. Der Einfluß des Anbieters auf das Beschaffungsverhalten wird in den Modellen, wenn überhaupt, nur als endogene Variable berücksichtigt. Bei Business-to-Business-Transaktionen häufig anzutreffende intraorganisationale Interaktionen innerhalb des Buying Center und interorganisationaler Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern werden außer acht gelassen.[111] An diesen Interaktionsbeziehungen knüpfen die

---

[108] Vgl. Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 53f., Möller, K. (1985), S. 4. Im Gegensatz zur Kaufklasse sehen die Vertreter eines commodity approaches (vgl. hierzu Kapitel D.III.1.) die beschaffte Produktart als zentralen Einflußfaktor auf den Beschaffungsprozeß. Vgl. z. B. Jackson, D./ Keith, J./ Burdick, R. (1984), S. 79ff., Bellizzi, J./ McVey, P. (1983), S. 57ff. oder Bellizzi, J. (1979), S. 214ff. Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nur eine „Produktart" (professionelle Dienstleistungen) untersucht wird, wird dieser mögliche Einflußfaktor im folgenden nicht weiter berücksichtigt.

[109] Vgl. z. B. Kern, E. (1990), S. 159, Lynn, S. (1987), S. 120f., Patton, W./ Puto, C./ King, R. (1986), S. 137, Crow, L./ Lindquist, D. (1985), S. 53, Newall, J. (1977), S. 184.

[110] Vgl. z. B. Vgl. z. B. Webster, F./ Wind, Y. (1972a), S. 14., Hakånsson, H./ Östberg, C. (1975), S. 116, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 148, Hakånsson, H. (1982), S. 19, Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 167, Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), S. 188f., Venkatesan, M. (1986), S. 9-9, Backhaus, K. (1995), S. 92.

[111] Vgl. z. B. Engelhardt, W. (1994), S. 3f., Fitzgerald, R. (1989), S. 26, Gemünden, H. (1988), S. 181f., Kraus, A. (1986), S. 10f., Johnston, W. (1981a), S. 75f., Kirsch, W./

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Interaktionsansätze an, die sich grundsätzlich in personale und organisationale Interaktionsansätze unterscheiden lassen.[112]

Die *personalen Interaktionsansätze* analysieren auf Basis von Homans' Interaktionstheorie[113] in erster Linie den Interaktionsprozeß in Käufer-Verkäufer-Dyaden, indem die Merkmale beider Parteien simultan in die Analyse einbezogen werden.[114] Die Mehrheit der Arbeiten ist dabei den sogenannten Matching-Studien zuzurechnen, die die Ähnlichkeit von Käufer und Verkäufer als Erklärungsfaktor erfolgreicher Verkaufsgespräche sehen.[115] In den meisten Fällen erfolgen die Analysen der personalen Interaktionsansätze aber in Konsumgütermärkten. Zudem sind sie durch einen zu starken Fokus auf Einzelphänomene der Interaktion und *Vernachlässigung organisatorischer Einflußfaktoren* geprägt. In der Realität wirken diese jedoch auf den Interaktionsprozeß

Kutschker, M. (1978), S. 16. Zu den intra- und interorganisationalen Interaktionsbeziehungen als Dimensionen der Interaktion vgl. Kratz, J. (1975), S. 160 und Backhaus, K./ Günter, B. (1976), S. 268.

[112] Zu dieser Unterscheidung vgl. Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 77. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind die Anzahl der an der berücksichtigten Interaktionsparteien (dyadische und Multi-Aktoren-Ansätze) sowie die Unterscheidung struktureller und prozessualer Ansätze. Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 110f., Gemünden, H. (1981), S. 12ff. und Kern, E. (1990), S. 16f.

[113] Homans hat seine Theorie als generelles Erklärungsmuster für grundlegende Beziehungsverläufe in Personal-Dyaden mit face-to-face-Kontakt konzipiert. [vgl. Homans, G. (1972a), S. 3ff.] Sie erklärt soziale Interaktionen als Austausch materieller und immaterieller Güter, [vgl. Homans, G. (1967), S. 170ff.] wobei davon ausgegangen wird, daß die Personen ihr Verhalten an einem individuellen Kosten-Nutzen-Kalkül orientieren. Das Verhalten einer Person wird demnach vom jeweiligen Interaktionspartner je nach dessen Beurteilung belohnt oder bestraft, so daß die Interaktionspartner ihr Verhalten an früheren Erfahrungen ausrichten, um einen möglichst hohen Nutzen aus der Interaktionsbeziehung zu ziehen. Solange dabei das „Prinzip der ausgleichenden Gerechtigkeit" gewahrt bleibt, werden die Interaktionen fortgesetzt und soziale Beziehung stabilisiert sich. Vgl. Homans, G. (1972a), S. 62ff. und Homans, G. (1972b), S. 59ff. Vgl. hierzu sowie zu einer zusammenfassenden Beurteilung der Interaktionstheorie von Homans als Basistheorie für das Transaktionsverhalten auch Kern, E. (1990), S. 10f. und Koch, F.-K. (1987), S. 180ff.

[114] Vgl. hierzu und zum folgenden die ausführlichen Zusammenfassungen bei Backhaus, K. (1995), S. 111ff., Kern, E. (1990), S. 19ff., Fitzgerald, R. (1989), S. 30f. und Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 19ff.

[115] Vgl. z. B. die Arbeiten von Evans, F. (1963), Tosi, H. (1966), Schoch, R. (1969), Schoch, R. (1970), Mathews, L./ Wilson, D./ Monoky, J. (1972), Bagozzi, R. (1974), Woodside, A./ Davenport, J. (1974), Busch, P./ Wilson, D. (1976), und Weitz, B. (1981).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ein, indem z. B. unterschiedliche Funktionsbereiche oder Abteilungen am Beschaffungsprozeß beteiligt sind.[116]

Der Besonderheit von Business-to-Business-Transaktionen, daß Organisationen als Nachfrager auftreten, tragen hingegen die *organisationalen Interaktionsansätze* Rechnung, die die Berücksichtigung intra- und interorganisationaler Interaktionen ermöglichen.[117] Die *dyadisch-organisationalen Interaktionsansätze* zeichnen sich dabei durch eine geringere Komplexität und damit eine bessere Handhabbarkeit aus, da lediglich Beziehungen zwischen anbietender und nachfragender Unternehmung thematisiert werden.[118] Gegenüber den *multiorganisationalen Interaktionsansätzen* weisen sie aber eine deutlich geringere Realitätsnähe auf. Denn diese sind von der Erkenntnis geprägt, daß in der Realität häufig sowohl auf Anbieter- wie auch auf Nachfragerseite mehrere Organisationen an einer Transaktion beteiligt sind.[119] Dies ist z. B. dann der Fall, wenn auf Nachfragerseite externe Berater in den Beschaffungsprozeß eingeschaltet sind oder wenn die Angebotsseite aus einem Konsortium besteht.

Der phasendifferenzierte Interaktionsansatz von *Backhaus/Günter* zeigt darüber hinaus vor allem auf, daß *Art und Intensität der Interaktion* zwischen den beteiligten Organisationen in Abhängigkeit der jeweiligen Transaktionsphase variieren können.[120] Hieraus läßt sich analog zu den Phasenansätzen der Organizational-Buying-Behavior-Schule die *Notwendigkeit einer phasenorientierten Betrachtung* der Interaktionen schlußfolgern.

Eine weiterer Aspekt, der durch die organisationalen Interaktionsansätze klar hervorgehoben wird, ist die Unterscheidung einer Makro- und einer Mikroper-

---

[116] Zur Kritik der personalen Ansätze vgl. Kern, E. (1990), S. 31, Fitzgerald, R. (1989), S. 30f. und S. 40 sowie Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 82.

[117] Die Darstellung dieser Ansätze beschränkt sich hier auf die Extraktion der für den Gang dieser Untersuchung relevanten Aspekte. Ausführliche Darstellungen, Zusammenfassungen und Kritiken dieser Ansätze finden sich u. a. bei Calaminus, G. (1994), S. 95ff., Kliche, M. (1990), S. 59ff., Kern, E. (1990), S. 31ff., Fitzgerald, R. (1989), S. 31ff., Kern, E. (1987), S. 40ff. und Kraus, A. (1986), S. 13ff.

[118] Bedeutende dyadisch-organisationale Ansätze stellen die Arbeiten von Hakånsson, H./ Östberg, C. (1975) und Gemünden, H. (1981) dar. Neben der Konzentration auf dyadische Beziehungen ist bei diesen Ansätzen die Vernachlässigung intraorganisationaler Einflüsse kritisch anzumerken. Vgl. Engelhardt, W./ Witte, P. (1990), S. 13 und Fitzgerald, R. (1989), S. 32f.

[119] Vgl. z. B. Kraus, A. (1986), S. 12f., Backhaus, K./ Koch, F.-K. (1985), S. 378, Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 3, Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 34f. und Backhaus, K./ Günter, B. (1976), S. 265.

[120] Vgl. Backhaus, K./ Günter, B. (1976), S. 265ff. sowie ausführlicher Kapitel D.II.1.b.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

spektive von Business-to-Business-Transaktionen. So wird grundsätzlich die Differenzierung konkreter *Transaktionsepisoden* und des *Umfeldes*, in dem sich die Episoden abspielen, vorgeschlagen. In *Transaktionsepisoden* steht demnach der Austausch von Gütern zwischen den Transaktionspartnern mit den dazugehörenden Entscheidungen und Interaktionen in Bezug auf die Anbahnung, Vereinbarung und Realisation einer spezifischen Transaktion im Mittelpunkt der Betrachtung, während alle übrigen Aktivitäten dem Umfeld einer Episode zugerechnet werden.[121] Die Unterscheidung von Transaktionsepisode und Umfeld hat dabei in erster Linie Konsequenzen für die Methodologie. Während es genügt, das Umfeld einer makroskopischen Untersuchung zu unterziehen, sind es gerade die Transaktionsepisoden, die als besonders interessante Ausschnitte der Realität betrachtet werden müssen und daher einer detaillierten, mikroskopischen Analyse unterzogen werden sollten.[122]

Dementsprechend unterscheiden beispielsweise *Kirsch/Kutschker*, die grundsätzlich von der Dauerhaftigkeit der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehen, eine *Episoden-* und eine *Potentialbetrachtung*.[123] Während die Transaktionsepisode durch Fokus auf eine Transaktion quasi einen Ausschnitt aus dem nie endenden Kontinuum von Interaktionen zwischen den Mitgliedern verschiedener Organisationen darstellt, repräsentieren die Potentiale der Transaktionspartner deren Chancen für eine Beeinflussung des Transaktionsverlaufs, die sie durch frühere Aktivitäten und Entscheidungen innerhalb und außerhalb von Transaktionsepisoden aufgebaut haben. Macht, wie etwa Expertenmacht oder legitimierte Macht, wird dabei als Grundlage dieser Potentiale gesehen. Der Ansatz von Kirsch/Kutschker, der Business-to-Business-Transaktionen als von den beteiligten Personen gemeinsam zu bewältigende, komplexe Problemlösungsprozesse sieht,[124] zielt dabei vor allem auf die Bedeutung von Verhandlungen als spezifische Form der Interaktionen ab. Die Verhandlungen zeichnen sich letztlich durch wechselseitige Machtausübungen der an den Interaktionen Beteiligten aus, weshalb die Frage nach der *wechselseitigen Einflußnahme* der beteiligten Parteien auf den Beschaffungsprozeß in den Vordergrund rückt.

---

[121] Vgl. Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 34f. und Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 5ff. Die Transaktionsepisode kann daher auch mit der Lebensdauer eines Beschaffungsprojektes gleichgesetzt werden. Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 119.

[122] Vgl. hierzu Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 6.

[123] Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 34ff., Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 2ff. und Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 2ff.

[124] Vgl. Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 37ff. und Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 316.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Eine große Nähe zum Ansatz von Kirsch/Kutschker weist das Interaktionsmodell der *International Marketing and Purchasing (IMP) Group* um Hakånsson auf.[125] Auch hier wird zwischen einzelnen *Transaktionsepisoden* und den *langfristigen Geschäftsbeziehungen* zwischen den Transaktionspartnern unterschieden.[126] Insbesondere wird davon ausgegangen, daß sich aus den einzelnen Episoden ein Beziehungsgeflecht zwischen Anbieter und Nachfrager entwickelt, das als *Atmosphäre der Transaktion* bezeichnet wird und die als intervenierende Variable den gesamten Transaktionsprozeß beeinflußt.[127] Das Verhältnis der Transaktionspartner ist dabei analog zum Ansatz von Kirsch/Kutschker durch Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen charakterisiert,[128] wobei sich bei primär kooperativen Beziehungen eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen den Transaktionspartnern entwickeln kann.

Trotz unterschiedlicher Bezeichnungen stellen die organisationalen Interaktionsansätze somit grundsätzlich auf dauerhafte Beziehungsmuster zwischen Anbieter und Nachfrager ab, die sich in einer generalisierenden Auffassung als Art und Qualität der *Geschäftsbeziehung* zwischen den Transaktionspartnern begreifen lassen. Deren Entstehung und Pflege ist dabei ebenfalls zum Gegenstand organisationaler Interaktionsansätze geworden.[129]

Aus den organisationalen Interaktionsansätzen lassen sich somit einige *Implikationen* für die Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen ableiten. Zunächst einmal wird offensichtlich, daß die Interaktionsansätze eine besondere Relevanz für die Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen besitzen, da diese grundsätzlich in Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter produziert werden. Des weiteren wird durch die Interaktionsansätze verdeutlicht, daß neben den Nachfragern sowohl die Anbieter der Dienstleistung als auch Drittparteien am Transaktionsprozeß beteiligt sein können. Drittens zeigt die Unterscheidung von Transaktionsepisode und Umfeld, daß die spezifische Transaktionsepisode mit ihrer idiosynkratischen Aus-

---

[125] Vgl. hierzu und zum folgenden Hakånsson, H. (1982), S. 15ff.

[126] Vgl. hierzu auch Ford, D. (1980), S. 240f.

[127] Bei der Transaktionsatmosphäre handelt es sich um ein Konstrukt, das aus dem zentralen theoretischen Fundament des Ansatzes der IMP-Group, dem Transaktionskostenansatz, entlehnt wurde. Es ist der Ausdruck der gemeinsamen Werte und Einstellungen der Transaktionspartner. Vgl. hierzu Håkansson, H. (1982), S. 12ff. und zur Stellung der Atmosphäre im Transaktionskostenansatz Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E. (1997), S. 71f.

[128] Auch insofern weist der IMP-Group-Ansatz eine große Nähe zum Potentialkonzept von Kirsch/Kutschker auf. Vgl. hierzu auch Calaminus, G. (1994), S. 101f. und Kliche, M. (1990), S. 63f.

[129] Vgl. z. B. Guillet de Monthoux, P. (1975), S. 25ff., Ford, D. (1980), S. 341ff., Ford, D. (1982), S. 288ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

prägung die relevante Analyseebene darstellt, die von der spezifischen Transaktionsaufgabe und der Geschäftsbeziehung der Transaktionspartner beeinflußt ist. Viertens zeigen die organisationalen Interaktionsansätze, daß die Macht- und Einflußbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren in die Analyse einzubeziehen ist. Und schließlich wird verdeutlicht, daß diese Beziehungen sowie die Interaktionen zwischen den Transaktionspartnern durchaus phasenspezifisch variieren können.

Allerdings sind die anspruchsvollen Varianten der Interaktionsansätze sehr abstrakt gehalten und daher schwer operationalisierbar. Dementsprechend harren sie zum Großteil auch noch ihrer großzahligen empirischen Prüfung,[130] und sind folglich als Bezugsrahmen einer hypothesenprüfend angelegten empirischen Untersuchung nur sehr bedingt geeignet.

III. Zusammenfassung und Implikationen für den Fortgang der Arbeit

Die wichtigsten Ergebnisse aus der Diskussion der Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen können somit folgendermaßen zusammengefaßt werden.

- *Dienstleistungen* zeichnen sich durch die spezifischen Besonderheiten der Intangibilität des Absatzobjektes Leistungsversprechen, der Integration eines externen Faktors und der zeitlichen Synchronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme aus und können daher der Kategorie der Kontraktgüter zugeordnet werden. In besonderem Maße treffen diese Eigenschaften dabei auf *professionelle Dienstleistungen* zu, die durch einen hohen Interaktionsgrad zwischen Anbieter und Nachfrager und einen geringen Standardisierungsgrad gekennzeichnet sind und die fokale Dienstleistung der vorliegenden Arbeit repräsentieren.
- Die Diskussion der *Beschaffung durch Unternehmen* zeigte, daß sich diese durch eine Reihe Besonderheiten vom Kaufverhalten von Konsumenten unterscheidet. Insbesondere kann nicht davon ausgegangen werden, daß das Beschaffungsverhalten von Organisationen durch isolierte und punktuelle Wahlakte geprägt ist. Vielmehr ist davon auszugehen, daß sich die Beschaffung professioneller Dienstleistungen in Form einer interaktionsintensiven und aufwendigen Transaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und

[130] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 108f., Kern, E. (1990), S. 5, Fitzgerald, R. (1989), S. 40ff., Kraus, A. (1986), S. 23.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

-nachfrager vollzieht, weshalb das *Transaktionsverhalten* bei der Beschaffung komplexer Güter die zu erklärende Variable darstellt.

- Der sich anschließende Überblick über *Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens* ergab schließlich, daß das Beschaffungs- bzw. Transaktionsverhalten grundsätzlich als *multipersonaler* und *multiorganisationaler Entscheidungs- und Interaktionsprozeß* aufgefaßt werden kann.
- Mit den Partialmodellen der Organizational-Buying-Behavior-Schule und den Interaktionsansätzen existieren dabei *zwei grundlegende Ansätze* zur Konzeptionalisierung des organisationalen Beschaffungsverhaltens, die hinsichtlich Erklärungskraft und Stand der Modellbildung einen relativ hohen Entwicklungsstand aufweisen und damit einer Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistung zugrundegelegt werden sollten.
- Sie zeigen, daß eine Analyse des Transaktionsverhaltens sowohl *strukturelle Aspekte* in Form des Buying Center als auch *prozessuale Aspekte* im Rahmen einer phasenspezifischen Betrachtung berücksichtigen muß.
- Zudem zeigen die Interaktionsansätze wie auch die Kaufklassenansätze, daß eine detaillierte Analyse des Transaktionsverhaltens nur unter *Bezugnahme auf eine konkrete Transaktionsepisode* erfolgen kann, in der sich spezifische Problemstellungen ergeben, die sowohl von aufgaben- wie auch unternehmensbezogenen Faktoren beeinflußt sind.

Im folgenden Kapitel kann nun die Erörterung der spezifischen Besonderheiten von professionellen Dienstleistungen als Beschaffungsobjekte, zum einen in einer deduktiven Perspektive und zum anderen anhand eines Überblicks über den Stand der Forschung, erfolgen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Professionelle Dienstleistungen als Beschaffungsobjekte

Dienstleistungen unterscheiden sich - wenn auch teilweise nur graduell - von Sachgütern und sind den Kontraktgütern zuzurechnen. Dies hat zur Folge, daß die Beschaffung professioneller Dienstleistungen durch einige *komplexitätsfördernde Besonderheiten* gekennzeichnet ist. Eine unmodifizierte Übertragung der aus der Vielzahl konzeptionell-theoretischer sowie empirischer Arbeiten zum Beschaffungsverhalten bei Sachgütern gewonnenen Erkenntnisse ist aufgrund dieser dienstleistungsspezifischen Besonderheiten somit nicht ohne Modifikationen möglich.[1]

Zielsetzung dieses Kapitels ist es daher, den gegenwärtigen Erkenntnisstand zum Transaktionsverhalten bei professionellen Dienstleistungen aufzuarbeiten und hieraus Anforderungen an ein Untersuchungsmodell des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen zu formulieren. Ausgehend von der in Kapitel B.I. erarbeiteten Dienstleistungsdefinition werden in einer deduktiven Perspektive hierzu zunächst die konstitutiven und die akzessorischen Merkmale professioneller Dienstleistungen in ihren Auswirkungen auf das Transaktionsverhalten analysiert (Kapitel C.I.). Anschließend werden Inhalte, Methodik und Ergebnisse bisheriger empirischer Studien zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen dargestellt und hinsichtlich ihrer Implikationen für die vorliegende Untersuchung diskutiert (Kapitel C.II.). Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung und der Formulierung der Anforderungen an ein theoretisch fundiertes Untersuchungsmodell des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen (Kapitel C.III.)

I. Deduktive Perspektive - Theoretische Ableitung der Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen

Die Deduktion der Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen knüpft an den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen - Intangibilität des Absatzobjektes Leistungsversprechen, Integration eines externen Faktors und Syn-

---

[1] Vgl. z. B. Meyer, A. (1984b), S. 116 und Zeithaml, V./ Parasuraman, A./ Berry, L. (1985), S. 33.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

chronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme - sowie den sich hieraus ergebenden akzessorischen Merkmalen an, die in ihrer Auswirkung auf den Transaktionsprozeß bei professionellen Dienstleistungen analysiert werden. Abb. 7 gibt einen Überblick über die aus den konstitutiven und akzessorischen Merkmalen resultierenden Besonderheiten in den einzelnen Stufen des Transaktionsprozesses bei professionellen Dienstleistungen, die in den folgenden Kapiteln behandelt werden.[2]

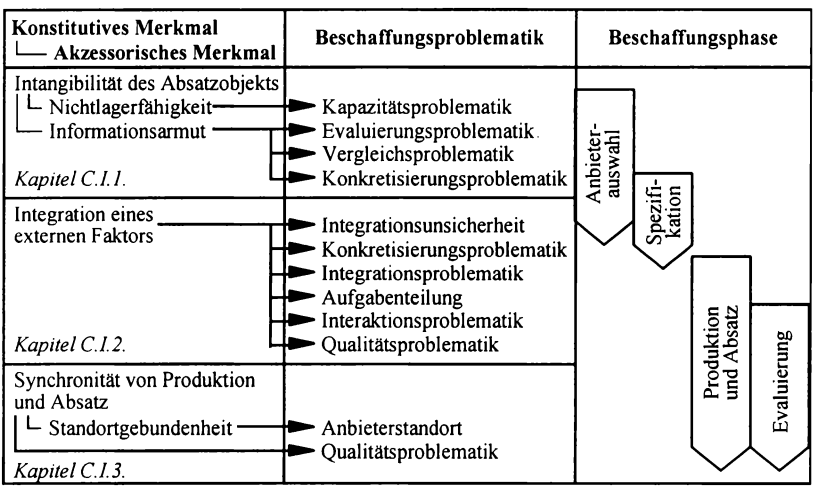


Abb. 7: Dienstleistungsmerkmale und Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen

1. Auswirkung der Intangibilität des Absatzobjektes

Aus der Intangibilität des Absatzobjektes Dienstleistung, d. h. der Tatsache, daß Dienstleistungen nur in Form eines Leistungsversprechens angeboten werden können, wird als *erstes akzessorisches Merkmal* zunächst die allgemeine *Informationsarmut von Dienstleistungen* geschlußfolgert.[3] Diese läßt sich für die Diskussion der Auswirkungen auf den Transaktionsprozeß weiter aufschlüsseln in die Konkretisierungs- und die Evaluierungsproblematik, die gemeinsam zu einem erhöhten Beschaffungsrisiko bei professionellen Dienstleistungen führen.

---

2 Zur Herleitung des Modells des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen vgl. Kapitel D.II.

3 Vgl. Corsten, H. (1985), S. 116.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im Vorfeld der eigentlichen Auswahl eines Anbieters und der Transaktion der entsprechenden Leistung ist es sowohl bei Sach- wie auch bei Dienstleistungen unumgänglich, die *gewünschten Leistungsanforderungen möglichst genau zu spezifizieren.* Im Vergleich zu Sachgütern, die sich über bestimmte Leistungsdaten oder Eigenschaften relativ exakt und objektiv beschreiben lassen, erweist sich die Spezifizierung der gewünschten Dienstleistung sowohl für den Nachfrager wie auch für den Anbieter als schwierig, da Dienstleistungen in der Angebotsphase keine materiellen Bezugspunkte hinsichtlich Prozeß und Ergebnis bieten.[4] Es existiert also eine höhere *Konkretisierungsproblematik* bei Dienstleistungen, die es erschwert, die gewünschten Leistungsanforderungen bzw. das Leistungsangebot konkret zu formulieren, und die bei den verschiedenen Typen unternehmensorientierter Dienstleistungen unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Während bei den Dienstleistungstypen *Service Factory und Mass Service*, die einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen, die Spezifizierung der gewünschten Leistung relativ problemlos anhand des zu erwartenden Dienstleistungsergebnisses (z. B. Verschiffung eines Containers von A nach B) möglich ist, steigt die Konkretisierungsproblematik mit zunehmender Individualisierung der Leistung. Demzufolge werden Dienstleistungen mit einem geringen Standardisierungsgrad, wie die Dienstleistungstypen *Professional Services und Service Shop*, im Vorfeld der Entscheidung zugunsten eines Anbieters häufig nur sehr vage anhand des gewünschten Dienstleistungsprozesses spezifiziert (z. B. Durchführung einer Kundenbefragung). Eine genauere Leistungsspezifikation erfolgt dann entweder durch eine detailliertes Angebot eines Dienstleistungsanbieters oder aber erst nach der Auswahlentscheidung in Kooperation von Anbieter und Nachfrager.[5] Transaktionen professioneller Dienstleistungen sind demzufolge häufig durch die *Notwendigkeit einer zweifachen Konkretisierung* gekennzeichnet: Zunächst erfolgt eine globale Spezifikation der Leistung, die erst nach der Anbieterauswahl zu einer umfassenden Lösungskonzeption ausgearbeitet wird.

Aufgrund der Intangibilität des Leistungsangebots sieht sich der Nachfrager einer Dienstleistung zudem einer *Evaluierungsproblematik* gegenüber, da er nur wenige Möglichkeiten hat, die Qualität einer Dienstleistung vor der Inanspruch-

---

4 Vgl. Øvretveit, J. (1993), S. 74f., Jackson, R./ Neidell, L./ Lunsford, D. (1995), S. 104, Tinsley, D./ Lewis, J. (1978), S. 29, Meyer, A. (1991), S. 200, Smith, L./ Van Doren, D. (1987), S. 157f., Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), S.15. Hakånsson, H./ Johanson, J./ Wootz, B. (1976), S. 320f. bezeichnen dieses Phänomen als „need uncertainty", Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 510f. sprechen hingegen von fehlender Problemevidenz.

5 Vgl. Lovelock, C. (1992c), S. 58f., Wilson, A. (1972), S. 46, Hill, J./ Neeley, S. (1988), S. 18ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nahme zu beurteilen. Dies wirkt sich in der Beschaffung unmittelbar bei der *Auswahl einer Dienstleistung* bzw. eines Dienstleistungsanbieters aus. Im Gegensatz zu Sachleistungen, die der Kunde vor einem Kauf in Augenschein nehmen, kontrollieren oder sogar testen kann, zeichnen sich Dienstleistungen durch einen geringen Anteil an *Sucheigenschaften* aus,[6] da sie letztlich nur als Leistungsversprechen angeboten werden können.[7] Damit ist es dem Nachfrager auch grundsätzlich erschwert, im Rahmen der Auswahlentscheidung die eigentliche Dienstleistung zu beurteilen, sondern er ist für seine Auswahlentscheidung auf die Beurteilung des Dienstleisters angewiesen. Die Auswahlentscheidung verschiebt sich folglich weg von der konkreten Produktebene in Richtung der Auswahl eines geeigneten Transaktionspartners,[8] während die eigentliche Spezifikation der Dienstleistung, wie bereits erwähnt, häufig bereits Bestandteil der Dienstleistungserstellung in Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ist.

Zur Beurteilung der Qualität einer Dienstleistung vor ihrer Inanspruchnahme wird sich der Kunde daher auch in weitaus stärkerem Maße an *Qualitätssurrogaten*, wie z. B. dem Unternehmensimage, der Ausstattung der Geschäftsräume, dem Erscheinungsbild und Verhalten des Personals oder dem Preis, orientieren.[9] Diese Surrogatinformation ist allerdings nur in der Lage, *Informationen über die Leistungsfähigkeit* und nicht über den in einer spezifischen Transaktion tatsächlich zu erwartenden Leistungswillen eines Dienstleistungsanbieters zu vermitteln.[10] Zudem ist die Beurteilung der Qualitätssurrogate stark durch subjektive Einschätzungen und Wahrnehmungen der einzelnen Personen geprägt. Eine Standardisierung oder Formalisierung der Beschaffungsentscheidung durch den Einsatz von Checklisten o. ä. erscheint vor diesem Hintergrund nur

---

6 Die Begriffe Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bezeichnen unterschiedliche Qualitätskriterien einer Leistung. Sucheigenschaften sind demnach Leistungsmerkmale, die vom Nachfrager durch Inspektion des Leistungsangebots oder eine entsprechende Informationssuche bereits vor dem Kauf beurteilt werden können. Erfahrungseigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, daß eine Beurteilung erst während oder nach der Inanspruchnahme einer Leistung erfolgen kann. Vertrauenseigenschaften entziehen sich hingegen einer sicheren Beurteilung durch den Kunden. Auf deren Qualität muß der Kunde grundsätzlich vertrauen. Vgl. z. B. Weiber, R./ Adler, J. (1995), S. 54, Zeithaml, V. (1981), S. 186f., Stauss, B./ Hentschel, B. (1990), S. 5.

7 Vgl. Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 189 und Corsten, H. (1985), S. 116f.

8 Vgl. z. B. Kaas, K. (1992), S. 884, Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 811f.

9 Vgl. Stauss, B. (1991), S. 15, Smith, L./ Van Doren, D. (1987), S. 157ff., Zeithaml, V. (1981), S. 187, Eiglier, P./ Langeard, E. (1977), S. 41, Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 811f., Seeger, H.-G./ Goede, H. (1992), Sp. 324 sowie Grönroos, C. (1984), S. 39f., nach dessen Auffassung die Qualitätswahrnehmung bei Dienstleistungen quasi durch das Unternehmensimage gefiltert wird.

10 Vgl. hierzu z. B. Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 820, Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 84 und Kaas, K. (1992), S. 894ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bedingt sinnvoll, da ein interindividueller Vergleich der Beurteilungen nur eingeschränkt möglich ist.

Demgegenüber zeichnen sich Dienstleistungen - und davon insbesondere professionelle Dienstleistungen - durch einen hohen Anteil an *Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften* aus.[11] Dies ist nicht zuletzt dadurch bedingt, daß selbst wenn es den Nachfragern problemlos möglich ist, die gewünschte Leistung ihren Ansprüchen gemäß zu konkretisieren, sie vor der endgültigen Auftragsvergabe und Dienstleistungserstellung nicht wissen können, wie die von ihnen gelieferten Informationen vom Anbieter umgesetzt werden und welche Qualität das Dienstleistungsergebnis folglich haben wird.[12] Neben der Ausrichtung an Qualitätssurrogaten kommt daher *positiven Erfahrungen* mit einem Dienstleistungsanbieter in der Vergangenheit eine besondere Rolle bei der Anbieterauswahl zu, indem diese Anbieter bevorzugt berücksichtigt werden.[13] Vor diesem Hintergrund ist auch die Bedeutung der Existenz von *Geschäftsbeziehungen* zu einzelnen Anbietern professioneller Dienstleistungen zu bewerten, durch die es dem Nachfrager ermöglicht ist, nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch den Leistungswillen eines Anbieters bei einer konkreten Transaktion zu beurteilen, was letztlich zu einer erhöhten Qualitätssicherheit führen kann.[14]

Zudem muß davon ausgegangen werden, daß - je höher der Anteil an Vertrauenseigenschaften ist - mehr Gewicht zur Vorabbeurteilung der Qualität auf den *persönlichen Erfahrungsaustausch* mit Personen gelegt wird, die bereits Erfahrung mit der entsprechenden Dienstleistung haben. Denn der persönlichen, nicht kommerziell motivierten Kommunikation wird eine höhere Glaubwürdigkeit beigemessen als der anbieterseitigen Massenkommunikation, die zwar Sucheigenschaften aber nur in geringem Maße Erfahrungseigenschaften vermitteln kann.[15] Diese Feststellung gewinnt noch mehr an Bedeutung, wenn man bedenkt, daß sich eine Vielzahl professioneller Dienstleistungen, wie z. B. Unternehmens- oder Rechtsberatungsleistungen, durch hohe Anforderungen an

---

[11] Vgl. File, K./ Cermak, D./ Prince, A. (1994), S. 301, Baker, J./ Lamb, C. (1993), S. 90 und Bloom, P. (1984), S. 104. Zur Charakterisierung von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vgl. Fußnote 6.

[12] Vgl. Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 811.

[13] Vgl. z. B. Wilson, A. (1972), S. 43, Gummesson, E. (1981b), S. 36, Bloom, P. (1981), S. 87 oder Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 84.

[14] Vgl. hierzu z. B. Kaas, K. (1992), S. 894ff., Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 84, Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 820, Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1082f.

[15] Vgl. Becker, U./ Schade, C. (1995), S. 331f., Stauss, B. (1991), S. 15, Büker, B. (1991), S. 32f., Crane, F. (1989), S. 117f., Crane, F./ Clarke, T. (1988), S. 56f., Hill, J./ Neeley, S. (1988), S. 20, Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983), S. 37, Zeithaml, V. (1981), S. 187, Eiglier, P./ Langeard, E. (1977), S. 43.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die *Vertraulichkeit* des Anbieters auszeichnen, deren Verletzung zum Verlust von Zeit-, Wettbewerbs- oder Wissensvorsprüngen führen kann.[16]

Die Evaluierungsproblematik beschränkt sich dabei allerdings nicht ausschließlich auf die Beurteilung eines einzelnen Dienstleistungsanbieters, sondern erschwert zudem einen *Vergleich verschiedener Anbieter*,[17] was letztlich auch die Zusammensetzung und Größe des Evoked-Sets beeinflussen dürfte.[18]

Bei Dienstleistungen, die wie professionelle Dienstleistungen in erster Linie auf menschlichen Leistungsfähigkeiten basieren, tritt hierzu noch das Problem, daß die *Qualität der Leistungserbringung* sowohl hinsichtlich des Prozesses als auch hinsichtlich des Ergebnisses in erheblichem Maße von der Leistungsfähigkeit der einzelnen Personen abhängt und daher *intra- oder interindividuellen Schwankungen* unterworfen sein kann.[19] Einer extrapolativen Vorabbeurteilung der Qualität auf Basis früherer Erfahrungen mit einem Anbieter sind daher bei professionellen Dienstleistungen engere Grenzen gesetzt als bei anderen Typen unternehmensorientierter Dienstleistungen.[20]

Die mangelnde physischen Greifbarkeit des Angebots bedingt somit bei Dienstleistungen in besonderem Maße die *Gefahr einer suboptimalen Auswahl* eines Anbieters. Insgesamt führt die Tatsache, daß Dienstleistungen nur in Form intangibler Leistungsversprechen angeboten werden können, daher zu einem *erhöhtem Beschaffungsrisiko*,[21] so daß der Auswahl eines qualifizierten Transaktionspartners bei Beschaffungsprozessen professioneller Dienstleistungen

---

[16] Vgl. Maister, D. (1982), S. 114, Wheiler, K. (1987), S. 192 oder Picot, A./ Hardt, P. (1997), S. 638.

[17] Nach Smith, L./ Van Doren, D. (1987), S. 158 und Tinsley, D./ Lewis, J. (1978), S. 31 kann ein Vergleich von Dienstleistungsanbietern nur durch „Testkauf" der Dienstleistung bei verschiedenen Anbietern oder die Orientierung an Qualitätssurrogaten erfolgen. Vgl. hierzu auch Zeithaml, V. (1981), S. 188, Meyer, A. (1994), S. 25, Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 508, Freeman, K./ Dart, J. (1993), S. 28, Herbig, P./ Milewicz, J. (1993), S. 75f. und Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 418.

[18] Vgl. Zeithaml, V. (1981), S. 187f. Unter Evoked Set versteht man die subjektiv für relevant erachtete Menge aller Alternativen (Dienstleistungsanbieter), die bei einer Kaufentscheidung überhaupt in Betracht gezogen werden. Vgl. Trommsdorff, V. (1993), S. 91 sowie ausführlich Kapitel D.II.2.

[19] Vgl. z. B. Zeithaml, V./ Parasuraman, A./ Berry, L. (1985), S. 34, Meyer, A. (1994), S. 24, Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 189

[20] Vgl. Crane, F. (1993), S. 5f. und Zeithaml, V. (1981), S. 186.

[21] Vgl. Zeithaml, V. (1981), S. 188, Büker, B. (1991), S. 33f., Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 511, Meyer, A. (1991), S. 200, Wheiler, K. (1987), S. 192ff., File, K./ Cermak, D./ Prince, A. (1994), S. 301, Maister, D. (1982), S. 112f., Gummesson, E. (1981b), S. 36.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eine herausragende Bedeutung zukommt. Dieses Problem wird zusätzlich dadurch deutlich verstärkt, daß professionelle Dienstleistungen in vielen Fällen quasi über einen *Leverage-Effekt* auf den Unternehmenserfolg wirken. So kann beispielsweise ein Produkt(-konzept-)test, der nur relativ geringe Honoraraufwendungen für die Marktforschung verursacht, die Entscheidung über die Markteinführung eines Produktes oder die Fortsetzung der Produktentwicklung und damit die zukünftige Entwicklung des Unternehmenserfolges beeinflussen. Ähnliches gilt auch für die Rechtsberatung, z. B. bei der Verteidigung gegenüber Schadenersatzklagen, oder der Unternehmensberatung.[22] In diesem Zusammenhang stellt sich letztlich die empirisch zu überprüfende Frage, wie die Nachfrager diese erhöhte Risikosituation bei der Auswahl eines geeigneten Anbieters professioneller Dienstleistungen als Transaktionspartner berücksichtigen.

Als *zweites akzessorisches Merkmal* folgt aus dem konstitutiven Merkmal Intangibilität des Absatzobjektes, d. h. der Tatsache, daß Dienstleistungen nur in Form eines Leistungsversprechens angeboten werden können, die *Nichtlagerfähigkeit* von Dienstleistungen.[23] Dienstleistungen stellen als Angebot grundsätzlich nur Leistungspotentiale dar, die verfallen, wenn sie zum Zeitpunkt ihres Angebots nicht genutzt werden.[24] Im Falle schwankender Nachfrage ist es einem Dienstleistungsanbieter folglich nicht möglich, durch Lagerhaltung einen Kapazitätsausgleich herbeizuführen.[25]

Diese Dienstleistungen inhärente *Kapazitätsproblematik* kann sich bei der Beschaffung professioneller Dienstleistung bei der Auswahl des Transaktionspartners auswirken, indem ein vom nachfragenden Unternehmen präferierter Dienstleistungsanbieter bereits an der Kapazitätsgrenze arbeitet. Die Dienstlei-

---

[22] Vgl. Wilson, A. (1972), S. 25, Wittreich, W. (1966), S. 128

[23] Die Nichtlagerfähigkeit bezieht sich hierbei nur auf das Leistungspotential und nicht auf das Dienstleistungsergebnis, das z. B. in Form einer veredelten Dienstleistung durchaus in materieller Form vorliegen und daher gelagert werden kann. Die Lagerung findet in der Regel jedoch beim Kunden statt. Die angebotsbezogene Kapazitätsproblematik besteht daher unverändert. Vgl. Corsten, H. (1986), S. 19f., Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 62, sowie Kapitel B.I.1.

[24] Vgl. Cowell, D. (1988), S. 305 und Meyer, A. (1994), S. 21. In besonderem Maße trifft diese Feststellung zu, wenn das Leistungspotential aus menschlichen Leistungsfähigkeiten besteht, wie dies insbesondere bei professionellen Dienstleistungen der Fall ist. So führt beispielsweise die Nicht-Inanspruchnahme eines Beratungsangebots ceteris paribus zu einer Nicht-Beschäftigung der Berater. Vgl. hierzu auch Crane, F. (1993), S. 9.

[25] Vgl. Meyer, A. (1994), S. 27f., Lovelock, C. (1986), S. 5-5, Sasser, E. (1976), S. 133, Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), S. 16, Eiglier, P./ Langeard, E. (1977), S. 37ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stung kann dann entweder nicht im gegebenen Zeitrahmen ausgeführt werden oder der Anbieter bemüht sich um eine intensititätsmäßige Überbrückung des Engpasses. In beiden Fällen können jedoch Qualitätseinbußen für den Nachfrager die Folge sein. Im ersten Fall ist der Nachfrager gezwungen, auf einen „Second-best"-Anbieter auszuweichen, der unter Umständen nicht dem gewünschten Qualitätsstandard entspricht. Im zweiten Fall kann eine unzureichende Kundenbehandlung resultieren.[26] Gegebenenfalls wird in diesen Fällen die Transaktion für eine gewisse Zeit zurückgestellt.

Das zweite, das Transaktionsverhalten beeinflussende konstitutive Merkmal von Dienstleistungen ist die Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß.

2. Auswirkung der Integration eines externen Faktors

Die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors bedingt zunächst eine grundsätzliche *Integrationsunsicherheit* auf seiten des Nachfragers. Denn oftmals ist der Nachfrager nicht in der Lage, einen Anbieter professioneller Dienstleistungen danach zu beurteilen, inwieweit dieser über die Fähigkeit verfügt, seine Produktionsfaktoren mit dem externen Faktor zu integrieren. Eine Unsicherheit bei der Anbieterauswahl und Erschwerung des Anbietervergleichs, die sich in einem erhöhten Beschaffungsrisiko niederschlagen, ist die Folge.[27]

Die Integration eines externen Faktors führt des weiteren dazu, daß die Dienstleistungserstellung nicht autonom durch den Dienstleistungsanbieter erfolgen kann, sondern der Mitwirkung des Nachfragers bedarf.[28] Hieraus resultiert eine *Integrationsproblematik* bei Dienstleistungstransaktionen. Sie betrifft zum einen die Frage, inwieweit sich die Nachfrager aufgrund ihrer *Integrationsfähigkeit oder -bereitschaft*[29] überhaupt im Dienstleistungserstellungs-

---

[26] Vgl. Zeithaml, V./ Parasuraman, A./ Berry, L. (1985), S. 41ff., Herbig, P./ Milewicz, J. (1993), S. 73, Crane, F. (1993), S. 5, Corsten, H. (1990), S. 107f. und Corsten, H. (1984), S. 371.

[27] Vgl. hierzu Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 421.

[28] Vgl. Kapitel B.I.1.

[29] Die Integrationsbereitschaft betrifft die grundsätzliche Frage, ob die Nachfrager als externe Faktoren willens sind, an der Dienstleistungserstellung mitzuwirken. Betrachtet man z. B. eine Beratungsdienstleistung, so ergibt sich unter Umständen aus der Furcht vor Veränderungen eine geringe Integrationsbereitschaft einzelner Mitarbeiter. Die Integrationsfähigkeit betrifft hingegen die Frage, ob die Nachfrager aufgrund ihrer Kompetenz in der Lage sind, am Leistungserstellungsprozeß mitzuwirken, indem sie im Rahmen eines Beratungsprojektes beispielsweise die richtigen Informationen beisteuern.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

prozeß engagieren können oder wollen, und beeinflußt damit, wieviele Personen auf Nachfragerseite wie intensiv an der Dienstleistungsproduktion und damit am Transaktionsprozeß beteiligt sind. Grundsätzlich kann dabei davon ausgegangen, daß zumindest die Integrationsfähigkeit mit zunehmender Erfahrung der Nachfrager mit entsprechenden Transaktionen steigt und sich die Integrationsproblematik entsprechend abschwächt.[30] Zum anderen äußert sich die Integrationsproblematik darin, daß bei professionellen Dienstleistungen häufig der eigentliche *Nachfrager* bzw. der „Einkäufer" der Dienstleistung *und der externe Faktor*, der in die Dienstleistungsproduktion integriert ist, *auseinanderfallen*.[31] So ist es in der Regel zwar das Top-Management, das über die Beauftragung einer Unternehmensberatung und deren Auswahl entscheidet. In den meisten Fällen sind dann jedoch Mitarbeiter aus tieferen Hierarchiestufen als externe Faktoren in den Beratungsprozeß integriert.

Vor allem in Fällen, in denen der externe Faktor eine Person des Nachfragers ist, kommt es darüber hinaus zu einem Interaktionsprozeß zwischen Kunde und Anbieter.[32] Insbesondere bei professionellen Dienstleistungen muß der Nachfrager wegen des hohen Interaktionsgrades bei einem Teil der während der Dienstleistungserstellung zu erfüllenden Aufgaben zumindest passiv mitwirken, indem er sich z. B. intensiv an der Erarbeitung der Lösungskonzeption beteiligt, Informationen im Verlaufe eines Beratungsprojektes zur Verfügung stellt oder an Projektsitzungen teilnimmt.[33] Hieraus ergibt sich unter Beschaffungsgesichtspunkten das *Problem der Aufgabenteilung* zwischen Anbieter und Nachfrager bei der Produktion der Dienstleistung.[34] Je intensiver der Nachfrager dabei als externer Faktor in den Prozeß der Dienstleistungserstellung integriert ist, desto eingeschränkter sind folglich auch die Möglichkeiten eines vollständigen Outsourcings der entsprechenden Dienstleistung, da der Nachfrager bestimmte Teilaufgaben erbringen muß.

---

30 Vgl. Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 507f.

31 Vgl. Wilson, A. (1972), S. 37 sowie die Ausführungen zur Rollenstruktur in Kapitel D.I.3.

32 Vgl. z. B. Gummesson, E. (1993), S. 94ff., Grönroos, C. (1990), S. 37ff., Solomon, M. et al. (1985), S. 99ff., Shostack, L. (1985), S. 243, Bitner, M./ Booms, B./ Tetrault, S. (1990), S. 71f.

33 Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 51, Eiglier, P./ Langeard, E. (1977), S. 51ff., Boström, G. (1995), S. 152 sowie die Unterscheidung unterschiedlicher Integrationsintensitäten bei Meyer, A. (1994), S. 86f. und Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), S. 33f.

34 Vgl. Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 511, Staffelbach, B. (1988), S. 279 oder Picot, A./ Hardt, P. (1997), S. 641f. So wird z. B. bei der Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen darauf hingewiesen, daß klar vertraglich geregelt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Andererseits bietet die Integration eines externen Faktors die Möglichkeit, die Dienstleistung individuell auf den jeweiligen Nachfrager zuzuschneiden, indem flexibel auf die Anforderungen des Nachfragers bei der gemeinsamen Spezifizierung der Leistung und Erarbeitung der endgültigen Lösungskonzeption eingegangen wird.[35] Dies ist jedoch wie bereits oben angesprochenen mit einer *Verschiebung der Konkretisierungsproblematik* in die Phase der Dienstleistungserstellung verbunden, so daß es hier bei stark individualisierten Leistungen, die nicht bereits vor der Anbieterauswahl festgelegt sind, in der Regel zu intensiven Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager kommt.

Nicht zuletzt wirkt sich die Integration eines externen Faktors auch dahingehend aus, daß die *Qualität* des Dienstleistungsprozesses und -ergebnisses durch Faktoren mitbestimmt sind, die sich der autonomen Disponierbarkeit des Anbieters entziehen.[36] So hängt letztlich die Qualität der erbrachten Dienstleistung wesentlich von der Integrationsbereitschaft und -fähigkeit des externen Faktors ab. Verfügt der externe Faktor nicht über eine hinreichende Kompetenz zur Mitwirkung am Dienstleistungsprozeß so kann dies negative Folgen für die Qualität des Ergebnisses haben.[37] Denkbar ist aber auch, daß der Kunde positiv auf den Dienstleistungsprozeß und das -ergebnis wirkt, indem er z. B. zusätzliches Know-how einbringt.[38]

Die aus der Integration eines externen Faktors insbesondere bei professionellen Dienstleistungen resultierenden direkten Interaktionen zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager bedingen schließlich eine *Interaktionsproblematik*. Denn während den Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager werden Teile der Dienstleistung gleichzeitig erstellt, teilweise bereits konsumiert und auch erlebt.[39] Dies wirkt sich unter Beschaffungsgesichtspunkten auf die Qualitätsbeurteilung der beschafften Dienstleistung aus. Denn durch den unmittelbaren Kontakt mit dem Dienstleistungsanbieter erlebt und beurteilt der Kunde nicht nur wie bei einem Sachgut das Ergebnis einer Dienstleistung, d. h. die fertige Leistung. Vielmehr übt auch die Art des Zustandekommens des Ergeb-

---

werden sollte, wer welche Aufgaben übernimmt. Vgl. hierzu Hafner, K./ Reinecke, R.-D. (1992), S. 60f.

35 Vgl. Corsten, H. (1986), S. 29ff.

36 Vgl. Büker, B. (1991), S. 28f., Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 189, Hilke, W. (1989), S. 26f., Corsten, H. (1986), S. 31, Corsten, H. (1985), S. 117f.

37 Vgl. Bruhn, M. (1991), S. 28, Zeithaml, V. (1981), S. 187, Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 193, Corsten, H. (1986), S. 25f.

38 Vgl. Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 421f.

39 Vgl. z. B. Grönroos, C. (1984), S. 38, Parasuraman, A./ Zeithaml, V./ Berry, L. (1985), S. 42f., Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 189.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nisses bzw. wie das Ergebnis transferiert wird und damit die Interaktionen einen entscheidenden Einfluß auf die Beurteilung der Qualität aus.[40]

Als letzter Aspekt werden nun die sich aus der Synchronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme ergebenden Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen behandelt.

3. Auswirkung der Synchronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme

Aus der Synchronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme folgt zunächst das akzessorische Merkmal der *Standortgebundenheit* bzw. Nichttransportfähigkeit von Dienstleistungen.[41] Ist für die Erstellung einer Dienstleistung dabei nicht nur ein zeitlich, sondern auch ein räumlich synchroner Kontakt zwischen Anbieter und externem Faktor erforderlich, wird unter Umständen aus Sicht der beschaffenden Unternehmung die Frage nach der Nähe des Anbieterstandorts zum bedeutsamen Auswahlkriterium,[42] denn dann muß entweder der externe Faktor an den Anbieterstandort oder die Produktionsfaktoren des Dienstleistungsanbieters an den Nachfragerstandort transferiert werden, wie dies bei den meisten Beratungsprojekten der Fall ist.[43] Grundsätzlich handelt es sich dabei jedoch um eine Problematik, die stärker die Anbieterseite betrifft, indem sie zur Abdeckung eines möglichst großen Absatzgebiets ihre Produktionsstandorte so wählen muß, daß sie für den Nachfrager möglichst gut erreichbar sind.[44]

---

40 Vgl. z. B. Parasuraman, A./ Zeithaml, V./ Berry, L. (1985), S. 42f. Grönroos bezeichnet diesen auf die Wahrnehmung des Dienstleistungsprozesses und -potentials bezogenen Aspekt der Qualitätsbeurteilung als die funktionale Qualität von Dienstleistungen im Gegensatz zur technischen Qualität, die das Ergebnis des Interaktionsprozesses zum Inhalt hat. Vgl. Grönroos, C. (1984), S. 38f.

41 Vgl. Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), S. 17f.

42 Vgl. Meyer, A. (1994), S. 28f., Wheiler, K. (1987), S. 193.

43 Vgl. Corsten, H. (1986), S. 21ff. Als problematisch kann in diesem Zusammenhang die Frage gelten, inwieweit der Anbieter der Dienstleistung über ein effizientes Management verfügt, das eine effiziente Dienstleistungsproduktion am Kundenstandort gewährleistet. Vgl. Tinsley, D./ Lewis, J. (1978), S. 30, Wheiler, K. (1987), S. 193.

44 Vgl. Corsten, H. (1986), S. 21f., Meyer, A. (1991), S. 202, Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), S. 64f., Booms, B./ Bitner, M. (1981), S. 49, Staffelbach, B. (1988), S. 279. Dies trifft nicht auf Dienstleistung zu, die „veredelt" sind, wie z. B. Standardsoftware [vgl. hierzu Kapitel B.I.1.], oder die medial mittels Informations- und Kommunikationstechniken erbracht werden können, wie z. B. eine Online-Abfrage bei einem externen Datenbankanbieter. Vgl. Meyer, A. (1984a), S. 208f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Durch die Synchronität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme bei Dienstleistungen entziehen sich diese außerdem einer Qualitätskontrolle vor dem Absatz der Leistung, was letztlich eine höhere *Qualitätsproblematik* bewirkt.[45] Dies trifft in besonderem Maße auf professionelle Dienstleistungen zu.[46] Präventive Qualitätskontrollmaßnahmen sind im Gegensatz zu Sachgütern daher nur bei Funktionen im Bereich des Back Office einsetzbar.[47] Mangelhafte Leistungen können nicht vor dem Absatz ausgesondert werden, möglicherweise auftretende Fehler und Probleme konkretisieren sich vielmehr unmittelbar gegenüber dem Kunden bzw. dem externen Faktor und müssen umgehend behoben werden, um die Qualitätswahrnehmung nicht negativ zu beeinflussen.[48] Die Beurteilung des Leistungswillens eines Dienstleistungsanbieters basiert somit nicht ausschließlich auf der Qualität des Prozesses und Ergebnisses der Dienstleistungserstellung, sondern auch auf der Fähigkeit eines Anbieters mit auftretenden Problemen kompetent umzugehen.

Die im Rahmen der deduktiven Perspektive abgeleiteten Punkte belegen, daß sich aus den dienstleistungsspezifischen Merkmalen eine Reihe von Auswirkungen auf den Transaktionsprozeß bei professionellen Dienstleistungen ergeben. Ergänzend hierzu ist jedoch die Frage zu stellen, inwieweit empirische Untersuchungen bereits Aussagen über Auswirkungen dieser Besonderheiten auf das konkrete Transaktionsverhalten bei professionellen Dienstleistungen treffen. Die Beantwortung dieser Frage ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

II. Induktive Perspektive - Empirische Befunde zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Erst gegen Ende der 70er Jahre ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit Fragen des Dienstleistungsmarketings im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften festzustellen. Analog zur Entwicklung im Sachgutbereich werden allerdings zunächst vornehmlich Aspekte des Marketings gegenüber Konsumenten behandelt, während eine Beschäftigung mit Fragen des Business-to-Business-Marketings von Dienstleistungen erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung ein-

---

45 Vgl. Lovelock, C. (1992a), S. 6, Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), S. 189, Bruhn, M. (1991), S. 36, Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 420.

46 Vgl. Cowell, D. (1988), S. 305.

47 Vgl. Lovelock, C. (1986), S. 5-4f.

48 Vgl. Bruhn, M. (1991), S. 36. In einer empirischen Untersuchung wurde zudem nachgewiesen, daß kompensatorische Maßnahmen beim Auftreten von Problemen während der Dienstleistungserstellung die Wahrnehmung wieder positiv beeinflussen können. Vgl. hierzu Bitner, M./ Booms, B./ Tetrault, S. (1990), S. 80.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

setzt. Dementsprechend ist die korrespondierende Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen erst seit Anfang der 80er Jahre vermehrt zum Gegenstand empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung avanciert.

Bis dato liegt nach Kenntnis des Autors noch keine zusammenfassende Bestandsaufnahme empirischer Arbeiten zum Themenbereich Beschaffung professioneller Dienstleistungen vor. Um mit der vorliegenden Untersuchung auf bereits existierenden Erkenntnissen bisheriger Studien aufbauen und existierende Forschungslücken schließen zu können, erscheint eine systematische Dokumentation des aktuellen Forschungsstandes daher unumgänglich.

Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt die Identifikation der relevanten Untersuchungen erläutert (Abschnitt 1.). Anschließend wird die Untersuchungsmethodik dieser empirischen Forschungsbeiträge näher beleuchtet (Abschnitt 2.) bevor in Abschnitt 3. die Inhalte und Ergebnisse der Studien zusammengefaßt und problematisiert werden. Aufbauend auf dieser Diskussion des aktuellen Standes der Forschung werden schließlich in Kapitel C.III. Implikationen für das zu entwickelnde Untersuchungsmodell abgeleitet und zusammengefaßt.

1. Identifikation relevanter Studien

Zur Identifikation relevanter Studien wurde in einem *ersten Schritt* eine *Datenbankrecherche* unter Verknüpfung der Schlagworte „[professionelle] Dienstleistung“ (engl.: [professional] service) und „Beschaffung“ (engl.: procurement) oder „Kauf“ (engl.: purchase) durchgeführt.[49] Um einen möglichst umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu erzielen, wurden in einem *zweiten Schritt* die letzten 15 Jahrgänge von 15 einschlägigen deutsch- und englischsprachigen betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften auf relevante Veröffentlichungen hin durchgesehen.[50] Die Bibliographien der so identifizierten Studien dienten wiederum als Ausgangspunkt für die weitere Literatursuche.

---

[49] Die Recherche erfolgte im November 1996 in den Datenbanken OPAC des Bibliotheks-Verbund-Bayern (BVB), ABI-Inform, Econlit und WISO.

[50] Durchgesehen wurden folgende Zeitschriften: Die Betriebswirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Zeitschrift Führung und Organisation, Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, Industrial Marketing Management, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of the Market Research Society, International Journal of Purchasing and Materials Management, Journal of Advertising Research, International Journal of Service Industry Management, Journal of Professional Service Marketing, The Journal of Services Marketing, The Service Industries Journal.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aus den so identifizierten Forschungsbeiträgen wurden alle nicht empirischen und alle auf die anekdotische Wiedergabe von Einzelfällen beschränkten Abhandlungen *ausgesondert*. Darüber hinaus bleiben gemäß der Definition organisationalen Beschaffungsverhaltens Arbeiten unberücksichtigt, die sich mit der Beschaffung professioneller Dienstleistungen durch Behörden oder Verbände beschäftigen.[51]

Als Ergebnis konnten 30 Arbeiten identifiziert werden, die sich empirisch mit der Beschaffung professioneller Dienstleistungen auseinandersetzen. Vier dieser Arbeiten stellen inhaltlich nahezu identische Zweitveröffentlichungen auf Basis einer empirischen Erhebung dar und finden daher im weiteren Verlauf der Arbeit keine Berücksichtigung.[52] Die *Basis* der Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes bilden damit *26 Studien*, die im Anhang 1 tabellarisch zusammengestellt sind.

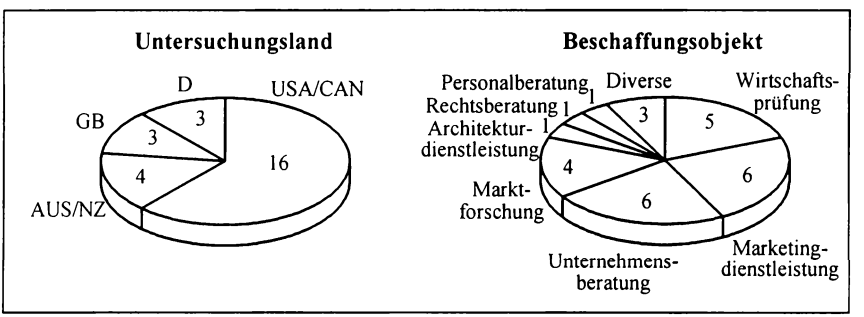


Abb. 8: Untersuchungsländer und Beschaffungsobjekte bisheriger Studien

Mit 16 Arbeiten entstammt die Mehrheit dem *nordamerikanischen Wirtschaftsraum*, während Deutschland mit nur drei Studien vertreten ist (vgl. Abb. 8). Mögliche Ursachen für dieses Ungleichgewicht sind zum einen die im anglo-amerikanischen Sprachraum früher einsetzende Beschäftigung mit Fragen des Dienstleistungsmarketings und -managements.[53] Zum anderen wurden in der Folge des sogenannten „Bates-Urteils" in den USA die Werbeverbote für alle professionellen Dienstleister erheblich gelockert, was diese unter Marke-

[51] Vgl. hierzu Kapitel B.II.2.

[52] In die Analyse einbezogen wurde jeweils diejenige Veröffentlichung, die die umfassendste Darstellung der Untersuchung bietet. Zu den aussortierten Arbeiten vgl. die Rubrik Duplikate im Anhang 1.

[53] Vgl. z. B. Meyer, A. (1994), S. 1 und Schwenker, B. (1989), S. 31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tingaspekten interessant für die Betriebswirtschaft werden ließ und eine Reihe empirischer Arbeiten induzierte.[54]

Die Betrachtung der in den Studien als *Beschaffungsobjekte* untersuchten professionellen Dienstleistungen zeigt ein ausgewogenes Bild (vgl. Abb. 8). Die sehr häufig nachgefragten professionellen Dienstleistungen Wirtschaftsprüfung, Marktforschung, Unternehmensberatung und Marketingdienstleistungen sind zugleich die am häufigsten untersuchten. Dabei konzentriert sich die Mehrzahl der Studien auf die Untersuchung einer Art professioneller Dienstleistungen, während in zwei Studien sowohl professionelle als auch weitere unternehmensorientierte Dienstleistungen gemeinsam analysiert werden, ohne daß allerdings auf Unterschiede zwischen den einzelnen Dienstleistungen eingegangen wird.[55]

2. Untersuchungsmethodik der Studien

Die Kritik der Untersuchungsmethodik der einbezogenen Studien erfolgt hinsichtlich der zentralen Aspekte einer empirischen Untersuchung: Aussageeinheit, Erhebungseinheit, Untersuchungseinheit, Auswahlverfahren, Grundgesamtheit und Auswertungsverfahren.

Wie in Kapitel B.II.3. erörtert, ist es für eine detaillierte Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen unumgänglich, eine konkrete *Transaktionsepisode als Aussageeinheit* zugrunde zu legen, denn nur so ist die Analyse möglicher Abhängigkeiten der verschiedenen Aspekte des Transaktionsverhaltens von Variablen, die die Transaktionssituation auszeichnen, überprüfbar.[56] Die in die Dokumentation des Standes der Forschung einbezogenen Studien unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Aussageeinheiten erheblich (vgl. Abb. 9).

---

[54] Vgl. Meyer, A. (1989), S. 234f., Smith, R./ Meyer, T. (1980), S. 56f., Boze, B. (1987), S. 287, Morgan, N. (1990), S. 283f. Aber auch in Deutschland ist inzwischen eine Lockerung des Werbeverbots für einige professionelle Dienstleister, wie z. B. Rechtsanwälte, zu beobachten. Vgl. hierzu o. V. (1997b), S. 2.

[55] Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 257f., Webster, C. (1993), S. 200.

[56] Die Aussageeinheit ist die Einheit, über die in den Hypothesen Aussagen getroffen werden. Hierzu und zur Abgrenzung von der Erhebungs- und der Untersuchungseinheit vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 126ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

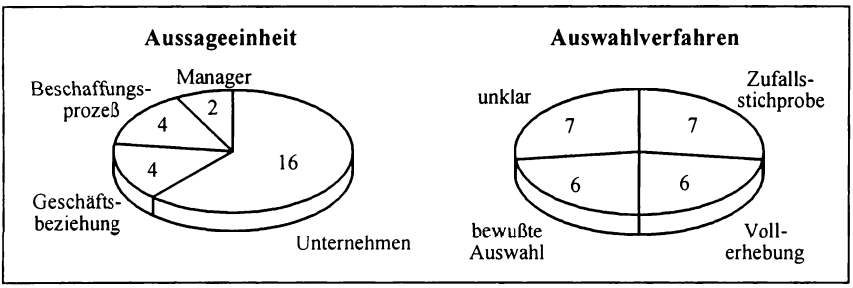


Abb. 9: Aussageeinheit und Auswahlverfahren bisheriger Studien

Die zahlenmäßig größte Gruppe mit 16 Arbeiten analysiert generell und unabhängig von konkreten Beschaffungsprozessen Aspekte des Beschaffungsverhaltens und bezieht sich damit auf das *Unternehmen* als Aussageeinheit.[57] Eine zweite Gruppe mit vier Arbeiten macht dagegen Aussagen über die *Geschäftsbeziehung* zwischen Anbieter und Nachfrager professioneller Dienstleistungen.[58] Über den einzelnen *Manager* treffen zwei Arbeiten Aussagen, indem sie zum einen die Preissensitivität und zum anderen den Grad des Involvement bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen analysieren.[59] Nur vier Arbeiten haben schließlich einzelne, konkrete *Beschaffungsprozesse* zur Aussageeinheit und entsprechen damit der geforderten *Episodenbetrachtung*.[60]

Die starke Fokussierung der Arbeiten auf die *Aussageeinheit* Unternehmen muß kritisiert werden. Neben der Unmöglichkeit der Analyse situationsspezifischer Abhängigkeiten des Transaktionsverhaltens entsteht durch die Abstraktion von einzelnen Beschaffungsprozessen die Gefahr, relativ stark verallgemeinerte und wenig differenzierte Aussagen zu erhalten, da die Befragten wohl zu einer selektiven Aggregation über verschiedene, zum Teil vermutlich recht heterogene Beschaffungsprozesse neigen werden.

---

[57] Inhaltlich handelt es sich bei diesen Arbeiten in der Regel um Analysen der Wichtigkeit einzelner Auswahlkriterien, die bei der Selektion eines geeigneten Anbieters zugrundegelegt werden. Vgl. hierzu die tabellarische Übersicht im Anhang 1.

[58] Im Zentrum des Interesses steht in dieser Gruppe die Analyse der Evaluation einer Geschäftsbeziehung sowie die Bestimmung der Gründe für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung. Vgl. die Arbeiten von West, D./ Paliwoda, S. (1996), Doyle, P./ Corstjens, M./ Michell, P. (1980), Michell, P. (1986), Michell, P./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992).

[59] Vgl. Webster, C. (1993), S. 200, Krapfel, R./ Brannigan-Smith, D. (1985), S. 29.

[60] Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 255ff., Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), S. 189, Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 274, Patterson, P. (1995), S. 179f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als *Erhebungseinheiten* fungieren in fast allen Fällen Unternehmen. Lediglich bei zwei Studien stellen Manager die Erhebungseinheit dar.[61] Die *Auswahl der Erhebungseinheiten* erfolgt in sieben Fällen durch Ziehen einer *Zufallsstichprobe* (vgl. Abb. 9). Die Auswahlgesamtheit ist in diesen Fällen immer dokumentiert und besteht in der Regel aus Unternehmensverzeichnissen wie z. B. dem Dun & Bradstreet Million Dollar Directory. Eine *Vollerhebung* einer relativ eng abgegrenzten Auswahlgesamtheit, wie z. B. alle Unternehmen, die in den letzten zwölf Monaten ihre Werbeagentur gewechselt haben,[62] liegt sechs Studien zugrunde. Sechs Studien basieren auf einer - im allgemeinen nicht näher spezifizierten - *bewußten Auswahl* der Erhebungseinheiten. In den verbleibenden sieben Arbeiten werden dagegen weder Angaben über die Auswahl der Erhebungseinheiten noch über die Auswahlgesamtheit getroffen. Hinsichtlich des Auswahlverfahrens muß somit konstatiert werden, daß mit Ausnahme der Studien, die auf einer Vollerhebung oder einer Zufallstichprobe basieren, nicht ersichtlich wird, für welche Unternehmen bzw. welche Grundgesamtheit die Ergebnisse Gültigkeit besitzen.

Untersuchungseinheiten sind bei allen Studien Manager.[63] In allen Fällen, in denen Unternehmen als Erhebungseinheiten fungieren, ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, nicht nur die Erhebungs-, sondern auch die Untersuchungseinheit nach einem bestimmten Verfahren zu bestimmen. In 16 Studien wird hierzu die im Rahmen der empirischen Organisationsforschung weit verbreitete *Befragung von Schlüsselpersonen* eingesetzt, indem z. B. Marketingdirektoren zur Auswahl einer Werbeagentur befragt werden. Diese Methodik kann als sinnvolles Vorgehen gewertet werden. Denn es hält einerseits den Erhebungsaufwand zur Analyse eines multipersonalen Beschaffungsgremiums wie es das Buying Center repräsentiert sehr gering, da nur eine Person je Erhebungseinheit befragt werden muß, während gleichzeitig eine umfassende Auskunftsfähigkeit der hierarchisch hoch angesiedelten Schlüsselpersonen zu erwarten ist.[64] Darüber

---

[61] Vgl. Krapfel, R./ Brannigan-Smith, D. (1985), S. 30, Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 4f. Erhebungseinheit ist diejenige Einheit (z. B. Organisationen, Familien oder Individuen), die der Stichprobe zugrunde liegt. Vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 126.

[62] Vgl. Michell, P./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992), S. 41f., Michell, P. (1986), S. 29, Doyle, P./ Corstjens, M./ Michell, P. (1980), S. 18f.

[63] Untersuchungseinheiten sind diejenigen Einheiten, die an der Untersuchung teilnehmen bzw. an denen die Untersuchung erfolgt. Vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 126.

[64] Die Befragung von Schlüsselpersonen (Key Informant Technique) wurde ursprünglich als Methode der teilnehmenden Beobachtung im Rahmen ethnographischer Studien eingesetzt. Vgl. hierzu Phillips, L. (1981), S. 396 und Seidler, J. (1974), S. 818f. Zu den Vorteilen der Befragung von Schlüsselpersonen in der Organisationsforschung vgl. Kubicek, H./ Welter, G. (1985), S. 22f., Kubicek, H./ Wollnik, M./ Kieser, A. (1981), S. 98f., Kubicek, H. (1980), Sp. 1786ff. und Seidler, J. (1974), S. 816ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hinaus wird in einer Studie versucht, dem multipersonalen Charakter von Beschaffungsentscheidungen durch den Einsatz des sehr aufwendigen *Schneeballverfahrens* gerecht zu werden, indem alle an einem Beschaffungsvorgang beteiligten Personen identifiziert und bei Nichtverweigerung auch befragt werden.[65] Da die Ergebnisse dieser Studie z. B. hinsichtlich der Größe des Buying Center nicht wesentlich von denjenigen abweichen, die auf der Befragung von Schlüsselpersonen basieren, ist kritisch zu hinterfragen, ob der hohe Erhebungsaufwand des Schneeballverfahrens in einem angemessenen Verhältnis zu den Ergebnissen steht. Unklar bleibt die Frage der Auswahl der Untersuchungseinheiten in immerhin neun Studien.

Hinsichtlich der *Erhebungsmethode* kann eine eindeutige Dominanz der schriftlichen Befragung konstatiert werden, die in 24 Studien eingesetzt wurde. Jeweils eine Studie basiert auf persönlichen bzw. telephonischen Interviews.[66] Der Einsatz der Befragung kann dabei vor dem Hintergrund des häufigen Rückgriffs auf Schlüsselpersonen als Untersuchungseinheiten als ebenfalls sinnvoll gewertet werden.[67]

Die meisten der großzahligen Untersuchungen bedienen sich - unabhängig von der Art der Stichprobenziehung[68] - inferenzstatistischer Tests und zu einem großen Teil auch multivariater *Auswertungsmethoden*, wie Varianz-, Faktoren- und Regressionsanalysen. Die ausschließlich deskriptive Darstellung der Ergebnisse in Form von Lageparametern der Stichprobe oder Häufigkeitstabellen wird in vier der großzahligen Studien verwendet. Auf eine strukturierte, qualitative Wiedergabe der Aussagen der Befragten beschränkt sich die kleinzahlige sowie eine der großzahligen Studien.[69]

---

[65] Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 255f. Zur Technik und Problematik des Schneeballverfahrens vgl. ausführlich Moriarty, R./ Bateson, J. (1982), S. 182ff. und Biernacki, P./ Waldorf, D. (1981), S. 141ff.

[66] Die Angaben beziehen sich auf die Haupterhebung der Studien. Eventuell eingesetzte persönliche Interviews im Rahmen der Exploration sind aus Gründen der Übersichtlichkeit der Darstellung nicht angeführt.

[67] Eine Untersuchung fußt dabei auf einer Spiegelbilderhebung. Auf Basis der Befragung von Angestellten in Marktforschungsinstituten sollen Aussagen bezüglich des Einsatzes von Ausschreibungen in den Kundenunternehmen getroffen werden. Vgl. Haynes, J./ Rothe, J. (1974), S. 70. Zur Spiegelbilderhebung vgl. Witte, E. (1988b), S. 28ff.

[68] Zur Problematik des induktiven, inferenzstatistischen Schlusses bei nicht-zufälligen Stichproben vgl. Bortz, J. (1984), S. 245f.

[69] Vgl. Webster, C. (1993), S. 202ff., Day, E./ Barksdale, H. (1992), S. 86ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Inhalte und Ergebnisse

Im folgenden werden die den Stand der Forschung konstituierenden Arbeiten zunächst einer grundlegenden Analyse hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung unterzogen. Die Darstellung der Inhalte und Ergebnisse erfolgt anschließend in Anlehnung an die bei der Diskussion der Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens differenzierten Aspekte (vgl. Tab. 1).[70]

Tabelle 1
Relevante Inhalte der Studien

Ansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens	Inhalt der Studien	Häufigkeit
Phasenansätze	• Informationsverhalten • Auswahlkriterien	4 17
Buying-Center-Ansätze	• Beteiligte Personen	9
Interaktionsansätze	• Geschäftsbeziehung	5

Entsprechend der Phasenansätze werden die Ergebnisse zum Informationsverhalten und zum Anbieterauswahlprozeß referiert. Es folgt die Darstellung der Ergebnisse der den Buying-Center-Ansätzen zuzurechnenden Studien. Den Abschluß bilden die mit den Interaktionsansätzen korrespondierenden Untersuchungen zu Geschäftsbeziehungen.

a) Theoretische Fundierung

Eine adäquate theoretische Fundierung von Analysen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen erfordert einerseits die Bezugnahme auf die spezifischen Charakteristika des Beschaffungsobjekts professionelle Dienstleistung und andererseits auf die Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens.[71]

Insbesondere hinsichtlich der Berücksichtigung der in Kapitel C.I. dargelegten *Dienstleistungsbesonderheiten und ihrer Auswirkungen auf die Beschaffung* muß ein deutliches Defizit bei den betrachteten Studien festgestellt werden. So finden Dienstleistungsspezifika in 19 Studien überhaupt keine Erwähnung (vgl.

[70] Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.

[71] Vgl. hierzu die in Kapitel B. dargelegten Grundlagen der Beschaffung professioneller Dienstleistungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abb. 10). In drei Studien werden bestimmte Merkmale von Dienstleistungen zwar angesprochen. Dies beschränkt sich jedoch weitgehend auf eine Aufzählung isolierter Teilaspekte im Rahmen der Einleitung, ohne daß den Besonderheiten ein entsprechenden Stellenwert bei der Konzeption der Studie oder der Ergebnisinterpretation eingeräumt wird.[72] Somit verbleiben lediglich vier Studien, die dienstleistungsspezifische Besonderheiten in angemessener Weise bei der Konzeption und der Interpretation berücksichtigen.[73]

Ähnlich gestaltet sich die Situation hinsichtlich der theoretischen Fundierung der einbezogenen Studien durch Elemente der *Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens*. Auch hier wird bei 14 Studien keinerlei Bezug zu den Grundlagen der Analyse organisationalen Beschaffungsverhaltens hergestellt (vgl. Abb. 10). Da die Ansätze zur Erklärung organisationalen Beschaffungsverhaltens aber zumindest im Sachgutbereich einen relativ hohen Integrationsstand aufweisen,[74] muß diese Nicht-Berücksichtigung als mangelhafte theoretische Fundierung der Arbeiten beklagt werden. Die Inhalte und Ergebnisse dieser Arbeiten beziehen sich dementsprechend auch oft auf die Darstellung isolierter Teilaspekte der Beschaffung.[75] Beschaffungsrelevante Aussagen lassen sich folglich in manchen Studien quasi nur als „Abfallprodukt" einer anderen Zielsetzung der Arbeit identifizieren.[76] Zumindest angesprochen, wenn auch nicht umfassend in die Konzeption der Arbeit eingearbeitet, werden Teilaspekte der Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens in zwei Arbeiten.[77] Eine angemessene theoretische Fundierung der Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen durch Rückgriff auf die Konzeptionalisierungen organisationalen Beschaffungsverhaltens kann schließlich zehn Arbeiten bestätigt werden.

---

[72] Vgl. die Arbeiten von George, W./ Solomon, P. (1980), Stock, J./ Zinszer, P. (1987), Webster, C. (1993).

[73] Vgl. die Arbeiten von Scott, D./ van der Walt, N. (1995), Lynn, S. (1988), Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983) sowie Kaas, K./ Schade, C. (1995), die Dienstleistungsspezifika implizit im Rahmen der Bezugnahme auf Kontraktguteigenschaften berücksichtigen.

[74] Vgl. Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 68f., Grün, O. (1993), S. 402.

[75] Vgl. Ghose, S. (1994), S. 57. Typisch hierfür sind z. B. die Arbeiten von Clark, T./ Mabey, C. (1994) oder Gaedecke, R./ Tootelian, D. (1988).

[76] Dies trifft vor allem auf einige Studien zu, die im Rahmen des Anbieterauswahlprozesses referiert werden. Vgl. z. B. die Arbeiten von Meffert, H. (1990), Ketelsen-Sontag, H. (1988) oder Gaedecke, R./ Tootelian, D. (1988).

[77] Vgl. die Arbeiten von Haynes, J./ Rothe, J. (1974) und Day, E./ Barksdale, H. (1992).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

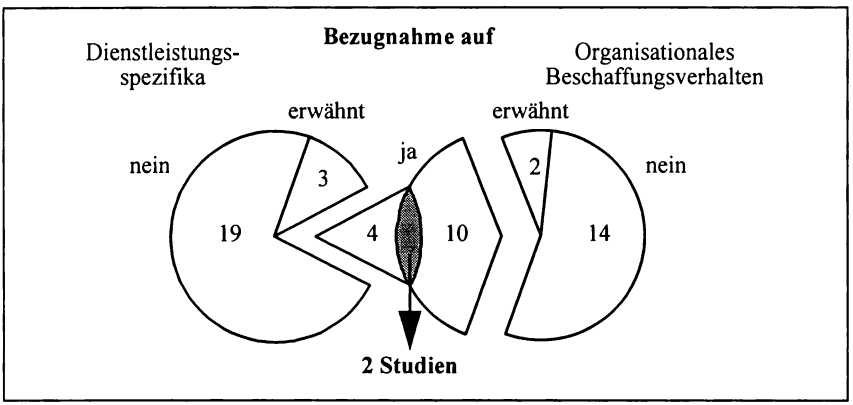


Abb. 10: Theoretische Fundierung der Studien zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Betrachtet man nun die Schnittmenge, d. h. diejenigen Arbeiten, die sowohl eine Fundierung durch Rückgriff auf Bereiche des Dienstleistungsmarketings oder -managements als auch durch Bezugnahme auf Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens erfahren, so wird ersichtlich, daß lediglich *zwei Studien* über eine der Themenstellung *angemessene theoretische Fundierung* verfügen (vgl. Abb. 10).[78] Insbesondere vor dem Hintergrund des jeweils relativ hoch entwickelten Kenntnisstandes in den beiden „Basistheorien" kann dieses Ergebnis nicht zufriedenstellen.

Dementsprechend ergibt sich auch eine *starke Fragmentierung* des Forschungsfeldes Beschaffung professioneller Dienstleistungen nach einzelnen Dienstleistungsarten oder der Betrachtung isolierter Teilaspekte des Beschaffungsverhaltens, die letztlich dazu führt, daß die Arbeiten nur in geringem Ausmaß aufeinander aufbauen oder Bezug nehmen.

b) Informationsverhalten

Die Kenntnis des Informationsverhaltens der an der Beschaffung beteiligten Personen ist für Anbieter professioneller Dienstleistungen von herausragender Bedeutung. Neben der Art der gewünschten Information ist dabei vor allem die *Bedeutung unterschiedlicher Informationsmedien* von besonderem Interesse.[79] Entlang der Dimensionen kommerziell/nicht-kommerziell motiviert und per-

[78] Vgl. die Arbeit von Lynn, S. (1988) sowie die aus dem Kontraktgütermarketing hervorgegangene Arbeit von Kaas, K./ Schade, C. (1995).

[79] Vgl. Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 113, Backhaus, K. (1995), S. 66f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sönlich/nicht-persönlich lassen sich die Informationsmedien dabei grundsätzlich in vier Typen unterteilen, die in Abb. 11 wiedergegeben sind.[80]

	persönlich		nicht-persönlich	
Medium	nicht kommerziell motiviert **Typ I**	kommerziell motiviert **Typ II**	nicht kommerziell motiviert **Typ III**	kommerziell motiviert **Typ IV**
Beispiel	Gespräche mit Fachkollegen	Gespräch mit Berater einer Anbieterfirma	Redaktioneller Teil von Fachzeitschriften	Direkt-Marketing-Aktivitäten
Bedeutung	hoch			niedrig

Abb. 11: Bedeutung unterschiedlicher Typen von Informationsmedien

Obwohl die Bedeutung der einzelnen Medien in verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses variieren kann,[81] liegt der Schwerpunkt der empirischen Studien auf der Nutzung von Informationsmedien im Rahmen der Anbietersuche und -auswahl. Dabei werden empirisch die verschiedenen Ausprägungen der persönlichen Kommunikation (Typen I und II) eindeutig als die wichtigsten Informationsmedien identifiziert.[82]

Wie in Kapitel C.I. deduziert, ist des weiteren davon auszugehen, daß die *nicht-kommerziell motivierte, persönliche Kommunikation* das am häufigsten genutzte bzw. als am bedeutendsten eingestufte Informationsmedium bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter ist. Auch dies wird von den Studien, die eine Differenzierung zwischen Typ I und Typ II ermöglichen, empirisch bestätigt. Der persönliche Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen oder Geschäftsfreunden stellt im Vergleich mit allen anderen Informationsmedien die bedeutendste Quelle für Informationen im Rahmen der Anbietersuche dar, während sich die *kommerziell-motivierte, persönliche Kommunikation* durch Kontaktpersonal des Dienstleistungsanbieters erst an zweiter Stelle findet.[83]

Die *nicht-persönliche Kommunikation* (Typen III und IV) nimmt dagegen eine eher untergeordnete Bedeutung ein, wobei nicht-kommerziell motivierte

---

[80] Mit dem Einsatz kommerziell motivierter Medien werden unmittelbare wirtschaftliche Ziele durch einen Dienstleistungsanbieter verfolgt. Vgl. Moriarty, R./ Spekman, R. (1984), S. 138.

[81] Vgl. Webster, F. (1970), S. 188, Hind, D. (1986), S. 311f., Spiegel-Verlag (1982), S. 37 und Backhaus, K. (1995), S. 68.

[82] Vgl. Scott, D./ van der Walt, N. (1995), S. 37, Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 8, Wills, J. (1992), S. 11f., Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1076f.

[83] Vgl. Wills, J. (1992), S. 11ff. und Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 7ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Arten präferiert werden.[84] Interessanterweise sinkt auch innerhalb der kommerziell motivierten, nicht persönlichen Kommunikation die Bedeutsamkeit, je deutlicher das Medium auf die Erzielung eines Absatzerfolges ausgerichtet ist. Dies bedeutet, daß von denjenigen Medien, die ihren Ursprung in den Marketingaktivitäten eines Anbieters professioneller Dienstleistungen haben, Werbung und Direkt-Marketing-Aktivitäten unwichtiger erscheinen als Veröffentlichungen oder die Veranstaltung von Seminaren durch den Anbieter.[85]

Obwohl die Ergebnisse dieses Themenkreises eine hohe Konvergenz aufweisen, sind einige Aspekte kritisch zu betrachten. In der Mehrzahl der Fälle wird die Nutzung der Informationsmedien ohne eindeutigen Bezug zu einem Modell des Auswahlprozesses und damit relativ undifferenziert im Rahmen der Anbieterauswahl betrachtet. Eine Differenzierung zwischen der Nutzung der Informationsmedien im Rahmen der Anbieterauswahl und bei der Information über potentielle neue Anbieter erfolgt daher nicht.[86] Diese erscheint jedoch unumgänglich, denn es ist plausibel anzunehmen, daß die größte Bedeutung der untersuchten Informationsmedien wohl darin liegen wird, potentiellen Kunden einen Anbieter professioneller Dienstleistungen überhaupt bewußt zu machen, d. h. ihn im Evoked-Set der an der Beschaffung beteiligten Personen zu plazieren.[87] Die endgültige Auswahl eines Anbieters aus dem Evoked-Set als Transaktionspartner basiert dagegen wohl wesentlich stärker auf dem Informationsmedium eines konkreten (schriftlichen oder mündlichen) Angebots. Dieses wurde jedoch nur in einer Studie als Informationsmedium berücksichtigt.[88]

c) Anbieterauswahlprozeß

Ein wichtiger Aspekt phasenbezogener Untersuchungen des Beschaffungsverhaltens ist die Analyse des Anbieterauswahlprozesses, wobei die Kriterien,

---

84 Vgl. Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 8.

85 Vgl. Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1076f., Wills, J. (1992), S. 11ff. und Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 8.

86 Vor allem bei Scott, D./ van der Walt, N. (1995), S. 37 und Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 8 ist die Abgrenzung der Phase Anbietersuche und -auswahl etwas zu weit gefaßt. Bei letzteren ist zudem zu bemängeln, daß sie auch Qualitätssurrogate wie Reputation oder vorherige Erfahrungen mit dem Anbieter als Informationsmedien berücksichtigen, obwohl diese eher den Auswahlkriterien zuzuordnen sind.

87 Vgl. hierzu die ersten beiden Phasen des Industrial Market Response Models von Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), S. 23 sowie die ausführliche Erörterung des Auswahlprozesses in Kapitel D.II.2.

88 Vgl. die Studie von Wills, J. (1992), S. 11f. sowie die Ausführungen von Wilson, A. (1972), S. 46ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anhand derer die Auswahlentscheidung getroffen wird, das Kernelement darstellen.[89] Entgegen der verbreiteten Klage, es existiere nur ein sehr beschränktes Wissen über die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien bei professionellen Dienstleistungen,[90] konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit 17 empirische Studien zu diesem Themenkreis identifiziert werden.[91] Davon enthalten 15 Studien quantitative Angaben zur Bedeutung einzelner Auswahlkriterien und konnten daher in einer *Meta-Analyse* aggregiert werden.[92]

Als Ergebnis der Meta-Analyse faßt Tabelle 2 die am häufigsten analysierten Gruppen von Kriterien nach ihrer Wichtigkeit bei der Anbieterauswahl zusammen.

Das Ergebnis der Meta-Analyse bestätigt tendenziell die in Kapitel C.I. abgeleitete hohe Bedeutung früherer Erfahrungen[93] und des „people factor"[94] bei der Auswahl von Anbietern professioneller Dienstleistungen. Empfehlungen sind dagegen ebenso wie der mögliche Qualitätsindikator Preis als Auswahlkriterium von eher untergeordneter Bedeutung.[95] Die geringe Bedeutung der Empfehlungen als Auswahlkriterium entspricht dabei der bei der Behandlung der Studien zum Informationsverhalten geäußerten Vermutung, daß die persönliche, nichtkommerziell motivierte Kommunikation in Form von Empfehlungen wichtiger für das Kennenlernen neuer Anbieter als für die konkrete Anbieterauswahl ist. In ihrer Tendenz bestätigt werden die Ergebnisse der Meta-Analyse letztlich

---

89 Vgl. Kiser, G./ Rao, C./ Rao, S. (1975), S. 47.

90 Vgl. z. B. Patterson, P. (1995), S. 179, Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), S. 188.

91 Vgl. Anhang 1.

92 Im Rahmen der Meta-Analyse erfolgte eine Aggregation der relativen Rangplätze der in den einzelnen Studien erhobenen Auswahlkriterien. Da in allen Studien entweder der Rang oder der Mittelwert der Bedeutung eines Auswahlkriteriums angegeben war, konnte für jede Studie eine Rangreihe der Auswahlkriterien ermittelt werden. Die Anzahl der berücksichtigten Auswahlkriterien war jedoch zwischen den Studien unterschiedlich. Daher mußten die Rangplätze auf Basis der Anzahl der berücksichtigten Auswahlkriterien normiert werden. Hierzu wurde der absolute Rang eines Auswahlkriteriums durch die Anzahl der insgesamt in der Untersuchung berücksichtigten Auswahlkriterien dividiert. Abschließend wurde für jedes Auswahlkriterium der durchschnittliche relative Rangplatz über alle Studien hinweg ermittelt. In die Tabelle aufgenommen sind nur Kriterien, die in mindestens zwei Studien berücksichtigt wurden. Die Unterteilung der Wichtigkeit entspricht einer Viertelung des möglichen Wertebereichs der relativen Ränge, der zwischen 0 und 1 liegt. Die Anordnung innerhalb der Spalten entspricht der Rangreihung innerhalb der Wichtigkeitsgruppen.

93 Vgl. z. B. Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 9 und Lynn, S. (1988), S. 166.

94 Cagley, J./ Roberts, R. (1984), S. 30.

95 Vgl. z. B. Haynes, J./ Rothe, J. (1974), S. 71, Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), S. 189f., Scott, D./ van der Walt, N. (1995), S. 32.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auch durch diejenigen Studien, die lediglich qualitative Angaben über die Bedeutung der Auswahlkriterien enthalten.[96]

Tabelle 2

Bedeutung von Auswahlkriterien

sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
• Kundenverständnis • Frühere Zusammenarbeit	• Qualität/Kompetenz • Zeitaspekte • Branchenkenntnis • Reputation • Sympathieaspekte • Spezialkenntnisse • Persönliche Bekanntschaft • Qualität einzelner Angestellter • Erreichbarkeit	• Einhaltung von Berufs-grundsätzen • Kundenstamm • Kosten/Honorar • Empfehlung • Qualität des schriftlichen Angebots • Leistungsspektrum • Referenzen • Bekanntheitsgrad • Qualität der Angebotspräsentation • Geographische Nähe	• Marketingaktivität • Anbietergröße • Internationale Niederlassungen • Persönliche Ansprache durch Anbieter • Anzahl Niederlassungen • Alter des Anbieterunternehmens

Erklärungsbedürftig erscheint hingegen die hohe Bedeutung von Erfahrungseigenschaften wie die Qualität der Leistungserbringung oder die Einhaltung von Terminen, die vor der Inanspruchnahme einer professionellen Dienstleistung nicht beurteilbar sind,[97] während eindeutige Sucheigenschaften wie die Qualität des schriftlichen Angebots eher weniger bedeutsam erscheinen. Möglicherweise handelt es sich hierbei um *Artefakte*, die durch die Nichtberücksichtigung der Dienstleistungscharakteristika in vielen Studien verursacht werden. Denn es erscheint zumindest problematisch, Items, die sich auf Erfahrungseigenschaften eines Anbieters beziehen, in einer Analyse von Auswahlkriterien zu berücksichtigen, obwohl diese vor der Auswahl nicht beurteilbar ist.[98]

Des weiteren ist es plausibel davon auszugehen, daß sich die Auswahlkriterien in drei Kategorien unterteilen lassen: Solche, die unabhängig von der konkreten Beschaffungssituation sehr wichtig sind; solche, die relativ unwichtig sind und solche, bei denen die Wichtigkeit von der konkreten Beschaffungssituation und -aufgabe abhängt.[99]

---

96 Vgl. Day, E./ Barksdale, H. (1992), S. 86 und Krapfel, R./ Brannigan-Smith, D. (1985), S. 31ff.

97 Vgl. hierzu Kapitel C.I.

98 Vgl. z. B. die Arbeiten von Haynes, J./ Rothe, J. (1974), Gaedecke, R./ Tootelian, D. (1988) und Meffert, H. (1990). Ähnlich argumentieren auch Day, E./ Barksdale, H. (1992), S. 86.

99 Vgl. Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 82.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zwar wird in manchen Arbeiten gezeigt, daß bestimmte *Kontextfaktoren* wie Unternehmensgröße[100], Branchenzugehörigkeit[101] oder Zeitpunkt der letztmaligen Inanspruchnahme[102] einen Einfluß auf die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien haben. Eine Überprüfung, inwieweit die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien unter dem Einfluß einer spezifischen *Beschaffungssituation* variiert, ist jedoch wie erwähnt nur im Rahmen einer Episodenbetrachtung möglich. Dies ist lediglich in den Arbeiten von Patterson und Dawes/Dowling/Patterson der Fall. Diese zeigen dann auch, daß vor allem Empfehlungen und frühere Erfahrungen wichtiger sind, wenn die Häufigkeit der Inanspruchnahme als Indikator der Neuheit der Beschaffungssituation gering ist.[103]

Weitere bedeutsame Aspekte des Anbieterauswahlprozesses, wie z. B. Fragen nach der Anzahl eingeholter Angebote, dem Verhältnis von In-Suppliern zu Out-Suppliern[104] bei Angebotseinholung und Auswahl oder der Existenz von Vorzugslisten von Anbietern, wurden *nicht untersucht*, so daß insgesamt noch ein großes Forschungsdefizit im Bereich des Anbieterauswahlprozesses diagnostiziert werden muß.

d) Beteiligte Personen

Die am Beschaffungsprozeß beteiligten Personen werden üblicherweise im Buying Center gedanklich zusammengefaßt, das eine der wichtigsten Analyseebenen des Beschaffungsverhaltens darstellt.[105] Daß organisationale Beschaffungsentscheidungen auch bei professionellen Dienstleistungen in den meisten Fällen multipersonal ablaufen, haben neun empirische Untersuchungen zur Zusammensetzung und *Größe des Buying Center* gezeigt.[106] In den seltensten Fällen ist an der Beschaffung professioneller Dienstleistungen nur eine Person

---

[100] Vgl. Cagley, J./ Roberts, R. (1984), S. 28f.

[101] Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), S. 190f. und Cagley, J./ Roberts, R. (1984), S. 28ff.

[102] Vgl. Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983), S. 36f.

[103] Vgl. Patterson, P. (1995), S. 183f. und Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), S. 192f.

[104] Als In-Supplier werden Anbieter bezeichnet, von denen bereits (regelmäßig) Leistungen bezogen wurden. Out-Supplier sind dementsprechend Lieferanten, zu denen noch keine Geschäftsbeziehung besteht. Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 195ff. und Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 66.

[105] Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.b.

[106] Die Zusammenstellung der Studien findet sich im Anhang 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beteiligt.[107] In der Mehrheit der Fälle besteht das Buying Center hingegen aus zwei bis vier Personen,[108] die unterschiedliche Rollen im Beschaffungsprozeß einnehmen können.[109]

Die Buying-Center-Mitglieder gehören einer Vielzahl verschiedener *Funktionsbereiche und Hierarchieebenen* an.[110] In der Mehrheit der Fälle sind zwischen zwei und vier unterschiedliche Funktionsbereiche sowie zwischen zwei und drei Hierarchieebenen an einem Buying Center beteiligt.[111] Somit sind bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen weniger Personen wie auch weniger Funktionsbereiche an einem Buying Center beteiligt als bei der Beschaffung von Sachgütern.[112]

Anders als im Sachgutbereich ist ein Defizit in der Untersuchung des jeweiligen *Einflusses* der Buying-Center-Mitglieder festzustellen.[113] Hierzu existiert lediglich eine Studie, die jedoch den Einfluß einzelner Personen aggregiert über alle Phasen mißt. Darüber hinaus wird nicht klar, wie die Messung des Einflusses erfolgte.[114]

Hinsichtlich der Frage, ob die Zusammensetzung und Größe des Buying Center in *Abhängigkeit des Verlaufs des Beschaffungsprozesses variiert*,[115] finden sich widersprüchliche Ergebnisse. So weisen Stock/Zinszer einen U-

---

[107] Vgl. u. a. Patterson, P. (1995), S. 180, Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10, Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 259.

[108] Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276, Lynn, S. (1987), S. 122, Patterson, P. (1995), S. 180f.

[109] Vgl. die empirische Untersuchung von West, D./ Paliwoda, S. (1996), S. 33f. und Tyebjee, T./ Bruno, A. (1982), S.171f.

[110] Vgl. Clark, T./ Mabey, C. (1994), S. 47, Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10ff., West, D./ Paliwoda, S. (1996), S. 33, Lynn, S. (1987), S. 121, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 258 und Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276.

[111] Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276 und Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 258.

[112] Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 258f.

[113] Vgl. bei der Beschaffung von Sachgütern beispielsweise die Arbeiten von Crow, L./ Lindquist, D. (1985), Jackson, D./ Keith, J./ Burdick, R. (1984), Naumann, E./ Lincoln, D./ McWilliams, R. (1984), Bellizzi, J./ McVey, P. (1983), Bellizzi, J./ Walter, C. (1980), Bellizzi, J. (1979) oder Fortin, P./ Ritchie, J. (1980).

[114] Vgl. die Arbeit von Lynn, S. (1987), S. 125ff. Gleiches gilt für die knappe Darstellung des Einflusses unterschiedlicher Personen auf die Beendigung einer Geschäftsbeziehung bei Michell, P./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992), S. 47f., die jedoch nicht zu den Buying-Center-Studien zu rechnen ist.

[115] Zu den Phasenkonzepten des Beschaffungsverhaltens vgl. Kapitel D.II.1. dieser Arbeit.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

förmigen Verlauf nach, bei dem in frühen und späten Phasen, wie z. B. der Problemidentifikation und der Evaluation, die Anzahl sowohl der am Buying Center beteiligten Personen als auch der Funktionsbereiche höher ist. Selten sind dabei jedoch mehr als drei Personen pro Phase beteiligt. Lynn zeigt hingegen, daß die Anzahl der beteiligten Personen mit fortschreitendem Verlauf des Beschaffungsprozesses abnimmt, ohne wieder zuzunehmen, während Johnston/Bonoma keine Unterschiede in der Anzahl der beteiligten Funktionsbereiche in Abhängigkeit der Phase feststellen können.[116] Die Divergenz in den Befunden kann dabei zum Teil aus einer unterschiedlichen Phasenabgrenzung in den einzelnen Studien erklärt werden. Die Phasenabgrenzungen basieren dabei jedoch grundsätzlich auf Phasenmodellen, die im Bereich der Sachgutbeschaffung entwickelt wurden, und die dienstleistungsspezifische Besonderheiten nicht berücksichtigen.[117]

Wie auch bei den Anbieterauswahl haben nur wenige Arbeiten den möglichen Einfluß der Beschaffungssituation berücksichtigt. In *Abhängigkeit von Variablen der Beschaffungssituation* wurden dabei das Involvement der Buying-Center-Mitglieder sowie die Größe und Zusammensetzung des Buying Center analysiert. Die Ergebnisse fallen jedoch uneinheitlich aus. So wurden zwar positive Zusammenhänge zwischen Involvement und Neuigkeitsgrad der Beschaffungssituation sowie zwischen Buying-Center-Größe und Neuigkeitsgrad der Kaufklasse, Informationsbedarf und Bedeutung der Beschaffung festgestellt.[118] Die Einflüsse dieser Variablen auf die Größe und die Zusammensetzung des Buying Center konnten in anderen Studien jedoch nicht bestätigt werden.[119]

Deutlicher fallen zwei Befunde bezüglich des Kontextfaktors *Unternehmensgröße* aus.[120] Dieser wirkt sich positiv auf die Buying-Center-Größe sowie dessen funktionale Zusammensetzung aus.

Insgesamt kann somit festgehalten werden, daß die Ergebnisse hinsichtlich der Größe des Buying Center relativ homogen sind. Dagegen ist die Frage nach der Abhängigkeit der Größe und Zusammensetzung von Beschaffungsphasen und Kaufsituation ebenso wie die Frage, welchen Einfluß die beteiligten Perso-

---

[116] Vgl. Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10f., Lynn, S. (1987), S. 123, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 262.

[117] Vgl. hierzu Kapitel D.II.1.a.

[118] Vgl. Patterson, P. (1995), S. 181, Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 273ff.

[119] Vgl. Lynn, S. (1987), S. 124, die den Einfluß der Dauer der Geschäftsbeziehung analysiert und Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 262f., die die Bedeutung der Beschaffung heranziehen.

[120] Vgl. Lynn, S. (1987), S. 123ff. und West, D./ Paliwoda, S. (1996), S. 33.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nen im Buying Center ausüben, nur unbefriedigend geklärt, so daß auch hier ein zum Teil noch erhebliches Forschungsdefizit konstatiert werden muß. Insbesondere ist dabei auffällig, daß die analysierten Studien kaum an der Tradition bisheriger Buying-Center-Studien im Sachgutbereich anknüpfen.

e) Geschäftsbeziehung

Die Analyse der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager professioneller Dienstleistungen haben fünf Studien zum Gegenstand.[121] Die Untersuchung von Doyle/Corstjens/Michell nimmt dabei insofern eine Sonderstellung ein, als sie zu zwei Replikationen Anlaß gab, die einerseits einen zeitlichen und andererseits einen geographischen Vergleich zwischen den USA und Großbritannien ermöglichen.[122] Im Rahmen der Untersuchung der *Ursachen für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung* zwischen einer Werbeagentur und ihrem Auftraggeber kommen die Studien dabei übereinstimmend für die unterschiedlichen Zeitpunkte und Länder zu dem Ergebnis, daß Unzufriedenheit mit dem Anbieter den Hauptgrund für die Beendigung darstellt. Veränderungen in der grundsätzlichen Geschäftspolitik oder dem Management des Nachfragers sind die am nächsten wichtigsten Ursachen für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung, während entsprechende Veränderungen auf der Anbieterseite eine eher untergeordnete Rolle zu spielen scheinen.

Mit *Vor- und Nachteilen einer Geschäftsbeziehung* zwischen Anbieter und Nachfrager von Unternehmensberatungsleistungen setzen sich Kaas/Schade auseinander.[123] Sie kommen zu dem Ergebnis, daß in Geschäftsbeziehungen das Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern größer, der Einarbeitungsaufwand und die Gefahr von Mißverständnissen geringer ist. Als nachteilig werden vor allem die steigende Betriebsblindheit des Beraters sowie der fehlende Konkurrenzdruck für den Berater empfunden. Insgesamt überwiegen die Vorteile von Geschäftsbeziehungen deren Nachteile meist deutlich.

Das von der IMP-Group konzipierte Konstrukt der *Atmosphäre einer Geschäftsbeziehung* zwischen Werbeagentur und Klient wird von West/Paliwoda in Abhängigkeit der Beschaffungssituation analysiert.[124] Die Ergebnisse liefern in ihrer Tendenz vorsichtige Hinweise darauf, daß sich mit zunehmender Rou-

---

[121] Vgl. die Zusammenstellung der Studien im Anhang 1.

[122] Vgl. die Arbeiten von Doyle, P./ Corstjens, M./ Michell, P. (1980), Michell, P. (1986), Michell, P./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992).

[123] Vgl. Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1082f.

[124] Vgl. West, D./ Paliwoda, S. (1996), S. 30ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tinisierung der Beschaffungsaufgabe die Atmosphäre einer Geschäftsbeziehung zu einer weniger kooperativen und engen Beziehung entwickelt, wobei die gefundenen Unterschiede zwischen den verschiedenen Beschaffungssituationen allerdings nicht signifikant sind.

Mit Ausnahme der Arbeit von West/Paliwoda, die sich explizit auf den Interaktionsansatz der IMP-Group bezieht,[125] und der dem Kontraktgütermarketing entstammenden Untersuchung von Kaas/Schade ist bei den Analysen der Geschäftsbeziehung eine *mangelhafte theoretische Verankerung* in den Ansätzen des organisationalen Beschaffungsverhalten zu kritisieren. Darüber hinaus verzichten alle Arbeiten darauf, die Geschäftsbeziehung, die als Teil des Episodenumfeldes zu betrachten ist,[126] in ihrem *Einfluß auf die konkrete Transaktionsepisode* zu analysieren. Es fehlt dementsprechend an empirischen Hinweisen, inwieweit die Existenz einer Geschäftsbeziehung zu einem bestimmten Anbieter für diesen eine vorteilhafte Position bei der Auswahlentscheidung im Rahmen einer spezifischen Transaktionsepisode bedeutet. Dieser Aspekt bedarf demnach noch einer eingehenden Berücksichtigung in Analysen des Anbieterauswahlprozesses.

Über die Analyse der Geschäftsbeziehung hinausgehende Aspekte, die sich aus den Interaktionsansätzen ergeben, sind im Bereich der Beschaffung professioneller Dienstleistungen bisher nicht untersucht worden, so daß auch hier noch ein erhebliches Forschungsdefizit besteht.

III. Zusammenfassung und Implikationen für die vorliegende Untersuchung

Die Analyse des Standes der Forschung zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen läßt sich abschließend in folgenden Kernaussagen zusammenfassen, aus denen sich wichtige Implikationen für die vorliegende Untersuchung ergeben:

- Die starke Fragmentierung der bisherigen Arbeiten zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen sowie deren häufig mangelhafte theoretische Fundierung bedingen die Notwendigkeit einer fundamentalen Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen, die auf der Zusammenführung von Erkenntnissen des Dienstleistungsmarketings und -managements mit Konzepten und Erkenntnissen des organisationalen Beschaffungsverhaltens aufbaut.

---

[125] Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.c.

[126] Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.c.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Insbesondere gilt es zu berücksichtigen, daß professionelle Dienstleistungen in Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erstellt werden. Aufgrund dieser Notwendigkeit der Interaktion zwischen den Transaktionspartnern müssen grundsätzlich entsprechende Konzeptionalisierungen der *Interaktionsansätze berücksichtigt werden.* Da bisher jedoch praktisch keine empirischen Erkenntnisse zu Interaktionsaspekten bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen vorliegen, erscheint es für die Zwecke einer hypothesenprüfenden Untersuchung unumgänglich, in einem ersten robusten Schritt eine *Teilintegration* der Organizational-Buying-Behavior- und der Interaktionsansätze anzustreben und so die Beschaffung professioneller Dienstleistungen erstmals auch unter einer Interaktionsperspektive zu analysieren.

- Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, daß mit dem Buying-Center-Konzept die grundlegende Konzeptionalisierung der Organizational-Buying-Behavior-Ansätze die Basis des Untersuchungsmodells bildet, das um zentrale Aspekte der Interaktionsansätze zu einem *Transaktionsmodell der Beschaffung professioneller Dienstleistungen* erweitert wird. Insbesondere folgt hieraus, daß die Betrachtung des Transaktionsverhaltens nicht auf die bloße Analyse der Größe und Zusammensetzung des Buying Center beschränkt bleiben darf, sondern in einem zweiten Schritt auch interaktionale Elemente des Buying Center wie die Einflußstruktur und Interaktionsintensität oder die Aufgabenteilung zwischen Anbieter und Nachfrager umfassen muß.

- Durch die interaktive Erstellung professioneller Dienstleistungen zwischen Anbieter und Nachfrager erstreckt sich der Beschaffungsprozeß zudem weit über die Auswahl eines geeigneten Transaktionspartners hinaus, die in den bisherigen Studien die Analysegrenze darstellte. Der Anbieterauswahlprozeß stellt demzufolge zwar einen besondere Teilprozeß des Transaktionsverhaltens dar. Grundsätzlich ist jedoch den *Transaktionsprozeß in seiner vollen Länge zu analysieren.* Hierdurch wird die Ergänzung der strukturellen Analyse auf Basis des Buying-Center-Konzepts um eine prozessuale Perspektive erreicht.

- Isolierte Indizien deuten auch bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen auf die Existenz von Einflüssen der Beschaffungssituation auf diverse Aspekte des Transaktionsverhaltens hin. Daher gilt es schließlich in einem Transaktionsmodell der Beschaffung professioneller Dienstleistungen wie im Rahmen der Kaufklassenansätze üblich, auch *situative Einflüsse auf das Transaktionsverhalten* zu berücksichtigen. Um dies zu gewährleisten, ist die Untersuchung grundsätzlich als Episodenbetrachtung zu konzipieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Somit sind auf Basis einer detaillierten Analyse der Dienstleistungsbesonderheiten, der Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens sowie der Ergebnisse und Defizite bisheriger Untersuchungen die grundlegenden Anforderungen an ein Transaktionsmodell formuliert, das einer empirischen Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen zugrunde zu legen ist und das im folgenden Kapitel expliziert wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Transaktionsmodell der Beschaffung von Dienstleistungen

Zielsetzung von Kapitel D. ist es, ein aus den Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens entlehntes und auf den Dienstleistungsspezifika aufbauendes Transaktionsmodell zu entwickeln, anhand dessen eine empirische Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen erfolgen kann.

Der in Kapitel B.II.3. dargestellte Überblick über die verschiedenen Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens hat dabei gezeigt, daß mit dem Buying-Center-Konzept und den Phasenansätzen zwei komplementäre Sichtweisen des Beschaffungsverhaltens bestehen: die *strukturelle und die prozessuale Betrachtungsebene*. Diese repräsentieren die Kernelemente des Transaktionsverhaltens, das durch die Ausprägung der spezifischen *Beschaffungssituation* beeinflußt ist und das in einer weiten Interpretation als Beschaffungskontext aufgefaßt wird (vgl. Abb. 12).

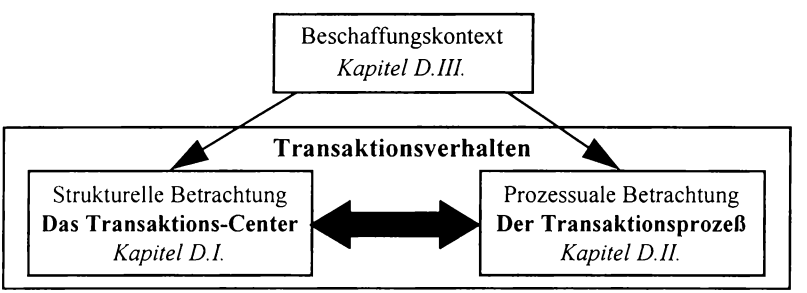


Abb. 12: Grundstruktur des Transaktionsmodells

Gegenstand dieses Kapitels ist daher die Diskussion und Erläuterung der relevanten Analyseebenen des Beschaffungsverhaltens im situativen Transaktionsmodell. Hierzu wird in *Kapitel D.I.* zunächst die strukturelle Betrachtungsweise des Beschaffungsverhaltens expliziert. Im Mittelpunkt steht dabei die Identifikation des Transaktions-Centers als relevante Analyseeinheit sowie die detaillierte Erörterung der Integrations- und der Interaktionsdimension des Transaktions-Centers. In *Kapitel D.II.* wird die strukturelle Betrachtung um die prozessuale Perspektive erweitert. Im Zentrum der Erörterung stehen dann Fragen nach der dynamischen Variation des Transaktions-Centers sowie dem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auswahlprozeß eines Transaktionspartners. *Kapitel D.III.* dient schließlich der Offenlegung und Diskussion relevanter Variablen des Beschaffungskontextes, wobei grundsätzlich zwischen aufgabenbezogenen Kontextvariablen der Beschaffungssituation und unternehmensbezogenen Kontextfaktoren unterschieden wird. Kapitel D. schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung des Transaktionsmodells in *Punkt D.IV.*

Grundsätzlich ist das zu entwickelnde Transaktionsmodell in seinem Einsatzbereich dabei nicht nur auf die Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen beschränkt, sondern kann prinzipiell der Analyse der Beschaffung von Dienstleistungen allgemein zugrundegelegt werden.

I. Strukturelle Betrachtung: Das Transaktions-Center

1. Das Transaktions-Center als interaktionale Analyseeinheit

Ausgangspunkt nahezu jeder Analyse des Beschaffungsverhaltens ist das Buying Center als Ausdruck der multipersonalen Natur organisationalen Beschaffungsverhaltens. Das *Buying Center* kann dabei sowohl als *formale Gruppe* mit festgelegtem Mitgliederkreis wie auch als *informale Gruppe* auftreten.[1] Zu den formalen Erscheinungsformen des Buying Center zählen beispielsweise Investitionsausschüsse als formal institutionalisierte Komitees oder Projektteams, die in erster Linie für innovative und außergewöhnliche Beschaffungsaufgaben eingerichtet werden.[2] Üblicherweise wird es sich beim Buying Center jedoch um eine ad hoc im Rahmen einer spezifischen Transaktion evolvierende funktionale Gruppe handeln, deren Zusammensetzung von einer Be-

---

[1] Diese Gruppenähnlichkeit des Buying Center steht in der Literatur weitgehend außer Frage. Vgl. z. B. Webster, F. (1991), S. 44f., Geider, C. (1986), S. 221ff., Anderson, P./ Chambers, T. (1985), S. 18ff., Möller, K. (1985), S. 6f., Wind, Y./ Robertson, T. (1982), S. 169ff., Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 56, Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 75ff.

[2] Ein Komitee oder Gremium stellt eine formal eingerichtete Personenmehrheit dar. Sie dient der Erfüllung bereichsübergreifender Daueraufgaben, wobei die Mitglieder des Gremiums zur Aufgabenerfüllung nicht permanent zusammenarbeiten. Vgl. hierzu Krüger, W. (1993), S. 55f. Projektteams zeichnen sich dagegen dadurch aus, daß sie eine aus Spezialisten aus verschiedenen Bereichen zusammengesetzte Personenmehrheit darstellen. Das Projektteam ist dabei im allgemeinen zeitlich befristet und durch die ständige Zusammenarbeit der Teammitglieder gekennzeichnet. Vgl. hierzu Krüger, W. (1993), S. 56ff., Kupsch, P./ Marr, R./ Picot, A. (1991), S. 1125f. und Redel, W. (1982), S. 233f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaffungsaufgabe zur nächsten sowie von Phase zu Phase unterschiedlich sein kann.[3]

Unabhängig davon, ob es sich nun um eine formale oder informale Gruppe handelt, ist ein grundlegendes Merkmal von Gruppen, daß sie sich durch die *Interaktionen der Gruppenmitglieder* konstituieren.[4] Die Bezugnahme auf den Gruppenbegriff verdeutlicht hiermit zweierlei. Einerseits wird klar, daß sich das Verhalten der formal oder informal an der Beschaffung beteiligten Personen nicht unabhängig voneinander vollzieht, wie dies in manchen Studien unterstellt wird.[5] Die Beteiligten stehen vielmehr in einem wechselseitigen Interaktionszusammenhang.[6] Andererseits wird deutlich, daß eine Beantwortung der Frage, wer zum Buying Center zu rechnen ist, nur durch Rückgriff auf die zwischen Individuen ablaufenden Interaktionen möglich ist.

Welcher Art diese *konstituierenden Interaktionen* sind, ist jedoch keineswegs eindeutig bestimmt. Nach Homans, dessen Ausführungen die theoretische Basis der Interaktionsansätze begründen, stellen Interaktionen allgemein Handlungen einer Person dar, die aus Handlungen einer anderen Person folgen.[7] Nach der Auffassung von Schoch wird (soziale) Interaktion verstanden als „(...) Folge von sinngemäß aufeinander bezogenen und aneinander orientierten verbalen und nicht verbalen Handlungen (Aktionen) von zwei oder mehreren Individuen in unmittelbarer physischer Gegenwart."[8] Insbesondere die in dieser Auffassung enthaltene Einschränkung der Interaktion auf die unmittelbare Face-to-Face-Kommunikation erscheint als zu eng und unrealistisch. Für die Analyse von Business-to-Business-Transaktionen, zu deren Abwicklung häufig auf den Ein-

---

3 Vgl. Klöter, R./ Stuckstette, M. (1994), S. 126, Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 53, Geider, C. (1986), S. 221, Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 56 und Spekman, R./ Ford, G. (1977), S. 395.

4 Neben der gehäuften Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern stellt vor allem die interdependente Erfüllung einer Aufgabe bzw. eine gemeinsame Zielsetzung ein wesentliches Merkmal von Gruppen dar. Darüber hinaus werden in der Literatur eine Reihe weiterer Merkmale genannt, die bestimmte Gruppeneigenschaften in Abhängigkeit des jeweiligen Forschungsinteresses herausstellen. Vgl. hierzu Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 85 sowie Luthans, F. (1992), S. 347f., Staehle, W. (1987), S. 277, v. Rosenstiel, L. (1987), S. 230f., v. Rosenstiel, L. (1978), S. 240ff.

5 Vgl. hierzu die Übersicht bei Johnston, W. (1981b), S. 27ff.

6 So betonen eine Reihe von Autoren den interaktionalen Charakter des Buying Center. Vgl. z. B. McQuiston, D. (1989), S. 68, Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), S. 181, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 254, Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 252, Bonoma, T./ Bagozzi, R./ Zaltman, G. (1978), S. 53ff., Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 77.

7 Vgl. Homans, G. (1950), S. 36.

8 Schoch, R. (1969), S. 94.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

satz von Telekommunikationsmedien wie z. B. Telefon, Telefax oder E-Mail zurückgegriffen wird, ist vielmehr anzunehmen, daß die Übermittlungsform unerheblich für das Wesen der Interaktion ist.[9]

Sinnvoller erscheint daher, bereits von Interaktionen zu sprechen, wenn zwei oder mehrere Partner ihre verbalen und nicht verbalen Aktionen aneinander orientieren und Aktion und Reaktion interdependent sind.[10] Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgt dabei eine Konzentration auf *aufgabenbezogene Interaktionen*, d. h. auf Interaktionen, die auf die Erfüllung der gemeinsamen Zielsetzung der Transaktionsaufgabe gerichtet sind.[11]

Das Buying Center läßt sich somit als (formale oder informale) Gruppe charakterisieren, zwischen deren Mitgliedern auf eine bestimmte Beschaffungsaufgabe bezogene Interaktionen stattfinden, wobei die Teilnahme an diesen Interaktionen das Kriterium zur Bestimmung der Buying-Center-Mitgliedschaft eines Individuums ist.

Die Beschaffung vollzieht sich nun allerdings nicht losgelöst von den Anbieterunternehmungen. Vielmehr werden Problemlösungen und Vertragsinhalte in der Regel in Interaktion mit den Anbietern erarbeitet.[12] In besonderem Maße treten *Interaktionen* dabei *bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen* auf, da ihre Produktion in der Regel die unmittelbare Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erforderlich macht.[13]

Darüber hinaus macht die Bezugnahme auf die Interaktionen als Abgrenzungskriterium deutlich, daß das von den Organizational-Buying-Behavior-Ansätzen vertretene Buying-Center-Konzept zu kurz greift, da es die *Grenze des Buying Center* willkürlich gleich der Unternehmensgrenze setzt.[14] An den Interaktionen nehmen jedoch häufig auch *Drittparteien* wie z. B. Unternehmensberater teil, indem sie an der Auswahl geeigneter Anbieter oder der Defi-

---

9 Vgl. hierzu auch Kern, E. (1990), S. 8. und Kratz, J. (1975), S. 157f.

10 Vgl. z. B. Backhaus, K. (1995), S. 109, Kern, E. (1990), S. 9 und Fitzgerald, R. (1989), S. 27.

11 Vgl. hierzu auch Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 254. Die aufgabenbezogenen Interaktionen haben den Austausch von Ressourcen (Produkte oder Dienstleistungen, Informationen, finanzielle Ressourcen) zum Inhalt. Daneben tritt vor allem in längerfristigen Geschäftsbeziehungen häufig auch ein sozialer Austausch (z. B. von Werten, Einstellungen etc.) auf. Vgl. zu dieser Unterscheidung Möller, K./ Wilson, D. (1994), S. 59ff. und Hakånsson, H. (1982), S. 16f.

12 Vgl. z. B. Gemünden, H. (1980a), S. 21, Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 3f., Kratz, J. (1975), S. 162f. sowie Kapitel B.II.2.

13 Vgl. hierzu Kapitel C.I.2.

14 Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 51ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nition von Anforderungskriterien beteiligt sind.[15] Auch diese müssen daher zum Buying Center gerechnet werden.

In dem Maße, in dem während des Beschaffungsprozesses nun Drittparteien eingeschaltet werden und Kontakte zur Anbieterunternehmung auftreten, konstituiert sich durch die Interaktionen dieser Parteien ein über das Buying Center hinausgehendes aufgabenbezogenes Zwischensystem.[16] Dieses aus Mitgliedern des Buying und Selling Center sowie gegebenenfalls beteiligter Drittparteien bestehende funktionale Zwischensystem, wird als *Transaktions-Center* bezeichnet,[17] und stellt die relevante interaktionale Einheit für die Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen dar.[18]

Der angestrebten Verbindung der Interaktions- und Organizational-Buying-Behavior-Ansätze entsprechend, können das Transaktions-Center sowie die zugrundeliegenden Teilgruppen Buying und Selling Center nun im folgenden durch die Integrations- und die Interaktionsstruktur charakterisiert werden.

Die *Integrationsstruktur*, die in der Tradition der Buying-Center-Ansätze steht, repräsentiert dabei die *absoluten Attribute* der Gruppe. Diese ergeben sich unmittelbar durch Bezugnahme auf die einzelne an den Interaktionen beteiligte Person. Sie erlaubt daher in erster Linie eine Deskription des Transaktions-Centers hinsichtlich seiner Größe und Zusammensetzung. Die in der Tradition der Interaktionsansätze stehende *Interaktionsstruktur* bezieht sich hingegen auf die *relationalen Attribute* des Transaktions-Centers. Diese fußen auf der Betrachtung der Beziehungen zwischen den Beteiligten. Durch die Thematisierung von Aspekten wie z. B. der gegenseitigen Beeinflussung der Beteiligten erlaubt sie eine aus Marketingsicht interessantere Explikation des Beschaffungsverhaltens.[19]

---

[15] Vgl. u. a. Calaminus, G. (1994), S. 97, Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), S. 39f., Kapitza, R. (1987), S. 81ff., Gemünden, H. (1981), S. 50.

[16] Vgl. Fahn, E. (1972), S. 22ff.

[17] Das Selling Center repräsentiert die dem Buying Center Konzept korrespondierende Personenmehrheit auf Anbieterseite, die allerdings häufig klar definiert ist. Vgl. hierzu z. B. Kratz, J. (1975), S. 142 und Johnston, W./ McQuiston, D. (1985), S. 34ff. Zum Begriff des Transaktions-Centers vgl. Koch, F.-K. (1987), S. 92f.

[18] Zur Unterscheidung individueller, multipler und interaktionaler Analyseeinheiten im Rahmen der Beschaffungsforschung vgl. Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 251f.

[19] Zur Unterscheidung absoluter und relationaler Attribute zur Beschreibung von Gruppen vgl. Lazarsfeld, P./ Menzel, H. (1964), S. 431f. Die Bezugnahme auf die relationalen Attribute wird dabei in der Regel als Kerngedanke der Interaktionsansätze gesehen. Vgl. Gemünden, H. (1981), S. 11ff., Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 252, Bonoma, T./ Bagozzi, R./ Zaltman, G. (1978), S. 59f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Absolute Attribute: Die Integrationsstruktur

Anhand der absoluten Attribute läßt sich die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers hinsichtlich der Anzahl der interagierenden Personen, ihrer Funktionsbereichszugehörigkeit und hierarchischen Stellung beschreiben.

a) Größe des Transaktions-Centers

Das erste und wohl am häufigsten zur Charakterisierung des Beschaffungsgremiums herangezogene absolute Attribut stellt die Frage nach der *Größe des Transaktions-Centers* dar. Sie ergibt sich aus der Anzahl der an den aufgabenbezogenen Interaktionen einer konkreten Transaktionsepisode beteiligten Personen, die arbeitsteilig eine Transaktionsaufgabe bewältigen.[20]

Grundsätzlich ist die Transaktions-Center-Größe dabei sowohl als *abhängige Variable* als auch als unabhängige Variable interpretierbar. So konnte in empirischen Untersuchungen festgestellt werden, daß z. B. die Buying-Center-Größe mit zunehmendem *Neuigkeitsgrad und Risiko der Beschaffungssituation* ansteigt.[21] Die Möglichkeit, durch die Beteiligung mehrerer Personen in Situationen hohen Risikos eine bessere Informationsversorgung und Problemlösungsumsicht sowie eine Reduzierung des Entscheidungsrisikos des Einzelnen zu erzielen, kann dabei als mögliche Erklärung gesehen werden.[22] Die Selling-Center-Größe zeichnet sich dagegen dadurch aus, daß sie in der Regel kleiner als die Buying-Center-Größe ist. Wird dieses systematische Ungleichgewicht verletzt, tendieren die Nachfrager dazu, externe Dritte in den Transaktionsprozeß einzuschalten.[23]

---

[20] Vgl. Gemünden, H. (1981), S. 28f.

[21] Vgl. exemplarisch Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 277f., Wilson, E./ Lilien, G./ Wilson, D. (1991), S. 463, Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 81f., Patton, W./ Puto, C./ King, R. (1986), S. 137f., Crow, L./ Lindquist, D. (1985), S. 54, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 152f., Doyle, P./ Woodside, A./ Michell, P. (1979), S. 8f. sowie ausführlich Kapitel D.III.1. Das Risiko der Beschaffungssituation wird in den einzelnen Studien dabei zum Teil unterschiedlich operationalisiert, z. B. in Form der Unsicherheit, der Komplexität oder der Bedeutung der Beschaffungssituation.

[22] Vgl. z. B. Jennings, R./ Plank, R. (1995), S. 418, McWilliams, R./ Naumann, E./ Scott, S. (1992), S. 46, Fitzgerald, R. (1989), S. 72 und Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 60. Ein dementsprechender Irrtumsausgleichsmechanismus wird auch von der Gruppenforschung bestätigt. Vgl. Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 86, Staehle, W. (1987), S. 285f. und Bagozzi, R. (1978), S. 107.

[23] Vgl. Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 79ff. In weiteren empirischen Untersuchung haben Kapitza und Kern darüber hinaus festgestellt, daß nur in rund einem Drittel

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als *unabhängige Variable* läßt sich die Größe des Transaktions-Centers als strukturelle Ursache der *Konfliktträchtigkeit einer Transaktion* interpretieren. So wird es beispielsweise mit steigender Anzahl der am Buying Center beteiligten Personen wahrscheinlicher, daß eine größere Zahl unterschiedlicher Definitionen der Problemsituation und Entscheidungsprämissen einfließen. Der gegenseitige Abstimmungsaufwand erhöht sich möglicherweise exponentiell und divergierende Interessen und Entscheidungsprämissen können dazu führen, daß Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten eine bedeutende Rolle einnehmen.[24] Eine längere Zeitdauer der Transaktionsepisode kann die Folge sein.[25]

b) Horizontale Integration

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß ein zu enger Fokus von Analysen des Beschaffungsverhaltens auf die Beschaffungsabteilung eines Unternehmens zu kurz greift, da das Transaktions-Center keine funktional homogen zusammengesetzte Gruppe ist.[26] Vielmehr gilt es, die formalen und informalen Muster der Partizipation der unterschiedlichen Funktionsbereiche am Transaktionsprozeß systematisch zu analysieren. Unter Marketinggesichtspunkten ist dabei insbesondere die Identifikation der *Funktionsbereichszugehörigkeit* der auf Nachfragerseite beteiligten Personen bedeutsam, da sie als Basis für eine zielgruppenspezifische Ansprache der Beteiligten durch den Anbieter fungiert.[27] Da professionelle Dienstleistungsunternehmen in der Regel in der Betriebsform von Sozietäten, Partnerschaften, Kanzleien oder Praxen organisiert sind,[28] ist bei ihnen üblicherweise keine nennenswerte Ausdifferenzierung verschiedener Funktionsbereiche feststellbar, sondern die einzelnen „Professionals" übernehmen jeweils eine Vielzahl verschiedener Funktionen, so

---

der von ihnen untersuchten Beschaffungsvorgänge das Selling Center aus mehr als einer Person besteht. Vgl. Kapitza, R. (1987), S. 95 und Kern, E. (1990), S. 122f.

[24] Vgl. z. B. Geider, C. (1986), S. 233ff. und Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 32ff.

[25] Vgl. z. B. den in der empirischen Untersuchung des Spiegel-Verlag (1982), S. 12 festgestellten engen Zusammenhang zwischen der Dauer des Entscheidungsprozesses und der Zahl beteiligter Personen.

[26] Vgl. im Bereich professioneller Dienstleistungen Lynn, S. (1987), S. 121, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 257ff., Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10ff. und Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276ff. sowie die Übersicht über empirische Studien zu diesem Themenbereich bei Geider, C. (1986), S. 94ff.

[27] Vgl. Mattson, M. (1988), S. 213.

[28] Vgl. Meyer, A. (1989), S. 125ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

daß sie relativ unabhängig von den anderen „Professionals" ihre Aufgaben ausführen können.[29] Eine entsprechende Bestimmung der Funktionsbereichszugehörigkeit der bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen auf Anbieterseite beteiligten Personen erscheint vor diesem Hintergrund kaum sinnvoll.

Analog zur Größe des Transaktions-Centers kann davon ausgegangen werden, daß die Beteiligung einzelner Funktionsbereiche eine *abhängige Variable* der spezifischen Beschaffungsaufgabe darstellt. Insbesondere für die Bewältigung neuartiger und risikoreicher Transaktionen formiert sich häufig ein multifunktionales Transaktions-Centers, indem Fachabteilungen, die über relevantes Spezialwissen verfügen, sowie von der Beschaffungsentscheidung betroffene Funktionsbereiche integriert werden.[30]

Ein Maß für die so entstehende funktionale Heterogenität des Transaktions-Centers stellt die *horizontale Integration* dar. Sie gibt die Anzahl der im Transaktions-Center vertretenen Funktionsbereiche wieder.[31] Je höher dabei die horizontale Integration des Buying Center ist, als desto spezialisierter kann das Buying Center bezeichnet werden.[32]

Als *unabhängige Variable* kann die horizontale Integration sowohl funktionale wie auch dysfunktionale Wirkungen haben. Funktionale Wirkungen ergeben sich unter Umständen dann, wenn durch die Beteiligung verschiedener Funktionsbereiche die Problemlösungsumsicht erhöht werden kann.[33] Sollten die unterschiedlichen Funktionsbereiche jedoch divergierende Interessen und Zielsetzungen mit der Beschaffungsaufgabe verbinden, können analoge

---

[29] Vgl. Mintzberg, H. (1979), S. 348ff.

[30] Vgl. z. B. Puri, J./ Sashi, C. (1994), S. 19ff., Gemünden, H. (1981), S. 193 und Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 153. Insbesondere die Betroffenheit einzelner Funktionsbereiche und die auf dem Spiel stehenden Interessen haben sich in empirischen Untersuchungen als wichtige Determinanten der Einschaltung einzelner Funktionsbereiche in den Beschaffungsprozeß herauskristallisiert. Vgl. hierzu z. B. Patchen, M. (1974), S. 209ff.

[31] Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 269, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 255, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 147, Robey, D./ Johnston, W. (1977), S. 453 die in diesem Zusammenhang von lateralem Involvement sprechen. Ähnlich auch Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a), S. 87f.

[32] Die Spezialisierung beschreibt allgemein den Grad an Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation oder einer organisatorischen Einheit, der sich in den beiden grundlegenden Formen der Stellen- und der Abteilungsspezialisierung ausdrücken läßt. Vgl. hierzu z. B. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 75ff.

[33] Vgl. Geider, C. (1986), S. 223 oder Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 154.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dysfunktionale Wirkungen wie bei steigender Größe des Transaktions-Centers auftreten.[34]

Die Integrationsstruktur wird neben der horizontalen oft auch durch die *vertikale Integration* des Transaktions-Centers in Form der *hierarchischen Position* der beteiligten Personen ausgedrückt.[35] Hierbei zeigte sich, daß Führungskräfte besonders häufig an Beschaffungsentscheidungen beteiligt sind.[36] Die der hierarchischen Position zur Kennzeichnung des Transaktions-Centers zugeschriebene Bedeutung resultiert dabei aus der mit ihr verbundenen, formalen Macht der betreffenden Person. Die hierarchische Position wird damit letztlich als „*Einfluß-Surrogat*" in Form des potentiell ausübbaren Einflusses interpretiert, das auf der formalen Positions-Macht der Individuen basiert, und tangiert so bereits relationale Attribute des Transaktions-Centers. Da zudem der Grad der faktischen Einflußnahme auf die Beschaffungsentscheidung generell nur schwach mit der formalen hierarchischen Position korreliert,[37] sondern sich vielmehr erst aus der Interaktion der Beteiligten ergibt,[38] erscheint eine Kennzeichnung des Transaktions-Centers anhand der *hierarchischen Position* der Beteiligten als *obsolet*. Statt dessen wird im zu entwickelnden Transaktionsmodell auf den faktisch ausgeübten Einfluß der jeweiligen Transaktions-Center-Mitglieder als wesentliches relationales Attribut des Transaktions-Centers rekurriert.[39]

Zusammenfassend läßt sich somit festhalten, daß die strukturelle Kennzeichnung mittels absoluter Attribute einen ersten - und hinsichtlich einer gezielten Ansprache beteiligter Personen wichtigen - Zugriff auf das Transaktions-Center ermöglicht. Insgesamt ist diese Kennzeichnung jedoch unvollständig, da sie vernachlässigt, daß erst das Verhalten der Beteiligten und ihre Interaktionen das

---

[34] Vgl. die empirische Untersuchung von Barclay, D. (1991), S. 154 sowie Martin, J./ Daley, J./ Burdg, H. (1988), S. 305f., Geider, C. (1986), S. 101ff. und 239f., Anderson, P./ Chambers, T. (1985), S. 18f., Hill, R./ Hillier, T. (1982), S. 78.

[35] Vgl. z. B. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 269, Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), S. 40f., Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 254f., Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 146f., Robey, D./ Johnston, W. (1977), S. 453.

[36] Vgl. z. B. Mattson, M. (1988), S. 212f., Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), S. 40f., Spiegel-Verlag (1982), S. 10f., Spiegel-Verlag (1967), S. 7.

[37] Vgl. Klöter, R./ Stuckstette, M. (1994), S. 131f., Kleinaltenkamp, M. (1994b), S. 158f., Remer, A. (1992), Sp. 1276, Bonoma, T. (1982), S. 114f., Krüger, W. (1980), Sp. 1239ff.

[38] Vgl. Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 55.

[39] Vgl. hierzu Kapitel D.I.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Verhalten des Transaktions-Centers prägt.[40] Aus diesem Grund ist eine Ergänzung um die Charakterisierung durch relationale Attribute unumgänglich.

3. Relationale Attribute: Die Interaktionsstruktur

Die relationalen Attribute beschreiben im Unterschied zu den absoluten Attributen das Zusammenwirken der Entscheidungsträger und anderer am Transaktionsprozeß Beteiligter. Sie repräsentieren so den Kerngedanken der Interaktionsansätze.[41] Von essentieller Bedeutung sind dabei die Fragen nach dem Interaktionsgrad und dem Einfluß einzelner Personen im Transaktions-Center, nach der sich herausbildenden Rollenstruktur sowie der sich zwischen den Transaktionspartnern ergebenden Aufgabenteilung.

a) Interaktionsgrad

Wie aus der Diskussion des Transaktions-Centers als relevante interaktionale Analyseeinheit deutlich wurde, sind die zwischen den beteiligten Personen ablaufenden Interaktionen ein konstituierendes Merkmal kollektiver Transaktionsprozesse professioneller Dienstleistungen. Jede Transaktionsaufgabe läßt sich dabei analytisch in zwei Teilaufgaben zerlegen, die Gegenstand von Interaktionen zwischen den beteiligten Personen sein können: Zum einen die *Problemlösungsaufgabe*, die aus der gemeinsamen Suche, Entwicklung und Auswahl der Lösungsalternativen besteht, und zum anderen die *Konflikthandhabungsaufgabe*, die die Erzielung eines Konsenses über die von den Transaktionspartnern zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen zum Inhalt hat.[42] Gerade bei Transaktionen von Dienstleistungen, bei denen die Notwendigkeit zur Anbieter-Nachfrager-Interaktion besteht, ist der tatsächliche Interaktionsgrad im Transaktions-Center ein interessantes und der empirischen Klärung bedürftiges Phänomen. Während Fragen des Inhalts und der Form der Interaktionen bei Business-to-Business-Transaktionen bereits häufig empirisch unter-

---

40 Vgl. hierzu auch Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), S. 184 sowie Kapitel D.I.1.

41 Vgl. Gemünden, H. (1981), S. 11ff., Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 252, Bonoma, T./ Bagozzi, R./ Zaltman, G. (1978), S. 59f.

42 Vgl. hierzu Gemünden, H. (1981), S. 19ff. und Gemünden, H. (1980), S. 26. Ähnliche Unterteilungen finden sich auch bei Kratz, J. (1975), S. 162, der in Interaktionen zur Leitungsspezifikation und Verhandlungsinteraktionen differenziert sowie bei Kraus, A. (1986), S. 26f. Vgl. hierzu auch die in Kapitel C.I. aufgezeigte Problematik der Aufgabenteilung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sucht wurden, ist eine überraschende Vernachlässigung der Untersuchung des Interaktionsgrades festzustellen.

Eine *erste Gruppe* empirischer Studien des Beschaffungsverhaltens auf Basis von Interaktionsansätzen untersucht entsprechend der Zweiteilung der Transaktionsaufgabe Aspekte des *Interaktionsgrades separat nach der Problemlösungs- und der Konflikthandhabungsintensität*. Die Konflikthandhabungsintensität wird hierbei durch die Verhandlungsintensität zwischen Anbieter und Nachfrager operationalisiert, indem auf die absolute Anzahl der Verhandlungen oder aber die Anzahl der verhandelten Objekte abgestellt wird.[43] Die Operationalisierung der Problemlösungsintensität erfolgt dagegen durch die Häufigkeit des Auftretens bestimmter definierter Problemlösungsaktivitäten während einer Transaktionsperiode.[44]

Wie von den Autoren jedoch konzidiert wird, ist die stringente *Zuordnung* einzelner Aktivitäten oder Interaktionen zu den Teilaufgaben *problematisch*, da eine Vielzahl von Aktivitäten sowohl Problemlösungs- als auch Konflikthandhabungsbeiträge aufweist.[45] Zudem zeigen die Ergebnisse, daß der Konfliktcharakter von Investitionsgütertransaktionen ohnehin als relativ gering angesehen werden muß.[46]

Dieser Problematik versucht eine *zweite Gruppe* von Arbeiten zu begegnen, die Interaktionen ihrer Form nach differenzieren. Diese Arbeiten gehen davon aus, daß *Verhandlungen die dominante Interaktionsform* bei Business-to-Business Transaktionen darstellen.[47] Im Gegensatz zur ersten Gruppe von Arbeiten wird dabei allerdings nicht postuliert, daß Verhandlungen ausschließlich Konflikthandhabungsprozesse darstellen. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß Verhandlungen sowohl problemlösungs- als auch konflikthandhabungsorientierte Elemente enthalten.[48] Der Interaktionsgrad wird daher zwar analog zur ersten Gruppe durch die Anzahl der Verhandlungen pro Zeiteinheit oder den

---

[43] Zu den verschiedenen Operationalisierungen vgl. Kraus, A. (1986), S. 81, Gemünden, H. (1981), S. 137ff., Kratz, J. (1975), S. 181ff.

[44] Vgl. Kraus, A. (1986), S. 85 und Gemünden, H. (1981), S. 31ff. und S. 111ff., der die analysierten Problemlösungsaktivitäten zusätzlich auf einer Ordinalskala hinsichtlich ihrer Problemlösungsintensität differenziert.

[45] Vgl. Kraus, A. (1986), S. 69f., Gemünden, H. (1981), S. 41 und Kratz, J. (1975), S. 166f.

[46] Vgl. Westbrook, K. (1996), S. 284, Koch, F.-K. (1987), S. 517ff., Gemünden, H. (1981), S. 140, Kratz, J. (1975), S. 241, Patchen, M. (1974), S. 216.

[47] Vgl. Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 1 sowie Kern, E. (1990), S. 118ff.

[48] Vgl. Kern, E. (1990), S. 120, Kapitza, R. (1987), S. 58ff., Koch, F.-K. (1987), S. 87, Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 9ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anteil der Verhandlungen an den gesamten Entscheidungen operationalisiert,[49] eine Bezugnahme auf bestimmte inhaltliche Gesichtspunkte der Interaktionen unterbleibt jedoch. Durch die Konzentration auf Verhandlungen wird so die Problematik der Unterscheidung in problemlösungs- oder konflikthandhabungsorientierte Aktivitäten umgangen. Andere Interaktionsformen als Verhandlungen, wie An- oder Rückfragen, werden allerdings nicht berücksichtigt.[50]

Als weiteres Defizit dieser Untersuchungen ist anzumerken, daß es sich im allgemeinen um hochaggregierte Betrachtungen der Interaktionen handelt, die auf der Ebene der *Anbieter-Nachfrager-Dyade* angesiedelt sind und von den einzelnen Personen als Handlungsträger bzw. dem Transaktions-Center als Handlungseinheit abstrahieren.[51]

Als Konsequenz wird der Interaktionsgrad in der vorliegenden Arbeit weder auf einzelne Interaktionsformen noch auf bestimmte Interaktionsinhalte eingeschränkt. Zudem soll der Interaktionsgrad nicht auf die Anbieter-Nachfrager-Dyade sondern auf das Transaktions-Center als relevante Analyseeinheit bezogen werden. Der *Interaktionsgrad* wird daher verstanden als die Intensität der Zusammenarbeit aller am Transaktions-Center beteiligten Personen bei der Durchführung von Problemlösungs- und Konflikthandhabungsaufgaben.[52] Der Interaktionsgrad ist damit von zwei Determinanten abhängig: Zum einen von der Zahl der im Transaktions-Center interagierenden Personen und zum anderen von der Intensität ihrer Beteiligung an den Interaktionen.[53]

Der Interaktionsgrad stellt so das erste relationale Attribut des Transaktions-Centers dar, welches etwas über die Intensität des Austausches im Transaktions-Center aussagt. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit zur Anbieter-Nachfra-

---

[49] Vgl. zu diesen Operationalisierungen Kern, E. (1990), S. 118ff., Kapitza, R. (1987), S. 73ff., Koch, F.-K. (1987), S. 402ff., Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 63ff., Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 71ff.

[50] Des weiteren wirkt sich nachteilig aus, daß die Verhandlungen ausschließlich als Zusammenkünfte der beteiligten Personen gesehen werden. Vgl. z. B. Koch, F.-K. (1987), S. 88.

[51] Vgl. als Ausnahme Koch, F.-K. (1987), S. 412ff., für den die Personalintensität im Transaktions-Center einen Teilaspekt der Verhandlungsintensität darstellt.

[52] Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Interaktionsgrad als Charakteristikum professioneller Dienstleistungen in Kapitel B.I.2.

[53] Als grundlegende Dimensionen der Interaktionsintensität werden die Kommunikationsstruktur und die Kommunikationsbeiträge innerhalb einer Gruppe genannt. Vgl. Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 91 und Fahn, E. (1972), S. 147. Durch die Berücksichtigung der Anzahl der interagierenden Rollen bzw. Personen wird indirekt die Anzahl der Interaktionsbeziehungen bzw. Kommunikationskanäle bestimmt, während die Beteiligung an den Interaktionen die Kommunikationsbeiträge widerzuspiegeln vermag. Zur genauen Operationalisierung vgl. Kapitel H.II.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ger-Interaktion bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen ist hierbei nun zum einen die absolute Höhe des Interaktionsgrades sowie zum anderen die Veränderung des Interaktionsgrades im Verlauf des Transaktionsprozesses und in Abhängigkeit von Variablen der Beschaffungssituation von empirischem Interesse.

b) Einflußstruktur

Der Interaktionsgrad ist durch die Teilnahme der Transaktions-Center-Mitglieder an den Interaktionen im Transaktions-Center geprägt. Diese Teilnahme an den Interaktionen sagt nun jedoch noch nichts darüber aus, ob die einzelne Person dabei vorwiegend *entscheidungsvorbereitende* (Informationsaspekt) oder *entscheidungsmitbestimmende bzw. entschlußfassende Beiträge* (Machtaspekt) beisteuert.[54]

Es stellt ich mithin die Frage nach der Macht- bzw. Einflußstruktur im Transaktions-Center, die häufig als die kritischste Variable für das Verständnis von Business-to-Business-Transaktionen bezeichnet wird, da die Machtausübung der einzelnen Mitglieder des Transaktions-Centers als dominanter Faktor zur Erklärung des Verlaufs der Transaktionsepisode gesehen wird.[55] Nach der klassischen Definition von Weber bedeutet *Macht* dabei „(...) jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."[56] Als Grundlagen der Macht können dabei folgende Machtbasen erachtet werden:[57]

---

[54] Diese Unterscheidung basiert auf der Abstufung des Partizipationsgrades, der als Beschreibung der Intensität einer Entscheidungsbeteiligung prinzipiell ausdrückt, in welchem Ausmaß die Personen einer untergeordneten Stelle an der Entscheidungsfindung höherer Hierarchiestufen beteiligt sind. Vgl. hierzu z. B. Picot, A. (1990), S. 135, Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 259 oder Frese, E. (1988), S. 250. Zu den genannten Abstufungen des Partizipationsgrades vgl. z. B. Krüger, W. (1993), S. 68, Kappler, E./ Rehkugler, H. (1991), S. 119f., v. Rosenstiel, L. (1987), S. 244, v. Rosenstiel, L. (1978), S. 256f. Grundsätzlich erscheint es dabei möglich und sinnvoll eine entsprechende Unterscheidung auch auf das Transaktions-Center als Beschaffungsentscheidungsgremium zu übertragen.

[55] Vgl. z. B. Arnold, U. (1982), S. 146ff. und Fahn, E. (1972), S. 152.

[56] Weber, M. (1972), S. 28.

[57] Vgl. French, S./ Raven, B. (1959), S. 155ff. Siehe auch Krüger, W. (1976), S. 11ff., sowie im Kontext des Beschaffungsverhaltens Arnold, U. (1982), S. 152ff. und Fahn, E. (1972), S. 153ff. Die Zusammenfassung von Belohnungs- und Bestrafungsmacht zur Sanktionsmacht erfolgt in Anlehnung an Kohli, A. (1989), S. 51, Venkatesh, R./ Kohli, A./ Zaltman, G. (1995), S. 77 und Krüger, W. (1976), S. 12f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Sanktionsmacht* (reward power und coercive power) betrifft die Möglichkeit einer Person eine andere zu belohnen oder zu bestrafen.
- *Legitimierte Macht* (legitimate power) beruht auf der Anerkenntnis der Rechtmäßigkeit der Machtausübung einer Person.
- *Macht durch Identifikation* (referent power) liegt vor, wenn eine Person sich mit den Werten, Überzeugungen oder Einstellungen einer Bezugsperson identifiziert.
- *Expertenmacht* (expert power) schließlich beruht auf der Anerkenntnis der überragenden Sachkenntnis einer Person.

Macht repräsentiert in diesem Sinne zunächst nur die Möglichkeit, Einfluß auf eine bestimmte Domäne auszuüben.[58] Macht stellt also das *Einflußpotential* einer Person dar, dessen Stärke sich aus der Summe der zur Verfügung stehenden Machtbasen ergibt, und das erst durch die Ausübung der Macht in der Beziehung zweier Akteure konkretisiert wird.[59] Die Machtausübung kann dabei entweder dadurch erfolgen, daß sich der Machtunterworfene antizipierend die Ziele des Mächtigeren aneignet oder aber indem der Mächtigere aktiv und intentional auf den Machtunterworfenen einwirkt.[60] Diese aktive Machtausübung kann auf Basis verschiedener *Beeinflussungsstrategien* erfolgen:[61]

- Im Rahmen der *Bitte* (request) erfolgt lediglich eine Information über die erwünschten Verhaltensweisen ohne Ankündigung positiver oder negativer Sanktionen.

---

[58] Vgl. Krüger, W. (1976), S. 5.

[59] Macht bzw. das machtbedingte Einflußpotential kann folglich zunächst auch als absolutes Attribut einer Person gesehen werden, dessen Höhe bestimmbar ist. Vgl. hierzu Krüger, W. (1980b), S. 231. Empirische Untersuchungen haben dabei gezeigt, daß vor allem die Expertenmacht und die legitimierte Macht einflußwirksame Machtbasen darstellen. Vgl. z. B. Patchen, M. (1974), S. 212f., Spekman, R. (1979), S. 112ff., Thomas, R. (1984), S. 212, Kohli, A. (1989), S. 59ff. sowie die empirisch identifizierten Macht- und Fachpromotoren bei Witte, E. (1973), S. 14ff.

[60] Vgl. Thomas, R. (1982), S. 172, Arnold, U. (1982), S. 149, Braun, W./ Schreyögg, G. (1980), S. 25f., Fahn, E. (1972), S. 152.

[61] Vgl. Frazier, G./ Summers, J. (1984), S. 45ff. sowie die empirische Überprüfung der situativen Wirksamkeit dieser Strategien im Buying Center bei Venkatesh, R./ Kohli, A./ Zaltman, G. (1995), S. 71ff. Weitere Klassifizierungen von Beinflussungsstrategien mit empirischer Überprüfung im Bereich des Beschaffungsverhaltens finden sich z. B. bei Farrel, M./ Schroder, B. (1996), S. 293ff. Vgl. ähnlich auch Krüger, W. (1976), S. 71ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Beim *Informationsaustausch* (information exchange) engagiert sich der Beeinflusser in Diskussionen über allgemeine Vorgehensweisen oder Richtlinien, ohne dem Beeinflußten konkrete Aktionen vorzuschlagen.
- *Empfehlungen* (recommendations) beinhalten Hinweise, daß eine bestimmte Verhaltensweise vorteilhaft wäre.
- *Versprechungen* (promises) stellen bestimmte Belohnungen bei erwartungskonformem Verhalten des Beeinflußten in Aussicht.
- *Drohungen* (threats) kündigen Bestrafungen an, sollten sich der Beeinflußte nicht erwartungskonform verhalten.
- Beim *legitimierten Einwand* (legalistic plea) wird der Beeinflußte auf formale oder informale Abkommen hingewiesen, die eine bestimmte Verhaltensweise erforderlich machen.

Nun greift es freilich zu kurz, jegliche Verhaltensbeeinflussung einer Person durch eine andere ausschließlich auf Machtaspekte zurückzuführen. Vielmehr gilt es zu berücksichtigen, daß eine Änderung der Handlungsprämissen oder Verhaltensweisen einer Person auch auf *argumentationsgebundenen Beeinflussungsstrategien* („überzeugen") der Interaktionspartner basieren kann.[62]

Dementsprechend hat es sich weitgehend durchgesetzt, zwischen dem machtbedingten *Einflußpotential* einer Person oder Position und dem breiter angelegten *faktischen Einfluß* als Ausdruck der tatsächlichen Einwirkung auf eine Domäne zu unterscheiden.[63] Zur Erklärung des Transaktionsverhaltens stellt dabei der tatsächlich von einer Person im Rahmen einer Transaktionsepisode auf die Domäne Transaktionsprozeß ausgeübte faktische Einfluß die bedeutsamere Variable dar.

Allerdings gilt es zu beachten, daß sich die Einflußstruktur im Transaktions-Center nur relational erklären läßt. Dies bedeutet letztlich, daß sich der faktische Einfluß einer Person auf den Transaktionsprozeß als relevante Domäne nur im Verhältnis zum Einfluß der anderen Interaktionspartner erklären läßt.[64]

---

[62] Vgl. Braun, W./ Schreyögg, G. (1980), S. 28f., Krüger, W. (1976), S. 4f., Krüger, W. (1980b), S. 227f. sowie die Beeinflussungsstrategien „rational persuasion" und „consultation" bei Farrel, M./ Schroder, B. (1996), S. 294.

[63] Vgl. z. B. Luthans, F. (1992), S. 427, Kohli, A. (1989), S. 50ff., Kohli, A./ Zaltman, G. (1988), S. 198, Böcker, F./ Hubel, W. (1986), S. 33, Witte, E. (1980a), S. 3. Keine Unterscheidung von Macht und Einfluß treffen z. B. Zelger, J. (1980), S. 5 und Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978), S. 18.

[64] Vgl. die analoge, auf Macht bezogene Argumentation bei Remer, A. (1992), Sp. 1272, Krüger, W. (1980b), S. 231, Crozier, M./ Friedberg, E. (1979), S. 40f. und Krüger, W. (1976), S. 6f. Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), S. 185 formulieren dies

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

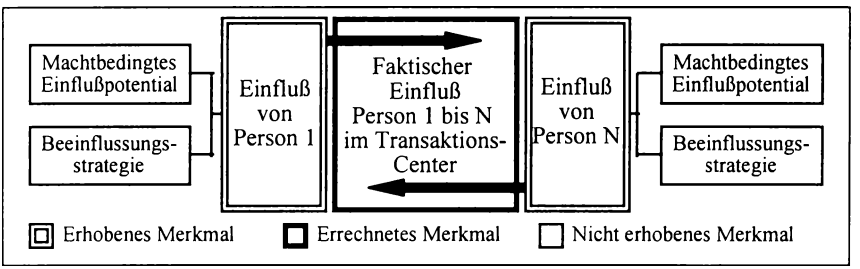


Abb. 13: Faktischer Einfluß im Transaktions-Center

Es wäre in diesem Zusammenhang nun allerdings verkürzend davon auszugehen, daß sich ein erhöhter Einfluß einer Person auf den Transaktionsprozeß ausschließlich auf Kosten eines geringeren Einflusses einer anderen Person realisieren läßt. Dies ist wohl nur im Grenzfall sich *unvereinbar gegenüberstehender Vorstellungen* über mögliche Lösungsansätze oder Vorgehensweisen zur Bewältigung der Transaktionsaufgabe der interagierenden Personen gegeben,[65] was letztlich wohl einer konfliktträchtigen *Transaktionsatmosphäre* gleich käme.[66] Es erscheint vielmehr ebenso plausibel, daß zwischen einzelnen interagierenden Personen auch ein Konsens über das adäquate Vorgehen bestehen kann, der sich in Interessen- oder *Einflußkoalitionen* ausdrücken kann, in deren Rahmen die Einflüsse der Koalitionspartner positiv korreliert sind, was einer eher kooperativen Transaktionsatmosphäre entspräche. Inwieweit sich eine konfliktträchtige oder kooperative Einflußstruktur einstellt und welche Perso-

recht prägnant, indem sie konstatieren, daß es zur Einflußnahme zweier Aktionen bedarf: Dem Einflußversuch und dem Nachgeben gegenüber des Einflußversuchs.

[65] Ein Teil der empirischen Untersuchungen zum Einfluß im Beschaffungsprozeß legt implizit genau diesen Grenzfall zugrunde, da der Einfluß einzelner Personen auf einer Konstantsummenskala oder durch eine Rangreihung der Personen nach ihrem Einfluß erfaßt wird. Wird einer Person ein höherer Einfluß zugesprochen, muß dabei zwangsläufig der Einfluß einer anderen Person sinken. Vgl. z. B. den Einsatz von Konstantsummenskalen bei Naumann, E./ Lincoln, D./ McWilliams, R. (1984), S. 117, Jackson, D./ Keith, J./ Burdick, R. (1984), S. 78, Fortin, P./ Ritchie, J. (1980), S. 289, Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978), S. 18 sowie die Decision-Participant-Matrix von Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a), S. 81ff. und S. 191f., Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980b), S. 332f., Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), S. 27f., Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978b), S. 19ff., die Verwendung der Rangreihung bei Kelly, P. (1974), S. 424 sowie als Überblick Kohli, A./ Zaltman, G. (1988), S. 199.

[66] Die Transaktionsatmosphäre kann nach Håkansson, H. (1982), S. 21 durch Eigenschaften wie dem Macht-Abhängigkeits-Verhältnis der Transaktionspartner, der Nähe oder Distanz sowie dem Konflikt- oder Kooperationscharakter in der Beziehung der Transaktionspartner beschreiben werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nengruppen gegebenenfalls als Koalitionspartner auftreten, stellt nicht zuletzt aus Anbietersicht eine interessante empirische Frage dar.[67]

Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, daß der aus dem machtbedingten Einflußpotential und der Beeinflussungsstrategie resultierende faktische Einfluß die relevante Variable für eine empirische Analyse der Einflußstruktur im Transaktions-Center darstellt, die vor allen hinsichtlich auf ihre Atmosphäre hin überprüft werden sollte.

c) Rollenstruktur

Die Transaktions-Center-Mitglieder erfüllen eine gegebene Transaktionsaufgabe, indem sie ihr individuelles Verhalten an den Aktivitäten der anderen Transaktions-Center-Mitglieder orientieren. Diese Folge interdependenter Handlungen zur Aufgabenerfüllung läßt sich als *Rollenverhalten* der Transaktions-Center-Mitglieder begreifen.[68] *Rollen* stellen generalisierte, relativ dauerhafte Verhaltenserwartungen dar, die gegenüber dem Inhaber einer Position in der Organisation bestehen und von diesem erlebt werden.[69]

Die Konkretisierung von *Inhalt* und *Ausgestaltung* organisatorischer Rollen kann dabei auf dreierlei Weise erfolgen.[70] Zunächst definieren formale Regelungen der Organisation wie z. B. Stellenbeschreibungen Verhaltenserwartungen an eine Position, die als *formales Rollensegment* bezeichnet werden können.[71] Sie können beispielsweise vorschreiben, daß die Finalentscheidung über die Auswahl eines Marktforschungsinstituts dem Marktforschungsleiter eines

---

[67] Eine empirische Überprüfung dieser Fragestellung steht im Bereich der Beschaffungsforschung unserer Kenntnis nach bisher noch aus. Eine analoge Fragestellung wurde jedoch von Witte im Rahmen der Untersuchung des Einflußsystems der Unternehmung empirisch untersucht. Vgl. hierzu Witte, E. (1982a), S. 172ff., Witte, E. (1982b), S. 433f., Witte, E. (1981a), S. 284ff.

[68] Vgl. Katz, D./ Kahn, R. (1966), S. 174 und Jackson, J./ Sciglimpaglia, D. (1974), S. 69ff.

[69] Vgl. Mayntz, R. (1963), S. 81f., Mayntz, R. (1980), Sp. 2044, Wiswede, G. (1977), S. 18. Außer auf das Verhalten können sich die Erwartungen auch auf das Aussehen und Charaktermerkmale eines Positionsinhabers richten. Vgl. Dahrendorf, R. (1965), S. 26.

[70] Vgl. hierzu ausführlich Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 455ff.

[71] Die Position stellt den Komplemetärbegriff zum Rollenbegriff dar. Mit ihm wird ein Ort in einem Feld sozialer Beziehungen wie z. B. Vater, Einkaufsleiter, Vereinsvorstand bezeichnet, der unmittelbar mit einer Rolle verbunden ist. Positionen sind dabei prinzipiell unabhängig vom Einzelnen und der Einzelnen kann mehrere Positionen gleichzeitig einnehmen. Vgl. Dahrendorf, R. (1965), S. 24ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmens obliegt. Daneben können die übrigen Mitglieder des Transaktions-Centers als *Rollensender* Erwartungen an das aufgabenbezogene Handeln einer Person zum Ausdruck bringen.[72] Diese müssen nicht mit den organisatorischen Regeln übereinstimmen, sondern können sie ergänzen, sie detaillieren oder ihnen widersprechen. Neben diesen als *role-taking* bezeichneten Formen der Rollenübernahme kann der Rolleninhaber seine Rolle schließlich zu einem gewissen Grad selbst definieren (*role-making*).[73] Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Rolleninhaber z. B. aufgrund früherer Transaktionserfahrungen bestimmte Rollenerwartungen mit seiner Position im Transaktions-Center verbindet oder aber die Erwartungen der anderen Transaktions-Center-Mitglieder nur vage und daher interpretationsbedürftig geäußert werden.[74]

Die organisatorische Rolle im Transaktions-Center wird dabei ebenso wie eine Stelle unabhängig von der Person des möglichen Inhabers definiert.[75] Genau hierin ist der Nutzen der Rollentheorie für die Analyse des Transaktions-Centers zu sehen. Denn anstatt sich auf einzelne Personen zu konzentrieren erlaubt die Identifikation von Verhaltensmustern eine Deskription des Transaktions-Centers anhand der vorkommenden Rollen.[76] Das gängigste Rollenmodell wurde dabei von Webster/Wind zur Deskription des Buying Center entwickelt und unterscheidet folgende fünf Rollen:[77]

- Als *Verwender* (User) werden die Personen bezeichnet, die die Dienstleistung oder das Dienstleistungsergebnis im Rahmen ihres Aufgabenfeldes nutzen werden. Ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf den Transaktionsprozeß liegen einerseits in der Beteiligung an der Festlegung von Spezifikationen. Andererseits ist ihre Akzeptanz unumgänglich für die zweckadäquate Nutzung der Dienstleistung. Sie haben daher oftmals eine Schlüsselstellung im Transaktions-Center inne, obwohl ihnen nur geringe formale Befugnisse eingeräumt werden.

---

72 Ein anschauliches Modell dieser Rollenzuweisung (role-taking) stellt das Konzept der Rollenepisode von Katz/Kahn dar. Es erklärt das Rollenverhalten einer Person als Reaktion auf die von einem Rollensender kommunizierten und vom Rollenempfänger wahrgenommenen Rollenerwartungen. Vgl. Katz, D./ Kahn, R. (1966), S. 175ff.

73 Zur Unterscheidung der Prozesse role-taking und role-making vgl. Turner, R. (1962), S. 21ff. und Fischer, L. (1992), Sp. 2226f.

74 Vgl. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 460ff., Arnold, U. (1982), S. 128 und Kirsch, W. (1971), S. 102f.

75 Vgl. Dahrendorf, R. (1965), S. 26 und Staehle, W. (1987), S. 270f.

76 Vgl. Calder, B. (1977), S. 194.

77 Vgl. zum folgenden soweit nichts anderes vermerkt Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 77ff. sowie Backhaus, K. (1995), S. 63ff. und Arnold, U. (1982), S. 131ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Einkäufer* (Buyer) sind mit der formalen Kompetenz zur Verhandlung mit den Anbietern professioneller Dienstleistungen und zur Abwicklung des Beschaffungsvorgangs ausgestattet. Bei der Sachgüterbeschaffung handelt es sich dabei in der Regel um Angehörige von Einkaufsabteilungen.
- *Beeinflusser* (Influencer) sind alle Personen, die direkt oder indirekt am Beschaffungsprozeß mitwirken. Ihr Einfluß beruht dabei nicht zwingend auf formaler Legitimation, sondern wird typischerweise auf der Definition bestimmter Anforderungen an die zu beschaffende Dienstleistung oder dem Einbringen von Informationen zur Alternativenbewertung basieren. Nach Webster/ Wind sind letztlich alle am Transaktions-Center Beteiligten als Beeinflusser zu sehen, wobei insbesondere beteiligte Drittparteien sowie Vertreter des Anbieters in diese Rollenkategorie fallen.
- *Entscheider* (Decider) treffen aufgrund ihrer formalen Machtposition letztlich die Entscheidung über die Auftragsvergabe oder müssen der endgültigen Auswahl zumindest zustimmen.[78] An anderer Stelle erweitern Webster/Wind die Bedingung der formalen Machtposition und zählen auch Personen zu den Entscheidern, die aufgrund informaler Machtpositionen de facto die Auswahlentscheidung treffen, indem beispielsweise ein Nutzer die Spezifikationen so eng faßt, daß letztlich nur noch ein Anbieter in Frage kommt. Durch diese Erweiterung wird allerdings die Trennschärfe zur Gruppe der Beeinflusser erheblich verwässert.[79]
- *Informationsselektierer* (Gatekeeper) steuern schließlich den Informationsfluß in das sowie innerhalb des Transaktions-Centers, indem sie entweder bestimmte Informationen bevorzugt weitergeben oder andere Informationen unterdrücken.
- Eine Ergänzung fand das Rollenmodell von Webster/Wind durch die von Bonoma eingeführte Rolle des *Initiators*, der den Transaktionsprozeß auslöst.[80]

Allerdings endet der Transaktionsprozeß bei professionellen Dienstleistungen nicht wie bei der Sachgutbeschaffung mit der Anbieterauswahl. Vielmehr umfaßt er zusätzlich die gemeinsame Produktion der Dienstleistung in Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager.[81] Für den Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es daher unumgänglich, mit dem *Produzenten* eine weitere Rolle im Transaktions-Center zu definieren. Die Rolle des Produzenten kommt dabei jenen

---

78 Vgl. Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 35.

79 Vgl. hierzu Arnold, U. (1982), S. 133.

80 Vgl. Bonoma, T. (1982), S. 113.

81 Vgl. hierzu ausführlich Kapitel D.II.1.a. und C.I.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Individuen zu, die als externe Faktoren an der Erstellung der Dienstleistung mitwirken.

Ganz im Sinne der Rollentheorie können nun bestimmte Individuen mehrere Rollen übernehmen (multiple roles), einzelne Rollen von mehreren Individuen gespielt werden, die Rollen innerhalb des Transaktionsprozesses wechseln oder eine unterschiedliche Bedeutung haben.[82] So können z. B. bei der Auswahl eines Marktforschungsinstituts die Marketingleitung sowie ein Produktmanager eines Unternehmens als Beeinflusser auftreten, indem sie bestimmte Anforderungen an die Auswahlkriterien stellen. Die Führung von Verhandlungen und die Auswahl eines Instituts kann dagegen bei der Marktforschungsleitung („Einkäufer") liegen, während die Marketingleitung schließlich auch die Rolle des Entscheiders einnimmt, der formal der letztlichen Auftragsvergabe zustimmen muß.

Es läßt sich somit zusammenfassend festhalten, daß die Identifikation und Überprüfung des Auftretens der entsprechenden Rollen einen wichtigen Aspekt der Beschreibung des Transaktions-Centers repräsentiert. In dem Maße, in dem es zudem gelingt, einen regelmäßigen Zusammenhang zwischen den Rollen und bestimmten organisatorischen Positionen bzw. herzustellen, ergibt sich dann eine marketingrelevante Beschreibung des Transaktions-Centers anhand der *Rollenstruktur*, die unabhängig von den handelnden Individuen ist.

d) Aufgabenteilung

Business-to-Business-Transaktionen professioneller Dienstleistungen sind komplexe Arbeitsprozesse, die interaktiv zwischen den Transaktions-Center-Mitgliedern abgewickelt werden.[83] Die unterschiedlichen Beteiligten können dabei unterschiedlich intensiv in den Transaktionsprozeß einbezogen sein, in dessen Verlauf sie eine Vielzahl an Aufgaben bzw. Aktivitäten[84] zu bewältigen haben. Die *Transaktionsaufgabe* stellt demnach eine *arbeitsteilig zu erfüllende Aufgabe* dar, bei der a priori nicht klar ist, welche Aktivitäten von wem erbracht werden. Von zentralem Interesse ist somit die Frage nach der *Aufgabenteilung*

---

[82] Vgl. v. a. Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 77ff. sowie Katz, D./ Kahn, R. (1966), S. 171ff., Wiswede, G. (1977), S. 78ff., Staehle, W. (1987), S. 271f., Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 455f.

[83] Vgl. Gemünden, H. (1980), S. 26 und Gemünden, H. (1988), S. 187, Pörner, R. (1990), S. 44.

[84] Aktivitäten stellen grundsätzlich Verrichtungen an Objekten dar, z. B. entwerfen einer Lösungskonzeption. Vgl. hierzu ausführlicher Kapitel D.II.1.a.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zwischen den Transaktions-Center-Mitgliedern, insbesondere zwischen den Mitgliedern des Buying und des Selling Center.[85]

Grundsätzlich dürften die Nachfrager bei Fremdbezug einer Dienstleistung zwar daran interessiert sein, möglichst viele der Lösungsschritte und Aktivitäten vom Anbieter der Dienstleistung erbringen zu lassen, um so die Vorteile des Fremdbezugs der Dienstleistung auszuschöpfen.[86] Vor allem bei professionellen Dienstleistungen, die zur Erstellung einer relativ intensiven Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager bedürfen, muß jedoch der Nachfrager unter Umständen einen Großteil der Aufgaben übernehmen. Es ist somit zu klären, ob die Leistungserstellung in erster Linie durch den Kunden nur mit Unterstützung durch den Anbieter erfolgt („self-service"), wie dies z. B. bei hochmotivierten und kompetenten Nachfragern der Fall sein dürfte, ob eine ausgewogene Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager angestrebt wird oder ob in erster Linie der Anbieter die Dienstleistung mit nur geringer Einbindung des Nachfragers erstellt.[87]

In Abhängigkeit des jeweiligen Trägers des Transaktionsprozesses unterscheidet dementsprechend Gemünden Prozesse mit *Anbieterdominanz*, Prozesse mit *Nachfragerdominanz* und solche mit *ausgewogener Arbeitsteilung*.[88] Dabei zeigt sich empirisch, daß der Prozeß mit ausgewogener Arbeitsteilung, in dem sich beide Parteien gleichermaßen im Transaktionsprozeß engagieren, und derjenige mit Nachfragerdominanz zu einer wenig innovativen Lösung der Transaktionsaufgabe und der Prozeß mit Anbieterdominanz zu einer hoch innovativen Lösung führen.[89] Hierdurch wird die Stellung des Anbieters als Know-How-Träger unterstrichen.

Da diese Typologisierung von Interaktionsprozeßtypen auf Basis von Business-to-Business-Transaktionen von Sachgütern entwickelt wurde, stellt sich

---

[85] Vgl. Kratz, J. (1975), S. 56f., Backhaus, K. (1982), S. 162, Gemünden, H. (1980), S. 26, Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 38, Pörner, R. (1990), S. 44, Kaas, K. (1992), S. 884ff. Zur Arbeitsteilung in Entscheidungsprozessen allgemein vgl. außerdem Witte, E. (1992), Sp. 553.

[86] Vgl. zu den Gründen für den Fremdbezug von Dienstleistungen Kapitel A.

[87] Vgl. Picot, A./ Hardt, P. (1997), S. 641. Ein Minimum an Interaktionen und damit an Aufgabenübernahme durch den Nachfrager ist bei professionellen Dienstleistungen dabei in jedem Falle unumgänglich. Vgl. hierzu Kapitel B.I.2.

[88] Vgl. Gemünden, H. (1988), S. 189 und Gemünden, H. (1981), S. 281. Auf einer weiteren Dimension differenziert Gemünden Transaktionsprozesse nach ihrem Inhalt zusätzlich danach, ob eine Dominanz in der Technologie- oder der Nutzungskonzeption oder eine dahingehend ausgewogene Prozeßstruktur vorliegt.

[89] Vgl. Gemünden, H. (1988), S. 194f. und Gemünden, H. (1980), S. 29f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

letztlich die empirische Frage, ob sich auch bei Dienstleistungstransaktionen entsprechende Interaktionsprozeßtypen identifizieren lassen.

4. Zusammenfassung der strukturellen Betrachtung

Als Fazit der strukturellen Betrachtung des Transaktionsverhaltens kann festgehalten werden, daß das Transaktions-Center die relevante Analyseeinheit bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen darstellt. Die Struktur des Transaktions-Centers ergibt sich dabei aus den Strukturen der zugrundeliegenden Subgruppen Buying Center, Selling Center sowie gegebenenfalls beteiligter Drittparteien wie z. B. Unternehmensberatern (vgl. Abb. 14, die einen Überblick über die strukturelle Betrachtung bietet).

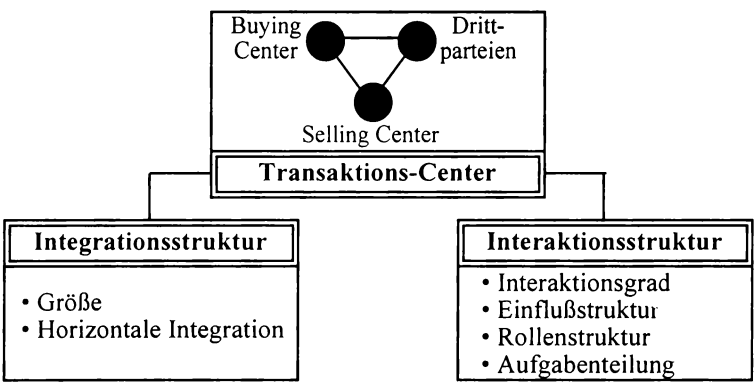


Abb. 14: Dimensionen und Variablen der strukturellen Betrachtung

In Anlehnung an die Organizational-Buying-Behavior-Ansätze kann das Transaktions-Center mittels *absoluter Attribute* wie der Größe und der horizontalen Integration hinsichtlich seiner *Integrationsstruktur* beschrieben werden. Auf Basis *relationaler Attribute*, die letztlich das Kernelement der Interaktionsansätze repräsentieren, kann hingegen die *Interaktionsstruktur* des Transaktions-Centers abgebildet werden. Als relevante Aspekte wurden dabei der Interaktionsgrad, die Einfluß- und Rollenstruktur sowie die Aufgabenteilung herausgestellt und erläutert. Beide Sichtweisen werden im vorliegenden Transaktionsmodell als komplementäre Perspektiven zur Explikation des Transaktionsverhaltens berücksichtigt.

Damit ist die Erörterung der Komponenten der strukturellen Betrachtung des Transaktionsverhaltens abgeschlossen. Im nächsten Abschnitt kann daher die Ausarbeitung der ergänzenden prozessualen Betrachtung erfolgen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Prozessuale Betrachtung: Der Transaktionsprozeß

Die im vorigen Kapitel diskutierte strukturelle Betrachtung des Transaktionsverhaltens erlaubt bisher ausschließlich eine statische Analyse der Beschaffung professioneller Dienstleistungen. Die strukturelle Betrachtung ist daher um eine dynamisch-prozessuale Betrachtung zu ergänzen, die dem Prozeßcharakter von Business-to-Business-Transaktionen gerecht wird und die Entwicklung der Variablen im Zeitablauf deutlich werden läßt. Hierzu wird in Abschnitt 1. zunächst ein Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen entwickelt, anhand dessen sich die Ausprägung der Transaktions-Center-Struktur nach einzelnen Transaktionsphasen differenzieren läßt. In Abschnitt 2. wird dann die Auswahl eines geeigneten Transaktionspartners als besonders interessanter Teilprozeß des Transaktionsverhaltens quasi aus dem übrigen Geschehen herausgelöst und einer mikroskopischen Analyse unterzogen.

1. Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen

Je nachdem, ob eher die Sichtweise der Organizational-Buying-Behavior- oder der Interaktionsansätze eingenommen wird, wird das Transaktionsverhalten stärker als kollektiver Entscheidungsprozeß oder als Interaktionsprozeß aufgefaßt.[90] Unabhängig davon, ob das Transaktionsverhalten nun als Entscheidungs- oder als Interaktionsprozeß zwischen Anbieter und Nachfrager konzeptionalisiert wird, ist der *Prozeßcharakter von Business-to-Business-Transaktionen* grundsätzlich unumstritten.[91] Weder die Entscheidung für einen bestimmten Dienstleistungsanbieter noch die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager läßt sich als punktueller Akt begreifen, sondern ist vielmehr Ausfluß einer *Vielzahl einzelner Aktivitäten* zur Erfüllung der Transaktionsaufgabe.

Neben der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht weiter verfolgten Frage, welche Aktivitäten im konkreten Einzelfall tatsächlich ausgeführt werden,[92] folgt aus dem Prozeßcharakter quasi zwangsläufig die Frage, ob und

---

[90] Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.

[91] Vgl. exemplarisch für die Interaktionsansätze Kern, E. (1990), S. 63 oder Gemünden, H. (1980), S. 26 und für die Organizational-Buying-Behavior-Ansätze Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 29ff., Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 242, Cardozo, R. (1983), S. 75, Möller, K. (1985), S. 3 sowie das Ergebnis der empirischen Untersuchung innovativer Beschaffungsentscheidungen von Witte, E. (1988a), S. 208.

[92] Zu diesem Themenkreis liegt eine Reihe deskriptiver Prozeßstudien vor, die Beschaffungsprozesse entweder in Form von Flußdiagrammen oder durch kognitive Skripten detailliert beschreiben. Vgl. hierzu die Studien von Brown, E./ Brucker, R. (1990), Matthyssens, P./ Faes, W. (1985), Leigh, T./ Rethans, A. (1984), Vyas, N./ Woodside,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wenn ja welche *Veränderungen der Transaktions-Center-Struktur sich im Prozeßverlauf* ergeben. Der Nachweis dieser prozeßinduzierten Variationen kann dann letztlich als wichtige Informationsgrundlage für das Marketing von Anbietern professioneller Dienstleistungen dienen.[93] Hierfür ist es allerdings erforderlich, der empirischen Erhebung eine adäquate Strukturierung bzw. *Gliederung des Transaktionsprozesses* zugrunde zu legen.

Zur Entwicklung einer entsprechenden Gliederung ist es dabei in einem ersten Schritt erforderlich, die grundlegenden Anforderungen an ein Modell des Transaktionsprozesses zu explizieren. Dies geschieht, indem zunächst die beiden grundsätzlichen Alternativen der verrichtungs- und objektorientierten Phasengliederung einander gegenübergestellt werden und anschließend der erweiterte Transaktionsprozeß als besonderes Charakteristikum der Transaktion professioneller Dienstleistungen herausgearbeitet wird (a). In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Entwicklung eines Grundmodells auf Basis existierender Phasengliederungen sowie eine nähere Konkretisierung der einzelnen Prozeßphasen (b).

a) Anforderungen an ein Modell des Transaktionsprozesses

Die *Gliederung des Transaktionsprozesses* kann grundsätzlich erreicht werden, indem gleichartige Aktivitäten zu unterscheidbaren Phasen des Transaktionsprozesses zusammengefaßt werden.[94] Grundsätzlicher Anknüpfungspunkt einer Phasengliederung des Transaktionsprozesses ist somit die einzelne *Aktivität*, die letztlich eine Verrichtung an Objekten darstellt. Eine phasenspezifische Aufgliederung des Transaktionsprozesses kann demzufolge nach einem der beiden prinzipiellen Gliederungskriterien Verrichtung oder Objekt erfolgen.[95]

A. (1986), Vyas, N./ Woodside, A. (1984), Crow, L./ Olshavsky, R./ Summers, J. (1980), Capon, N./ Hulbert, J. (1975), Hulbert, J./ Farley, J./ Howard, J. (1972).

[93] Vgl. z. B. Kuß, A. (1990), S. 30, Fitzgerald, R. (1989), S. 127, Kratz, J. (1975), S. 54, Luffman, G. (1974a), S. 93.

[94] Vgl. Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), S. 1044 und Hauschildt, J. (1993), S. 284.

[95] Vgl. hierzu und zum folgenden Kosiol, E. (1962), S. 49ff. und S. 192ff. sowie Hauschildt, J. (1993), S. 287ff. und Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), S. 1047f. Kosiol führt neben den beiden genannten zusätzlich die Gliederungskriterien Rang (Entscheidungs- vs. Ausführungsarbeiten), Phase (Planung, Realisation und Kontrolle) und Zweckbeziehung (Verwaltungs- und Zweckarbeiten) an. Bei der Gliederung von Arbeitsprozessen stehen allerdings die sachlichen Gliederungskriterien Verrichtungen und Objekte im Vordergrund, während die formalen Kriterien Rang, Phase und Zweckbeziehung eine größere Rolle bei der Aufgabengliederung spielen. Vgl. Kosiol, E. (1962), S. 84f. und S. 193f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Verrichtungen sind dabei unterschiedliche Tätigkeiten wie z. B. anregen, informieren, suchen, bewerten oder entscheiden. *Objekte* sind hingegen ganz im grammatikalischen Sinne Gegenstände, auf die sich die Verrichtungen beziehen. Hierbei kann es sich um physische Objekte, wie z. B. eine CNC-Maschine, aber auch um immaterielle Objekte, wie z. B. die Erarbeitung des Untersuchungsdesigns im Rahmen einer Marktforschungsstudie oder die Erstellung eines Berichtsbandes als Ergebnis einer Unternehmensberatung, handeln. Die grundsätzlichen Möglichkeiten der verrichtungs- oder objektorientierten Phasengliederung auf Basis einzelner Aktivitäten des Transaktionsprozesses werden in Abb. 15 veranschaulicht.

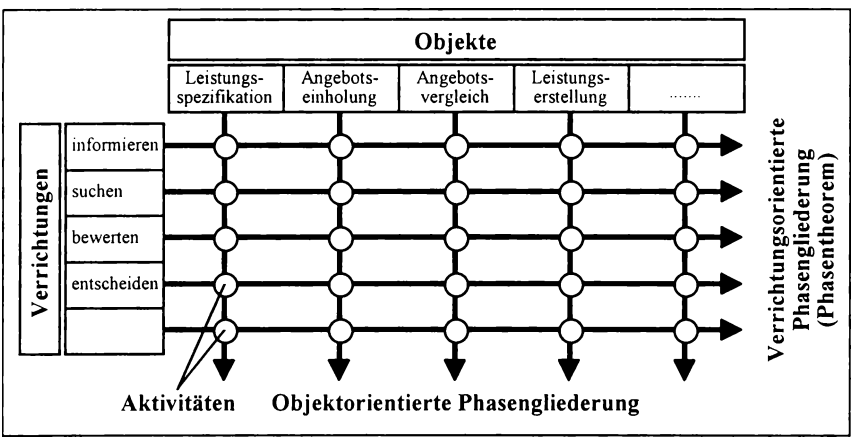


Abb. 15: Verrichtungs- versus objektorientierte Phasengliederung[96]

Die *verrichtungsorientierte Phasengliederung* des Transaktionsprozesses entspricht dabei dem *Phasentheorem* der Entscheidungstheorie. Gleichartige Verrichtungen eines Transaktionsprozesses (z. B. informieren, suchen, bewerten, entscheiden etc.) werden zu Phasen zusammengefaßt, wobei eine bestimmte zeitliche Abfolge der Phasen behauptet wird. Die einzelnen Verrichtungen erstrecken sich dabei auf alle zu bearbeitenden Teilobjekte des Transaktionsprozesses (z. B. Konkretisierung der Leistungsanforderungen, Angebotseinholung, Erstellung der Dienstleistung).[97] Empirische Untersuchungen zu Beschaffungs- und Entscheidungsprozessen konnten eine entsprechende verrichtungsorientierte Phasengliederung in der Realität jedoch nicht identifizieren.[98] Die

[96] In Anlehnung an Schneider, M. (1997), S. 57.

[97] Vgl. Witte, E. (1992), Sp. 553f., Witte, E. (1988a), S. 202ff., Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), S. 1043f., Hauschildt, J. (1993), S. 284ff.

[98] Vgl. Witte, E. (1988a), S. 210ff., Witte, E. (1992), Sp. 554, Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), S. 1056ff., Nutt, P. (1984), S. 446, Benbasat, I. et al. (1984),

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

unterschiedlichen Verrichtungen sind vielmehr zeitlich gleichmäßig über den gesamten Prozeßverlauf verteilt und lassen sich nicht zu zeitlich abgegrenzten Phasen zusammenfassen. Die verrichtungsorientierte Phasengliederung kann daher der empirischen Erhebung nicht als sinnvolle Strukturierung des Transaktionsprozesses zugrundegelegt werden.

Die *objektorientierte Phasengliederung* entspricht dagegen der Zerlegung der gesamten Transaktionsaufgabe in einzelne Teilaufgaben bzw. -objekte. In den einzelnen Phasen des Transaktionsprozesses werden dann letztlich unterschiedliche (Teil-)Objekte (z. B. Spezifikation der Leistungsanforderungen, Angebotseinholung, Erstellung der Dienstleistung etc.) bearbeitet, indem die verschiedenen Verrichtungen (z. B. informieren, suchen, bewerten, entscheiden etc.) an ihnen ausgeführt werden. Im Unterschied zur verrichtungsorientierten Phasengliederung finden sich empirische Befunde, die für die Sinnhaftigkeit einer entsprechenden objektorientierten Gliederung sprechen. So ergibt sich in der Untersuchung von Witte eine Konstanz der Mengenproportionen der einzelnen Verrichtungen in den unterschiedlichen Zeitintervallen des Entscheidungsprozesses, was als Indiz für eine objektorientierte Phasengliederung gewertet werden kann.[99] Darüber hinaus konnte in einer weiteren empirischen Untersuchung nachgewiesen werden, daß mit zunehmender Routinebildung durch Prozeßwiederholung eine objektorientierte Prozeßgliederung in den Vordergrund rückt, während die Verrichtungsorientierung an Bedeutung verliert.[100]

Um im Rahmen der vorliegenden Arbeit prozeßinduzierte Variationen der Transaktions-Center-Struktur identifizieren zu können, ist dem Transaktionsprozeß bei professionellen Dienstleistungen eine den angeführten Befunden entsprechende *objektorientierte Phasengliederung zugrunde zu legen.*

Aufbauend auf den Dienstleistungscharakteristika lassen sich in einem ersten Zugriff dabei *drei elementare (Teil-) Objekte als Mindestphasengliederung* des Transaktionsprozesses bei professionellen Dienstleistungen unterscheiden.[101] Demnach besteht der Transaktionsprozeß zumindest aus den Teilprozessen Initiierung, Auswahl eines Dienstleistungsanbieters als Transaktionspartner und Erstellung der Dienstleistung in Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Abschluß jeder dieser Phasen ist dabei durch das *Auftreten eines Schlüssel-*

S. 476ff., Pelz, D. (1983), S. 60, Wiegele, O. (1977), S. 89, Mintzberg, H./ Raisinghani, D./ Théorêt, A. (1976), S. 246ff., Klümper, P. (1969), S. 50.

[99] Vgl. Witte, E. (1992), Sp. 555, Witte, E. (1988a), S. 225 und Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), S. 1047.

[100] Vgl. Petersen, K. (1988), S. 285ff., Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), S. 1058f. und Hauschildt, J. (1993), S. 291.

[101] Vgl. Kapitel B.I.1. und C.I. sowie die Ausführungen von Corsten, H. (1986), S. 31f. zur Mehrstufigkeit der Dienstleistungsproduktion.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ereignisses bzw. eines bestimmten Ergebnisses gekennzeichnet. Ergebnis der Initiierungsphase ist die Entscheidung zur externen Beschaffung einer Dienstleistung („Wird überhaupt gekauft?"), am Ende der Anbieterauswahlphase steht der Vertragsabschluß mit einem Dienstleistungsanbieter („Was bzw. von wem wird gekauft?") und am Ende der Produktionsphase liegt das Dienstleistungsergebnis vor (z. B. in Form einer Präsentation oder eines Berichtsbandes). Nur die Anbieterauswahl- und Dienstleistungserstellungsphase sind dabei zwingend zeitlich getrennt, da der Verkauf der Dienstleistung vor ihrer Erstellung erfolgt. Hingegen können sich zeitliche Überlappungen und Rückkoppelungen zwischen Initiierungs- und Auswahlphase ergeben.[102]

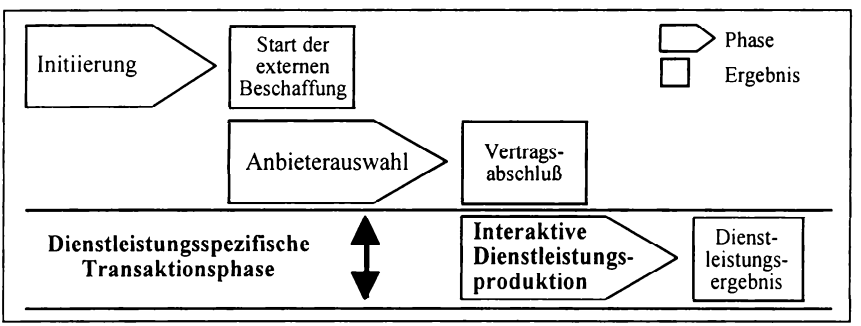


Abb. 16: Erweiterter Transaktionsprozeß bei Dienstleistungen

Im Unterschied zum Transaktionsprozeß bei Sachgütern, der keine Produktionsphase umfaßt, da eine Leistungserstellung autonom durch den ausgewählten Anbieter erfolgen kann oder bereits erfolgt ist, gilt es somit bei der Entwicklung eines Modells des Transaktionsprozesses zu berücksichtigen, daß sich Dienstleistungen durch das Vorliegen eines *erweiterten Transaktionsprozesses* auszeichnen (vgl. Abb. 16). Obwohl dieser Aspekt in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht durchaus vertreten wird,[103] findet er in empirischen Untersuchungen zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen bisher keine Berücksichtigung.[104]

---

[102] Vgl. hierzu auch die Charakterisierung von Dienstleistungen als Kontraktgüter in Kapitel B.I.1. sowie die Ausführungen von Kaas, K. (1992), S. 885, Schade, C./ Schott, E. (1993b), S. 492, Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 816 und Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 83.

[103] Vgl. Grönroos, C. (1979), S. 46f. und Jackson, R./ Neidell, L./ Lunsford, D. (1995), S. 101. Vgl. auch Kaas, K. (1992), S. 885f.

[104] Vgl. hierzu die Phasengliederungen der empirischen Arbeiten von Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 262 und Lynn, S. (1987), S. 121 im Anhang 2. Ursächlich hierfür ist wohl die weit verbreitete Nichtberücksichtigung dienstleistungsspezifischer Besonderheiten in empirischen Untersuchungen zu diesem Themenkreis. Vgl. hierzu

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenfassend läßt sich somit festhalten, daß ein Modell des Transaktionsprozesses von Dienstleistungen *zwei Anforderungen* genügen muß. Um eine entsprechende empirische Relevanz zu bieten, muß es zum einen auf einer objektorientierten Phasengliederung basieren und zum anderen der Tatsache Rechnung tragen, daß Transaktionen von Dienstleistungen nur in einem erweiterten Transaktionsprozeß erklärbar sind.[105]

b) Ableitung des Grundmodells

Die im vorigen Kapitel vorgestellte Aufschlüsselung des Transaktionsprozesses bei professionellen Dienstleistungen bietet nun eine erste, aber noch rudimentäre objektorientierte Phasengliederung. Im folgenden soll daher überprüft werden, inwieweit existierende Phasengliederungen der Organizational-Buying-Behavior- sowie der Interaktionsansätze den explizierten Anforderungen an ein Transaktionsprozeßmodell genügen und somit als Grundlage dienen können.

Als erster Ausgangspunkt für die Entwicklung einer objektorientierten Phasengliederung des Transaktionsprozesses bei professionellen Dienstleistungen kann die Vielzahl der in der Literatur vorgeschlagenen Phasenkonzepte der *Organizational-Buying-Behavior-Ansätze* dienen.[106] Trotz ihrer häufig sehr eng an das Phasentheorem angelehnten Bezeichnung der einzelnen Phasen stellen nur wenige dieser Ansätze eindeutig verrichtungsorientierte Modelle in der Tradition des Phasentheorems dar.[107] Vielmehr kann die überwiegende Mehrheit der Ansätze als objektorientierter Gliederungsversuch interpretiert werden. Denn bei genauerer Betrachtung wird in den meisten Fällen ersichtlich, daß in den Phasen nicht das Auftreten nur einer einzelnen Gattung von Verrichtungen angenommen, sondern die Bearbeitung eines bestimmten Teilobjekts wie z. B. die Angebotseinholung behauptet wird, die unter Ausführung verschiedener Verrichtungen erfolgt.[108]

Insgesamt sind die aus den Organizational-Buying-Behavior-Ansätzen entstammenden Phasengliederungen allerdings aus drei Gründen *nur bedingt als*

Kapitel C.II.3. Eine Ausnahme stellt die Arbeit von Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 12f. dar, die die Phase „manage project" berücksichtigen.

[105] Vgl. hierzu auch Kapitel B.II.2.

[106] Vgl. die Übersicht über verschiedene Phasenkonzepte im Anhang 2 sowie Johnston, W. (1981b), S. 42f. und Wind, Y./ Thomas, R. (1980), S. 243.

[107] Vgl. z. B. die Phasengliederung von Stock, J./ LaLonde, B. (1978), S. 3ff. und Kelly, P. (1974), S. 423.

[108] Vgl. z. B. Brand, G. (1972), S. 31ff., Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 13ff., Cardozo, R. (1983), S. 75, Leiblein, A. (1993), S. 6932ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Grundlage für ein Transaktionsprozeßmodell von Dienstleistungen geeignet. Zum einen bleibt die Unterteilung der Phasen in den meisten Fällen relativ unscharf, da von wenigen Ausnahmen[109] abgesehen keine explizite Definition bestimmter Phasenergebnisse oder Schlüsselereignisse erfolgt. Des weiteren findet sich bei keinem der Modelle ein Äquivalent zu der bei der Transaktion von Dienstleistungen unumgänglichen Produktionsphase. Und schließlich entbehren sie einer expliziten Berücksichtigung von Interaktionsaspekten.

Als zweiter Ausgangspunkt für die Ableitung einer objektorientierten Phasengliederung des Transaktionsprozesses wird daher auf die *Interaktionsansätze* zurückgegriffen. Während Phasengliederungen in den Organizational-Buying-Behavior-Ansätzen weit verbreitet sind, wurden sie im Rahmen der Interaktionsansätze nur in geringem Maße rezipiert.[110] So bejahen zwar Koch, Kern, Kapitza und Kirsch/Kutschker den Prozeßcharakter von Business-to-Business-Transaktionen, verzichten jedoch auf eine explizite Phasendifferenzierung im Rahmen ihrer Erhebungen. Implizit liegt diesen Arbeiten allerdings durchaus eine verrichtungsorientierte Phasengliederung zugrunde, da die Autoren jeweils die Verhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager als Erkenntnisobjekt aus dem Transaktionsprozeß isolieren.[111] Weitere verrichtungsorientierte Aggregationen von Aktivitäten finden sich zudem in den Interaktionsansätzen von Gemünden und Kraus, die grundsätzlich zwischen Problemlösungs- und Konflikthandhabungsaktivitäten unterscheiden, wobei jedoch keine zeitliche Abfolge der Aktivitäten unterstellt wird.[112] Auf Basis einer Objektorientierung unterscheidet Gemünden allerdings den Transaktionsprozeß zusätzlich in die Phasen Entscheidungsintervall, das sich bis zum Hauptentschluß, d. h. der vertraglichen Vereinbarung zwischen Anbieter und Nachfrager erstreckt, und Implementierungsintervall, in dem die Verwirklichung des entwickelten Lösungsvorschlags erfolgt.[113] Diese Unterscheidung ist in etwa deckungsgleich mit der Unterschei-

---

[109] Vgl. z. B. Strothmann, K.-H. (1979), S. 49ff., Pörner, R. (1990), S. 43ff.

[110] Eine mögliche Ursache hierfür ist wohl der starke Fokus der Interaktionsansätze auf die Erklärung und Beschreibung der Entstehung langfristiger Geschäftsbeziehungen, so daß Detailaspekte einzelner Transaktionsepisoden aus dem Blickfeld geraten. Phasengliederungen werden dementsprechend eher für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen entwickelt. Vgl. z. B. die Arbeiten von Ford, D. (1980) und Guillet de Monthoux, P. (1975).

[111] Vgl. Kern, E. (1990), S. 118ff., Koch, F.-K. (1987), S. 334, Kapitza, R. (1987), S. 58f. und 125ff., Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 1, Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 37f., Kutschker, M. (1972), S. 132.

[112] Vgl. Gemünden, H. (1981), insbesondere S. 121 und Kraus, A. (1986), S. 26f.

[113] Neben diesen beiden Phasen, die Gemünden zufolge letztlich den Transaktionsprozeß konstituieren, unterscheidet er außerdem die Phasen Initiative und Nutzung. Aufgrund ihres Charakters als offene Zeitintervalle, der in der Initiativphase häufig nur unverbindlichen Art der Aktivitäten und der sich im Nutzungsprozeß bereits ent-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dung der Phasen Anbieterauswahl und Produktion des erweiterten Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen (vgl. Abb. 16).

Umfassendere objektorientierte Phasengliederungen des Interaktionsprozesses finden sich in den Arbeiten von Backhaus/Günter und Kratz.[114] Besondere Resonanz hat dabei der *phasendifferenzierte Interaktionsansatz* von Backhaus/Günter gefunden, der vier Phasen unterscheidet, in deren Mittelpunkt jeweils die Bearbeitung eines Teilproblems steht und die von konkret identifizierbaren Schlüsselereignissen begrenzt werden: Die Voranfragephase, die alle Aktivitäten vor einer Anfrage bei bestimmten Anbietern umfaßt und mit der Anfrage bei einem oder mehreren Anbietern endet. Die Angebotserstellungsphase, in der die Aktivitäten vor allem bei den Anbietern liegen und die mit der Abgabe eines Angebots endet. Die Kundenverhandlungsphase, in der die Beurteilung der eingegangenen Angebote und gegebenenfalls eine Verhandlung darüber erfolgt. Sie schließt mit der Auftragsvergabe. Und schließlich die Abwicklungsphase, in der die Realisierung des Projektes erfolgt und die mit der Fertigstellung beendet wird (vgl. Abb. 17).

Da der Ansatz mit Blick auf Transaktionen einzeln gefertigter Güter entwickelt wurde, bei denen ebenso wie bei Dienstleistungen eine Auftragsvergabe vor der eigentlichen Leistungserstellung erfolgt, weist er große Parallelen zum erweiterten Transaktionsprozeß bei Dienstleistungen auf. Da er zudem eine ausgeprägte objektorientierte Phasengliederung mit eindeutigen Schlüsselereignissen bietet und auch Anbieter-Nachfrager-Interaktionen berücksichtigt, kann er in leicht modifizierter Form als Basis einer objektorientierten Phasengliederung des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen fungieren.

---

wickelnden weiteren Transaktionsprozesse, werden sie von ihm im weiteren Verlauf seiner Ausführungen jedoch nicht mehr berücksichtigt. Vgl. Gemünden, H. (1981), S. 97ff. Vgl. zu einer ähnlichen Unterscheidung auch Kleinaltenkamp, M. (1994b), S. 174f.

[114] Vgl. hierzu ausführlich Kratz, J. (1975), S. 56ff., Backhaus, K./ Günter, B. (1976), S. 255ff., Backhaus, K. (1982), S. 159ff., Backhaus, K. (1995), S. 59f. und S. 434ff. Die Darstellung beschränkt sich im weiteren auf den Ansatz von Backhaus/Günter, der dem Ansatz von Kratz sehr ähnlich aber etwas umfassender ist und der zudem ein Äquivalent zur oben geforderten Berücksichtigung einer Produktionsphase enthält. Eine weitere Phasengliederung hat Fitzgerald, R. (1989), S. 127 induktiv ermittelt. Da die Phasengliederung allerdings nicht eindeutig objektorientiert erfolgt und der Ansatz nicht eindeutig den Interaktionsansätzen zugeordnet werden kann, wird er in der weiteren Argumentation nicht berücksichtigt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

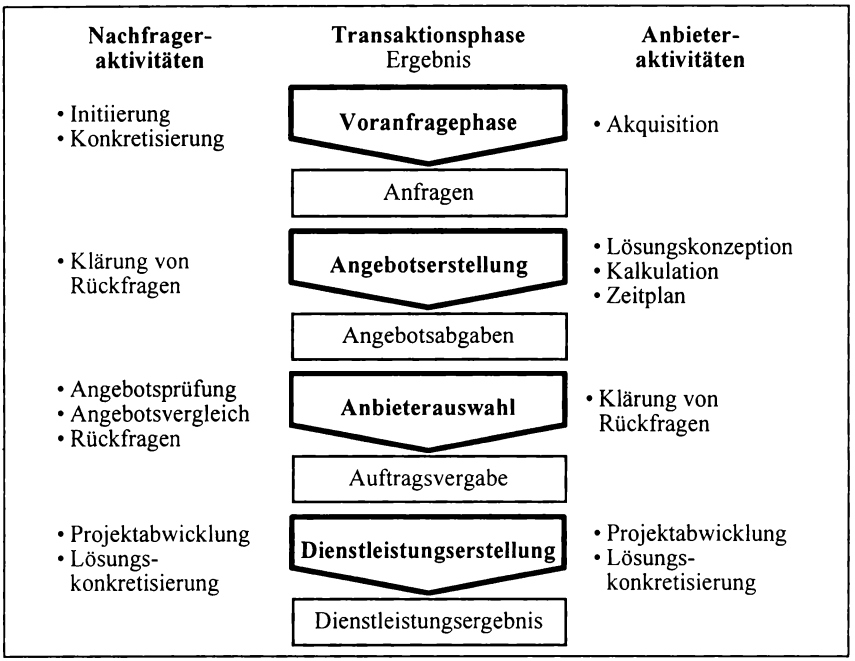


Abb. 17: Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen

Die einzelnen Phasen des Grundmodells des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen lassen sich inhaltlich nun folgendermaßen nach zentralen Aktivitäten und der Aufgabenteilung zwischen Anbieter und Nachfrager beschreiben:

- Im Rahmen der *Voranfragephase* spielt zunächst die Wahrnehmung eines Problems bzw. eines Beschaffungsbedarfes eine bedeutsame Rolle als auslösendes Moment jedes Transaktionsprozesses.[115] Je nach Problemevidenz wird die *Initiierung* einer Dienstleistungstransaktion dabei entweder intern im Nachfrageruntemehmen oder durch Akquisitionsbemühungen von Anbietern professioneller Dienstleistungen erfolgen.[116] Gleiches gilt für die

[115] Zur Erstellung professioneller Dienstleistungen müssen spezifisches Know-how und entsprechende Dienstleistungskapazitäten vorhanden sein. Da ein entsprechender Know-how- und Kapazitätsaufbau in der Regel nicht ad hoc erfolgen kann, wird in den meisten Fällen die Entscheidung über Eigenerstellung oder Fremdbezug der betreffenden Leistung im Rahmen einer Grundsatzentscheidung und nicht fallweise bei Bedarfsanfall getroffen werden. Die Problemwahrnehmung mündet daher in diesen Fällen im allgemeinen unmittelbar in einen Transaktionsprozeß. Vgl. hierzu auch Kapitel C.I.

[116] Die Problemevidenz beschreibt die Einsicht eines Nachfragers in die Tatsache, daß er eine bestimmte Dienstleistung zur Lösung seiner Probleme benötigt. Fehlende

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erste nähere *Spezifikation* der erforderlichen Dienstleistung, die bei hoher Problemevidenz intern erfolgen kann und bei geringer Problemevidenz stärker in die Akquisitionsbemühungen des Anbieters integriert ist. Grundsätzlich können in der Voranfragephase folglich bereits erste Anbieter-Nachfrager-Interaktionen auftreten, weshalb sich in dieser Phase neben dem Buying Center auch das Transaktions-Center erstmals konstituieren kann. Den Abschluß der Voranfragephase, in deren Verlauf primär die Erfüllung von Problemlösungsaufgaben erfolgt,[117] bilden schließlich (formelle oder informelle) *Anfragen* bei einem oder mehreren Anbietern der benötigten professionellen Dienstleistung, wodurch das „Gesetz des Handelns"[118] auf die Anbieterseite übertragen wird.[119]

- Die sich anschließende *Angebotserstellungsphase* ist in erster Linie durch Anbieteraktivitäten gekennzeichnet, die sich vor allem auf eine detailliertere Erarbeitung der Lösungskonzeption sowie die Formulierung der Austauschkonditionen wie z. B. Preis und Erstellungszeitraum beziehen.[120] Da sich die Aktivitäten des Nachfragers in dieser Phase auf die Klärung von Rückfragen durch den Anbieter beschränken, ist sie zur Erklärung des Beschaffungsverhaltens von geringer Relevanz und wird folglich nicht weiter vertieft.[121]

Problemevidenz äußert sich dabei darin, daß der Nachfrager entweder nicht erkennt, daß ihm die Inanspruchnahme einer professionellen Dienstleistung bei der Lösung seiner Probleme hilfreich sein könnte, oder aber daß er nicht präzisieren kann, welche Art von Dienstleistung für seine Belange die richtige ist. Bei Problemevidenz ist sich der Nachfrager hingegen im klaren darüber, welche professionelle Dienstleistung er benötigt. Vgl. hierzu Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 506f.

[117] Zur Aufgliederung der Interaktionsaufgabe in Problemlösungs- und Konflikthandhabungsaufgaben vgl. Kapitel D.I.3.

[118] Kratz, J. (1975), S. 56.

[119] Anfragen in Form stark formalisierter Ausschreibungen sind dabei im Verhältnis zu freihändigen Vergaben im Bereich professioneller Dienstleistungen selten anzutreffen. Vgl. z. B. Haynes, J./ Rothe, J. (1974), S. 70. Bedeutender Grund hierfür dürfte sein, daß der Einsatz von Ausschreibungen vor allem bei hinsichtlich Qualität und Quantität klar spezifizierten Leistungen sinnvoll eingesetzt werden kann, was bei professionellen Dienstleistungen problematisch zu erreichen ist. Vgl. hierzu Kuß, A. (1977), S. 63.

[120] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 437f., Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 126, Kratz, J. (1975), S. 64ff.

[121] Demgegenüber kann die Angebotserstellungsphase für den Anbieter durchaus von zentraler Bedeutung sein, da die Entscheidung für die Erstellung eines Angebots beträchtliche Kosten verursachen kann. Im Rahmen von Transaktionen professioneller Dienstleistungen trifft dies vor allem auf die Erstellung von Wettbewerbspräsentationen und die Teilnahme am weitgehend formalisierten Ausschreibungsverfahren zu. Vgl.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Mit dem Eingang der (schriftlichen oder mündlichen) Angebote beim Nachfrager endet die Angebotserstellungsphase und beginnt die Phase der *Anbieterauswahl*. In ihrem Rahmen stehen auf Nachfragerseite vor allem Aktivitäten der *Angebotsprüfung* und des *Angebotsvergleichs* im Mittelpunkt. Hier gilt es zu beachten, daß einer eingehenden Angebotsprüfung die Evaluierungs- und Vergleichsproblematik von Dienstleistungen entgegensteht, so daß sich die Auswahl möglicherweise weg von der Beurteilung der eigentlichen im Angebot formulierten Leistung hin zur Beurteilung des Anbieters als geeignetem Transaktionspartner verschiebt.[122] Aus den abgegebenen Angeboten können sich schließlich wiederum Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager ergeben, indem noch offene Punkte Gegenstand von Rückfragen durch den Nachfrager werden, oder aber Verhandlungen über strittige Angebotsinhalte geführt werden.[123] Je nach Art und Anzahl der zu verhandelnden Punkte können in dieser Phase folglich Konflikthandhabungsaufgaben eine dominierende Rolle einnehmen. Ihren Abschluß findet die Anbieterauswahlphase nach Klärung aller offenen Fragen in der *Auftragsvergabe* an einen Dienstleistungsanbieter.
- Die Phase der *Dienstleistungserstellung* beinhaltet schließlich alle Aktivitäten der Projektabwicklung. Hierzu zählen vor allem Aktivitäten, die eine weitere Konkretisierung der zuvor entworfenen Lösungskonzeption betreffen, sowie die Ausführung einzelner zur Dienstleistungsproduktion notwendiger Aktivitäten. In dieser Phase spielen die Interaktionen und die Frage der Aufgabenteilung zwischen Anbieter und Nachfrager eine herausragende Rolle. Den Abschluß der Phase der Dienstleistungserstellung und gleichzeitig auch das Ende des Transaktionsprozesses einer konkreten Transaktionsepisode markiert letztlich die *Vorlage des Dienstleistungsergebnisses*, die vor allem bei professionellen Dienstleistungen häufig in Form einer Präsentation, einer Abschlußsitzung oder aber eines Berichtsbandes auftritt.[124]

Die empirische Analyse des Transaktionsprozesses bei professionellen Dienstleistungen auf Basis des hier entwickelten Grundmodells des Transaktionsprozesses bietet nun folgende Vorteile:

---

hierzu z. B. o. V. (1980), S. 25, Myers, J. (1969), S. 41f. sowie allgemein Backhaus, K. (1995), S. 441f.

[122] Vgl. hierzu Kapitel C.I.

[123] Zu verschiedenen Verhandlungsinhalten vgl. Backhaus, K. (1995), S. 525ff., Koch, F.-K. (1987), S. 416f., Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 131ff. und Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 53.

[124] Abschlußpräsentationen sind beispielsweise häufig bei Marketing-Dienstleistungen, Marktforschungs- und Unternehmensberatungsleistungen als Projektabschluß anzutreffen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Unter inhaltlichen Gesichtspunkten kann mittels des Phasenmodells die strukturelle Betrachtung des Transaktionsverhaltens durch eine Prozeßbetrachtung ergänzt werden, indem Veränderungen der Strukturvariablen im Prozeßverlauf erfaßt und dargestellt werden können und so dem tatsächlichem Prozeßcharakter von Business-to-Business-Transaktionen Rechnung getragen wird.[125] Im Rahmen der Analyse des Transaktionsprozesses ist dies insbesondere deshalb von Bedeutung, da vermutet werden kann, daß die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielsetzungen der einzelnen Phasen zu jeweils unterschiedlichen Integrations- und Interaktionsmustern führen.
- In methodischer Hinsicht haben verschiedene Untersuchungen gezeigt, daß die empirische Ermittlung der Integrations- und Interaktionsstruktur valider erfolgt, wenn nicht auf die gesamte Transaktionsaufgabe, sondern auf eine Dekomposition in einzelne spezifische Teilaufgaben abgestellt wird.[126]

Allerdings lenkt die Phasengliederung das Augenmerk nicht nur auf Aspekte der dynamischen Variation von Variablen im Verlauf des Transaktionsprozesses. Durch die objektorientierte Phasengliederung mit ihren von außen identifizierbaren Meilensteinen wird vielmehr auch verdeutlicht, daß die einzelnen Phasen interessante Etappen der Entscheidungsfindung sind.[127] Insbesondere wird dabei offensichtlich, daß die Auswahl eines Anbieters als Transaktionspartner verschiedene Stufen durchläuft, so daß der Auswahlprozeß als besonders interessante Phase aus dem gesamten Transaktionsprozeß herausgelöst und im folgenden Kapitel näher konkretisiert wird.

---

[125] Vgl. z. B. Kern, E. (1987), S. 59 und Dörner, D. (1987), S. 339.

[126] Vgl. Corfman, K. (1991), S. 134, Kohli, A./ Zaltman, G. (1988), S. 202f., Silk, A./ Kalwani, M. (1982), S. 178ff., Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980b), S. 333. Durch die Beschränkung der Transaktionsprozeßgliederung auf nur vier Phasen wird darüber hinaus der Tatsache Rechnung getragen, daß zu spezifisch gefaßte Teilprojekte von Transaktion zu Transaktion variieren können und so keine allgemeine Gültigkeit über verschiedene Transaktionsepisoden hinweg mehr besteht. Vgl. Smith, D./ Taylor, R. (1985), S. 58, Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980b), S. 333, Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978b), S. 19, Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 31 sowie Hauschildt, J. (1993), S. 289.

[127] Vgl. Fitzgerald, R. (1989), S. 48 und Kratz, J. (1975), S. 54.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Stufenmodell des Auswahlprozesses

Von besonderer Bedeutung für das Marketing professioneller Dienstleistungsanbieter ist die Frage, wie der Nachfrager[128] die Auswahlentscheidung zugunsten eines konkreten Anbieters aus dem Universum aller potentiellen Anbieter trifft. In einem Modell zur Analyse von Transaktionen professioneller Dienstleistungen bietet es sich daher an, die Phase der Anbieterauswahl und damit den Teilprozeß der Auswahlentscheidung einer quasi mikroskopischen Betrachtung zu unterziehen.

Die Auswahlentscheidung läßt sich grundsätzlich als *stufenförmiger Selektions- und Reduktionsprozeß* modellieren (vgl. Abb. 18).

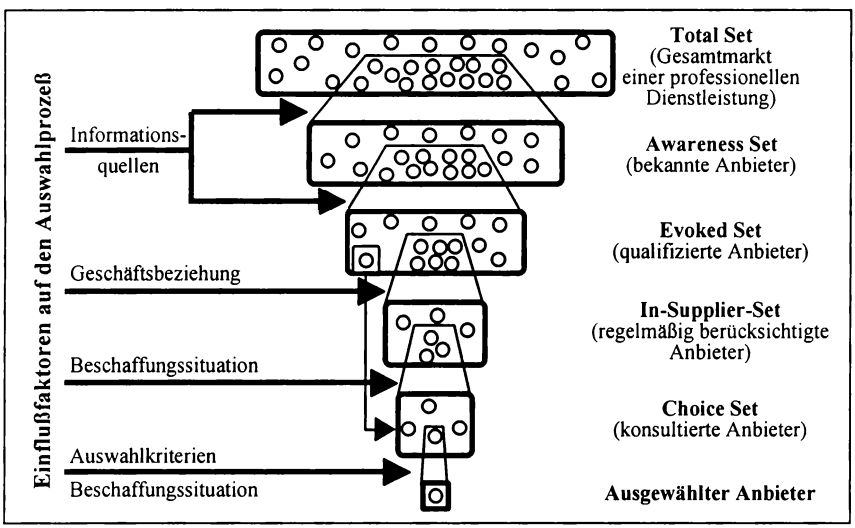


Abb. 18: Stufenmodell des Auswahlprozesses

In dessen Verlauf erfolgt jeweils die Reduktion einer hierarchisch höheren Anbietergesamtheit auf eine Teilmenge, die dann wiederum die relevante Auswahlgesamtheit für die nächste Reduktionsstufe repräsentiert. Jede sukzessive Verringerung der relevanten Auswahlgesamtheit läßt sich dabei mit empirisch erhebbaren Variablen in Verbindung bringen, die in enger Verbindung mit der

[128] Der Terminus „Nachfrager" wird in diesem Zusammenhang als Synonym sowohl für den einzelnen Entscheidungs- und Interaktionsträger wie auch für das Buying Center als Ganzes verwendet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sukzessiven Selektion stehen und von großer Relevanz für professionelle Dienstleistungsanbieter sind.[129]

Den Ausgangspunkt eines derartigen Stufenmodells des Auswahlprozesses stellt die im *Total Set* repräsentierte Menge aller Anbieter im Gesamtmarkt der fokalen professionellen Dienstleistung dar. Aus diesem Gesamtmarkt ist dem Nachfrager allerdings nur ein Bruchteil der darin vertretenen Anbieter bekannt. Diese Menge bekannter Anbieter wird als *Awareness Set* bezeichnet.[130]

Das Awareness Set ist jedoch nicht mit den tatsächlich in Betracht gezogenen Anbieteralternativen identisch. Vielmehr muß berücksichtigt werden, daß der Nachfrager wiederum nur einen Bruchteil der im Awareness Set vertretenen Anbieter als *relevante und qualifizierte Alternativen* für eine Dienstleistungstransaktion erachtet. Und nur diejenigen Dienstleistungsanbieter, die in dieser als *Evoked Set* bezeichneten Alternativenmenge vertreten sind, haben letztlich eine Chance, als Transaktionspartner gewählt zu werden.[131]

Die Aufnahme eines Anbieters professioneller Dienstleistungen ins Evoked Set der Nachfrager ist dabei in erster Linie von der Kommunikationspolitik des Anbieters abhängig, deren Ziel es sein muß, den Anbieter den Nachfragern nachhaltig bekannt zu machen und ihn als qualifizierten Anbieter zu etablieren.[132] Neben den im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik eingesetzten kommerziell motivierten Informationsmedien der Anbieter sind die Nachfrager einer Dienstleistung allerdings auch nicht-kommerziell motivierter Kommunikation, wie z. B. Gesprächen mit Fachkollegen oder dem redaktionellen Teil von Fachzeitschriften, ausgesetzt, die somit ebenfalls als relevante Informationsmedien

---

[129] Eine Modellierung bzw. Konzeptionalisierung des Auswahlprozesses als sukzessive Reduktion der Auswahlgesamtheit findet sich in ähnlicher, wenn auch weniger detaillierter Form mit zum Teil anderen Schwerpunkten beispielsweise auch bei Nyberg, K. (1988) zit. nach Edvardsson, B. (1990), S. 11f., Maister, D. (1982), S. 111f., Wilson, A. (1972), S. 43, Jackson, R. (1988), S. 80f., Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 79f., Möller, K. (1985), S. 8, Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a), S. 33ff., Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), S. 23 sowie im Bereich des Konsumentenverhaltens bei Kroeber-Riel, W. (1992), S. 409ff. und Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 277.

[130] Vgl. z. B. Heide, J./ Weiss, A. (1995), S. 31, Roberts, J./ Lattin, J. (1991), S. 429, Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), S. 23 sowie Trommsdorff, V. (1993), S. 91 und Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 277.

[131] Vgl. z. B. Howard, J./ Sheth, J. (1969), S. 26 und Grønhaug, K. (1973), S. 232 sowie Heide, J./ Weiss, A. (1995), S. 31, Lehmann, D./ Pan, Y. (1994), S. 364 und Roberts, J./ Lattin, J. (1991), S. 430, die den Begriff Consideration Set weitgehend synonym für den Begriff Evoked Set verwenden.

[132] Vgl. z. B. Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a), S. 93ff., Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), S. 23, Kroeber-Riel, W. (1992), S. 411, Strothmann, K.-H. (1979), S. 50.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

virulent werden.[133] Empirisch stellt sich somit die Frage, wie groß die *Bedeutung einzelner Typen von Informationsmedien* für die Aufnahme ins Evoked Set ist.

Im Rahmen von Business-to-Business-Transaktionen kann nun aber nicht davon ausgegangen werden, daß alle im Evoked Set enthaltenen Anbieter professioneller Dienstleistungen die gleiche Wahrscheinlichkeit besitzen ausgewählt zu werden. Vielmehr muß angenommen werden, daß einige Anbieter eine bevorzugte Position inne haben, da mit ihnen regelmäßig zusammengearbeitet wird bzw. eine längerfristige *Geschäftsbeziehung* zu ihnen besteht (sogenannte In-Supplier).[134] Die Gesamtheit dieser regelmäßig berücksichtigten In-Supplier läßt sich als Vorzugsliste oder *In-Supplier-Set* interpretieren, das sowohl informal als auch formal in Form einer „approved vendor list" auftreten kann und im Extremfall des Single Sourcing nur einen einzigen Anbieter für eine Dienstleistung enthält.[135] Dabei wird vor allem betont, daß der Aufbau und Erhalt einer relativ stabilen Geschäftsbeziehung zu den in der Vorzugsliste enthaltenen Dienstleistungsanbietern zu gegenseitigen Lern- und Anpassungsprozessen führen kann, die sich in der *vereinfachten Abwicklung* einzelner Transaktionen niederschlagen.[136] Empirisch ist somit zu klären, ob entsprechende In-Supplier-Sets bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen existieren und wieviele Anbieter diese In-Supplier-Sets gegebenenfalls umfassen. Des weiteren stellt sich die Frage welche Vorteile sich bei der Transaktion professioneller Dienstleistungen aus der Etablierung von Geschäftsbeziehungen ergeben und unter welchen Bedingungen eine Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter terminiert wird.

Als weitere Selektionsstufe folgt schließlich die Menge aller Dienstleistungsanbieter, zu denen im Rahmen einer *konkreten Transaktion* in Form von Anfra-

---

[133] Zu den verschiedenen Typen von Informationsmedien vgl. Kapitel C.II.3.

[134] Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 195ff., Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 66, Backhaus, K. (1982), S. 328ff., Specht, G. (1985), S. 105f., Puto, C./ Patton, W./ King, R. (1985), S. 93f., Cardozo, R./ Cagley, J. (1971), S. 331, sowie den Überblick über empirische Befunde der Bevorzugung von In-Suppliern bei der Einholung von Angeboten bei Hammann, P./ Lohrberg, W. (1986), S. 29f.

[135] „Approved vendor lists" repräsentieren einen offiziellen Pool potentieller Lieferanten, von denen der Bezug einer bestimmten Leistung zulässig ist. Vgl. hierzu Jackson, R. (1988), S. 81f., Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 80 und Jennings, R./ Plank, R. (1995), S. 411f. Zum Single Sourcing vgl. Bedacht, F. (1995), S. 87ff. und Homburg, C. (1995), S. 814ff.

[136] Vgl. z. B. Gemünden, H./ Heydebreck, P. (1994), S. 259ff., Möller, K./ Wilson, D. (1994), S. 59ff., Woodside, A./ Wilson, E./ Milner, P. (1992), S. 265f., Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1082, Hakånsson, H. (1982), S. 18 und S. 21f., Ford, D. (1984), S. 101f., Ford, D. (1982), S. 289, Ford, D. (1980), S. 341ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen und Konsultationen tatsächlich Kontakt aufgenommen wird. Diese Menge angesprochener Anbieter läßt sich als *Choice Set* interpretieren, da sie die Auswahlbasis für die endgültige Entscheidung zugunsten eines Dienstleistungsanbieters darstellt und die Alternativen enthält, die grundsätzlich die Kriterien der Akzeptabilität erfüllen.[137] Dieses Choice Set läßt sich zum einen hinsichtlich der *Anzahl* der darin enthaltenen Alternativen beschreiben, die letztlich die Konkurrenzintensität der Auswahl repräsentiert. Zum anderen besteht es nicht zwingend ausschließlich aus bereits bekannten Anbietern, sondern es läßt sich in Abhängigkeit der Frage, ob nur In-Supplier aus der Vorzugsliste darin enthalten sind oder auch Anbieter, zu denen bisher keine Geschäftsbeziehung bestand, als *offenes oder geschlossenes Set* klassifizieren.[138] Dabei stellt sich insbesondere die Frage von welchen Einflußfaktoren der Umfang dieses Choice Set abhängt und unter welchen Bedingungen ein offenes oder geschlossenes Set vorliegt.

Als Haupteinflußfaktor auf die Anzahl und Zusammensetzung der angefragten Anbieter wird vor allem die *Beschaffungssituation* gesehen.[139] In theoretischen Ableitungen wird dabei üblicherweise davon ausgegangen, daß mit zunehmender Neuigkeit und Unsicherheit der jeweiligen Transaktionsaufgabe rationales Verhalten dominiert, indem das Suchverhalten intensiviert und die Zahl berücksichtigter Alternativen erhöht wird, und somit die Tendenz zu einem größeren und offenen Choice Set besteht.[140] Die empirischen Befunde hierzu zeichnen jedoch ein uneinheitliches Bild. So belegen zwar einige Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen der Zahl konsultierter Anbieter und Variablen der Neuigkeit bzw. Unsicherheit der Beschaffungssituation.[141]

---

[137] Vgl. Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), S. 277 sowie die empirische Untersuchung von Vyas, N./ Woodside, A. (1984), S. 33ff., die zu dem Ergebnis kommen, daß Beschaffungsmanager zur Auswahl der prinzipiell qualifizierten Anbieter zunächst eine konjunktive Entscheidungsheuristik verwenden, nach der die Anbieter einen Mindeststandard bei allen relevanten Kriterien erfüllen müssen. Eine anschließende eventuell nötige Reduktion der Zahl der Anbieter im Choice Set erfolgt hingegen nach einer lexikographischen Entscheidungsregel, bei der die Erfüllung relevanter Kriterien durch eine Anbieter in der Reihenfolge der Wichtigkeit der Kriterien überprüft wird. Zu den verschiedenen Entscheidungsregeln bei der Anbieterauswahl vgl. Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 105f., Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 88f. oder Kroeber-Riel, W. (1992), S. 405ff.

[138] Vgl. Heide, J./ Weiss, A. (1995), S. 31.

[139] Zur Ableitung der zentralen Variablen der Beschaffungssituation vgl. Kapitel D.III.

[140] Vgl. v. a. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 26ff. sowie Heide, J./ Weiss, A. (1995), S. 31f., Gemünden, H. (1985), S. 27 und Hakånsson, H./ Wootz, B. (1975), S. 47.

[141] Vgl. im Zusammenhang mit der Neuheit der Beschaffungssituation z. B. Grønhaug, K. (1975a), S. 20, Grønhaug, K. (1976), S. 227. Im Zusammenhang mit dem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Andere Untersuchungen lassen hingegen eher eine Unabhängigkeit der Zahl berücksichtigter Alternativen von der konkreten Beschaffungssituation vermuten.[142] Ebenso uneinheitlich sind die Befunde zur Frage, ob in Beschaffungssituationen höherer Novität und Unsicherheit eher eine Tendenz zu einem offenen oder geschlossenen Choice Set besteht.[143] Insbesondere bei professionellen Dienstleistungen, bei denen sich aufgrund der Intangibilität des Leistungsangebots verschiedene Anbieteralternativen nur eingeschränkt beurteilen und vergleichen lassen, erscheint es vor diesem Hintergrund plausibel anzunehmen, daß mit zunehmender Unsicherheit der Beschaffungssituation die Risikoreduktionsstrategie zwar in einer Erhöhung der Zahl angesprochener Anbieter bei jedoch gleichzeitiger Beschränkung auf bekannte Anbieter besteht.[144]

Als letzte Stufe des Auswahlprozesses folgt schließlich die *Auswahl eines Anbieters* aus dem Choice Set. Damit werden letztlich auch die *Auswahlkriterien*, die der Auswahlentscheidung zugrunde liegen, zu einem erklärungsbedürftigen empirischen Phänomen.[145] In allen Fällen, in denen der Auswahlentscheidung ein offenes Choice Set zugrunde liegt, ist dabei vor allem die Frage aufzuwerfen, unter welchen Bedingungen sich die Nachfrager lieferantentreu verhalten oder die Auswahlentscheidung zugunsten eines Anbieters treffen, zu dem bisher keine Geschäftsbeziehung bestand, der also nicht gleichzeitig *Element des In-Supplier-Set* ist.

Im Sachgutbereich läßt sich dabei feststellen, daß unabhängig von der konkreten Beschaffungssituation eine starke *Tendenz zur Bevorzugung eines In-Suppliers* besteht, solange dessen Leistung als zufriedenstellend empfunden

---

Risiko bzw. der Unsicherheit vgl. z. B. Newall, J. (1977), S. 199f., Cardozo, R./ Cagley, J. (1971), S. 332 sowie Weiss, A./ Heide, J. (1993), S. 228.

[142] Vgl. im Zusammenhang mit der Neuheit der Beschaffungssituation z. B. Doyle, P./ Woodside, A./ Michell, P. (1979), S. 9, Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 82. Im Zusammenhang mit dem Risiko bzw. der Unsicherheit vgl. z. B. Hakånsson, H./ Wootz, B. (1975), S. 50, Luffman, G. (1974a), S. 106.

[143] Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 82 und Heide, J./ Weiss, A. (1995), S. 38f. stellen eine Tendenz zu einem offenen Choice Set fest, Luffman, G. (1974a), S. 105 dagegen den gegenläufigen Befund.

[144] Vgl. Kapitel C.I. sowie allgemein Gemünden, H. (1985), S. 27, Crittenden, V./ Scott, C./ Moriarty, R. (1987), S. 389, Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 73, Cardozo, R./ Cagley, J. (1971), S. 331. Für diese Hypothese spricht des weiteren die Synopse empirischer Studien zum Beschaffungsverhalten bei Gemünden, H. (1981), S. 147ff., aus der hervorgeht, daß in ungefähr einem Viertel bis zu einem Drittel aller untersuchten Fälle nur ein Angebot eingeholt wurde.

[145] Vgl. hierzu auch die Übersicht über empirische Studien zu den Auswahlkriterien bei professionellen Dienstleistungen in Kapitel C.II.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird.[146] In Wiederkaufsituationen mit geringer Novität, in denen identische Leistungen wiederholt beschafft werden, wird die Auftragsvergabe an einen In-Supplier in der Regel als Vereinfachungsmaßnahme begründet, die dazu dient, das mit einem Anbieterwechsel verbundene Risiko zu senken. Aber auch in Situationen hoher Neuigkeit und Unsicherheit wird die Bevorzugung von In-Suppliern als wirksame Maßnahme zur Reduktion des Beschaffungsrisikos gesehen.[147] Da sich darüber hinaus Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern durch einen höheren Anteil an Erfahrungseigenschaften auszeichnen,[148] dürfte die Tendenz zur Auswahl eines In-Suppliers bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen entsprechend stark ausgeprägt sein.[149] Damit stellt sich letztlich die Frage, unter welchen Bedingungen bzw. in welchen Beschaffungssituationen überhaupt eine *Auftragsvergabe an neue Anbieter* (Out-Supplier) erfolgt.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß sich der Auswahlprozeß professioneller Dienstleistungsanbieter anhand des dargelegten Stufenmodells als schrittweise Reduktion der Auswahlbasis modellieren läßt. Die Reduktion erfolgt dabei vom Total Set über das Awareness Set und Evoked Set bis zum In-Supplier-Set weitgehend *unabhängig von einer konkreten Transaktionsepisode* und ist durch die Nutzung von Informationsquellen und möglichen Vorteilen der Etablierung von Geschäftsbeziehungen beeinflußt. Um die Auswahlentscheidung erklären zu können, muß die Reduktion zum *Choice Set*, dessen Umfang und Zusammensetzung sowie die letztliche Entscheidung zugunsten eines Anbieters hingegen *in Abhängigkeit der konkreten Transaktion* betrachtet werden.

3. Zusammenfassung der prozessualen Betrachtung

Mit der Darlegung des Transaktionsprozesses ist somit die zweite Analyseebene des Transaktionsverhaltens expliziert. Zusammenfassend läßt dabei die Berücksichtigung einer prozessualen Perspektive des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen vor allem zwei Aspekte deutlich werden.

---

[146] Vgl. z. B. die empirischen Befunde von Wind, Y. (1970), S. 452, Cunningham, M./ White, J. (1973), S. 194ff. und Specht, G. (1985), S. 113.

[147] Vgl. hierzu Moriarty, R. (1983), S. 22, Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 64ff., Jarvis, L./ Wilcox, J. (1977), S. 10f., Cunningham, M./ Kettlewood, K. (1976), S. 63ff., Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 101f., Fahn, E. (1972), S. 63, Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 201ff.

[148] Vgl. Kapitel B.II.4.

[149] Vgl. hierzu auch Büker, B. (1991), S. 34 und Zeithaml, V. (1981), S. 188f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zum einen ermöglicht die Zugrundelegung einer objektorientierten Phasengliederung die Analyse dynamischer Variationen der Transaktions-Center-Struktur im Verlauf des Transaktionsprozesses. Zum anderen wird der Blick auf den Prozeß der Anbieterauswahl gelenkt, der sich als Stufenmodell modellieren läßt und den es einer detaillierten mikroskopischen Analyse zu unterziehen gilt.

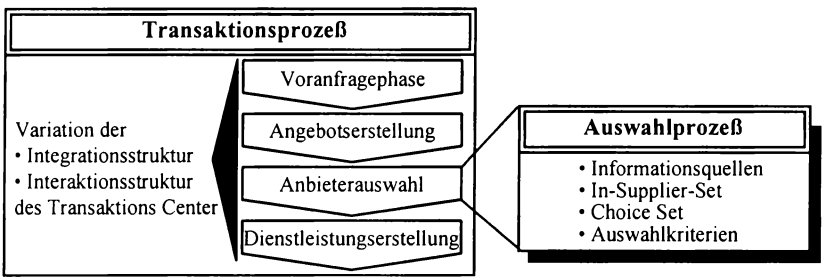


Abb. 19: Dimensionen und Variablen des Transaktionsprozesses

Die kombinierte Betrachtung des phasenabhängig variierenden Transaktions-Center-Struktur mit den zentralen der Auswahlentscheidung kann so einer umfassenden Beschreibung und Erklärung des Transaktionsverhaltens dienen. Einen zusammenfassenden Überblick über die dabei zu berücksichtigenden Variablen gibt Abb. 19.

III. Kontext des Beschaffungsverhaltens

Aus den bisherigen Ausführungen zur Transaktions-Center-Struktur und zum Transaktionsprozeß wurde deutlich, daß sich das Transaktionsverhalten auch in einzelnen Nachfragerunternehmen nicht immer gleich vollzieht. Vielmehr muß davon ausgegangen werden, daß sich in Abhängigkeit bestimmter Einflußfaktoren, die den Kontext des Beschaffungsverhaltens determinieren, jeweils spezifische Ausprägungen der Transaktions-Center-Struktur und des Transaktionsprozesses ergeben.[150] In dem Maße, in dem es dabei gelingt, Abhängigkeiten zwischen Kontextvariablen und den Ausprägungen des Beschaffungsverhaltens nachzuweisen, lassen sich detailliertere Erkenntnisse für das Marketing von Anbietern professioneller Dienstleistungen generieren, indem die Kontextfakto-

[150] Vgl. z. B. Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 165, Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), S. 53f., Håkansson, H./ Östberg, C. (1975), S. 115f., Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 31 und Arnold, U. (1982), S. 104. Grundsätzlich ist es auch denkbar, daß der Transaktionsprozeß von Intersituationsvariablen beeinflußt wird, die die Anbieterunternehmung und die Beziehung zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmung beschreiben. Vgl. z. B. Specht, G. (1986), S. 271f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ren beispielsweise als Segmentierungskriterien für eine Marktsegmentierung dienen können.[151]

Die relevanten Kontextfaktoren des Beschaffungsverhaltens lassen sich in die zwei Gruppen aufgabenbezogene (Abschnitt 1.) und unternehmensbezogene (Abschnitt 2.) Merkmale gliedern.[152] Die aufgabenbezogenen Merkmale stehen dabei in unmittelbarem Zusammenhang mit der jeweiligen Transaktionsepisode und beschreiben daher letztlich die Beschaffungssituation im engeren Sinn, während die unternehmensbezogenen Merkmale im Nachfragerunternehmen verwurzelt und über verschiedene Transaktionen hinweg konstant sind.

1. Aufgabenbezogene Kontextfaktoren: Die Beschaffungssituation

Gehaltvolle Aussagen über den Transaktionsprozeß und die Transaktions-Center-Struktur können nur getroffen werden, wenn an einer spezifischen Transaktion mit ihren jeweiligen Merkmalen angesetzt wird.[153] Die Bezeichnung Beschaffungssituation wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit dabei wie in den Organizational-Buying-Behavior-Ansätzen üblich ausschließlich in Bezug auf aufgabenbezogenen und nicht auf unternehmensbezogenen Kontextfaktoren des Beschaffungsverhaltens verwendet. Als zentrale aufgabenbezogene Merkmale zur Charakterisierung der Beschaffungssituation gelten die Kaufklasse und das mit der spezifischen Transaktionsaufgabe verbundene Risiko.[154]

a) Kaufklasse

In ihrem vielfach rezipierten Ansatz unterscheiden Robinson/Faris/Wind drei verschiedene Kaufklassen (Buyclasses), in die jede Beschaffungssituation ein-

---

[151] Vgl. z. B. Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 127, Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), S. 54f., Moriarty, R. (1983), S. 19, Cardozo, R. (1980), S. 264, Newall, J. (1977), S. 170 sowie Koch, F.-K. (1987), S. 37f.

[152] Zur Bedeutung dieser Kontextfaktoren für das organisationale Beschaffungsverhalten vgl. Sheth, J. (1973), S. 54, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 148, Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), S. 181, Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 166f., Möller, K./ Wilson, D. (1994), S. 66f. und Backhaus, K. (1995), S. 51.

[153] Vgl. Kapitel C.II.4. und Arnold, U. (1982), S. 104f.

[154] Vgl. z. B. Sheth, J. (1973), S. 54, der als dritte Variable zusätzlich den Zeitdruck berücksichtigt, Wilson, E./ Lilien, G./ Wilson, D. (1991), S. 453 oder Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 169ff., die auch einen Überblick über die Vielzahl der in der Literatur vorgeschlagenen aufgabenbezogenen Kontextfaktoren geben. Vgl. hierzu auch Kapitel B.II.3.b.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ordenbar ist:[155] den *Neukauf* (new task), den *modifizierten Wiederkauf* (modified rebuy) und den *reinen Wiederkauf* (straight rebuy). Basis dieser Klassifizierung sind die drei jeweils ordinal skalierten Variablen Neuigkeitsgrad des Beschaffungsproblems, Informationsbedarf und Anzahl berücksichtigter Alternativen (vgl. Abb. 20).

		Kaufklasse		
		Neukauf	Modifizierter Wiederkauf	Reiner Wiederkauf
Charakteristikum	Neuheit des Problems	hoch	mittel	niedrig
	Informations-bedarf	maximal	eingeschränkt	minimal
	Berücksichtigung neuer Alternativen	bedeutend	begrenzt	keine

Abb. 20: Charakteristika der Kaufklasse[156]

Der *Neuigkeitsgrad* des Beschaffungsproblems stellt dabei nach Ansicht von Robinson/Faris/Wind das dominierende Merkmal dar, das bereits eine grundlegende Differenzierung der Kaufklasse erlaubt und zu dem der benötigte Informationsbedarf sowie die Anzahl berücksichtigter Alternativen in einer engen Beziehung stehen.[157] Aufgrund dieser besonderen Bedeutung des Neuigkeitsgrades als Determinante der Beschaffungssituation wurde der Neuigkeitsgrad in einer Reihe empirischer Untersuchungen als alleiniges Kriterium zur Definition der Kaufklasse herangezogen.[158]

Ein *Neukauf* liegt demnach dann vor, wenn das entsprechende Beschaffungsproblem erstmals im Nachfragerunternehmen auftritt und die Buying-Center-Mitglieder dementsprechend über keine oder nur wenige relevante Erfahrungen verfügen. Aufgrund der mangelnden Vertrautheit der Buying-Center-Mitglieder mit dem Beschaffungsproblem gehen Robinson/Faris/Wind davon aus, daß eine

---

155 Vgl. hierzu und zum folgenden Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 22ff. Ähnliche Klassifikationen von Kaufsituationen existieren auch in der Theorie des Konsumentenverhaltens. Vgl. z. B. Kaas, K. (1994), S. 520, Trommsdorff, V. (1993), S. 246 oder Kroeber-Riel, W. (1992), S. 371ff.

156 Eigene Darstellung in Anlehnung an Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 25.

157 Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 25.

158 Vgl. z. B. Kern, E. (1990), S. 59f., McQuiston, D. (1989), S. 69, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 148f., Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 247, Grønhaug, K. (1975b), S. 266ff. oder Kutschker, M. (1972), S. 45.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

intensive Informationssuche stattfindet und der Versuch unternommen wird, möglichst viele verschiedene Anbieteralternativen zu identifizieren.

Den anderen Extremtyp repräsentiert der *reine Wiederkauf*. Hierbei handelt es sich um regelmäßig wiederkehrende Beschaffungsvorgänge. Aufgrund der umfngreichen Erfahrung mit dem entsprechenden Beschaffungsproblem besitzen sie den Charakter von Routinebeschaffungen, in denen keine neuen Alternativen berücksichtigt und Informationen nur in geringem Umfang benötigt werden.

Zwischen diesen beiden Extremtypen ist der *modifizierte Wiederkauf* als Residualkategorie angesiedelt, der dementsprechend weniger prägnant beschrieben werden kann. Er entsteht entweder aus einer Neukaufsituation, zu der aufgrund der Wiederholung bereits gewisse Erfahrungen vorliegen, oder aber aus einem reinen Wiederkauf, bei dem in Teilbereichen neue Lösungsmöglichkeiten gesucht werden. Als typische Fälle hierfür können ein Anbieterwechsel bei einer gegebenen Leistung[159] oder eine Modifikation bisheriger Leistungsanforderungen gelten. Der Informationsbedarf ist folglich geringer als beim Neukauf und eine Berücksichtigung neuer Alternativen erfolgt nur in begrenztem Ausmaß, indem in erster Linie bereits bekannte Alternativen berücksichtigt werden.

Aufbauend auf den Aussagen von Robinson/Faris/Wind haben eine Reihe von Autoren in empirischen Untersuchungen die Bedeutung der Kaufklasse als Einflußfaktor auf die Transaktions-Center-Struktur und den Auswahlprozeß nachgewiesen.[160] Grundsätzlich hat sich dabei auch gezeigt, daß die Kaufklasse nicht nur in ordinaler Form, sondern auch als Kontinuum zwischen Neukauf und reinem Wiederkauf konzeptionalisiert werden kann.[161]

Der große *Vorteil* des Kaufklassenansatzes besteht letztlich in seiner *Produktunabhängigkeit*. Nicht das konkrete zu beschaffende Produkt wird demnach wie von den Vertretern eines commoditiy approach als zentraler Einflußfaktor des Transaktionsverhalten gesehen.[162] Vielmehr kann sich in Abhängigkeit der

---

[159] Vgl. hierzu insbesondere Brand, G. (1972), S. 71, der den modifizierten Wiederkauf explizit auf den Fall eines Anbieterwechsels eingrenzt.

[160] Vgl. z. B. Bunn, M. (1993), S. 51, Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 82, Matthyssens, P./ Faes, W. (1985), S. 148, Naumann, E./ Lincoln, D./ McWilliams, R. (1984), S. 119, Doyle, P./ Woodside, A./ Michell, P. (1979), S. 10f., Pingry, J. (1974), S. 39f., sowie den Überblick bei Cardozo, R. (1980), S. 266f. Vgl. des weiteren die in den Kapiteln D.I. und D.II.2. referierten Befunde zu den Einflüssen der Beschaffungssituation auf die einzelnen Variablen.

[161] Vgl. hierzu Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 76ff.

[162] Vgl. Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 245f. Der Einfluß der Produktart auf das Beschaffungsverhalten im Sinne des commodity approach wurde z. B. von Jackson, D./ Keith, J./ Burdick, R. (1984), S. 79ff., Bellizi, J./ McVey, P. (1983), S. 57ff., Bellizi,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kaufklasse bei ein und demselben Produkt ein unterschiedliches Transaktionsverhalten ergeben.[163] Kritisch wird zum Kaufklassenansatz hingegen eingewendet, daß er den als bedeutsamen erachteten Einflußfaktor des Werts des Beschaffungsobjekts nicht berücksichtigt.[164] Dieser Nachteil kann jedoch durch die gleichzeitige Berücksichtigung des wahrgenommenen Risikos als aufgabenbezogener Kontextfaktor des Transaktionsverhaltens aufgehoben werden.

b) Wahrgenommenes Risiko

Jede Beschaffung von Sachgütern oder Dienstleistungen läßt sich nicht nur durch die Kaufklasse beschreiben, sondern ist auch durch ein mehr oder weniger großes inhärentes Risiko gekennzeichnet.[165] Dabei wird davon ausgegangen, daß nicht das objektive Risiko, sondern vielmehr das von den Beteiligten subjektiv in einer spezifischen Beschaffungssituation wahrgenommene Risiko ausschlaggebend ist und einen Einfluß auf die Transaktions-Center-Struktur und den Auswahlprozeß hat.[166] Das *wahrgenommene Risiko* beschreibt die als nachteilig aufgefaßten Konsequenzen des Handelns, über deren Eintritt Unsicherheit besteht.[167] Die Unsicherheit sowie die nachteiligen Handlungskonsequenzen stellen somit die grundlegenden Dimensionen des wahrgenommenen Risikos dar. Anders als in den Modellen der statistischen Entscheidungstheorie basiert das wahrgenommene Risiko dabei nicht auf Wahrscheinlichkeitsverteilungen,

---

J. (1979), S. 214ff. untersucht. Im Rahmen des commodity approach wird konkret auf das jeweils spezifische Produkt genommen, indem Güter nach bestimmten ihnen inhärenten Eigenschaften in Gutskategorien unterschieden werden. Vgl. hierzu Grafers, H. (1980), S. 2ff.

[163] Vgl. hierzu Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 23 sowie das Ablaufdiagramm der Beschaffung eines Spezialbohrers in unterschiedlichen Kaufklassen auf S. 33. Bestätigt wird dies auch durch die Befunde von Lilien, G./ Wong, M. (1984), S. 8f. die zeigen, daß ursprünglich auf verschiedene Produkte zurückgeführte Unterschiede im Beschaffungsverhalten letztlich eine Funktion der Kaufklasse darstellen.

[164] Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 271, McQuiston, D. (1989), S. 68, Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 73, Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 169, Arnold, U. (1982), S. 107f., Johnston, W. (1981a), S. 83.

[165] Vgl. Meffert, H. (1992), S. 69, Arnold, U. (1982), S. 116.

[166] Vgl. z. B. Wilson, E./ Lilien, G./ Wilson, D. (1991), S. 452f., King, R./ Patton, W./ Puto, C. (1988), S. 103, Newall, J. (1977), S. 168f., Hakånsson, H./ Wootz, B. (1975), S. 46f., Sheth, J. (1973), S. 54, Peters, M./ Venkatesan, M. (1973), S. 313, Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 100f., Cardozo, R./ Cagley, J. (1971), S. 329.

[167] Vgl. z. B. Bauer, R. (1967), S. 24, Kroeber-Riel, W. (1992), S. 414, Gemünden, H. (1985), S. 27 sowie ähnlich auch Sheth, J. (1973), S. 54 und Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 101.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sondern drückt das *subjektiv empfundene Unsicherheitsgefühl* des Individuums aus.[168]

Die Risiken, die mit einer Beschaffungssituation verbunden sind, können unterschiedlicher Art sein.[169] Das *funktionale Risiko* betrifft die Gefahr der Auswahl eines ungeeigneten Anbieters, so daß die professionelle Dienstleistung nicht wie erwünscht erbracht wird oder zu den angestrebten Ergebnissen führt. Das *ökonomische Risiko* beschreibt die Gefahr finanzieller Einbußen bei unzureichender Erbringung der Dienstleistung und hängt vom Auftragswert und der unternehmenspolitischen Bedeutung der zu jeweiligen professionellen Dienstleistung ab. Das *psychosoziale Risiko* gibt schließlich die Gefahr negativer Reaktionen wichtiger sozialer Bezugsgruppen wieder. Während das funktionale und das ökonomische Risiko Risiken für das Unternehmen darstellen, ist das psychosoziale Risiko in erster Linie an der Person des Kaufenden festzumachen und wird daher im weiteren Verlauf aus der Betrachtung ausgeschlossen.[170]

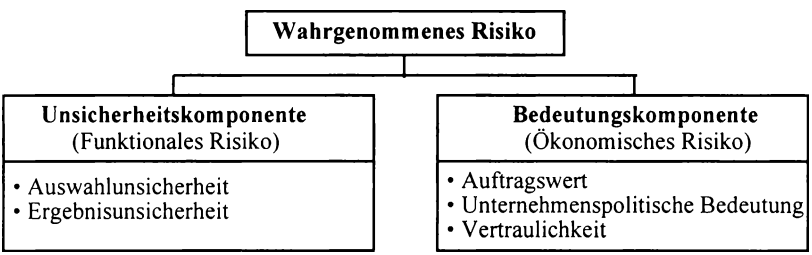


Abb. 21: Komponenten des wahrgenommenen Risikos

Im Kontext des organisationalen Beschaffungsverhaltens kann nun grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß die als nachteilig empfundenen *Konsequenzen* der Beschaffungssituation *vor allem durch das ökonomische Risiko* bestimmt sind (vgl. Abb. 21). Als zentrale Kenngrößen des direkten ökonomischen Risikos kann dabei der Auftragswert der beschafften professionellen Dienstleistung gelten. Die meisten professionellen Dienstleistungen haben aber über den reinen Auftragswert hinaus auch indirekte ökonomischen Konsequenzen für das Unternehmen, die durch den in Kapitel C.I. beschriebenen Leverage-Effekt entstehen, und sich durch die unternehmenspolitische Bedeutung der

[168] Vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 414f., Taylor, J. (1974), S. 56, Cox, D. (1967), S. 38.

[169] Vgl. hierzu Henthorne, T./ LaTour, M./ Williams, A. (1993), S. 42f., Backhaus, K. (1982), S. 348 und Turley, L./ LeBlanc, R. (1993), S. 15 sowie Murray, K. (1991), S. 11, Kroeber-Riel, W. (1992), S. 415f., Meffert, H. (1992), S. 70, Taylor, J. (1974), S. 54.

[170] Vgl. Backhaus, K. (1982), S. 348, Newall, J. (1977), S. 168.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beschafften Dienstleistung abbilden lassen. Weitere ökonomische Risiken entstehen durch die mit der Erbringung vieler professionellen Dienstleistungen verbundene Notwendigkeit zur Vertraulichkeit, deren Verletzung Zeit-, Wissens- oder Wettbewerbsvorsprünge zunichte machen kann.[171]

Die *Unsicherheit* der Beschaffungssituation besteht hingegen vor allem darin, einen qualifizierten Anbieter auszuwählen, der die Dienstleistung in der gewünschten Form erbringt, und läßt sich somit am besten durch das *funktionale Risiko* abbilden, die sich aus der Auswahlunsicherheit und der Ergebnisunsicherheit zusammensetzt. (vgl. Abb. 21). Das wahrgenommene Risiko in einer Beschaffungssituation ergibt sich folglich als Funktion der Unsicherheit der Anbieterauswahl und der Bedeutung der Dienstleistung.[172]

Die Berücksichtigung des wahrgenommenen Risikos als aufgabenbezogener Kontextfaktor bietet nunmehr *zwei Vorteile*. Zum einen beinhaltet das wahrgenommene Risiko wie dargelegt die Komponente Wert bzw. *Bedeutung des Beschaffungsobjekts*. Durch die simultane Berücksichtigung des wahrgenommenen Risikos und der Kaufklasse zur Charakterisierung der Beschaffungssituation kann so der Haupteinwand gegen den Kaufklassenansatz entkräftet werden, wonach die Kaufklasseneinteilung den als bedeutsam erachteten Wert des Beschaffungsobjektes als Einflußfaktor unberücksichtigt läßt.

Zum anderen bietet das wahrgenommene Risiko eine relativ hohe Aussagekraft hinsichtlich des Transaktionsverhaltens, indem sich die grundsätzlich möglichen *Risikoreduktionsstrategien* und Verhaltensweisen unmittelbar aus den beiden Komponenten des wahrgenommenen Risikos ableiten lassen. So kann eine Verringerung des wahrgenommenen Risikos einerseits durch Verringerung der Unsicherheit der Beschaffungssituation erreicht werden, indem entweder zusätzliche Informationen nachgefragt werden oder ein lieferantentreues Verhalten an den Tag gelegt wird. Andererseits kann das Risiko dadurch reduziert werden, daß eine Verringerung der Bedeutung des Beschaffungsobjekts erfolgt, wie dies beispielsweise bei einem Testkauf der Fall ist.[173]

---

[171] Zur unternehmenspolitischen Bedeutung und der Vertraulichkeit als beschaffungsrelevante Charakteristika professioneller Dienstleistungen vgl. Kapitel C.I.

[172] Vgl. hierzu auch Henthorne, T./ LaTour, M./ Williams, A. (1993), S. 42f., Wilson, E./ Lilien, G./ Wilson, D. (1991), S. 453, Cardozo, R. (1980), S. 270, Hakånsson, H./ Wootz, B. (1975), S. 46, Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 101 sowie Bettman, J. (1973), S. 185.

[173] Vgl. hierzu Gemünden, H. (1985), S. 27, Jarvis, L./ Wilcox, J. (1977), S. 11, Cunningham, M./ Kettlewood, K. (1976), S. 65, Taylor, J. (1974), S. 58, Cox, D. (1967), S. 38ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Unternehmensbezogene Kontextfaktoren

Unternehmensbezogene Kontextfaktoren sind jene Einflußfaktoren organisationalen Beschaffungsverhaltens, die im Unterschied zu den aufgabenbezogenen Kontextfaktoren unabhängig von der spezifischen Transaktionsepisode sind, aber dennoch im Bereich der Beeinflußbarkeit der Nachfrageruntemehmung liegen und so den organisatorischen Rahmen des Beschaffungsverhaltens festlegen.[174]

Der erste bedeutsame unternehmensbezogene Kontextfaktor des Beschaffungsverhaltens, der auch in der klassischen situativen Organisationstheorie als zentraler Einflußfaktor auf die Organisation gesehen wird,[175] ist die *Unternehmensgröße des Nachfragers*.[176] So konnte in empirischen Untersuchungen regelmäßig ein deutlicher positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Größe des Transaktions bzw. Buying Center nachgewiesen werden.[177] Zurückführen läßt sich dieses Phänomen auf den mit steigender Unternehmensgröße ansteigenden Spezialisierungsgrad der Unternehmen, der die Beteiligung einer höheren Anzahl an Personen im Buying Center nach sich zieht.[178]

Als zweiter wesentlicher unternehmensbezogener Kontextfaktor wird in theoretischen Erörterungen des Beschaffungsverhaltens in der Regel die *Organisationsstruktur der beschaffenden Unternehmung* gesehen.[179] Obwohl diese nach Auffassung der klassischen situativen Organisationstheorie keinen Kontextfaktor, sondern vielmehr die abhängige Variable des Kontextes darstellt, ist sie

---

[174] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 87, Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 208, Hakånsson, H. (1982), S. 18f., Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 40, Sheth, J. (1973), S. 54, Webster, F./ Wind, Y. (1972a), S. 14.

[175] Vgl. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 292ff., Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 333ff., Frese, E. (1988), S. 318ff.

[176] Vgl. z. B. Sheth, J. (1973), S. 54, Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 40, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 148, Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 166f., Backhaus, K. (1995), S. 88.

[177] Vgl. z. B. Kern, E. (1990), S. 159, Lynn, S. (1987), S. 120f., Patton, W./ Puto, C./ King, R. (1986), S. 137, Crow, L./ Lindquist, D. (1985), S. 53, Newall, J. (1977), S. 184.

[178] Vgl. hierzu Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 273, Crow, L./ Lindquist, D. (1985), S. 53 sowie Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 300ff. und Frese, E. (1988), S. 318ff.

[179] Vgl. z. B. Webster, F./ Wind, Y. (1972a), S. 14., Hakånsson, H./ Östberg, C. (1975), S. 116, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 148, Hakånsson, H. (1982), S. 19, Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 167, Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), S. 188f., Venkatesan, M. (1986), S. 9-9, Backhaus, K. (1995), S. 92.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zumindest kurzfristig festgelegt und stellt somit eine potentielle Determinante des Beschaffungsverhaltens dar. Dennoch ist es freilich möglich, daß die Organisationsstruktur langfristig durch das Beschaffungsverhalten modifiziert werden kann, indem beispielsweise eine Beschaffungsabteilung eingerichtet oder vergrößert wird.[180] Empirische Befunde bestätigen diesen vermuteten Einfluß der Organisationsstruktur auf die Transaktions-Center-Struktur, indem sie - wenn auch zum Teil nur schwache - negative Zusammenhänge zwischen den Strukturdimensionen Entscheidungszentralisierung und Formalisierung und der Größe des Beschaffungsgremiums nachweisen.[181]

Da der Einfluß der genannten Dimensionen der Organisationsstruktur auf die Transaktions-Center-Struktur nur relativ schwach ausfällt, stellt sich die Frage, ob nicht von einer anderen Strukturdimension ein bedeutenderer Einfluß zu erwarten ist, der dann die Organisationsstruktur quasi als pars pro toto abbilden kann. Hierfür bietet die *objektorientierte Spezialisierung* der Nachfragerunternehmung einen Ansatzpunkt. Obwohl sie das unter Marketinggesichtspunkten bedeutsame Kriterium der leichten Identifizierbarkeit für einen Außenstehenden erfüllt, ist die objektorientierte Spezialisierung in bisherigen Untersuchungen des Transaktionsverhaltens vernachlässigt worden.

Die objektorientierte Spezialisierung betrifft die Frage, inwieweit die Nachfragerunternehmung über einzelne Stellen oder ganze Abteilungen verfügt, die auf die Durchführung der fokalen professionellen Dienstleistung spezialisiert sind.[182] Analog zur Zuordnung der Personalbeschaffung in den Kompetenzbereich der Personalabteilung oder der Kapitalbeschaffung in den Kompetenzbereich der Finanzabteilung ist es dann plausibel anzunehmen, daß beispielsweise die Beschaffung von Marktforschungsleistungen durch die Marktforschungsabteilung oder die Beschaffung von Marketingdienstleistungen durch die Marke-

---

[180] Vgl. Hakånsson, H. (1982), S. 19, Newall, J. (1977), S. 185 sowie Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 40f., die in diesem Zusammenhang von einer zunehmenden strukturellen Verfestigung des Episodenumfeldes sprechen.

[181] Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 273, Naumann, E./ Kim, J. (1986), S. 25, Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), S. 152.

[182] Vgl. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 75ff., Picot, A. (1990), S. 119ff., Reiß, M. (1992), Sp. 2287ff., Arnold, U. (1995), S. 5. Die objektorientierte Spezialisierung auf professionelle Dienstleistungen dürfte dabei mit einer zunehmenden Professionalisierung einhergehen. Die Professionalisierung unterscheidet sich von der Spezialisierung dabei insofern, als die Inhaber einer spezialisierten Stelle in der Regel über eine entsprechend hohe Qualifizierung verfügen, die sie als Spezialisten ausweist. Vgl. z. B. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 79, Kubicek, H./ Welter, G. (1985), S. 31. Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 194 und S. 298 sprechen in diesem Zusammenhang von der echten Spezialisierung im Sinne der „Job-Specialization", die den Spezialisten hervorbringt, im Unterschied zur „Task-Specialization", die die Verteilung einzelner Verrichtungen eines Arbeitsprozesses betrifft und lediglich den Spezialisierten schafft.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tingabteilung erfolgt, falls in der Nachfragerunternehmung im Rahmen der objektorientierten Spezialisierung entsprechende Stellen oder Abteilungen eingerichtet sind.[183] Je nach Grad der auf die entsprechenden Dienstleistung bezogenen objektorientierten Spezialisierung,[184] dürften sich somit nicht unwesentliche Einflüsse auf die Transaktions-Center-Struktur ergeben, indem beispielsweise die entsprechende Abteilung den Nukleus des Transaktions-Centers bildet und dementsprechend auch die Übernahme der Rollen im Transaktions-Center beeinflußt wird.

Als unternehmensbezogene *Kontextfaktoren* werden in der vorliegenden Arbeit somit die Variablen *Größe der Nachfragerunternehmung* sowie als besonders relevante Dimension der Organisationsstruktur die *objektorientierte Spezialisierung* hinsichtlich der professionellen Dienstleistung berücksichtigt.

IV. Zusammenfassende Modelldarstellung

Die in den vorangegangenen Kapiteln erläuterten einzelnen Module können nun abschließend zu einem *situativen Transaktionsmodell* der Beschaffung von Dienstleistungen zusammengefaßt werden, das als Grundlage der empirischen Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen dienen kann. Abb. 22 veranschaulicht das entwickelte situative Transaktionsmodell der Beschaffung professioneller Dienstleistungen nochmals graphisch und expliziert die einzelnen Analyseebenen mit ihren Dimensionen und Indikatoren.

Das Transaktionsverhalten bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen wird dabei aus einem *situativen Blickwinkel* betrachtet, der an einer konkreten Transaktionsepisode anknüpft. Dadurch wird berücksichtigt, daß es kein allgemein anzutreffendes Transaktionsverhalten gibt, sondern sich vielmehr in Abhängigkeit aufgabenbezogener (Beschaffungssituation) sowie unternehmensbezogener Kontextfaktoren unterschiedliche Verhaltensweisen etablieren werden.

---

[183] Vgl. z. B. Günther, H.-O. (1993), Sp. 340, Tempelmeier, H. (1993), Sp. 313, Corsten, H. (1990), S. 45.

[184] Zum Spezialisierungsgrad vgl. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 175ff., Kubicek, H./ Welter, G. (1985), S. 34ff. sowie die Operationalisierung in Kapitel F.II.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

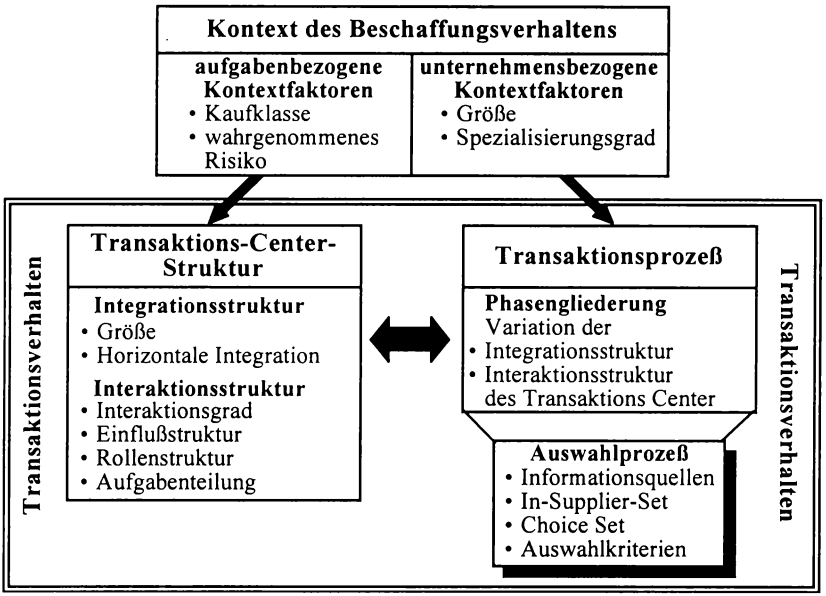


Abb. 22: Situatives Transaktionsmodell der Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Diese Verhaltensweisen bei Business-to-Business-Transaktionen professioneller Dienstleistungen lassen sich grundsätzlich unter zwei Betrachtungsebenen analysieren. Im Rahmen der *strukturellen Betrachtung* erfolgt eine Untersuchung des Transaktions-Centers als relevanter, die Multi-Personalität und Multi-Organisationalität organisationalen Beschaffungsverhaltens widerspiegelnde, Analyseeinheit hinsichtlich der Integrations- und der Interaktionsstruktur. Die *prozessuale Betrachtung* ermöglicht darüber hinaus die Berücksichtigung der phasenspezifischen Variation der Transaktions-Center-Struktur und erlaubt es, die Auswahl eines Transaktionspartners als besonders relevanten Teilprozeß einer detaillierten Analyse zu unterziehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

E. Aufbau der empirischen Untersuchung

Im folgenden wird der Aufbau der empirischen Untersuchung zur Analyse des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen erläutert. Hierzu wird zunächst diejenige professionelle Dienstleistung spezifiziert, die als Aussageeinheit der empirischen Untersuchung fungiert (Kapitel E.I.). Daran anschließend wird die Forschungsanordnung sowie das Erhebungsinstrumentarium detailliert (Kapitel E.II.). Abschließend erfolgt die Beschreibung der analysierten Untersuchungsobjekte anhand der Grundgesamtheit und des Auswahlverfahrens (Kapitel E.III.).

I. Spezifikation der Aussageeinheit

Wie bereits dargelegt,[1] stellt der einzelne Transaktionsprozeß professioneller Dienstleistungen die relevante Aussageeinheit zur Analyse des Beschaffungsverhaltens dar (*Episodenbetrachtung*).[2] Das in Kapitel D. entwickelte Transaktionsmodell ist dabei grundsätzlich so konzipiert, daß es zur Analyse von Transaktionen aller Arten professioneller Dienstleistungen herangezogen werden kann.

Für die empirische Untersuchung ist jedoch eine *engere Spezifikation der Aussageeinheit* aus zwei Gründen unumgänglich. Zum ersten erscheint es aufgrund der *Heterogenität* und Vielfalt unternehmensorientierter professioneller Dienstleistungen nur in eingeschränktem Maße möglich, über alle Arten professioneller Dienstleistungen hinweg generalisierbare Aussagen über den Transaktionsprozeß zu treffen.[3] Zum zweiten ist es angesichts des bisher nur in bescheidenem Umfang entwickelten *Forschungsstandes*[4] zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen kaum sinnvoll, Generalisierungen über eine Viel-

---

1 Vgl. z. B. Kapitel C.III. sowie Kapitel B.III.

2 Die Aussageeinheit ist die Einheit, über die in den Hypothesen Aussagen getroffen werden. Hierzu und zur Abgrenzung von der Erhebungs- und der Untersuchungseinheit vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 126ff.

3 Zur Ähnlichkeit und Unähnlichkeit verschiedener professioneller Dienstleistungen in der Wahrnehmung der Nachfrager vgl. die empirische Untersuchung von Ghose (1994).

4 Vgl. hierzu Kapitel C.II.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zahl professioneller Dienstleistungen hinweg anzustreben. Zweckmäßiger erscheint es, die empirische Untersuchung auf Transaktionsprozesse einer Gattung professioneller Dienstleistungen als Aussageeinheit auszurichten und diese einer eingehenden Analyse zu unterziehen.

Die Auswahl der zu analysierenden professionellen Dienstleistung orientierte sich dabei an folgenden Kriterien:

- Es sollte eine *größere Anzahl an Anbietern* der professionellen Dienstleistung im Markt vetreten sein, so daß eine „echte" Auswahlentscheidung zwischen verschiedenen qualifizierten Anbietern getroffen werden muß bzw. kann.
- Die entsprechende Dienstleistung sollte sich nicht durch einen kontinuierlich, sondern durch einen *diskret anfallenden Beschaffungsbedarf* auszeichnen, so daß sich einzelne Transaktionsepisoden isolieren lassen.[5]
- Darüber hinaus sollten möglichst keine *formalen Beziehungen*, z. B. in Form langfristiger Kooperationsverträge, zwischen Anbieter und Nachfrager der professionellen Dienstleistung auftreten, da nur dann ein leichter Anbieterwechsel möglich ist und regelmäßig Transaktionsepisoden auftreten.
- Die Anbieter der professionellen Dienstleistung sollten schließlich *keinen Wettbewerbsbeschränkungen* unterliegen, die ihr Marketingverhalten einengen, wie z. B. im Falle der Rechtsberatung.
- Die entsprechende professionelle Dienstleistung sollte von einer *Vielzahl an Nachfragern* beschafft werden.

Eine üblicherweise unzweifelhaft als professionelle Dienstleistung klassifizierte Dienstleistung,[6] die den genannten Kriterien entspricht, ist die *Marktforschung* als systematische, methodisch fundierte Gewinnung und Analyse von Informationen über Gegebenheiten und Beeinflussungsmöglichkeiten von Märkten.[7]

---

[5] Zur Typologisierung von Dienstleistungen nach der Art ihres Anfallens und der damit korrespondierenden Art der Leistungserstellung sowie der im folgenden Punkt genannten Beziehungsart zwischen Anbieter und Nachfrager vgl. Lovelock, C. (1992c), S. 55f.

[6] Vgl. hierzu z. B. Leiblein, A. (1993), S. 6902, Meyer, A. (1989), S. 92, Gummesson, E. (1981b), S. 31 und Wilson, A. (1972), S. 3.

[7] Vgl. zu dieser Definition von Marktforschung z. B. Hammann, P./ Erichson, B. (1990), S. 23f., Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), S. 29f., Böhler, H. (1992), S. 17f., Köhler, R. (1993), Sp. 2782. Die Begriffe Marketingforschung, Meinungsforschung, Sozialforschung etc. werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Synonyme bzw. Teilbereiche der Marktforschung verstanden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der Bundesrepublik Deutschland existieren rund 250 Full-Service-Marktforschungsinstitute, die ein komplettes Spektrum an Marktforschungsleistungen anbieten.[8] Berücksichtigt man zudem, daß Marktforschungsleistungen häufig auch von Werbeagenturen, Hochschulinstituten und Unternehmensberatungen angeboten werden, so kann das Kriterium der *hinreichend großen Anbieterzahl* für den Bereich Marktforschung als erfüllt gelten.[9] Des weiteren wird der *diskrete Anfall* durch den Projektcharakter von Marktforschungsstudien[10] verdeutlicht, so daß gewährleistet ist, daß sich einzelne *Transaktionsepisoden isolieren lassen.* Zudem belegen empirische Untersuchungen eine relativ geringe Tendenz zu langfristigen Bindungen und *formalen Beziehungen* zwischen Anbieter und Nachfrager von Marktforschungsleistungen.[11] Ebenfalls von Marktforschungsleistungen erfüllt wird das Kriterium des *Fehlens von Wettbewerbsbeschränkungen.* Zwar stellen sowohl der Arbeitskreis Deutscher Marktforschungsinstitute e. V. (ADM) sowie der Bundesverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. (BVM) bestimmte Anforderungen an die fachliche Qualifikation ihrer Mitglieder und erwarten die Einhaltung gewisser berufsethischer Grundsätze. Diese im E.S.O.M.A.R.-Kodex[12] niedergelegten Grundsätze sind jedoch nicht allgemein bindend und beinhalten keine über das im UWG niedergelegte Mindestmaß hinausgehende Limitierung des Marketingverhaltens.[13] Und schließlich ist die Beschaffung von Marktforschungsleistungen in vielen Branchen und Unternehmen ein typischer Vorgang.[14]

Marktforschungsleistungen erfüllen somit alle angeführten Kriterien, weshalb als *Aussageeinheit* der empirischen Untersuchung *Transaktionsprozesse von Marktforschungsleistungen* gewählt wurden.

---

8 Vgl. BVM (1995), S. IX.

9 Zu den verschiedenen Trägern der Marktforschung vgl. z. B. BVM (1995), S. IX, Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), S. 32ff., Hüttner, M. (1989), S. 351ff., Tacke, W. (1989), S. 213f. sowie Stroschein, F.-R. (1977), Jirasek, J. (1977), Braunschweig, E. (1977).

10 Vgl. z. B. Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), S. 31, Böhler, H. (1992), S. 28, Hammann, P./ Erichson, B. (1990), S. 54ff., Wyss, W. (1991), S. 80f., Hüttner, M. (1989), S. 347, Preußer, R. (1977), S. 1403.

11 Vgl. Holmes, M./ Reid, J. (1995b), S. 20f.

12 Von der E.S.O.M.A.R. (European Society for Opinion and Market Research) entwickelter Internationaler Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung.

13 Vgl. hierzu Leiblein, A. (1993), S. 6910f. sowie Meyer, A. (1989), S. 74f.

14 Vgl. z. B. Wyss, W. (1991), S. 72f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Untersuchungsanordnung und Erhebungsinstrumentarium

Das Transaktionsverhalten bei professionellen Dienstleistungen sollte einer großzahligen empirischen Untersuchung unterzogen werden, weshalb eine zweistufige Untersuchungsanordnung indiziert war, die in Tabelle 3 zusammenfassend dargestellt ist.

Tabelle 3
Untersuchungsanordnung

	Exploration	**Haupterhebung**
Untersuchungszeitraum	▪ Dezember 1995 / Januar 1996	▪ März / April 1996
Untersuchungsziel	▪ Adaption des Untersuchungsmodells ▪ Inhaltliche Präzisierung der Variablen	▪ Deskription des Transaktionsverhaltens ▪ Hypothesenprüfung
Untersuchungsform	▪ Querschnittanalyse (unechte Längsschnittanalyse)	▪ Querschnittanalyse (unechte Längsschnittanalyse)
Erhebungsmethode	▪ persönliches qualitatives Interview ▪ Interview-Leitfaden	▪ schriftliche postalische Befragung ▪ standardisierter Fragebogen

Zur fundierten Realisierung der großzahligen Haupterhebung wurde dieser zunächst eine Exploration in Form einer Pilotstudie vorgeschaltet.[15] *Ziel der Exploration* war es in erster Linie zu ermitteln, inwieweit das theoretisch entwickelte situative Transaktionsmodell inhaltlich an die spezifischen Gegebenheiten der Beschaffung von Marktforschungsleistungen anzupassen ist. Darüber hinaus sollten zur Konstruktion des Erhebungsinstruments die relevanten Untersuchungsvariablen weiter konkretisiert werden. Hierzu wurden persönliche *qualitative Interviews* mit acht Leitern betrieblicher Marktforschungsabteilungen bzw. für Marktforschungsaufgaben verantwortlichen Personen sowie einem Angestellten eines Marktforschungsinstituts geführt.[16] Die Aussagen der Befragten bestätigten dabei die Tragfähigkeit des Untersuchungsmodells zur großzahligen Überprüfung des Transaktionsverhaltens bei Marktforschungsleistun-

[15] Als Pilotstudien werden kleinzahlige empirische Untersuchungen zur Exploration bezeichnet. Vgl. hierzu Witte, E. (1981b), S. 24ff. und Friedrichs, J. (1984), S. 122.

[16] Eine Aufstellung der befragten Personen und der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang 3. Zum Einsatz qualitativer, teilstandardisierter Interviews als Methodik der Exploration vgl. z. B. Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 328ff., Bortz, J. (1984), S. 231ff., Atteslander, P. (1974), S. 82 sowie Scheuch, E. (1973), S. 121ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen und lieferten wichtige Hinweise für die Konstruktion des Erhebungsinstruments.

Wie im Rahmen der Diskussion der Analyseebenen des Transaktionsverhaltens deutlich wurde, ist es für eine fundierte Untersuchung des Transaktionsverhaltens unumgänglich, neben einer statisch-strukturellen auch eine dynamisch-prozessuale Betrachtung anzustellen, die dem Prozeßcharakter von Business-to-Business-Transaktionen gerecht wird.[17] Als *Untersuchungsform der Haupterhebung* wurde aus diesem Grund eine *Querschnittanalyse* in Form einer „*unechten*" *Längsschnittanalyse* eingesetzt.[18] Im Unterschied zu echten Längsschnittanalysen wird bei unechten Längsschnittanalysen eine Erhebung nur zu einem Zeitpunkt durchgeführt. Die Erhebung bezieht sich dabei jedoch nicht nur auf einen gegenwärtigen Zustand, sondern erstreckt sich auch auf einen oder mehrere vergangene Zustände, die aus dem Gedächtnis der Befragten erfaßt werden.[19]

Die unechten Längsschnittanalyse bietet gegenüber der echten Längsschnittanalyse zwei grundlegende *Vorteile*. Zum einen reduziert die nur einmalige Erhebung ganz wesentlich den mit der Entscheidung zur Teilnahme an der Untersuchung verbundenen Zeitaufwand, was eine *höhere Kooperationsbereitschaft* auf seiten der Unternehmen erwarten läßt.[20] Des weiteren läßt sich bei gegebenen personellen, finanziellen und zeitlichen Beschränkungen eine möglichst große *Allgemeingültigkeit* der Aussagen nur mittels des Prinzips der Querschnittsanalyse, „viele Unternehmen einmal zu untersuchen", erreichen.[21] Eine singuläre Längsschnittanalyse müßte sich dagegen den Vorwurf der Kasuistik gefallen lassen.

---

[17] Vgl. hierzu Kapitel D.II.

[18] Zur unechten Längsschnittanalyse vgl. Kubicek, H. (1975), S. 62, Hakim, C. (1987), S. 97. In Querschnittanalysen werden mehrere Objekte zum (annähernd) gleichen Zeitpunkt untersucht, während in Längsschnittanalysen die gleichen Objekte mehrmals zu verschiedenen Zeitpunkten (in der Regel mit dem gleichen Meßinstrument) analysiert werden. Vgl. hierzu Daumenlang, K. (1987), S. 319ff., Witte, E. (1980b), Sp. 619, Bortz, J. (1984), S. 442, Kubicek, H. (1975), S. 61.

[19] Vgl. hierzu Kubicek, H. (1975), S. 62 und Hakim, C. (1987), S. 97. Die Hauptkritik richtet sich daher auch gegen die Zuverlässigkeit dieser Vorgehensweisen aufgrund mangelhafter oder selektiver Erinnerung der Befragten. Vgl. z. B. Kubicek, H. (1975), S. 62, Atteslander, P. (1974), S. 116, Scheuch, E. (1973), S. 137, Hakim, C. (1987), S. 97.

[20] Vgl. Daumenlang, K. (1987), S. 319, Witte, E. (1980b), Sp. 619, Kubicek, H. (1975), S. 63. Ein weiterer Vergleich methodischer Vor- und Nachteile von Quer- und Längsschnittanalysen findet sich bei Daumenlang, K. (1987), S. 319ff. sowie Bortz, J. (1984), S. 443f.

[21] Vgl. Hakim, C. (1987), S. 97, Kubicek, H. (1975), S. 63 sowie Witte, E. (1980b), Sp. 620.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Erhebungsmethode der Haupterhebung wurde eine *schriftliche postalische Befragung* gewählt. Als Erhebungsinstrument wurde ein *standardisierter Fragebogen* eingesetzt, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der erhobenen Ergebnisse zu gewährleisten.[22] Die schriftliche Befragung erschien aus mehreren Gründen vorteilhaft. Zunächst ließ sich das Problemfeld aufgrund der vorgeschalteten Exploration und der umfangreichen theoretischen Vorarbeiten sehr gut strukturieren. Des weiteren richtete sich der Fragebogen an Personen, die im Umgang mit Marktforschung und entsprechenden Fragebogen geübt sind. Nicht zuletzt war die schriftliche Befragung wegen der geographisch stark verstreuten Untersuchungseinheiten die Grundvoraussetzung für die angestrebte Großzahligkeit der Untersuchung.[23]

Da paradoxerweise bei Befragungen über Marktforschungsleistungen eine *sehr geringe Antwortbereitschaft* zu bestehen scheint,[24] wurde der Konzeption und Ausarbeitung des Mailings und des Fragebogens (Anschreiben, Erinnerungsschreiben, Design des Fragebogens, freigestempeltes Rückkuvert, Angebot einer Kurzauswertung etc.) besonders große Beachtung geschenkt.[25] Zur leichteren Bearbeitung des Fragebogens sowie um die Problematik der mangelhaften Erinnerung der Befragten zu mindern, wurde vor allem darauf geachtet, die Mehrheit der Fragen in geschlossener Form zu stellen, da dies nur ein Wiedererkennen der entsprechenden Antwortalternative erfordert.[26]

Um die Eignung des Fragebogens als Erhebungsinstrument zu überprüfen, wurde ein abschließender Pretest des Fragebogens vor dem Versenden der

---

22 Der Fragebogen befindet sich in Anhang 4.

23 Zu den Untersuchungseinheiten vgl. Kapitel E.III.

24 In ähnlich gelagerten Untersuchungen wurden regelmäßig nur Rücklaufquoten zwischen 20% und 27% erzielt. Vgl. z. B. Ketelsen-Sontag, H. (1988), S. 158ff. sowie Dawson, S./ Bush, R./ Stern, B. (1994), S. 517, Schlegelmilch, B./ Therivel, S. (1988), S. 260, Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983), S. 36, Permut, S. (1977), S. 95, Greenberg, B./ Goldstrucker, J./ Bellenger, D. (1977), S. 63.

25 Im einzelnen wurde insbesondere auf die Vorschläge von Dillman, D. (1978), S. 79ff. sowie die speziell für Unternehmensbefragungen entwickelten Empfehlungen von Jobber, D. (1986) und Walker, B./ Kirchmann, W./ Conant, J. (1987) eingegangen. Bei der Skalenanordnung und Dramaturgie wurden die Empfehlungen von Kirschhofer-Bozenhardt, A. von/ Kaplitza, G. (1991), S. 93ff., bei der Frageformulierung von Schumann, H./ Presser, S. (1981), S. 275ff. und Scheuch, E. (1973), S. 77ff. und bei der Skalierung von Bortz, J. (1984), S. 122ff. und Kallmann, A. (1979), S. 59ff. berücksichtigt. Vgl. Anhang 4.

26 Empirische Untersuchungen zeigen, daß die Erinnerungsleistung beim Wiedererkennen deutlich höher als bei der freien Reproduktion liegt. Vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 364.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Haupterhebung mit neun Personen durchgeführt, wobei sich der Fragebogen sehr gut bewährte.[27]

III. Untersuchungsobjekte

Im folgenden werden die Untersuchungsobjekte der Haupterhebung spezifiziert, indem die angestrebte Grundgesamtheit abgegrenzt und das Auswahlverfahren konkretisiert wird (Abschnitt 1.). Auf Basis des Rücklaufs wird anschließend die Repräsentativität des gewonnenen Datenmaterials überprüft (Abschnitt 2.) bevor abschließend Konsequenzen für die Ergebnisdarstellung dargelegt werden (Abschnitt 3.).

1. Grundgesamtheit und Auswahlverfahren

Aufgrund der zugrundeliegenden Forschungsfrage ist die *angestrebte Grundgesamtheit* der Haupterhebung die Menge aller Unternehmen in Deutschland, die Marktforschungsleistungen beschaffen.[28] Da keine diesbezügliche Urliste von Unternehmen existiert, mußte eine möglichst exakte Näherung dieser angestrebten Grundgesamtheit entwickelt werden.[29]

Die Aussagen der im Rahmen der Exploration befragten Personen sowie empirische Untersuchungen zum Markt für Marktforschungsleistungen zeigten dabei, daß es im wesentlichen zwei relativ leicht identifizierbare Kriterien sind, die die Nachfrage nach Marktforschungsleistungen durch ein Unternehmen beeinflussen und daher für eine entsprechende Abgrenzung der Grundgesamtheit herangezogen werden können.[30]

Zum einen hängt die Nachfrage nach Marktforschungsleistungen von der *Branchenzugehörigkeit* des nachfragenden Unternehmens ab. Vor allem Unternehmen, die ihre Produkte auf einem *anonymen Massenmarkt* anbieten, sind

---

27 Eine Aufstellung der am Pretest beteiligten Personen befindet sich in Anhang 4.

28 Als angestrebte Grundgesamtheit wird die Menge der Elemente bezeichnet, über die im Rahmen einer empirischen Untersuchung Aussagen getroffen werden sollen. Vgl. Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 286.

29 Das Bemühen, als Näherungslösung eine Erhebung der Mitglieder des Berufsverbandes Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. (BVM) durchzuführen, die nicht in Marktforschungsinstituten, sondern in Nachfragerunternehmen beschäftigt sind, scheiterte leider aus Datenschutzgründen.

30 Zur Notwendigkeit einer operationalen Definition der Grundgesamtheit vgl. Bortz, J. (1984), S. 241 und Kaplitza, G. (1991), S. 144f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gezwungen, vermehrt Informationen über die zum Teil sehr unterschiedlichen Käufer ihrer Produkte zu gewinnen. In erster Linie sind dies Unternehmen, die vorwiegend oder ausschließlich für den privaten Ge- und Verbrauch produzieren. Sie sehen sich nicht nur einer Vielzahl an Nachfragern gegenüber, sondern haben zudem häufig durch zwischengeschaltete Vertriebsstufen wie den Groß- und Einzelhandel keinen direkten Kontakt mit ihren Nachfragern. In den eher oligopsonistischen Business-to-Business-Märkten besteht dagegen ein geringer Bedarf an Marktforschungsstudien, da sich die Anbieter einer relativ geringen Anzahl an Nachfragern gegenüber sehen, zu denen sie relativ leicht direkte Kontakte halten und so Informationen gewinnen können.[31]

Besonders intensiv wird Marktforschung folglich von der Konsumgüterindustrie betrieben, die einen Anteil von über 50% am Umsatz deutscher Marktforschungsinstitute hat, während derjenige des Investitionsgüterbereichs lediglich 2% beträgt. Weitere bedeutsame Auftraggeber von Marktforschung sind Medienunternehmen und Verlage, die Gebrauchsgüter- und pharmazeutische Industrie sowie Banken und Versicherungen. Gemeinsam mit der Konsumgüterindustrie weisen diese Branchen einen Anteil von 77% am Umsatz deutscher Marktforschungsinstitute auf[32] und repräsentieren damit den Großteil der angestrebten Grundgesamtheit.

Das zweite wichtige Kriterium, das die Intensität der Marktforschungsbeschaffung beeinflußt, ist die *Unternehmensgröße*. Sowohl nach empirischen Untersuchungen als auch nach den Aussagen der in der Exploration befragten Personen, kann dabei erst ab einem Jahresumsatz von ca. 100 Millionen DM mit einer regelmäßigen Beschaffung von Marktforschungsleistungen gerechnet werden.[33]

Als *Grundgesamtheit* der empirischen Untersuchung wurde folglich die Menge aller Unternehmen mit Sitz in Deutschland gewählt, die überwiegend

---

[31] Vgl. hierzu z. B. Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), S. 282ff., Hüttner, M. (1989), S. 313ff. sowie die Charakteristika von Business-to-Business-Märkten in Kapitel B.I.2.

[32] Die Angaben beziehen sich auf den Umsatzanteil der genannten Wirtschaftszweige am Gesamtumsatz der Mitgliedsinstitute des ADM in 1994. Vgl. o. V. (1995a), S. 6. Ähnlich hohe Bedeutungen der genannten Branchen als Auftraggeber für Marktforschung zeigen die empirischen Untersuchungen von Leiblein, A. (1993), S. 6921f., Franke, D. (1973), S. 34 sowie für die USA Twedt, D. (1983), S. 28 und für Großbritannien Hooley, G./ West, C. (1984), S. 341. Vgl. zur Bedeutung verschiedener Wirtschaftszweige als Auftraggeber von Marktforschung auch Hüttner, M. (1989), S. 361f. und Wyss, W. (1991), S. 72ff.

[33] Vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Ketelsen-Sontag, H. (1988), S. 162f. Die Größengrenze von 100 Millionen DM Jahresumsatz wurde auch mehrheitlich von den im Rahmen der Exploration befragten Personen genannt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

oder ausschließlich Produkte (Sachgüter und/oder Dienstleistungen) für den privaten Ge- und Verbrauch produzieren und einen Jahresumsatz von mindestens 100 Millionen DM erzielen.[34] Aufgrund der Nichtanwendbarkeit des Umsatzkriteriums wurde bei Banken und Versicherungen als Größenkriterium die Zahl von mindestens 2000 Beschäftigten gewählt. Da diese Unternehmen einen hohen Anteil am gesamten Marktforschungsaufkommen auf sich vereinigen, kann die Abgrenzung als gute Repräsentation der angestrebten Grundgesamtheit der Unternehmen, die Marktforschungsleistungen beschaffen, gewertet werden.

Eine exakte und trennscharfe Definition der Grundgesamtheit erfolgte anhand der *Wirtschaftszweigsystematik* des Statistischen Bundesamtes.[35] Hierzu wurden aus dem hierarchisch aufgebauten Klassifizierungssystem all jene Unterabteilungen, Gruppen, Untergruppen bzw. Klassen ausgewählt, die der Definition der Grundgesamtheit entsprechen. Anhand der Klassenbezeichnung kann so die Grundgesamtheit exakt angegeben werden.[36]

Als *Auswahlgesamtheit*, d. h. als Menge aller Unternehmen, die prinzipiell eine Chance besitzen, in die Stichprobe zu gelangen,[37] diente die *CD-ROM Datenbank „markus"* des Verbandes der Vereine Creditreform e. V. in der Ausgabe von 1996, die insgesamt ca. 700.000 Unternehmen aus Deutschland und Österreich umfaßt. Anhand einer Abfrage aller Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die unter den definierten Klassen der Wirtschaftszweigsystematik erfaßt sind und den angegebenen Größenkriterien genügen, konnten insgesamt *775 Unternehmen* als Auswahlgesamtheit identifiziert werden. Angesichts der nicht zu hohen Fallzahl wurde auf eine Stichprobenziehung verzichtet und eine *Totalerhebung* der 775 Unternehmen durchgeführt.[38]

Eine Aussage über die Höhe des *Undercoverage-Fehlers*, d. h. die Menge aller Elemente, die aufgrund des gewählten Vorgehens aus der Betrachtung ausgeschlossen wurden, ist nicht möglich. Insgesamt dürfte der Undercoverage-Fehler jedoch relativ klein sein, da die CD-ROM „markus" die umfangreichste

---

[34] Nicht zur Grundgesamtheit gerechnet wurden Unternehmen der Bekleidungs-, Schuh- und Schmuckindustrie sowie des Einzelhandels, da sie wenig bis keine Marktforschung betreiben. Vgl. hierzu die empirische Untersuchung von Ketelsen-Sontag, H. (1988), S. 163f. sowie Wyss, W. (1991), S. 128ff. und Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), S. 293f.

[35] Vgl. Statistisches Bundesamt (1979).

[36] Die Aufstellung der Grundgesamtheit nach berücksichtigten Wirtschaftszweigen befindet sich im Anhang 5.

[37] Vgl. Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 286.

[38] Vgl. Kaplitza, G. (1991), S. 137, Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 282 und Bortz, J. (1984), S. 241.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unternehmensdatenbank ihrer Art darstellt und die abgegrenzte Auswahlgesamtheit als besonders marktforschungsintensiv gelten kann. Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich allerdings ein *Overcoverage-Fehler* in der Auswahlgesamtheit von mindestens 53 Unternehmen, die angaben keine Marktforschungsleistungen zu beschaffen.[39] Die Auswahlgesamtheit mußte dementsprechend um diese 53 Unternehmen bereinigt werden, so daß als *bereinigte Auswahlgesamtheit 722 Unternehmen* verbleiben, auf die sich die in den folgenden Kapiteln dargestellten Ergebnisse beziehen.

2. Rücklauf und Repräsentativität

Der zwanzigseitige Fragebogen wurde zusammen mit einem einseitigen Anschreiben, einem frankierten Rückkuvert und einem Coupon zur Anforderung der Kurzauswertung am 1. März 1996 an die ausgewählten 775 Unternehmen (*Erhebungseinheiten*)[40] versandt. Die Erhebung war dabei als *Befragung von Schlüsselpersonen* konzipiert, da von diesen eine umfassende Auskunftsfähigkeit zu erwarten ist.[41] Allerdings waren die entsprechenden, für die Beschaffung von Marktforschungsleistungen Verantwortlichen (*Untersuchungseinheiten*)[42] in der Mehrzahl der Fälle namentlich nicht bekannt. Um dennoch der Fragestellung angemessene, hierarchisch hoch stehende Schlüsselpersonen zu erreichen, wurde der Fragebogen an die Marketing-/ Marktforschungsleitung adressiert, mit der Bitte den Fragebogen an die für die Marktforschung verantwortliche Person weiterzuleiten. Die angestrebte Episodenbetrachtung wurde gewährleistet, indem die befragten Schlüsselpersonen aufgefordert wurden, den Fragebogen in bezug auf ein von ihnen selbst gewähltes Marktforschungsprojekt der

---

[39] Hierbei handelt es sich um eine Mindestgröße des Overcoverage-Fehlers, da über weitere Großunternehmen, die keine Marktforschung betreiben, mangels Antworten keine Aussagen getroffen werden können. Zum Undercoverage- und Overcoverage-Fehler vgl. Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 286ff.

[40] Erhebungseinheit ist diejenige Einheit (z. B. Organisationen, Familien oder Individuen), die der Stichprobe zugrunde liegt. Vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 126.

[41] Die Vorteile der Befragung von Schlüsselpersonen (Key Informant Technique) liegen im geringen Erhebungsaufwand, da pro Erhebungseinheit in der Regel nur ein Informant befragt werden muß, bei gleichzeitig relativ hoher Validität der Aussagen aufgrund der hierarchischen Position der Befragten. Zu den Vor- und Nachteilen der Befragung von Schlüsselpersonen vgl. Seidler, J. (1974), S. 816ff., Kubicek, H. (1980), Sp. 1786ff., Kubicek, H./ Wollnik, M./ Kieser, A. (1981), S. 98ff., John, G./ Reve, T. (1982), S. 517ff.

[42] Untersuchungseinheiten sind diejenigen Einheiten, anhand derer die Untersuchung erfolgt. Vgl. Friedrichs, J. (1984), S. 126.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

letzten Zeit, das ihnen noch gut in Erinnerung ist, (*Aussageeinheit*) zu beantworten.[43]

Nach vierzehn Tagen wurde den Unternehmen, die noch nicht geantwortet hatten, ein Erinnerungsschreiben zugeschickt.[44] Nach Ablauf von sieben Wochen hatten insgesamt 222 Unternehmen geantwortet. Dies entspricht einer *Rücklaufquote von 30,7%*, die angesichts der geringen Antwortbereitschaft zum Themenbereich Marktforschung als sehr gut bezeichnet werden kann.[45] Aufgrund großer Ausfüllmängeln reduzierte sich die Anzahl auswertbarer Fragebögen allerdings noch um 20 auf 202. Abb. 23 faßt das Vorgehen nochmals zusammen.

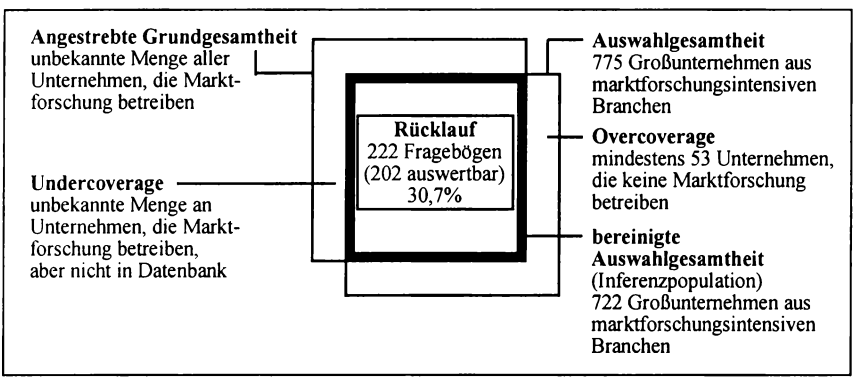


Abb. 23: Angestrebte Grundgesamtheit, Auswahlgesamtheit, Rücklauf

Da nicht alle in der Auswahlgesamtheit enthaltenen Unternehmen geantwortet haben, besteht die Möglichkeit einer *systematischen Verzerrung* der Antworten, die die Repräsentativität der Ergebnisse beeinträchtigt.[46] Daher erfolgte

---

43 Zur Aussageeinheit der empirischen Untersuchung vgl. ausführlich Kapitel E.I.

44 Eine Identifikation der Nicht-Antworter war anhand der Belegnummer möglich, mit der jeder Fragebogen versehen war.

45 Insgesamt antworteten 275 Unternehmen. Davon gaben jedoch wie erwähnt 53 an, keine Marktforschung zu betreiben und stellen folglich einen Overcoverage-Fehler der Auswahlgesamtheit dar. Deshalb wurden sie nicht zum Rücklauf gezählt, sondern die ursprüngliche Auswahlgesamtheit von 775 Unternehmen wurde um diese 53 Unternehmen bereinigt. Die Rücklaufquote errechnet sich daher als 222 : 722 = 30,7%.

46 Eine systematische Verzerrung ist dann gegeben, wenn der Rücklauf selbst keine Zufallsstichprobe der Auswahlgesamtheit darstellt, sondern die Ursachen des Ausfalls mit Variablen des Untersuchungsgegenstands zusammenhängen. Beispielsweise wäre es denkbar, daß ein bestimmter Wirtschaftszweig systematisch häufiger nicht antwortet als die anderen, da hier nur ein geringer Anteil an Unternehmen Marktforschungsleistungen beschafft. Vgl. Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 318ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

eine Überprüfung der Repräsentativität des Rücklaufs für die bereinigte Auswahlgesamtheit anhand zweier Verfahren.[47]

Das erste Verfahren basiert auf einem Vergleich von Merkmalen der Auswahlgesamtheit mit denjenigen der Antwortenden. Da über die Auswahlgesamtheit nur die Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen bekannt war, erfolgte die Überprüfung der Repräsentativität durch einen *Vergleich der Wirtschaftszweigverteilung*. Der statistische Vergleich der Verteilung in der bereinigten Auswahlgesamtheit und im auswertbaren Rücklauf zeigt dabei eine zufriedenstellende Übereinstimmung der Merkmalsverteilungen (vgl. Abb. 24).[48]

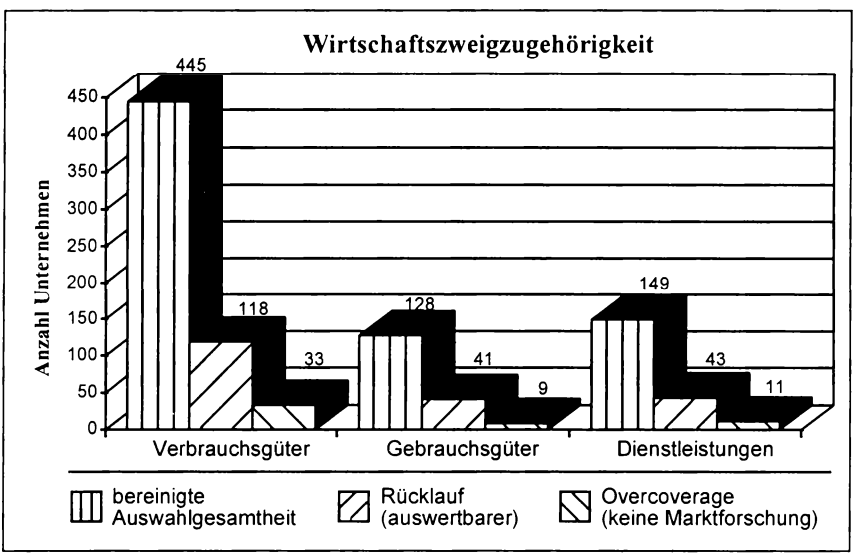


Abb. 24: Verteilung der Wirtschaftszweigzugehörigkeit in der bereinigten Auswahlgesamtheit, im auswertbaren Rücklauf und im Overcoverage

Der Vergleich der Wirtschaftszweigzugehörigkeit der 53 Unternehmen, die *keine Marktforschung* betreiben, zeigte ebenfalls eine hohe Übereinstimmung mit der Verteilung in der bereinigten Auswahlgesamtheit. Hieraus kann geschlußfolgert werden, daß keine der in der Auswahlgesamtheit enthaltenen Wirtschaftszweige ein besonders geringes Aufkommen an Marktforschung

[47] Vgl. hierzu Wilk, L. (1991), S. 192ff. und Bortz, J. (1984), S. 187f.

[48] Die Überprüfung der Übereinstimmung der Verteilungen erfolgte mittels eines Chi^2-Anpassungstests. Vgl. Sachs, L. (1992), S. 420ff. oder Bortz, J. (1989), S. 195ff. Die Ablehnung der Nullhypothese - Übereinstimmung der Verteilungen in Auswahlgesamtheit und Rücklauf - kann nur mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 59,8% erfolgen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aufweist, was ebenfalls gegen eine systematische Verzerrung der Anworten spricht und folglich als Indikator für die Repräsentativität des Rücklaufs gewertet werden kann.[49]

Die zweite Vorgehensweise zur Überprüfung der Repräsentativität beruht auf einem *Vergleich der Früh- mit den Spätantwortern.* Dahinter steht die allgemein anerkannte Hypothese, daß Personen, die spät oder erst nach Erhalt eines Erinnerungsschreibens antworten, den Totalverweigerern sehr ähnlich sind. Lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Früh- und Spätantwortern nachweisen, ist eine systematische Verzerrung unwahrscheinlich.[50] Dementsprechend erfolgte ein Vergleich der 62% Unternehmen, die vor Erhalt des Erinnerungsschreiben geantwortet hatten, mit den 38% Spätantwortern.[51] Keine der verglichenen 257 Variablen wies dabei einen Unterschied auf, der auf dem 5%-Niveau signifikant ist.

Sowohl der Vergleich der Wirtschaftszweigzugehörigkeit in Auswahlgesamtheit und Rücklauf wie auch die Überprüfung hinsichtlich des Antwortverhaltens sind deutliche Hinweise darauf, daß die *Ausfälle nicht systematisch* erfolgten. Der Rücklauf kann somit als *zufällige und repräsentative Stichprobe* der bereinigten Auswahlgesamtheit interpretiert werden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung können folglich *Anspruch auf Repräsentativität* erheben.

3. Konsequenzen für die Ergebnisdarstellung

Aus der Diskussion der Repräsentativität des Rücklaufs für die Auswahlgesamtheit ergeben sich nun Implikationen für die Darstellung der empirischen Ergebnisse.

Zunächst kann festgehalten werden, daß die Überprüfungen der Repräsentativität gezeigt haben, daß die Wahrscheinlichkeit einer systematischen Verzerrung des Rücklaufs sehr gering ist und der Rücklauf folglich als *Zufallsstichprobe aus der Auswahlgesamtheit* interpretiert werden kann.[52] Da die Voraussetzung für den statistischen Induktionsschluß von einer Stichprobe auf die

---

[49] Die Überprüfung der Übereinstimmung der Verteilungen mittels Chi^2-Anpassungstest ergab eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 99,1%.

[50] Vgl. Bortz, J. (1984), S. 188 und Wilk, L. (1991), S. 193f.

[51] Ratingskalen, die als äquidistant und damit metrisch interpretiert werden können (vgl. Bortz, J. (1984), S. 124f.) wurden mittels t-Test geprüft, die übrigen Nominal- oder Ordinalskalen mit einem Chi^2-Homogenitätstest. Vgl. Bortz, J. (1989), S. 166ff. und S. 200ff.

[52] Vgl. Bortz, J. (1989), S. 112ff., Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 316ff., Mayntz, R./ Kolm, K./ Hübner, P. (1978), S. 76f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

entsprechende Population mit dem Vorliegen einer Zufallsstichprobe erfüllt ist,[53] werden in der empirischen Analyse *Signifikanzniveaus* angegeben werden. Diese geben durch die Irrtumswahrscheinlichkeit die Sicherheit des Schlusses von den antwortenden Unternehmen auf die exakt abgegrenzte Auswahlgesamtheit an.[54] Die angegebenen Irrtumswahrscheinlichkeiten sind dabei *sehr vorsichtige, tendenziell zu hohe Schätzungen*, da von der Berücksichtigung der Endlichkeitskorrektur bei der Berechnung der Signifikanzniveaus abgesehen wurde.[55]

Neben der Frage der Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse auf die bereinigte Auswahlgesamtheit, werden die Ergebnisse vor allem durch die Verwendung deskriptiver Maßgrößen (*Effektstärken*) interpretiert werden, die nicht die Signifikanz, sondern die *Relevanz* der identifizierten Variablenzusammenhänge bzw. -unterschiede angeben. Die Beurteilung der Stärke und Relevanz eines Effekts orientiert sich dabei an der Konvention von Cohen zur Beurteilung von Effektstärken, der allgemeine Akzeptanz bei der Klassifikation von Forschungsergebnissen zugesprochen wird.[56]

---

[53] Vgl. Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), S. 282, Bortz, J. (1989), S. 113f., Mayntz, R./ Kolm, K./ Hübner, P. (1978), S. 72, Kaplitza, G. (1991), S. 137ff.

[54] Vgl. hierzu die exakte Definition der Grundgesamtheit im Anhang 5.

[55] Bei großen Auswahlsätzen [$(n/N) > 0{,}05$] wie in der vorliegenden Untersuchung [$(n/N) \approx 0{,}3$] oder einer kleinen, endlichen Grundgesamtheit, wird die Varianz der Merkmalsverteilungen in der Grundgesamtheit systematisch zu hoch geschätzt, falls keine Endlichkeitskorrektur durchgeführt wird. Durch die zu hoch geschätzte Varianz der Merkmalsverteilung wird in diesem Fall das Konfindenzintervall des Schätzwerts bei einem gegebenem Signifikanzniveau systematisch zu groß geschätzt. Im vorliegenden Fall ist daher zu erwarten, daß ein ohne Berücksichtigung der Endlichkeitskorrektur signifikantes Ergebnis auch bei einer Berücksichtigung der Endlichkeitskorrektur zum gleichen Signifikanzniveau signifikant wäre, da sich der Konfidenzbereich des Schätzers durch die geringere Varianz entsprechend verringern würde. Vgl. Hartung, J./ Elpelt, B./ Klösener, K.-H. (1993), S. 273ff. und S. 292f. sowie Sachs, L. (1992), S. 329ff.

[56] Vgl. Cohen, J. (1988) sowie die ausführliche Diskussion der Bedeutung und Aussagekraft dieser Konvention bei Schüle, F. (1992), S. 67ff. und die dort angegebene Literatur.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

F. Analyse des Beschaffungskontextes

Gegenstand von Kapitel F. ist die empirische Analyse des Kontextes des Beschaffungsverhaltens. Wie die Ausführungen in Kapitel D. sowie die Bestandsaufnahme empirischer Forschungsergebnisse[1] zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen verdeutlicht haben, kann prinzipiell nicht davon ausgegangen werden, daß sich das Transaktionsverhalten bei professionellen Dienstleistungen auch in einzelnen Nachfragerunternehmen immer gleich vollzieht. Vielmehr gilt es zu berücksichtigen, daß bestimmte *Kontextfaktoren* einen Einfluß auf die Transaktions-Center-Struktur sowie den Transaktionsprozeß haben können.

Die Darstellung der Befunde zum Beschaffungskontext orientiert sich im folgenden an den in der theoretischen Ableitung relevanter Kontextfaktoren identifizierten aufgabenbezogenen Kontextfaktoren (Kapitel F.I.) sowie den unternehmensbezogenen Kontextfaktoren (Kapitel F.II.) Unternehmensgröße und Spezialisierungsgrad.

I. Aufgabenbezogene Kontextfaktoren: Die Beschaffungssituation

Die Berücksichtigung aufgabenbezogener Kontextfaktoren, die letztlich die spezifische Transaktionsaufgabe mit ihren jeweiligen Merkmalen charakterisieren, ist unumgänglich zur Generierung differenzierter Aussagen über den Transaktionsprozeß und die Transaktions-Center-Struktur. Als zentrale Variablen der Beschaffungssituation wurden dabei die Kaufklasse (Abschnitt 1.) sowie das wahrgenommene Risiko (Abschnitt 2.) identifiziert.[2] Im Gegensatz zu den unternehmensbezogenen Kontextfaktoren, die im nächsten Kapitel behandelt werden, stehen sie in unmittelbarem Zusammenhang mit der jeweiligen Transaktionsepisode und beschreiben daher die *Beschaffungssituation im engeren Sinne*.

---

1 Vgl. hierzu Kapitel C.II.

2 Vgl. hierzu Kapitel D.III.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Kaufklasse

Die auf Robinson/Faris/Wind zurückgehende Unterscheidung der drei Kaufklassen *Neukauf*, *modifizierter Wiederkauf* und *reiner Wiederkauf* erlaubt eine produktunabhängige Charakterisierung der Beschaffungssituation. Das Transaktionsverhalten bei ein und demselben Produkt kann demzufolge je nach Erfahrung mit der jeweiligen Beschaffungssituation beträchtlich variieren.[3]

Die *Messung* der Kaufklasse erfolgte in strenger Orientierung an den von Robinson/Faris/Wind vorgeschlagenen Variablen Neuheit des Beschaffungsproblems, Informationsbedarf und Anzahl berücksichtigter Alternativen die jeweils über eine fünfstufige Ratingskala operationalisiert wurden.[4] Eine Gruppierung der erhobenen Transaktionsprozesse in die entsprechenden Kaufklassen erfolgte nicht a priori, sondern wurde mittels Durchführung einer *Clusteranalyse* methodisch gestützt. Als Ergebnis der Clusteranalyse konnten *theoriekonform drei Gruppen* von Transaktionsprozessen identifiziert werden, die hinsichtlich Neuheit der Problemstellung, Informationsbedarf und Anzahl berücksichtigter Alternativen in sich homogen und untereinander heterogen sind.[5] Der Zusammenhang zwischen Gruppenzugehörigkeit und den Variablen wird in Abbildung 25 verdeutlicht.

---

3 Vgl. ausführlich die Ausführungen in Kapitel D.III.1.

4 Vgl. Frage B.5 des Fragebogens im Anhang 4 sowie Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 22ff.

5 Die Clusteranalyse stellt ein multivariates Verfahren zur Bildung von Gruppen dar, die in sich möglichst homogen und untereinander möglichst heterogen sind. Zur Clusteranalyse vgl. Backhaus, K. et al. (1994), S. 260ff. und Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 863ff. Als Fusionierungsalgorithmus wurde das konservative Ward-Verfahren zugrundegelegt, da dies im Vergleich zu anderen Algorithmen sehr gute Partitionierungen findet (vgl. Backhaus, K. et al. (1994), S. 298). Als Proximitätsmaß wurde die City-Block-Distanz gewählt, da sie unter Zugrundelegung des Elbow-Kriteriums am deutlichsten eine Drei-Gruppen-Lösung lieferte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

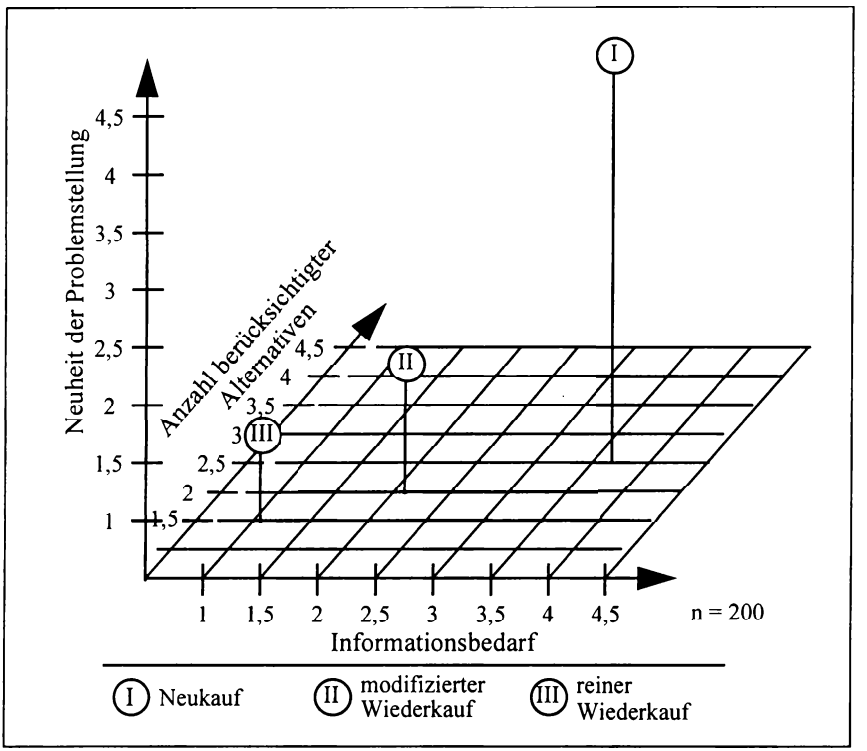


Abb. 25: Positionierung der Cluster der Kaufklassen[6]

Transaktionsprozesse, die dem Cluster I (n = 37) angehören,[7] zeichnen sich durch eine sehr hohe Neuheit der Problemstellung, eine intensive Informationssuche und eine relativ hohe Zahl berücksichtigter Alternativen aus. Sie stellen somit eindeutig die Beschaffungssituation eines *Neukaufs* dar.[8] Cluster III

[6] Die Positionierung der Cluster basiert auf den Mittelwerten der Gruppen hinsichtlich der entsprechenden Variablen. Aufgrund von fehlenden Variablenwerten konnten zwei Fälle nicht in die Clusteranalyse einbezogen werden.

[7] Die Güte der Clusterung wurde mittels einer Diskriminanzanalyse überprüft. Die kanonischen Korrelationskoeffizienten, die die Güte der Trennung der drei Gruppen wiedergeben, sprechen mit Werten von C = 0,89 und C = 0,46 für die beiden Diskriminanzfunktionen für die Güte der Clusterung. Hochsignifikante Werte von Wilks' Lambda zeigen zudem, daß sich die aus den Diskriminanzfunktionen errechneten Gruppenmittelwerte auch in der Grundgesamtheit unterscheiden. Eine abschließende Klassifikation der Fälle auf Basis der Diskriminanzfunktion ergibt, daß 94% der Fälle dem richtigen Cluster zugeordnet werden. Zur Diskriminanzanalyse vgl. Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 771ff. und Backhaus, K. et al. (1994), S. 90ff.

[8] Zur Charakterisierung der verschiedenen Kaufklassen vgl. Kapitel D.III.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(n = 61) weist demgegenüber auf allen Variablen eine sehr niedrige Ausprägung aus und repräsentiert demnach ebenso eindeutig die Kaufklasse *reiner Wiederkauf*. Zwischen den Ausprägungen dieser beiden Gruppen liegt der größte Cluster II (n = 102), der jeweils mittlere Werte auf den Variablen besitzt. Aufgrund seiner Zwischenstellung lassen sich die Elemente dieses Clusters als *modifizierte Wiederkäufe* charakterisieren, die somit die häufigste Kaufklasse bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen repräsentieren.[9]

Der Befund, daß die Mehrzahl der Transaktionsprozesse von Marktforschungsleistungen modifizierte Wiederkäufe darstellen, läßt sich dahingehend interpretieren, daß die Beschaffung von Marktforschungsleistungen an sich keine Aufgabe mit besonders hohem Neuheitsgrad für die Nachfragerunternehmen darstellt, da die Problemstellung relativ klar umrissen oder aber das relevante Anbieterunternehmen bekannt ist. Insofern entspricht die Transaktion von Marktforschungsleistungen tendenziell dem reinen Wiederkauf. Das Wesen von Marktforschungsleistungen wie auch von professionellen Dienstleistungen allgemein, das durch einen geringen Standardisierungsgrad der Leistung gekennzeichnet ist, bedingt darüber hinaus jedoch eine jeweils auf den spezifischen Beschaffungsfall bezogene Ausgestaltung und Konkretisierung der entsprechenden Leistung.[10] Diese Notwendigkeit der projektspezifischen Ausgestaltung bedeutet für jede Transaktionsepisode eine gewisse Neuheit, steigenden Informationsbedarf und gegebenenfalls die Berücksichtigung mehrere Anbieter, was letztlich zur Modifikation der Wiederkaufsituation führt.

Bei einer genauen Betrachtung der drei Kaufklassen in Abb. 25 fällt auf, daß die Cluster annähernd auf einer Linie durch den durch die drei Variablen aufgespannten dreidimensionalen Raum liegen. Offensichtlich ist es zur weiteren Differenzierung der Beschaffungssituation daher möglich, die kategoriale Einteilung der Kaufklassen durch eine *kontinuierliche Abstufung der Kaufklasse* zu ersetzen.

Zur Entwicklung einer entsprechenden metrischen Maßgröße der Kaufklasse wurde zunächst mittels einer Faktorenanalyse überprüft, ob die Kaufklassenva-

---

[9] Zwischen den einzelnen Clustern der Kaufklassen bestehen auf den einzelnen Variablen. Einfaktorielle Varianzanalysen zeigten für die Neuheit der Problemstellung einen Varianzerklärungsanteil $\eta^2 = 70{,}3\%$, für den Informationsbedarf $\eta^2 = 62{,}8\%$ und für die Zahl berücksichtigter Alternativen von $\eta^2 = 11{,}1\%$. Die Kaufklasse hat somit große Effekte auf die Neuheit und den Informationsbedarf und einen mittleren Effekt auf die Alternativenzahl. Zur Varianzanalyse und zum Varianzerklärungsanteil vgl. Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 417ff., Backhaus, K. et al. (1994), S. 56ff. und Bortz, J. (1989), S. 297ff. Zur Effektstärke vgl. Cohen, J. (1988), S. 274ff.

[10] Zum geringen Standardisierungsgrad als Eigenschaft professioneller Dienstleistungen vgl. Kapitel B.II.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

riablen tatsächlich ein eindimensionales Konstrukt wiedergeben, wie die visuelle Inspektion von Abb. 25 vermuten läßt.[11] Dabei zeigte sich, daß die drei Variablen *eindeutig einem Faktor* zugerechnet werden müssen, der 59% der Gesamtvarianz der einbezogenen Variablen erklärt (vgl. Abb. 26). Die Variablen repräsentieren somit eindeutig ein eindimensionales Konstrukt, das der Kaufklasse entspricht, da es sich aus den theoretisch abgeleiteten Kaufklassenvariablen zusammensetzt.[12]

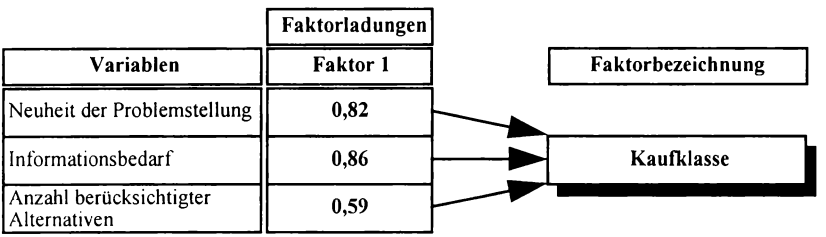


Abb. 26: Faktorladungsmatrix der Kaufklassenvariablen

Aufgrund der vermuteten und faktoranalytisch bestätigten Eindimensionalität der Kaufklassenvariablen wurden diese in einem nächsten Schritt zu einem *additiven Index* der Kaufklasse aggregiert. Da keinerlei Hinweise für eine unterschiedlich große Bedeutung der einzelnen Variablen vorlagen, gingen diese gleichgewichtig in den Index ein, der im folgenden als *Kaufkont* (*Kauf*klassen*kont*inuum) bezeichnet wird und eine *kontinuierliche Maßgröße der Kaufklasse* darstellt, die den Neukaufcharakter der Beschaffungssituation angibt. Mittels dieses Index kann jeder betrachteten Transaktionsepisode ein Wert zwischen eins und fünf zugeordnet werden, wobei ein Wert von eins dem

[11] Die Faktorextraktion erfolgte mittels Hauptkomponentenanalyse, anhand derer ein Faktor extrahiert wurde. Ein weitere Rotation der Faktorlösung war somit nicht notwendig. Bartletts Test auf Nicht-Sphärizität zeigt hochsignifikant, daß die identifizierten Korrelationen zwischen den Variablen auch in der Grundgesamtheit anzutreffen sind. Das Kaiser-Meyer-Olkin Maß (KMO), das die Eignung des Faktorenmodells angibt, kann mit einem Wert von 0,6 hingegen nur als mittelmäßig bezeichnet werden. Zur Faktorenanalyse vgl. Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 815ff. und Backhaus, K. et al. (1994), S. 188ff.

[12] Zur Problematik eines zu hohen Theorieanspruchs bei der Benennung und damit der inhaltlichen Interpretation von Faktoren, die letztlich keine originär gemessenen Daten, sondern vielmehr Kunstvariablen darstellen vgl. Witte, E. (1981b), S. 31f. Da im vorliegenden Fall die Eindimensionalität der Operationalisierung der Kaufklasse aufgezeigt werden konnte, kann von einem angemessenen Theorieanspruch bei der Faktorinterpretation ausgegangen werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

reinen Wiederkauf und ein Wert von fünf dem Neukauf entspricht (vgl. Abb. 27).[13]

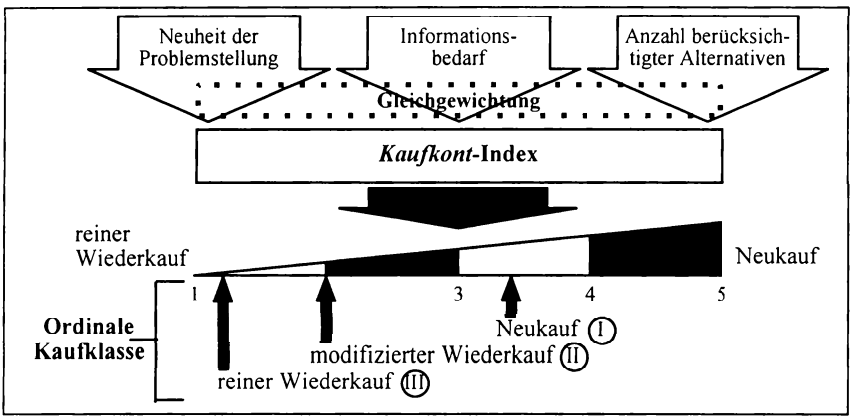


Abb. 27: Bildung des metrischen Kaufkont-Index der Kaufklasse und Zusammenhang zur ordinalen Kaufklasse

Eine Gegenüberstellung der clusteranalytisch gebildeten, ordinal skalierten Kaufklasse und dem metrisch skalierten *Kaufkont*-Index mittels eines Scheffé-Tests zeigt, daß sich die drei Kaufklassen hochsignifikant im jeweiligen *Kaufkont*-Wert unterscheiden,[14] wobei der jeweilige *Kaufkont*-Wert vom reinen Wiederkauf über den modifizierten Wiederkauf zum Neukauf ansteigt. Da somit eine *deutliche Differenzierung der Kaufklasse* durch den *Kaufkont*-Index möglich ist, kann festgehalten werden, daß sich die Kaufklasse sowohl durch eine Einordnung der Transaktionsprozesse in eine der drei Kaufklassen als auch durch Angabe einer kontinuierlichen Maßgröße beschreiben läßt. Der entsprechende Zusammenhang zwischen der Kaufklasse und dem *Kaufkont*-Wert wird in der unteren Hälfte von Abb. 27 verdeutlicht.

---

[13] Der Wertebereich des *Kaufkont*-Index ergibt sich, da für jede Transaktion der Durchschnitt der Skalenwerte der einzelnen gleichskalierten Variablen gebildet wurde. Der Wertebereich des Index entspricht in diesem Fall dem Wertebereich der zugrundeliegenden Skalen.

[14] Mit dem Scheffé-Test läßt sich überprüfen, ob der signifikante F-Wert einer Varianzanalyse lediglich auf einzelne Ausreißer zurückzuführen ist, oder ob sich die einzelnen Abstufungen der unabhängigen Variable auch in Einzelvergleichen signifikant unterscheiden. Tendenziell handelt es sich beim Scheffé-Test um ein eher konservatives Verfahren, das eher zugunsten der H_0 entscheidet. Vgl. hierzu Bortz, J. (1989), S. 320ff. Der Varianzerklärungsanteil der Kaufklasse hinsichtlich des *Kaufkont*-Werts beträgt $\eta^2 = 70{,}5\%$.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß sich die analysierten Transaktionsprozesse eindeutig und wie theoretisch vermutet hinsichtlich ihrer Kaufklasse beschreiben lassen, wobei sowohl eine Charakterisierung durch eine ordinal skalierte Kaufklasse wie auch durch einen metrisch skalierten *Kaufkont*-Index, der den Neukaufcharakter der Beschaffungssituation angibt, möglich ist. Im folgenden kann der Begriff Kaufklasse daher synonym für beide zugrundeliegenden Variablen verwendet werden.

2. Wahrgenommenes Risiko

Neben der Kaufklasse wurde als zweiter bedeutsamer aufgabenbezogener Kontextfaktor das von den Transaktions-Center-Mitgliedern wahrgenommene Risiko identifiziert. Dabei wird davon ausgegangen, daß das subjektiv wahrgenommene Risiko einen Einfluß sowohl auf die Transaktions-Center-Struktur wie auch auf den Auswahlprozeß hat, da die Transaktions-Center-Mitglieder bemüht sein werden, ein über einer gewissen Toleranzschwelle liegendes Risiko durch entsprechende Risikoreduktionsstrategien zu verringern, indem beispielsweise eine größere Personenzahl in das Transaktions-Center integriert wird oder z. B. eine größere Zahl an Angeboten eingeholt wird.[15]

Grundsätzlich repräsentiert das wahrgenommene Risiko die von den Transaktions-Center-Mitgliedern als nachteilig aufgefaßten Konsequenzen des Handelns, über deren Eintritt Unsicherheit besteht. Wie gezeigt läßt es sich damit analytisch in eine Bedeutungs- und eine Unsicherheitskomponente zerlegen, die die Basis für die *Messung* des wahrgenommenen Risikos bilden. Die Operationalisierung der *Bedeutungskomponente* erfolgte anhand des Auftragswerts der Marktforschungsleistung, der unternehmenspolitischen Bedeutung des Projekts sowie der Notwendigkeit zur Vertraulichkeit. Die *Unsicherheitskomponente* wurde anhand der Auswahl- und der Ergebnisunsicherheit operationalisiert, die die Gefahr wiedergeben, einen ungeeigneten Anbieter auszuwählen, der die gewünschte Dienstleistung nicht in der gewünschten Form erbringt.[16]

Zur Validierung der Operationalisierung wurde eine *Faktorenanalyse* durchgeführt, die zwei Faktoren ergab, deren Faktorladungen in Abb. 28 dargestellt sind und die 50,5% der Varianz der einbezogenen Variablen erklären.[17] In Übereinstimmung mit der Theorie laden dabei die Variablen Auswahl- und

---

[15] Vgl. hierzu und zum folgenden Kap. D.III.1.

[16] Vgl. Kapitel D.III.1. sowie Fragen B.6 und D.10 des Fragebogens im Anhang 4.

[17] Die Faktorextraktion erfolgte mittels Hauptkomponentenanalyse und Kaiser-Kriterium sowie anschließender Varimax-Rotation. Kaiser-Meyer-Olkin-Maß: 0,52, Bartletts Test auf Nicht-Sphärizität: 25,28 (Sign. 0,0048).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ergebnisunsicherheit auf einen Faktor, der somit eindeutig die Unsicherheitskomponente des Risikos wiedergibt. Ebenso laden die Variablen, die die direkten (Auftragswert) und die indirekten (unternehmenspolitische Bedeutung, Vertraulichkeit) ökonomischen Konsequenzen abbilden. Die beiden Faktoren bilden folglich theoriekonform die beiden Komponenten des wahrgenommenen Risiko ab, so daß die Operationalisierung als *valide* erachtet werden kann.

	Faktorladungen		
Variablen	**Faktor 1**	**Faktor 2**	**Faktorbezeichnung**
Unternehmenspolitische Bedeutung	**0,75**	0,16	**Bedeutungskomponente**
Vertraulichkeit	**0,71**	-0,15	
Auftragswert	**0,51**	0,14	
Ergebnisunsicherheit	-0,05	**0,80**	**Unsicherheitskomponente**
Auswahlunsicherheit	0,17	**0,67**	

Abb. 28: Faktorladungsmatrix der Variablen des wahrgenommenen Risikos

Auf Basis dieses Ergebnisses läßt sich in einem nächsten Schritt gemäß dem theoretischen Postulat, wonach sich das wahrgenommene Risiko aus den beiden Komponenten Bedeutung und Unsicherheit zusammensetzt, ein *Gesamtwert für das wahrgenommene Risiko* berechnen. Zu diesem Zweck werden die Faktorwerte der beiden identifizierten Faktoren gleichgewichtig zu einem additiven Index zusammengefaßt (vgl. hierzu Abb. 29).[18]

Der auf diese Weise für jede Transaktionsepisode resultierende *Risiko-Index* hat methodisch bedingt einen Mittelwert von Null, der einer im Vergleich zu allen anderen Transaktionsepisoden durchschnittlichen Risikowahrnehmung entspricht. Negative (positive) Werte bedeuten eine unter-(über-)durchschnittliche Risikowahrnehmung, die mit steigendem Betrag der Werte stärker vom Durchschnitt abweicht.

[18] Der Indexbildung auf Basis der Faktorwerte wurde der Vorzug gegenüber einer Bildung auf Basis der ursprünglichen Variablenwerte gegeben, da die Faktorwerte auf z-transformierten Variablenwerten basieren und daher unabhängig von unterschiedlichen Spannweiten der eingegangenen Variablen sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

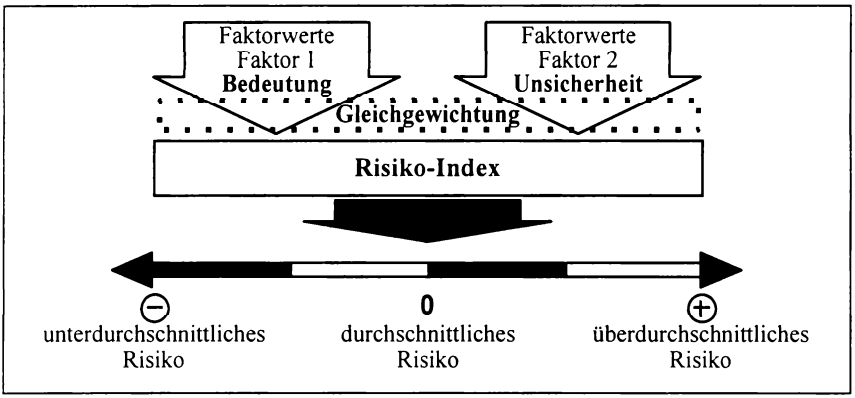


Abb. 29: Bildung des Risiko-Index

Als Hauptvorteil des wahrgenommenen Risikos im Verhältnis zu der im vorigen Kapitel dargestellten Kaufklasse wird die Tatsache erachtet, daß im Konstrukt des wahrgenommenen Risikos der *Wert des Beschaffungsobjekts einbezogen* ist. Daher wurde für die empirische Untersuchung des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen auf eine simultane Berücksichtigung beider möglichen aufgabenbezogenen Kontextfaktoren zurückgegriffen. Vor diesem Hintergrund ist abschließend die Frage zu klären, welche unterschiedlichen Aspekte der Beschaffungssituation durch die Kaufklasse und das wahrgenommene Risiko abgedeckt werden und wie sich die beiden Kontextfaktoren zueinander verhalten. Zur Überprüfung dieser Frage werden zunächst die drei Kaufklassen in einem Faktorraum positioniert, der durch die Faktoren Bedeutung und Unsicherheit der Beschaffungssituation aufgespannt wird (vgl. Abb. 30).[19]

Zunächst wird deutlich, daß sich die Positionen der *Kaufklassen klar im Raum verteilen.* Die Lage auf einer Achse entspricht dabei dem Wert Null und bedeutet, daß die Kaufklasse auf dieser Dimension relativ zu den anderen genau durchschnittlich ausgeprägt ist. Inhaltlich zeigt sich dabei, daß sich die *Neukaufsituation* durch eine jeweils überdurchschnittliche Bedeutung und Unsicherheit der Beschaffungssituation auszeichnet. Der *reine Wiederkauf* ist dagegen durch eine eindeutig unterdurchschnittliche Unsicherheit bei durchschnittlicher Bedeutung geprägt. In Relation hierzu ist beim *modifizierten Wiederkauf* die Unsicherheit höher und die Bedeutung der Beschaffungssituation geringer.

[19] Die Positionierung erfolgt anhand der Mittelwerte der einzelnen Kaufklassen auf den jeweiligen Faktoren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

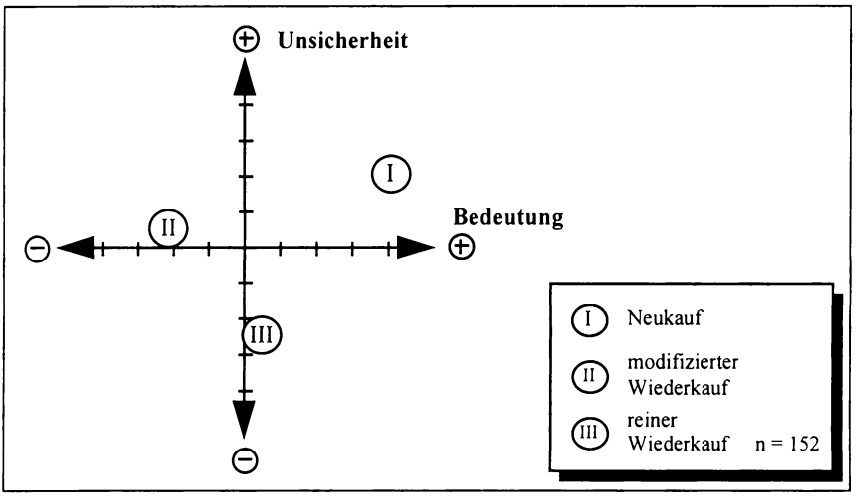


Abb. 30: Positionierung der Kaufklassen im Faktorraum des wahrgenommenen Risikos

Wie nach Abbildung 30 bereits vermutet werden kann, zeigt sich auch rechnerisch, daß sich der Gesamtindex des wahrgenommenen Risikos nicht zwischen dem reinen und dem modifizierten Wiederkauf unterscheidet.[20] Die beiden Beschaffungssituationen sind vielmehr durch das gleiche (im Vergleich zum Neukauf geringe) Gesamtrisiko gekennzeichnet. Das wahrgenommene Risiko basiert dabei allerdings jeweils auf einer anderen Komponente: beim reinen Wiederkauf auf einer unterdurchschnittlichen Unsicherheit und beim modifizierten Wiederkauf auf einer unterdurchschnittlichen Bedeutung. Aus der Tatsache, daß die einzelnen Kaufklassen jeweils durch unterschiedliche Risikosituationen geprägt sind, wird ersichtlich, daß mit den Konstrukten *Kaufklasse und wahrgenommenes Risiko differenzierende Aspekte der Beschaffungssituation* erfaßt werden und folglich jedes der beiden Konstrukte komplementär zur Erklärung des Transaktionsverhaltens herangezogen werden sollte.[21]

Als Ergebnis kann somit zum einen *festgehalten werden*, daß sich das wahrgenommene Risiko wie theoretisch hergeleitet auf die beiden Komponenten

[20] Ein Scheffé-Test bezüglich des Risiko-Index zeigte, daß, sich lediglich der Neukauf signifikant vom reinen und modifizierten Wiederkauf unterscheidet.

[21] Dieses Ergebnis wird auch durch Varianzanalysen bestätigt. Signifikant unterscheiden sich die Kaufklassen demnach nur hinsichtlich Bedeutung und Gesamtrisiko, während sich bei der Unsicherheit kein Unterschied ergab. Der Varianzerklärungsanteil η^2 ist dabei mit Werten von 5,9% und 5,4% nur klein. Scheffé-Tests zeigten zudem, daß die nachgewiesenen Mittelwertunterschiede nur zwischen einzelnen Kaufklassen bestehen und folglich auf Ausreißer zurückgeführt werden müssen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unsicherheit und Bedeutung der Beschaffungssituation zurückführen läßt. Zum anderen handelt es sich bei den beiden aufgabenbezogenen Kontextfaktoren wahrgenommenes Risiko und Kaufklasse um Konstrukte, die sich auf unterschiedliche Sachverhalte beziehen und somit nicht substitutive, sondern komplementäre Erklärungsmöglichkeiten realen Transaktionsverhaltens darstellen.

II. Unternehmensbezogene Kontextfaktoren

Im folgenden werden die in Kapitel D.III.2. erläuterten unternehmensbezogenen Kontextfaktoren Unternehmensgröße (Abschnitt 1.) und Spezialisierungsgrad (Abschnitt 2.) dargestellt. Sie sind nicht unmittelbar auf einzelne Transaktionsepisoden bezogen, sondern vielmehr im Nachfragerunternehmen selbst verwurzelt und über mehrere Transaktionsepisoden hinweg konstant und legen so den organisatorischen Rahmen des Transaktionsverhaltens fest.[22]

1. Unternehmensgröße

Die Größe der untersuchten Unternehmen ist durch eine Reihe von Indikatoren wie die Anzahl vollbeschäftigter Mitarbeiter oder den Jahresumsatz respektive die Bilanzsumme bei Banken oder die Beitragseinnahmen bei Versicherungen operationalisierbar.[23] In der Regel besteht jedoch zwischen den einzelnen Größenindikatoren ein enger Zusammenhang, weshalb jeder einzelne Indikator für sich gut geeignet ist, als Maß der Unternehmensgröße zu fungieren.[24]

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher der Indikator *Anzahl vollbeschäftigter Mitarbeiter* als Maß für die Unternehmensgröße herangezogen. Für diese Wahl sprechen zwei Gründe: Zum einen ist die Mitarbeiterzahl am unmittelbarsten mit organisatorischen Aspekten wie z. B. der Bildung des Transakti-

---

22 Vgl. hierzu und zum folgenden Kapitel D.III.2.

23 Vgl. z. B. Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 349, Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 292f. Neben diesen werden als weitere mögliche Indikatoren der Unternehmensgröße beispielsweise der Marktanteil oder das Anlagevermögen genannt.

24 Vgl. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 292. In der vorliegenden Arbeit konnte eine Produkt-Moment-Korrelation der Mitarbeiterzahl mit dem Umsatz von r = 0,90***, bei Banken mit der Bilanzsumme von r = 0,37 und bei Versicherungen mit der Beitragseinnahme von r = 0,77** festgestellt werden. Aufgrund dieser starken Zusammenhänge kann die Mitarbeiterzahl folglich als alleiniger Indikator für die Unternehmensgröße verwendet werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ons-Centers verknüpft.[25] Zum anderen gewährleistet der Rückgriff auf die Mitarbeiterzahl die einfache Vergleichbarkeit der Unternehmensgröße von Banken und Versicherungen, deren Größe sich nicht durch den Indikator Umsatz, sondern wie erwähnt nur durch Größen wie Bilanzsumme oder Beitragseinnahmen ausdrücken läßt, mit den anderen befragten Unternehmen.

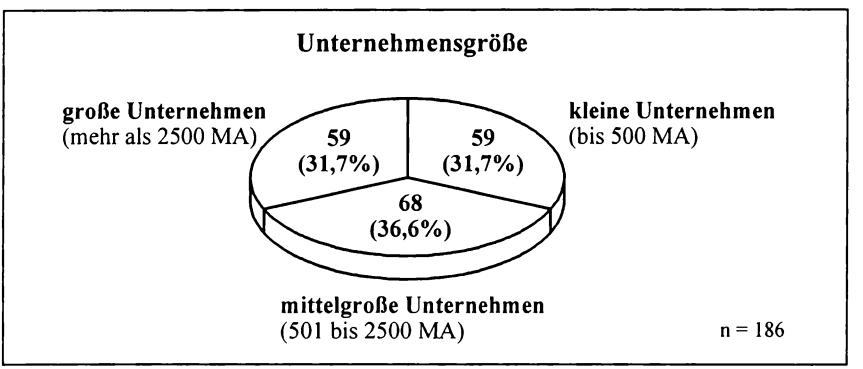


Abb. 31: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl

Zur Bestimmung der Unternehmensgröße wurden folglich drei *Größenklassen* auf Basis der Anzahl vollbeschäftigter Mitarbeiter gebildet. Die Verteilung der Unternehmen nach den Größenklassen wird aus Abb. 30 ersichtlich. Demnach sind 59 Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 2500 Mitarbeitern als große Unternehmen einzustufen, denen ebenso viele kleine Unternehmen mit 500 oder weniger Mitarbeitern gegenüberstehen. In die Gruppe der mittelgroßen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 501 und 2500 können 68 Unternehmen eingeordnet werden.

2. Objektorientierte Spezialisierung

Die objektorientierte Spezialisierung gibt an, inwieweit eine Unternehmung über einzelne Stellen oder ganze Abteilungen verfügt, die auf die Durchführung der fokalen Dienstleistung spezialisiert sind. Im Fall der Beschaffung von Marktforschungsleistungen betrifft die objektorientierte Spezialisierung folglich die Frage, ob in dem Nachfragerunternehmen einzelne Personen oder ganze Stellen für die Durchführung von Marktforschungsleistungen existieren.[26]

---

[25] Vgl. z. B. Frese, E. (1988), S. 318, Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 292f. und Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), S. 349.

[26] Vgl. Kapitel D.III.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die *Operationalisierung* des objektorientierten Spezialisierungsgrades erfolgte durch eine dreistufige Ordinalskala. Auf ihr sollten die Befragten angeben, ob einzelne Stellen existieren, denen Marktforschungsaufgaben nur neben anderen Aufgaben zugeordnet sind (keine Stellenspezialisierung), ob einzelne Stellen ausschließlich mit Marktforschungsaufgaben betraut sind (Stellenspezialisierung) oder ob sich eine ganze Abteilung vorwiegend mit der Durchführung von Marktforschungsaufgaben beschäftigt (Abteilungsspezialisierung).[27] Der Grad der objektorientierten Spezialisierung steigt dabei von der Ausübung von Marktforschungsaufgaben in Nebentätigkeit zur Existenz einer eigenständigen Marktforschungsabteilung an.

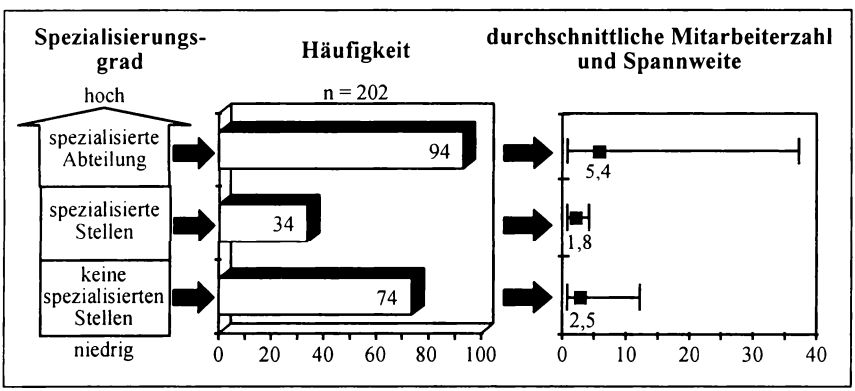


Abb. 32: Objektorientierte Spezialisierung

Über den höchsten Spezialisierungsgrad verfügen demnach 94 Unternehmen (46,5%), in denen eine *eigene Marktforschungsabteilung* existiert, in der durchschnittlich 5,4 Mitarbeiter beschäftigt sind. Einen mittleren Spezialisierungsgrad weisen 34 Unternehmen (16,8%) auf, in denen einzelne Mitarbeiter ausschließlich mit Marktforschungsaufgaben betraut sind. Durchschnittlich handelt es sich dabei um 1,8 Personen. In 74 Unternehmen (36,6%), in denen Marktforschungsaufgaben als Nebentätigkeit ausgeübt werden, ist ein geringer Spezialisierungsgrad festzustellen, wobei durchschnittlich 2,5 Mitarbeiter neben anderen auch für Marktforschungsaufgaben zuständig sind (vgl. Abb. 32).

Aufgrund bisheriger Ergebnisse der empirischen Organisationsforschung kann vermutet werden, daß zwischen dem objektorientierten Spezialisierungsgrad und der Unternehmensgröße ein *positiver Zusammenhang* besteht.[28] Dieser

---

[27] Vgl. Frage H.1 des Fragebogens im Anhang 4.

[28] Vgl. z. B. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 300ff. oder Frese, E. (1988), S. 318ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

konnte auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung festgestellt werden.[29] Es ist daher möglich, die beiden unternehmensbezogenen Kontextfaktoren zu Analysezwecken zu substituieren. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher nur der objektorientierte Spezialisierungsgrad als Kontextfaktor herangezogen werden, da dieser eine größere Nähe zur Art und Weise der Bewältigung der Transaktionsaufgabe aufweist.

III. Zusammenfassung der Kontextanalyse

Für die Analyse des Beschaffungskontextes anhand der theoretisch hergeleiteten Variablen kann somit folgendes festgehalten werden:

- Die analysierten Transaktionsepisoden lassen sich eindeutig in die drei von Robinson/Faris/ Wind vorgeschlagenen Kaufklassen Neukauf, modifizierter und reiner Wiederkauf einordnen. Die Kaufklasse kann sinnvoll nicht nur durch eine Gruppeneinteilung, sondern ebenso durch einen metrischen Kaufklassen-Index (KAUFKONT-Index) abgebildet werden.
- Das auf der Unsicherheit und der Bedeutung der Transaktionsepisode basierende wahrgenommene Risiko kann als zweiter aufgabenbezogener Kontextfaktor zur Charakterisierung der Beschaffungssituation herangezogen werden, der sich im Vergleich zur Kaufklasse auf einen unterschiedlichen Sachverhalt bezieht.
- Im Gegensatz hierzu besteht ein enger Zusammenhang zwischen den beiden unternehmensbezogenen Kontextfaktoren Unternehmensgröße und objektorientierte Spezialisierung. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird deshalb die Unternehmensgröße durch den objektorientierten Spezialisierungsgrad substituiert.

Inwieweit die Kontextfaktoren tatsächlich zu Unterschieden im Transaktionsverhalten führen, wird im Verlauf der nächsten Kapitel an geeigneten Stellen analysiert werden.

---

[29] Die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensgröße und dem objektorientierten Spezialisierungsgrad ergab einen Wert für Cramer's V von CV = 0,32***. Zum Kontingenzmaß CV vgl. Bortz, J./ Lienert, G./ Boehnke, K. (1990), S. 355ff. und Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 362f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hypothesen sind Netze:
Nur der wird fangen,
der auswirft.
Novalis

G. Die Auswahl des Transaktionspartners

Die Verbindung der Ansätze der Organizational-Buying-Behavior-Schule und der Interaktionsansätze läßt nicht nur die Transaktions-Center-Struktur zu einem erklärungsbedürftigen Phänomen werden, sondern sie richtet das Augenmerk auch auf die einzelnen Etappen der Entscheidungsfindung. Ein besonders bedeutsamer Aspekt des Transaktionsverhaltens ist dabei die Frage, wie die Auswahlentscheidung zugunsten eines Anbieters professioneller Dienstleistungen getroffen wird. Die detaillierte Analyse des Auswahlprozesses ist daher Gegenstand dieses Kapitels.

Grundsätzlich kann die Auswahl eines Transaktionspartners dabei als *stufenförmiger Selektions- und Reduktionsprozeß* geeigneter Anbieter modelliert werden.[1] Ausgehend von der im Total Set repräsentierten Menge aller Anbieter im Gesamtmarkt erfolgt die Auswahl demnach durch die sukzessive Reduktion einer höheren Auswahlgesamtheit auf eine Teilmenge daraus. Die wesentlichen Selektionsstufen sind dabei das Evoked Set (Kapitel G.I.), das In-Supplier-Set (Kapitel G.II.) sowie das Choice Set (Kapitel G.III.), zu denen im folgenden die zentralen Befunde bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen dargestellt werden.

I. Evoked Set und relevante Informationsquellen

Das *Evoked Set* als erste relevante Selektionsstufe ist Teilmenge des Awareness Set, das alle bekannten Anbieter umfaßt, und beinhaltet die als *relevante und qualifizierte Alternativen* für die Transaktion einer Marktforschungsleistung erachteten Anbieter. Seine besondere Bedeutung erwächst dem Evoked Set aus der Tatsache, daß lediglich die darin enthaltenen Anbieter von Markt-

[1] Vgl. hierzu Kapitel D.II.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

forschungsleistungen eine Chance haben, als Transaktionspartner gewählt zu werden. Zentrale Einflußgröße für die Aufnahme ins Evoked Set sind dabei Informationen über einen Anbieter, die der Nachfrager von verschiedenen Informationsquellen erhalten kann. Grundsätzlich existiert dabei eine nahezu unendliche Menge potentieller Informationsquellen, aus denen entsprechende Informationen gewonnen werden können.

Professionelle Dienstleistungen zeichnen sich wie auch Dienstleistungen allgemein durch einen hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aus. Informationen über einen qualifizierten Anbieter werden daher sehr wahrscheinlich vor allem dann rezipiert werden, wenn der Informationsquelle eine *hohe Glaubwürdigkeit* beigemessen wird.[2] Dabei wird davon ausgegangen, daß persönlichen Informationsquellen, wie z. B. dem Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen, eine höhere Glaubwürdigkeit beigemessen wird als nicht-persönlichen, wie z. B. Anzeigen in Fachzeitschriften oder Mailings von Marktforschungsinstituten.[3] Es kann folglich angenommen werden, daß die Nachfrager ihrer Bedeutung für die Aufnahme eines neuen Anbieters ins Evoked Set nach zwischen persönlichen und nicht-persönlichen Informationsquellen unterscheiden.[4] Wir formulieren daher:

H_1 *Persönliche Informationsquellen sind für die Aufnahme neuer Anbieter ins Evoked Set wichtiger als nicht-persönliche Informationsquellen.*

Zur *Überprüfung der Hypothese* wurden die befragten Schlüsselpersonen gebeten, auf einer fünf-stufigen Ratingskala die Bedeutung sechs verschiedener, in der Exploration als relevant identifizierter Quellen anzugeben, aus denen sie sich über qualifizierte Anbieter informieren.[5] Hieraus ergibt sich zunächst der in der *linken Hälfte von Abb. 33* dargestellte deskriptive Befund der *Rangreihung der einzelnen Informationsquellen*, wobei der persönliche Erfahrungsaustausch sowie interessanterweise Mailings von Marktforschungsinstituten als die beiden bedeutsamsten Informationsquellen identifiziert werden können.

---

2 Vgl. Kapitel C.I.

3 Vgl. hierzu auch die Zusammenfassung empirischer Ergebnisse in Kapitel C.II.3.

4 Grundsätzlich lassen sich Informationsquellen entlang der Dimensionen persönlich/nicht-persönlich und kommerziell-/nicht-kommerziell motiviert unterscheiden. Vgl. hierzu Kapitel C.II.3.

5 Vgl. Frage H.4 im Fragebogen im Anhang 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zur Überprüfung von Hypothese H_1 wurde eine Faktorenanalyse über die einzelnen Informationsquellen durchgeführt, die zwei Faktoren ergab,[6] die sich inhaltlich relativ eindeutig gemäß der theoretisch abgeleiteten Unterscheidung persönlicher und nicht-persönlicher Quellen interpretieren lassen (vgl. Abb. 33):

- Auf *Faktor 1* laden der persönliche Erfahrungsaustausch und der Besuch von Seminaren, die beide persönliche Informationsquellen repräsentieren. Als weitere Variable lädt zudem das Handbuch des BVM auf diesen Faktor. Zwar handelt es sich hierbei um eine nicht-persönliche Informationsquelle. Da jedoch der Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. als Herausgeber des Handbuchs fungiert, ist das Handbuch stark „personalisiert". Faktor 1 wird daher als *persönliche Informationsquellen* interpretiert.
- Auf *Faktor 2* laden mit Institutsmailings, Fachzeitschriften und Anzeigen ausschließlich gedruckte, nicht-persönliche Informationsquellen, weshalb Faktor 2 als *nicht-persönliche Informationsquellen* bezeichnet wird.

		Faktorladungen			
Bed.	**Informationsquellen**	**Faktor 1**	**Faktor 2**	**Faktorbezeichnung**	**Bed.**
4,2	Persönlicher Erfahrungsaustausch	**0,78**	-0,16	**persönliche Informationsquellen**	**3,3**
2,9	Seminare, Workshops	**0,70**	0,21		
2,3	BVM-Handbuch	**0,54**	0,30		
3,0	Institutsmailings	0,15	**0,72**	**nicht-persönliche Informationsquellen**	**2,5**
2,7	Fachzeitschriften	0,43	**0,48**		
2,0	Anzeigen der Institute	-0,01	**0,86**		
n = 197		n = 187			

Abb. 33: Die Bedeutung von Informationsquellen für die Aufnahme neuer Anbieter ins Evoked Set[7]

Im nächsten Schritt wurden alle auf einen Faktor ladenden Variablen zu einem mit den jeweiligen Faktorladungen gewichteten, additiven Index aggregiert, der folglich die aggregierte Bedeutung persönlicher bzw. nicht-

[6] Die Faktoren wurden mittels Hauptkomponentenanalyse und Kaiser-Kriterium extrahiert und anschließend einer Varimax-Rotation unterzogen. Kaiser-Meyer-Olkin-Maß: 0,67. Bartlett's Test auf Nicht-Sphärizität: 126,04 (Sign. 0,00000).

[7] Bed. kennzeichnet die Bedeutung der einzelnen Informationsquellen bzw. der Faktoren anhand des durchschnittlichen Skalenwertes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

persönlicher Informationsquellen widerspiegelt (vgl. Abb. 33). Ein t-Test für abhängige Stichproben zwischen den beiden Indexwerten zeigt schließlich, daß die persönlichen Informationsquellen eine signifikant höhere Bedeutung für die Aufnahme eines neuen Anbieters ins Evoked Set haben, als die nicht-persönlichen. *Hypothese* H_1 ist damit *voll bestätigt.*

Es kann somit festgehalten werden, daß die persönlichen Informationsquellen eine besondere Bedeutung für die Aufnahmen eines Anbieters ins Evoked Set haben. Diese können jedoch mit Ausnahme der Ausrichtung von Seminaren von den Marktforschungsanbietern kaum bewußt im Sinne ihrer Kommunikationspolitik gesteuert werden. Daher sollte auch die überraschend hohe Bedeutung von Institutsmailings in der Gestaltung der Kommunikationspolitik der Anbieter von Marktforschungsleistungen ihre Entsprechung finden.

Mit der Aufnahme ins Evoked Set hat sich ein Anbieter von Marktforschungsleistungen nun zwar als potentiell geeigneter Anbieter qualifiziert. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, daß alle Elemente des Evoked Sets die gleiche Wahrscheinlichkeit haben ausgewählt zu werden, da manche Anbieter über eine präferierte Position verfügen, da zu ihnen bereits eine Geschäftsbeziehung besteht und sie daher zum In-Supplier-Set gerechnet werden müssen.

II. Das In-Supplier-Set

Als In-Supplier-Set oder Vorzugsliste kann die Menge aller Dienstleistungsanbieter bezeichnet werden, mit denen ein Nachfrager regelmäßig zusammenarbeitet oder zu denen eine längerfristige Geschäftsbeziehung aufgebaut wurde.[8] Da bisher keine Erkenntnisse über In-Supplier-Sets bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen vorliegen, ist im folgenden in einem ersten Schritt zunächst die Existenz und gegebenenfalls der Umfang von In-Supplier-Sets empirisch zu klären (Abschnitt 1.). In einem zweiten Schritt kann dann analysiert werden, aus welchen Gründen die Nachfrager Geschäftsbeziehungen zu den Anbietern im In-Supplier-Set aufbauen und welche Gründe für die Eliminierung eines Anbieters aus dem In-Supplier-Set verantwortlich sind (Abschnitt 2.).

---

8 Vgl. Kapitel D.II.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

1. Existenz und Umfang von In-Supplier-Sets

Wie bereits erwähnt setzt sich das In-Supplier-Set aus Anbietern zusammen, mit denen bereits in der Vergangenheit regelmäßig zusammengearbeitet wurde oder zu denen eine längerfristige Geschäftsbeziehung besteht. Die *Existenz eines In-Supplier-Sets* in einem Unternehmen wurde folglich durch die Frage erhoben, ob ein Unternehmen regelmäßig bestimmte Marktforschungsanbieter bei der Einholung von Angeboten oder der Auftragsvergabe berücksichtigt. In allen Fällen, in denen die Frage bejaht wurde, wurde anschließend erhoben, um wieviele Anbieter es sich dabei handelt (*Umfang des In-Supplier-Sets*).[9] Der diesbezügliche deskriptive Befund ist in Abb. 34 wiedergegeben.

Lediglich in 13,9% der befragten Unternehmungen existiert demnach kein In-Supplier-Set. In der überwiegenden Mehrheit von *86,1% der Unternehmungen* wird hingegen ein bestimmter Kreis von Marktforschungsinstituten regelmäßig bei der Einholung von Angeboten und der Auftragsvergabe berücksichtigt. Der *Umfang des In-Supplier-Sets* liegt dabei am häufigsten zwischen drei und fünf Anbietern und die durchschnittliche Größe beträgt 5,1 Institute. In sechs Fällen (3,0% der Unternehmen, in denen ein In-Supplier-Set existiert) tritt nur ein Marktforschungsinstitut als In-Supplier auf, so daß in diesen Fällen von einem Single-Sourcing der Marktforschungsleistungen gesprochen werden kann.

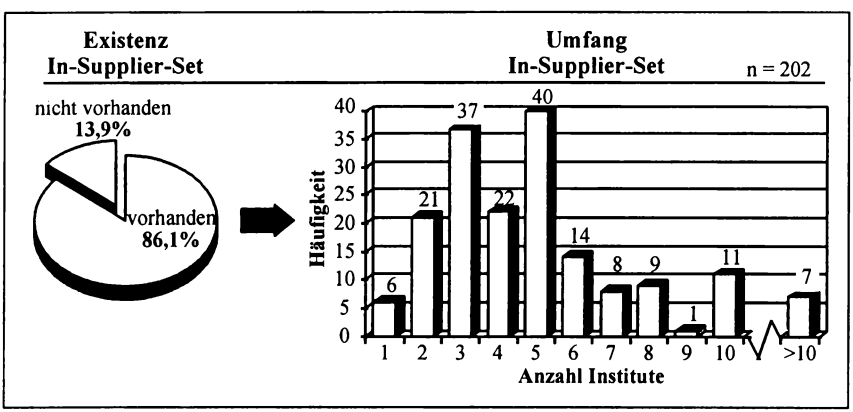


Abb. 34: Existenz und Umfang von In-Supplier-Sets

Die weite Verbreitung von In-Supplier-Sets verdeutlicht, daß es auch im Bereich von Transaktionen von Marktforschungsleistungen für den Anbieter entscheidend darauf ankommt, eine langfristige Geschäftsbeziehung zu den

[9] Vgl. Frage A.3 des Fragebogens im Anhang 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nachfragern aufzubauen und nicht ausschließlich auf singuläre Transaktionen zu bauen.[10]

Grundsätzlich kann nun aber nicht davon ausgegangen werden, daß die Existenz eines In-Supplier-Sets unabhängig von der beschaffenden Unternehmung ist. Vielmehr erscheint es plausibel anzunehmen, daß Existenz und Umfang des In-Supplier-Sets vor allem *von der Häufigkeit des Bedarfsanfalles von Marktforschungsleistungen abhängen*, indem mit häufigeren Marktforschungstransaktionen die Existenz eines In-Supplier-Sets wahrscheinlicher wird. Zudem dürfte auch der Umfang des In-Supplier-Sets steigen, da mit zunehmender Häufigkeit der mit einem Anbieter durchgeführten Transaktionen die Gefahr einer „Betriebsblindheit" oder zu großen Abhängigkeit entsteht.[11]

Als Indikator für die Häufigkeit des Bedarfsanfalles kann der objektorientierte Spezialisierungsgrad der Nachfragerunternehmung herangezogen werden, da in der Regel mit zunehmender Häufigkeit der Notwendigkeit zur Ausführung einer Tätigkeit entsprechend spezialisierte Stellen oder Abteilungen geschaffen werden und somit der Spezialisierungsgrad steigt.[12] Hinsichtlich der Bedingtheit von Existenz und Umfang eines In-Supplier-Sets formulieren wir daher:

Je höher der Spezialisierungsgrad einer Unternehmung ist,...

$H_{2.1}$ *...desto eher verfügt sie über ein In-Supplier-Set.*

$H_{2.2}$ *...desto größer ist der Umfang des In-Supplier-Sets.*

Der Zusammenhang zwischen Spezialisierungsgrad und Existenz eines In-Supplier-Sets wurde mittels Cramer's V, zwischen Spezialisierungsgrad und Umfang des In-Supplier-Sets mittels der Rangkorrelation nach Spearman überprüft. Der Befund ist in Abb. 35 dargestellt.

Es wird klar ersichtlich, daß die Existenz eines In-Supplier-Sets in einer Nachfragerunternehmung unabhängig vom Spezialisierungsgrad und *Hypothese* $H_{2.1}$ damit *falsifiziert* ist. Dagegen besteht ein starker und hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Spezialisierungsgrad und dem Umfang des In-Supplier-Sets. *Hypothese* $H_{2.2}$ ist somit *bestätigt*. Für Anbieter von

---

10 Vgl. hierzu auch Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), S. 5.

11 Vgl. hierzu Gemünden, H./ Heydebreck, P. (1994), S. 260, Ford, D. (1980), S. 347 sowie die empirischen Ergebnisse von Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1082f.

12 Vgl. Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 75ff. Ein entsprechender Zusammenhang konnte auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung festgestellt werden, indem sich zwischen der Anzahl der pro Jahr durchgeführten Marktforschungsprojekte und dem Spezialisierungsgrad eine Spearman'sche Rangkorrelation von $r_S = 0{,}54^{***}$ ergab. Da jedoch der leichter identifizierbare Spezialisierungsgrad als der zentrale unternehmensbezogene Kontextfaktor des Beschaffungsverhalten identifiziert wurde, wird dieser im folgenden als Indikator für die Häufigkeit der Transaktionen herangezogen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Marktforschungsleistungen, die über keinen In-Supplier-Status verfügen, ergibt sich daraus folgende *Konsequenz*: Unabhängig davon ob ein Unternehmen über eine Marktforschungsabteilung oder -stelle verfügt oder nicht, konkurrieren sie in jedem Fall mit In-Suppliern um den Erhalt von Anfragen. Die Zahl der In-Supplier, mit denen sie konkurrieren, wächst dabei mit zunehmendem Spezialisierungsgrad. Um regelmäßig Aufträge für die Durchführung von Marktforschungsprojekten akquirieren zu können, müssen sie daher bemüht sein, bei einer möglichst großen Zahl Nachfrager In-Supplier-Status zu erreichen.

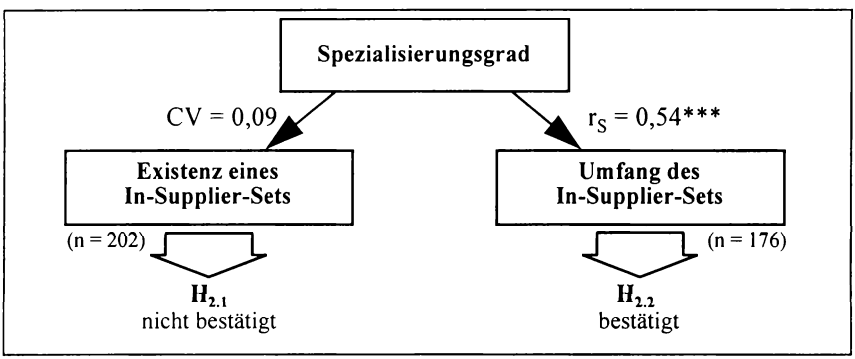


Abb. 35: Zusammenhang zwischen Spezialisierungsgrad und Existenz und Umfang des In-Supplier-Sets

Nachdem nun aufgezeigt wurde, daß die Existenz eines In-Supplier-Sets ein sehr häufig zu beobachtender Tatbestand ist, ist die Frage zu klären, was die Nachfrager veranlaßt, ein solches In-Supplier-Set zu bilden und Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Anbietern aufzubauen und unter welchen Bedingungen ein Anbieter von Marktforschungsleistungen seinen In-Supplier-Status wieder verlieren kann.

2. Etablierung und Terminierung einer Geschäftsbeziehung

Der Aufbau längerfristiger Geschäftsbeziehungen zwischen Transaktionspartnern kann häufig und in unterschiedlichen Branchen beobachtet werden. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, welche Ursachen für die Entstehung, aber auch für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zwischen Nachfragern und Anbietern von Marktforschungsleistungen ausschlaggebend sind.

Allgemein werden Geschäftsbeziehungen als Instrumente zur Steigerung der Effizienz von Transaktionsprozessen zwischen Anbieter und Nachfrager gesehen.[13] Diese Effizienzsteigerung resultiert aus gegenseitigen *Lern- und Anpas-*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sungsprozessen, in deren Rahmen die Transaktionspartner häufig beziehungsspezifische Investitionen tätigen.[14] Bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen können sich diese Lern- und Anpassungsprozesse letztlich in einem besseren Verständnis des Anbieters für die spezifische Problemlage des Kunden und damit in einem vereinfachten Briefing ohne Mißverständnisse niederschlagen.

Zudem können die Nachfrager aus Geschäftsbeziehungen und früheren Transaktionen nicht nur Erfahrungen über die *Leistungsfähigkeit* eines Anbieters professioneller Dienstleistungen gewinnen, die prinzipiell auch durch bestimmte Surrogatinformationen des Anbieters wie z. B. der Aufmachung von Unternehmensbroschüren vermittelt werden können. Vielmehr sind aufgrund der gemachten Erfahrungen ex post in der Lage, den schwieriger zu erkennenden *Leistungswillen* eines Dienstleistungsanbieters bei einer konkreten Transaktion zu beurteilen, der extrapoliert werden und so eine erhöhte *Sicherheit bezüglich der zu erwartenden Qualität* der Dienstleistung bewirken kann.[15]

Darüber hinaus kann angenommen werden, daß mit der Etablierung einer Geschäftsbeziehung und den damit verbundenen häufigen Interaktionen der *Aufbau persönlicher Beziehungen* zwischen Angestellten der Transaktionspartner einhergeht. Dieser kann sich in einem höheren Einsatz und Bemühen im Rahmen einer Transaktionsepisode sowie im Falle von Marktforschungstransaktionen in kostenlosen Sonderauswertungen oder Zusatzinformationen niederschlagen.[16]

---

[13] Zu den im folgenden genannten Vorteilen der Etablierung von Geschäftsbeziehungen vgl. z. B. Gemünden, H./ Heydebreck, P. (1994), S. 259ff., Möller, K./ Wilson, D. (1994), S. 59ff., Woodside, A./ Wilson, E./ Milner, P. (1992), S. 265f., Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1082, Hakånsson, H. (1982), S. 18 und S. 21f., Ford, D. (1984), S. 101f., Ford, D. (1982), S. 289, Ford, D. (1980), S. 339ff.

[14] Beziehungsspezifische Investitionen sind solche Anpassungsmaßnahmen und Investitionen, die innerhalb einer Geschäftsbeziehung mehr wert sind als außerhalb dieser und daher zu einer Bindung der Transaktionspartner aneinander führen. Vgl. Williamson, O. (1985), S. 52ff., Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1083, Kaas, K. (1992), S. 886f., Picot, A. (1991), S. 148f. und Picot, A./ Dietl, H. (1990), S. 179f.

[15] Vgl. hierzu z. B. Kaas, K. (1992), S. 894ff., Kleinaltenkamp, M. (1994a), S. 84 und Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 820.

[16] Vgl. z. B. Ford, D. (1980), S. 341ff., Ford, D. (1982), S. 291ff., Hakånsson, H. (1982), S. 16ff., Kleinaltenkamp, M. (1992), S. 824f. oder Möller, K./ Wilson, D. (1994), S. 62ff. Die Möglichkeit kostenlose Sonderauswertungen zu erhalten, wurde während der Exploration von den befragten Personen als Vorteil einer Geschäftsbezie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aber nicht nur der effizientere Ablauf von Business-to-Business-Transaktionen kann als Auslöser für das Eingehen einer Geschäftsbeziehung bzw. häufige Transaktionen zwischen zwei Partnern gelten. Diese Situation kann ebenso durch die *Marktstruktur* bedingt sein. So ist es insbesondere aus Nachfragersicht denkbar, daß es nur einen oder sehr wenige qualifizierte Anbieter für die gewünschte Leistung gibt, so daß quasi ein Angebotsmonopol vorliegt. Dabei ist es unerheblich, ob es tatsächlich nur einen Anbieter für die benötigte Leistung gibt oder aber der Nachfrager subjektiv nur einen Anbieter für qualifiziert hält. In jedem Fall ergibt sich aus dieser Monopolsituation der Zwang die Transaktion mit einem bestimmten Anbieter durchzuführen.[17]

Wie bedeutsam die einzelnen Gründe nun für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager von Marktforschungsleistungen sind wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit analysiert. Hierzu wurden die genannten Gründe mittels sechs fünfstufiger Ratingskalen operationalisiert.[18] Die *wichtigsten Gründe für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung* sind demnach ein besseres Verständnis der Marktforschungsanbieter für die spezifischen Problemstellungen des Kunden, eine erhöhte Qualitätssicherheit aufgrund bisheriger Erfahrungen sowie die Erleichterung von Briefing und Umsetzung der Problemstellung (vgl. Abb. 36). Am wenigsten bedeutsam für die Entstehung einer Geschäftsbeziehung ist dagegen ein mangelndes Angebot an qualifizierten Anbietern, das mit einem Mittelwert von 2,9 aber immer noch als relativ wichtig bezeichnet werden muß.

Um zu überprüfen, inwieweit sich die einzelnen Gründe auf gemeinsame, dahinterstehende Ursachen für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung zurückführen lassen, wurde eine Faktorenanalyse über die entsprechenden Variablen durchgeführt, durch die *drei Faktoren* identifiziert werden konnten (vgl. Abb. 36).[19]

---

hung zu Marktforschungsinstituten genannt. Vgl. hierzu auch West, D./ Paliwoda, S. (1996), S. 30ff.

[17] Vgl. Ford, D. (1984), S. 101 sowie ähnlich auch Homburg, C. (1995), S. 825 und Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 421.

[18] Vgl. Frage A.5 des Fragebogens im Anhang 4.

[19] Die Faktorextraktion erfolgte mittels einer Hauptkomponentenanalyse und Kaiser-Kriterium sowie einer Varimax-Rotation. Kaiser-Meyer-Olkin-Maß: 0,62. Bartlett's Test auf Nicht-Sphärizität: 187,41 (Sign. 0,00000).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bed.	Variablen	Faktorladungen: Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktorbezeichnung	Bed.
4,5	Besseres Problemverständnis	**0,71**	-0,54	0,04	Lern- und Anpassungseffekte	4,2
4,3	Qualitätssicherheit	**0,61**	-0,10	-0,42		
4,3	Erleichterung von Umsetzung und Briefing	**0,77**	-0,12	0,21		
3,3	Höhere Bemühungen	**0,75**	0,27	0,06		
3,0	Kostenlose Sonderauswertungen	0,3	**0,71**	-0,53	Zusatznutzen	3,0
2,9	Zu wenige qualifizierte Anbieter	0,25	0,50	**0,73**	Monopolsituation	2,9

n = 200

Abb. 36: Faktorenanalyse der Gründe für Etablierung einer Geschäftsbeziehung

Die inhaltliche Interpretation der Faktoren ist dabei eindeutig möglich und entspricht den hergeleiteten Ursachen für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung:

- Alle auf Faktor 1 ladenden Variablen (besseres Problemverständnis, Qualitätssicherheit, Erleichterung des Briefing, höherer Einsatz auf Institutsseite) betreffen eine durch Lern- und Anpassungsprozesse auf Anbieterseite erhöhte Effizienz der Abwicklung der Transaktionsaufgabe. *Faktor 1* wird daher als *Lern- und Anpassungseffekte* benannt. Die aggregierte Bedeutung des Faktors wurde durch Bildung eines Index auf Basis der mit den Faktorladungen gewichteten einzelnen Variablen ermittelt. Der resultierende sehr hohe durchschnittliche Wert von 4,2 zeigt dabei, daß Lern- und Anpassungseffekte die wichtigsten Gründe für den Aufbau einer Geschäftsbeziehung zu Marktforschungsinstituten darstellen.

- Faktor 2 wird nur von einer Variablen (Möglichkeit kostenlose Sonderauswertungen oder Zusatzinformationen zu erhalten) beeinflußt. Dabei handelt es sich letztlich um einen durch eine Geschäftsbeziehung entstehenden Mehrwert, weshalb *Faktor 2* als *Zusatznutzen* bezeichnet wird. Mit einem durchschnittliche Skalenwert von 3,0 ist er der zweitwichtigste Grund für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung zu Marktforschungsinstituten.

- Faktor 3 besteht ebenfalls nur aus einer Variablen. Diese behauptet ein mangelndes Angebot an qualifizierten Anbietern als Begründung für eine Geschäftsbeziehung. Faktor 3 wird daher als *Monopolsituation* bezeichnet und ist mit einem durchschnittlichen Skalenwert von 2,9 nur unwesentlich unwichtiger als der zu erwartende Zusatznutzen aus einer Geschäftsbeziehung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Demnach ist auch bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen der Hauptgrund für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen und damit für die Existenz eines In-Supplier-Sets in der reibungsloseren und effizienteren Abwicklung der einzelnen Transaktionen zu sehen.

Allerdings kann nun nicht davon ausgegangen werden, daß eine einmal etablierte Geschäftsbeziehung unbeschränkt Bestand hat. Vielmehr können sich Verhaltensweisen der Transaktionspartner oder Situationen ergeben, die eine *Beendigung einer Geschäftsbeziehung* zur Folge haben. In einem weiteren Schritt wurden daher auch die Ursachen identifiziert, die zu einer Beendigung einer Geschäftsbeziehung und der Eliminierung eines Anbieters aus dem In-Supplier- und wohl auch aus dem Evoked Set führen können.

Im Gegensatz zur Analyse der Etablierung einer Geschäftsbeziehung ist in der Literatur nur eine geringe Beschäftigung mit Ursachen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu konstatieren. Die Identifikation potentieller Gründe für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu einem Marktforschungsinstitut und die damit zusammenhängende Itemselektion basiert folglich in erster Linie auf der der Haupterhebung vorgeschalteten Exploration.[20] Dabei konnten insgesamt zwölf relevante Gründe identifiziert werden, deren jeweilige Bedeutung für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung im Rahmen der Haupterhebung mittels fünf-stufiger Ratingskalen erhoben wurde.[21]

Als die beiden wichtigsten Gründe für die Beendigung der Beziehung zu einem Marktforschungsinstitut wurden demnach eine mangelhafte Projektumsetzung und ein fehlendes Bemühen auf Institutsseite genannt (vgl. Abb. 37). Aber auch das Aussprechen widersprüchlicher Empfehlungen durch das Institut, eine unzureichende Ergebnisaufbereitung, die Nicht-Einhaltung von Terminabsprachen und eine Einschränkung von Anschlußauswertungen (z. B. durch hohe Preise) stellen bedeutsame Gründe für die Beendigung der Zusammenarbeit dar.

Um potentielle, diese einzelnen Ursachen verbindende Hintergrundvariablen zu identifizieren, wurde eine Faktorenanalyse der Variablen durchgeführt, die zur Entdeckung von *drei Faktoren* führte.[22]

---

20 Vgl. hierzu Kapitel E.II.

21 Vgl. Frage G.6 des Fragebogens im Anhang 4.

22 Die Faktorextraktion erfolgte auch in diesem Fall mittels einer Hauptkomponentenanalyse und Kaiser-Kriterium sowie einer Varimax-Rotation. Kaiser-Meyer-Olkin-Maß: 0,86. Bartlett's Test auf Nicht-Sphärizität: 826,44 (Sign. 0,00000).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bed.	Variablen	Faktorladungen: Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktorbezeichnung
4,8	Mangelhafte Projektumsetzung	**0,78**	0,20	0,08	fehlende Zuverlässigkeit (Bed.: 4,4)
4,7	Kein Bemühen erkennbar	**0,79**	0,10	0,19	
4,4	Unzureichende Ergebnisaufbereitung	**0,61**	0,47	-0,02	
4,4	Terminverletzung	**0,50**	0,37	0,21	
4,4	Einschränkung von Anschlußauswertungen	**0,77**	0,05	0,14	
4,0	Häufig wechselnde Ansprechpartner	**0,59**	0,05	0,10	
3,8	Ansprechpartner schwer erreichbar	**0,70**	0,13	0,13	
4,6	Widersprüchliche Empfehlungen	0,46	**0,48**	0,11	fehlende Urteilsfähigkeit (Bed.: 4,0)
4,3	Mangelhafte Präsentation	0,49	**0,55**	0,22	
3,6	Keine Empfehlungen	-0,05	**0,90**	0,06	
3,6	Nutzer gegen weitere Zusammenarbeit	0,16	0,03	**0,87**	Nutzerveto (Bed.: 3,6)
3,5	Nutzer unzufrieden	0,15	0,16	**0,86**	

n = 190

Abb. 37: Faktorenanalyse der Gründe für Beendigung einer Geschäftsbeziehung

Die inhaltliche Interpretation der Faktoren anhand der sie konstituierenden Variablen ist auch in diesem Fall relativ eindeutig:

- Auf Faktor 1 laden zunächst Variablen, die sich auf die grundsätzliche Projektumsetzung und damit auf die Kernleistung des Marktforschungsanbieters beziehen. Zu ihnen treten mit der Nicht-Einhaltung von Terminen und wechselnden oder schwer erreichbaren Ansprechpartnern Variablen, die ebenfalls das grundlegende Geschäftsgebaren widerspiegeln und als Grundvoraussetzung für eine adäquate Leistung angesehen werden können. Kombiniert man diese Grundanforderungen so liegt es nahe, Faktor 1 als *fehlende Zuverlässigkeit* zu bezeichnen. Sie stellt den wichtigsten Grund für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung dar.[23]

- Mit den widersprüchlichen und fehlenden Empfehlungen des Marktforschungsinstituts sowie der mangelhaften Präsentation laden auf den zweiten

[23] Die aggregierte Bedeutung der einzelnen Faktoren wurde wie zuvor durch Berechnung eines additiven, mit den jeweiligen Faktorladungen gewichteten Index aus den auf einen Faktor ladenden Variablen berechnet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Faktor vor allem Variablen, die die Aufbereitung der erhobenen Marktforschungsinformation sowie die Schlußfolgerungen daraus betreffen. Faktor 2 wird daher als *fehlende Urteilsfähigkeit* bezeichnet.

- Die beiden auf den dritten Faktor ladenden Variablen beziehen sich hingegen eindeutig auf Reaktionen der Nutzer der Marktforschungsinformation gegenüber dem betreffenden Anbieter, weshalb Faktor 3 als *Nutzerveto* bezeichnet wird.[24]

Als Ergebnis kann somit festgehalten werden, daß in erster Linie die fehlende Zuverlässigkeit eines Transaktionspartners dafür verantwortlich ist, daß eine Geschäftsbeziehung beendet wird. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit anderen empirischen Untersuchungen, die zu dem Schluß kommen, daß die Unzufriedenheit mit einem Transaktionspartner die Hauptursache für einen Anbieterwechsel ist.[25] Ebenfalls bedeutsam für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu Marktforschungsinstituten ist zudem eine fehlende Umsetzung der Ergebnisse, während ein Nutzerveto einen tendenziell geringeren Einfluß auf das Fortbestehen der Geschäftsbeziehung hat.

Bisher wurde nur davon ausgegangen, daß die Zugehörigkeit zum In-Supplier-Set einem Marktforschungsanbieter eine bevorzugte Berücksichtigung bei der Suche nach einem geeigneten Transaktionspartner bietet. Ob dies tatsächlich der Fall ist bzw. unter welchen Bedingungen ein In-Supplier in einer konkreten Transaktionsepisode als Transaktionspartner gewählt wird, ist Gegenstand der nachfolgenden Analyse des Choice Set.

III. Das Choice Set

Die bisher behandelten Selektionsstufen Evoked- und In-Supplier-Set bei der Auswahl eines Transaktionspartners stehen nicht in Verbindung mit einer spezifischen Transaktionsaufgabe, sondern sind grundlegender, mehrere Transakti-

---

[24] Die Rolle des Nutzers oder Verwenders nehmen die Personen ein, die die Marktforschungsinformation im Rahmen ihres Aufgabenfeldes nutzen. Vgl. hierzu die Ausführungen zur Rollenstruktur in Kapitel D.I.3. sowie die Kennzeichnung der Nutzer nach Funktionsbereichen in Kapitel H.II.1.

[25] Vgl. z. B. die empirischen Untersuchungen zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu Werbeagenturen von Michell, P./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992), Michell, P. (1986) und Doyle, P./ Corstjens, M./ Michell, P. (1980) sowie allgemein Wind, Y. (1970), S. 452, Cunningham, M./ White, J. (1973), S. 194ff., Luffman, G. (1974a), S. 100 und Specht, G. (1985), S. 113. Woodside, A./ Wilson, E./ Milner, P. (1992), S. 267 liefern dagegen anekdotische Hinweise, daß mangelhafte Dienstleistungsqualität kein Faktor in der Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft darstellt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

onsepisoden übergreifender Natur und können daher nicht in Bezug zu einer einzelnen Transaktionsepisode gesetzt werden. Demgegenüber ist das Choice Set unmittelbar auf eine konkrete Transaktion bezogen, indem es die Menge aller Dienstleistungsanbieter umfaßt, zu denen im Verlauf einer Transaktionsepisode tatsächlich Kontakt aufgenommen wird. Daher kann Zusammensetzung und Umfang des Choice Set, die zunächst allgemein beschrieben werden (Abschnitt 1.), auch in Abhängigkeit der spezifischen Beschaffungssituation betrachtet werden (Abschnitt 2.). Da das Choice Set letztlich die Basis für die endgültige Auswahlentscheidung zugunsten eines bestimmten Anbieters darstellt, werden schließlich noch der Status des ausgewählten Transaktionspartners, d. h. seine Stellung als In- oder Out-Supplier (Abschnitt 3.), sowie die der Auswahlentscheidung zugrundeliegenden Auswahlkriterien beleuchtet (Abschnitt 4.).

1. Deskriptive Befunde zum Choice Set

Das Choice Set beschreibt die Menge aller Anbieter, die die grundsätzlichen Kriterien der Akzeptabilität erfüllen und zu denen im Verlauf einer Transaktionsepisode Kontakt aufgenommen wird. Es läßt sich grundsätzlich anhand der Merkmale Umfang und Art beschreiben.[26]

Der *Umfang des Choice Set* gibt im Kontext der vorliegenden Arbeit die Anzahl der Marktforschungsanbieter an, von denen ein Nachfrager in der analysierten Transaktionsepisode Angebote eingeholt hat.[27] Je mehr Angebote dabei eingeholt werden, desto größer ist die Konkurrenzintensität der Auswahl des Transaktionspartners.[28] Obwohl es grundsätzlich rational erscheint, bei der Auswahl des Transaktionspartners alternative Anbieter zu überprüfen, zeigt sich der überraschende Befund, daß die Nachfrager in 60 analysierten Transaktionsepisoden *nur ein Angebot* eingeholt haben und folglich ein Auswahlprozeß ohne echte Konkurrenzintensität vorliegt (vgl. Abb. 38).[29] In 63 Fällen wurden immerhin zwei und in 49 Fällen drei Angebote von unterschiedlichen Anbietern eingeholt. Mehr als drei Angebote holen die Nachfrager hingegen relativ selten ein, so daß sich eine durchschnittliche Choice-Set-Größe von nur 2,4 Anbieter

---

26 Vgl. Kapitel D.II.2.

27 Zur Operationalisierung vgl. Frage D.1 des Fragebogens im Anhang 4.

28 Zur Konkurrenzintensität bei der Anbieterauswahl vgl. Kraus, A. (1986), S. 55ff.

29 Dieses Ergebnis korrespondiert weitgehend mit bisherigen Befunden empirischer Untersuchungen, wonach in einem Viertel bis zu einem Drittel der untersuchten Transaktionen nur ein Angebot eingeholt wird. Vgl. hierzu die Synopse empirischer Untersuchungen bei Gemünden, H. (1981), S. 147ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ergibt. Die *Konkurrenzintensität* der Auswahlentscheidung muß somit als *relativ gering* bezeichnet werden.

Nach der *Art des Choice Set* können offene und geschlossene Choice Sets unterschieden werden. So richtet sich bei Vorliegen eines *geschlossenen Choice Set* die Aufmerksamkeit ausschließlich auf bekannte Anbieter. Es werden folglich Angebote nur von Marktforschungsinstituten eingeholt, mit denen bereits zusammengearbeitet wurde, und die somit einen mehr oder weniger ausgeprägten In-Supplier-Status haben. Demgegenüber wird das Choice Set zu einem *offenen Choice Set* erweitert, wenn darin auch Anbieter enthalten sind, zu denen bisher keine Geschäftsbeziehung bestand. Es stellt sich für die Nachfrager mithin die grundsätzliche Frage, bei der Einholung von Angeboten zwischen einem offenen oder geschlossenen Choice Set zu entscheiden.

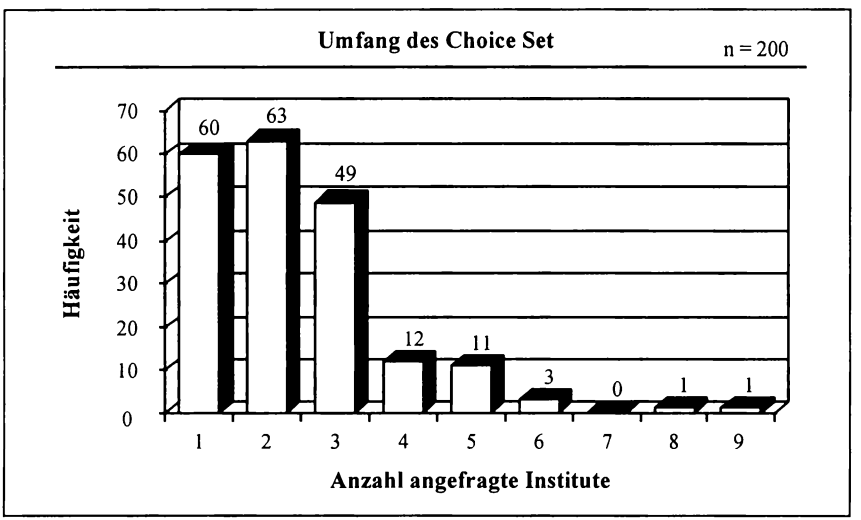


Abb. 38: Umfang des Choice Set

In 56,4% der analysierten Transaktionsprozesse kann demnach ein geschlossenes Choice Set beobachtet werden, da in diesen Fällen Angebote ausschließlich von Marktforschungsinstituten eingeholt wurden, zu denen bereits eine Geschäftsbeziehung bestand. Offene Choice Sets, in denen auch Out-Supplier bei der Angebotseinholung berücksichtigt wurden, konnten dagegen nur in 43,6% der Fälle identifiziert werden. Dies bedeutet, daß in mehr als der Hälfte der Fälle Out-Supplier bereits a priori keine Möglichkeit haben, als Transaktionspartner gewählt zu werden, und sich die Nachfrager stark auf In-Supplier konzentrieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

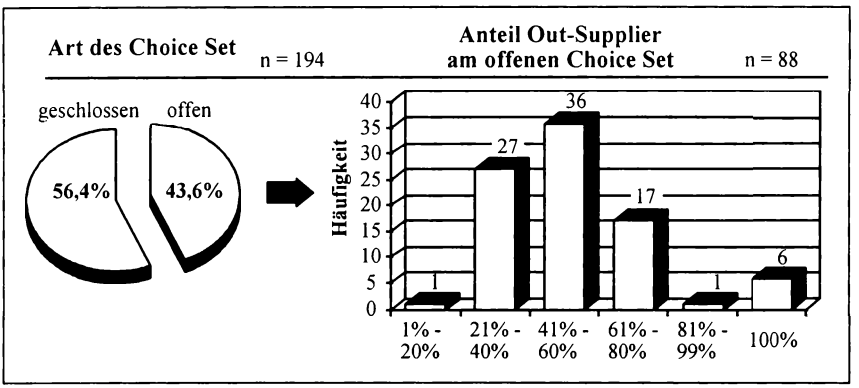


Abb. 39: Art des Choice Set und Anteil der Out-Supplier am offenen Choice Set

Betrachtet man zudem den *Anteil der Out-Supplier am Choice Set* für die Fälle, in denen ein offenes Choice Set vorliegt, so zeigt sich, daß lediglich in sechs Fällen Angebote ausschließlich von Anbietern eingeholt wurden, mit denen noch nie zuvor zusammengearbeitet wurde (vgl. die rechte Hälfte von Abb. 39). Am häufigsten sind mit 36 Fällen jedoch zwischen 41% und 60% der jeweils angefragten Institute Out-Supplier und der durchschnittliche Anteil der Out-Supplier am offenen Choice Set beträgt 52%.

Insgesamt zeigt sich somit ein Bild des Auswahlprozesses, in dem Out-Supplier deutlich geringere Chancen haben als Transaktionspartner gewählt zu werden. Allerdings sind die Chancen unter Umständen abhängig von der Beschaffungssituation, nach der Art und Umfang des Choice Set im nächsten Abschnitt differenziert werden.

2. Abhängigkeit des Choice Set von der Beschaffungssituation

Wie bereits erwähnt, erscheint es grundsätzlich rational, im Rahmen der Auswahlentscheidung mehrere alternative Angebote einzuholen und zu prüfen. Da dies in einem Großteil der analysierten Transaktionsprozesse nicht der Fall war, stellt sich die Frage, wovon Größe und Zusammensetzung des Choice Set abhängig sind. Als Einflußgrößen kommen dabei vor allem die aufgabenbezogenen Kontextfaktoren der Beschaffungssituation Kaufklasse und wahrgenommenes Risiko in Betracht, da das Choice Set von Transaktion zu Transaktion jeweils neu gebildet wird.

Die *Kaufklasse* repräsentiert grundsätzlich den Neuigkeitsgrad des Beschaffungsproblems. Mit zunehmendem Neukaufcharakter liegen in der Nachfragerunternehmung wenige oder keine relevanten Erfahrungen mit der ent-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sprechenden Transaktionsaufgabe und damit auch wenige Kenntnisse über potentielle Lösungsmöglichkeiten vor. Es erscheint daher sinnvoll, daß mit zunehmendem Neukaufcharakter die *Informationssuche intensiviert* wird und möglichst viele Angebote an alternativen Lösungsmöglichkeiten von Anbietern von Marktforschungsleistungen eingeholt werden.[30] Dies gilt insbesondere, da die Suchkosten in Relation zum potentiellen Nutzen der Einholung vieler Angebote gering sein dürften.[31] Darüber hinaus ist es wahrscheinlich, daß neuartige Lösungsansätze weniger von Anbietern zu erwarten sind, über deren prinzipielles Vorgehen bei der Aufarbeitung der Problemstellung und deren „Marktforschungsphilosophie" die Nachfrager gut informiert sind, da mit ihnen bereits häufig zusammengearbeitet wurde. Vielmehr dürften die Nachfrager dazu tendieren, eine *größere Zahl neuer Anbieter* zu kontaktieren und damit der Auswahlentscheidung ein offenes Choice Set zugrunde zu legen, in dem der Anteil von Out-Suppliern mit zunehmendem Neukaufcharakter steigt.[32] Wir können bezüglich des Einflusses der Kaufklasse auf das Choice Set somit formulieren:

Mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation...

$H_{3.1}$ *...steigt die Größe des Choice Set.*

$H_{3.2}$ *...tendieren die Nachfrager zu einem offenen Choice Set.*

$H_{3.3}$ *...sinkt der Anteil an In-Suppliern im Choice Set.*

Das *wahrgenommene Risiko* als zweiter aufgabenbezogener Kontextfaktor spiegelt die Unsicherheit und Bedeutung der Beschaffungssituation wider. Auch hier erscheint es aus einer theoretischen Perspektive rational, die Unsicherheit durch eine *intensivierte Informationssuche* und eine größere Zahl an eingeholten Angeboten zu reduzieren.[33] Aufgrund des geringen Anteils an Sucheigenschaften ist im Bereich der Beschaffung professioneller Dienstleistungen jedoch eine relativ hohe Qualitätsunsicherheit bei Auswahl eines Anbieters gegeben, mit dem bisher keine Erfahrungen vorliegen.[34] In hoch riskanten Beschaffungssituationen dürften die Nachfrager demnach kaum gewillt sein, das ohnehin

---

30 Vgl. hierzu z. B. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 26ff., Grønhaug, K. (1975a), S. 20, Grønhaug, K. (1976), S. 227.

31 Dies gilt auch deshalb, weil sich zwar alternative Angebote professioneller Dienstleistungen aufgrund der Konkretisierungsproblematik nur eingeschränkt vergleichen lassen (vgl. Kapitel C.I.), in einem Angebot jedoch der grundsätzliche Lösungsvorschlag des Anbieters enthalten ist, und sich somit ein Überblick über verschiedene Lösungsmöglichkeiten gewinnen läßt.

32 Vgl. hierzu auch den empirischen Befund von Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 82

33 Vgl. z. B. Newall, J. (1977), S. 199f., Cardozo, R./ Cagley, J. (1971), S. 332, Weiss, A./ Heide, J. (1993), S. 228 sowie Kraus, A. (1986), S. 35f.

34 Vgl. hierzu Kapitel C.I.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hohe Risiko durch Inkaufnahme einer Qualitätsunsicherheit noch zu steigern. Eine sinnvolle Risikoreduktionsstrategie dürfte vielmehr gerade darin bestehen, die Informationssuche und *Einholung von Angeboten* auf Anbieter *zu beschränken*, über deren Leistungsfähigkeit und Leistungswillen bereits Erfahrungen vorliegen, so daß mit zunehmendem Risiko grundsätzlich von einer Tendenz zu einem geschlossen Choice Set und einem steigenden Anteil an In-Suppliern im Choice Set ausgegangen werden kann.[35] Wir formulieren somit folgende Hypothesen:

Mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation...

$H_{4.1}$ *...steigt die Größe des Choice Set*

$H_{4.2}$ *...tendieren die Nachfrager zu einem geschlossenen Choice Set.*

$H_{4.3}$ *...steigt der Anteil an In-Suppliern im Choice Set*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte mittels Produkt-Moment-Korrelationen zwischen dem KAUFKONT-Index bzw. dem Indexwert des Risikos und dem Umfang des Choice Set sowie dem Anteil an In-Suppliern am Choice Set. Der Zusammenhang zur binär kodierten Art des Choice Set wurde mit der punktbiserialen Korrelation überprüft.[36] Das Ergebnis der Prüfung ist in Abb. 40 zusammengefaßt.

Alle Hypothesen bezüglich des *Einflusses der Kaufklasse* auf das Choice Set können *bestätigt* werden. Mit zunehmendem Neukaufcharakter legen die Nachfrager ihrer Auswahl ein größeres und offenes Choice Set zugrunde, in dem ein höherer Anteil an Out-Suppliern vertreten ist. Hinsichtlich des *Einflusses des wahrgenommenen Risikos* auf das Choice Set kann dagegen nur die Hypothese $H_{4.1}$ des mit zunehmendem Risikos steigenden Umfangs bestätigt werden. Die Befunde zur Art des Choice Set und Anteil der In-Supplier sind hingegen hypothesenkonträr. Dies kann dahingehend interpretiert werden, daß die Nachfrager offensichtlich weder bei In- noch bei Out-Suppliern von Marktforschungsleistungen eine besonders hohe Qualitätsunsicherheit empfinden, was eine Tendenz zu einem geschlossenen Choice Set zur Folge hätte. Vielmehr scheinen sie eine größere Risikoreduktion von einer sorgfältigen Auswahl unter Einholung und Vergleich vieler Angebote zu erwarten.

---

35 Vgl. hierzu auch den Befund bei Luffman, G. (1974a), S. 105.

36 Die Variable der Art des Choice Sets ist mit 0 = geschlossen und 1 = offen kodiert. Hypothese $H_{3.2}$ wird folglich durch positive Werte und Hypothese $H_{4.2}$ durch negative Werte des Korrelationskoeffizienten bestätigt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

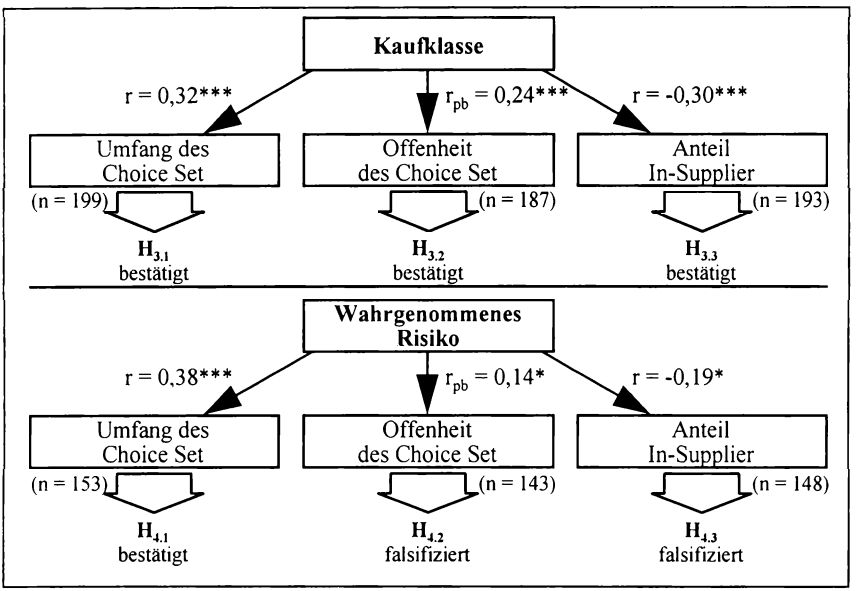


Abb. 40: Abhängigkeit des Choice Set von der Beschaffungssituation

Mit dem Aufzeigen der Abhängigkeiten des Choice Set von der Beschaffungssituation ist somit zwar geklärt, unter welchen Bedingungen ein Anbieter im Auswahlprozeß berücksichtigt wird. Noch nicht beantwortet ist jedoch die Frage, welcher Anbieter letztlich als Transaktionspartner ausgewählt wird. Daher ist im folgenden noch zu klären, welchen Status der letztlich als Transaktionspartner gewählte Anbieter inne hat, d. h., ob es sich um einen In- oder einen Out-Supplier handelt und anhand welcher Kriterien der Transaktionspartner letztlich aus dem Choice Set ausgewählt wird.

3. Status des ausgewählten Transaktionspartners

Das Choice Set stellt die Auswahlgesamtheit dar, aus der anhand der Auswahlkriterien letztlich der endgültige Transaktionspartner gewählt wird. Dabei ist die Frage zu beantworten, ob ähnlich wie im Sachgutbereich auch bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen eine starke Tendenz zur Bevorzugung eines In-Suppliers festgestellt werden kann.[37]

[37] Vgl. z. B. die empirischen Befunde von Wind, Y. (1970), S. 452, Cunningham, M./ White. J. (1973), S. 194ff. und Specht, G. (1985), S. 113.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Empirisch zeigt sich dabei sehr deutlich, daß in 85,6% der analysierten Transaktionsprozesse tatsächlich ein Anbieter als Transaktionspartner ausgewählt wurde, mit dem in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet wurde und der folglich als In-Supplier bezeichnet werden kann.[38] Out-Supplier, d. h. Marktforschungsinstitute, mit denen bis zur analysierten Transaktionsepisode noch nie zusammengearbeitet wurde, erhielten demgegenüber nur in 14,4% der Fälle einen Auftrag (vgl. Abb. 41).

Grundsätzlich kann nun davon ausgegangen werden, daß die Frage, ob die Entscheidung zugunsten eines In- oder eines Out-Suppliers ausfällt, ebenso wie die Zusammensetzung des Choice Set von der Beschaffungssituation abhängt.

So kann hinsichtlich des *Einflusses der Kaufklasse* angenommen werden, daß in Wiederkaufsituationen, in denen eine zu früheren Transaktionen weitgehend identische Marktforschungsleistung beschafft wird, eine Tendenz zur Vereinfachung der Auftragsvergabe besteht, indem ein In-Supplier, mit dem zusammen man bereits über einschlägige Transaktionserfahrung verfügt, als Transaktionspartner gewählt wird. Ein Out-Supplier ist demgegenüber im Nachteil, da er eine unbekannte Größe darstellt.[39] In Neukaufsituationen besteht dagegen wie bereits gezeigt,[40] die Tendenz zu einer möglichst umfassenden Evaluation vieler alternativer Angebote. Damit dürfte letztlich auch die Chance eines qualifizierten Out-Suppliers steigen, als Transaktionspartner gewählt zu werden. Wir können daher formulieren:

H_5 *Mit zunehmenden Neukaufcharakter der Beschaffungssituation besteht die Tendenz, einen Out-Supplier als Transaktionspartner zu wählen.*

Anders dürfte das Verhalten in *Abhängigkeit des wahrgenommenen Risikos* gelagert sein. Denn in Situationen hohen Risikos spielen nicht Routinisierungsaspekte sondern vielmehr Risikoreduktionsstrategien eine ausschlaggebende Rolle. Denn zwar ist eine Intensivierung der Informationssuche durch Ausweitung des Choice Set eine praktikable Maßnahme zur Verringerung der Unsicherheit der Beschaffungssituation, die auch empirisch nachgewiesen werden kann.[41] Andererseits wurde bereits erläutert, daß es durchaus plausibel ist

---

38 Die Operationalisierung des Status des ausgewählten Transaktionspartners erfolgte durch Frage D.12 des Fragebogens im Anhang 4. Als Auswahl eines Out-Supplier wurden alle Fälle eingestuft, in denen noch nie mit dem betreffenden Anbieter zusammengearbeitet wurde. Alle anderen Fälle wurden als Auswahlentscheidung zugunsten eines In-Suppliers klassifiziert.

39 Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 201.

40 Vgl. Kapitel G.III.2.

41 Vgl. Kapitel G.III.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anzunehmen, daß die Nachfrager eine erhöhte Risikosituation auszugleichen versuchen, indem sie einen Anbieter als Transaktionspartner wählen, mit dem bereits einschlägige Erfahrungen gemacht wurden. Denn die aufgrund des geringen Anteils an Sucheigenschaften gegebene Qualitätsunsicherheit bei professionellen Dienstleistungen macht es für den Nachfrager schwierig, die Leistungsfähigkeit und vor allem den Leistungswillen eines Out-Suppliers einzuschätzen. Der potentielle Nutzen einen Out-Supplier zu wählen, ist folglich nur marginal in Relation zu den möglicherweise auftretenden Problemen.[42] Wir formulieren daher:

H_6 *Mit steigendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation besteht die Tendenz, einen In-Supplier als Transaktionspartner zu wählen.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte durch t-Tests mit dem binär kodierten Status des ausgewählten Transaktionspartners als Gruppierungsvariable. Abb. 41 faßt das Ergebnis zusammen.

Es zeigt sich, daß hypothesenkonform *In-Supplier bevorzugt in Wiederkauf-* und *Out-Supplier in Neukaufsituationen* als Transaktionspartner ausgewählt werden. Zwar kann folglich nicht behauptet werden, daß In-Supplier grundsätzlich bevorzugt bei der Auftragsvergabe behandelt werden. Vielmehr erscheint es unumgänglich zwischen verschiedenen Kaufklassen, in denen die Auswahlentscheidung unterschiedlich ausfällt, zu differenzieren. Dabei steigen mit zunehmendem Neukaufcharakter die Chancen von Out-Suppliern, als Transaktionspartner gewählt zu werden. Da sie aber letztlich nur in 14,4% der Fälle als Transaktionspartner gewählt werden, sind sie dennoch gegenüber In-Suppliern deutlich benachteiligt.

Demgegenüber kann der hypothetisierte *Einfluß des wahrgenommenen Risikos nicht bestätigt* werden. Zwar werden bei den analysierten Transaktionsprozessen tatsächlich In-Supplier in Situationen höheren Risikos bevorzugt ausgewählt, weshalb der Zusammenhang grundsätzlich in der vermuteten Richtung besteht. Allerdings ist das Ergebnis nicht signifikant und daher nicht mit hinreichender Sicherheit auf die Grundgesamtheit verallgemeinerbar.

---

[42] Dementsprechend wird auch im Rahmen des Transaktionskostenansatzes vorgeschlagen, unsichere Transaktionen nicht marktlich, sondern durch mittlere Koordinationsformen zwischen den Transaktionspartnern zu koordinieren. Vgl. hierzu Picot, A./ Franck, E. (1993), S. 189 und Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E. (1997), S. 80f. Vor diesem Hintergrund kann eine Geschäftsbeziehung zu einem Transaktionspartner als transaktionskostensenkende, mittlere Kooperationsform gelten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

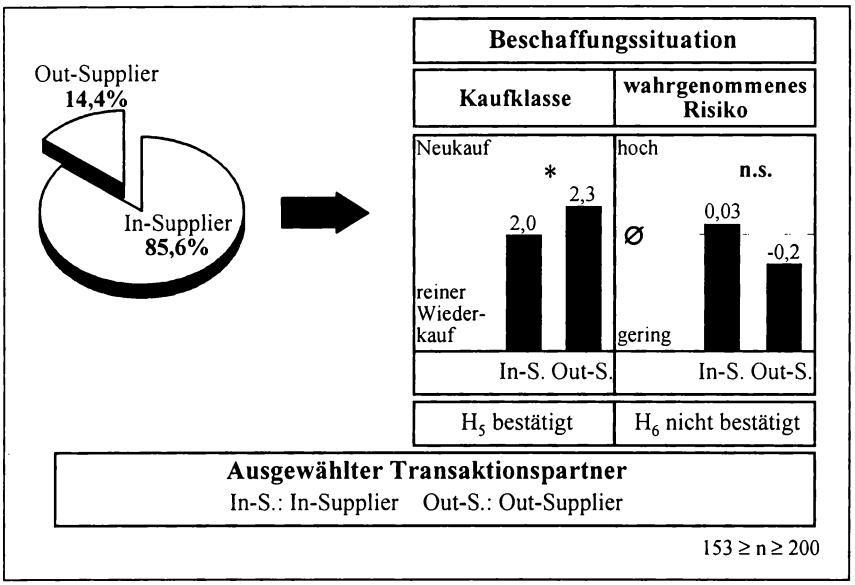


Abb. 41: Status des ausgewählten Transaktionspartners und Abhängigkeit von der Beschaffungssituation

Welche weiteren Kriterien außer dem Lieferantenstatus bei der Auswahl des Transaktionspartners wichtig sind, wird im folgenden Abschnitt vertieft analysiert.

4. Die Kriterien der Anbieterauswahl

Die der Auswahlentscheidung zugrundeliegenden Auswahlkriterien stellen den eigentlichen Kern des Auswahlprozesses dar. Die Kenntnis dieser Auswahlkriterien auf Nachfragerseite ermöglicht einen grundlegenden Einblick in die Präferenzstruktur der Nachfrager, aus dem sich wichtige Hinweise für Anbieter von Marktforschungsleistungen generieren lassen.

Die Erhebung der Auswahlkriterien erfolgte in der vorliegenden Arbeit im Unterschied zu zahlreichen anderen Untersuchungen,[43] die allgemein die Bedeutung bestimmter Anbietereigenschaften bei der Auswahl abfragen, in bezug

[43] Vgl. aus dem Bereich der Beschaffung professioneller Dienstleitungen exemplarisch Tyebjee, T./ Bruno, A. (1982), S. 169f., Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 4ff., Lynn, S. (1988), S. 172, Ketelsen-Sontag, H. (1988), S. 186f., Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983), S. 36, Haynes, J./ Rothe, J. (1974), S. 69ff., Cagley, J./ Roberts, R. (1984), S. 27, Cagley, J. (1986), S. 39ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auf die spezifische Transaktionsepisode. Die Operationalisierung der Auswahlkriterien, die zum Teil aus einer Sichtung der relevanten Literatur[44] und zum Teil aus den während der Exploration geführten Expertengesprächen generiert wurden, orientierte sich an der weit verbreiteten lexikographischen Methode[45] und erfolgte mittels zweier Item-Batterien.[46] Es bestanden keine Vorvermutungen hinsichtlich der Bedeutsamkeit einzelner Auswahlkriterien, so daß keine Hypothesen formuliert werden. Als Ergebnis zeigt sich die in Abb. 42 dargestellte durchschnittliche Bedeutung der einzelnen Kriterien.

Grundsätzlich können die Auswahlkriterien dabei in *drei Gruppen* eingeteilt werden: Solche, die unabhängig von der Beschaffungssituation herausragend wichtig sind, solche die unabhängig von der Beschaffungssituation relativ unwichtig sind, und solche, deren Bedeutung von der jeweiligen Beschaffungssituation abhängig ist.[47] Sie sind in Abb. 42 jeweils kenntlich gemacht.[48]

Zur ersten Gruppe, die die *bedeutsamsten Auswahlkriterien* umfaßt, sind demnach die Umsetzbarkeit des Angebots - ein Aspekt der in den bisherigen empirischen Untersuchungen zur Anbieterauswahl bei professionellen Dienstleistungen als von eher untergeordneter Bedeutung eingestuft wurde[49] - sowie in der Vergangenheit gemachte, positive Erfahrungen mit dem Anbieter zu rechnen. Mit speziellen Methodenkenntnissen, der Fähigkeit zur Dateninterpretation und speziellen Branchenerfahrungen folgen Kriterien, die sich auf die Kompetenz des Anbieters beziehen. Ebenfalls noch zur Gruppe der bedeutsamen Kriterien ist die prompte Reaktion des Anbieters auf Anfragen zu rechnen.

---

[44] Vgl. hierzu bei professionellen Dienstleistungen allgemein die beim Stand der Forschung in Kapitel C.II.3. referierten Studien sowie zu Marktforschungsleistungen im besonderen Tacke, W. (1989), S. 222ff., Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983), S. 36, Ketelsen-Sontag, H. (1988), S. 186ff.

[45] Die lexikographische Methode geht vom Vorliegen einer entsprechenden lexikographischen Entscheidungsregel der Nachfrager aus. Nach dieser verfügen die Nachfrager über eine Rangordnung von Produkt- bzw. Anbietereigenschaften. Ein Anbieter wird demnach dann präferiert, wenn er das wichtigste Auswahlkriterium erfüllt und andere Anbieter nicht. Ist dies nicht der Fall, wird die nächstwichtigste Eigenschaft als Auswahlkriterium herangezogen usw. Vgl. hierzu Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 105f., Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 88f. oder Kroeber-Riel, W. (1992), S. 405ff. Vyas, N./ Woodside, A. (1984), S. 35 zeigen dabei, daß die lexikographische Entscheidungsregel Relevanz bei der Auswahlentscheidung im Business-to-Business-Bereich besitzt.

[46] Vgl. Frage D.9 und D.11 des Fragebogens im Anhang 4.

[47] Vgl. Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 82.

[48] Als Abgrenzungskriterium der Gruppen nach ihrer Bedeutsamkeit dienten die relativ großen Sprünge in der mittleren Bedeutung zwischen den Kriterien prompte Reaktion und Zeitdauer sowie zwischen Bekanntheitsgrad und persönlichen Bekanntschaften.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

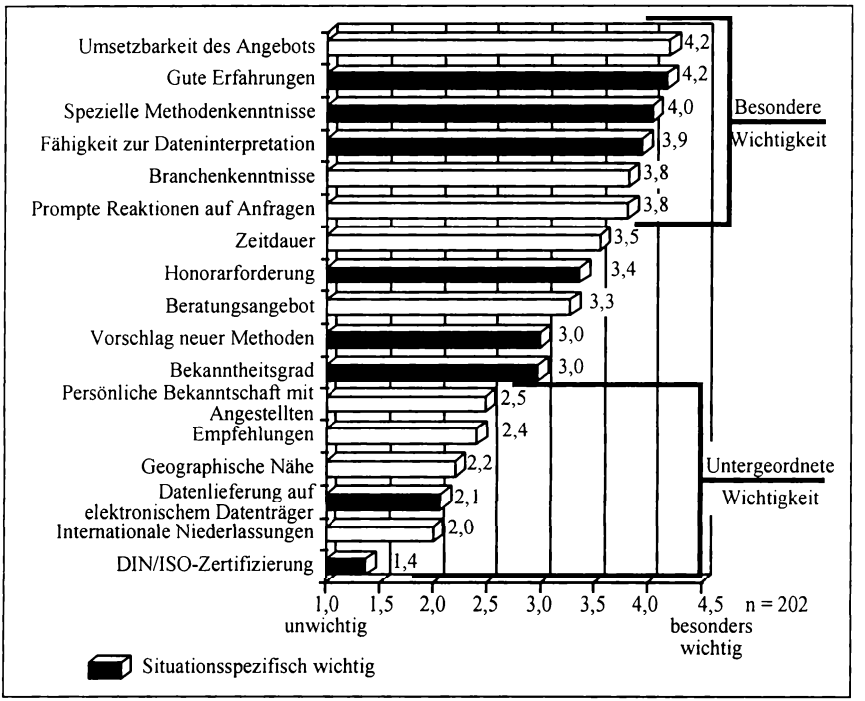


Abb. 42: Die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien

Die Höhe der Honorarforderung eines Anbieters ist für die Auswahlentscheidung dagegen ebenso nur von *mittlerer Bedeutung* wie ein Beratungsangebot, das Angebot neuer Methoden und der Bekanntheitsgrad des Instituts. Zu den relativ *unwichtigen Auswahlkriterien* zählen unter anderem persönliche Bekanntschaften mit Institutsangestellten und Empfehlungen. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, daß z. B. eine Qualitätszertifizierung nach DIN/ISO zwar momentan (noch) kein bedeutsames Auswahlkriterium darstellt. Sollte es sich jedoch zum Branchenstandard entwickeln und die Mehrheit der Anbieter über eine Zertifizierung verfügen, kann es durchaus als negativ empfunden werden, wenn ein Anbieter eine entsprechende Zertifizierung nicht aufweist.[50]

---

[49] Vgl. Kap. C.II.3.

[50] Diese zu erwartende steigende Bedeutung der Qualitätszertifizierung nach ISO 9001 wird z. B. dadurch unterstrichen, daß die Qualitätszertifizierung von Infratest Burke als einem der ersten Marktforschungsinstitute europaweit einen redaktionellen Beitrag in der Branchenfachzeitschrift planung + analyse nach sich zog. Vgl. o. V. (1995b), S. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In ihrer Tendenz entsprechen diese Ergebnisse damit der in Kapitel C.II.3. durchgeführten Meta-Analyse. Insbesondere wird hierdurch nochmals die relativ geringe Bedeutung der Honorarforderung und der Empfehlungen bestätigt, die häufig als sehr wichtiges Auswahlkriterium bezeichnet wird,[51] allerdings wohl eher bei der Aufnahme eines Anbieters ins Evoked- oder ins Choice Set eine Rolle spielen dürfte.

Grundsätzlich kann nun aber nicht, wie in bisherigen Untersuchungen der Auswahlkriterien bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen unterstellt wird,[52] davon ausgegangen werden, daß die einzelnen Kriterien in allen Beschaffungssituationen gleich bedeutsam sind. Es ist vielmehr wie bereits erwähnt anzunehmen, daß je nach Kaufklasse oder wahrgenommenem Risiko bestimmte Kriterien wichtiger und andere weniger wichtig werden.[53] Ziel der folgenden Analyse ist es daher festzustellen, wie homogen oder heterogen die *Bedeutung der einzelnen Auswahlkriterien in Abhängigkeit der Beschaffungssituation* ist. Zu diesem Zweck wurde der Zusammenhang zwischen den Variablenwerten der Auswahlkriterien und den Werten des *Kaufkont*-Index sowie des Indexwerts des wahrgenommenen Risikos anhand der Produkt-Moment-Korrelationen bestimmt. Diejenigen Auswahlkriterien, bei denen sich signifikante Korrelationskoeffizienten ergaben und die daher zur dritten Gruppe der Auswahlkriterien gerechnet werden müssen, sind in Abb. 43 zusammengefaßt.

Es zeigt sich, daß mit *zunehmendem Neukaufcharakter* der Beschaffungssituation positive Erfahrungen mit einem Anbieter in der Vergangenheit weniger wichtig werden. Dagegen legen die Nachfrager von Marktforschungsleistungen mehr Gewicht auf das Angebot neuer Methoden und die Fähigkeit zur Dateninterpretation. Dieser Befund wird auch bei der Analyse des Status des ausgewählten Transaktionspartners bestätigt. Interpretieren läßt er sich dadurch, daß die Nachfrager mit zunehmender Neuigkeit der Beschaffungssituation dazu tendieren, die Angebote intensiv auf ihr Problemlösungsangebot hin zu evaluieren und nicht den Auswahlprozeß durch Auswahl eines In-Suppliers, mit dem bereits Erfahrungen vorliegen, zu vereinfachen.

---

[51] Vgl. z. B. Patterson, P. (1995), S. 182, Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 8, Lynn, S. (1988), S. 166.

[52] Ausnahmen hiervon stellen im Bereich der Beschaffung professioneller Dienstleistungen nur die Arbeiten von Patterson, P. (1995), S. 182ff. und Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), S. 192f. dar.

[53] Vgl. hierzu auch Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), S. 166ff. und Parkinson, S./ Baker, M. (1986), S. 82.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

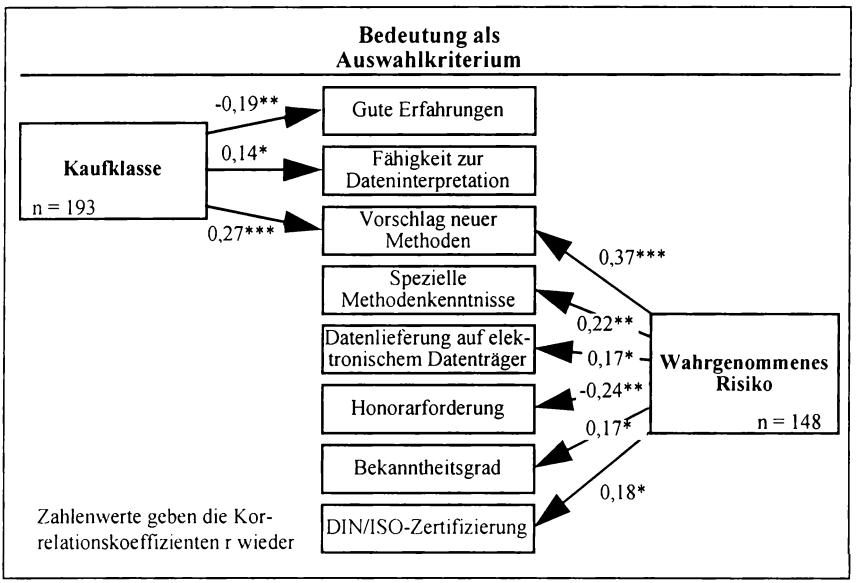


Abb. 43: Abhängigkeit der Auswahlkriterien von der Beschaffungssituation

Mit *zunehmendem wahrgenommenem Risiko* steigt ebenfalls die Bedeutung des Angebots neuer wie auch das spezieller Methoden und der Lieferung der Daten auf elektronischem Datenträger. Offensichtlich streben die Nachfrager in Situationen hohen Risikos danach, einen möglichst fortschrittlichen oder zumindest über den State-of-the-Art verfügenden Anbieter auszuwählen und so das Risiko zu minimieren. Des weiteren wird mit steigendem Risiko weniger Wert auf die *Honorarforderung* des Instituts gelegt. Vielmehr scheint hier das Motto zu greifen „Das Beste ist gerade gut genug". Ein preisgünstiges Angebot ist daher in risikoreichen Situationen weniger wichtig, wohingegen ein steigende Honorarforderung der Marktforschungsinstitute von den Nachfragern wohl als Qualitätsindikator gewertet wird. Ebenfalls als wichtiger werden mit zunehmendem Risiko die Auswahlkriterien Bekanntheitsgrad des Instituts und Qualitätszertifizierung nach DIN/ISO beurteilt, die demzufolge ebenfalls relativ eindeutig als *Qualitätssurrogate* interpretiert werden können, die dazu dienen, das Beschaffungsrisiko in einer gegebenen Situation zu reduzieren.

Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, daß die Befunde zur Bedeutung einzelner Auswahlkriterien relativ stabil über verschiedene Untersuchungen hinweg sind. Allerdings zeigt sich deutlich, daß einzelne Kriterien in verschiedenen Beschaffungssituationen unterschiedlich wichtig werden, weshalb die globale, von einer konkreten Transaktionsepisode abstrahierende Ermittlung der Auswahlkriterien, wie sie vielen Arbeiten zugrunde liegt, in Frage zu stellen ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

IV. Der Auswahlprozeß im Überblick

Abschließend können zum Prozeß der Auswahl eines Transaktionspartners bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen folgende Erkenntnisse festgehalten werden:

- Die Nachfrager von Marktforschungsleistungen differenzieren verschiedene Informationsquellen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Aufnahme neuer Anbieter ins Evoked Set. Dabei sind persönliche Informationsquellen, denen eine höhere Glaubwürdigkeit beigemessen wird, bedeutsamer als nicht-persönliche Quellen.

- Die überwiegende Mehrheit der Nachfrager verfügt über ein In-Supplier-Set von Marktforschungsanbietern, zu denen eine Geschäftsbeziehung besteht. Die Existenz eines In-Supplier-Sets ist dabei unabhängig von der Häufigkeit des Bedarfsanfalls, gemessen am Spezialisierungsgrad der Nachfragerunternehmung, während der Umfang mit der Häufigkeit des Bedarfsanfalls deutlich steigt. Hauptgründe für die Etablierung entsprechender Geschäftsbeziehungen sind dabei Lern- und Anpassungseffekte, die eine effizientere Abwicklung der Transaktionsprozesse bewirken. Dagegen ist die fehlende Zuverlässigkeit der Anbieter der wichtigste Grund für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung und Eliminierung eines Anbieters aus dem In-Supplier-Set.

- Die Analyse des Choice Set hat gezeigt, daß der Anbieterauswahlprozeß mit einer relativ geringen Konkurrenzintensität abläuft. Allerdings legen die Nachfrager ihrer Entscheidung in der Mehrzahl der Fälle ein geschlossenes Choice Set zugrunde, in dem nur In-Supplier enthalten sind, so daß Out-Supplier von Marktforschungsleistungen bei der Einholung von Angeboten deutlich benachteiligt sind. In Abhängigkeit der Beschaffungssituation zeigt sich allerdings, daß die Nachfrager sowohl in Neukaufsituationen als auch in solchen mit hohem Risiko zu einem größeren, offenen Choice Set mit höherem Anteil an Out-Suppliern tendieren. Dieser Befund kann als überraschend gewertet werden, da insbesondere bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen eine Konzentration auf In-Supplier bei der Einholung von Angeboten in hochriskanten Beschaffungssituationen als sinnvolle Risikoreduktionsstrategie vermutet wird.

- Ein differenzierteres Bild zeigt sich beim Status des als Transaktionspartner gewählten Anbieters, der in den seltensten Out-Supplier-Status hat. Dabei ist jedoch zu erkennen, daß Out-Supplier in Situationen mit Neukaufcharakter eine größere Chance haben ausgewählt zu werden, als in Wiederkaufsituationen. Demgegenüber ist eine schwache Tendenz der Nachfrager festzustel-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

len, sich in riskanten Beschaffungssituationen zugunsten eines In-Suppliers zu entscheiden und so ihr Beschaffungsrisiko zu senken.

- Außer dem In- bzw. Out-Supplier-Status eines Anbieters legen die Nachfrager ihrer Auswahlentscheidung eine Vielzahl weiterer Auswahlkriterien zugrunde. Dabei haben die Umsetzbarkeit des Angebots sowie frühere (positive) Erfahrungen mit einem Anbieter die höchste Bedeutsamkeit. Durch die zugrundeliegende Episodenbetrachtung kann dabei gezeigt werden, daß die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien in Abhängigkeit der Beschaffungssituation unterschiedlich hoch ist. So legen die Nachfrager mit zunehmendem Neukaufcharakter mehr Wert auf die Fähigkeit zur Dateninterpretation und den Vorschlag neuer Methoden, während positive Erfahrungen weniger wichtig werden. Mit steigendem Risiko spielt dagegen die Honorarforderung eine geringere Rolle, die den Nachfragern somit ebenso wie die Reputation des Anbieters, die mit zunehmendem Risiko wichtiger wird, als Qualitätssurrogat dient.

Damit ist die Analyse des Anbieterauswahlprozesses bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen abgeschlossen. Im nächsten Kapitel kann daher analysiert werden, wer die Handlungsträger im Transaktionsprozeß sind und wie sich das Transaktions-Center bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen hinsichtlich der Integrations- und Interaktionsstruktur darstellt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H. Das Transaktions-Center

Gegenstand dieses Kapitels ist es, die empirischen Befunde zum Transaktions-Center bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen darzustellen. Da sich das Transaktions-Center anhand der Integrations- und der Interaktionsstruktur beschreiben läßt,[1] gliedert sich die Ergebnisdarstellung in analoger Weise zunächst in die Deskription der Integrationsstruktur (Kapitel H.I.) bevor in Kapitel H.II. die Darlegung der Befunde zur Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers erfolgt.

I. Die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers

Die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers wird im folgenden zuerst in einer relativ hoch aggregierten Makrobetrachtung anhand der Variablen Größe und horizontale Integration beschrieben (Abschnitt 1.). Hieran schließt sich eine Mikrobetrachtung an, in der detaillierte Angaben über die Zusammensetzung des Transaktions-Centers nach einzelnen Funktionsbereichen und beteiligten Drittparteien gemacht werden (Abschnitt 2.).

Die Deskription der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers bildet anschließend die Basis für die Überprüfung der phasenspezifischen Variation des Transaktions-Centers (Abschnitt 3.) sowie dessen Kontextabhängigkeit (Abschnitt 4.), die eine Erklärung des Transaktionsverhaltens erlaubt. Eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse beschließt die Analyse der Integrationsstruktur.

1. Makrobetrachtung: Größe und horizontale Integration

a) Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers

Die *Größe des Transaktions-Centers* stellt das erste absolute Attribut dar, anhand dessen sich die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers beschreiben läßt. Da es sich beim Konzept des Transaktions-Centers um die gedankliche

---

[1] Vgl. Kapitel D.I.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zusammenfassung aller im Rahmen der Bewältigung der Transaktionsaufgabe interagierenden Personen handelt,[2] ergibt sich die Größe des Transaktions-Centers aus der Anzahl der an den aufgabenbezogenen Interaktionen einer konkreten Transaktionsepisode beteiligten Personen.[3]

Die Größe des Transaktions-Centers über alle untersuchten Transaktionsepisoden beträgt demnach *durchschnittlich 8,6 Personen* und verteilt sich linkssteil gemäß Abb. 44 Es wird offensichtlich, daß *sämtliche analysierten Transaktionsprozesse* von Marktforschungsleistungen *multipersonal* ablaufen, wobei mindestens drei Personen das Transaktions-Center konstituieren. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle (91,4%) interagieren im Transaktions-Center zwischen drei und vierzehn Personen.

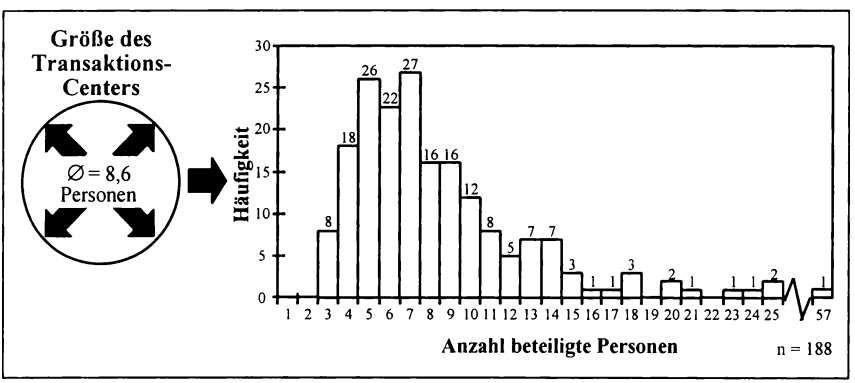


Abb. 44: Häufigkeitsverteilung der Transaktions-Center-Größe

Bei der Befundinterpretation gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß sich dieses Ergebnis auf alle Personen bezieht, die von den befragten Schlüsselpersonen identifiziert wurden.[4] Nicht in der Transaktions-Center-Größe enthalten sind folglich alle Personen, mit denen die Schlüsselpersonen nicht in einer unmittelbaren Interaktionsbeziehung standen, wie dies beispielsweise auf im Back-Office-Bereich der Marktforschungsinstitute tätige Personen, die an der

2 Vgl. hierzu Kapitel D.I.1. sowie Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 254.

3 Vgl. Kapitel D.I.2. Operationalisiert wurde die Größe des Transaktions-Centers durch die Fragen C.3, D.4, E.1, F.1 und F.5 des Fragebogens im Anhang 4. Die Aggregation über die einzelnen Phasen erfolgte durch Ermittlung der Maximalwerte über alle Phasen je erfaßter Personengruppe, die anschließend addiert wurden. Die Bestimmung der Transaktions-Center-Mitglieder durch Schlüsselpersonen ist dabei nach empirischen Untersuchungen weitgehend unproblematisch und führt zu konsistenten Ergebnissen. Vgl. hierzu Silk, A./ Kalwani, M. (1982), S. 166 und Spekman, R. (1979), S. 109.

4 Zu den befragten Schlüsselpersonen vgl. Kapitel E.III.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Produktion der Dienstleistung beteiligt sind, zutrifft. Die angegebenen Transaktions-Center-Größen sind folglich Mindestwerte und stellen eine eher *vorsichtige Schätzung* der Anzahl der interagierenden Personen dar.

Als zweites absolutes Attribut zur Charakterisierung der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers wurde die *horizontale Integration* identifiziert.[5] Sie berücksichtigt, daß es sich beim Transaktions-Center in der Regel nicht um eine funktional homogen zusammengesetzte Gruppe handelt. Als Maßgröße der funktionalen Heterogenität des Transaktions-Centers gibt die horizontale Integration daher die Anzahl der im Transaktions-Center vertretenen Funktionsbereiche wieder.[6]

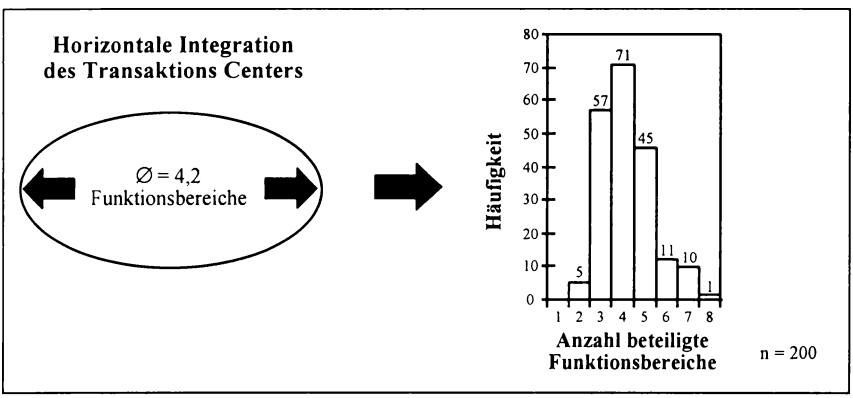


Abb. 45: Häufigkeitsverteilung der horizontalen Integration des Transaktions-Centers

Wie aus der Ergebnisdarstellung in Abb. 45 hervorgeht, ist das Transaktions-Center bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen nicht nur eine mul-

---

5 Vgl. hierzu und zum folgenden Kapitel D.I.2. Operationalisiert wurde die horizontale Integration des Transaktions-Centers durch die Fragen C.3, D.4, E.1, F.1 und F.5 des Fragebogens im Anhang 4. Der Gesamtwert der horizontalen Integration wurde ermittelt, indem die Anzahl beteiligter Funktionsbereiche über alle Phasen hinweg bestimmt wurde.

6 Die horizontale Integration bezieht sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur auf verschiedene beteiligte Funktionsbereiche der Nachfragerunternehmung: Da bei professionellen Dienstleistern in der Regel keine ausgeprägte Ausdifferenzierung verschiedener Funktionsbereiche existiert, kann die horizontale Integration des Selling Center als weitgehend konstant angenommen werden (vgl. hierzu Kapitel D.I.2.). Um eine einfache Beantwortbarkeit des Fragebogens für die Schlüsselpersonen zu gewährleisten, wurde daher davon abgesehen, die Funktionsbereichszugehörigkeit von Transaktions-Center-Mitgliedern aus Anbieterunternehmen und Drittparteien zu erheben. Beteiligte Personen der Anbieterunternehmen und von Drittparteien werden in der Ergebnisdarstellung folglich jeweils als ein Funktionsbereich gewertet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tipersonale, sondern auch eine *multifunktionale Gruppe*. Im Durchschnitt über alle untersuchten Transaktionsprozesse sind 4,2 verschiedene Funktionsbereiche beteiligt. Am häufigsten (86,5% der Fälle) ist dabei eine Beteiligung zwischen drei und fünf Funktionsbereichen zu konstatieren, wobei die Beteiligung von acht verschiedenen Funktionsbereichen den Maximalwert repräsentiert. Eine Detaillierung der jeweils beteiligten Funktionsbereiche erfolgt an späterer Stelle in Kapitel H.I.2.a).

Als Ergebnis kann somit festgehalten werden, daß bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen wie vermutet tatsächlich mehrere Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen interagieren. Das Konzept eines *multipersonalen und multifunktionalen Transaktions-Centers* als gedankliche Zusammenfassung aller während der Transaktion professioneller Dienstleistungen interagierenden Personen erweist sich somit als *geeignetes Konstrukt zur Beschreibung des Transaktionsverhaltens*. Dabei zeigt sich auch eine deutliche Varianz der Größe und der horizontalen Integration zwischen den untersuchten Transaktionsepisoden, was nochmals die Notwendigkeit der empirischen Klärung der Frage unterstreicht, ob diese Varianz wie vermutet zumindest zum Teil durch den Beschaffungskontext bedingt ist. Bevor dieser Frage in Kapitel H.I.4. nachgegangen wird, erfolgt im folgenden zunächst eine Analyse der das Transaktions-Center konstituierenden Subgruppen sowie eine Detaillierung der beteiligten Personen nach ihrer Funktionsbereichszugehörigkeit.

b) Größe und horizontale Integration der Subgruppen des Transaktions-Centers

aa) Identifikation der Subgruppen des Transaktions-Centers

Differenziert man die im Transaktions-Center interagierenden Personen nach ihrer institutionellen Zugehörigkeit, so lassen sich drei prinzipielle Subgruppen unterscheiden, die das Transaktions-Center konstituieren:[7] Das *Buying Center* als formale oder informale Gruppe der auf seiten der Nachfragerunternehmung beteiligten Personen, das *Selling Center* als dem Buying Center auf Anbieterseite gegenüberstehende analoge Gruppe sowie die *Drittparteien*, wie z. B. Unternehmensberater, die weder zur Anbieter- noch zur Nachfragerunternehmung gerechnet werden können und in der Regel auf Initiative der Nachfragerunternehmen im Transaktionsprozeß mitwirken.

[7] Vgl. hierzu Kapitel D.I.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Analyse, inwieweit sich empirisch verschiedene Konstellationen der Beteiligung der Subgruppen am Transaktions-Center nachweisen lassen, zeigt den in Abb. 46 dargelegten Befund, nach dem sich *drei Realtypen von Transaktions-Centern* unterscheiden lassen.

In 167 Fällen (83,1%) besteht das Transaktions-Center bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen demnach ausschließlich aus dem Buying und dem Selling Center. Da in diesen Fällen die Transaktions-Center-Mitglieder aus zwei Unternehmen stammen - der Nachfrager- und der Anbieterunternehmung - kann das Transaktions-Center als *bi-organisational* bezeichnet werden. In 29 untersuchten Transaktionsepisoden (14,4%) ist über die Subgruppen Buying und Selling Center hinaus die Beteiligung von jeweils einer Drittparteien zu beobachten. Da in diesen Fällen Mitglieder dreier Unternehmen beteiligt sind, entsteht ein *tri-organisationales Transaktions-Center*. In fünf Fällen (2,5%) kann darüber hinaus sogar ein *tetra-organisationales Transaktions-Center* nachgewiesen werden, an dem neben Buying und Selling Center zwei Drittparteien beteiligt sind.[8]

Damit ergibt sich der Befund, daß in insgesamt 16,9% der untersuchten Transaktionsepisoden ein multiorganisationales Transaktions-Center identifiziert werden kann, wobei sowohl tri- als auch tetra-organisationale Transaktions-Center auftreten. Dieser Wert ist in der Tendenz mit den Häufigkeiten vergleichbar, mit denen bei der Beschaffung von Sachgütern Drittparteien am Transaktionsprozeß beteiligt sind.[9]

Am Beispiel der Beschaffung von Marktforschungsleistungen kann somit *empirisch nachgewiesen* werden, daß Transaktionen professioneller Dienstleistungen nicht nur als multipersonale und multifunktionale, sondern darüber hinaus auch als *multiorganisationale Prozesse* ablaufen, in dem sich empirisch alle drei theoretisch abgeleiteten Subgruppen des Transaktions-Centers identifizieren lassen.[10] Dieses Ergebnis bestätigt die in Kapitel B.II.3. erörterte Problematik, wonach die Konzeptionalisierung von Business-to-Business-Transaktionen als dyadisch-organisationale Interaktionsprozesse zu kurz greift und statt

---

8 Zur Konkretisierung der beteiligten Drittparteien vgl. Kapitel H.I.2.b).

9 Bei empirischen Analysen der Beschaffung von Sachgütern konnte die Beteiligung von Drittparteien in 18,5% (vgl. Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), S. 40), 11,6% (vgl. Specht, G. (1986), S. 280) sowie 6% (vgl. Spiegel-Verlag (1982), S. 7ff.) der jeweils analysierten Beschaffungsvorgänge nachgewiesen werden.

10 In ihrer Studie zur Beschaffung von Wirtschaftsprüfungsleistungen beobachtet Lynn, S. (1986), S. 121 ebenfalls die Beteiligung von Drittparteien am Beschaffungsprozeß. Eine Aussage über die Häufigkeit ihrer Beteiligung ist jedoch nur eingeschränkt möglich. Die phasenspezifisch angegebenen Häufigkeiten mit Werten von weniger als 5% sind in Relation zur vorliegenden Untersuchung allerdings sehr gering.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dessen eine multiorganisationale Konzeptionalisierung besser geeignet ist, die Komplexität der Realität adäquat zu erfassen.

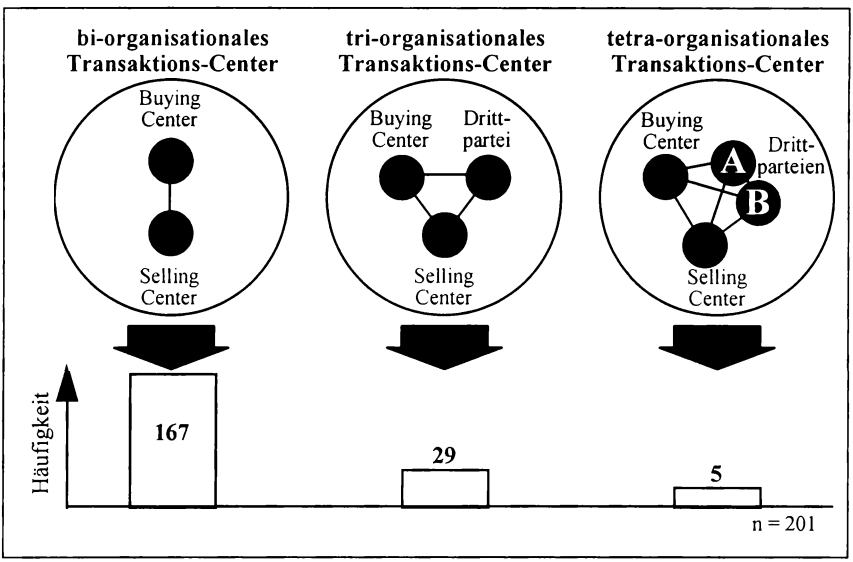


Abb. 46: Häufigkeitsverteilung des Transaktions-Centers nach beteiligten Subgruppen

Zusammenfassend läßt sich somit konstatieren, daß Transaktionen professioneller Dienstleistungen tatsächlich - zumindest zum Teil - *multiorganisational* ablaufen und sich mit dem Buying Center, den Drittparteien und dem Selling Center *drei Subgruppen* des Transaktions-Centers nachweisen lassen. Zudem können mit dem bi-, dem tri- und dem tetra-organisationalen Transaktions-Center *drei Realtypen von Transaktions-Centern* identifiziert werden.

Auf Basis dieser Ergebnisse kann im nächsten Analyseschritt nun die Deskription der Größe und der horizontalen Integration der Subgruppen Buying Center, Selling Center und Drittparteien erfolgen.

bb) Größe der Subgruppen

Die zentrale Subgruppe des Transaktions-Centers, der zugleich die größte wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuteil geworden ist, ist das Buying Center. Eine Analyse der *Buying-Center-Größe* bei den untersuchten Transaktionsprozessen zeigt, daß auf Nachfragerseite im Durchschnitt *6,6 Personen* an der Beschaffung von Marktforschungsleistungen beteiligt sind (vgl. Abb. 47), womit das Buying Center die größte der drei Subgruppen bildet. In lediglich 1%

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der analysierten Transaktionsprozesse besteht das Buying Center aus nur einer Person, womit das Buying Center in der überwiegenden Mehrheit eine *multipersonale Gruppe* ist. Die Spannweite der Buying-Center-Größe reicht von nur einer Person bis zu 52. In 53,5% der Fälle besteht das Buying Center jedoch aus 3 bis 6 Personen, wobei am häufigsten eine Buying-Center-Größe von 3 Personen beobachtet werden kann.

Vergleicht man diese Werte mit bisherigen Untersuchungen zur Buying-Center-Größe bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen so wird deutlich, daß die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten Werte tendenziell über denjenigen anderer empirischer Studien liegen.[11] Insbesondere in Relation zur Studie von Johnston/Bonoma, die mit dem Schneeballverfahren eine sehr aufwendige Methodik zur Erfassung aller Buying-Center-Mitglieder angewendet hatten,[12] kann dies als Indiz dafür gewertet werden, daß im Rahmen dieser Arbeit ein sehr *hoher Prozentsatz der im Buying Center interagierenden Personen identifiziert* werden konnte.[13] Es kann folglich davon ausgegangen werden, daß die angewendete Methodik zu validen Ergebnissen hinsichtlich der Problemstellung führt.

Mit einer *durchschnittlichen Selling-Center-Größe von 1,7 Personen* interagieren auf seiten der Anbieter von Marktforschungsleistungen deutlich weniger Personen im Transaktions-Center als auf Nachfragerseite. Bemerkenswerterweise zeigt sich dabei, daß in 40,4% der untersuchten Transaktionsprozesse das Selling Center aus nur einer Person besteht. Im Gegensatz zum Buying Center handelt es sich beim Selling Center somit sehr häufig um eine *monopersonale Subgruppe* des Transaktions-Centers.[14]

---

[11] Als durchschnittliche Buying-Center-Größen bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen wurden ermittelt: 2,3 (vgl. Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 12f.), 3,53 (vgl. Lynn, S. (1987), S. 122), 3,96 (vgl. Patterson, P. (1995), S. 180), 3,1 (vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276).

[12] Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 253ff., in deren Untersuchung der Median der Buying-Center-Größe fünf beträgt. Dieser Wert entspricht exakt dem Medianwert der vorliegenden Untersuchung.

[13] Dieses Ergebnis bestätigt zudem bisherige Ergebnisse, daß die Identifikation der Buying-Center-Mitglieder für die Beteiligten kein Problem darstellt. Vgl. hierzu z. B. auch Kelly, P. (1974), S. 424, der eine sehr hohe Übereinstimmung der Angaben bei Befragung mehrerer Buying-Center-Mitglieder feststellt.

[14] An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, daß diese Ergebnisse nur Personen der Anbieterseite betreffen, die in einer unmittelbaren Interaktionsbeziehung mit den befragten Schlüsselpersonen stehen. Insbesondere Personen im Back Office der Marktforschungsanbieter sind nicht in der Selling-Center-Größe enthalten. Die insgesamt an einer Transaktion von Marktforschungsleistungen beteiligten Personen auf Anbieterseite kann daher deutlich höher liegen. Für die gewählte Problemstellung der vorliegenden Arbeit ist diese Problematik allerdings vernachlässigbar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

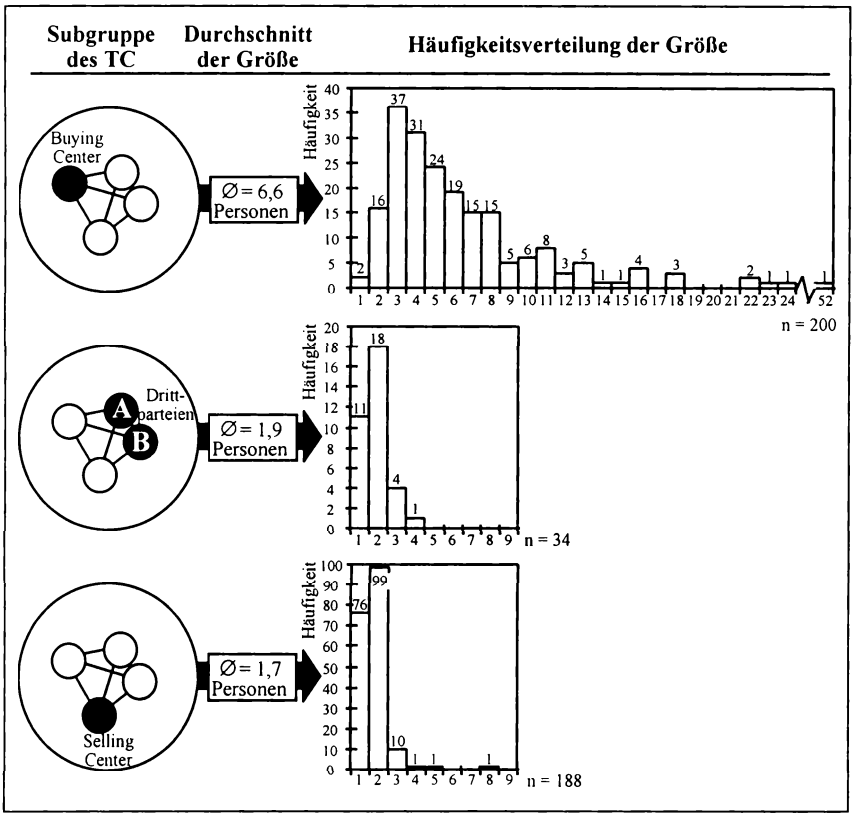


Abb. 47: Größe der Subgruppen des Transaktions-Centers

Dieser Befund entspricht in der Tendenz den bei Transaktionsprozessen von Sachgütern gewonnenen Ergebnissen von Kapitza und Kern, die übereinstimmend feststellen, daß nur in etwa einem Drittel der von ihnen untersuchten Beschaffungsvorgänge das Selling Center aus mehr als einer Person besteht.[15] Die Tatsache, daß der Anteil multipersonaler Selling Center im Rahmen der vorliegenden Untersuchung mit 59,6% höher ist, kann möglicherweise auf die bei professionellen Dienstleistungen stärker ausgeprägte Konkretisierungsproblematik sowie die Notwendigkeit zur Aufgabenteilung zurückgeführt werden, die es erforderlich macht, mehrere Experten auf Anbieterseite hinzuzuziehen.[16]

[15] Vgl. Kapitza, R. (1987), S. 95 und Kern, E. (1990), S. 122f.

[16] Zur Konkretisierungsproblematik und Aufgabenteilung bei professionellen Dienstleistungen vgl. Kapitel C.I.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Insgesamt führt der in Relation zum Buying Center hohe Anteil monopersonaler Selling Center zu einer zahlenmäßigen Überlegenheit der Buying- gegenüber den Selling-Center-Mitgliedern im Transaktions-Center. Nur in neun der analysierten Transaktionsepisoden ist das Selling Center gleich groß oder geringfügig größer als das Buying Center, so daß von einem systematischen *größenmäßigen Ungleichgewicht* zwischen (kleinerem) Selling Center und (größerem) Buying Center gesprochen werden kann.[17]

Die dritte Subgruppe des Transaktions-Centers, die in der Regel auf Seiten der Nachfrager angesiedelt ist, stellen die *Drittparteien* dar. In den 34 Fällen, in denen diese als Subgruppe im Transaktions-Center vertreten sind, handelt es sich um *durchschnittlich 1,9 Personen*, bei einer relativ geringen Spannweite zwischen 1 und 4 Personen. Hieraus ergibt sich der überraschende Befund, daß die Drittparteien - sofern sie beteiligt sind - die zweitgrößte Subgruppe des Transaktions-Centers bilden.[18]

Da die Drittparteien nicht in allen untersuchten Transaktionsepisoden beobachtet werden können, stellt sich die Frage, *unter welchen Bedingungen Drittparteien im Transaktions-Center beteiligt* werden. Nach Kirsch/Kutschker tendieren die Nachfrager insbesondere dann dazu, externe Dritte in den Transaktionsprozeß einzuschalten, wenn das systematische Ungleichgewicht zwischen Selling- und Buying-Center-Größe verletzt wird.[19] Hieraus läßt sich folgende Hypothese über die Beteiligung von Drittparteien am Transaktions-Center ableiten:

H_7 *Je geringer das systematische Ungleichgewicht zwischen Buying- und Selling-Center-Größe, desto mehr werden Drittparteien am Transaktions-Center beteiligt.*

Die *Überprüfung dieser Zusammenhangshypothese* erfolgte mittels der *punktbiserialen Korrelation* zwischen einer metrisch skalierten Variable, die die Differenz der Buying- und der Selling-Center-Größe als Maß für das Buying-Center-/Selling-Center-Ungleichgewicht angibt, und einer dichotomen Variablen, die widerspiegelt, ob Drittparteien am Transaktions-Center beteiligt

---

[17] Das Ungleichgewicht zwischen Buying- und Selling-Center-Größe kann als systematisch bezeichnet werden, da eine Produkt-Moment-Korrelation zwischen den beiden Variablen von r = 0,27*** vorliegt, und sie sich also proportional entwickeln.

[18] In der Betrachtung über alle untersuchten Transaktionsepisoden hinweg, ist die Größe der Drittparteien mit einem Durchschnitt von 0,3 Personen allerdings sehr klein.

[19] Vgl. Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 79ff. Ähnliche Aussagen werden auch von Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), S. 40 getroffen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sind.[20] Als *Ergebnis* zeigt sich ein *schwacher Zusammenhang* zwischen Buying-Center-/Selling-Center-Ungleichgewicht und der Beteiligung von Drittparteien, dessen negatives Vorzeichen in der hypothetisierten Richtung ist (Abb. 48).

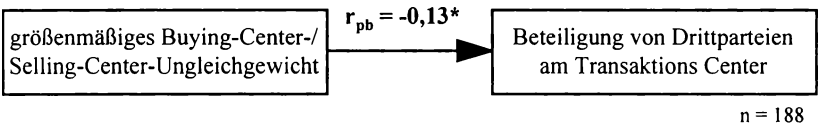


Abb. 48: Empirischer Zusammenhang zwischen Buying-Center-/Selling-Center-Ungleichgewicht und der Beteiligung von Drittparteien

Hypothese H_7 kann somit *eindeutig bestätigt* werden. Nachfragerunternehmen in der Grundgesamtheit tendieren folglich vermehrt dazu, Drittparteien in den Transaktionsprozeß einzuschalten, wenn das Selling Center sich größenmäßig an das Buying Center annähert.

Bezüglich der Größe der Subgruppen des Transaktions-Centers kann somit *zusammenfassend* festgehalten werden, daß das Buying Center die größte Subgruppe darstellt, während das Selling Center systematisch kleiner ist. Wird dieses systematische Ungleichgewicht verletzt, so tendieren die Nachfragerunternehmen dazu, Drittparteien einzuschalten, die - sofern sie im Transaktions-Center vertreten sind - die zweitgrößte Subgruppe darstellen.

cc) Horizontale Integration des Buying Center

Die horizontale Integration repräsentiert neben der Größe das zweite absolute Attribut zur Charakterisierung der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und seiner Subgruppen.[21] Nachdem die horizontale Integration des Transaktions-Centers bereits in Kapitel H.I.1.a) vorgestellt wurde, erfolgt nun die *Deskription der horizontalen Integration des Buying Center*. Zwar stellt sich prinzipiell auch die Frage nach der horizontalen Integration der weiteren am Transaktions-Center beteiligten Untergruppen Selling Center und Drittparteien. Zum einen kann aber die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Funktionsbereiche bei Anbietern professioneller Dienstleistungen ohnehin als sehr gering angesehen

[20] Die punktbiseriale Korrelation dient zur Zusammenhangsprüfung zwischen einem intervallskalierten und einem dichotomen Merkmal. Vgl. hierzu Bortz, J. (1989), S. 270ff., Sachs, L. (1992), S. 519.

[21] Vgl. ausführlich Kapitel D.I.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

werden.[22] Zum anderen hätte in Fällen, in denen dennoch verschiedene Funktionsbereiche im Anbieterunternehmen unterschieden werden können, die auch am Transaktions-Center beteiligt sind, die Erhebung der Funktionsbereichszugehörigkeit der Selling-Center-Mitglieder sowie der Drittparteien relativ hohe Anforderungen an die Auskunftsfähigkeit und -bereitschaft der befragten Schlüsselpersonen gestellt. Im Hinblick auf eine möglichst einfache Beantwortbarkeit des Fragebogens und einen damit verbundenen möglichst hohen Rücklauf wurde daher von einer entsprechenden Erfassung abgesehen. Die Darstellung der horizontalen Integration der Subgruppen des Transaktions-Centers beschränkt sich folglich auf das Buying Center.

Empirisch ergibt sich der Befund, daß das Buying Center bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen aus durchschnittlich *3,0 Funktionsbereichen* besteht (vgl. Abb. 49). Bei 95% der analysierten Transaktionsepisoden handelt es sich beim Buying Center um eine *multifunktionale Gruppe*, in der zwischen zwei und sechs verschiedene Funktionsbereiche der Nachfragerunternehmung beteiligt sind. Lediglich in zehn Fällen (5%) kann demgegenüber ein monofunktionales Buying Center beobachtet werden.

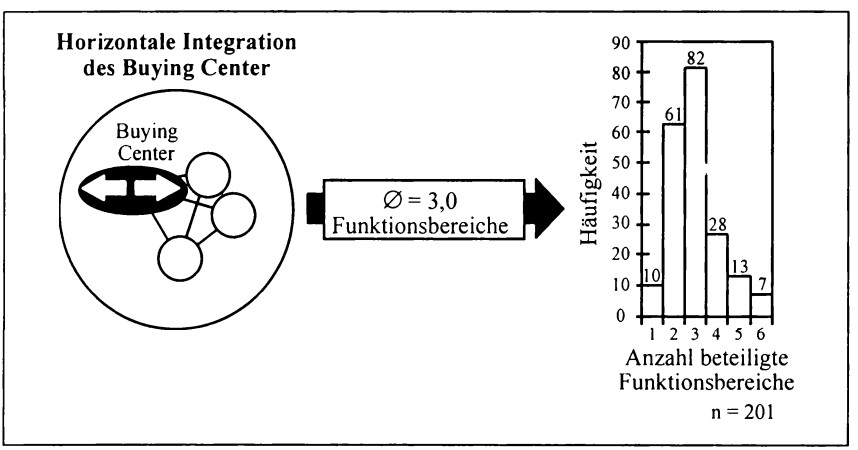


Abb. 49: Häufigkeitsverteilung der horizontalen Integration des Buying Center

Der Vergleich mit den entsprechenden Werten bisheriger empirischer Studien zu dieser Thematik ergibt ein ähnliches Bild wie bei den Befunden zur Größe des Buying Center. So konnten Dawes/Dowling/Patterson mit durchschnittlich 2,5 eine geringere Anzahl beteiligter Funktionsbereiche identifizieren.[23] In

22 Vgl. Kapitel D.I.2.

23 Vgl. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Relation zu Johnston/Bonoma zeigt sich dagegen wie schon bei der Buying-Center-Größe eine hohe Übereinstimmung bezüglich der horizontalen Integration.[24] Dies bestätigt erneut, daß die tatsächlichen Buying-Center-Mitglieder weitgehend vollständig erfaßt wurden, und unterstreicht so die Validität der Ergebnisse.

Als *Ergebnis* kann somit festgehalten werden, daß sich in den Nachfragerunternehmen mit Ausnahme der 10 beobachteten monofunktionalen Buying Center offensichtlich weitgehend unabhängig von der konkreten Beschaffungssituation ein multifunktionales Buying Center bildet.

Welche Funktionsbereiche im einzelnen an der Beschaffung von Marktforschungsleistungen beteiligt sind, ist Gegenstand der folgenden Mikrobetrachtung.

2. Mikrobetrachtung: Differenzierung der Integrationsstruktur

Im Gegensatz zur vorangegangenen Makrobetrachtung, die ein hoch aggregiertes Bild der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers anhand der Variablen Größe und horizontale Integration lieferte, dient die folgende Mikrobetrachtung dazu, die interagierenden Personen und Parteien näher zu konkretisieren. Hierzu erfolgt zunächst eine Beschreibung der im Buying Center interagierenden Personen hinsichtlich ihrer Funktionsbereichszugehörigkeit (a) bevor in Abschnitt (b) die in den multiorganisationalen Transaktions-Centern beteiligten Drittparteien detailliert werden.

a) Beteiligte Funktionsbereiche

In einem ersten Schritt zeigte die empirische Analyse, daß die horizontale Integration des Buying Center im Durchschnitt 3,0 Funktionsbereiche beträgt.[25] Insbesondere für eine zielgruppenspezifische Ansprache der Nachfrager durch die Anbieterunternehmen ist es für diese über die Kenntnis der Anzahl beteiligter Funktionsbereiche hinaus besonders interessant, die *Funktionsbereichszugehörigkeit* der auf nachfragerseitigen *Buying-Center-Mitglieder* zu kennen.[26] Im

---

[24] Sowohl in der vorliegenden Untersuchung wie auch in der von Johnston/Bonoma liegt der Median der horizontalen Integration bei 3 Funktionsbereichen. Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 258. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 276 weisen dagegen einen Median von 2 Funktionsbereichen aus.

[25] Vgl. Kapitel H.I.1.b)cc).

[26] Vgl. Mattson, M. (1988), S. 213 und Kapitel D.I.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

folgenden wird daher dargestellt, wie häufig verschiedene Funktionsbereiche am Buying Center beteiligt sind.[27]

Der empirische Befund zeigt dabei zunächst, daß die Buying-Center-Mitglieder aus einer Vielzahl von Funktionsbereichen stammen. Über alle Transaktionsepisoden hinweg konnte insgesamt die Beteiligung von *22 verschiedenen Funktionsbereichen* bzw. Abteilungen identifiziert werden. Die überwiegende Mehrheit dieser 22 Funktionsbereiche trat jedoch nur in einem geringen Prozentsatz der 201 Transaktions-Center in Erscheinung, während lediglich *5 Funktionsbereiche in mindestens 20% der Buying Center* vertreten sind (vgl. Abb. 50).

Keine große Überraschung stellt dabei das Ergebnis dar, daß die *Marketingabteilung* und die *Marktforschungsabteilung*, die in 75,1% respektive 70,1% aller Buying Center vertreten sind, die *am häufigsten zu beobachtenden* Funktionsbereiche repräsentieren. Auch die häufige Beteiligung des Produktmanagements in 47,8% sowie der Vertriebsabteilung in 21,4% der untersuchten Transaktionsepisoden konnte erwartet werden, wenn man bedenkt, daß Marktforschungsaktivitäten in erster Linie die marktgerichteten Funktionen eines Unternehmens unterstützen sollen. Als relativ überraschendes Ergebnis kann allerdings gewertet werden, daß in 48,8% der Buying Center die *Geschäfts- bzw. Unternehmensleitung* vertreten ist, die somit der nach Marketing- und Marktforschungsabteilung am dritthäufigsten als Buying-Center-Mitglied zu beobachtende Funktionsbereich ist.

Auch hier zeigt ein Vergleich mit den empirischen Ergebnissen anderer Studien zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen, daß eine Beteiligung der Unternehmensleitung in nahezu 50% aller Transaktionsepisoden tendenziell den *Maximalwert* repräsentiert.[28] In Relation zu Transaktionsprozessen bei Sachgütern tritt die Unternehmensleitung bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen allerdings eher selten als Buying-Center-Mitglied auf.[29]

---

[27] Die Darstellung ist aus den bereits genannten Gründen auf die Deskription der im Buying Center vertretenen Funktionsbereiche beschränkt. Vgl. hierzu Kapitel H.I.1.b)cc).

[28] Vgl. z. B. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 262, die eine Beteiligung der Unternehmensleitung in 48,4% der analysierten Beschaffungsprozesse ermitteln, West, D./ Paliwoda, S. (1996), S. 32, die eine Beteiligung des Top Management in 56% der Fälle nachweisen sowie Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 12.

[29] Nach der Studie des Spiegel-Verlages ist die Unternehmensleitung in 92% aller Beschaffungsvorgänge beteiligt. Vgl. Spiegel-Verlag (1982), S. 10.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

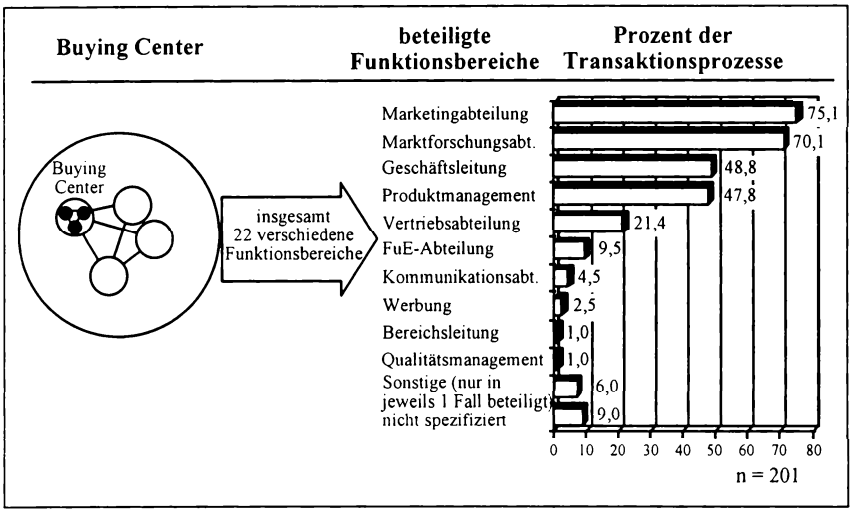


Abb. 50: Am Buying Center beteiligte Funktionsbereiche[30]

Neben den bereits genannten Funktionsbereichen kann des weiteren die Beteiligung der FuE-Abteilung, der Kommunikations- sowie der Werbeabteilung am Buying Center in einer nennenswerten Häufigkeit festgestellt werden. Lediglich in jeweils zwei Fällen ist die Bereichsleitung sowie das Qualitätsmanagement an der Beschaffung von Marktforschungsleistungen beteiligt. In jeweils einem Buying Center sind darüber hinaus weitere 12 Funktionsbereiche beteiligt.[31] Deren Buying-Center-Mitgliedschaft muß damit jedoch als Einzelfall bezeichnet werden. In weiteren 9% der untersuchten Transaktionsepisoden machten die befragten Schlüsselpersonen zwar Angaben, daß weitere Funktionsbereiche am Buying Center beteiligt seien. Leider unterblieb dabei jedoch eine genaue Spezifikation, so daß keine Aussage dazu möglich ist, um welche Funktionsbereiche es sich im einzelnen genau handelt.

Da somit festgehalten werden kann, daß die Beteiligung einer *großen Zahl unterschiedlicher Funktionsbereiche* am Buying Center festzustellen ist, können im nächsten Abschnitt die beteiligten Drittparteien detailliert werden.

---

30 Die Prozentwerte summieren sich zu mehr als 100%, da in den Buying Centern in der Regel mehrere Funktionsbereiche vertreten waren. Vgl. hierzu Kapitel H.I.1.b)cc).

31 Dabei handelt es sich um die folgenden Funktionsbereiche: Einkauf, Handelsmarketing, Datenverarbeitung, Technikabteilung, Exportabteilung, Aufsichtsrat, Vorstandsstab, editorial staff, Verkauf, Cross Selling sowie Schnittstellenberater und Konzernmarktforscher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Beteiligte Drittparteien

In Kapitel H.I.1.b)aa) wurden 34 multiorganisationale Transaktions-Center identifiziert, in denen neben Buying und Selling Center auch Drittparteien beteiligt sind. Neben der Erkenntnis, daß an Transaktionen von Marktforschungsleistungen Drittparteien beteiligt sind, die vor allem dann eingeschaltet werden, wenn das größenmäßige Buying-Center-/Selling-Center-Ungleichgewicht verletzt wird,[32] ist folglich auch die Frage zu beantworten, welche Drittparteien im einzelnen beteiligt sind.

Als potentiell an Transaktionsprozessen beteiligte *Drittparteien* kommen prinzipiell spezialisierte Organisationen bzw. Personen in Betracht, die die Anbieterauswahl und die Dienstleistungserstellung prozessual unterstützen, indem sie mit ihrem Know-how zur Lösung bestimmter Detailprobleme im Verlauf der Transaktionsepisode beitragen.[33] Bei der Beschaffung von Sachgütern kann dementsprechend häufig die Beteiligung von Unternehmensberatern bzw. bei technisch anspruchsvollen Anlagen von Ingenieurfirmen an den Transaktionsepisoden beobachtet werden.[34] Im Bereich der Beschaffung von Marktforschungsleistungen haben sich dagegen vor allem Marktforschungsberater darauf spezialisiert, Nachfragerunternehmen bei der Beschaffung und Erstellung von Marktforschungsleistungen zu unterstützen, indem sie beispielsweise Verhandlungen mit diversen Anbietern sowie die Auswahl eines Anbieters übernehmen.[35]

Die empirischen Ergebnisse zeigen dementsprechend auch, daß *Marktforschungsberater* in fünf Fällen am Transaktions-Center beteiligt sind (vgl. Abb. 51). Mit 26 Fällen sind allerdings *Werbeagenturen* am häufigsten als Drittparteien am Transaktions-Center beteiligt. Des weiteren kann jeweils zweimal die Beteiligung von Unternehmensberatern sowie von Design-Agenturen beobachtet werden. Je einmal sind Marketing-Berater, der Projektleiter eines qualitativ ausgerichteten Marktforschungsinstituts, Vertreter von Verbänden und Kunden

---

32 Vgl. hierzu Kapitel H.I.1.b)bb).

33 Vgl. z. B. Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 65 oder Calaminus, G. (1994), S. 97.

34 Vgl. z. B. Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), S. 66, Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), S. 40, Gemünden, H. (1981), S. 50, Calaminus, G. (1994), S. 97.

35 Marktforschungsberater sind selbständig tätige Personen mit detaillierten Kenntnissen in bestimmten Märkten oder Methoden, die zur Durchführung von Marktforschungsprojekten mit Anbietern von Marktforschungsleistungen wie z. B. Marktforschungsinstituten oder Feldorganisationen zusammenarbeiten. Vgl. z. B. Tacke, W. (1989), S. 214, Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), S. 38f, BVM (1995), S. IX.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Nachfragerunternehmen als Drittpartei im Transaktions-Center vertreten, deren Beteiligung somit den Charakter von Einzelfällen aufweist.

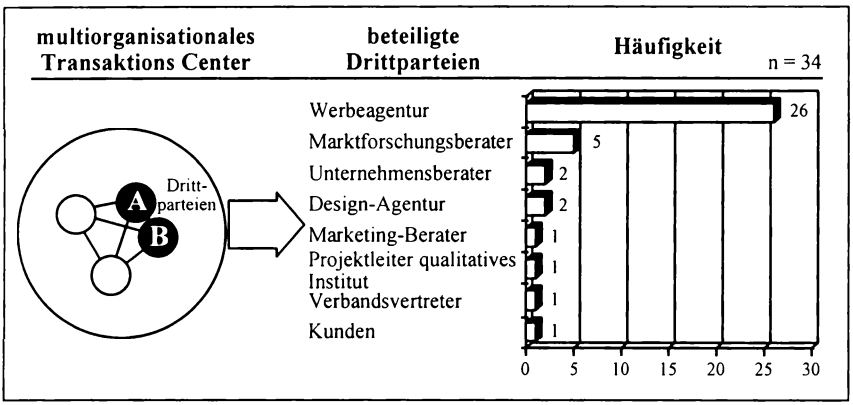


Abb. 51: Häufigkeitsverteilung der am Transaktions-Center beteiligten Drittparteien[36]

Mit Ausnahme der Kunden verfügen alle am Transaktions-Center beteiligten Drittparteien prinzipiell über Know-how, den Transaktionsprozeß bei Marktforschungsleistungen auf Seiten der Nachfrager prozessual zu unterstützen und können daher *zum Buying Center gerechnet werden.*[37]

In fünf der analysierten Transaktionsepisoden wurde nicht nur ein tri-, sondern ein *tetra-organisationales Transaktions-Centers* bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen identifiziert, an dem zwei Drittparteien beteiligt sind.[38] In diesen Fällen wird die Frage, welche Konstellationen von Drittparteien sich herauszubilden, zum erklärungsbedürftigen Phänomen. Als Befund kann hierzu festgehalten werden, daß in allen diesen fünf Fällen jeweils eine *Werbeagentur* als Transaktions-Center-Mitglied auftritt. Neben dieser kann als zweite Drittpartei dann jeweils zweimal die Beteiligung von Marktforschungsberatern und Design-Agenturen sowie einmal die eines Marketing-Beraters konstatiert werden. Hier stellt sich die Frage, ob unter Umständen die Drittparteien - im vorliegenden Fall in Gestalt von Werbeagenturen - ihren Einfluß im Transaktions-Center dahingehend geltend machen, weitere Drittparteien am

[36] Aufgrund der fünf identifizierten tetra-organisationalen Transaktions-Center ist die Anzahl der beteiligten Drittparteien größer als die Anzahl der untersuchten Transaktionsepisoden.

[37] Interessanterweise ergibt sich allerdings bei der Analyse der Einflußstruktur im Transaktions-Center der Befund, daß die Drittparteien tendenziell Einflußkoalitionen mit den Selling-Center-Mitgliedern bilden. Vgl. hierzu Kapitel H.II.2.b).

[38] Vgl. hierzu Kapitel H.I.1.b)aa).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Transaktionsprozeß zu beteiligen. Die Überprüfung dieser Hypothese muß freilich weiteren Arbeiten vorbehalten bleiben, da sie erst induktiv aus den vorliegenden Ergebnissen gewonnen wurde.

Als *Fazit* kann somit festgehalten werden, daß vor allem Werbeagenturen und Marktforschungsberater als Drittparteien bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen im Transaktions-Center vertreten sind, die durch ihr spezifisches Know-how in der Lage sind, den Transaktionsprozeß prozessual zu unterstützen. Darüber hinaus ist ein relativ breites Spektrum weiterer Drittparteien in Einzelfällen im Transaktions-Center vertreten.

Damit ist die grundlegende Beschreibung der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und seiner Subgruppen abgeschlossen. Die folgenden Kapitel sind nunmehr der Betrachtung der Abhängigkeit der Integrationsstruktur vom Transaktionsprozeß (Abschnitt 3.) und dem Beschaffungskontext (Abschnitt 4.) gewidmet.

3. Phasenspezifische Variation der Integrationsstruktur

Die Darstellung der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers in den vorigen Kapiteln erfolgte im Rahmen einer über alle Transaktionsphasen aggregierten statischen Betrachtung. Diese Perspektive vernachlässigt allerdings den grundlegenden Prozeßcharakter von Business-to-Business-Transaktionen. Ziel dieses Kapitels ist es daher zu analysieren, ob - und wenn ja inwieweit - sich prozessuale Variationen der Integrationsstruktur in Abhängigkeit der Transaktionsphase ergeben.

Hierzu ist es in einem ersten Schritt zunächst nötig, das in Kapitel D.II.1.b) entwickelte Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen an Transaktionen von Marktforschungsleistungen zu adaptieren (a). Im Anschluß daran erfolgt dann die Analyse der phasenspezifischen Variation der Größe (b) und der horizontalen Integration (c) des Transaktions-Centers.

a) Transaktionsprozeß bei Marktforschungsleistungen

Auf Basis des phasendifferenzierten Interaktionsansatzes von Backhaus/Günter wurde ein Grundmodell des Transaktionsprozesses bei Dienstleistungen entworfen, dem eine ausgeprägte objektorientierte Phasengliederung zugrunde liegt und das den Besonderheiten von Dienstleistungstransaktionen - insbesondere der interaktiven Produktion zwischen Anbieter und Nachfrager -

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Rechnung trägt.[39] Als Ergebnis ließen sich mit der Voranfrage- und der Angebotserstellungsphase, der Anbieterauswahl und der Dienstleistungserstellung vier Phasen differenzieren, die allgemein zur Erfassung von Dienstleistungstransaktionen herangezogen werden können.

Für eine fundierte empirische Analyse ist es nun allerdings unumgänglich, diese Phasen in Abhängigkeit der jeweils betrachteten professionellen Dienstleistung *näher zu konkretisieren.* Im Rahmen dieser Arbeit gilt es folglich, das dargelegte Grundmodell des Transaktionsprozesses an Transaktionsprozesse von Marktforschungsleistungen zu adaptieren. Die Grundlage für diese Anpassung des Grundmodells bilden in erster Linie die im Rahmen der Pilotstudie geführten Interviews, die die grundsätzliche Tragfähigkeit des entwickelten Grundmodells des Transaktionsprozesses auch für Marktforschungsleistungen bestätigten.[40]

- In der Voranfragephase wird die Durchführung eines Marktforschungsprojekts und damit der Transaktionsprozeß initiiert. Die Problemstellung, die häufig in allgemeiner Form vorliegt („Ermittlung der Kundenzufriedenheit") wird als Marktforschungsproblem formuliert, das sich in einem „briefing" niederschlagen kann, das dann als Leitlinie für die Untersuchung dient. Darüber hinaus werden - sofern zugänglich - Sekundärdaten zur interessierenden Problemstellung analysiert. Aufgrund der herausragenden Bedeutung der exakten Formulierung des Forschungsproblems kann die Voranfragephase auch als *Formulierung des Marktforschungsproblems* bezeichnet werden (vgl. Abb. 52). Auf Basis der ausformulierten Problemstellung werden Angebote von Marktforschungsinstituten angefordert.
- Die Phase der Angebotserstellung bedarf keiner weiteren Konkretisierung. In ihrem Rahmen erarbeiten die gebrieften Marktforschungsinstitute Angebote, die als Grundlage der folgenden Anbieterauswahl dienen. Aufgrund des Fokus der vorliegenden Arbeit und der damit korrespondierenden Untersuchungsmethodik wird diese Phase nicht in die Analyse einbezogen, da die befragten Schlüsselpersonen keinen Einblick in die Angebotserarbeitung der gebrieften Marktforschungsinstitute besitzen.
- Nach Erhalt der Angebote erfolgt die Phase der *Institutsauswahl*, in deren Verlauf die Angebote geprüft, verglichen und bewertet werden sowie gege-

---

39 Vgl. hierzu Kapitel D.II.1.

40 Zur Methodik der Untersuchung vgl. Kapitel E.II. Zum Ablauf von Marktforschungsprojekten vgl. beispielhaft Preußer, R. (1977), S. 1403f. und Tacke, W. (1989), S. 220ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

benenfalls Rückfragen geklärt werden. Den Abschluß dieser Phase bildet die Auftragsvergabe.[41]

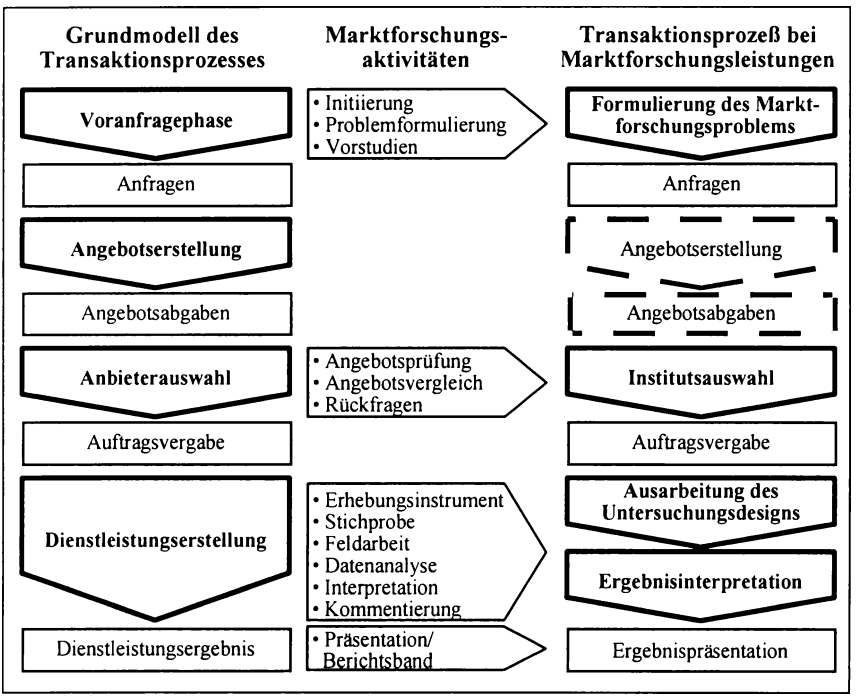


Abb. 52: Adaption des Grundmodells des Transaktionsprozesses an Marktforschungstransaktionen

- An die Institutsauswahl schließt sich Phase der interaktiven *Dienstleistungserstellung* an, die aufgrund der Vielzahl nötiger Arbeitsschritte nochmals in zwei differenzierbare Phasen aufgegliedert wird. Dabei handelt es sich zunächst um die *Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns*, wozu unter anderem die Erarbeitung des Erhebungsinstruments, die Bestimmung des Auswahlverfahrens und der Stichprobengröße und die Vorbereitung der Feldarbeit zu zählen sind. Hieran schließt sich als zweites wichtiges Element der Dienstleistungserstellung die Auswertung und *Ergebnisinterpretation* an, die in der zwischen Marktforschungsinstitut und Auftraggeber vereinbarten Form erfolgt.

[41] Die Phase der Anbieterauswahl war Gegenstand einer detaillierten mikroskopischen Analyse in Kapitel G.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Den Abschluß des Transaktionsprozesses von Marktforschungsleistungen bildet schließlich die Kommentierung und/oder *Präsentation der Ergebnisse*, mit deren Abschluß gleichzeitig das Dienstleistungsergebnis vorliegt.

Mit der Formulierung des Marktforschungsproblems, der Institutsauswahl, der Ausarbeitung des Unterschungsdesigns, der Ergebnisinterpretation und der Ergebnispräsentation sind somit die *fünf relevanten Phasen* der Transaktion von Marktforschungsleistungen expliziert und abgegrenzt, die in dieser Form der empirischen Erhebung zugrunde liegen.

Damit ist die Grundlage für die Analyse der phasenspezifischen Variation der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers gelegt, die in den nächsten Kapiteln erfolgt.

b) Variation der Größe

Die phasenabhängige Variation der Größe wird im folgenden sowohl bezogen auf das Transaktions-Center wie auch aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit mit bisherigen Untersuchungen bezogen auf das Buying Center erfolgen, dessen Analyse zunächst erfolgt.[42]

aa) Buying-Center-Größe

Bisherige empirische Untersuchungen zum Beschaffungsverhalten liefern zum Teil methodisch fundierte zum Teil anekdotische Hinweise, daß sich Größe und Zusammensetzung des Buying Center in einzelnen Phasen unterscheiden.[43] Dies muß als grundsätzliche Voraussetzung für die Überprüfung der Frage, wie die Buying-Center-Größe in Abhängigkeit der Transaktionsphase variiert gesehen werden In einem *ersten Analyseschritt* erfolgt daher die Überprüfung, ob sich die Buying-Center-Größe bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen zwischen den einzelnen Phasen unterscheidet, der wir folgende Hypothese zugrunde legen:

$H_{8.1}$ *Die Buying-Center-Größen in aufeinanderfolgenden Phasen unterscheiden sich.*

---

[42] Auf eine Darstellung der phasenspezifischen Variation der Größe der Drittparteien wird aufgrund der geringen Fallzahl von 34 multiorganisationalen Transaktionsprozessen verzichtet.

[43] Vgl. z. B. Brand, G. (1972), S. 31ff., Wind, Y. (1978), S. 28f., Lilien, G./ Wong, M. (1984), S. 4ff., Lynn, S. (1987), S. 123 und Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Bestimmung der Buying-Center-Größe in den einzelnen Phasen des Transaktionsprozesses war dabei problemlos möglich, da die Buying-Center-Größe phasenspezifisch erhoben worden war. Zur Überprüfung der Hypothese wurden folglich t-Tests für abhängige Stichproben zwischen den *Buying-Center-Größen jeweils aufeinanderfolgender Phasen* durchgeführt.[44] Hierbei zeigte sich, daß sich mit Ausnahme der Phasen Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und Ergebnisinterpretation die Buying-Center-Größen aller sukzessiven Phasen hoch signifikant unterscheiden. Da die Buying-Center-Größen der Phasen Ausarbeitung des Untersuchungsdesign und Ergebnisinterpretation nicht nur in der Überprüfung keinen Unterschied aufweisen, sondern die beiden Phasen auch unter inhaltlich-theoretischen Aspekten gemeinsam die Phase der Dienstleistungserstellung konstituieren,[45] wurden sie für die Zwecke der weiteren Analyse *zur Phase der Dienstleistungserstellung zusammengefaßt*. Eine erneute Überprüfung der Hypothese $H_{8.1}$ mittels t-Tests für abhängige Stichproben zeigte schließlich, daß sich nun alle Buying-Center-Größen sukzessiver Phasen hoch signifikant voneinander unterscheiden.[46] Hypothese *$H_{8.1}$ ist somit voll bestätigt*, womit die Voraussetzung für die im *nächsten Schritt* zu überprüfende Art der phasenspezifischen Variation der Buying-Center-Größe als erfüllt gelten kann.

Bisherige empirische Untersuchungen zur *Entwicklung der Buying-Center-Größe* in Abhängigkeit der Transaktionsphase bei professionellen Dienstleistungen zeigen dabei zwei unterschiedliche Ergebnisse, die als Grundlage der Überprüfung der phasenspezifischen Variation der Buying-Center-Größe dienen können.[47]

Einerseits wurde festgestellt, daß in den frühen Phasen des Transaktionsprozesses eine höhere Anzahl Personen im Buying Center interagiert als dies in späteren Phasen der Fall ist. Hieraus läßt sich die Hypothese ableiten, daß die *Buying-Center-Größe* linear oder hyperbolisch in Abhängigkeit der Transakti-

---

[44] Die Anwendung des t-Tests für abhängige Stichproben war erforderlich, da die Phasen eine Zeitabfolge abbilden und die phasenspezifischen Buying-Center-Größen insofern (fiktive) Meßwiederholungen darstellen. Zum t-Test für abhängige Stichproben vgl. z. B. Bortz, J. (1989), S. 169ff.

[45] Vgl. hierzu Kapitel H.I.3.a).

[46] Da die Zusammenfassung zweier Phasen zur Phase der Dienstleistungserstellung nicht nur unter theoretisch-konzeptionellen Gesichtspunkten Sinn macht, sondern auf dieser Basis auch die allgemeine Hypothese der phasenspezifischen Variation bestätigt wird, geht in die weitere Auswertung ein entsprechend aggregierter Wert der Buying-Center-Größe für die Phase der Dienstleistungserstellung ein.

[47] Vgl. hierzu Kapitel C.II.3. Diesbezügliche empirische Ergebnisse liegen zum Transaktions-Center nicht vor.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

onsphase *sinkt* (*H-Hypothese*).[48] Andererseits wurde ermittelt, daß in den frühen und späten Phasen des Transaktionsprozesses mehr Personen interagieren als in den mittleren Phasen. Hieraus ergibt sich die Hypothese, daß die *Buying-Center-Größe eine parabelähnliche U-Kurve* in Abhängigkeit der Transaktionsphase beschreibt (*U-Hypothese*).[49] Die U-Hypothese ist dabei im Unterschied zur H-Hypothese auf Basis einer Transaktionsprozeßgliederung entstanden, die den erweiterten Transaktionsprozeß bei Dienstleistungen berücksichtigt. Aufgrund dieser Ableitung der U-Hypothese aus einer an die Spezifika professioneller Dienstleistungen angepaßten Phasengliederung erscheint es plausibler anzunehmen, daß die U-Hypothese besser als die H-Hypothese geeignet ist, die phasenspezifische Variation der Buying-Center-Größe abzubilden. Wir formulieren daher:

$H_{8.2}$ *Die phasenspezifische Variation der Buying-Center-Größe läßt sich am besten durch eine parabel-ähnliche U-Kurve approximieren (U-Hypothese)*

Zur *Überprüfung* dieser Hypothese wurden den Phasen, die gewissermaßen Zeitpunkte innerhalb des Transaktionsprozesse darstellen, gemäß ihrer angenommenen zeitlichen Abfolge aufsteigende Werte von eins bis vier zugeordnet. Diese Werte lassen sich als Prädiktorvariablen der abhängigen Variable Buying-Center-Größe auffassen. Auf Basis dieser Werte ist es dann möglich, mittels der SPSS-Funktion Curvefit[50] diejenige Funktion zu identifizieren, die am besten den Zusammenhang zwischen Transaktionsphase und Buying-Center-Größe abbildet.[51]

Als Ergebnis zeigt sich, daß eine *quadratische Funktion* der Form $y = ax^2 + bx + c$, deren Graph eine *Parabel* ist, die beste, hoch signifikante Näherung des phasenspezifischen Verlaufs der Buying-Center-Größe bietet (vgl. den in Abb. 53 eingezeichneten Funktionsverlauf).[52] Die phasenspezifi-

---

48 Vgl. Lynn, S. (1987), S. 123.

49 Vgl. Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10f.

50 Die Prozedur Curvefit schätzt die Parameter einer Regressionsgleichung mit einer abhängigen und einer unabhängigen Variablen, wobei anders als bei der linearen Regression die Beziehung zwischen den Variablen nicht linear sein muß, sondern auf unterschiedlichen funktionalen Zusammenhängen basieren kann. Zur Prozedur Curvefit vgl. Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 935ff.

51 Strenggenommen stellt der Zusammenhang zwischen Transaktionsphase und Buying-Center-Größe selbstverständlich keine Funktion, sondern vielmehr eine Folge dar, da die den Transaktionsphasen zugeordneten Werte natürliche Zahlen sind. Da jedoch keine adäquate Prozedur zur Bestimmung der Abbildungsvorschrift einer Folge vorlag, wurde auf die Prozedur Curvefit zurückgegriffen.

52 Als Entscheidungskriterium für die Auswahl der Funktion diente das adjusted R^2, das im Falle eines Polynoms zweiten Grades mit 0,11562 den höchsten Wert aller über-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sche Variation der Buying-Center-Größe *folgt demnach der U-Hypothese*, wobei die Buying-Center-Größe zunächst von der Problemformulierungs- zur Institutsauswahlphase, in der sie ihr Minimum aufweist, sinkt. In den Phasen der Dienstleistungserstellung und Präsentation sind hingegen wieder eine steigende Zahl am Buying Center beteiligter Personen festzustellen. Mit der *Bestätigung der Hypothese* $H_{8.2}$ kann der parabel-förmige Verlauf der Buying-Center-Größe bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen somit zum zweitenmal empirisch nachgewiesen werden und weist daher einen gewissen *Bewährungsgrad* auf.[53]

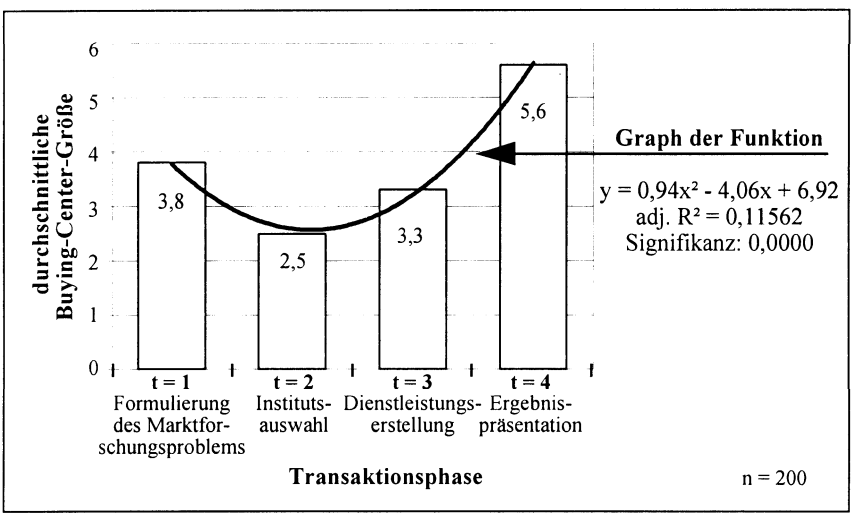


Abb. 53: Phasenspezifische Variation der Buying-Center-Größe

Dieser Befund zur phasenspezifischen Variation der Buying-Center-Größe läßt sich nun wie folgt *interpretieren*: Zu Beginn des Transaktionsprozesses ist in der Phase der *Formulierung des Marktforschungsproblems* mit durchschnittlich 3,8 Personen eine relativ große Personenzahl am Buying Center beteiligt. Dies kann prinzipiell auf zwei Ursachen zurückgeführt werden. Zum einen ist professionellen Dienstleistungen eine hohe Konkretisierungsproblematik inhärent.[54] Um diese Konkretisierungsproblematik zu kurieren, erscheint es sinn-

prüften Funktionen erreichte und dessen Signifikanz 0,0000 betrug. Wählt man für die angegebene Funktion die x-Werte aus der Menge der natürlichen Zahlen, so erhält man die Folgeglieder der eigentlich zugrunde liegenden Folge.

[53] Erstmals wurde dieser parabel-förmige Verlauf von Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 10f. festgestellt.

[54] Vgl. hierzu Kapitel C.I.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

voll, eine möglichst große Personenzahl in dieser Phase zu beteiligen, um durch eine bessere Informationsversorgung eine bessere Spezifikation der gewünschten Leistung zu erzielen.[55] Zum anderen fällt der Bedarf an professionellen Dienstleistungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen an, wobei häufig mehrere Bereiche gleichzeitig von der professionellen Dienstleistung betroffen sind.[56] Vor dem Hintergrund, daß sich zumindest die unmittelbar betroffenen Bereiche in den Transaktionsprozeß einschalten,[57] erklärt sich verstärkend, daß zu Beginn des Transaktionsprozesses in der Phase der Formulierung als Marktforschungsproblem in Relation zur folgenden Phase viele Personen am Buying Center beteiligt sind.

Im weiteren Verlauf des Transaktionsprozesses wird hingegen die Arbeitsteilung und Spezialisierung reduziert, indem die *Institutsauswahl* einigen wenigen Personen obliegt, so daß die Buying-Center-Größe im Vergleich zur vorhergehenden Phase auf durchschnittlich 2,5 Personen absinkt. Die Anbieter professioneller Dienstleistungen sind folglich in der Phase, in der Verhandlungen über die Konditionen geführt und die Entscheidungen über den Transaktionspartner getroffen werden, nur mit einer kleinen Personenzahl auf Nachfragerseite konfrontiert, so daß sie die Möglichkeit haben, ihre Marketing- und Verkaufsbemühungen relativ stark zu kanalisieren.

In der Phase der *Dienstleistungserstellung* kann schließlich wieder ein Anstieg der Buying-Center-Größe beobachtet werden, ohne daß jedoch mit durchschnittlich 3,3 beteiligten Personen die während der Formulierung als Marktforschungsproblem beteiligte Personenzahl erreicht würde. Auch hier können wohl die Charakteristika professioneller Dienstleistungen als Ursachen angeführt werden. Zum einen ist es zur Dienstleistungserstellung unumgänglich, daß Personen der Nachfragerunternehmung mit dem Dienstleistungsanbieter interagieren. Zum anderen ist in der Phase der Dienstleistungserstellung eine weitere, genauere Spezifikation der Leistungsanforderungen erforderlich, die sich im vorliegenden Fall der Marktforschungsleistungen vor allem auf die Konkretisierung des Untersuchungsdesigns bezieht. Eine Steigerung der Problemlösungsumsicht durch Beteiligung mehrerer Personen ist folglich erstrebenswert. Dies

---

55 Vgl. z. B. Jennings, R./ Plank, R. (1995), S. 418, McWilliams, R./ Naumann, E./ Scott, S. (1992), S. 46, Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 60.

56 So sind beispielsweise bei Unternehmensberatungsleistungen mehrere Funktionsbereiche betroffen oder bei Marktforschungsleistungen treten verschiedene Funktionsbereiche gleichzeitig als Nutzer der Marktforschungsinformation auf (vgl. hierzu vertiefend auch Kapitel H.II.1.)

57 Vgl. hierzu die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Patchen, M. (1974), S. 209ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zusammen dürfte ursächlich dafür sein, daß die Buying-Center-Größe im Vergleich zur vorangegangenen Phase ansteigt.

Ein nochmaliger Anstieg der Buying-Center-Größe auf durchschnittlich 5,6 Personen ist in der Phase der *Ergebnispräsentation* zu konstatieren. Ursächlich für das in dieser Phase erreichte Maximum der Buying-Center-Größe ist wohl die für Marktforschungsleistungen sowie die meisten anderen professionellen Dienstleistungen typische Eigenschaft der Informations- oder Know-How-Vermittlung.[58] Dabei ist es sinnvoll, die gewonnenen Informationen möglichst vielen potentiellen Verwendern zugänglich zu machen, so daß im Durchschnitt mehr Personen an der Ergebnispräsentation als an der Formulierung des Marktforschungsproblems beteiligt sind.

Damit ist nun der parabel- bzw. U-förmige Verlauf der Entwicklung der Buying-Center-Größe in Abhängigkeit der Transaktionsphase nachgewiesen und erläutert. Im nächsten Analyseschritt erfolgt daher die Untersuchung der Entwicklung der Transaktions-Center-Größe.

bb) Transaktions-Center-Größe

In einem ersten Analyseschritt gilt es auch in Bezug auf die Transaktions-Center-Größe zu überprüfen, ob sie überhaupt in Abhängigkeit der Transaktionsphase variiert. Dabei kann wohl auch hier davon ausgegangen, daß die Beteiligung einzelner Personen aus Anbieter- und Nachfragerunternehmung und gegebenenfalls der Drittparteien von den in der jeweiligen Phase zu behandelnden Problemstellungen abhängt. Wir formulieren daher folgende allgemeine Hypothese zu Variation der Transaktions-Center-Größe:

H_9 *Die Transaktions-Center-Größen in aufeinanderfolgenden Phasen unterscheiden sich.*

Die Überprüfung dieser Hypothese erfolgte ebenfalls mittels t-Tests für abhängige Stichproben. Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß sich auch die *Transaktions-Center-Größen aller sukzessiven Phasen hoch signifikant voneinander unterscheiden.*[59] Hypothese H_9 ist somit voll bestätigt.

Damit ist auch bezüglich der Transaktions-Center-Größe die Voraussetzung für die Überprüfung der *Art der phasenspezifischen Variation* gegeben. Im

---

[58] Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.

[59] Die Analyse erfolgte wie auch schon die Untersuchung der Buying-Center-Größe auf Basis der aus der Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und der Ergebnisinterpretation kombinierten Phase der Dienstleistungserstellung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unterschied zur Buying-Center-Größe existieren dabei allerdings keine theoretischen oder empirischen Hinweise darauf, wie sich die Transaktions-Center-Größe in Abhängigkeit der Phasen entwickelt, so daß sich keine entsprechenden detaillierten Hypothesen formulieren lassen. Die Analyse muß in diesem Bereich daher *explorativ* bleiben und aus den erhobenen Daten *induktiv neue Hypothesen generieren*, die einer späteren empirischen Absicherung bedürfen.

Da keine Hypothese bezüglich der Art der Variation vorliegt, erfolgt zunächst eine *deskriptive Darstellung* der Transaktions-Center-Größe in Abhängigkeit der Transaktionsphase (vgl. Abb. 54). Dabei wird im Vergleich zu Abb. 53 ersichtlich, daß sich die Transaktions-Center-Größe in den Phasen *Problemformulierung und Institutsauswahl* mit durchschnittlich 3,9 respektive 2,6 Personen zunächst nahezu identisch zur Buying-Center-Größe entwickelt. Dies resultiert daraus, daß in diesen Phasen die Transaktions-Center-Größe - mit Ausnahme der 34 multiorganisationalen Transaktionsprozesse - der Buying-Center-Größe entspricht.

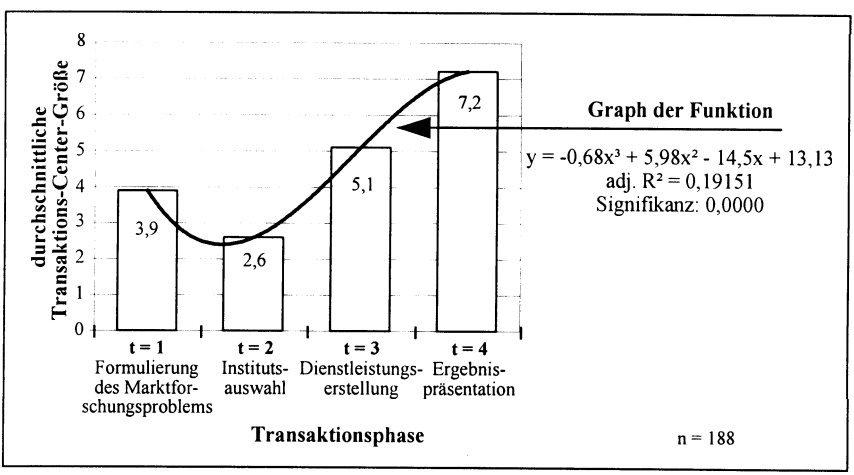


Abb. 54: Phasenspezifische Variation der Transaktions-Center-Größe

In der Phase der *Dienstleistungserstellung* ist allerdings ein starker Anstieg der Transaktions-Center-Größe auf durchschnittlich 5,1 Personen zu verzeichnen, der darauf zurückzuführen ist, daß in dieser Phase Mitarbeiter der Marktforschungsanbieter mit den Buying-Center-Mitgliedern interagieren, um die Marktforschungsleistung zu produzieren bzw. das Marktforschungsprojekt durchzuführen. Dementsprechend sind in dieser Phase neben den Buying-Center-Mitgliedern auch durchschnittlich 1,6 Personen der Marktforschungsanbieter im Transaktions-Center vertreten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein weiterer Anstieg der Transaktions-Center-Größe auf durchschnittlich 7,2 Personen ist schließlich bei der *Ergebnispräsentation* zu konstatieren, der in Relation zum vorherigen Anstieg allerdings geringer ist. Ursächlich hierfür ist, daß in 16,2% der Transaktionsprozesse die Ergebnispräsentation ohne Selling-Center-Beteiligung erfolgt. Der Anstieg der Buying-Center-Größe wird hierdurch überkompensiert, so daß die Transaktions-Center-Größe in Relation zum vorhergehenden Anstieg weniger stark wächst. Auf Anbieterseite sind dabei in dieser Phase durchschnittlich 1,2 Personen am Transaktions-Center beteiligt.

Die (explorative) Analyse der *Art des funktionalen Zusammenhangs* zwischen Transaktionsphase und Transaktions-Center-Größe erfolgte analog zur Buying-Center-Größe mittels der SPSS-Prozedur Curvefit.[60] Anders als bei der Buying-Center-Größe zeigte sich dabei, daß nicht eine quadratische Funktion, sondern ein *Polynom dritter Ordnung* die Entwicklung der Transaktions-Center-Größe am besten beschreibt.[61] Der Graph der entsprechenden Funktion im relevanten Wertebereich entspricht folglich der bereits bei visueller Inspektion erkennbaren sinus-ähnlichen *S-Kurve*. Hieraus wird ersichtlich, daß die Transaktions-Center-Größe beim Übergang von der Institutsauswahl zur Dienstleistungserstellung einen stärkeren Anstieg aufweist als beim Übergang von der Dienstleistungserstellung zur Präsentation. Da dieser Zusammenhang im Rahmen der vorliegenden Untersuchung allerdings erstmals empirisch ermittelt wurde, handelt es sich um einen explorativen Befund. Es muß daher weiteren empirischen Untersuchungen überlassen bleiben zu überprüfen, inwieweit sich dieser Zusammenhang bestätigen läßt.

Zusammenfassend kann zur phasenspezifischen Entwicklung der Buying- und Transaktions-Center-Größe somit festgehalten werden, daß zwischen den einzelnen, aufeinanderfolgenden Phasen hoch signifikante Unterschiede sowohl bei der Buying-Center- wie auch der Transaktions-Center-Größe bestehen. Bei der Buying-Center-Größe kann die U-Hypothese bestätigt werden, nach der Buying-Center-Größe einen U-förmigen Verlauf in Abhängigkeit der Transaktionsphase beschreibt, während sich nach einem explorativen Befund die Transaktions-Center-Größe in einer S-Kurve entwickelt.

Zur Vervollständigung der Beschreibung der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers erfolgt im nächsten Schritt nun die Überprüfung der phasenspezifischen Variation der horizontalen Integration des Beschaffungsgremiums.

---

[60] Vgl. hierzu die Ausführungen zur Analyse der phasenspezifischen Variation der Buying-Center-Größe.

[61] Zur Funktionsgleichung und den Kenngrößen der ermittelten Funktion vgl. Abb. 54.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Variation der horizontalen Integration

Ebenso wie die Darstellung der phasenspezifischen Variation der Größe erfolgt die Darstellung der Variation der horizontalen Integration sowohl in Bezug auf das Transaktions-Center wie auch auf das Buying Center, um eine bessere Vergleichbarkeit zu bisherigen Untersuchungen zu gewährleisten.

aa) Buying Center

Hierbei zeigt sich, daß die Studie von *Johnston/Bonoma* im Bereich der professionellen Dienstleistungen die bislang einzige empirische Analyse der horizontalen Integration des *Buying Center* in Abhängigkeit der Transaktionsphasen ist. Danach können *keine deutlichen Unterschiede* hinsichtlich der durchschnittlichen Anzahl der in den einzelnen Phasen beteiligten Funktionsbereiche festgestellt werden. Allerdings sind die Autoren von diesem Ergebnis selbst überrascht und bezeichnen es als bemerkenswert.[62] Denn es erscheint plausibler anzunehmen, daß zu Beginn des Transaktionsprozesses in der Phase der Problemformulierung mehr Funktionsbereiche im Buying Center interagieren als dies in der Phase der Anbieterauswahl und der Dienstleistungserstellung der Fall ist. Denn in diesen Phasen ist die gewünschte Dienstleistung bereits soweit konkretisiert, daß die notwendigen Aktivitäten von einer höher spezialisierten Gruppe durchgeführt werden können.[63] Demnach ist eher eine phasenspezifische Variation der horizontalen Integration des Buying Center zu erwarten als eine Unabhängigkeit von den Transaktionsphasen, weshalb folgende Hypothese formuliert werden kann:

H_{10} *Die horizontale Integration des Buying Center unterscheidet sich in jeweils aufeinanderfolgenden Phasen.*

Die Überprüfung der Hypothese mittels t-Tests für abhängige Stichproben zeigte, daß sich die horizontale Integration des Buying Center in allen sukzessiven Phasen hoch signifikant unterscheidet. Auch *Hypothese H_{10} kann somit voll bestätigt* werden. Die horizontale Integration des Buying Center variiert wie erwartet in Abhängigkeit der Transaktionsphase. Abb. 55 zeigt den diesbezüglichen deskriptiven Befund.

---

62 Vgl. Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), S. 262.

63 Diese Annahme wird durch die sehr hohe (Produkt-Moment-)Korrelation von r = 0,51*** zwischen Buying-Center-Größe und horizontaler Integration gestützt, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nachgewiesen werden konnte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bei der *Formulierung des Marktforschungsproblems* sind demnach durchschnittlich 2,4 Funktionsbereiche im Buying Center vertreten. Im Rahmen der *Institutsauswahl* erfolgt hingegen eine Spezialisierung des Buying Center, so daß die horizontale Integration im Vergleich zur vorangegangenen Phase auf nur noch durchschnittlich 1,8 beteiligte Funktionsbereiche absinkt. Zur Phase der *Dienstleistungserstellung* steigt die Zahl der im Buying Center interagierenden Funktionsbereiche wiederum auf durchschnittlich 2,1. Trotz dieses Anstiegs liegt im Vergleich zur Problemformulierung nach wie vor ein spezialisiertes Buying Center vor. Den Maximalwert erreicht die horizontale Integration mit durchschnittlich 2,6 beteiligten Funktionsbereichen bei der *Ergebnispräsentation*. Dies kann auf die für Marktforschungsleistungen charakteristische Eigenschaft der Informations- bzw. Know-How-Vermittlung zurückgeführt werden,[64] die es sinnvoll macht, die Ergebnisse möglichst vielen betroffenen Funktionsbereichen zugänglich zu machen.

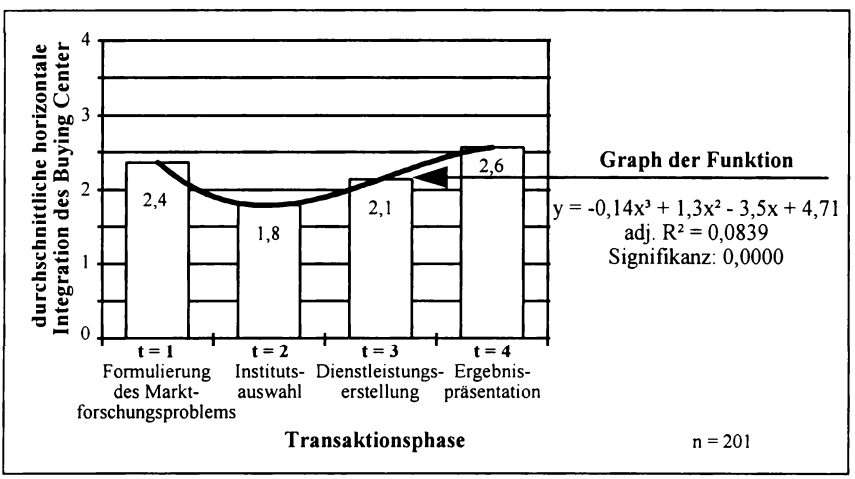


Abb. 55: Phasenspezifische Variation der horizontalen Integration des Buying Center

Auch hier kann in einem zweiten Analyseschritt die (explorative) Analyse der Art der phasenspezifischen Variation erfolgen, der das im vorigen Abschnitt beschriebene Vorgehen zugrunde liegt. Im Unterschied zur Buying-Center-Größe zeigt sich dabei, daß die phasenspezifische Variation der horizontalen Integration des Buying Center am besten durch ein Polynom dritten Grades approximiert wird, dessen Graph einen *S-förmigen Verlauf* hat. Die Kenngrößen der Kurvenanpassung zeigen dabei allerdings einen schlechten Fit zwischen

64 Vgl. hierzu Kapitel B.II.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Funktion und den tatsächlichen Werten, so daß der Befund mit Vorsicht interpretiert werden muß.[65]

bb) Transaktions-Center

Im Gegensatz zur horizontalen Integration des Buying Center liegen bezüglich der phasenspezifischen Variation der horizontalen Integration des Transaktions-Centers wie auch schon bei der Transaktions-Center-Größe keine empirisch gesicherten Erkenntnisse vor. Dennoch läßt sich bezüglich der horizontalen Integration des Transaktions-Centers die folgende Hypothese aufstellen:

H_{11} *Die horizontale Integration des Transaktions-Centers unterscheidet sich in jeweils aufeinanderfolgenden Phasen.*

Als *Begründung* für diese Hypothese können verschiedene Argumente angeführt werden. Zum ersten korreliert auch wie bei der Subgruppe Buying Center die Größe sehr stark mit der horizontalen Integration des Transaktions-Centers, so daß eine der Transaktions-Center-Größe entsprechende Variation der horizontalen Integration zu erwarten ist.[66] Zum anderen ist in den Phasen der Dienstleistungserstellung und der Ergebnispräsentation die Beteiligung von Personen der Anbieterunternehmung unumgänglich, da professionelle Dienstleistungen nur in Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager produziert werden können. Dies dürfte ceteris paribus zu einer entsprechend höheren horizontalen Integration in diesen Phasen führen.

Die *Überprüfung* der Hypothese H_{11} erfolgte nach dem bereits bekannten Verfahren mittels t-Tests für abhängige Stichproben. Das Ergebnis zeigt, daß sich die horizontale Integration des Transaktions-Centers zwischen den Phasen Formulierung des Marktforschungsproblems und Institutsauswahl nicht signifikant unterscheidet, sondern nahezu den identischen Wert aufweist. In allen anderen sukzessiven Phasen ist jedoch ein hoch signifikanter Unterschied festzustellen. *Hypothese H_{11} ist somit nur teilweise bestätigt.* Die horizontale Integration des Transaktions-Centers ist folglich nicht vollständig abhängig von der Transaktionsphase und variiert wie in Abb. 56 dargestellt.

Die Ursache für den nicht signifikanten Unterschied zwischen der Problemformulierung und der Institutsauswahl ist dabei auf einen *Substitutionseffekt* zurückzuführen: Ein Teil der auf Nachfragerseite beteiligten Funktionsbereiche, die noch bei der Problemformulierung als Transaktions-Center-Mitglieder auf-

---

65 Zur Gleichung und den Kenngrößen der Funktion vgl. Abb. 55.

66 Der entsprechende (Produkt-Moment-)Korrelationskoeffizient beträgt r = 0,46***.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

traten, ist in der Phase der Institutsauswahl nicht mehr beteiligt. Die in dieser Phase gleichzeitig erstmals zu beobachtende Beteiligung des Selling Center am Transaktionsprozeß kompensiert den dadurch bedingten Rückgang der horizontalen Integration des Transaktions-Centers jedoch.[67]

Des weiteren wird insbesondere der vermutete *Anstieg* der horizontalen Integration des Transaktions-Centers *in der Phase der Dienstleistungserstellung* klar ersichtlich. Allerdings bedürfen die Befunde zur horizontalen Integration des Transaktions-Centers aus methodischen Gründen einer vorsichtigen Interpretation. Denn wie erläutert wurde auf eine detaillierte Erhebung der Funktionsbereichszugehörigkeit der Drittparteien und der Selling-Center-Mitglieder verzichtet, so daß beteiligte Personen der Anbieterunternehmen und von Drittparteien als jeweils ein Funktionsbereich gewertet werden.[68] Die Angaben zur horizontalen Integration des Transaktions-Centers stellen folglich eine *vorsichtige Schätzung* dar, die nicht berücksichtigen kann, daß sich die Beteiligung von Personen aus der Anbieterunternehmung und der Drittparteien gegebenenfalls auf verschiedene Funktionsbereiche erstreckt.

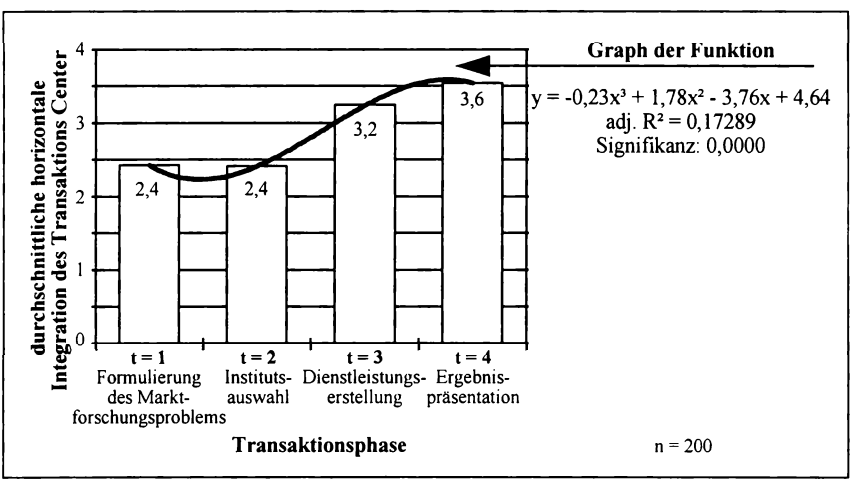


Abb. 56: Phasenspezifische Variation der horizontalen Integration des Transaktions-Centers

Die explorative Analyse der *Art der phasenspezifischen Variation* der horizontalen Integration des Transaktions-Centers wurde abschließend wiederum mittels der SPSS-Prozedur Curvefit durchgeführt. Hierbei zeigte sich, daß die Variation der horizontalen Integration des Transaktions-Centers am besten

67 Vgl. hierzu auch Kapitel H.I.3.d).

68 Vgl. hierzu Kapitel H.I.1.b)cc) und Kapitel D.I.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

durch ein *Polynom dritten Grades* approximiert wird.[69] Das heißt, daß auch die Entwicklung der horizontalen Integration dem Verlauf einer sinus-ähnlichen *S-Kurve* entspricht. Dieses Ergebnis verdeutlicht, daß die horizontale Integration des Transaktions-Centers beim Übergang von der Institutsauswahl zur Dienstleistungserstellung einen stärkeren Anstieg aufweist als beim Übergang von der Dienstleistungerstellung zur Präsentation.[70]

Zusammenfassend kann zur phasenspezifischen Entwicklung der horizontalen Integration des Buying und des Transaktions-Centers somit konstatiert werden, daß mit einer Ausnahme bei der horizontalen Integration des Transaktions-Centers zwischen den einzelnen, aufeinanderfolgenden Phasen hoch signifikante Unterschiede bestehen, die bestätigen, daß die horizontale Integration tatsächlich in Abhängigkeit der Transaktionsphase variiert. Explorative Analysen des Zusammenhangs zwischen horizontaler Integration und Transaktionsphase zeigen zudem, daß sich die Entwicklung der horizontalen Integration sowohl des Buying wie auch des Transaktions-Centers am besten durch eine S-Kurve approximieren läßt. Die im zugrundeliegenden Transaktionsmodell vorgenommene Ergänzung der strukturellen um eine prozessuale Perspektive erweist sich vor diesem Hintergrund als fruchtbarer Ansatz zur Erklärung des Transaktionsverhaltens.

d) Phasenspezifische Beteiligung nach Funktionsbereichen

Nachdem mit der phasenspezifischen Variation der Größe und der horizontalen Integration des Transaktions-Centers die Entwicklung der Integrationsstruktur anhand aggregierter Kenngrößen dargestellt wurde, wird nun in einem abschließenden Schritt beschrieben, welche Funktionsbereiche bzw. Personengruppen in den einzelnen Phasen im Transaktions-Center interagieren. Hierdurch können zum einen die bisherigen Ergebnisse inhaltlich konkretisiert werden. Zum anderen lassen sich so für Anbieter von Marktforschungsleistungen entscheidende Hinweise über die in den jeweiligen Phasen wichtigsten Zielgruppen generieren.

Die Darstellung erfolgt in einer *Tabelle*, in der für jede Transaktionsphase angegeben wird, in wieviel *Prozent der analysierten Transaktionsprozesse* die betreffenden Funktionsbereich bzw. Personengruppen an den Interaktionen im

---

69 Zur Vorgehensweise bei der Kurvenanpassung vgl. ausführlich Kapitel H.I.3.b) Zur Gleichung und den Kenngrößen der Funktion vgl. Abb. 55.

70 Da es sich hierbei um explorative, d. h. induktiv auf Basis der erhobenen Daten gewonnene Befunde handelt, muß es weiteren Untersuchungen vorbehalten bleiben zu überprüfen, inwieweit dieser Zusammenhang verallgemeinerungsfähig ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Transaktions-Center beteiligt sind (vgl. Tab. 4). Dabei wird zunächst einmal ersichtlich, daß die *Marktforschungsabteilung* am unmittelbarsten in den Transaktionsprozeß involviert ist. Sie ist nahezu gleichmäßig häufig in allen Phasen beteiligt, wobei sie in jeweils circa 70% der analysierten Transaktionsprozesse in den einzelnen Phasen beobachtet werden kann.

Tabelle 4

Phasenspezifische Beteiligung nach Funktionsbereichen bzw. Personengruppen (in Prozent der analysierten 201 Transaktionsprozesse)

	Transaktionsphase				
beteiligte Funktionsbereiche	Formulierung des Marktforschungsproblems	Institutsauswahl	Dienstleistungserstellung	Ergebnispräsentation	Gesamt[71]
Marketing	60,7	49,8	59,7	61,8	75,1
Marktforschung	69,7	70,1	70,6	67,8	71,1
Geschäftsleitung	29,4	18,4	21,4	40,7	48,8
Produktmanagement	44,3	24,4	38,3	41,2	47,8
Vertrieb	14,4	6,5	10,4	17,6	21,4
F & E	7,0	2,5	3,5	6,5	9,5
Kommunikation	2,0	1,5	2,0	2,0	4,5
Werbung	1,0	1,5	2,0	2,5	2,5
Sonstige Interne	7,0	3,5	6,0	10,1	15,9
Werbeagentur	3,5	7,0	5,5	8,5	12,9
MAFO-Berater	0,5	2,0	1,0	1,0	2,5
Sonstige Drittparteien	2,0	1,0	3,0	2,0	4,0
Institutsmarktforscher	0,0	54,4	100,0	83,8	100,0

Demgegenüber treten *andere Funktionsbereiche* der Nachfragerunternehmungen verstärkt während der Formulierung des Marktforschungsproblems sowie der Ergebnispräsentation als Transaktions-Center-Mitglied in Erscheinung, wohingegen sie in den Phasen Institutsauswahl und Dienstleistungserstellung in Relation dazu seltener beteiligt sind. Die Anbieterauswahl und Projektabwicklung liegt folglich häufig im Aufgabenbereich der Marktforschungsabteilung, wobei jedoch auch die *Marketingabteilung* in nahezu 60% der Transakti-

[71] Die Gesamtbeteiligung über alle Transaktionsphasen hinweg liegt in der Regel über den Prozentwerten für die einzelnen Phasen, da hier nur berücksichtigt wird, ob eine entsprechende Personengruppe in mindestens einer der Transaktionsphasen als Transaktions-Center-Mitglied in Erscheinung getreten ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

onsprozesse während der Dienstleistungserstellung im Transaktions-Center interagiert.[72]

Betrachtet man die Beteiligung der *Geschäftsleitung* an Marktforschungstransaktionen in den einzelnen Transaktionsphasen, so zeigt sich das auffällige Muster, daß sie besonders häufig während der Ergebnispräsentation, d. h. der Vorlage des Dienstleistungsergebnisses als Transaktions-Center-Mitglied, auftritt. Dieser Befund kann wohl darauf zurückgeführt werden, daß die Geschäftsleitung aufgrund ihrer besonderen Position in der Unternehmung häufig Co-Adressat von Marktforschungsergebnissen ist, auch wenn diese unmittelbar für einen anderen Funktionsbereich bestimmt sind. Dagegen ist sie während der Institutsauswahl überraschend selten am Transaktionsprozeß beteiligt. Diese wird vielmehr verstärkt den operativen, marktorientierten Funktionsbereichen, wie Marketing und Produktmanagement oder der Marktforschungsabteilung übertagen.

Eine genauere Inspektion der phasenspezifischen Beteiligung der *Drittparteien* (Werbeagenturen, Marktforschungsberater, sonstige Drittparteien[73]) am Transaktions-Center unterstreicht nochmals, daß es sich hierbei in erster Linie um Organisationen bzw. Personen handelt, die die Anbieterauswahl und die Dienstleistungserstellung unterstützen, indem sie ihr Know-how in den Transaktionsprozeß einbringen.[74] Dementsprechend treten sie besonders häufig in diesen beiden Phasen als Transaktions-Center-Mitglied in Erscheinung.

Eine Beteiligung der Anbieterseite in Gestalt der *Institutsmarktforscher* am Transaktions-Center kann erstmals während der Institutsauswahl konstatiert werden. Dabei nehmen die Selling-Center-Mitglieder in 54,4% der Transaktionsprozesse an den Interaktionen im Transaktions-Center teil, indem beispielsweise Verhandlungen oder Absprachen der Konditionen stattfinden. Dieser Befund ist sehr *überraschend*, da dies im Umkehrschluß bedeutet, daß mit Ausnahme der Aufforderung zur Angebotsabgabe in 45,6% der analysierten Marktforschungstransaktionen *keine nennenswerten Interaktionen* zwischen Nachfragerunternehmen und den Marktforschungsinstituten während der Institutsauswahl stattfinden.[75] Während der Dienstleistungserstellung sind Institutsmarkt-

---

[72] Das Ergebnis, daß an der Auswahl und Dienstleistungserstellung in erster Linie Funktionsbereiche beteiligt sind, in deren Aufgabenbereich die fokale professionelle Dienstleistung fällt, wird auch durch die empirische Untersuchung von Stock, J./ Zinszer, P. (1987), S. 11 bestätigt.

[73] Eine Darstellung der Verteilung der sonstigen Drittparteien findet sich in Abb. 51 in Kapitel H.I.2.b).

[74] Vgl. hierzu Kapitel H.I.2.b).

[75] Zu einer detaillierten Analyse des Auswahlprozesses vgl. Kapitel G.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

forscher demgegenüber in allen Fällen und während der Ergebnispräsentation immerhin noch in 83,8% der Fälle im Transaktions-Center vertreten.

Festgehalten werden kann somit, daß sich die Marktforschungsanbieter in der für sie kritischen Phase der Institutsauswahl besonders häufig Mitarbeitern der Marktforschungs- und der Marketingabteilung auf Nachfragerseite sowie gegebenenfalls Drittparteien gegenüber sehen, während andere Funktionsbereiche bzw. Personengruppen der Nachfrager vor allem zu Beginn und am Ende des Transaktionsprozesses in Erscheinung treten.

4. Kontextabhängigkeit der Integrationsstruktur

Ein zentrales Kennzeichen des in Kapitel D. entwickelten Transaktionsmodells der Beschaffung von Dienstleistungen ist die Berücksichtigung des Kontextes des Beschaffungsverhaltens. Denn grundsätzlich kann nicht davon ausgegangen werden, daß sich das Transaktionsverhalten bei professionellen Dienstleistungen immer gleich vollzieht. Vielmehr ist zu vermuten, daß die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers in Abhängigkeit bestimmter Kontextfaktoren variiert. Gegenstand dieses Kapitels ist daher die Analyse dieser Kontextabhängigkeiten.

Zu diesem Zweck wird zunächst in einer über alle Transaktionsphasen aggregierten Betrachtung die Kontextabhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers untersucht (a). Hieran schließt sich eine differenzierte Betrachtung der Kontextabhängigkeit der Transaktions-Center-Struktur in den einzelnen Transaktionsphasen an (b).

a) Aggregierte Analyse der Kontextabhängigkeit

Als relevante Kontextfaktoren des Transaktionsverhaltens wurden im situativen Transaktionsmodell mit den aufgaben- und den unternehmensbezogenen Faktoren zwei Gruppen unterschieden.[76] Die *aufgabenbezogenen Kontextfaktoren* repräsentieren dabei die Beschaffungssituation in einem engeren Sinne, deren Einfluß auf die Transaktions-Center-Struktur zunächst analysiert wird (aa). Anschließend erfolgt die Analyse der Abhängigkeit vom *unternehmensbezogenen Kontextfaktor* Spezialisierungsgrad (bb).

---

[76] Vgl. Kapitel D.III.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aa) Der Einfluß der Beschaffungssituation

Zu den *aufgabenbezogenen Kontextfaktoren* zählen die Kaufklasse und das wahrgenommene Risiko. Im folgenden wird dabei zunächst der Einfluß der Kaufklasse (1) und anschließend derjenige des wahrgenommenen Risikos (2) auf die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers untersucht.

(1) Kaufklasse

Die *Kaufklasse*, deren Ausprägungen auf einem Kontinuum vom Neukauf über den modifizierten Wiederkauf bis zum reinen Wiederkauf reichen,[77] erlaubt eine produktunabhängige Charakterisierung der Beschaffungssituation. Je mehr eine Transaktionsaufgabe dabei in Richtung *Neukauf* tendiert, über desto weniger relevante Erfahrungen, z. B. bezüglich der zugrundeliegenden Problemstellung oder bezüglich potentieller Anbieter und deren Qualifikation, verfügen die *Buying-Center-Mitglieder*. Mit zunehmender Neuigkeit der Beschaffungssituation ist es daher unwahrscheinlich, daß nur eine bzw. wenige Personen in der Lage sind, alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Vielmehr steht zu erwarten, daß verstärkt Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen in den Transaktionsprozeß eingeschaltet werden, die über entsprechendes Fachwissen verfügen. Im Unterschied hierzu liegen bei einem *reinen Wiederkauf* alle Informationen bezüglich der Problemstellung sowie der Anbieter vor, so daß die Erfüllung der Transaktionsaufgabe lediglich der operativen Abwicklung bedarf, die von einer bzw. wenigen Personen, die in der Regel Beschaffungsabteilungen angehören, ausgeführt werden kann.[78] Wir formulieren daher:

H_{12} *Die Größe und die horizontale Integration des Buying Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

Hinsichtlich der Abhängigkeit der *Selling-Center-Größe* von der Beschaffungssituation finden sich in der Literatur keine entsprechenden Hypothesen. Dennoch kann wohl davon ausgegangen werden, daß die Buying-Center-Mitglieder in Neukaufsituationen daran interessiert sein werden, daß sich auch auf

---

[77] Zur Konzeptionalisierung der Kaufklasse als Kontinuum vgl. Kapitel F.I.1. sowie Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 76ff. Zur Operationalisierung der Kaufklasse vgl. Kapitel F.I.1.

[78] Vgl. z. B. Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), S. 271, Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), S. 72, Doyle, P./ Woodside, A./ Michell, P. (1979), S. 7ff., Wilson, E./ Lilien, G./ Wilson, D. (1991), S. 453, Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 39ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anbieterseite mehr Personen in den Transaktionsprozeß einschalten, um ihr Fachwissen einzubringen bzw. ein intensives Bemühen des Anbieters um die Entwicklung einer der Neuigkeit der Transktionsaufgabe gerecht werdenden Lösungskonzeption zu signalisieren. Hieraus wird folgende Hypothese formuliert:

H_{13} *Die Größe des Selling Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*[79]

Die *Drittparteien* werden schließlich von den Nachfragern professioneller Dienstleistungen in den Transaktionsprozeß eingeschaltet, wenn das systematische Ungleichgewicht zwischen Buying- und Selling-Center-Größe verletzt wird.[80] Darüber hinaus erscheint es plausibel, daß auch ein stärkerer Neukaufcharakter der Beschaffungssituation eine Hinzuziehung externer Dritter bewirkt, da so eine höhere Spezialisierung des Buying Center erreicht wird.[81] Wir können daher formulieren:

H_{14} *Die Größe und die horizontale Integration der Drittparteien steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

Da somit für jede der Subgruppen des Transaktions-Centers ein Anstieg der Größe und der horizontalen Integration bei zunehmendem Neukaufcharakter hypothetisiert wird, ergibt sich für das *Transaktions-Center* als übergeordnete Gruppe die entsprechende Hypothese:

H_{15} *Die Größe und die horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte anhand der Produkt-Moment-Korrelation zwischen dem metrischen *Kaufkont*-Index, der die Kaufklasse wiedergibt,[82] und der Größe bzw. der horizontalen Integration der entsprechenden Gruppen. Als Ergebnis zeigt sich der in Abb. 57 dargestellte Befund.

---

79 Eine Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Kaufklasse und horizontaler Integration des Selling Center war aus methodischen Gründen nicht möglich. Vgl. hierzu ausführlich Kapitel H.I.1.b)cc).

80 Vgl. hierzu Kapitel H.I.1.b)bb).

81 Vgl. Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), S. 82.

82 Vgl. zur Entwicklung des *Kaufkont*-Index Kapitel F.I.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

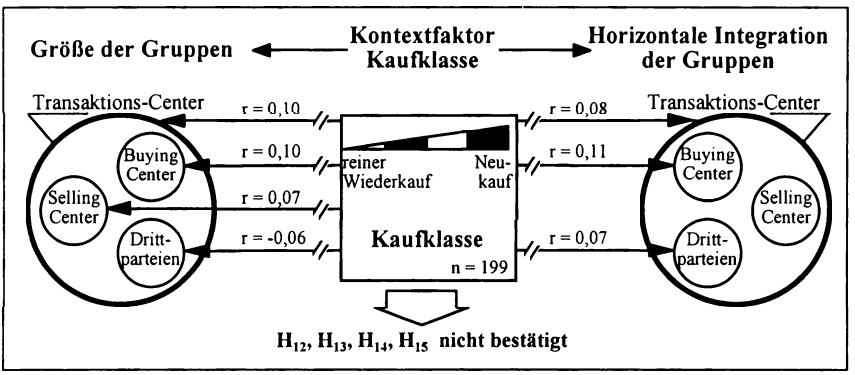


Abb. 57: Zusammenhang zwischen Kaufklasse und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und dessen Subgruppen

Überraschenderweise wird deutlich, daß keine der insgesamt sieben Korrelationen eine nennenswerte Größe aufweist oder signifikant ist. Dies bedeutet, daß die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers sowie dessen Subgruppen Buying Center, Selling Center und Drittparteien entgegen den Erwartungen unabhängig von der Kaufklasse sind. Die *Hypothesen* H_{12}, H_{13}, H_{14} und H_{15} sind somit *falsifiziert*. Die Kaufklasse ist auf diesem Aggregationsniveau nicht geeignet, zwischen verschiedenen Integrationsstrukturen bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen zu differenzieren.[83]

(2) Wahrgenommenes Risiko

Den zweiten aufgabenbezogenen Kontextfaktor stellt das *wahrgenommene Risiko* der Beschaffungssituation dar.[84] Ähnlich wie bei der Kaufklasse kann angenommen werden, daß mit zunehmendem Risiko, d. h. steigender Unsicherheit und/oder Bedeutung der Transaktionsaufgabe, mehr Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen in den Transaktionsprozeß einbezogen werden. Begründen läßt sich dies zum einen mit der besseren Informationsversorgung im Transaktionsprozeß bei Beteiligung mehrerer Personen mit ihrem spezifischen Fachwissen, die dazu geeignet ist, die *Unsicherheit der Transaktions-*

[83] Eine Überprüfung der Abhängigkeit der Integrationsstruktur der einzelnen Gruppen von der clusteranalytisch gewonnenen, ordinal skalierten Kaufklasse mittels einfaktorieller Varianzanalysen ergab den gleichen Befund.

[84] Vgl. zum wahrgenommenen Risiko Kapitel D.III.1. sowie Kapitel F.I.2. zur Messung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aufgabe abzuschwächen. Zum anderen kann eine Beteiligung mehrerer Personen dazu beitragen, das Entscheidungsrisiko des Einzelnen zu reduzieren.[85]

Des weiteren erscheint es wahrscheinlich, daß mit steigender Bedeutung der Transaktionsaufgabe nicht nur das Entscheidungsrisiko auf mehrere Personen verteilt wird, sondern auch eine *steigende Zahl von Funktionsbereichen* der Nachfragerunternehmung von der Beschaffungsentscheidung betroffen ist. Da die Betroffenheit von großer Bedeutung für die Beteiligung am Transaktionsprozeß ist,[86] kann mit *steigender Bedeutung* der Transaktionsaufgabe eine steigende Größe und horizontale Integration des Buying Center erwartet werden. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

H_{16} *Die Größe und die horizontale Integration des Buying Center steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.*

Eine grundsätzliche Möglichkeit der Anbieter, das von den Nachfragern empfundene Risiko zu senken, kann in einem größeren *Selling Center* gesehen werden. Hierdurch kann zum einen eine Unsicherheitsreduktion durch verbesserte Informationsversorgung und Problemlösungsumsicht bewirkt werden. Zum anderen kann durch eine verstärkte personale Präsenz im Transaktions-Center signalisiert werden, daß sich der Anbieter der Bedeutung der Beschaffungssituation für den Nachfrager bewußt ist. Dies kann letztlich als Maßnahme gesehen werden, Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern zu generieren, und vermag so die Unsicherheit der Buying-Center-Mitglieder zu reduzieren. Daher kann angenommen werden, daß ein Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und der Selling-Center-Größe besteht. Wir können damit formulieren:

H_{17} *Die Größe des Selling Center steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.*[87]

Desgleichen kann eine Beteiligung der *Drittparteien* am Transaktionsprozeß nicht nur bei Verletzung des systematischen Ungleichgewichts zwischen größerem Buying Center und kleinerem Selling Center, sondern auch bei zunehmendem wahrgenommenem Risiko erwartet werden. Insbesondere dürfte eine steigende Unsicherheit der Beschaffungssituation die Nachfrager dazu veranlassen,

---

[85] Vgl. z. B. Jennings, R./ Plank, R. (1995), S. 418, McWilliams, R./ Naumann, E./ Scott, S. (1992), S. 46, Fitzgerald, R. (1989), S. 72 und Spekman, R./ Stern, L. (1979), S. 60.

[86] Vgl. hierzu z. B. die empirische Untersuchung von Patchen, M. (1974), S. 209ff.

[87] Eine Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Kaufklasse und horizontaler Integration des Selling Center war aus methodischen Gründen nicht möglich. Vgl. hierzu ausführlich Kapitel H.I.1.b)cc).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

verstärkt Drittparteien in den Transaktionsprozeß einzuschalten, um durch ihr Know-how die Unsicherheit zu reduzieren. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

H_{18} *Die Größe und die horizontale Integration der Drittparteien steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.*

Da somit für jede der Subgruppen des Transaktions-Centers ein Anstieg der Größe und der horizontalen Integration mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko hypothetisiert wird, kann eine entsprechende Hypothese auch für das Transaktions-Center formuliert werden:

H_{19} *Die Größe und die horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko der Beschaffungssituation.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte nach dem bereits bekannten Schema durch die Ermittlung der Produkt-Moment-Korrelationen zwischen dem Index-Wert des wahrgenommenen Risikos und der Größe bzw. horizontalen Integration der entsprechenden Gruppen. Die Befunde hierzu sind in Abb. 58 dargestellt.

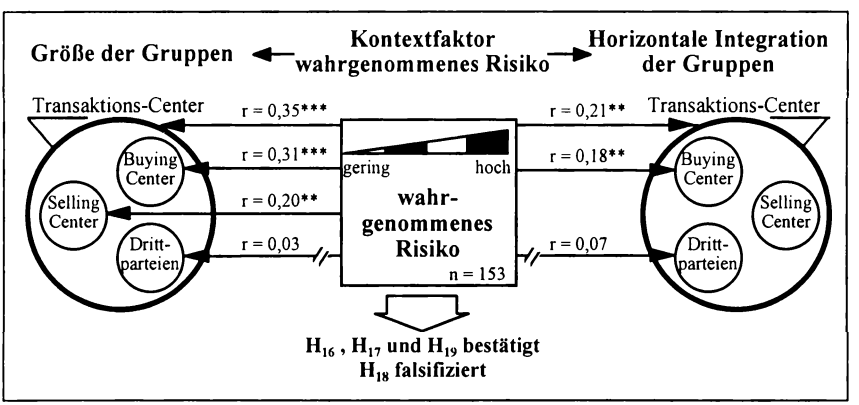


Abb. 58: Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und dessen Subgruppen

Das Ergebnis zeigt, daß Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers sowie des Buying Center tatsächlich vom wahrgenommenen Risiko abhängig sind und mit zunehmendem Risiko ansteigen. Der Zusammenhang ist dabei mittelstark. *Hypothese H_{16} und H_{19}* sind damit voll *bestätigt*. Ebenfalls bestätigt wird *Hypothese H_{17}*, wonach die Selling-Center-Größe mit zunehmendem Risiko ansteigt, wobei sich hier jedoch ein schwächerer Zusammenhang

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ergibt. Als *falsifiziert* muß dagegen *Hypothese* H_{18} gelten. Die Beteiligung von Drittparteien ist entgegen der Vermutung unabhängig vom wahrgenommenen Risiko der Beschaffungssituation. Damit scheint die Einschaltung der Drittparteien tatsächlich vor allem durch das systematische Ungleichgewicht zwischen Buying-Center- und Selling-Center-Größe bestimmt zu sein.[88]

Es zeigt sich somit zusammenfassend, daß im Unterschied zur Kaufklasse das wahrgenommene Risiko in einer über alle Transaktionsphasen aggregierten Betrachtung eine gute Möglichkeit bietet, das Transaktionsverhalten bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen in seinen Abhängigkeiten zu erklären. Insbesondere zeigt sich, daß mit steigendem Risiko ein größeres Buying- und ein größeres Selling Center zu erwarten ist, so daß insgesamt die Transaktions-Center-Größe ansteigt. Auf die Einschaltung von Drittparteien in den Transaktionsprozeß hat hingegen weder die Kauklasse noch das wahrgenommene Risiko einen Einfluß.

bb) Der Einfluß des Spezialisierungsgrades

Der objektorientierte Spezialisierungsgrad gibt an, inwieweit eine Unternehmung über einzelne Stellen oder ganze Abteilungen verfügt, die auf die Durchführung der fokalen professionellen Dienstleistung spezialisiert sind. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung entspricht dies der Frage, ob eine Nachfragerunternehmung über spezialisierte Marktforschungsabteilungen, spezialisierte Marktforschungsstellen oder keine entsprechend spezialisierten Stellen verfügt.[89]

Mit einem *Anstieg der objektorientierten Spezialisierung* ist dabei wohl ein Anstieg des dienstleistungsspezifischen Know-hows der Nachfragerunternehmung bezüglich der zu beschaffenden professionellen Dienstleistung verbunden, das in den entsprechenden Stellen bzw. Abteilungen konzentriert ist. Trotz dieses konzentrierten Know-hows hat die steigende Spezialisierung eine höhere Notwendigkeit der Arbeitsteilung zur Folge, da keine einzelne Person mehr in der Lage ist, alle notwendigen Aufgaben auszuführen. Vielmehr müssen mehrere Personen die Transaktionsaufgabe gemeinsam in Arbeitsteilung bewältigen.[90] Eine steigende objektorientierte Spezialisierung führt daher zu einer

---

88 Vgl. hierzu die Bestätigung der Hypothese H_7 in Kapitel H.I.1.b)bb).

89 Vgl. hierzu Kapitel D.III.2. sowie Kapitel F.II.1. zur Operationalisierung.

90 Darüber hinaus dürfte eine steigende objektorientierte Spezialisierung wohl auch mit einer insgesamt steigenden Spezialisierung der Nachfragerunternehmung einhergehen, die zusätzlich eine höhere Arbeitsteilung auch in anderen Bereichen bedingt, und so verstärkend zu einem Anstieg der Buying-Center-Größe führt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

steigenden Zahl am *Buying Center* beteiligter Personen und Funktionsbereiche. Wir können daher formulieren:

H_{20} *Mit steigendem Spezialisierungsgrad steigt die Größe und die horizontale Integration des Buying Center.*

Da mit einem steigenden Spezialisierungsgrad ein steigendes Know-how bezüglich Anbieterauswahl und Durchführung von Marktforschungsprojekten verbunden ist, ist des weiteren davon auszugehen, daß die Nachfrager in wachsendem Ausmaß in der Lage sind, personale Ressourcen und Know-how in den Transaktionsprozeß einzubringen. Ein Verzicht auf die Einschaltung von *Drittparteien* zur Unterstützung des Transaktionsprozesses erscheint daher möglich. Ebenfalls könnte insbesondere während der Dienstleistungserstellung, z. B. im Rahmen der Ausarbeitung des Erhebungsinstruments, ein größerer Teil der Aufgaben intern erbracht werden,[91] was eine geringere Beteiligung von *Selling-Center*-Mitgliedern und damit eine geringere Selling-Center-Größe erforderlich machen würde. Wir formulieren daher:

H_{21} *Mit steigendem Spezialisierungsgrad sinkt die Größe des Selling Center.*

H_{22} *Mit steigendem Spezialisierungsgrad sinkt die Größe und die horizontale Integration der Drittparteien.*

Für die Subgruppen des Transaktions-Centers werden somit bei steigendem Spezialisierungsgrad jeweils unterschiedliche Effekte auf die Größe und horizontale Integration hypothetisiert, so daß sich keine eindeutige Auswirkung des Spezialisierungsgrads auf die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers identifizieren läßt. Allerdings kann aufgrund der größenmäßigen Dominanz des Buying Center in Relation zu den anderen Subgruppen des Transaktions-Centers vermutet werden, daß der Effekt der Notwendigkeit zur Arbeitsteilung in der Nachfrageruntemehmung die gegenläufigen Einflüsse auf das Selling Center und die Drittparteien überkompensiert. In Bezug auf das Transaktions-Center läßt sich deshalb folgende Hypothese formulieren:

H_{23} *Mit steigendem Spezialisierungsgrad steigt die Größe und die horizontale Integration des Transaktions-Centers.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte analog zur Vorgehensweise in Kapitel H.I.4.a)aa), indem die Spearmansche Rangkorrelation zwischen dem Grad der objektorientierten Spezialisierung und den Integrationsstrukturdimen-

[91] Zur Aufgabenteilung zwischen Buying und Selling Center und den daraus resultierenden Interaktionsprozeßtypen vgl. Kapitel H.II.4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sionen der jeweiligen Gruppen berechnet wurde.[92] Abb. 59 faßt den diesbezüglichen Befund zusammen.

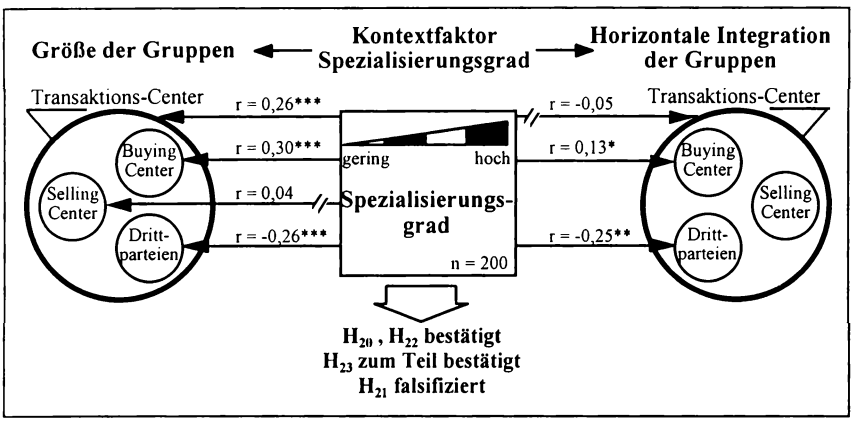


Abb. 59: Zusammenhang zwischen Grad der objektorientierten Spezialisierung und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers und dessen Subgruppen

Das Ergebnis zeigt zunächst, daß *Hypothese H_{20} bestätigt* werden kann, da zwischen dem Spezialisierungsgrad und der Buying-Center-Größe sowie dessen horizontaler Integration ein mittelstarker bzw. schwacher Zusammenhang besteht. Mit steigendem Spezialisierungsgrad tendieren die Nachfrager demnach dazu, mehr Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen in den Transaktionsprozeß einzuschalten. Ebenfalls *voll bestätigt wird Hypothese H_{22}*, wonach mit steigendem Spezialisierungsgrad weniger Drittparteien in den Transaktionsprozeß eingeschaltet werden. Neben der Verletzung des systematischen Ungleichgewichts zwischen Buying-Center- und Selling-Center-Größe[93] ist somit ein geringer Spezialisierungsgrad der zweite Grund für die Einschaltung von Drittparteien in den Transaktionsprozeß. Die Selling-Center-Größe ist hingegen bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen unabhängig vom Spezialisierungsgrad, so daß *Hypothese H_{21} falsifiziert* ist.

Ein differenziertes Ergebnis zeigt die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen dem Spezialisierungsgrad und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers. Während die Größe wie hypothetisiert mit steigendem Spezialisierungsgrad ansteigt, zeigt sich bezüglich der horizontalen Integration kein ent-

[92] Die Rangkorrelation nach Spearman dient zur Erfassung des Zusammenhangs zweier ordinaler oder wie in diesem Fall eines ordinalen (Spezialisierungsgrad) und eines intervallskalierten (Größe, horizontale Integration) Merkmals. Vgl. hierzu Bortz, J. (1989), S. 270ff.

[93] Vgl. hierzu die Überprüfung der Hypothese H_7 in Kapitel H.I.1.b)bb).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sprechender Effekt. *Hypothese H_{23}* kann damit nur *teilweise bestätigt* werden. Als mögliche Erklärung hierfür kann ein *Substitutionseffekt* geltend gemacht werden, der sich bei einer Nachprüfung der Ursachen für die teilweise Nichtbestätigung der Hypothese zeigte. Demnach tendieren die Nachfrager mit zunehmender Einschaltung von Drittparteien in den Transaktionsprozeß dazu, die Anzahl der Personen aus verschiedenen Funktionsbereichen im Buying Center zu reduzieren. Diese beiden gegenläufigen Tendenzen kompensieren sich gegenseitig, so daß die horizontale Integration des Transaktions-Centers unabhängig vom Spezialisierungsgrad ist. Dementsprechend zeigt sich dann auch bei Konstanthaltung der horizontalen Integration der Drittparteien der erwartete positive Zusammenhang zwischen horizontaler Integration des Transaktions-Centers und Spezialisierungsgrad.[94]

b) Phasenspezifische Analyse der Kontextabhängigkeit

Die bisher erfolgte Analyse der Kontextabhängigkeit der Integrationsstruktur zeigte auf einem über alle Transaktionsphasen aggregierten Niveau, wie Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers sowie dessen Subgruppen in Abhängigkeit der Beschaffungssituation und des Spezialisierungsgrades variieren. Die objektorientiert abgegrenzten Transaktionsphasen, innerhalb derer unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsinhalte zu bewältigen sind,[95] lassen es jedoch sehr wahrscheinlich erscheinen, daß insbesondere die aufgabenbezogenen Kontextfaktoren in den einzelnen Phasen einen unterschiedlichen Einfluß auf die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers ausüben. Im folgenden werden daher Hypothesen bezüglich des phasenspezifischen Einflusses der aufgabenbezogenen Kontextfaktoren (aa) und des Spezialisierungsgrades (bb) aufgestellt und überprüft.

aa) Der Einfluß der Beschaffungssituation

Der Einfluß der Beschaffungssituation auf die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers erfolgt getrennt für die beiden aufgabenbezogenen Kontextfaktoren Kaufklasse und wahrgenommenes Risiko.

---

[94] Der entsprechende partielle Korrelationskoeffizient zwischen der horizontalen Integration des Transaktions-Centers und dem Spezialisierungsgrad bei Konstanthaltung der horizontalen Integration der Drittparteien beträgt $r_{par} = 0{,}12^*$. Zur partiellen Korrelation vgl. Bortz, J. (1989), S. 550ff.

[95] Vgl. hierzu ausführlich Kapitel D.II.1.a).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(1) Kaufklasse

Am Beginn des Transaktionsprozesses bei Marktforschungsleistungen steht die *Formulierung des Marktforschungsproblems*. In ihrem Rahmen wird die Problemstellung soweit konkretisiert, daß eine Grundlage für die Angebotseinholung existiert. Diese Formulierung des Marktforschungsproblems dürfte dabei grundsätzlich in Interaktion zwischen den Nachfragern bzw. Verwendern der Marktforschungsinformation und dem zuständigen Betriebsmarktforscher erfolgen. Dabei erscheint es wahrscheinlich, daß bei einer Problemstellung, mit der bisher wenig Erfahrung vorliegt und die deswegen Neukaufcharakter besitzt, eine geringe Problemevidenz die ohnehin gegebene Konkretisierungsproblematik bei professionellen Dienstleistungen noch erhöht und die Spezifikation der erforderlichen Leistung daher erschwert wird.[96] Um diese Problematik zu umgehen erscheint es sinnvoll, eine weitergehende Beteiligung von Personen und/oder Funktionsbereichen anzustreben als dies in Wiederkaufsituationen der Fall sein dürfte. Insofern erscheint es plausibel zu vermuten, daß Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers in der Phase der Formulierung des Marktforschungsproblems *mit zunehmendem Neukaufcharakter ansteigt*.

Des weiteren kann davon ausgegangen werden, daß sich auch während der *Institutsauswahl* eine Abhängigkeit der Integrationsstruktur von der Kaufklasse ergibt. Denn Neukaufsituationen sind häufig durch die Auftragsvergabe an einen neuen Anbieter oder aber den Rückgriff auf neuartige Methoden gekennzeichnet. Aufgrund der geringen bzw. überhaupt nicht vorhandenen Erfahrung mit einem Dienstleistungsanbieter bzw. den einzusetzenden Methoden erscheint daher eine intensive Prüfung der entsprechenden Angebote durch mehrere Personen wahrscheinlich. Gegebenenfalls erfolgt die Auftragsvergabe an einen neuen Anbieter zudem nur unter Rücksprache mit dem Nachfrager der Marktforschungsinformation, so daß auch ein Anstieg der horizontalen Integration zu erwarten ist. Auch bei der Institutsauswahl kann somit ein positiver Zusammenhang zwischen Kaufklasse und den Dimensionen der Integrationsstruktur angenommen werden.

Zur Phase der *Dienstleistungerstellung* zählen die Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns sowie die Interpretation der Ergebnisse. Neukaufsituationen sind wie erwähnt oft nicht nur durch einen Anbieterwechsel, sondern auch durch den Einsatz neuer Methoden geprägt, mit deren Verwendung die Nachfrager relativ wenig Erfahrung haben. Da im Gegensatz zu reinen Wiederkaufsituationen eine exakte Konkretisierung der gewünschten Leistung daher sehr wahrscheinlich nicht bereits bei der Formulierung des Marktforschungsproblems erfolgen kann,

---

[96] Zur Problematik der fehlenden Problemevidenz bei der Beschaffung von Dienstleistungen vgl. Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 506ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ist in dieser Phase folglich mit einer größeren Notwendigkeit zur näheren Konkretisierung zu rechnen als bei reinen Wiederkaufsituationen. Hierzu werden wohl mehr Personen aus verschiedenen Funktionsbereichen der Nachfragerunternehmung sowie mehr Selling-Center-Mitglieder hinzugezogen werden, um eine umfassende Problemsicht zu gewährleisten. Die Größe und horizontalen Integration des Transaktions-Centers dürfte somit positiv von der Kaufklasse abhängen.

Den Abschluß des Transaktionsprozesses von Marktforschungsleistungen bildet schließlich die *Ergebnispräsentation*. Hierbei kann grundsätzlich nicht davon ausgegangen werden, daß die Kaufklasse einen Einfluß auf die Integrationsstruktur des Transaktions-Centers hat. Denn nicht die Frage, wie häufig eine bestimmte Problemstellung bereits bearbeitet wurde, sondern vielmehr die Betroffenheit von der Marktforschungsinformation dürfte ursächlich für eine Beteiligung einzelner Personen an der Präsentation sein. Während der Ergebnispräsentation ist folglich eine Unabhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse zu erwarten.

Damit können folgende Hypothesen formuliert werden:

Die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers...

$H_{24.1}$ *...steigt in der Phase der Formulierung des Marktforschungsproblems mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

$H_{24.2}$ *...steigt in der Phase der Institutsauswahl mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

$H_{24.3}$ *...steigt in der Phase der Dienstleistungserstellung mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

$H_{24.4}$ *...ist bei der Ergebnispräsentation unabhängig von der Kaufklasse.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte auf Basis von Produkt-Moment-Korrelationen zwischen der phasenspezifisch erhobenen Größe und horizontalen Integration des Transaktions-Centers und dem metrischen *Kaufkont*-Index. Die sich ergebenden Befunde sind in Abb. 60 dargestellt.

Zunächst zeigt sich unmittelbar, daß im Unterschied zur zuvor erfolgten, über alle Transaktionsphasen aggregierten Analyse des Einflusses der Kaufklasse mit Ausnahme der Ergebnispräsentation in den einzelnen Phasen durchaus eine, wenn auch durchweg schwache, *Abhängigkeit der Integrationsstruktur* des Transaktions-Centers von der Kaufklasse festgestellt werden kann. Offensichtlich bedingt die Aggregation über alle Phasen eine zu starke Gewichtung der Phase der Ergebnispräsentation, in der die Werte für die Größe und horizontale Integration ihr Maximum erreichen, aber unabhängig von der Kaufklasse sind. Dieses Ergebnis verdeutlicht nochmals eindrucksvoll die Notwendigkeit der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ergänzung der strukturellen Betrachtung des Transaktionsverhaltens um eine prozessuale Perspektive.

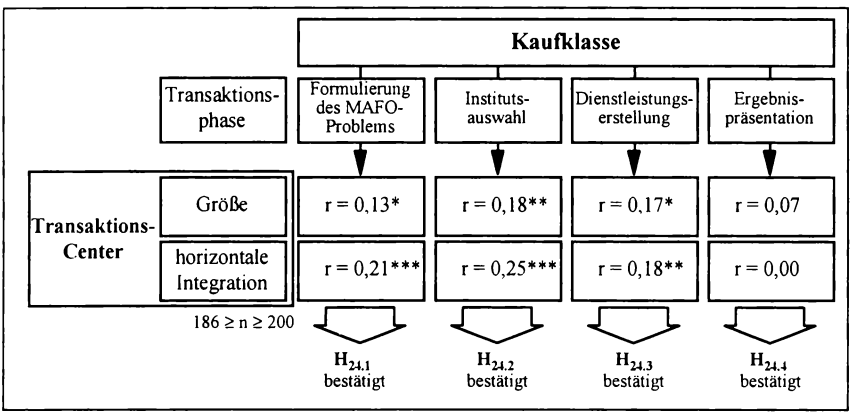


Abb. 60: Phasenspezifische Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers von der Kaufklasse

Im einzelnen zeigt sich, daß Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers bei der *Formulierung des Marktforschungsproblems* wie vermutet positiv vom Neukaufcharakter der Beschaffungssituation abhängen. Mit zunehmendem Neukaufcharakter wird demnach eine steigende Zahl Personen aus mehreren Funktionsbereichen am Transaktions-Center beteiligt. Der sich ergebende Zusammenhang ist dabei zwar relativ schwach, dennoch kann *Hypothese $H_{24.1}$ voll bestätigt* werden. Eine genaue Betrachtung der Beteiligung liefert dabei weitere Hinweise für die Erklärung des Transaktionsverhaltens. Denn während bei reinen Wiederkäufen die Formulierung des Marktforschungsproblems noch in 11,5% der Fälle ohne Beteiligung der Nutzer der Marktforschungsinformation erfolgen kann, sind die Nutzer bei modifizierten Wiederkäufen nur in 5,9% und bei Neukäufen sogar nur noch in 2,7% der Fälle nicht am Transaktions-Center beteiligt. Mit zunehmendem Neukaufcharakter kann also eine steigende Beteiligung der Nutzer am Transaktions-Center bei der Formulierung des Marktforschungsproblems festgestellt werden.

Auch bei der *Institutsauswahl* besteht der vermutete Zusammenhang zwischen Kaufklasse und Größe sowie horizontaler Integration des Transaktions-Centers, so daß *Hypothese $H_{24.2}$ bestätigt* wird. Mit zunehmender Neuigkeit der Beschaffungssituation sind demnach eine steigende Zahl Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen an der Institutsauswahl beteiligt. Dies bedeutet für die Anbieter von Marktforschungsleistungen, daß die Kenntnis der Beschaffungssituation, in der sich die Nachfrager befinden, für sie zu einer wichtigen Größe wird. Denn durch sie wird die Zahl der Personen beeinflußt, die an der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auswahlentscheidung beteiligt ist und daher von der Leistungsfähigkeit des Anbieters überzeugt werden muß.

Ebenfalls nachgewiesen werden kann der vermutete Zusammenhang in der *Phase der Dienstleistungserstellung*. Mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation ist die Konkretisierung der gewünschten Leistung durch die Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns sowie die anschließende Interpretation nur unter Hinzuziehung einer steigenden Zahl von Personen und Funktionsbereichen aus Nachfrager- und Anbieterunternehmung zu bewerkstelligen. Somit ist *Hypothese* $H_{24.3}$ *bestätigt*.

Kein Zusammenhang zwischen Kaufklasse und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers besteht wie erwartet in der *Phase der Ergebnispräsentation*. Tatsächlich ist somit die Neuartigkeit der Problemstellung unerheblich für die Beteiligung an der Präsentation und damit der Vermittlung der Marktforschungsinformation, die sehr wahrscheinlich durch andere Faktoren wie z. B. die Betroffenheit von der Marktforschungsinformation oder die Bedeutung der Ergebnisse beeinflußt wird. *Hypothese* $H_{24.4}$ ist somit ebenfalls *voll bestätigt*.

Nachdem nun gezeigt wurde, daß die Kaufklasse bei einer disaggregierten phasenspezifischen Betrachtung tatsächlich einen relevanten Kontextfaktor des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen darstellt, wird im nächsten Schritt der phasenspezifische Einfluß des wahrgenommenen Risikos analysiert.

(2) Wahrgenommenes Risiko

Risikoreiche Beschaffungssituationen, die sich durch eine große Tragweite des Marktforschungsproblems auszeichnen, sind häufig durch einen hochpolitischen Charakter des zugrundeliegenden Entscheidungsproblems gekennzeichnet. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn auf Basis der zu generierenden Marktforschungsinformation Budgetentscheidungen oder Entscheidungen über Fortführung oder Einstellung von Entwicklungstätigkeiten getroffen werden sollen. In diesen Fällen kann aufgrund der Sensibilität des Problems angenommen werden, daß alle Funktionsbereiche und Personen, die von dem entsprechenden Marktforschungsproblem tangiert sind, auch an der *Formulierung des Marktforschungsproblems* beteiligt sind. In dieser Phase kann daher ein positiver Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und der Größe und horizontalen Integration des Transaktions-Centers vermutet werden.

Auch bei der *Institutsauswahl* kann davon ausgegangen werden, daß mit steigendem Risiko der Beschaffungssituation die Zahl der beteiligten Personen und Funktionsbereiche ansteigt. Zum einen läßt sich so die Unsicherheit der Be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaffungssituation verringern. Zum anderen trägt die Beteiligung mehrerer Personen zur Reduktion des Entscheidungsrisikos des Einzelnen bei. Und schließlich kann angenommen werden, daß die abschließende Auswahl eines Anbieters in risikoreichen Situationen unter Rücksprache mit den - in diesen Situationen häufig zahlreichen - betroffenen Personenkreisen erfolgt. Zusammengenommen dürften diese Effekte einen positiven Zusammenhang zwischen Risiko der Beschaffungssituation und Größe und horizontaler Integration des Transaktions-Centers in der Auswahlphase bewirken.

Gleiches gilt auch für die weiteren Phasen der Dienstleistungserstellung und der Ergebnispräsentation. So dürfte während der *Dienstleistungserstellung*, in der ja noch die endgültige Festlegung der professionellen Dienstleistung erfolgen muß, vor allem die bessere Informationsversorung durch ein größeres und spezialisierteres Transaktions-Centers dafür verantwortlich sein, die in risikoreichen Beschaffungssituationen erhöhte Unsicherheit zu reduzieren. Aber auch während der *Ergebnispräsentation* ist davon auszugehen, daß ein höheres Risiko zu einem Anstieg von Größe und horizontaler Integration des Transaktions-Centers führt. Schließlich sind bei hohem Risiko regelmäßig mehr Funktionsbereiche aufgrund der steigenden Bedeutung von der Marktforschungsinformation betroffen und daher sehr wahrscheinlich an der Ergebnispräsentation beteiligt.

Damit können bezüglich des phasenspezifischen Einflusses des wahrgenommenen Risikos folgende Hypothesen formuliert werden:

Die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko...

$H_{25.1}$ *...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.*

$H_{25.2}$ *...in der Phase der Institutsauswahl.*

$H_{25.3}$ *...in der Phase der Dienstleistungserstellung.*

$H_{25.4}$ *...bei der Ergebnispräsentation.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte auf Basis von Produkt-Moment-Korrelationen zwischen der phasenspezifisch erhobenen Größe und horizontalen Integration des Transaktions-Centers und dem metrischen Indexwert des wahrgenommenen Risikos. Die sich ergebenden Befunde sind in Abb. 61 dargestellt.

Es zeigt sich zunächst, daß der in der phasenübergreifenden Analyse festgestellte deutliche Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und Integrationsstruktur des Transaktions-Centers eindeutig bestätigt wird. Mit Ausnahme des nicht gegebenen Zusammenhangs zwischen Risiko und horizontaler Integration bei der Ergebnispräsentation bewirkt ein steigendes Risiko in jeder der Transaktionsphasen einen Anstieg von Größe und horizontaler Integration

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

des Transaktions-Centers. Die *Hypothesen $H_{25.1}$, $H_{25.2}$ und $H_{25.3}$* sind somit *voll bestätigt*, *Hypothese $H_{25.4}$* immerhin noch *zum Teil.*

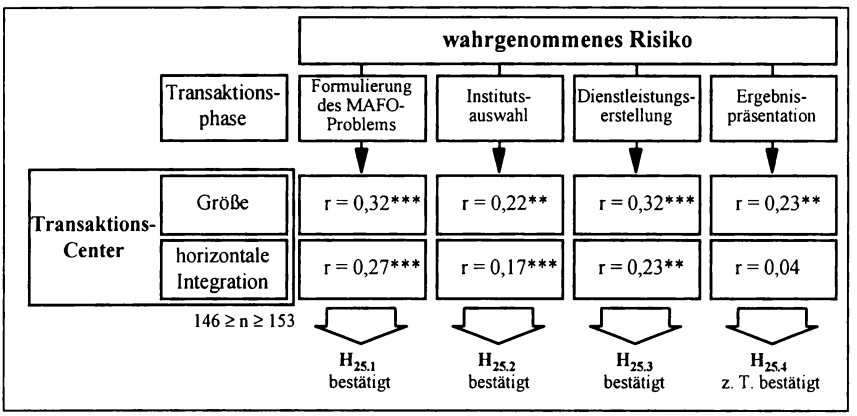


Abb. 61: Phasenspezifische Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom wahrgenommenen Risiko

Der bei der Ergebnispräsentation angenommene, aber nicht zu beobachtende positive Einfluß des wahrgenommenen Risikos auf die horizontale Integration bedarf abschließend einer *Interpretation.* Demnach wird hier möglicherweise ein der Begründung von Hypothese $H_{25.4}$ entgegenlaufender Effekt wirksam, indem in risikoreichen Beschaffungssituationen die Bedeutung der Marktforschungsinformation für das Unternehmen so stark ansteigt, daß aus Vertraulichkeitsgründen nicht mehr alle betroffenen Funktionsbereiche an der Präsentation teilnehmen, sondern lediglich eine Präsentation gegenüber einem kleinen Personenkreis aus der Unternehmensleitung erfolgt.

Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, daß das wahrgenommene Risiko einen sehr *bedeutsamen Kontextfaktor* des Transaktionsverhaltens darstellt, der in der *Eindeutigkeit seiner Wirkung* den Kontextfaktor Kaufklasse deutlich übertrifft. Da er zudem in seiner Wirkungsweise leicht begründbar ist, verwundert es, daß er in empirischen Analysen des Transaktionsverhaltens bei professionellen Dienstleistungen bisher nicht als Kontextfaktor herangezogen wurde.

bb) Der Einfluß des Spezialisierungsgrades

Mit dem objektorientierten Spezialisierungsgrad wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausgedrückt, ob eine Nachfragerunternehmung über einzelne Stellen oder ganze Abteilungen verfügt, die auf die Durchführung von Marktforschungsleistungen spezialisiert sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ein steigender Spezialisierungsgrad führt dabei zunächst dazu, daß Nutzer und Einkäufer der Marktforschungsleistungen auseinanderfallen.[97] So ist es beispielsweise in Unternehmen, die über keine entsprechend spezialisierten Stellen bzw. Abteilungen verfügen, häufig der Fall, daß der Marketingleiter oder ein Produktmanager nicht nur als Nutzer einer bestimmten Marktforschungsinformation auftritt, sondern darüber hinaus selbst das Marktforschungsproblem formulieren, das adäquate Marktforschungsinstitut auswählen und an der Dienstleistungserstellung mitwirken muß. In Unternehmen mit entsprechendem Spezialisierungsgrad wird dagegen wohl ein Teil der Aufgaben von Mitarbeitern der Marktforschungsabteilung übernommen werden. Insgesamt ist folglich mit zunehmendem Spezialisierungsgrad *in allen Transaktionsphasen* eine zunehmende Arbeitsteilung und damit in allen Phasen eine steigende Zahl am Transaktions-Center beteiligter Personen und Funktionsbereiche der Nachfragerunternehmung zu vermuten.

Da im Rahmen der aggregierten Analyse zudem nicht der vermutete negative Zusammenhang zwischen Selling-Center-Größe und Spezialisierungsgrad nachgewiesen werden konnte, der die vermutete Abhängigkeit der Größe und horizontalen Integration des Buying Center kompensieren könnte, sondern das Selling Center unabhängig vom Spezialisierungsgrad ist, erscheint es plausibel anzunehmen, daß Größe und horizontale Integration des gesamten Transaktions-Centers positiv vom Spezialisierungsgrad abhängen. Wir formulieren daher:

Die Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers steigt mit zunehmendem Spezialisierungsgrad...

$H_{26.1}$ *...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.*

$H_{26.2}$ *...in der Phase der Institutsauswahl.*

$H_{26.3}$ *...in der Phase der Dienstleistungserstellung.*

$H_{26.4}$ *...bei der Ergebnispräsentation.*

Die Hypothesen wurden auf Basis von Spearmanschen Rangkorrelationen zwischen der phasenspezifisch erhobenen Größe und horizontalen Integration des Transaktions-Centers und dem ordinalen Spezialisierungsgrad *überprüft*. Die sich ergebenden Befunde sind in Abb. 62 dargestellt.

Es zeigt sich insgesamt ein gemischtes Ergebnis. Bei der Formulierung des Marktforschungsproblems und bei der Dienstleistungserstellung bewirkt tatsächlich ein zunehmender Spezialisierungsgrad einen Anstieg der Größe und horizontalen Integration des Transaktions-Centers, so daß die *Hypothesen* $H_{26.1}$ *und* $H_{26.3}$ *voll bestätigt* werden können. Bei der Institutsauswahl und der Ergebnispräsentation sind die Befunde hingegen nicht so eindeutig, da im einen

[97] Vgl. hierzu auch die Analyse der Rollenstruktur in Kapitel H.II.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fall nur die Größe und im anderen nur die horizontale Integration hypothesenkonform variiert. Die *Hypothesen $H_{26.1}$ und $H_{26.3}$* können daher nur zum Teil *bestätigt* werden.

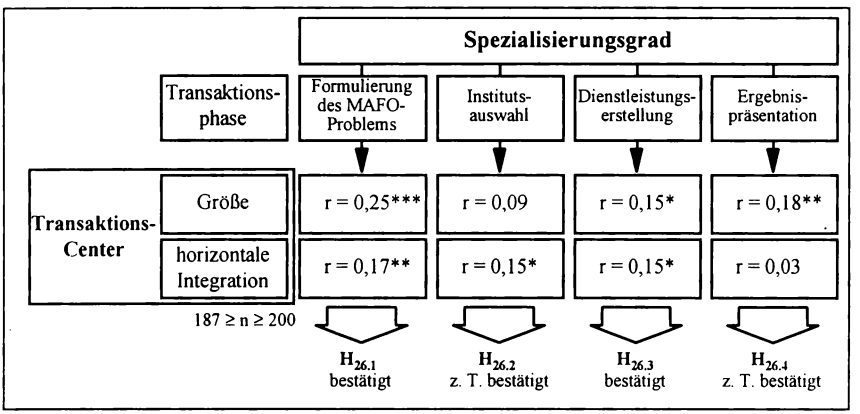


Abb. 62: Phasenspezifische Abhängigkeit der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers vom objektorientierten Spezialisierungsgrad

Der in der *Auswahlphase* nicht gegebene Zusammenhang der Transaktions-Center-Größe mit dem Spezialisierungsgrad kann möglicherweise darauf *zurückgeführt werden*, daß bei geringem Spezialisierungsgrad die Anbieterauswahl durch eine bestimmte Anzahl Personen aus dem nachfragenden Funktionsbereich erfolgt. Mit zunehmendem Spezialisierungsgrad werden hingegen Personen aus dem nachfragenden Bereich durch Marktforschungsspezialisten substituiert, so daß sich eine konstante Transaktions-Center-Größe bei hypothesenkonform zunehmender horizontaler Integration ergibt. Diese Interpretation wird durch empirische Daten gestützt, wonach in Unternehmen, die über keine eigenen Marktforschungsstellen oder -abteilungen verfügen und somit einen geringen Spezialisierungsgrad aufweisen, die Nutzer der Marktforschungsinformation in 82,2% der Fälle während der Institutsauswahl am Transaktions-Center beteiligt sind. In Unternehmen mit Stellenspezialisierung sind sie noch in 70,6% und in Unternehmen mit Abteilungsspezialisierung nur noch in 42,6% der Fälle im Transaktions-Center vertreten. Gleichzeitig steigt die Häufigkeit, mit der Marktforschungsspezialisten als Transaktions-Center-Mitglied auftreten von 26,0% über 91,2% auf 97,9% der jeweiligen Fälle, so daß hierdurch ein Anstieg der horizontalen Integration des Transaktions-Centers bewirkt wird.

Die Substitution von Nutzern durch Betriebsmarktforscher, die zur Größeninvarianz des Transaktions-Centers gegenüber dem Spezialisierungsgrad bei der Institutsauswahl führt, wird durch Spearmansche Rangkorrelationen zwischen dem Spezialisierungsgrad und der Anzahl Betriebsmarktforscher bzw.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nutzer im Transaktions-Center bestätigt. Demnach besteht zwischen dem Spezialisierungsgrad und der Anzahl Betriebsmarktforscher eine Korrelation von $r_S = 0{,}64^{***}$ sowie der Anzahl Nutzer von $r_S = -0{,}32^{***}$. Mit steigendem Spezialisierungsgrad entwickeln sich die Anzahl der Nutzer und Betriebsmarktforscher folglich gegenläufig, was die Substitutionsthese unterstützt.

Der in der *Ergebnispräsentation* nicht nachweisbare Zusammenhang zwischen Spezialisierungsgrad und horizontaler Integration des Transaktions-Centers bei gleichzeitiger hypothesenkonformer Größenvariation läßt sich hingegen wie folgt interpretieren: An der Ergebnispräsentation sind in erster Linie die von der Marktforschungsinformation betroffenen Funktionsbereiche beteiligt. Neben diese treten gegebenenfalls vorhandene Betriebsmarktforscher sowie je nach vertraglicher Vereinbarung Institutsmarktforscher. Mit zunehmender Spezialisierung ist jedoch keine Ausweitung der Anzahl der von der Marktforschungsinformation betroffenen Funktionsbereiche zu erwarten, so daß die horizontale Integration des Transaktions-Centers unabhängig vom Spezialisierungsgrad ist. Dagegen kann der objektorientierte Spezialisierungsgrad als Indikator für den Spezialisierungsgrad der Gesamtunternehmung gewertet werden. Mit steigendem objektorientiertem Spezialisierungsgrad müßte danach auch der Spezialisierungsgrad der Gesamtunternehmung steigen und damit zusammenhängend die Anzahl der aus den einzelnen betroffenen Funktionsbereichen an der Ergebnispräsentation beteiligten Personen, was zur beobachteten Größenabhängigkeit des Transaktions-Centers bei der Ergebnispräsentation führt. Empirisch bestätigt wird diese Interpretation dadurch, daß sowohl die Anzahl der Betriebsmarktforscher wie auch die Anzahl der Nutzer im Transaktions-Center positiv mit dem objektorientierten Spezialisierungsgrad korreliert sind.[98]

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß der Spezialisierungsgrad keinen so eindeutigen phasenspezifischen Einfluß auf die Integrationsstruktur ausübt wie das wahrgenommene Risiko. Vielmehr erscheint der Einfluß eher indirekt und differenziert, was zu einem Großteil sicher durch die in Relation zu den aufgabenbezogenen Kontextfaktoren größere Entfernung des unternehmensbezogenen Kontextfaktors Spezialisierungsgrad zur konkreten Ausprägung des Transaktionsverhaltens in der einzelnen Transaktionsepisode bedingt ist.

[98] Die entsprechenden Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman betragen $r_S = 0{,}61^{***}$ für die Anzahl Betriebsmarktforscher und $r_S = 0{,}16^{*}$ für die Anzahl Nutzer.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

5. Die Integrationsstruktur im Überblick

Zusammenfassend können damit die zentralen Befunde zur Integrationsstruktur des Transaktions-Centers festgehalten werden:

- Am Beispiel von Marktforschungsleistungen konnte gezeigt werden, daß Transaktionsprozesse professioneller Dienstleistungen durch *multipersonale*, *multifunktionale* und auch *multiorganisationale* Transaktions-Center erfolgen. Die Erweiterung des Buying-Center-Konzepts zum Konzept eines Transaktions-Centers, in dem nicht nur Personen der Nachfragerunternehmung, sondern ebenso Selling-Center-Mitglieder und Drittparteien interagieren, hat sich somit als sinnvolle und notwendige Grundlage für die realitätsgetreue Beschreibung des Transaktionsverhaltens erwiesen.

- Die multiorganisationale Perspektive des der Erhebung zugrundeliegenden situativen Transaktionsmodells ermöglichte es zudem zwei elementare *Gründe für die Einschaltung von Drittparteien* in den Transaktionsprozeß offenzulegen. Nachfrager professioneller Dienstleistungen tendieren demnach um so stärker dazu, Drittparteien in den Transaktionsprozeß einzuschalten, je mehr zum einen das systematische Ungleichgewicht zwischen (größerem) Buying Center und (kleinerem) Selling Center verletzt wird. Zum anderen werden Drittparteien vor allem dann am Transaktionsprozeß beteiligt, wenn die Nachfragerunternehmung über keine auf die Durchführung von Marktforschungsprojekten ausgerichtete Abteilungen oder Stellen verfügt und der objektorientierte Spezialisierungsgrad der Nachfragerunternehmung dementsprechend gering ist.

- Im Rahmen einer phasenspezifischen Betrachtung konnte zudem gezeigt werden, daß die *Integrationsstruktur* des Transaktions-Centers sowie dessen Subgruppe Buying Center deutlich *in Abhängigkeit der Transaktionsphase variiert*. Dabei entwickelt sich die Größe und horizontale Integration des Transaktions- und des Buying Center in Form einer parabel-ähnlichen U- bzw. einer S-Kurve, wobei zu Beginn des Transaktionsprozesses die Beteiligung vieler, im weiteren Verlauf einer sinkenden und anschließend wieder einer steigenden Anzahl Personen und Funktionsbereiche zu verzeichnen ist. Dieser empirische Nachweis der phasenspezifischen Variation der Integrationsstruktur des Transaktions-Centers verdeutlicht die Notwendigkeit, die statische Betrachtung der Integrationsstruktur um eine komplementäre dynamische Perspektive zu ergänzen. In einem weiteren Schritt wurde daher schließlich die phasenspezifische Beteiligung der unterschiedlichen Funktionsbereiche beschrieben.

- Eine detaillierte Analyse der *Kontextabhängigkeit der Integrationsstruktur* zeigte, daß Größe und horizontale Integration des Transaktions-Centers so-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wie seiner Subgruppen vor allem vom häufig nicht in der Analyse organisationalen Transaktionsverhaltens berücksichtigten Kontextfaktor wahrgenommenes Risiko abhängen. Mit zunehmenden Risiko steigt dabei sowohl die Größe als auch die horizontale Integration des Transaktions-Centers und seiner Subgruppen Buying Center und Selling Center. Der Einfluß der Kaufklasse auf die Integrationsstruktur wird dagegen erst in einer phasenspezifischen Betrachtung deutlich, während der Spezialisierungsgrad einen tendenziell indirekteren und spezifischeren Einfluß ausübt. Insgesamt zeigt sich jedoch, daß die Berücksichtigung des Kontextes des Transaktionsverhaltens eine unabdingbare Voraussetzung zur Generierung sinnvoller und aussagekräftiger Ergebnisse bezüglich der Integrationsstruktur ist.

Nachdem hiermit nunmehr die Analyse der Integrationsstruktur abgeschlossen ist, erfolgt im nächsten Teilkapitel die Analyse der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers.

II. Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers

Gemäß der Verbindung der Ansätze der Organizational-Buying-Behavior-Schule und der Interaktionsansätze im in Kapitel D. entwickelten Transaktionsmodell erfolgt im Anschluß an die Analyse der Integrationsstruktur, die im wesentlichen der Organizational-Buying-Behavior-Schule entstammt, nun die aus den Interaktionsansätzen abgeleitete Analyse der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers.

Zunächst wird dabei auf die Rollenstruktur (Abschnitt 1.) und die damit zusammenhängende Einflußstruktur (Abschnitt 2.) im Transaktions-Center eingegangen. Anschließend wird der insbesondere bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen interessante Aspekt des Interaktionsgrades analysiert (Abschnitt 3.). Den Abschluß der Diskussion der Interaktionsstruktur bildet die Untersuchung der Aufgabenteilung zwischen Buying und Selling Center, anhand der verschiedene Interaktionsprozeßtypen identifiziert werden (Abschnitt 4.). Das Kapitel schließt mit einem zusammenfassenden Überblick (Abschnitt 5.).

1. Die Rollenstruktur im Transaktions-Center

Wie die Befunde zur Integrationsstruktur des Transaktions-Centers im vorigen Kapitel gezeigt haben, werden Transaktionsprozesse von Marktforschungsleistungen arbeitsteilig durch eine Personenmehrheit durchgeführt. Zur gemeinsamen Erfüllung der Transaktionsaufgabe müssen die Transaktions-Center-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mitglieder dabei ihr individuelles Verhalten an den Aktivitäten der anderen Transaktions-Center-Mitglieder orientieren, indem sie bestimmte Rollen übernehmen. Nach Webster/Wind wurden als *zentrale Rollen* im Rahmen von Transaktionen professioneller Dienstleistungen die Rollen Initiator, Verwender, Einkäufer, Beeinflusser, Entscheider, Informationsselektierer und Produzent identifiziert.[99]

Die Rolle des Beeinflussers ist von Webster/Wind dabei allerdings stark ambivalent definiert worden, so daß letztlich jeder in irgendeiner Form am Transaktionsprozeß Beteiligte als Beeinflusser aufgefaßt werden muß.[100] Ebenfalls als problematisch ist aus erhebungstechnischer Sicht die Rolle des Informationsselektierers zu beurteilen, dessen Identifikation eine Analyse der Informationsflüsse in das und im Transaktions-Center voraussetzt, die den Rahmen der vorliegenden Arbeit bei weitem gesprengt hätte.

Die Darstellung der Rollenstruktur konzentriert sich folglich auf die Rollen Initiator, Verwender, Einkäufer, Entscheider und Produzent. Insbesondere sind dabei die Fragen zu beantworten, von welchen Funktionsbereichen bzw. von welchem Personenkreis die einzelnen Rollen übernommen werden und wie viele verschiedene Rollen einzelne Personen im Transaktionsprozeß bekleiden.[101] Die entsprechende Übersicht findet sich in Tab. 5 Welcher Funktionsbereich bzw. welche Personengruppe die einzelnen Rollen übernimmt, ist dabei aus den Spalten von Tab. 5 ablesbar.

Am häufigsten übernehmen die Rolle des *Initiators* von Transaktionsprozessen von Marktforschungsleistungen demnach Personen aus dem Marketingbereich bzw. der Marketingleitung. Sie lösten 30,5% der analysierten Transaktionsprozesse aus. Ebenfalls häufig treten die Geschäftsleitung und das Produktmanagement als Initiator auf. In immerhin 11% der Transaktionsprozesse erfolgt die Auslösung durch eine Strategiesitzung, so daß die Rolle des Initiators von einer Personenmehrheit übernommen wird. Überraschenderweise treten auch Institutsmarktforscher als Initiatoren auf, die durch einen konkreten Vorschlag im Rahmen ihrer allgemeinen Akquisitionsbemühungen 1% der analysierten Transaktionsprozesse initiierten.

---

[99] Vgl. hierzu Kapitel D.I.3.

[100] Vgl. Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 78.

[101] Grundsätzlich können einzelne Personen mehrere Rollen übernehmen und einzelne Rollen von mehreren Personen übernommen werden. Vgl. hierzu Kapitel D.I.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tabelle 5

Rollenübernahme durch Funktionsbereiche bzw. Personengruppen (in Prozent der analysierten 201 Transaktionsprozesse)[102]

	übernommene Rolle					
übernehmender Funktionsbereich	Initiator[103]	Verwender	Einkäufer	Entscheider	Produzent	Gesamt[104] Anzahl Rollen
Marketing	30,5	68,2	49,8	72,0	59,7	4,2
Marktforschung	6,0	0,0	70,1	60,5	70,6	3,5
Geschäftsleitung	22,0	52,7	18,4	21,5	21,4	2,7
Produktmanagement	21,0	45,3	24,4	11,5	38,3	3,8
Vertrieb	1,5	18,9	6,5	5,5	10,4	2,6
F & E	1,5	9,0	2,5	3,0	3,5	2,4
Kommunikation	1,0	1,0	1,5	0,0	2,0	3,0
Werbung	0,5	1,0	1,5	0,0	2,0	2,4
Strategiesitzung	11,0	n/a	n/a	n/a	n/a	1,0
Einkaufsleitung	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	1,0
Finanzleitung	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	1,0
Controllingleitung	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	1,0
Bereichsleitung	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	1,0
Sonstige Interne	4,0	1,0	3,5	2,5	6,0	n/a
Werbeagentur	0,0	1,5	7,0	n/a	5,5	1,4
MAFO-Berater	0,0	0,0	2,0	n/a	1,0	1,4
Sonstige Drittparteien	0,0	0,5	1,0	n/a	3,0	n/a
Institutsmarktforscher	1,0	n/a	54,4	n/a	100,0	1,0

Die Rolle des *Verwenders* bzw. Nutzers nehmen am häufigsten die absatzmarktorientierten Funktionsbereiche der nachfragenden Unternehmung Marke-

[102] Operationalisiert wurden die Rollen durch folgende Fragen im Fragebogen: Initiator: Frage C.1, Verwender: C.2, Einkäufer: Frage D.4, Entscheider: Frage D.15, Produzent: Frage E.1 und F.1. Vgl. den Fragebogen im Anhang 4. Da die gleiche Rolle grundsätzlich durch mehrere Personen ausgeübt werden kann, summieren sich mit Ausnahme der Spalte des Initiators die Prozentwerte je Spalte zu mehr als 100%.

[103] Im Unterschied zur Erfassung der anderen Rollen waren bei der Frage nach dem Initiator des Transaktionsprozesses keine Mehrfachnennungen zugelassen.

[104] Durchschnittliche Anzahl der durch die Funktionsbereiche bzw. Personengruppen übernommenen Rollen. Zur Berechnung wurden nur Fälle berücksichtigt, in denen die jeweilige Personengruppe am Transaktions-Center beteiligt war. Zur Häufigkeit der Beteiligung der einzelnen Personengruppen vgl. Tab. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ting, Produktmanagement und Vertrieb sowie die Geschäftsleitung ein. Seltener tritt die FuE-Abteilung als Verwender auf, während in immerhin 1,5% der analysierten Transaktionsprozesse Werbeagenturen und damit *Drittparteien als Verwender* identifiziert wurden, für die die nachfragende Unternehmung die Marktforschungsleistung beschaffte. Die Übernahme von Rollen im Transaktions-Center ist folglich ganz im Sinne der multiorganisationalen Konzeptionalisierung des Transaktions-Centers nicht auf Personen der unmittelbar nachfragenden Unternehmung beschränkt.

Dies wird auch besonders bei der Rolle des *Einkäufers* deutlich,[105] denn in 10% der analysierten Transaktionsprozesse ist eine Drittpartei in der Rolle des Einkäufers zu beobachten. Am häufigsten übernimmt diese Rolle jedoch ein Mitarbeiter der Marktforschungsabteilung, dem letztlich bereits durch sein formales Rollensegment die Rolle des Einkäufers von Marktforschungsleistungen zugewiesen ist.[106] In nennenswerten Häufigkeiten treten zudem die Marketingabteilung, das Produktmanagement sowie die Geschäftsleitung in der Rolle des Einkäufers bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen auf.

Die Rolle des *Entscheiders*, d. h. derjenigen Person, die aufgrund ihrer formalen Machtposition der endgültigen Auftragsvergabe zumindest zustimmen muß, übernehmen am häufigsten Personen aus dem Marketing- gefolgt von Personen aus dem Marktforschungsbereich. Dabei ist die Marketingleitung nur in 75% der Fälle, in denen sie als Entscheider auftritt, auch gleichzeitig Verwender der Marktforschungsinformation. Das Produktmanagement, die Vertriebsleitung und die FuE-Leitung ist demgegenüber in allen Fällen, in denen sie als Entscheider in Erscheinung tritt, auch gleichzeitig Verwender. Erstaunlich häufig in der Rolle des Einkäufers sind auch die Einkaufs-, die Finanz- und die Controllingleitung sowie die Geschäftsbereichsleitung zu beobachten, die allerdings außer dieser keine weitere Rolle im Transaktions-Center übernehmen.

Als *Produzent*, d. h. als Beteiligter an der Dienstleistungserstellung, ist wie schon in der Rolle des Einkäufers am häufigsten die Marktforschungsabteilung zu beobachten. Des weiteren wird die Rolle des Produzenten relativ häufig durch Personen aus dem Marketingbereich und dem Produktmanagement sowie

---

[105] Webster/Wind legen die Rolle des Einkäufers sehr eng aus und subsumieren darunter nur Personen, die mit der formalen Kompetenz zur Verhandlung mit Anbietern ausgestattet sind. Vgl. hierzu Webster, F./ Wind, Y. (1972b), S. 78f. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird die Rolle des Einkäufers hingegen etwas weiter ausgelegt, indem alle Personen zu den Einkäufern gerechnet werden, die an der Institutsauswahl beteiligt sind.

[106] Das formale Rollensegment einer Rolle besteht aus formalen Regelungen der Organisation wie z. B. Stellenbeschreibungen. Vgl. hierzu Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), S. 456.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Geschäftsleitung übernommen. Diese sind, sofern sie als Produzent auftreten, in der Mehrheit der Fälle auch gleichzeitig Verwender.[107] Aufgrund der Notwendigkeit der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager zur Dienstleistungserstellung[108] können darüber hinaus in allen analysierten Transaktionsprozessen Institutsmarktforscher in der Rolle des Produzenten beobachtet werden.

Einzelne Personen bzw. Personengruppen können nicht nur eine Rolle übernehmen, sondern treten während des Transaktionsprozesses häufig in mehreren unterschiedlichen Rollen auf.[109] Um welche Rollen es sich dabei im einzelnen handelt, kann aus den Zeilen von Tab. 5 abgelesen werden. Ein weiterer interessanter Einblick in das Transaktionsverhalten bei Marktforschungsleistungen ergibt sich allerdings, wenn man die *Rollenanzahl* analysiert, die eine Person bzw. Personengruppe im Laufe des Transaktionsprozesses bekleidet. Hierüber gibt die letzte Spalte von Tab. 5 Aufschluß. Deutlich ist zu erkennen, daß über alle untersuchten Transaktionsepisoden hinweg der *Marketingbereich* der *am intensivsten in den Transaktionsprozeß eingebundene Funktionsbereich* ist, da er durchschnittlich 4,2 der fünf relevanten Rollen ausfüllt. Ebenfalls als sehr stark eingebunden können die Bereiche Produktmanagement mit durchschnittlich 3,8 und Marktforschung mit 3,5 Rollenübernahmen gelten. Mit Ausnahme der ausschließlich als Entscheider auftretenden Einkaufs-, Finanz-, Controlling- und Geschäftsbereichsleitung füllen jedoch auch die übrigen bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen als Transaktions-Center-Mitglied identifizierten Funktionsbereiche durchschnittlich zwischen zwei und drei Rollen aus. Die Interaktionen im Transaktions-Center finden demnach zwar innerhalb eines abgegrenzten Personenkreises statt. Die Personen interagieren jedoch in Ausübung unterschiedlicher Rollen.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß der Marketing- und der Marktforschungsbereich sowie das Produktmanagement und die Geschäftsleitung am häufigsten eine Rolle im Transaktions-Center übernehmen. Sie sind gleichzeitig auch die am intensivsten in den Transaktionsprozeß eingebundenen Personen bzw. Personengruppen, da sie durchschnittlich die größte Anzahl Rollen im Transaktionsprozeß bekleiden.

Wie groß der jeweilige Einfluß der einzelnen Rollen bzw. Rollenträger tatsächlich ist und welche Transaktionsatmosphäre sich letztlich aus den Einfluß-

---

[107] Die Marketingabteilung ist in 88%, das Produktmanagement in 92% und die Geschäftsleitung in 95% der Fälle, in denen sie Produzent ist, gleichzeitig Verwender der Marktforschungsinformation.

[108] Vgl. hierzu Kapitel B.II.1.

[109] Vgl. Kapitel D.I.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

beziehungen der Transaktions-Center-Mitglieder ergibt, ist Gegenstand der Analyse des folgenden Kapitels.

2. Die Einflußstruktur im Transaktions-Center

Ein wesentlicher, in Arbeiten zu Transaktionen professioneller Dienstleistungen bisher weitgehend vernachlässigter Aspekt der Analyse des organisationalen Transaktionsverhaltens ist die Untersuchung der Einflußstruktur im Transaktions-Center.[110] Denn die Kenntnis der unterschiedlichen Einflüsse der beteiligten Personen bzw. Rollenträger bedeutet nicht zuletzt für die Anbieter professioneller Dienstleistungen wesentliche Hinweise für eine effektive Kanalisierung ihrer Marketing- und Akquisitionsbemühungen.

Im folgenden wird daher zunächst die Einflußstruktur im Transaktions-Center anhand der unterschiedlichen Einflußstärken der verschiedenen Rollen beschrieben (a). Anschließend wird der Frage nachgegangen, wie sich die Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern gestalten und durch welche Transaktionsatmosphäre das Transaktions-Center dadurch letztlich geprägt ist (b).

a) Deskriptive Befunde zur Einflußstruktur

Aufgrund der Multipersonalität, Multifunktionalität und Multiorganisationalität des Transaktions-Centers stellt die Kenntnis des Einflusses einzelner Transaktions-Center-Mitglieder ein wesentliches Element der Erklärung des Transaktionsverhaltens im Business-to-Business-Bereich dar. Grundsätzlich verkörpert dabei nicht das machtbedingte Einflußpotential einer Person, sondern vielmehr der in der Transaktionsepisode *faktisch ausgeübte Einfluß* die zentrale Variable.[111] Hierbei gilt es zu beachten, daß der faktische Einfluß einer Person keine absolute Größe darstellt, sondern sich nur *relational*, also im Verhältnis

[110] Vgl. Backhaus, K. (1995), S. 74. Lediglich Lynn, S. (1987), S. 125ff. untersucht bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen den Einfluß einzelner Personen, wobei es sich jedoch um eine über alle Phasen hoch aggregierte Betrachtung handelt und nicht klar wird, wie der Einfluß gemessen wurde. Vgl. hierzu auch Kapitel C.II.3.

[111] Vgl. hierzu Kapitel D.I.3. sowie Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978), S. 18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zum Einfluß aller Transaktions-Center-Mitglieder erklären läßt. Als grundlegende Maßgröße kann dabei der attribuierte Einfluß dienen.[112]

Eine valide *Messung des faktischen attribuierten Einflusses* erweist sich vor diesem Hintergrund unter mehreren Aspekten als schwierig. Zum einen wird häufig argumentiert, daß Befragte dazu tendieren, *sich selbst einen höheren Einfluß* zuzuschreiben als den anderen beteiligten Personen. Um diese Problematik zu umgehen wird vorgeschlagen, den attribuierten Einfluß multipel durch Befragung möglichst vieler Transaktions-Center-Mitglieder zu erfassen.[113] Allerdings zeigen empirische Untersuchungen auch, daß obwohl die Befragten dazu tendieren, ihren eigenen Einfluß überzubewerten, sie konsistente Angaben über die Rangreihung der Personen nach ihrem Einfluß, d. h. ihres relativen Einflusses, machen.[114] Aufgrund dieser zu erwartenden Konsistenz der Antworten ist keine bzw. nur eine marginale Verzerrung der Ergebnisse bei Erhebung des attribuierten Einflusses durch Befragung von Schlüsselpersonen zu befürchten. Daher wurde von einer multiplen Erfassung des attribuierten Einflusses abgesehen, die nicht zuletzt zu einem exponentiell steigenden, in der vorliegenden Arbeit nicht mehr bewältigbaren Erhebungsaufwand geführt hätte. Die Erhebung erfolgte dementsprechend als der durch die jeweils befragte Schlüsselperson attribuierte Einfluß der einzelnen Transaktions-Center-Mitglieder.

Als zweites erfordert die Messung des Einflusses eine *relationale Berücksichtigung des Einflusses* aller Transaktions-Center-Mitglieder. Eine Möglichkeit der relationalen Messung bietet dabei die Operationalisierung in Form von Paarvergleichen zwischen dem Einfluß einer Person im Vergleich zu dem der übrigen Transaktions-Center-Mitglieder. Aber auch hier ist aufgrund der mit steigender Transaktions-Center-Größe exponentiell steigenden Zahl nötiger Paarvergleiche eine hohe Belastung der Auskunftspersonen verbunden, was vermutlich die Antwortbereitschaft und damit den Rücklauf erheblich gesenkt hätte. Daher wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung *folgendes Vorgehen* gewählt:

Die Schlüsselpersonen wurden gebeten, auf einer fünf-stufigen Ratingskala Angaben über den in den einzelnen Transaktionsphasen absolut ausgeübten Einfluß verschiedener Rollen zu machen.[115] Als *relevante Rollen* wurden dabei

---

[112] Als attribuierter Einfluß wird die Messung des Einflusses auf Basis der Wahrnehmung der Informanten bezeichnet. Vgl. z. B. March, J. (1956), S. 260.

[113] Vgl. z. B. Spekman, R. (1979), S. 109f. oder Patchen, M. (1974), S. 201.

[114] Vgl. z. B. Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978), S. 19 sowie Fortin, P./ Ritchie, J. (1980), S. 289.

[115] Vgl. hierzu die Fragen C.4, D.5, E.2 und F.2 im Fragebogen im Anhang 4. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß eine Operationalisierung des Einflusses durch Multiple-Item-Skalen nur sehr eingeschränkt zu einer Verbesserung der Qualität

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Einkäufer von Marktforschungsleistungen in Person des Betriebsmarktforschers, die Nutzer bzw. Verwender der Marktforschungsinformation, die Beeinflusser im Transaktions-Center, die Drittparteien sowie die Institutsmarktforscher als Selling-Center-Mitglieder ausgewählt. Der somit für jede dieser Rollen vorliegende, absolut ausgeübte Einfluß wurde für die Zwecke der Auswertung sodann in einen relativen Einfluß transformiert, indem der Einfluß einer Person jeweils am Durchschnitt des Einflusses der anderen Rollen relativiert wurde. Formal läßt sich diese Transformation folgendermaßen darstellen:[116]

$$(1) \qquad RE'_{ijk} = E_{ijk} - \frac{1}{(I-1)} \cdot \sum_{i' \neq i} E_{i'jk}$$

mit RE' = Relativer Einfluß
E = absoluter Einfluß
I = Anzahl beteiligte Rollen
i = Index der beteiligten Rolle
j = Index der Phase
k = Index des Transaktionsprozesses

Der sich ergebende Wert für RE' gibt nun an, inwieweit eine Person einen im Vergleich zu den anderen Personen unterdurchschnittlichen, durchschnittlichen oder überdurchschnittlichen Einfluß ausübt, was einer relationalen Messung des Einflusses gleichkommt.[117] Allerdings entspricht der resultierende Wertebereich von RE' nicht mehr dem ursprünglichen, so daß die relativen Wichtigkeiten durch folgende Lineartransformation wieder auf den *ursprünglichen Wertebereich zurücktransformiert* werden müssen:[118]

---

der Messung im Vergleich zu den üblicherweise eingesetzten Single-Item-Skalen führt. Vgl. z. B. Silk, A./ Kalwani, M. (1982), S. 168ff. Dagegen zeigt sich, daß eine möglichst spezifische, d. h. phasenspezifische Erhebung des Einflusses durchaus zu einer Verbesserung gegenüber einer globalen, über alle Phasen aggregierenden Messung führen kann. Vgl. z. B. Corfman, K. (1991), S. 134 und Silk, A./ Kalwani, M. (1982), S. 179ff. Da ein Fragebogen nur begrenzt Raum bietet, so daß eine phasenspezifische Messung des Einflusses anhand multipler Items im Rahmen der vorliegenden Erhebung unmöglich erschien, wurde der Einfluß einer Person phasenspezifisch auf je einer Single-Item-Skala erfaßt.

[116] Vgl. zu einer analogen Skalentransformation bei Wichtigkeitsbewertungen Franke, N. (1996), S. 125f. und Schneider, M. (1997), S. 137f.

[117] Diese relative Messung des Einflusses ähnelt somit einem Konstantsummenspiel, in dem sich die Einflüsse der einzelnen Rollen zum jeweiligen Gesamteinfluß addieren. Ähnlich gehen auch Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978), S. 19 vor, die eine 100 Punkte-Skala zur Einflußmessung einsetzen, wobei die Beantworter die 100 Punkte zwischen verschiedenen Rollen nach ihrem Einfluß verteilen sollen.

[118] Die angegebene Formel bezieht sich auf eine fünf-stufige Skala. Allgemein lautet die Formel zur Reskalierung $(RE * 0{,}5) + (|n_1 + n_2| * 0{,}5) + n_2$ mit n_1 = niedrigster und n_1 = höchster Skalenwert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(2) $$RE_{ijk} = \frac{1}{2} RE'_{ijk} + 3$$

mit RE = reskalierter relativer Einfluß
RE' = relativer Einfluß
i = Index der beteiligten Personen
j = Index der Phase
k = Index des Transaktionsprozesses

Anschließend wurden die phasenspezifisch erhobenen Werte im Rahmen einer Durchschnittsbildung zu einem *Gesamtwert des relativen Einflusses* einer Person bzw. Rolle über alle Transaktionsphasen, in denen sie beteiligt war, aggregiert:

(3) $$GE_{ik} = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^{J} RE_{ijk}$$

mit GE = Gesamteinfluß
RE = phasenspezifischer relativer Einfluß
J = Anzahl Phasen mit Beteiligung
i = Index der beteiligten Personen
j = Index der Phase mit Beteiligung
k = Index des Transaktionsprozesses

Auf Basis dieser Werte erfolgte abschließend eine *Überprüfung*, inwieweit in den vorliegenden Daten eine *Tendenz zur Überhöhung des eigenen Einflusses* durch die befragten Schlüsselpersonen vorliegt. Hierzu wurde mittels einfaktorieller Varianzanalysen überprüft, ob es in Abhängigkeit der Position der befragten Schlüsselperson zu systematisch unterschiedlichen Angaben über den Einfluß der eigenen Rolle im Vergleich zum Einfluß der anderen Rollen kommt. Hierbei ergab sich bei nur einer der fünf Varianzanalysen ein signifikanter Unterschied im den verschiedenen Rollen attribuierten Einfluß in Abhängigkeit der Beantworter.[119] Eine *systematische Verzerrung* der Ergebnisse ist folglich zwar nicht ausgeschlossen, sie kann ihrer Auswirkung nach jedoch als *sehr gering* bezeichnet werden.

Auf Basis der generierten Indizes für den phasenspezifischen Einfluß und den Gesamteinfluß der einzelnen Rollen ergibt sich der in Abb. 63 dargestellte *deskriptive Befund.* Dabei gilt es zu beachten, daß sich die Angaben über den Einfluß der einzelnen Rollen jeweils nur auf Transaktionsepisoden beziehen, in denen sie beteiligt waren.

---

[119] Dabei schrieben die befragten Schlüsselpersonen der Rolle des Nutzers im Transaktions-Center in Abhängigkeit ihrer Position einen unterschiedlichen Einfluß zu. Ergänzende Einzelvergleiche (Scheffé-Tests) zeigten jedoch, daß sich nur die Angaben von Marktforschungs- und Marketingleitern bezüglich des Einflusses der Nutzer unterscheiden, wobei die Marketingleiter der Rolle des Nutzers einen größeren Einfluß zuschreiben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zunächst einmal zeigt sich deutlich, daß der *Betriebsmarktforscher* mit Ausnahme der Phase der Ergebnisinterpretation in den einzelnen Phasen sowie hinsichtlich des Gesamteinflusses die *einflußreichste Rolle* im Transaktionsprozeß von Marktforschungsleistungen spielt. Der Einfluß schwankt in den einzelnen Phasen dabei nur sehr gering und erreicht seinen Maximalwert in der Phase der Institutsauswahl.

Die *Nutzer* der Marktforschungsinformation üben dagegen in allen Transaktionsphasen einen deutlich geringeren Einfluß aus. Den größten Einfluß haben sie dabei noch in der Phase der Formulierung des Marktforschungsproblems, während sie in den Phasen Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und Ergebnisinterpretation und damit bei der Dienstleistungserstellung die am wenigsten einflußreiche Rolle spielen.

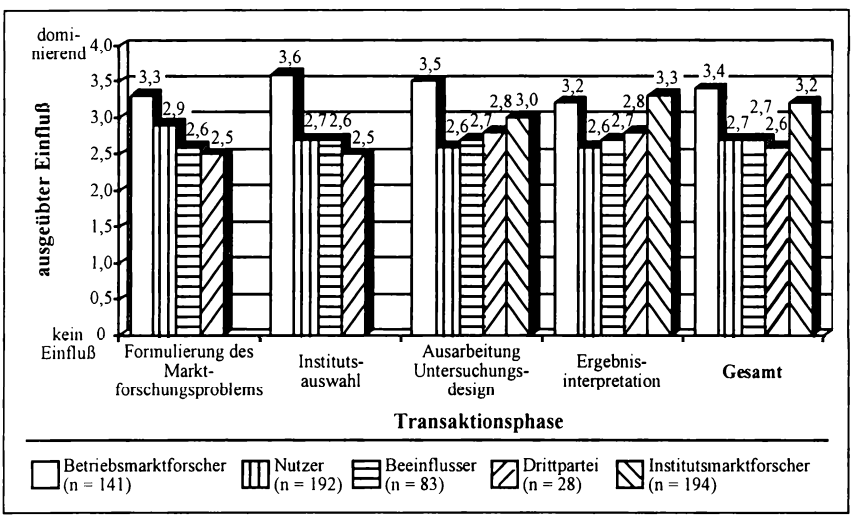


Abb. 63: Phasenspezifischer und Gesamteinfluß der Transaktions-Center-Mitglieder

Ähnlich einflußreich wie die Nutzer sind die im Transaktions-Center vertretenen *Beeinflusser*.[120] Sie machen ihren Einfluß am stärksten in den Phasen der Dienstleistungserstellung geltend, in denen die Nutzer am wenigsten einflußreich sind. Dagegen sind aber auch die *Drittparteien*, sofern sie überhaupt am Transaktions-Center beteiligt sind, überraschend einflußreich. Insbesondere während der Dienstleistungserstellung üben sie nach den Betriebs- und Institutsmarktforschern den größten Einfluß aus.

[120] T-Tests hinsichtlich des Gesamteinflusses der einzelnen Rollen zeigten, daß sich lediglich die Nutzer nicht von den Beeinflusser und diese nicht von den Drittparteien signifikant unterscheiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hinsichtlich des Einflusses der *Institutsmarktforscher* kann schließlich ebenfalls als überraschend gewertet werden, daß ihnen bei der Erstellung der Dienstleistung ein geringerer Einfluß auf die Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und die Ergebnisinterpretation attribuiert wird als den Betriebsmarktforschern. Denn eigentlich ist anzunehmen, daß die externe Beschaffung professioneller Dienstleistungen nicht nur aus Gründen mangelnder Kapazitäten auf Nachfragerseite, sondern auch wegen des auf Anbieterseite verfügbaren Know-hows erfolgt. Geht man davon aus, daß beim vorliegenden Ergebnis keine systematische Verzerrung in den Einflußstärken vorliegt, so kann daraus geschlossen werden, daß die Betriebsmarktforscher als Know-How-Träger die dominierende Rolle im Transaktions-Center einnehmen. Die Selling-Center-Mitglieder sind dagegen nur eingeschränkt dazu in der Lage, ihr Wissen und Know-how in einen hohen Einfluß umzusetzen, was ihnen noch am ehesten während der Ergebnisinterpretation gelingt.

Dieser Befund wirft unmittelbar die Frage auf, in welcher Relation die unterschiedlichen Einflüsse zueinander stehen und welche Transaktionsatmosphäre sich hieraus ergibt.

b) Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern

Es ist weithin unumstritten, daß sich eine Transaktionsaufgabe im Grunde auf zwei Teilaufgaben zurückführen läßt: Zum einen die Problemlösungsaufgabe, zu der die Suche, Entwicklung und Auswahl von Lösungsalternativen zählen. Zum anderen die Konflikthandhabungsaufgabe, die die Erreichung eines Konsenses über die von jedem Transaktionspartner zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen zum Inhalt hat.[121]

Grundsätzlich zeigen empirische Ergebnisse dabei allerdings, daß bei Business-to-Business-Transaktionen von einer *relativ konfliktfreien Transaktionsatmosphäre* ausgegangen werden muß.[122] Dies dürfte zum einen im wohl häufig anzutreffenden Konsens zwischen den Transaktionspartnern hinsichtlich der grundlegenden Lösungsmöglichkeiten der Transaktionsaufgabe sowie der hierzu erforderlichen Lösungsschritte begründet sein. Zum anderen dürften die Transaktionspartner ein gemeinsames Interesse daran haben, die Transaktionsaufgabe für alle Seiten gleichermaßen erfolgreich abzuwickeln, da es nur dann zu zukünftigen Transaktionen kommen oder eine stabile Geschäftsbeziehung

---

[121] Vgl. hierzu Kapitel D.I.3., Gemünden, H. (1981), S. 19ff., Gemünden, H. (1980), S. 26 sowie ähnlich auch Kraus, A. (1986), S. 26f. und Kratz, J. (1975), S. 162.

[122] Vgl. Vgl. Westbrook, K. (1996), S. 284, Koch, F.-K. (1987), S. 517ff., Gemünden, H. (1981), S. 140, Kratz, J. (1975), S. 241, Patchen, M. (1974), S. 216.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

entstehen kann, die aufgrund der Lern- und Anpassungsprozesse für beide Seiten Vorteile mit sich bringt.[123]

Dementsprechend kann nicht von grundsätzlich *gegenläufigen Interessenlagen* und sich unvereinbar gegenüberstehenden Zielsetzungen der Transaktionspartner und damit von der Existenz einer konfliktträchtigen Transaktionsatmosphäre ausgegangen werden. Vielmehr steht ein kooperatives Verhalten zu erwarten, indem sich zwischen den interagierenden Transaktionspartnern, die gemeinsame Interessen verfolgen, gewissermaßen *Einflußkoalitionen* bilden und so eine konfliktarme, kooperative Transaktionsatmosphäre entsteht. Dies dürfte insbesondere zwischen dem Buying Center und den von diesem in den Transaktionsprozeß eingeschalteten Drittparteien, aber auch wie bereits erwähnt zwischen Buying- und Selling Center der Fall sein. Wir formulieren daher:

H_{27} *Die Einflußbeziehungen zwischen den Subgruppen des Transaktions-Centers sind weniger durch konfligierende als durch komplementäre Einflußpositionen geprägt und die Transaktionsatmosphäre dementsprechend eher kooperativ als konfliktär.*

Die *Überprüfung der Hypothese*, ob tatsächlich eine tendenziell kooperative Transaktionsatmosphäre zur Bewältigung der Transaktionsaufgabe entsteht, kann anhand der Einflußstruktur im Transaktions-Center erfolgen.[124] Denn im Fall der Existenz gegenläufiger Interessenlagen zwischen den Subgruppen des Transaktions-Centers müßten die Einflußpositionen der einzelnen Gruppen zueinander in einer Konkurrenzbeziehung stehen, indem ein steigender Einfluß einer Gruppe zu Lasten eines sinkenden Einflusses einer anderen Gruppe geht. Im Falle gleich ausgerichteter Interessen müßten die jeweiligen Einflüsse der einzelnen Gruppen hingegen kompatibel sein, so daß ein hoher Einfluß zweier oder mehrerer Gruppen kombinierbar ist. Die Überprüfung der Hypothese erfolgt daher durch Bestimmung der Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Einflußstärken des Buying Center, des Selling Center und der Drittparteien.[125] Der sich ergebende Befund ist in Abb. 64 wiedergegeben.

Es zeigt sich zunächst ganz deutlich, daß zwischen dem Einfluß des *Buying- und des Selling Center* eine große, hoch signifikante negative Korrelation von

---

[123] Vgl. z. B. Gemünden, H./ Heydebreck, P. (1994), S. 259ff., Woodside, A./ Wilson, E./ Milner, P. (1992), S. 265f., Kaas, K./ Schade, C. (1995), S. 1082, Hakånsson, H. (1982), S. 18 und S. 21f., Ford, D. (1984), S. 101f., Ford, D. (1982), S. 289 sowie Kapitel D.I.3.

[124] Vgl. hierzu das analoge Vorgehen bei Witte, E. (1982a), S. 172f., Witte, E. (1982b), S. 433f. und Witte, E. (1981a), S. 284ff.

[125] Zur Bestimmung der Einflußstärke des Buying Center wurde der Mittelwert der Einflußstärken der dem Buying Center zugehörigen Personen berechnet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

r = -0,68 vorliegt. Ein hoher Einfluß des Buying Center (Selling Center) hängt folglich eng mit einem niedrigen des Selling Center (Buying Center) zusammen. Dies bedeutet, daß es der einen Partei nicht möglich ist, ihren Einfluß auszuweiten ohne den der anderen Partei deutlich einzuschränken. Die Einflußpositionen von Selling Center und Buying Center sind somit gegenläufig, so daß entgegen der Vermutung nicht von einer kooperativen, sondern tendenziell von einer konfliktären Beziehung zwischen diesen beiden Gruppen ausgegangen werden muß. Allerdings ist die Beziehung auch nicht absolut konfliktär,[126] sondern es existiert zumindest eine gewisse, wenn auch sehr eingeschränkte Komplementarität der Einflüsse, so daß eine Erhöhung des Einflusses des Buying Center nicht automatisch zu einem geringeren Einfluß des Selling Center führt. Hierbei kann es sich beispielsweise um das Einverständnis hinsichtlich möglicher grundlegender Problemlösungen handeln.

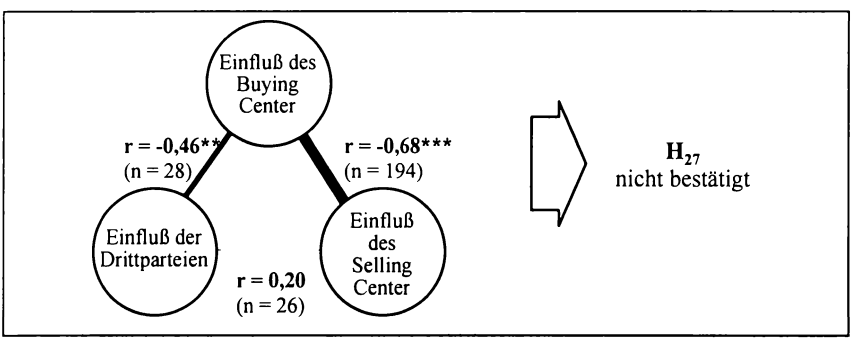


Abb. 64: Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern[127]

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Beziehung zwischen *Buying Center und Drittparteien.* Auch hier ist die Beziehung der beiden Gruppen durch eine signifikante negative Korrelation von r = -0,46 geprägt. Dieser Wert ist als sehr hoch zu werten, da er auf Basis von nur 28 auswertbaren Fällen, in denen Drittparteien am Transaktions-Center beteiligt waren, basiert. Obwohl die Drittparteien von den Nachfragern in den Transaktionsprozeß eingeschaltet werden, bilden sie keine Einflußkoalition mit diesen. Vielmehr ist auch zwischen diesen beiden Parteien eine gewisse, wenn auch wiederum keine absolute, Gegenläufigkeit der Einflußpositionen vorhanden, die eine der Hypothese widersprechende, tendenziell konfliktäre Beziehung repräsentiert.

---

[126] Von der Existenz einer absolut konfliktären Beziehung zwischen Buying- und Selling Center hätte nur bei Vorliegen einer Korrelation von r = -1 gesprochen werden können, da nur dann jede Einflußsteigerung einer zur Einflußsenkung der anderen Seite geführt hätte.

[127] In Anlehnung an Witte, E. (1982a), S. 173.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lediglich die Beziehung zwischen *Drittparteien und Selling Center* kann in ihrer Tendenz als hypothesenkonform gewertet werden. Mit Vorliegen einer Korrelation von r = 0,20, die folglich über das richtige Vorzeichen verfügt, zeigt sich, daß beide Parteien noch am ehesten gemeinsam ihren Einfluß ausüben. Ein hoher Einfluß der Drittparteien ist voll mit einem hohen Einfluß des Selling Center vereinbar. Da die gefundene Korrelation jedoch nicht signifikant ist, kann der Befund nicht ohne weiteres auf die Grundgesamtheit übertragen werden.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß *Hypothese* H_{27} als *falsifiziert* angesehen werden muß. Die Beziehungen der Transaktionspartner im Transaktions-Center sind weniger durch komplementäre als konfligierende Einflußpositionen geprägt so daß eine eher *konfliktäre* als kooperative *Transaktionsatmosphäre* bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen diagnostiziert werden muß. Insgesamt widersprechen sich die Einflußpositionen der einzelnen Gruppen jedoch nicht absolut, sondern es besteht eine gewisse Komplementarität, die die Vereinbarkeit mehrerer einflußreicher Gruppen im Transaktions-Center zumindest in gewissen Grenzen möglich erscheinen läßt.

3. Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center

Wesentliches Merkmal kollektiver Transaktionsprozesse von professionellen Dienstleistungen sind die zwischen den beteiligten Personen ablaufenden Interaktionen, die sich auf die Problemlösungs- und die Konflikthandhabungsaufgabe beziehen können.[128] Neben den bereits häufig untersuchten Interaktionsformen und -inhalten rückt damit vor allem die Frage nach dem Interaktionsgrad im Transaktions-Center in den Mittelpunkt des Interesses.

Im folgenden wird daher zunächst die globale und die phasenspezifische Ausprägung des Interaktionsgrades im Transaktions-Center beschrieben (a) bevor daran anschließend dessen Kontextabhängigkeit analysiert wird (b).

a) Phasenspezifische Variation des Interaktionsgrades

Der Interaktionsgrad wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht wie in zahlreichen Studien üblich auf die Anbieter-Nachfrager-Dyade sowie spezifische Inhalte und Formen der Interaktion, wie z. B. im Rahmen der Ver-

[128] Vgl. hierzu Kapitel D.I.3. sowie zur Zerlegung der Transaktionsaufgabe in eine Problemlösungs- und eine Konflikthandhabungsaufgabe Gemünden, H. (1980), S. 26 und Gemünden, H. (1981), S. 19ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

handlungsforschung, eingeschränkt. Vielmehr wurde der Versuch unternommen, ihn auf das Transaktions-Center als relevante Handlungseinheit zu beziehen und sowohl Konflikthandhabungs- wie auch Problemlösungsinteraktionen zu berücksichtigen.[129] Der Interaktionsgrad wurde daher verstanden als die Intensität der Zusammenarbeit der am Transaktions-Center beteiligten Personen.

Die *Operationalisierung des Interaktionsgrades* erfolgte durch Bildung eines *Index*, da eine direkte Frage nach dem Interaktionsgrad im Transaktions-Center in den einzelnen Phasen wohl kaum zu sinnvollen Angaben durch die Befragten geführt hätte. Die beiden grundlegenden Determinanten des Interaktionsgrades sind dabei zum einen die Anzahl der innerhalb einer Gruppe interagierenden Personen und zum anderen die jeweilige Intensität ihrer Beteiligung an den Interaktionen.[130] Als Basis der Indexbildung dienten dementsprechend fünfstufige Ratingskalen, die für die einzelnen Personen bzw. Rolleninhaber die Intensität ihrer Beteiligung an den Interaktionen im Transaktions-Center getrennt für die einzelnen Transaktionsphasen erfaßten. Da somit sowohl Informationen über die phasenspezifische Beteiligungsintenität der einzelnen Personen als auch über die Zahl der in der jeweiligen Phase interagierenden Personen vorliegen, sind die beiden Determinanten des Interaktionsgrades für jede Transaktionsphase bestimmt.

Im nächsten Schritt mußte eine *Aggregation der zugrundeliegenden Skalen* zu einem Gesamtwert des Interaktionsgrades erfolgen. Die einfachste Art der Aggregation durch Bildung eines Durchschnittswerts der einzelnen Skalenwerte schied dabei aus, da sie zur Eliminierung des Einflusses der Personenzahl auf den Interaktionsgrad geführt hätte. Eine simultane Berücksichtigung der in der jeweiligen Phase beteiligten Personenzahl sowie der Intensität der Beteiligung an den Interaktionen kann vielmehr dadurch erfolgen, daß für jede Phase die Skalenwerte der Beteiligungsintensität aller beteiligten Personen multipliziert werden. Damit ergibt sich folgende Formel zur *Berechnung des Interaktionsgrades* pro Phase:

$$(4) \qquad PIG_{jk} = \prod_{i=1}^{n} BI_{ijk}$$

mit PIG = phasenspezifischer Interaktionsgrad
BI = Beteiligungsintensität
i = Index der beteiligten Personen
j = Index der Phase
k = Index des Transaktionsprozesses

[129] Vgl. hierzu Kapitel D.I.3.

[130] Vgl. Kapitel D.I.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mit steigender Anzahl der in einer Phase am Transaktions-Center beteiligten Personen steigt gemäß dieser Formel die Anzahl der in die Berechnung eingehenden Multiplikatoren. Aufgrund des Wertebereichs der zugrundeliegenden Skalen steigt damit auch zwingend der Gesamtwert des Interaktionsgrades für jede Phase,[131] so daß die Forderung nach Berücksichtigung der Anzahl der interagierenden Transaktions-Center-Mitglieder erfüllt ist. Ebenfalls zu einem höheren Wert des Interaktionsgrades führt eine steigende Beteiligungsintensität der einzelnen Person. In allen Fällen, in denen lediglich *eine Person* als Transaktions-Center-Mitglied beobachtet werden konnte, wird zudem der *Wert des Interaktionsgrades gleich Null* gesetzt, da eine Person nicht mit sich selbst interagieren kann und keine Interaktionen mit weiteren Beteiligten vorliegen.

Der *Wertebereich* des so gemessenen phasenspezifischen Interaktionsgrades reicht folglich von Null (keine Interaktionen) bis unendlich, wobei ein steigender Wert einen höheren Interaktionsgrad im Transaktions-Center bedeutet.[132]

Um eine aggregierte Aussage über den Interaktionsgrad im Transaktions-Center über den gesamten Transaktionsprozeß machen zu können, wurden abschließend die phasenspezifischen Interaktionsgrade im Rahmen einer Durchschnittsbildung zu einem *Gesamtinteraktionsgrad* zusammengefaßt, der den gleichen Wertebereich wie der phasenspezifische Interaktionsgrad umfaßt:

$$(5) \qquad IGk = \frac{1}{4}\sum_{j=1}^{4}(PIGjk) = \frac{1}{4}\sum_{j=1}^{4}\left(\prod_{i=1}^{n} BIijk\right)$$

mit IG = Gesamtwert Interaktionsgrad — i = Index der beteiligten Personen
PIG = phasenspezifischer Interaktionsgrad — j = Index der Phase
BI = Beteiligungsintensität — k = Index des Transaktionsprozesses

[131] Um die Anzahl der beteiligten Personen bei der Berechnung des Interaktionsgrades mit berücksichtigen zu können, wurde der Wertebereich der einzelnen personenbezogenen Skalen der Beteiligungsintensität von 5 („sehr intensiv beteiligt") bis zum Wert 1 („nicht beteiligt") gewählt. Ist eine Person in einer Phase nicht beteiligt erhält sie dementsprechend den Skalenwert 1, während die beteiligten Personen mindestens den Wert 2 erhalten. Jeder zusätzlich in die Berechnungsvorschrift eingehende Multiplikator hat somit mindestens den Wert 2, so daß sich auch der Gesamtwert des Interaktionsgrades mit steigender Personenzahl in jedem Fall erhöht.

[132] Aufgrund der Anlage der Erhebung erreicht der Interaktionsgrad im vorliegenden Fall einen (theoretischen) Maximalwert von 3125. Dieser ergibt sich, da für maximal fünf verschiedene beteiligte Personen oder Personengruppen eine Erfassung der Beteiligungsintensität auf einer einzelnen Skala erfolgen konnte. Der Maximalwert des Interaktionsgrades wäre demnach dann erreicht worden, wenn auf allen fünf Skalen der Maximalwert von fünf angegeben worden wäre ($5^5 = 3125$). Als höchster beobachteter Wert ergab sich in der vorliegenden Untersuchung ein Interaktionsgrad von 1600.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nachdem nun die Berechnungsvorschriften festgelegt sind, können die Interaktionsgrade für jeden der analysierten Transaktionsprozesse berechnet werden. Die Darstellung des deskriptiven Befundes zum Interaktionsgrad findet sich in Abb. 65.

Besonders interessant ist dabei zunächst der sich aus einem Vergleich mit der U-förmigen Größenvariation des Transaktions-Centers (vgl. Abb. 54) ergebende Befund, daß sich der Interaktionsgrad quasi umgekehrt zur Größe verhält, indem er kontinuierlich bis zu seinem Maximalwert bei der Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns ansteigt und danach wieder abfällt. Die Größe des Transaktions-Centers für sich sagt folglich noch nichts über die Notwendigkeit aus, in einer bestimmen Intensität zu interagieren und z. B. Informationen auszutauschen.

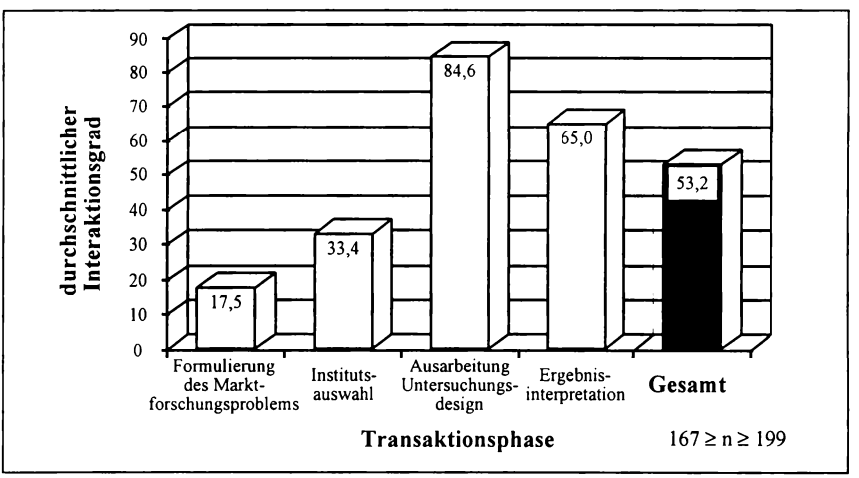


Abb. 65: Durchschnittlicher phasenspezifischer und aggregierter Interaktionsgrad[133]

Im einzelnen ist klar zu erkennen, daß der Interaktionsgrad während der *Formulierung des Marktforschungsproblems* noch relativ gering ist. Offensichtlich müssen in dieser Phase noch keine intensiven Kontakte zwischen den Transaktions-Center-Mitgliedern erfolgen. Möglicherweise handelt es sich bei der Formulierung des Marktforschungsproblems um eine weitgehend routinisierte Aktivität, die nur einen geringen Grad an Interaktionen zwischen den

[133] Die phasenspezifische Darstellung basiert auf der getrennten Wiedergabe der Teilphasen der Phase der Dienstleistungserstellung Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und Ergebnisinterpretation. Für die Analyse der Kontextabhängigkeit des Interaktionsgrades im folgenden Kapitel wird aufgrund der besseren Vergleichbarkeit zu den Ergebnissen der Integrationsstruktur auf die zusammengefaßte Phase Dienstleistungserstellung Bezug genommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Beteiligten erfordert. Zudem dürfte eine intensivere Interaktion deshalb nicht nötig sein, da die genaue Konkretisierung der Dienstleistung erst nach der Anbieterauswahl im Rahmen der Dienstleistungserstellung erfolgt.

Ein deutlicher Anstieg des Interaktionsgrades ist in der Phase der *Institutsauswahl* feststellbar.[134] Zur Auswahl eines Transaktionspartners ist demnach eine intensivere Interaktion zwischen den Transaktions-Center-Mitgliedern als bei der Formulierung des Marktforschungsproblems unumgänglich. Sein Maximum erreicht der Interaktionsgrad allerdings während der ersten Teilphase der Dienstleistungserstellung, der *Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns*. Hier ist die intensivste Interaktion aller Beteiligten nötig, wodurch eindrucksvoll die herausragende Stellung der interaktiven Dienstleistungsproduktion als kennzeichnendes Merkmal von Dienstleistungen unterstrichen wird. Dies wird zudem durch den ebenfalls sehr hohen Interaktionsgrad während der zweiten Teilphase der Dienstleistungserstellung, der *Ergebnisinterpretation*, bestätigt. Eine Produktion professioneller Dienstleistungen, die im Falle von Marktforschungsleistungen mit Ausnahme der Aktivitäten der Marktforschungsinstitute in ihrem Back-Office-Bereich vor allem im Rahmen der Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und der Ergebnisinterpretation erfolgt, erfordert demnach eine sehr intensive Interaktion der Transaktions-Center-Mitglieder.

Die Darstellung des Gesamtwerts des Interaktionsgrades erfolgt in erster Linie aus Gründen der Vollständigkeit. Eine sinnvolle Interpretation des absoluten Wertes oder Durchschnitts des Interaktionsgrades ist jedoch nur eingeschränkt möglich. Aussagekräftige Deutungen ergeben sich vielmehr erst, wie eben gezeigt, durch einen Vergleich zwischen den einzelnen Transaktionsphasen oder durch einen Vergleich der Interaktionsgrade verschiedener Transaktionsprozesse, die durch ihre jeweils spezifische Beschaffungssituation geprägt sind. Im nächsten Kapitel erfolgt daher die Analyse der Kontextabhängigkeit des Interaktionsgrades.

b) Kontextabhängigkeit des Interaktionsgrades

Die Darstellung der Kontextabhängigkeit beschränkt sich auf die aufgabenbezogenen Variablen der Beschaffungssituation, da weder sinnvolle Hypothesen zum Einfluß des unternehmensbezogenen Kontextfaktors Spezialisierungsgrad vorlagen noch eine explorative Analyse des diesbezüglichen Zusammenhangs eindeutige Muster erkennen ließ. Im folgenden wird daher überprüft,

[134] Eine Überprüfung der Unterschiede der Interaktionsgrade der jeweils aufeinanderfolgenden Phasen mittels t-Tests für abhängige Stichproben ergab, daß sich alle sukzessiven Phasen signifikant voneinander unterscheiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

inwieweit sich Einflüsse der Kaufklasse und des Risikos auf den Interaktionsgrad bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen ergeben.

aa) Kaufklasse

Hinsichtlich des Einflusses der *Kaufklasse* kann zunächst vermutet werden, daß in Wiederkaufsituationen ein stärker auf das Wesentliche beschränktes Interaktionsverhalten stattfindet als in Situationen mit Neukaufcharakter. Da bereits Erfahrungen mit der entsprechenden Problemstellung und Transaktionsaufgabe vorliegen, verfügen die Transaktions-Center-Mitglieder über ein Handlungsrepertoire, das stark routinisiert sein kann, so daß weniger intensive Abstimmungen und Interaktionen zwischen den Transaktions-Center-Mitgliedern zur Bewältigung der Transaktionsaufgabe erforderlich sind.[135] Dagegen ist in Situationen mit Neukaufcharakter eine intensive Informationssuche zu erwarten, die sich nicht zuletzt in intensiven Interaktionen zwischen Buying- und Selling-Center-Mitgliedern und damit einem hohen Interaktionsgrad niederschlägt.[136] Wir können dementsprechend folgende allgemeine Hypothese formulieren:

H_{28} *Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation.*

Die Notwendigkeit zu verstärkten Interaktionen innerhalb des Transaktions-Centers in Neukaufsituationen wird dabei insbesondere in der Phase der *Dienstleistungserstellung* virulent.[137] Denn hier muß für eine neuartige Problemstellung eine Leistungsspezifikation erstmals detailliert erarbeitet werden, wozu intensive Kontakte vor allem zwischen Buying- und Selling-Center-Mitgliedern nötig sind. Aber auch bei der *Institutsauswahl* dürfte ein zunehmender Neukaufcharakter zu intensiveren Interaktionen führen, da der Auswahl eines qualifizierten Anbieters, mit dem im weiteren Prozeßverlauf die Erarbeitung einer adäquaten Problemlösung möglich ist, eine herausragende Bedeutung zukommt.[138] Im Rahmen der *Formulierung des Marktforschungsproblems* er-

---

[135] Vgl. z. B. Koch, F.-K. (1987), S. 421ff., Kraus, A. (1986), S. 89.

[136] Vgl. Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), S. 56 oder Grønhaug, K. (1975a), S. 20.

[137] Für die Überprüfung der Kontextabhängigkeit wurden die Phasen Ausarbeitung des Untersuchungsdesign und Intepretation wieder zur Phase der Dienstleistungserstellung zusammengezogen, indem der Durchschnittswert des Interaktionsgrades der beiden Phasen gebildet wurde. Zur Komposition der Dienstleistungserstellung aus diesen beiden Phasen vgl. Kapitel H.I.3.a).

[138] Für diese Hypothese spricht auch der bei der Analyse des Auswahlprozesses festgestellte Befund, daß die Nachfrager mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

scheint es wahrscheinlich, daß in Situationen mit Neukaufcharakter, in denen wenig Erfahrungen mit der entsprechenden Problemstellung vorliegen, eine geringe Problemevidenz die ohnehin gegebene Konkretisierungsproblematik bei professionellen Dienstleistungen noch erhöht und die Spezifikation der erforderlichen Leistung daher erschwert wird.[139] Auch hier ist deshalb wohl davon auszugehen, daß mit zunehmendem Neukaufcharakter die Formulierung des Marktforschungsproblems weniger routinisiert abläuft, sondern einen intensiven Austausch der Transaktions-Center-Mitglieder zur anfänglichen Konkretisierung der erforderlichen Leistung nötig ist, die als Basis für eine Angebotseinholung dient. Damit ergeben sich die folgenden phasenspezifisch detaillierten Hypothesen:

Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation...

$H_{28.1}$ *... bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.*

$H_{28.2}$ *... in der Phase der Institutsauswahl.*

$H_{28.3}$ *... in der Phase der Dienstleistungserstellung.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte mittels Produkt-Moment-Korrelationen zwischen dem Indexwert des Interaktionsgrades und dem *Kaufkont*-Index, der die Kaufklasse wiedergibt. Es ergibt sich der in Abb. 66 dargestellte Befund.

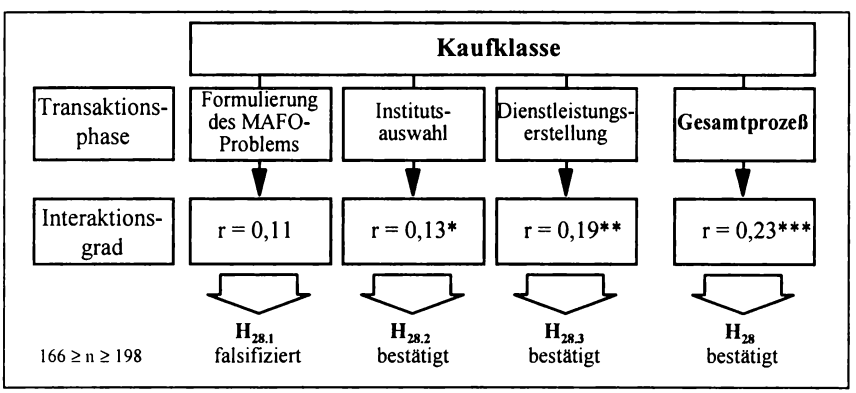


Abb. 66: Zusammenhang zwischen Kaufklasse und Interaktionsgrad[140]

---

fungssituation zu einem großen, offenen Choice Set mit sinkendem Anteil an In-Suppliern tendieren. Vgl. Kapitel G.III.2.

[139] Zur Problematik der fehlenden Problemevidenz bei der Beschaffung von Dienstleistungen vgl. Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 506ff.

[140] Zur Überprüfung der Kontextabhängigkeit des Interaktionsgrades wurden die Interaktionsgrade der Phasen Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns sowie Ergebnis-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In der über alle Transaktionsphasen aggregierten Betrachtung zeigt sich dabei deutlich, daß mit zunehmendem Neukaufcharakter der Beschaffungssituation der Interaktionsgrad ansteigt. Neuartige Transaktionsaufgaben machen demnach intensive Interaktionen zwischen den Transaktions-Center-Mitgliedern erforderlich. *Hypothese* H_{28} kann *voll bestätigt* werden.

Die detaillierte phasenspezifische Betrachtung zeigt zudem, daß mit zunehmendem Neukaufcharakter insbesondere die Interaktionen während der Dienstleistungserstellung zunehmen, so daß *Hypothese* $H_{28.3}$ *voll bestätigt* wird. Ebenfalls bestätigt wird *Hypothese* $H_{28.2}$. Die Auswahl eines qualifizierten Marktforschungsinstituts in einer Beschaffungssituation mit Neukaufcharakter erfolgt unter intensiveren Interaktionen der Transaktions-Center-Mitglieder als in einer Wiederkaufsituation. *Falsifiziert wird* hingegen *Hypothese* $H_{28.1}$. Zwar zeigt der Korrelationskoeffizient eine hypothesenkonforme Kovariation von Kaufklasse und Interaktionsgrad, jedoch ist er nur auf dem 6%-Niveau signifikant. Damit kann nicht mit hinreichender Sicherheit auf das tatsächliche Vorliegen eines entsprechenden Zusammenhangs in der Grundgesamtheit geschlossen werden. Denkbar ist somit auch, daß die Formulierung des Marktforschungsproblems nur einen bestimmten relativ geringen Interaktionsgrad erfordert und auch in Neukaufsituationen weitgehend routinisiert und ohne steigenden Interaktionsgrad möglich ist. Die beiden Befunde zur Phase der Formulierung des Marktforschungsproblems und zur Dienstleistungserstellung verdeutlichen zusammen somit nochmals, daß mit abnehmender Erfahrung die eigentliche Bestimmung und Erarbeitung der gewünschten Dienstleistung erst nach der Anbieterauswahl in intensiver Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgt.

bb) Wahrgenommenes Risiko

Das wahrgenommene Risiko spiegelt grundsätzlich die mit einer bestimmten Transaktionsaufgabe verbundene Bedeutung und/oder Unsicherheit wider. Mit steigender Bedeutung der Transaktionsaufgabe dürfte sich dabei in der Regel ein höheres Engagement der beteiligten Personen und damit ein höherer Interaktionsgrad ergeben. Aber auch mit zunehmender Unsicherheit ist zu erwarten, daß die beteiligten Personen an einem intensiveren Informationsaustausch untereinander interessiert sind, was zu einem Anstieg des Interaktionsgrades führt.[141] Wir können damit folgende generelle Hypothese aufstellen:

---

interpretation wiederum im Zuge einer Durchschnittsbildung zum Interaktionsgrad während der Dienstleistungserstellung zusammengefaßt.

[141] Vgl. auch Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), S. 511 und Håkansson, H./ Östberg, C. (1975), S. 116.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H_{29} *Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko.*

Dabei dürfte sich mit steigendem Risiko der Beschaffungssituation bereits in der Phase der *Formulierung des Marktforschungsproblems* ein steigender Interaktionsgrad ergeben. Denn zum einen zieht ein mit der Transaktionsaufgabe verbundenes steigendes Risiko eine größere Zahl am Transaktions-Center beteiligter Personen nach sich,[142] die sich aufgrund ihrer Betroffenheit intensiv an der Formulierung des Marktforschungsproblems beteiligen werden. Zum anderen dürften intensive Interaktionen im Transaktions-Center zur Ausformulierung des Marktforschungsproblems zum Abbau der Unsicherheit beitragen. Aufgrund der in risikoreichen Beschaffungssituationen häufig gegebenen hohen unternehmenspolitischen Bedeutung ist des weiteren davon auszugehen, daß sich die Buying-Center-Mitglieder intensiv in der *Auswahlphase* engagieren, um möglichst alle relevanten Informationen über die potentiellen Anbieter zu erhalten und eine sorgfältige Auswahlentscheidung zu treffen.[143] Darüber hinaus ist mit riskanten Beschaffungssituationen oft auch ein hoher Auftragswert verbunden, so daß die Anbieter im Rahmen des Auswahlprozesses sehr stark daran interessiert sein werden, alle von den Nachfragern gewünschten Informationen bereitzustellen und intensiv mitzuwirken. Folglich ist anzunehmen, daß auch in der Phase der Institutsauswahl mit steigendem Risiko ein steigender Interaktionsgrad im Transaktions-Center einhergeht. Da erst während der *Dienstleistungserstellung* die letztendliche Festlegung der Dienstleistung erfolgt, ist schließlich anzunehmen, daß diese Notwendigkeit des Informationsaustausches und besonderem Engagements der Transaktions-Center-Mitglieder in risikoreichen Beschaffungssituationen auch in dieser Phase Bestand hat. Wir formulieren daher:

Der Interaktionsgrad im Transaktions-Center steigt mit zunehmendem Beschaffungsrisiko...

$H_{29.1}$ *...bei der Formulierung des Marktforschungsproblems.*

$H_{29.2}$ *...in der Phase der Institutsauswahl.*

$H_{29.3}$ *...in der Phase der Dienstleistungserstellung.*

Die *Hypothesen* wurden mit Produkt-Moment-Korrelationen zwischen dem Index des Interaktionsgrades und dem Index des wahrgenommenen Risikos *überprüft*, wobei sich der in Abb. 67 zusammengefaßte Befund ergab.

---

[142] Vgl. hierzu Kapitel H.I.4.b)aa).

[143] Für diese Hypothese spricht auch der bei der Analyse des Auswahlprozesses festgestellte Befund, daß die Nachfrager in risikoreichen Beschaffungssituation zu einem großen, offenen Choice Set mit sinkendem Anteil an In-Suppliern tendieren. Vgl. Kapitel G.III.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Insgesamt zeigen die einzelnen Korrelationen ein eindeutiges Ergebnis. Sowohl bezüglich der über den Gesamtprozeß aggregierten Betrachtung wie auch hinsichtlich der phasenspezifischen Analyse kann festgehalten werden, daß sich tatsächlich mit zunehmendem Risiko eine höhere Interaktionsintensität im Transaktions-Center einstellt. Alle *Hypothesen können somit voll bestätigt* werden. Als risikoreicher empfundene Transaktionen von Marktforschungsleistungen finden in allen Transaktionsprozeßphasen unter intensiveren Interaktionen der Transaktions-Center-Mitglieder statt.

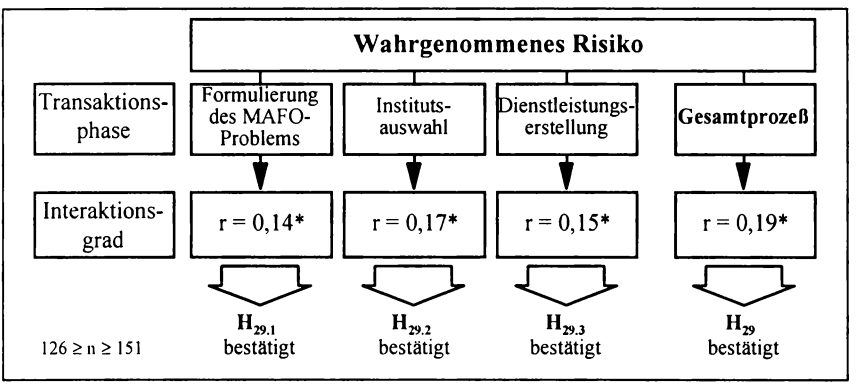


Abb. 67: Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Risiko und Interaktionsgrad

Bezüglich des Einflusses der Beschaffungssituation auf den Interaktionsgrad kann somit resümierend *festgehalten werden*, daß ein zunehmender Neukaufcharakter wie auch ein zunehmendes Risiko der Beschaffungssituation zu intensiveren Interaktionen im Transaktions-Center führt. Im Unterschied zur Integrationsstruktur des Transaktions-Centers, die stärker durch das Risiko als die Kaufklasse beeinflußt ist,[144] hängt der Interaktionsgrad im Transaktions-Center allerdings in höherem Maße von der Kaufklasse ab. Der Interaktionsgrad während der Institutsauswahl ist als Ausnahme durch das Risiko und nicht die Kaufklasse geprägt.

4. Aufgabenteilung zwischen den Transaktionspartnern

Transaktionen professioneller Dienstleistungen sind interaktiv zwischen Anbieter und Nachfrager zu bewältigende, arbeitsteilige Prozesse. Mit dieser Arbeitsteiligkeit verbunden ist die Frage, welche zu erfüllenden Teilaufgaben schwerpunktmäßig vom Anbieter, welche vom Nachfrager und welche in ge-

[144] Vgl. hierzu die empirischen Ergebnisse in Kapitel H.I.4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

meinsamer Interaktion durch die Transaktionspartner erbracht werden. Je nach Träger des Prozesses können dann z. B. Prozesse mit Anbieterdominanz, mit Nachfragerdominanz und solche mit ausgewogener Arbeitsteilung unterschieden werden.[145] Dies wirft die Frage auf, ob sich in Abhängigkeit der Form der Arbeitsteilung auch bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen entsprechende unterscheidbare Typen von Interaktionsprozessen identifizieren lassen und welche Auswirkung sie gegebenenfalls auf die Transaktions-Center-Struktur haben. Im folgenden wird daher erläutert, wie auf Basis der Aufgabenteilung Typen von Interaktionsprozessen identifiziert wurden (a), und welche Stellung die verschiedenen Typen als intervenierende Variable zwischen Beschaffungssituation und Transaktions-Center-Struktur einnehmen (b).

a) Identifikation von Interaktionsprozeßtypen

Die *Identifikation der Prozeßtypen* auf Basis der Art der Aufgabenteilung erfolgte durch folgendes Vorgehen. Die Befragten wurden gebeten, für zehn elementare Teilaufgaben der Transaktion von Marktforschungsleistungen anzugeben, ob die Durchführung der jeweiligen Teilaufgabe dem Nachfrager oder dem Anbieter obliegt oder ob sie in Interaktion erarbeitet wird.[146] Auf Basis dieser Informationen erfolgte eine Gruppierung der analysierten Transaktionsprozesse, die durch eine *Clusteranalyse* methodisch gestützt wurde, und die zu einer Einteilung der analysierten Transaktionsprozesse in *drei Cluster* führte.[147]

Die inhaltliche Interpretation der resultierenden drei Cluster sowie deren Benennung stellt das zentrale Problem der Clusteranalyse dar. Sie läßt sich jedoch unterstützen, indem man die Interaktionsprozeßtypen durch ein Profil der Auf-

---

[145] Vgl. z. B. Gemünden, H. (1980), S. 26, Gemünden, H. (1981), S. 280f. sowie Kapitel D.II.1.b).

[146] Vgl. Frage B.2 im Fragebogen im Anhang 4. Zu den Teilaufgaben der Transaktion von Marktforschungsleistungen vgl. Kapitel H.I.3.a).

[147] Als Fusionierungsalgorithmus der Clusteranalyse wurde das konservative Ward-Verfahren eingesetzt. Als Distanzmaß wurde die City-Block-Distanz gewählt. Die Bestimmung der Clusteranzahl erfolgte anhand des Elbow-Kriteriums. Zur Clusteranalyse vgl. Backhaus, K. et al. (1994), S. 260ff. Eine anschließende Überprüfung der Güte der Gruppenbildung mittels Diskriminanzanalyse zeigte mit kanonischen Korrelationskoeffizienten von C = 0,79 und C = 0,76 eine hohe Güte der Clusterung. Hochsignifikante Werte von Wilks' Lambda zeigen zudem, daß sich die aus den Diskriminanzfunktionen errechneten Gruppenmittelwerte auch in der Grundgesamtheit unterscheiden. Eine abschließende Klassifikation der Fälle auf Basis der Diskriminanzfunktion ergibt, daß 93% der Fälle dem richtigen Cluster zugeordnet werden. Zur Diskriminanzanalyse vgl. Brosius, G./ Brosius F. (1995), S. 771ff. und Backhaus, K. et al. (1994), S. 90ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gabenteilung bei den einzelnen Aktivitäten der jeweiligen Typen veranschaulicht (vgl. Abb. 68).

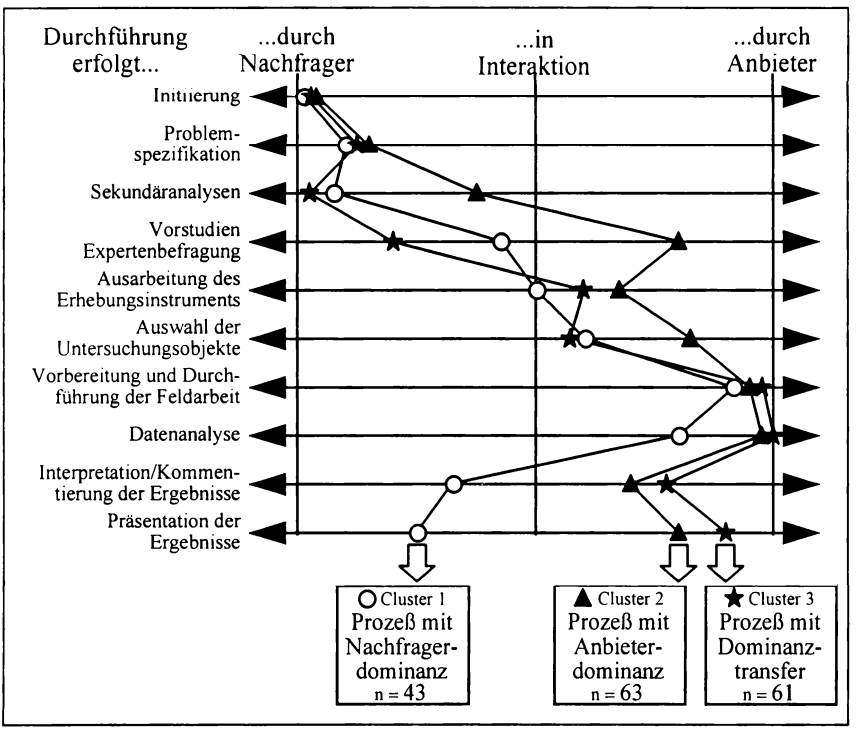


Abb. 68: Typen von Interaktionsprozessen[148]

Zunächst wird ersichtlich, daß bei den *Cluster 1* zugehörigen Transaktionsprozessen bei fünf der zehn analysierten Teilaufgaben die Durchführung stärker auf seiten der Nachfrager erfolgt, während nur zwei Teilaufgaben vor allem von den Anbietern übernommen werden. Bei drei Teilaufgaben ist eine nennenswerte Interaktion bei der Ausführung der Teilaufgaben zu konstatieren. Offensichtlich engagieren sich die Nachfrager in den Cluster 1 zugeordneten Transaktionsprozessen am stärksten. Demgegenüber obliegt bei den in *Cluster 2* zusammengefaßten Transaktionsprozessen die Durchführung von fünf der zehn Teilaufgaben in erster Linie den Anbietern. Nur zwei Teilaufgaben werden dagegen durch die Nachfrager dominiert und drei Teilaufgaben in Interaktion

[148] Die Positionierung erfolgte jeweils anhand der Mittelwerte der einzelnen Cluster auf den einzelnen Skalen. Einfaktorielle Varianzanalysen zeigten dabei, daß sich mit Ausnahme der Teilaufgaben Initiierung, Problemspezifikation und Feldarbeit die drei Cluster hoch signifikant bei allen Teilaufgaben unterscheiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zwischen Anbieter und Nachfrager erbracht. Es handelt sich also um Interaktionsprozesse, bei denen die Anbieter den Großteil der Aktivitäten übernehmen. In den den beiden Clustern zugeordneten Prozessen übernimmt somit jeweils einer der beiden Transaktionspartner die dominierende Rolle bei der Ausführung der Teilaufgaben. Dieser Befund entspricht den von Gemünden identifizierten Prozeßtypen.[149] Cluster 1 kann daher relativ eindeutig als *Interaktionsprozeß mit Nachfragerdominanz* und Cluster 2 als *Interaktionsprozeß mit Anbieterdominanz* interpretiert werden.

Diese eindeutige Dominanz eines der Transaktionspartner findet bei den in *Cluster 3* zusammengefaßten Transaktionsprozessen keine Entsprechung. Ebensowenig ist eine ausgewogene Arbeitsteilung zu beobachten, die den dritten Prozeßtyp nach Gemünden auszeichnet.[150] Vielmehr sind die zugehörigen Transaktionsprozesse dadurch gekennzeichnet, daß die Durchführung von drei der Teilaufgaben in noch stärkerem Maße als bei den Interaktionsprozessen mit Nachfragerdominanz von den Nachfragern dominiert wird. Diesen stehen vier von den Anbietern dominierte Teilaufgaben gegenüber, die in analoger Weise in höherem Ausmaß von den Anbietern erbracht werden als dies bei den Interaktionsprozessen mit Anbieterdominanz der Fall ist. Nur zwei der Teilaufgaben werden in nennenswerter Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ausgeführt. Mit Ausnahme dieser beiden sind die übrigen Teilaufgaben somit jeweils in starkem Maße nur durch eine Seite geprägt und der gesamte Prozeß folglich im Vergleich zu den beiden anderen tendenziell interaktionsärmer. Die drei nachfragerdominierten Teilaufgaben werden dabei in der Regel in einem relativ frühen Stadium des Transaktionsprozesses erarbeitet, während die anbieterdominierten Aktivitäten eher gegen Ende des Prozesses zu finden sind. Es findet folglich in der „Mitte" des Transaktionsprozesses bei der Ausarbeitung des Erhebungsinstruments und der Auswahl der Untersuchungsobjekte ein Wechsel der Dominanz vom Nachfrager zum Anbieter statt. Die zu Cluster 3 gruppierten Prozesse können daher als *Interaktionsprozesse mit Dominanztransfer* bezeichnet werden.

Die zusätzliche Charakterisierung der drei identifizierten Interaktionsprozeßtypen anhand des Interaktionsgrades im Transaktions-Center bestätigt die auf Basis der visuellen Inspektion des Profils der Aufgabenteilung geäußerte Vermutung, daß der Prozeß mit Dominanztransfer der in der Tendenz interaktionsärmste Typ ist, während der Prozeß mit Anbieterdominanz den höchsten Inter-

[149] Vgl. Gemünden, H. (1981), S. 280ff. und Gemünden, H. (1980), S. 26.

[150] Vgl. Gemünden, H. (1980), S. 26.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aktionsgrad aufweist. Die Unterschiede zwischen den Typen sind dabei allerdings nicht signifikant.[151]

Am häufigsten treten bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen mit 63 Fällen dabei Interaktionsprozesse mit Anbieterdominanz sowie mit Dominanztransfer auf, während Prozesse mit Nachfragerdominanz am seltensten anzutreffen sind (43 Fälle). Dieses Ergebnis ist plausibel wenn man berücksichtigt, daß die Beschaffung von Marktforschungsleistungen genau dann erfolgt, wenn die Nachfrager nicht über die nötigen Kapazitäten und/oder das nötige Know-how zur Durchführung von Marktforschungsprojekten verfügen und folglich auch möglichst wenige der Teilaufgaben selbst übernehmen möchten.

b) Interaktionsprozeßtypen als intervenierende Variablen zwischen Beschaffungssituation und Transaktions-Center-Struktur

Die Identifikation unterschiedlicher realer Interaktionsprozeßtypen wirft unmittelbar die Frage auf, unter welchen Bedingungen bzw. konkret *in welchen Beschaffungssituationen* welche Form der Aufgabenteilung als der Problemstellung angemessen aufgefaßt und gewählt wird, und welche Auswirkungen dies auf die Transaktions-Center-Struktur hat.[152] Die Art des Interaktionsprozesses kann in diesem Sinne als intervenierende Variable zwischen Beschaffungssituation und Transaktions-Center-Struktur aufgefaßt werden.

Als aufgabenbezogene Kontextfaktoren zur Charakterisierung der Beschaffungssituation wurden die Kaufklasse sowie das wahrgenommene Risiko identifiziert. Grundsätzlich kann dabei davon ausgegangen werden, daß in Situationen mit hoher Neuigkeit oder hohem Risiko tendenziell interaktionsintensivere Prozesse, wie sie die anbieter- und die nachfragerdominierten Interaktionsprozesse repräsentieren, eingesetzt werden, als interaktionsarme Prozesse, wie

---

[151] Der Prozeß weist einen Interaktionsgrad von 48 auf, der nachfragerdominierte von 58 und der anbieterdominierte von 66. Eine sinnvolle Interpretation ist dabei nicht anhand der absoluten Höhe, sondern nur im Vergleich sinnvoll. Zum Interaktionsgrad vgl. Kapitel D.I.3. sowie zu den empirischen Befunden Kapitel H.II.3.

[152] So kommen z. B. auch Hakånsson/Östberg zu dem Ergebnis, daß die Übereinstimmung der Organisationsform einer Transaktion mit der Beschaffungssituation einen zentralen Faktor in der erfolgreichen Abwicklung einer Transaktion darstellt. Vgl. Hakånsson, H./ Östberg, C. (1975), S. 118ff. Ähnlich sind auch die Ergebnisse von Gemünden zu interpretieren, die eine hohe Effizienz des Interaktionsprozesses erwarten lassen, wenn das Anspruchsniveau der Problemlösung und die gewählte Anbieter-Nachfrager-Beziehung einander entsprechen. Vgl. Gemünden, H. (1981), S. 443f. Vgl. hierzu auch die allgemeine Kongruenzhypothese bei Koch, F.-K. (1987), S. 256ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

derjenige mit Dominanztransfer.[153] Der Grund kann in der hohen Bedeutung eines intensiven Informationsaustausches zwischen Anbieter und Nachfrager zur Unsicherheitsreduktion und Erarbeitung einer neuartigen Problemstellung sowie des zu erwartenden intensiven Engagements beider Seiten bei einer hohen (finanziellen) Bedeutung der Transaktion gesehen werden. Die Interaktionsprozesse mit Nachfrager- bzw. Anbieterdominanz dürften folglich eher als derjenige mit Dominanztransfer bei neuartigen und risikoreichen Beschaffungssituationen eingesetzt werden.

Eine genaue Betrachtung des Profils der Aufgabenteilung der beiden einseitig dominierten Interaktionsprozesse zeigt zudem, daß die Nachfrager in den *nachfragerdominierten Interaktionsprozeßtypen* zunächst gewisse Vorarbeiten erbringen und auch die für die Umsetzung der generierten Marktforschungsinformation bedeutsamen Teilaufgaben der Ergebnisinterpretation und -präsentation dominieren (vgl. Abb. 68). Die für die Qualität der Marktforschungsinformation kritischen Teilaufgaben der Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns werden hingegen in Anbieter-Nachfrager-Interaktion erbracht. Insgesamt zeigt sich somit, daß die Nachfrager den Interaktionsprozeß in diesen Fällen weitgehend kontrollieren und nur bei den kritischen Teilaufgaben am Know-how der Anbieter partizipieren wollen. Anders stellt sich die Lage bei den *Interaktionsprozessen mit Anbieterdominanz* dar. Hier erbringen die Nachfrager nur in geringem Umfang Vorleistungen und streben auch keine bedeutsame Interaktion mit dem Anbieter bei den kritischen Teilaufgaben an. Zu dieser weitgehenden Abgabe der Kontrolle über den Transaktionsprozeß dürften die Nachfrager wohl nur dann bereit sein, wenn das mit der Transaktionsaufgabe verbundene Risiko nicht zu hoch ist. Ebenfalls unwahrscheinlich erscheint es, daß die Nachfrager in Neukaufsituation darauf verzichten, sich während der kritischen Teilaufgaben der Erarbeitung des Untersuchungsdesigns intensiv zu engagieren, um die erforderliche Marktforschungsleistung zu konkretisieren und gleichzeitig am Know-how der Anbieter zu partizipieren. Damit erscheint es plausibel anzunehmen, daß mit steigendem Risiko und Neukaufcharakter der Beschaffungssituation vermehrt nachfrager- als anbieterdominierte Interaktionsprozesse auftreten werden. Wir formulieren daher folgende Hypothesen:

H_{30} *Mit zunehmendem Neukaufcharakter werden unterschiedliche Interaktionsprozeßtypen eingesetzt, wobei ein Wechsel von Interaktionsprozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieterdominanz zu Prozessen mit Nachfragerdominanz erfolgt.*

[153] Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Gemünden, nach denen ein ausgewogener Transaktionsprozeß bei einem großen geplanten Innovationsschritt zu einem effizienten Ergebnis für beide Transaktionspartner führt. Vgl. Gemünden, H. (1980), S. 30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H_{31} *Mit zunehmendem wahrgenommenem Risiko werden unterschiedliche Interaktionsprozeßtypen eingesetzt, wobei ein Wechsel von Interaktionsprozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieterdominanz zu Prozessen mit Nachfragerdominanz erfolgt.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgt durch einfaktorielle Varianzanalysen mit dem nominal skalierten Interaktionsprozeßtyp als Gruppen- und dem *Kaufkont*-Index sowie dem Indexwert des wahrgenommenem Risikos als abhängiger Variable. Der sich ergebende Befund ist in der linken Hälfte von Abb. 69 dargestellt.

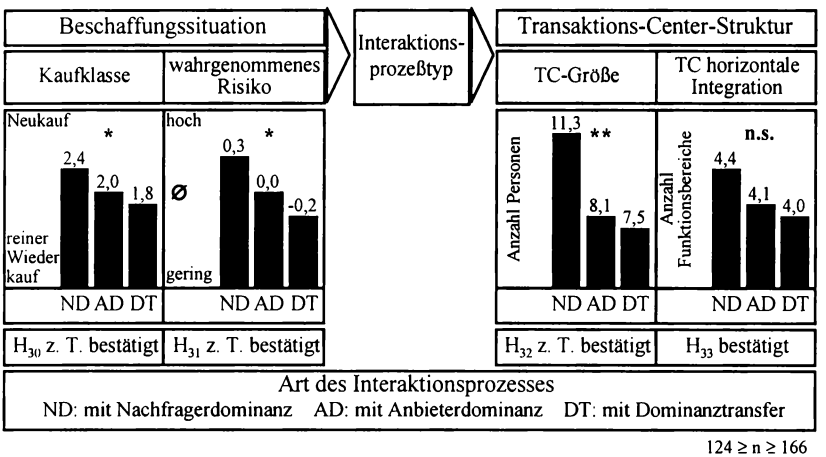


Abb. 69: Abhängigkeit des Interaktionsprozeßtyps von der Beschaffungssituation und Auswirkung auf die Transaktions-Center-Struktur

Es ist erkennbar, daß ein schwach signifikanter Unterschied hinsichtlich des Einsatzes in unterschiedlichen Beschaffungssituationen besteht. Die Hypothesen H_{30} und H_{31} können - soweit nur der Unterschied betrachtet wird - bestätigt werden. So weisen Interaktionsprozesse mit *Nachfragerdominanz* den höchsten Neukaufcharakter und das höchste Risiko auf, *anbieterdominante Prozesse* nehmen eine Mittelposition ein, und Prozesse mit *Dominanztransfer* zeichnen sich tendenziell durch Wiederkaufcharakter und geringes Risiko aus.

Um allerdings die hypothetisierte *Wechselfolge der Interaktionsprozeßtypen* zu überprüfen, muß auf Einzelvergleiche zwischen den drei Prozeßtypen zurückgegriffen werden (Scheffé-Test). Hierbei zeigte sich, daß sich sowohl bei der Kaufklasse wie auch beim Risiko jeweils nur die Typen mit Nachfragerdominanz und Dominanztransfer signifikant unterscheiden. Der Prozeß mit Anbieterdominanz nimmt zwar die erwartete Mittelposition ein, unterscheidet sich in der Kaufklasse und im Risiko jedoch nicht hinreichend von den beiden

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anderen Typen. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, daß es sich beim Prozeß mit Anbieterdominanz um den Standardprozeß handelt, der in „normalen" Situationen eingesetzt wird, während die beiden anderen eher zur Lösung „extremerer", sich stark unterscheidender Transaktionsaufgaben herangezogen werden. Die *Hypothesen* H_{30} und H_{31} können was die Wechselfolge anbelangt somit nur *zum Teil bestätigt* werden.

Neben den Bedingungen des Einsatzes der unterschiedlichen Prozeßtypen interessiert vor allem auch die *Auswirkung auf die Transaktions-Center-Struktur*, die anhand der Größe und der horizontalen Integration beschrieben werden kann.

Wie bereits erwähnt, erfordert ein hohes Engagement der Nachfrager im Transaktionsprozeß die Verfügbarkeit entsprechender, in erster Linie personeller Ressourcen. Dies führt letztlich dazu, daß in Prozessen, in denen die Nachfrager einen Großteil der Aufgaben übernehmen, wie dies auf den *Interaktionsprozeß mit Nachfragerdominanz* zutrifft, neben den Selling-Center-Mitgliedern eine relativ hohe Zahl Personen der Nachfragerseite am Transaktions-Center beteiligt sein wird. Allerdings kann hieraus nicht geschlossen werden, daß auch gleichzeitig eine höhere Anzahl Funktionsbereiche mitwirkt. Denn die Übernahme von Aufgaben macht zunächst nur allgemein die Einbringung personeller Kapazitäten in den Transaktionsprozeß erforderlich, die durchaus nur einem Funktionsbereich wie z. B. der Marktforschungsabteilung entstammen können. Somit ist nicht zwingend die Beteiligung spezifischer Funktionsbereiche und damit eine höhere horizontale Integration zu erwarten.

In *Prozessen mit Anbieterdominanz* sind die Nachfrager hingegen von der Durchführung eines Teils der Aufgaben weitgehend entlastet, die statt dessen von den Anbietern übernommen werden, so daß weniger Nachfrager am Transaktions-Center beteiligt sein müssen. Der Anbieter professioneller Dienstleistungen kann dann den Teil seiner Aktivitäten, die nicht unbedingt eine Interaktion mit dem Nachfrager erfordern, im Back-Office-Bereich durchführen. Demzufolge ist bei anbieterdominierten Prozessen ein im Vergleich zu nachfragerdominierten Prozessen kleineres Transaktions-Centers zu erwarten. Ein Einfluß auf die horizontale Integration des Transaktions-Centers dürfte allerdings auch hier nicht gegeben sein. Noch kleiner dürfte das Transaktions-Center bei *Interaktionsprozessen mit Dominanztransfer* sein. Denn in diesem Fall finden sich im Vergleich zu den anderen beiden Prozessen nur wenige, ausgewogen aufgeteilte Aufgaben, die entsprechende Interaktionen und eine damit einhergehende Beteiligung einer größeren Personenzahl im Transaktions-Center erforderlich machen.[154] Wir können folglich formulieren:

H_{32} *Die Transaktions-Center-Größen unterscheiden sich zwischen den Interaktionsprozeßtypen. Dabei steigt die Transaktions-Center-*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Größe vom Prozeß mit Dominanztransfer über den Prozeß mit Anbieterdominanz zum Prozeß mit Nachfragerdominanz.

H_{33} *Die horizontale Integration des Transaktions-Centers unterscheidet sich nicht zwischen den Interaktionsprozeßtypen.*

Die *Überprüfung der Hypothesen* zur Auswirkung der Interaktionsprozeßtyen auf die Transaktions-Center-Struktur erfolgte wie zuvor anhand einfaktorieller Varianzanalysen. Der sich ergebende Befund ist in der rechten Hälfte von Abb. 69 dargestellt.

Hinsichtlich der *Transaktions-Center-Größe* wird zunächst ersichtlich, daß sich die Transaktions-Center-Größen bei den verschiedenen Interaktionstypen tatsächlich signifikant unterscheiden. Wie hypothetisiert ist dabei beim Prozeß mit Anbieterdominanz das größte und beim Prozeß mit Dominanztransfer das kleinste Transaktions-Center zu beobachten. Allerdings zeigen Einzelvergleiche, daß sich die Prozesse mit Anbieterdominanz und mit Dominanztransfer nicht signifikant voneinander, sondern nur vom nachfragerdominierten Prozeß unterscheiden. Offensichtlich führt in erster Linie die bei den Prozessen mit Anbieterdominanz und mit Dominanztransfer gegebene Möglichkeit der Anbieter, einen Großteil der Aufgaben im Back Office zu erbringen, zu einem kleineren Transaktions-Center. Hypothese H_{32} kann somit nur zum Teil bestätigt werden.

Die *Hypothese H_{33}*, wonach die *horizontale Integration* des Transaktions-Centers unabhängig vom Interaktionsprozeßtyp ist, kann dagegen *voll bestätigt* werden. Es ergeben sich keine signifikanten Unterschiede.

Somit kann *zusammenfassend zur Arbeitsteilung* zwischen den Transaktionspartnern festgehalten werden, daß sie in prinzipiell drei Typen erfolgt. Je nachdem, welcher Transaktionspartner dabei die größten Anteile erbringt, lassen sich Interaktionsprozesse mit Nachfrager- und solche mit Anbieterdominanz unterscheiden. Daneben tritt als dritter Typ ein Prozeß mit Dominanztransfer auf, bei dem im Verlaufe des Transaktionsprozesses die dominante Partei wechselt. Die Interaktionsprozeßtypen können somit in fruchtbarer Weise als intervenierende Variable zwischen Beschaffungssituation und Transaktions-Center-Struktur eingeordnet werden. Mit zunehmendem Neukaufcharakter und Risiko der Beschaffungssituation besteht dabei die Tendenz, von Prozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieter- zu solchen mit Nachfragerdominanz zu wechseln. Mit diesem Wechsel ist dabei tendenziell auch ein Anstieg der Transaktions-Center-Größe zu beobachten.

---

154 Vgl. zur Teilnahme an den Interaktionen als konstituierendes Element der Transaktions-Center-Zugehörigkeit einer Person Kapitel D.I.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mit der Untersuchung der Rollen- und Einflußstruktur, dem Interaktionsgrad sowie der Aufgabenteilung zwischen den Transaktionspartnern somit alle Elemente der Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers analysiert worden. Abschließend erfolgt daher ein zusammenfassender Überblick über die Interaktionsstruktur.

5. Die Interaktionsstruktur im Überblick

Abschließend können die wichtigsten Befunde zur Interaktionsstruktur des Transaktions-Centers überblicksmäßig wie folgt zusammengefaßt werden:

- Die Analyse der *Rollenstruktur* des Transaktions-Centers hat gezeigt, daß die verschiedenen Rollen im Transaktions-Center bei der Transaktion von Marktforschungsleistungen zwar prinzipiell von einer Vielzahl unterschiedlicher Personen oder Personengruppen bekleidet werden. Allerdings treten mit dem Marketing- und dem Marktforschungsbereich sowie dem Produktmanagement und der Geschäftsleitung einige *wenige Funktionsbereiche besonders häufig als Rollenträger* auf. Diese Bereiche übernehmen auch durchschnittlich die größte Anzahl Rollen während des Transaktionsprozesses, so daß es sich bei ihnen um die am intensivsten in die Transaktion von Marktforschungsleistungen eingebundenen Personengruppen handelt.

- In der Analyse der *Einflußstruktur* konnte darüber hinaus gezeigt werden, daß verschiedene Rollen einen unterschiedlich starken Einfluß auf den Transaktionsprozeß ausüben, der allerdings im Verlauf des Transaktionsprozesses relativ stabil ist. Zudem ergab die Analyse der Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern, daß die Beziehungen der Transaktionspartner weniger durch komplementäre als durch *konfligierende Einflußpositionen* geprägt sind und daher von einer eher konfliktären als kooperativen Transaktionsatmosphäre im Transaktions-Center ausgegangen werden muß.

- Weitergehende Erkenntnisse zur Interaktionsstruktur konnten durch die Bestimmung des *Interaktionsgrades* im Transaktions-Center generiert werden. Hierbei zeigte sich, daß der Interaktionsgrad in Abhängigkeit der einzelnen Transaktionsphasen variiert. Entsprechend den konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen erreicht er sein *Maximum während der Phase Dienstleistungserstellung*, in der somit eine besonders intensive Interaktion der Transaktions-Center-Mitglieder zur Dienstleistungsproduktion erforderlich ist. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, daß der Interaktionsgrad im Transaktions-Center *von der Beschaffungssituation beeinflußt* ist. In Situationen mit Neukaufcharakter und hohem Risiko steigt demnach die Interaktionsintensität im Transaktions-Center deutlich an.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Anhand einer Analyse der Aufgabenteilung zwischen Buying- und Selling Center konnten abschließend mit dem Interaktionsprozeß mit Nachfragerdominanz, demjenigen mit Anbieterdominanz sowie dem Prozeß mit Dominanztransfer drei grundsätzliche *Typen von Interaktionsprozessen* bei Transaktionen professioneller Dienstleistungen identifiziert werden. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der vom jeweiligen Transaktionspartner übernommenen Teilaufgaben. Dabei besteht die Tendenz, mit zunehmendem Neukaufcharakter und Risiko der Beschaffungssituation von Prozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieterdominanz zu solchen mit Nachfragerdominanz zu wechseln. Grundsätzlich ist mit diesem Wechsel des Interaktionstyps dabei ein Anstieg der Transaktions-Center-Größe verbunden.

Mit der Integrations- und der Interaktionsstruktur sind die beiden zentralen Attribute des Transaktions-Centers umfassend analysiert worden. In Verbindung mit der in Kapitel G. erfolgten Analyse des Auswahlprozesses ist somit eine umfassende Explikation des Transaktionsverhaltens bei der Beschaffung von Marktforschungsleistungen möglich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Was wir wissen, ist ein Tropfen,
was wir nicht wissen, ein Ozean.
Isaac Newton

I. Schlußbetrachtung und Fazit

Die vorliegende Untersuchung der Beschaffung professioneller Dienstleistungen widmet sich einem Themengebiet, das bisher weder theoretisch noch empirisch in hinreichender Form bearbeitet wurde. Ziel der Arbeit war es, das existierende Forschungsdefizit durch eine systematische und umfassende Analyse des Transaktionsverhaltens bei der Beschaffung professioneller Dienstleistungen zu erschließen, um so ein Beitrag zu einem tieferen Verständnis des Ablaufs von Business-to-Business-Transaktionen zu leisten. Hierzu wurde ein allgemeines Transaktionsmodell der Beschaffung professioneller Dienstleistungen entwickelt, das bei Transaktionen von Marktforschungsleistungen empirisch überprüft wurde.

Eine kritische Würdigung der methodisch-konzeptionellen Vorgehensweise sowie die Darstellung der zentralen Befunde bilden nun den Abschluß der Untersuchung.

Zur methodisch-konzeptionellen Vorgehensweise

➲ Auf Basis der Erkenntnisse zum organisationalen Beschaffungsverhalten und zum Dienstleistungsmarketing wurde erstmals ein situatives Transaktionsmodell der Beschaffung von Dienstleistungen entwickelt, das sowohl den dienstleistungsspezifischen Besonderheiten wie auch den Anforderungen an eine theorieadäquate Konzeptionalisierung des Beschaffungsverhaltens genügt. Da sich Dienstleistungen vor allem durch die Notwendigkeit der Nachfrager-Anbieter-Interaktion zur Leistungserstellung auszeichnen, wurde hierzu insbesondere eine Teilintegration der unterschiedlichen Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens der Organizational-Buying-Behavior- und der neueren Interaktionsansätze angestrebt. Diese Zusammenführung erwies sich als fruchtbare Basis für die fundamentale Erklärung des Transaktionsverhaltens.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Grundlegendes Merkmal des Transaktionsmodells ist die Verbindung zweier *komplementärer Sichtweisen des Transaktionsverhaltens*: der strukturellen und der prozessualen Betrachtungsebene. Diese bilden die Kernelemente des Transaktionsverhaltens ab, das von der Ausprägung des Beschaffungskontextes beeinflußt ist.
  - Im Rahmen der strukturellen Betrachtung wurde dabei das *Transaktions Center* als relevante interaktionale Einheit zur gemeinsamen Bewältigung der Transaktionsaufgabe herausgestellt, das hinsichtlich der Integrations- und der Interaktionsstruktur beschrieben werden kann.
  - Die prozessuale Perspektive erweitert die strukturelle Betrachtung und erlaubt es, auf Basis einer objektorientierten Gliederung des *Transaktionsprozesses* die dynamische Variation der Transaktions-Center-Struktur sowie in einer mikroskopischen Analyse den Prozeß der Auswahl des Transaktionspartners zu thematisieren.
  - Durch die Berücksichtigung des *Beschaffungskontextes* in Gestalt aufgaben- und unternehmensbezogener Kontextfaktoren wurde darüber hinaus die Grundlage geschaffen, Unterschiede im Transaktionsverhalten zu erklären.

  Mit Hilfe des situativen Transaktionsmodells ist es gelungen, eine überzeugende Strukturierung der komplexen Themenstellung zu erreichen, die sich in der empirischen Untersuchung außerordentlich gut bewährte.

- Als sinnvolles *Untersuchungsfeld* wurden auf Basis eines Kriterienkataloges Transaktionen von Marktforschungsleistungen identifiziert, wobei die Eindeutigkeit der empirischen Ergebnisse die Richtigkeit der Wahl bestätigt.

- Die großzahlige *schriftliche Befragung von 775 Unternehmen* wurde durch eine Pilotstudie mit teil-strukturierten Interviews umsichtig vorbereitet. Der für Befragungen zum Themenbereich Marktforschung sehr hohe Rücklauf von 30,7% bestätigt die gute Eignung des Fragebogens.

Zu den inhaltlichen Ergebnissen

- Die mikroskopische *Analyse des Auswahlprozesses* hat gezeigt, daß sich die Auswahlentscheidung zugunsten eines Transaktionspartners sinnvoll durch einen stufenförmigen Selektions- und Reduktionsprozeß modellieren läßt.
  - Dabei konnten erstmals empirisch die Selektionsstufen *In-Supplier-Set* und *Choice Set* nach Art und Umfang ihrer Zusammensetzung bei der Auswahl von Marktforschungsanbietern beschrieben werden. In diesem Zusammenhang wurden mit einer effizienteren Abwicklung der Transaktionsaufgabe durch Lern- und Anpassungsprozesse sowie mit der fehlenden Zuverlässigkeit der Anbieter auch die wichtigsten *Gründe für die*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Etablierung bzw. Terminierung einer Geschäftsbeziehung nachgewiesen. Darüber hinaus wurde gezeigt, daß die Nachfrager in Beschaffungssituationen mit zunehmendem Neukaufcharakter und steigendem Risiko ihrer Entscheidung ein größeres, offenes Choice Set mit einem höheren Anteil an Out-Suppliern zugrunde legen und sie somit ihre *Informationssuche intensivieren*. Bei der endgültigen Auswahlentscheidung ist dagegen erkennbar, daß Out-Supplier zwar in Neukaufsituationen eine größere Chance haben als Transaktionspartner gewählt zu werden als in Wiederkaufsituation, die Nachfrager sich in risikoreichen Beschaffungssituationen jedoch eher zugunsten eines In-Suppliers entscheiden, um ihr Beschaffungsrisiko zu senken. Neben dem In- oder Out-Supplier-Status des Transaktionspartners legen die Nachfrager ihrer Auswahlentscheidung eine Reihe weiterer Kriterien zugrunde, die zum Teil in Abhängigkeit der Beschaffungssituation eine unterschiedliche Bedeutung haben.

➲ Die Analyse des *Transaktions Center* erfolgte nach der auf den Organizational-Buying-Behavior-Ansätzen basierenden Integrationsstruktur und der aus den Interaktionsansätzen stammenden Interaktionsstruktur.

- Bezüglich der *Integrationsstruktur* konnte dabei gezeigt werden, daß Transaktionsprozesse professioneller Dienstleistungen durch *multipersonale*, *multifunktionale* und auch *multiorganisationale Transaktions Center* erfolgen, die sich aus den Subgruppen Buying Center, Selling Center und Drittparteien zusammensetzen. Die Erweiterung des Buying-Center-Konzepts zum Transaktions Center hat sich somit als sinnvolle und notwendige Grundlage für die realitätsgetreue Beschreibung des Transaktionsverhaltens erwiesen. Ferner konnte nachgewiesen werden, daß *Drittparteien* vor allem dann am Transaktionsprozeß beteiligt werden, wenn das systematische Ungleichgewicht zwischen (größerem) Buying und (kleinerem) Selling Center verletzt wird und der Grad der objektorientierten Spezialisierung der Nachfragerunternehmung auf die fokale Dienstleistung gering ist.
- Im Rahmen der *phasenspezifischen Betrachtung* konnte gezeigt werden, daß die Integrationsstruktur des Transaktions Center in Abhängigkeit der Transaktionsphase variiert. Dabei ist im Verlauf des Transaktionsprozesses zunächst ein Absinken und in späteren Phasen wieder ein Ansteigen der Anzahl der am Transaktions Center beteiligten Personen und Funktionsbereiche zu verzeichnen, so daß der Verlauf von Größe und horizontaler Integration des Transaktions Center einer parabel-ähnliche U- bzw. S-Kurve folgt. Der empirische Nachweis dieser phasenspezifischen Variation verdeutlicht dabei eindrucksvoll die Sinnhaftigkeit der vorgenommenen Ergänzung der statischen Betrachtung der Transaktions-Center-Struktur um eine komplementäre dynamische Perspektive.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Die detaillierte Analyse der Abhängigkeit der Integrationsstruktur von der *Beschaffungssituation* ergab, daß Größe und horizontale Integration des Transaktions Center vor allem positiv vom wahrgenommenen Risiko abhängen, während ein entsprechender Einfluß der Kaufklasse erst bei phasenspezifischer Betrachtung offenkundig wird. Insgesamt wird durch diese Ergebnisse gezeigt, daß eine Erklärung realen Transaktionsverhaltens unabdingbar an der konkreten Transaktionsepisode mit ihrer spezifischen Problemstellung ansetzen muß, die vor allem durch aufgabenbezogene Kontextfaktoren beeinflußt ist.

➲ Zur Interaktionsstruktur des *Transaktions Center* können folgende Ergebnisse besonders hervorgehoben werden.

- Die Analyse der *Rollenstruktur* hat gezeigt, daß die einzelnen Rollen im Transaktions Center zwar von einer Vielzahl unterschiedlicher Personen eingenommen werden können, in der Mehrheit der Fälle jedoch nur eine beschränkte Zahl von Funktionsbereichen besonders häufig als Rollenträger auftritt. Die hiermit zusammenhängende Untersuchung der *Einflußstruktur* ergab, daß die einzelnen Rollen einen unterschiedlichen Einfluß auf den Transaktionsprozeß ausüben, der im Zeitablauf relativ konstant ist. Allerdings zeichnen sich die Einflußbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern weniger durch komplementäre als durch konfligierende Einflußpositionen aus. Es muß somit von einer eher *konfliktären* als kooperativen *Transaktionsatmosphäre* im Transaktions Center ausgegangen werden.
- Durch die Untersuchung des *Interaktionsgrades* im Transaktions Center konnte nachgewiesen werden, daß dieser in Abhängigkeit der Transaktionsphase variiert, wobei während der Phase der Dienstleistungserstellung der Maximalwert erreicht wird, was eindrucksvoll den Stellenwert der Anbieter-Nachfrager-Interaktion zur Dienstleistungserstellung unterstreicht. Aber auch in Abhängigkeit der Beschaffungssituation variiert der Interaktionsgrad und steigt mit zunehmendem Neukaufcharakter und Risiko der Beschaffungssituation deutlich an.
- Anhand einer Analyse der *Aufgabenteilung* zwischen Buying und Selling Center konnten schließlich mit dem Interaktionsprozeß mit Nachfragerdominanz, demjenigen mit Anbieterdominanz sowie dem Prozeß mit Dominanztransfer *drei Realtypen von Interaktionsprozessen* identifiziert werden, die in unterschiedlichen Beschaffungssituationen als angemessene Form der Aufgabenteilung gewählt werden und Auswirkungen auf die Transaktions-Center-Struktur haben. Dabei besteht die Tendenz, mit zunehmendem Neukaufcharakter von Prozessen mit Dominanztransfer über Prozesse mit Anbieterdominanz zu solchen mit Nachfragerdo-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

minanz zu wechseln, womit gleichzeitig ein Anstieg der Transaktions-Center-Größe verbunden ist.

Insgesamt ist es somit gelungen, aus dem Transaktionsmodell ein System von Hypothesen bezüglich des Transaktionsverhaltens abzuleiten, die zum Großteil bestätigt wurden und so einen wertvollen Beitrag zum theoretischen und empirischen Verständnis von Business-to-Business-Transaktionen leisten können.

Es bleibt damit zu hoffen, daß der zur Erklärung des Transaktionsverhaltens bei Marktforschungsleistungen äußerst fruchtbare Ansatz Anregungen zu weiteren empirischen Studien auch bei anderen professionellen Dienstleistungen gibt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang

Anhang 1 Dokumentation der Studien zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen ... 274

Anhang 2 Übersicht über Phasenkonzepte der Organizational-Buying-Behavior- und der Interaktionsansätze ... 278

Anhang 3 Exploration ... 284
Liste der Interviewpartner ... 284
Interviewleitfaden ... 285

Anhang 4 Haupterhebung ... 287
Pretest: Liste der teilnehmenden Personen ... 287
Anschreiben ... 288
Fragebogen ... 289
Erinnerungsschreiben ... 309

Anhang 5 Dokumentation der Auswahlgesamtheit der Untersuchung ... 310

Anhang 6 Dokumentation des Rücklaufs ... 314

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 1

Dokumentation der Studien zur Beschaffung professioneller Dienstleistungen

Nr.	Autor	Jahr	Land	Beschaffungsobjekt	Aussageeinheit	Erhebungs-einheit
1	Haynes/Rothe	1974	USA	Marktforschung	unbek. Zahl UN	159 UN
2	George/Solomon	1980	USA	Wirtschaftsprüfung	286 Unternehmen	286 UN
3	Doyle/Corstjens/ Michell	1980	GB	Marketing-DL	84 Geschäfts-beziehungen	84 UN
4	Johnston/Bonoma	1981a	USA	Diverse	62 Transaktions-episoden	31 UN
5	Tyebjee/Bruno	1982	USA	Wirtschaftsprüfung	112 Unternehmen	112 UN
6	Parasuraman/ Zeithaml	1983	USA	Marktforschung	261 Unternehmen	261 UN
7	Cagley/Roberts	1984	USA	Marketing-DL	69 Unternehmen	69 UN
8	Krapfel/ Brannigan-Smith	1985	USA	Marktforschung	97 MAFO-Leiter	97 MAFO-Leiter
9	Michell	1986	USA	Marketing-DL	128 Geschäfts-beziehungen	128 UN
10	Stock/Zinszer	1987	USA	Unternehmensberatung	270 Unternehmen	270 Manager
11	Lynn	1987	USA	Wirtschaftsprüfung	258 Unternehmen	258 UN
12	Lynn	1988	USA	Wirtschaftsprüfung	307 Unternehmen	307 UN
13	Ketelsen-Sontag	1988	D	Marktforschung	139 Unternehmen	139 UN
14	Gaedecke/ Tootelian	1988	USA	Rechtsberatung	63 Unternehmen	63 UN
15	Meffert	1990	D	Unternehmensberatung	268 Unternehmen	268 UN
16	Michell/Cataquet/ Hague	1992	GB	Marketing-DL	110 Geschäfts-beziehungen	110 UN
17	Wills	1992	USA	Marketing-DL	639 Unternehmen	639 UN
18	Dawes/Dowling/ Patterson	1992a	AUS	Unternehmensberatung	253 Transaktions-episoden	253 UN
19	Dawes/Dowling/ Patterson	1992b	AUS	Unternehmensberatung	204 Transaktions-episoden	204 UN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stichprobe	Auswahl der Unter-suchungseinheit	Inhalt	OBV	DLC	Auswertung
Vollerhebung	unklar	Auswahlkriterien	erwähnt	nein	deskriptiv
Zufallsauswahl	unklar	Auswahlkriterien	nein	erwähnt	deskriptiv
Vollerhebung	Schlüsselperson	Geschäftsbeziehung	nein	nein	t-Test, Rang-VA
k. A./Schneeball	Schneeballverfahren	Buying Center	ja	nein	t-Test
bewußte Auswahl	Schlüsselperson	Auswahlkriterien, Buying Center	nein	nein	t-Test
Zufallsauswahl	Schlüsselperson	Auswahlkriterien	nein	ja	t-Test
Zufallsauswahl	Schlüsselperson	Auswahlkriterien	nein	nein	t-Test, FA
k. A.	Schlüsselperson	Auswahlkriterien	ja	nein	VA, RA
Vollerhebung	Schlüsselperson	Geschäftsbeziehung	nein	nein	FA
Vollerhebung	Schlüsselperson	Info'verhalten, Auswahlkriterien, Buying Center	ja	erwähnt	t-Test
Zufallsauswahl	Schlüsselperson	Buying Center	ja	nein	F-Test
Zufallsauswahl	Schlüsselperson	Auswahlkriterien	ja	ja	VA; DA
bewußte Auswahl	unklar	Auswahlkriterien	nein	nein	Kontingenz-koeffizient
k. A.	unklar	Auswahlkriterien	nein	nein	t-Test
k. A.	unklar	Auswahlkriterien	nein	nein	deskriptiv
Vollerhebung	Schlüsselperson	Geschäftsbeziehung	nein	nein	t-Test, CA, FA
Vollerhebung	Schlüsselperson	Info'verhalten	nein	nein	t-Test
bewußte Auswahl	Schlüsselperson	Auswahlkriterien	nein	nein	t-Test
bewußte Auswahl	Schlüsselperson	Buying Center	ja	nein	Pfadanalyse

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nr.	Autor	Jahr	Land	Beschaffungsobjekt	Aussageeinheit	Erhebungs-einheit
20	Day/Barksdale	1992	USA	Architektur-DL	17 Unternehmen	17 UN
21	Webster	1993	USA	Diverse	104 Manager	104 UN
22	Clark/Maybe	1994	GB	Personalberatung	53 Unternehmen	53 UN
23	Kaas/Schade	1995	D	Unternehmensberatung	74 Unternehmen	74 UN
24	Patterson	1995	AUS	Unternehmensberatung	142 Transaktions-episoden	142 UN
25	Scott/van der Walt	1995	NZ	Wirtschaftsprüfung	153 Unternehmen	153 UN
26	West/Paliwoda	1996	CAN	Werbeagentur	145 Geschäfts-beziehungen	145 UN

Duplikate			
Nr.	Autor	Jahr	Bemerkung
7a	Cagley	1986	Gleiche Datenbasis wie Cagley/Roberts (1984)
11a	Lynn	1986	Gleiche Datenbasis wie Lynn (1987) und Lynn (1988)
15a	Meffert	1989	Gleiche Datenbasis wie Meffert (1990)
25a	van der Walt/Scott/Woodside	1994	Gleiche Datenbasis wie Scott/van der Walt (1995)

Land: *AUS*: Australien,
NZ: Neuseeland,
CAN: Kanada
GB: Großbritannnien
D: Deutschland

OBV: Berücksichtigung von Konzeptionalisierungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens

DL: Dienstleistung

DLC: Berücksichtigung von Dienstleistungscharakteristika

k. A.: keine Angabe

UN: Unternehmen

Auswertung: *CA*: Clusteranalyse,
DA: Diskriminanzanalyse,
FA: Faktorenanalyse,
RA: Regressionsanalyse,
VA: Varianzanalyse

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Stichprobe	Auswahl der Untersuchungseinheit	Inhalt	OBV	DLC	Auswertung
k. A.	unklar	Auswahlkriterien	erwähnt	nein	qualitativ
k. A.	unklar	Buying Center	ja	erwähnt	qualitativ
k. A.	Schlüsselperson	Auswahlkriterien, Buying Center	nein	nein	deskriptiv
k. A.	unklar	Geschäftsbeziehung Auswahlkriterien, Info'verhalten	implizit	implizit	deskriptiv
bewußte Auswahl	Schlüsselperson	Auswahlkriterien, Buying Center	ja	nein	VA
Zufallsauswahl	unklar	Info'verhalten, Auswahlkriterien	nein	ja	FA, RA
Zufallsauswahl	Schlüsselperson	Buying Center, Geschäftsbeziehung	ja	nein	Chi²-Test, VA

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 2

Übersicht über Phasenkonzepte der Organizational-Buying-Behavior- und der Interaktionsansätze

Phasengliederungen der Organizational-Buying-Behavior-Ansätze					
Autor	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Webster 1965	Problem recognition	Organizational asssignment of buying responsibility and authority	Search procedures for identifying product, offering and for establishing selection criteria	Choice procedures for evaluation and selecting any alternative	
Robinson/ Faris/Wind 1967	Anticipation or recognition of a problem and a general solution	Determination of characteristics and quantity of needed items	Search for and qualification of potential sources	Acquisition and analysis of proposals	Evaluation of proposals and selection of supplier(s)
Brand 1972	Recognition of need to purchase	Determination of product characteristics	Description of product characteristics	Serach for suppliers	Assessing qualifications of suppliers
Webster/ Wind 1972b	Identification of need	Establishing objectives and specifications	Identifying buying alternatives	Evaluating alternative buying actions	Selecting the supplier
Müller 1973	Precipitation decision stage	Problem specification stage	Supplier selection stage	Commitment decision stage	
Kelly 1974	Recognize need	Information search	Evaluate alternatives	Approval of funds	Decisions
Bradley 1977	Purchase initiation	Survey of alternatives	Supplier short listing	Award contract	
Stock/ LaLonde 1978	Problem recognition	Search process	Choice process	post-choice evaluation	
Strothmann 1979	Problem-erkenntnis	Interne Problem-präzisierung. Festlegung von Lösungs-alternativen	Externe Problem-erörterung mit möglichen Lieferfirmen	Angebots-erarbeitung	Interne Erörterung der Angebote

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Phasengliederungen der Organizational-Buying-Behavior-Ansätze					
Phase 6	Phase 7	Phase 8	Phase 9	Phase 10	Phase 11
Selection of an order routine	Performance feedback and evaluation				
Acquisition of proposals	Evaluation of proposals	Selection of supplier	Selection of order routine	Performance feedback and evaluation	
Spezifikation der Angebote	Interne Wertung der erläuterten Angebote	Endgültige Entschei-dungsbildung			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Phasengliederungen der Organizational-Buying-Behavior-Ansätze (Fortsetzung)					
Autor	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Laczinak 1979	Indentification of need	Establishment of objectives	Identification and evaluation of buying alternatives	Selection of suppliers	
Johnston/ Bonoma 1981a	*Initiation* Need recognition, fact finding, general solution	*Specification* Specific solution, preparing written specifications	*Approval of purchase*	*Search* Supplier search, acquisition of proposals, evaluation of proposals	*Selection of supplier*
Spiegel-Verlag 1982	Initiierung	Vorüberlegung/ Vor-entscheidung	letzte Entscheidung		
Cardozo 1983	Take or not take action on a proposed purchase	Establishment of budget, objectives, specifications	Solicitation of proposals or bids	Chossing of a particular offering	Approvement of the choice
Leigh/Rethans 1985	Initiation of purchase	Discussion of general needs and specifications	Researching potential vendors and information acquisition	Evaluation and selection of qualified vendors	Meeting with qualified vendors
Lynn 1987	Recommendation of alternative CPA firm	Providing information about alternative CPA firms	Evaluation of alternative CPA firms	Formal recom-mendation of CPA firm finally retained	Final formal selection of CPA firm
Stock/Zinszer 1987	Identify existence of problem	Determine if problem is to be handled internally or externally	Identify possible consultants	Conduct search for information about consultants	Evaluate and recommend consultants
Leiblein 1993	Problem-erkenntnis und -definition	Vorselektion alternativer Lösungs-möglichkeiten	Angebots-aufforderung	Auftrag-erteilung	
Jackson/ Neidell/ Lunsford 1995	Need awareness, information gathering, make or buy decision	Quotation/ proposal request. Evaluation of proposals	Service produced, consumed, evaluated		

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Phasengliederungen der Organizational-Buying-Behavior-Ansätze (Fortsetzung)					
Phase 6	Phase 7	Phase 8	Phase 9	Phase 10	Phase 11
Formalization Negotiation, contact, payment	*Evaluation* Performance, satisfaction				
Acceptance of the products delivered or services rendered	Repurchase				
Review of sales interview results	Agreement on set of final bidders	Solicitation of formal quotations	Receipt and review of formal quotations	Selection of final vendor, negotiation of a final agreement	
Select consultant	Manage project	Review or evaluate consultant performance			

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Phasengliederungen der Interaktionsansätze					
Autor	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Kratz 1975	Informations- und Akquisitions-phase	Projektierungs-phase	Phase der technischen Vorauswahl	Verhandlungs-phase	Auftrags-abwicklung
Backhaus/ Günter 1976	Voranfrage-phase/ Problem-erkennung	Angebots-erstellungphase	Kunden-verhandlungs-phase	Abwicklungs-phase	Gewähr-leistungsphase
Gemünden 1981 (objekt-orientiert)	Initiative	Entscheidung	Implemen-tierung	Nutzung	
Gemünden 1981 (verrichtungs-orientiert)	Problem-lösungs-aktivitäten	Konflikthand-habungs-aktivitäten			
Kraus 1986	Problem-lösungs-aktivitäten	Konflikthand-habungs-aktivitäten			
Fitzgerald 1989	Problem- bzw. Bedarfs-erkennung	Problem- bzw. Bedarfskon-kretisierung	Suche nach Alternativen	Schriftliche Anfragen formulieren	Angebote einholen

Zum Teil übernommen aus Backhaus, K. (1995), S. 54ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Phasengliederungen der Interaktionsansätze					
Phase 6	Phase 7	Phase 8	Phase 9	Phase 10	Phase 11
Angebote bewerten	Technische Vorauswahl	Verhandlungen	Kaufentscheid	Kontrolle	Feedback und Neubewertung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 3

Exploration

Liste der Interviewpartner

D. Bauer	BMW AG
Hr. Frebel	Togal-Werk AG
A. Herla	Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank AG
M. König	Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH
K. Leyh	Generali Versicherungs AG
T. Morano	Gervais Danone AG
T. Preissler	Apple Computer AG
Hr. Schäfer	MAN Nutzfahrzeuge AG
K. Vornhusen	Infratest Burke

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Interviewleitfaden
Die Beschaffung von Marktforschungsleistungen

1. *Der Ablauf von Marktforschungsprojekten*

- Beschreiben Sie bitte anhand eines Beispielprojektes den typischen Ablauf eines Marktforschungsprojektes in Ihrem Unternehmen. Welche Teilschritte werden durchgeführt?
- Welche Abteilungen/Unternehmensbereiche treten am häufigsten als Nachfrager von Marktforschungsleistungen auf? Läßt sich dies quantifizieren?
- Welche Personen(-gruppen) sind üblicherweise in welcher Projektphase an einem Marktforschungsprojekt beteiligt?
- Wie stark ist der Einfluß der beteiligten Personengruppen im Ablauf eines Marktforschungsprojektes? In welcher Phase des Projektes ist der Einfluß am größten (z.B. Spezifikation, Anbieterauswahl, Methodenwahl, etc.)?

2. *Die Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten*

- Wie häufig arbeiten Sie mit externen Trägern der Marktforschung zusammen?
- Welche Gründe sind für Ihre Entscheidung ausschlaggebend, ein Marktforschungsprojekt intern oder extern durchzuführen?
- Welche Teilschritte eines Marktforschungsprojektes werden extern/intern erbracht?
- Welches sind die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines externen Trägers der Marktforschung? Welche Rolle spielt der Preis?
- Ist im Bereich Marktforschung eine Tendenz zur „Lieferantentreue" festzustellen? Aus welchen Gründen?
- Anhand welcher Kriterien überprüfen Sie die Qualität der Zusammenarbeit mit den Marktforschungsinstituten nach Projektabschluß?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. *Organisation der Marktforschung*

- Der organisatorische Aufbau Ihrer Marktforschungsabteilung.
- Welche Aufgaben übernimmt Ihre Marktforschungsabteilung?
- Erfolgt eine Erfolgskontrolle der Marktforschung (z.B. anhand zu Beginn abgesteckter Zielvorgaben)?

4. *Methodische Fragen*

- Welches sind Ihrer Meinung nach die Branchen mit dem größten Marktforschungsaufkommen?
- Lassen sich mit einer Stichprobe über alle Branchen hinweg valide Aussagen über die Beschaffung und Nutzung von Marktforschungsleistungen erreichen oder ist die Heterogenität zwischen den Branchen zu groß?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 4

Haupterhebung

Pretest: Liste der teilnehmenden Personen

Hr. Frebel	Togal-Werk AG
A. Herla	Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank AG
M. König	Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH
K. Leyh	Generali Versicherungs AG
T. Preissler	Apple Computer AG
Hr. Schäfer	MAN Nutzfahrzeuge AG
M. Schneider	Ludwig-Maximilians-Universität
G. Stein	Ludwig-Maximilians-Universität
Hr. Kögel	Infratest Burke

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anschreiben

UNIVERSITÄT MÜNCHEN
INSTITUT FÜR ORGANISATION
Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte
Dipl.-Kfm. Volker Kißling

An
die/den Verantwortliche/n
für die Marktforschung

München, 1. März 1996

Befragung zur Beschaffung von Marktforschungsleistungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Doktorarbeit untersuche ich das Beschaffungsverhalten von Unternehmen bei Marktforschungsleistungen. Daher wende ich mich heute an Sie, um die **Praxis der Durchführung von Marktforschungsprojekten** in Ihrem Unternehmen kennenzulernen.

Um aussagekräftige und repräsentative Aussagen machen zu können, habe ich 800 Unternehmen streng nach dem Zufallsprinzip ausgewählt - darunter auch Ihres. Wie Sie aus Ihrer Marktforschungserfahrung sicher wissen, sind verwertbare Ergebnisse nur bei Teilnahme aller angeschriebenen Unternehmen zu erreichen. **Ihr Mitwirken ist daher äußerst wichtig** .

Durch die Beantwortung dieses Fragebogens können Sie unter anderem einen Beitrag zu einer effektiveren und **besseren Durchführung von Marktforschungsprojekten** leisten und somit auch Ihren eigenen Zielen dienen.

Um den zeitlichen Aufwand für Sie möglichst gering zu halten, können fast alle Fragen durch **einfaches Ankreuzen** beantwortet werden. Genaue Hinweise zur Bearbeitung finden Sie auf Seite 2 des Fragebogens. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens

15. März 1996

im beiliegenden Freiumschlag an mich zurücksenden. Als Dank für Ihre Mitarbeit schicke ich Ihnen gerne eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse zu, wenn Sie dies auf dem beiliegenden Coupon vermerken.

Bei Rückfragen Ihrerseits können Sie mich jederzeit unter der Nummer (089) 2180-2867 anrufen.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und freundliche Grüße aus München

Volker Kißling

P.S.: Die Auswertung der Fragebögen erfolgt selbstverständlich **streng anonym** !

Ludwigstr. 28 Rgb • 80539 München • Telefon (089) 21 80 28 67 • Telefax (089) 34 92 64

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fragebogen

UNIVERSITÄT MÜNCHEN
INSTITUT FÜR ORGANISATION
Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte
Dipl.-Kfm. Volker Kißling

Fragebogen zur Beschaffung von Marktforschungsleistungen

Inhalt des Fragebogens

- ⇨ Fragen zur Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten
- ⇨ Fragen zum Ablauf von Marktforschungsprojekten
- ⇨ Fragen zur Qualität der Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten
- ⇨ Fragen zu Unternehmensdaten

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen
- bis zum 17. März 1996 -
im beiliegenden Antwortkuvert an uns zurück.

Ludwigstr. 28 Rgb. • 80539 München • Telefon (089) 21 80 28 67 • Telefax (089) 34 92 64

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wer soll diesen Fragebogen ausfüllen?

Der oder die **für die Marktforschung Verantwortliche** in Ihrem Unternehmen.

1. Falls in Ihrem Unternehmen dafür eine **eigene Marktforschungsabteilung** oder **-stelle** existiert, sollte der Fragebogen bitte durch

   ⇨ den entsprechenden **Leiter der Marktforschung** bzw.

   ⇨ den entsprechenden **Stelleninhaber**

   ausgefüllt werden.

2. Existiert eine entsprechende Stelle in Ihrem Hause **nicht**, so sollte der Fragebogen bitte von

   ⇨ dem für Marktforschung zuständigen Mitarbeiter **der Marketingabteilung** oder

   ⇨ einem erfahrenen **Marketingleiter**

   ausgefüllt werden.

Hinweise für den Bearbeiter

1. Um den **Bearbeitungsaufwand** für Sie möglichst **gering** zu halten, können fast alle Fragen durch einfaches **Ankreuzen** der zutreffenden Antwortvorgaben beantwortet werden.
   Die **Bearbeitungszeit** liegt deshalb im Regelfall bei **ca. 30 Minuten**.

2. Sofern keine Antworten vorgegeben werden, benutzen Sie bitte den zur freien Beantwortung vorgesehenen Platz.

3. Bei **Rückfragen** wenden Sie sich bitte an:

   Herrn Dipl.-Kfm. Volker Kißling
   Tel.: (089) 21 80 - 28 67 bzw. Fax: (089) 34 92 64

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

A. Die Zusammenarbeit mit externen Marktforschungsinstituten

A.1 Wie häufig arbeiten Sie mit folgenden Arten von Marktforschungsinstituten zusammen?

	nie	selten	gelegentlich	oft	sehr häufig
	①	②	③	④	⑤
Vollservice-Institute	①	②	③	④	⑤
Feldorganisationen	①	②	③	④	⑤
Teststudios	①	②	③	④	⑤
Marktforschungsberater	①	②	③	④	⑤
Sonstige externe Träger der Marktforschung: _____	①	②	③	④	⑤

A.2 Wie wichtig sind die folgenden Gründe für die Entscheidung, ein Marktforschungsprojekt <u>in Zusammenarbeit</u> mit einem externen Marktforschungsinstitut durchzuführen?

	unwichtig	weniger wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	besonders wichtig
	①	②	③	④	⑤
Durch die Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten...					
...ergibt sich eine höhere Flexibilität.	①	②	③	④	⑤
...ist eine kostengünstigere Erstellung möglich.	①	②	③	④	⑤
...lassen sich fixe zu variablen Kosten umwandeln.	①	②	③	④	⑤
...kann man auf „objektive Gutachter" zurückgreifen.	①	②	③	④	⑤
...kann man besser auf neue Methoden zurückgreifen.	①	②	③	④	⑤
...lassen sich fehlende (Personal-)Kapazitäten ausgleichen.	①	②	③	④	⑤
...begegnet man dem Problem einer Ergebnisbeeinflussung.	①	②	③	④	⑤
...lassen sich Marktforschungsprojekte mit einer besseren Qualität durchführen.	①	②	③	④	⑤
...kann auf besseres Know-How und Methodenwissen zugegriffen werden.	①	②	③	④	⑤

A.3 Arbeitet Ihr Unternehmen immer wieder mit den gleichen Instituten zusammen, d.h. <u>existiert eine Art short-list von Marktforschungsinstituten</u>, die sie regelmäßig bei der Auftragsvergabe oder Einholung von Angeboten berücksichtigen?

- ❑ nein
- ❑ ja ⇨ falls ja: **Wieviele Institute sind in dieser short-list enthalten?**

  Anzahl: _____ (*bitte eintragen*)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

A.4 Bitte geben Sie an, welche der folgenden Aussagen über die Einholung von Angeboten am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft!

*Bitte kreuzen Sie **nur die am ehesten zutreffende Antwort** an!*

- ❑ Wir holen Angebote in der Regel nur von Instituten ein, mit denen wir bereits zusammengearbeitet haben.
- ❑ Bei größeren Projekten holen wir Angebote in der Regel nur von Instituten ein, mit denen wir bereits Erfahrung haben. Bei kleineren Projekten werden auch neue Institute berücksichtigt.
- ❑ Bei größeren Projekten holen wir Angebote zwar in erster Linie von Instituten ein, mit denen wir bereits Erfahrung haben, aber gleichzeitig werden auch neue Institute berücksichtigt.
- ❑ Angebote werden zwar in erster Linie von neuen Instituten eingeholt, gleichzeitig werden aber auch Institute berücksichtigt, mit denen wir bereits Erfahrung haben.

A.5 Welche der folgenden Gründe sprechen dafür, immer wieder mit den gleichen Instituten zusammenzuarbeiten?

Kreuzen Sie bitte jeweils den Grad Ihrer Zustimmung an!

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Aus früheren Erfahrungen läßt sich gut auf die Qualität der Ausführung neuer Projekte schließen.	①	②	③	④	⑤
Durch eine häufigere Zusammenarbeit entwickelt das Institut ein besseres Verständnis für unsere spezifischen Problemstellungen.	①	②	③	④	⑤
Durch eine häufigere Zusammenarbeit erhöhen sich die Bemühungen und der Einsatz auf Institutsseite.	①	②	③	④	⑤
Eine regelmäßige Zusammenarbeit erleichtert das Briefing und die Umsetzung der Problemstellung.	①	②	③	④	⑤
Es gibt nur sehr wenige Institute, die meiner Meinung nach die Projekte in der von uns gewünschten Form durchführen können.	①	②	③	④	⑤
Durch eine regelmäßige Zusammenarbeit ist es leichter, kostenlose Sonderauswertungen oder Zusatzinformationen zu erhalten.	①	②	③	④	⑤

A.6 Wie stark treffen die folgenden Aussagen zur Beschaffung von Marktforschungsleistungen Ihrer Meinung nach zu?

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Ein Anbieterwechsel ist sehr problematisch.	①	②	③	④	⑤
Die Qualität der erbrachten Marktforschungsleistungen schwankt sehr stark von Institut zu Institut.	①	②	③	④	⑤
Die Qualität der erbrachten Marktforschungsleistungen schwankt sehr stark von Projekt zu Projekt auch bei einem Institut.	①	②	③	④	⑤
Die Beurteilung der Qualität der erbrachten Marktforschungsleistung fällt sehr schwer.	①	②	③	④	⑤
Eine intensive Kooperation und Zusammenarbeit mit den Marktforschungsinstituten ist für eine gute Qualität sehr wichtig.	①	②	③	④	⑤
Es ist sehr schwierig die gewünschte Leistung genau zu spezifizieren.	①	②	③	④	⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

! Wichtiger Hinweis !

Im folgenden interessiert uns der Ablauf **eines konkreten** Projektes, das Sie in Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut durchgeführt haben.

Denken Sie dazu bitte an **ein ad-hoc-Projekt der letzten Zeit, an das Sie sich noch gut erinnern können** und bei dem Sie eine echte Entscheidung für ein Marktforschungsinstitut zu treffen hatten.

Bitte beziehen Sie sich - soweit nichts anderes angegeben - **bei der Beantwortung der folgenden Fragen immer auf dieses Projekt.**

B. Allgemeine Angaben zu diesem Projekt

B.1 Um welche Art Marktforschungsprojekt handelte es sich?

*Bitte kreuzen Sie nur **eine** Antwort an!*

❑ Produkt(-konzept-)test.	❑ Studie zum Vertrieb(-sweg).
❑ Kundenzufriedenheitsanalyse.	❑ Preisstudie.
❑ Imagevergleichs- oder -trackingstudie.	❑ Werbeerfolgskontrolle oder Studie zur Kommunikationspolitik.
❑ Sonstiges: _____	❑ Studie zur Marktsegmentierung oder -struktur.

B.2 Welche Teilaufgaben des Marktforschungsprozesses wurden bei diesem Projekt intern (von Mitarbeitern Ihres Unternehmens), welche extern (von Instituten) und welche in Zusammenarbeit durchgeführt?

	Durchführung erfolgte: intern	in Kooperation	extern
Initiierung (Anstoß, das Marktforschungsprojekt durchzuführen).	O	O	O
Problemspezifikation (Formulierung und Spezifikation als Marktforschungsproblem).	O	O	O
Sekundäranalyse (alte Untersuchungen, Statistiken,...).	O	O	O
Vorarbeiten (Vorstudien, Expertenbefragungen,...).	O	O	O
Ausarbeitung des Erhebungsinstrumentariums (Fragebogen, Gesprächsleitfaden,...).	O	O	O
Auswahl der Untersuchungsobjekte (Stichprobenziehung).	O	O	O
Vorbereitung und Durchführung der Feldarbeit (Interviewerschulung, Befragung, Gruppendiskussion,...).	O	O	O
Datenanalyse (statistische Auswertung,...).	O	O	O
Interpretation und Kommentierung der Ergebnisse.	O	O	O
Präsentation der Ergebnisse.	O	O	O

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B.3 Wie häufig haben Sie derartige Projekte in der Vergangenheit schon durchgeführt?

noch nie	einmal	hin und wieder	oft	sehr häufig
①	②	③	④	⑤

B.4 Wie lange war die Zeitspanne zwischen dem Anstoß ein Marktforschungsprojekt durchzuführen bis zur Ergebnispräsentation bzw. Vorlage des Berichtsbandes?

Die Zeitspanne zwischen dem Anstoß zur Durchführung des Marktforschungsprojekts und der Präsentation bzw. Vorlage des Berichtsbandes betrug ca. _____ (*Tage/Wochen/Monate*).

B.5 Wie stark treffen folgende Aussagen auf die <u>Problemstellung</u> des Projekts zu?

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Die Problemstellung war völlig neu für uns.	①	②	③	④	⑤
Zur Umsetzung der Problemstellung mußten wir intensiv nach Informationen suchen.	①	②	③	④	⑤
Aufgrund der Problemstellung erschien es uns sehr wichtig, möglichst viele Anbieter anzusprechen.	①	②	③	④	⑤

B.6 Wie haben Sie damals folgende Eigenschaften des Projekts <u>vor der Durchführung</u> beurteilt?

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Es bestand ein große Unsicherheit hinsichtlich der Frage, ob das Projekt zu aussagekräftigen und verwertbaren Ergebnissen führen würde.	①	②	③	④	⑤
Das Projekt hatte eine hohe unternehmenspolitische Bedeutung.	①	②	③	④	⑤
Das Risiko einen ungeeigneten Anbieter auszuwählen war gering.	①	②	③	④	⑤
Das Projekt mußte unter hohem Zeitdruck durchgeführt werden.	①	②	③	④	⑤
Es bestand ein hohes Vertraulichkeitsrisiko.	①	②	③	④	⑤

B.7 Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die <u>Zielsetzung</u> des Projektes zu?

*Bitte kreuzen Sie nur **eine** Antwort an!*

- ❑ **Bestätigende (konfirmatorische) Zielsetzung:**
  Mit dem Projekt sollte überprüft werden, ob eine bestimmte Entscheidung (z. B. über eine Neuprodukteinführung) erfolgreich oder nicht erfolgreich sein würde.
- ❑ **Erkundende (explorative) Zielsetzung:**
  Das Projekt bezog sich auf keine konkrete Entscheidungssituation. Vielmehr sollten allgemein neue Möglichkeiten oder Handlungsalternativen aufgedeckt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Initiierung des Projekts und Formulierung als Marktforschungsproblem

Bitte beziehen Sie sich - soweit nichts anderes angegeben - auch bei der Beantwortung der **weiteren Fragen immer auf das Projekt, für das Sie sich auf S. 5 entschieden haben.**

C.1 Von wem bzw. auf welchem Wege wurde dieses Projekt initiiert?

Bitte kreuzen Sie nur eine Antwort an!

- ❑ Der Anstoß kam von der Unternehmensleitung.
- ❑ Der Anstoß war ein Informationsbedürfnis operativer Bereiche (z.B. Produktmanagement).
- ❑ Der Anstoß war ein Informationsbedürfnis einer Forschungs- oder Entwicklungsabteilung.
- ❑ Der Anstoß zu dem Projekt kam aus einer Strategiesitzung o.ä.
- ❑ Der Anstoß kam von der Marketingleitung.
- ❑ Der Anstoß war ein konkreter Vorschlag eines Betriebsmarktforschers.
- ❑ Der Anstoß zu dem Projekt war ein konkreter Vorschlag eines Marktforschungsinstituts.
- ❑ Sonstiges: _____

C.2 Für wen waren die Ergebnisse dieses Projektes in erster Linie bestimmt? ***(Dieser Personenkreis wird im folgenden Verlauf des Fragebogens als die Nutzer der Marktforschungsinformation bezeichnet werden!)***

- ❑ Für die Unternehmensleitung.
- ❑ Für die Marketingleitung.
- ❑ Sonstige: _____
- ❑ Für das Produkt-/Brand-Management.
- ❑ Für die Forschungs- oder Entwicklungsabteilung.
- ❑ Für die Vertriebsabteilung.

C.3 Wer war an der Formulierung der zugrundeliegenden Problemstellung als Marktforschungsproblem bei diesem Projekt beteiligt?

Mehrfachnennungen sind möglich!

- ❑ Die Marktforschungsabteilung.
  ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Betriebsmarktforscher beteiligt.
- ❑ Die Nutzer der Marktforschungsinformation.
  ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Nutzer beteiligt.
- ❑ Sonstige Personen, und zwar: _____
  ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* dieser Personen beteiligt.
- ❑ Das Problem war bereits ausreichend als Marktforschungsproblem formuliert. Es bedurfte in dieser Phase keiner weiteren Konkretisierung. ⇨ *weiter mit Frage C.5*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C.4 Wie groß war der Einfluß der beteiligten Personengruppen bei der Formulierung als Marktforschungsproblem bei diesem Projekt?

	überhaupt kein Einfluß ①	geringer Einfluß ②	mittlerer Einfluß ③	großer Einfluß ④	dominierender Einfluß ⑤
Betriebsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Nutzer der Marktforschungsinformation.	①	②	③	④	⑤
Sonstige Personen (*nur beantworten, wenn laut Frage C.3 beteiligt*).	①	②	③	④	⑤

C.5 Wie intensiv waren die folgenden Personen an der Formulierung als Marktforschungsproblem bei diesem Projekt beteiligt?

	nicht ①	nur wenig ②	mäßig intensiv ③	intensiv ④	sehr intensiv ⑤	
Betriebsmarktforscher waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Nutzer der Marktforschungsinformation waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Sonstige Personen waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.

C.6 Wie intensiv sollten die folgenden Personen an der Formulierung als Marktforschungsproblem beteiligt sein, um eine erfolgreiche Projektdurchführung zu gewährleisten?

	nicht ①	nur wenig ②	mäßig intensiv ③	intensiv ④	sehr intensiv ⑤	
Betriebsmarktforscher sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Nutzer der Marktforschungsinformation sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Sonstige Personen sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D. Angebotseinholung und Institutsauswahl

D.1 Von wievielen Marktforschungsinstituten haben Sie bei diesem Projekt Angebote eingeholt?

Es wurden von _____ *(Anzahl bitte eintragen)* Instituten Angebote eingeholt.

⇨ Von diesen hatten wir mit _____ *(Anzahl)* Instituten schon einmal zusammengearbeitet.

Existieren in Ihrem Unternehmen Vorschriften, wie viele Angebote einzuholen sind?

❑ Nein ❑ Ja ⇨ Anzahl:_____

D.2 Wieviele von allen Instituten, die Sie kennen, hätten Ihrer Meinung nach dieses Projekt in der von Ihnen gewünschten Form durchführen können?

nur eines	nur wenige	einige	viele	alle
①	②	③	④	⑤

D.3 Welche der folgenden Aussagen trifft auf die von Ihnen ausgesandte Aufforderung zur Angebotsabgabe bei diesem Projekt zu?

*Bitte kreuzen Sie **nur eine Antwort** an!*

❑ Unsere Vorgaben waren sehr detailliert (z. B. bezüglich der einzusetzenden Methoden).

❑ Unsere Vorgaben waren eher allgemein gehalten und bezogen sich mehr auf grundsätzliche Aspekte (z. B. zu befragender Personenkreis).

❑ Es wurden praktisch keine Vorgaben gemacht. Die Institute wurden aufgefordert, die Problemstellung kreativ umzusetzen.

D.4 Welche der folgenden Personengruppen waren bei diesem Projekt an der Institutsauswahl beteiligt?

Mehrfachnennungen sind möglich!

❑ Die Marktforschungsabteilung.
⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Betriebsmarktforscher beteiligt.

❑ Die Nutzer der Marktforschungsinformation.
⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Nutzer beteiligt.

❑ Sonstige unternehmensinterne Personen (z. B. Marketingleitung etc.)
Und zwar:_____
⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* dieser Personen beteiligt.

❑ Unternehmensexterne Spezialisten (z. B. Marktforschungsberater oder Werbeagentur).
Und zwar:_____
⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* externe Spezialisten beteiligt.

❑ Es mußte keine Auswahlentscheidung getroffen werden, da nur ein Angebot eingeholt worden war.
⇨ *weiter mit Frage D.6*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D.5 Wie groß war der Einfluß der beteiligten Personen auf die Auswahl des Instituts bei diesem konkreten Projekt?

	überhaupt kein Einfluß	geringer Einfluß	mittlerer Einfluß	großer Einfluß	dominierender Einfluß
	①	②	③	④	⑤
Betriebsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Nutzer der Marktforschungsinformation.	①	②	③	④	⑤
Sonstige unternehmensinterne Personen (*vgl. bei Frage D.4*).	①	②	③	④	⑤
Sonstige unternehmensexterne Spezialisten (*vgl. bei Frage D.4*).	①	②	③	④	⑤

D.6 Wie intensiv waren die folgenden Personen bei diesem konkreten Projekt in der Auswahlphase beteiligt?

	nicht	nur wenig	mäßig intensiv	intensiv	sehr intensiv	
	①	②	③	④	⑤	
Betriebsmarktforscher waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Nutzer der Marktforschungsinformation waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Die angesprochenen Marktforschungsinstitute waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Sonstige unternehmensinterne Personen waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Sonstige unternehmensexterne Spezialisten waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.

D.7 Wie intensiv sollten die folgenden Personengruppen in der Auswahlphase beteiligt sein, um eine erfolgreiche Projektdurchführung zu gewährleisten?

	nicht	nur wenig	mäßig intensiv	intensiv	sehr intensiv	
	①	②	③	④	⑤	
Betriebsmarktforscher sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Nutzer der Marktforschungsinformation sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Die angesprochenen Marktforschungsinstitute sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Sonstige unternehmensinterne Personen sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Sonstige unternehmensexterne Spezialisten sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.

D.8 Genügten die vorliegenden Angebote zur Institutsauswahl oder mußten Sie nochmals in Kontakt zu den angeschriebenen Marktforschungsinstituten treten?

- ❑ Ja, die Auswahl konnte ausschließlich auf Basis der eingegangenen Angebote erfolgen.
- ❑ Nein, es war nötig, nochmals persönlich mit den Instituten Kontakt aufzunehmen.
  - ⇨ Dabei wurde mit _____ *(Anzahl)* Instituten Kontakt aufgenommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D.9 Wie wichtig waren die folgenden institutsbezogenen Kriterien für die Auswahl des Marktforschungsinstituts bei diesem Projekt?

	unwichtig	weniger wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	besonders wichtig
	①	②	③	④	⑤
Spezielle Methodenkenntnisse.	①	②	③	④	⑤
Die Umsetzbarkeit des Angebots.	①	②	③	④	⑤
Fähigkeit zur Dateninterpretation.	①	②	③	④	⑤
Angebot von Beratungsleistungen.	①	②	③	④	⑤
Die Honorarforderung des Instituts.	①	②	③	④	⑤
Der Vorschlag neuer bzw. kreativer Methoden.	①	②	③	④	⑤
Spezielle Branchenkenntnisse bzw. -erfahrungen.	①	②	③	④	⑤
Die Zeitdauer, in der das Projekt durchgeführt werden konnte.	①	②	③	④	⑤

D.10 Wie wurde die Honorarforderung im gewählten Beispielprojekt berücksichtigt?

Wir haben das Angebot mit...

- ❑ ...der höchsten Honorarforderung ausgewählt.
- ❑ ...einer mittleren Honorarforderung ausgewählt.
- ❑ ...der niedrigsten Honorarforderung ausgewählt.
- ❑ Es wurde nur ein Angebot eingeholt.

⇨ Das Honorarvolumen belief sich dabei auf ca. _____ DM (*bitte eintragen*).

D.11 Wie wichtig waren die folgenden allgemeinen Kriterien für die Auswahl des Marktforschungsinstituts bei diesem Projekt?

	unwichtig	weniger wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	besonders wichtig
	①	②	③	④	⑤
Qualitätszertifizierung nach DIN/ISO 9001.	①	②	③	④	⑤
Der Bekanntheitsgrad des Instituts (Reputation).	①	②	③	④	⑤
Lieferung der Daten auf elektronischem Datenträger.	①	②	③	④	⑤
Gute Erfahrungen mit dem Institut in der Vergangenheit.	①	②	③	④	⑤
Das Institut verfügte über internationale Niederlassungen.	①	②	③	④	⑤
Prompte Reaktionen auf Anfragen unseres Unternehmens.	①	②	③	④	⑤
Die geographische Nähe des Instituts zu unserem Standort.	①	②	③	④	⑤
Empfehlungen (z. B. von Berufskollegen aus anderen Unternehmen).	①	②	③	④	⑤
Persönliche Bekanntschaft mit Angestellten des Marktforschungsinstitut.	①	②	③	④	⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

D.12 Haben Sie mit dem letztlich ausgewählten Institut schon einmal zusammengearbeitet?

noch nie	einmal	hin und wieder	oft	sehr häufig
①	②	③	④	⑤

D.13 Tragen Sie bitte den Namen des betreffenden Instituts in das Feld ein.

Name: _____

D.14 Konnten Sie sich bereits anhand der eingegangenen Angebote ein Bild über die zu erwartende Qualität der Projektdurchführung durch das ausgewählte Institut machen?

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Ich konnte mir bereits anhand des Angebots eine genaue Vorstellung machen, wie gut die Durchführung sein würde.	①	②	③	④	⑤
Aufgrund vorheriger Erfahrungen mit dem Institut konnte ich mir schon vor der Durchführung sehr genaue Vorstellungen machen, wie gut die Durchführung sein würde.	①	②	③	④	⑤
Man kann erst nach mehrmaliger Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut etwas über dessen Qualität sagen.	①	②	③	④	⑤
Selbst nach Abschluß des Projektes war es schwierig, sich ein genaues Bild über die tatsächliche Qualität der Durchführung zu machen.	①	②	③	④	⑤

D.15 Welche Personen müssen in Ihrem Unternehmen vor der endgültigen Auftragsvergabe dem Auftrag zustimmen?

Mehrfachnennungen sind möglich!

- ☐ Der Leiter der Marktforschung.
- ☐ Der Marketingleiter.
- ☐ Der Leiter des nachfragenden Bereichs.
- ☐ Der Leiter der Einkaufsabteilung.
- ☐ Der Leiter der Finanzabteilung.
- ☐ Sonstige Bereichsleiter (z. B. Controlling o. ä.).
  - ⇨ Und zwar der _____ -Leiter.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

E. Projektspezifikation und Durchführung

Bitte beziehen Sie sich - soweit nichts anderes angegeben - auch bei der Beantwortung der **weiteren Fragen immer auf das Projekt, für das Sie sich auf S. 5 entschieden haben.**

E.1 Welche der folgenden Personengruppen waren an der Spezifikation des Untersuchungsdesigns (z.B. Methodendiskussion, Entwicklung des Erhebungsinstruments, Spezifikation der Erhebungseinheiten) beteiligt?

Mehrfachnennungen sind möglich!

❑	Die Marktforschungsabteilung. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Betriebsmarktforscher beteiligt.
❑	Die Nutzer der Marktforschungsinformation. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Nutzer beteiligt.
❑	Das ausgewählte Marktforschungsinstitut. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Institutsmarktforscher beteiligt.
❑	Sonstige Personen, und zwar: _____ ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Personen beteiligt.

E.2 Wie groß war der Einfluß der beteiligten Personengruppen auf die Erarbeitung des Untersuchungsdesigns bei diesem Projekt?

	überhaupt kein Einfluß ①	geringer Einfluß ②	mittlerer Einfluß ③	großer Einfluß ④	dominierender Einfluß ⑤
Betriebsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Nutzer der Marktforschungsinformation.	①	②	③	④	⑤
Institutsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Sonstige Personen (*vgl. Frage E.1*).	①	②	③	④	⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

E.3 Wieviele Meetings wurden zur Erarbeitung des Untersuchungsdesign abgehalten und welche Personen waren dabei anwesend?

Es wurden _____ (*Anzahl bitte eintragen*) Meetings abgehalten.

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer	
	①	②	③	④	⑤	
Betriebsmarktforscher waren dabei...	①	②	③	④	⑤	...anwesend.
Nutzer der Marktforschungsinformation waren dabei...	①	②	③	④	⑤	...anwesend.
Institutsmarktforscher waren dabei...	①	②	③	④	⑤	...anwesend.
Sonstige Personen waren dabei...	①	②	③	④	⑤	...anwesend.

E.4 Wie intensiv waren die folgenden Personen in der Spezifikationsphase bei dem Beispielprojekt beteiligt?

	nicht	nur wenig	mäßig intensiv	intensiv	sehr intensiv	
	①	②	③	④	⑤	
Betriebsmarktforscher waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Nutzer der Marktforschungsinformation waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Institutsmarktforscher waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Sonstige Personen (*vgl. Frage E.1*) waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.

E.5 Wie intensiv sollten die folgenden Personengruppen in der Spezifikationsphase beteiligt sein, um eine erfolgreiche Projektdurchführung zu gewährleisten?

	nicht	nur wenig	mäßig intensiv	intensiv	sehr intensiv	
	①	②	③	④	⑤	
Betriebsmarktforscher sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Nutzer der Marktforschungsinformation sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Institutsmarktforscher sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Sonstige Personen sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.

E.6 Handelte es sich bei dem letztlich beschlossenen Untersuchungsdesign um eine eher individualisierte (auf Ihre Bedürfnisse exakt zugeschnittene) oder um eine eher standardisierte Lösung?

stark individualisiert				stark standardisiert
①	②	③	④	⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

F. Interpretation und Ergebnispräsentation

F.1 Welche der folgenden Personen waren an der Interpretation der Ergebnisse beteiligt?
Mehrfachnennungen sind möglich!

❑	Die Marktforschungsabteilung. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Betriebsmarktforscher beteiligt.
❑	Die Nutzer der Marktforschungsinformation. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Nutzer beteiligt.
❑	Das ausgewählte Marktforschungsinstitut. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Institutsmarktforscher beteiligt.
❑	Sonstige Personengruppen: _____ ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Personen beteiligt.

F.2 Wie groß war der Einfluß der beteiligten Personengruppen auf die Interpretation bei diesem Projekt?

	überhaupt kein Einfluß ①	geringer Einfluß ②	mittlerer Einfluß ③	großer Einfluß ④	dominierender Einfluß ⑤
Betriebsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Nutzer der Marktforschungsinformation.	①	②	③	④	⑤
Institutsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Sonstige Personen (*vgl. Frage F.1*).	①	②	③	④	⑤

F.3 Wie intensiv waren die folgenden Personen während der Interpretation bei dem Beispielprojekt beteiligt?

	nicht ①	nur wenig ②	mäßig intensiv ③	intensiv ④	sehr intensiv ⑤	
Betriebsmarktforscher waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Nutzer der Marktforschungsinformation waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Institutsmarktforscher waren...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.
Sonstige Personen (*vgl. Frage F.1*) waren..	①	②	③	④	⑤	...beteiligt.

F.4 Wie intensiv sollten die folgenden Personen während der Interpretation beteiligt sein, um eine erfolgreiche Projektdurchführung zu gewährleisten?

	nicht ①	nur wenig ②	mäßig intensiv ③	intensiv ④	sehr intensiv ⑤	
Betriebsmarktforscher sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Nutzer der Marktforschungsinformation sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Institutsmarktforscher sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.
Sonstige Personen sollten...	①	②	③	④	⑤	...beteiligt sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

F.5 Welche der folgenden Personen waren an der Ergebnispräsentation beteiligt?

Mehrfachnennungen sind möglich!

❑	Die Marktforschungsabteilung. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Betriebsmarktforscher beteiligt.
❑	Die Nutzer der Marktforschungsinformation. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Nutzer beteiligt.
❑	Das ausgewählte Marktforschungsinstitut. ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Institutsmarktforscher beteiligt.
❑	Sonstige Personengruppen: _____ ⇨ Dabei waren _____ *(Anzahl)* Personen beteiligt.

F.6 Welche der folgenden Aussagen trifft auf die Ergebnispräsentation zu?

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Die Diskussion der Ergebnisse zeigte deutlich konfliktäre Meinungen zwischen den Marktforschern und den Nutzern der Information.	①	②	③	④	⑤
Die Nutzer versuchten die Diskussion auf Nebenschauplätze zu verlagern (z.B. die Methodenwahl oder Stichprobe), da sie von den Ergebnissen nicht überzeugt waren.	①	②	③	④	⑤
Der Großteil der Interpretationsarbeit wurde während der Präsentation geleistet.	①	②	③	④	⑤
Die Präsentation bzw. der Berichtsband waren in einem Sprachstil gehalten, der das Verständnis sehr erschwerte.	①	②	③	④	⑤
Die Nutzer hinterfragten die Ergebnisse kritisch aber konstruktiv.	①	②	③	④	⑤
Die Ergebnisse führten zu intensiven Rückfragen beim Marktforschungsinstitut.	①	②	③	④	⑤

F.7 Bitte beurteilen Sie:

(1) für wie wichtig Sie die folgenden Kontrollmöglichkeiten allgemein halten und

(2) welche davon Sie bei diesem Projekt durchgeführt haben?

	(1) un-wichtig				sehr wichtig	(2) ja	nein
Kontrolle bzw. Durchsicht des Erhebungsinstruments (z. B. des Fragebogens).	①	②	③	④	⑤	❑	❑
Kontrollen bei der Erhebung (Interviewerkontrolle, Anwesenheit bei Gruppendiskussionen).	①	②	③	④	⑤	❑	❑
Kontrolle der Stichprobengröße.	①	②	③	④	⑤	❑	❑
Kontrollen bei der Auswertung (z. B. auf Plausibilität der Daten).	①	②	③	④	⑤	❑	❑
Kontrolle während der Ergebnispräsentation (z. B. Rückfragen).	①	②	③	④	⑤	❑	❑
Kontrollen nach der Präsentation (z. B. Rückfragen, gezielte Auswertungen).	①	②	③	④	⑤	❑	❑

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

G. Die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut

G.1 Wie wichtig sind allgemein folgende Eigenschaften von Marktforschungsinstituten für eine qualitativ gute Zusammenarbeit?

	überhaupt nicht wichtig ①	②	③	④	sehr wichtig ⑤
Hervorragender technischer Stand von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie hervorragendes Erscheinungsbild des Personals.	①	②	③	④	⑤
Fähigkeit des Marktforschungsinstituts, ein Projekt verläßlich und präzise ausführen zu können.	①	②	③	④	⑤
Hohe Bereitschaft auf Institutsseite, jederzeit zu helfen und prompt auf Anfragen zu reagieren.	①	②	③	④	⑤
Stets höfliche und entgegenkommende Institutsmitarbeiter, die die Fähigkeit haben Vertrauen zu erwecken.	①	②	③	④	⑤
Ständige Bemühungen der Institutsmitarbeiter, jedem Kunden eine individualisierte und fürsorgliche Aufmerksamkeit entgegenzubringen.	①	②	③	④	⑤

G.2 Wie sehr treffen die folgenden Aussagen nun auf das ausgewählte Institut zu, nachdem Sie dieses konkrete Projekt abgeschlossen haben?

	trifft gar nicht zu ①	②	③	④	trifft völlig zu ⑤
Man konnte den Institutsmitarbeitern vertrauen.	①	②	③	④	⑤
Die Institutsmitarbeiter zeigten ein hohes Fachwissen.	①	②	③	④	⑤
Die Räumlichkeiten des Instituts waren wenig ansprechend.	①	②	③	④	⑤
Das Erscheinungsbild der Institutsmitarbeiter war angenehm.	①	②	③	④	⑤
Anfragen unseres Unternehmens wurden nicht immer prompt beantwortet.	①	②	③	④	⑤
Die Institutsmitarbeiter hatten nicht immer unsere Interessen und Bedürfnisse vor Augen.	①	②	③	④	⑤
Ergebnisse und Interpretation folgten klar ersichtlich aus den Daten.	①	②	③	④	⑤
Bei Problemen, hatten die Institutsmitarbeiter immer ein offenes Ohr.	①	②	③	④	⑤
Die Institutsmitarbeiter zeigten keine große Bereitschaft, das Projekt zu jeder Zeit auf unsere individuellen Bedürfnisse zuzuschneiden.	①	②	③	④	⑤
Die Institutsmitarbeiter waren nicht immer höflich und zuvorkommend.	①	②	③	④	⑤
Termine, die mit dem Institut abgesprochen waren, wurden eingehalten.	①	②	③	④	⑤

G.3 Wie würden Sie insgesamt die Qualität der Projektdurchführung durch das Institut beurteilen?

sehr schlecht ①	schlecht ②	mittelmäßig ③	gut ④	sehr gut ⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

G.4 Werden Sie mit dem betreffenden Institut wieder zusammenarbeiten bzw. haben Sie mit diesem Institut bereits wieder zusammengearbeitet?

sicher nicht mehr	eher nicht mehr	gegebenenfalls	eher wieder	sicher wieder
①	②	③	④	⑤

G.5 Wer trug Ihrer Ansicht nach am meisten zum Fortschritt und Gelingen dieses Beispielprojekts bei?

	wirkten sehr bremsend	wirkten eher bremsend	kein Einfluß	wirkten eher fördernd	wirkten sehr fördernd
	①	②	③	④	⑤
Nutzer der Marktforschungsinformation.	①	②	③	④	⑤
Institutsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Betriebsmarktforscher.	①	②	③	④	⑤
Sonstige, und zwar: _____	①	②	③	④	⑤

G.6 Was sind für Sie allgemein ausschlaggebende Gründe, mit einem Marktforschungsinstitut in Zukunft nicht mehr zusammenzuarbeiten?

	trifft gar nicht zu				trifft völlig zu
	①	②	③	④	⑤
Das Institut spricht keine Empfehlungen aus.	①	②	③	④	⑤
Terminabsprachen werden nicht eingehalten.	①	②	③	④	⑤
Es ist kein Bemühen auf Institutsseite erkennbar.	①	②	③	④	⑤
Häufig wechselnde Ansprechpartner auf Institutsseite.	①	②	③	④	⑤
Die Präsentation der Ergebnisse war nicht überzeugend.	①	②	③	④	⑤
Die Aufbereitung der Ergebnisse ist wenig nutzerorientiert bzw. erschwert die Interpretation.	①	②	③	④	⑤
Die Nutzer der Marktforschungsinformation waren unzufrieden.	①	②	③	④	⑤
Die Umsetzung des Projekts schien schlampig und oberflächlich.	①	②	③	④	⑤
Gezielte Anschlußauswertungen werden abgeblockt oder haben hohe Zusatzkosten zur Folge.	①	②	③	④	⑤
Das Institut spricht falsche oder widersprüchliche Empfehlungen aus.	①	②	③	④	⑤
Die zuständigen Ansprechpartner des Instituts sind schwer erreichbar.	①	②	③	④	⑤
Die Nutzer der Marktforschungsinformation sprechen sich gegen eine erneute Zusammenarbeit mit dem Institut aus.	①	②	③	④	⑤
Sonstige: _____	①	②	③	④	⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H. Unternehmensdaten und persönliche Daten

H.1 Wieviele Mitarbeiter befassen sich innerhalb Ihres Unternehmens mit Marktforschungsaufgaben?

- ❑ Eine ganze Abteilung, bestehend aus _____ Mitarbeitern, beschäftigt sich überwiegend mit Marktforschung.
- ❑ Einzelne Mitarbeiter (Anzahl: _____) sind ausschließlich für Marktforschung zuständig.
- ❑ Einzelne Mitarbeiter (Anzahl: _____) sind unter anderem für Marktforschung zuständig. (z. B. Produkt- oder Marketingmanager)

H.2 Wem ist die betriebliche Marktforschung in Ihrem Unternehmen unterstellt?

- ❑ Die Marktforschung ist direkt der **Geschäftsleitung** unterstellt. (Zentral- bzw. Stabsabteilung)
- ❑ Die Marktforschung ist der **Marketingleitung** unterstellt.
- ❑ Die Marktforschung ist dem **Produkt-/Brandmanagement** unterstellt.
- ❑ Sonstiges:_____

H.3 Wie häufig führen Sie Projekte mit externen Marktforschungsinstituten durch?

Wir führen durchschnittlich _____ (*Anzahl bitte eintragen*) Marktforschungsprojekte pro Jahr in Zusammenarbeit mit externen Marktforschungsinstituten durch.

H.4 Wie wichtig sind für Sie die folgenden <u>Informationsquellen</u>, um sich über potentielle bzw. neue Anbieter von Marktforschungsleistungen zu informieren?

	unwichtig	weniger wichtig	mittelmäßig wichtig	ziemlich wichtig	besonders wichtig
	①	②	③	④	⑤
Anzeigen in Fachzeitschriften.	①	②	③	④	⑤
Institutsmailings.	①	②	③	④	⑤
Seminare, Workshops etc.	①	②	③	④	⑤
Persönlicher Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen.	①	②	③	④	⑤
Handbuch des BVM.	①	②	③	④	⑤
Redaktioneller Teil von Fachzeitschriften.	①	②	③	④	⑤

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

H.5 Wie regelmäßig lesen Sie die folgenden Fachzeitschriften?

	nie ①	selten ②	gelegentlich ③	oft ④	sehr häufig ⑤	Kenne ich nicht
Context	①	②	③	④	⑤	❑
Planung und Analyse	①	②	③	④	⑤	❑
Absatzwirtschaft	①	②	③	④	⑤	❑
Marketing-ZfP	①	②	③	④	⑤	❑
Marktforschung und Management	①	②	③	④	⑤	❑
Sonstige: _____	①	②	③	④	⑤	❑

H.6 Angaben zu Ihrer Position und Ihrem Unternehmen.

Ihre Position im Unternehmen:	❑ Leiter der Marktforschung ❑ Mitarbeiter der Marktforschungsabteilung ❑ Marketingleiter ❑ Sonstiges: _____
Alter:	_____ Jahre
Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt?	seit _____ Jahren
Waren Sie zuvor in einem Marktforschungsunternehmen beschäftigt?	❑ nein ❑ ja ⇨ Wie lange? _____ Jahre
Jahresumsatz bzw. Bilanzsumme 1995?	ca. _____ DM
Mitarbeiterzahl 1995	ca. _____
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?	❑ Herstellung von Gebrauchsgütern ❑ Herstellung von Verbrauchsgütern ❑ Nahrungs- und Genußmittelindustrie ❑ Pharmazeutika ❑ Bank/Versicherung ❑ Reiseveranstaltung/Gastgewerbe ❑ Sonstiges: _____

Senden Sie bitte nun den ausgefüllten Fragebogen im beiliegenden Antwortkuvert an uns zurück!

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

FB-Nr.:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Erinnerungsschreiben

UNIVERSITÄT MÜNCHEN
INSTITUT FÜR ORGANISATION
Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte
Dipl.-Kfm. Volker Kißling

Universität München, Lehrstuhl Prof. Witte, Ludwigstr. 28 RGB, 80539 München

«FIRMA1»
- Marketing-/Marktforschungsleitung -
«STRASSE»

«PLZ» «ORT»

München, 14. März 1996

Befragung zur Beschaffung von Marktforschungsleistungen
Verlängerung der Beantwortungsfrist bis zum 27. 3. 1996

Sehr geehrte Damen und Herren,

am 1. März 1996 habe ich Ihnen einen Fragebogen zugeschickt, um im Rahmen meiner Doktorarbeit die **Praxis der Durchführung von Marktforschungsprojekten** in Ihrem Unternehmen kennenzulernen. Die bisher eingegangenen Antworten erlauben einen sehr guten ersten Überblick über die Beschaffung von Marktforschungsleistungen und die damit verbundenen Probleme. Für eine fundierte Analyse und damit für den Erfolg des Projekts ist jedoch eine noch höhere Zahl von Antworten nötig.

Wenn Sie den Fragebogen bereits ausgefüllt und zurückgeschickt haben, möchte ich mich hiermit **sehr herzlich für Ihre Bereitschaft bedanken**, dieses Projekt durch Ihre Mitarbeit zu unterstützen.

Sollten Sie bisher keine Zeit gefunden haben, bitte ich Sie höflich, dies spätestens bis zum

27. März 1996

nachzuholen. Aussagekräftige Ergebnisse können auch für Sie interessant sein, denn anhand der Kurzauswertung, die ich Ihnen auf Wunsch gerne zusende, können Sie erkennen, welches die zentralen Probleme sind, die sich negativ auf die Qualität von Marktforschungsprojekten auswirken.

Wenn Sie den Fragebogen nicht erhalten oder nicht mehr verfügbar haben, geben Sie mir bitte Bescheid (Tel.: 089/2180-2867 oder -2223), damit ich Ihnen umgehend einen neuen zuschicken kann. Für eventuelle Rückfragen stehe ich Ihnen unter den gleichen Rufnummern jederzeit gerne zur Verfügung.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen aus München

Volker Kißling

P.S.: Ihre Antwort ist **auch dann von Interesse**, wenn Ihr Unternehmen **keine Marktforschung** betreibt. Beantworten Sie in diesem Fall nur die Fragen zu Ihrem Unternehmen auf der letzten Seite des Fragebogens.

Ludwigstr. 28 Rgb. • 80539 München • Telefon (089) 21 80 28 67 • Telefax (089) 34 92 64

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 5

Dokumentation der Auswahlgesamtheit der Untersuchung

Auswahlgesamtheit der empirischen Unteruschung

- **Grundgesamtheit**:
  Unternehmen der im folgenden angeführten Wirtschaftszeige mit mehr als 100 Millionen DM Jahresumsatz (Banken und Versicherungen: mehr als 2000 Beschäftigte).
- **Auswahlbasis**:
  CD-ROM-Datenbank „markus" des Verbandes der Vereine Creditreform e. V. von 1996.
- **Gliederungsgrundlage**:
  Systematik der Wirtschaftszweige (Ausgabe 1979) des Statistischen Bundesamtes.

Nummer	Branchenbezeichnung
2003	Herstellung von chemischen Erzeugnissen, vorwiegend für privaten Verbrauch, Verwaltungen
20031	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen
20033	Herstellung von Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemitteln
20035	Herstellung von photochemischen Erzeugnissen
20039	Herstellung von sonstigen chemischen Erzeugnissen, vorwiegend für privaten Verbrauch, Verwaltungen
2131	Herstellung von Bereifungen
2241	Herstellung von Porzellan
2242	Herstellung von Steingut, Feinsteinzeug, Ton- und Töpferwaren
22741	Herstellung von Hohlglas (ohne technisches Glas)
2441	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren (nur PKW-Hersteller)
24511	Herstellung von Krafträdern
24517	Herstellung von Fahrrädern
2505	Herstellung von Elektrohaushaltsgeräten
25071	Herstellung von Rundfunk-, Fernseh- und phonotechnischen Geräten und Einrichtungen (ohne bespielte Tonträger)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nummer	Branchenbezeichnung
25215	Augenoptik
2522	Herstellung von Photo-, Projektions- und Kinogeräten
254	Herstellung von Uhren
2562	Herstellung von Schneidwaren, Bestecken
25621	Herstellung von Schneidwaren, Bestecken u.ä. (ohn solche aus Edelmetall oder mit Edelmetall überzogen)
25625	Herstellung von Bestecken u.ä. Tischgeräten aus Edelmetall oder mit Edelmetall überzogen
2564	Herstellung von Heiz- und Kochgeräten
25666	Herstellung von NE-Metallblechwaren (ohne Möbel)
25681	Herstellung von nicht-elektrischen Haushaltsmaschinen und verwandten Geräten
25684	Herstellung von Tafelgeräten aus Edelmetall oder mit Edelmetall überzogen
2571	Herstellung von Füllhaltern, Kugelschreibern u.ä.
25815	Herstellung von Musikinstrumenten (ohne Großmusikinstrumente)
2583	Herstellung von Spielwaren, Christbaumschmuck
25831	Herstellung von Spielwaren (ohne Puppen)
25834	Herstellung von Puppen
25837	Herstellung von Christbaumschmuck
2586	Herstellung von Turn- und Sportgeräten
26131	Herstellung von Holzmöbeln (ohne Korb- und Polstermöbel)
26133	Herstellung Korbmöbeln
26135	Herstellung von Polstermöbeln
2615	Herstellung von Matratzen
2654	Herstellung von Schreibwaren, Bürobedarf aus Papier und Pappe
283	Herstellung von Teigwaren
284	Herstellung von Backwaren
28410	Brot- und Backwarenindustrie
28451	Bäckerei
28455	Herstellung von Konditorwaren
28470	Herstellung von Dauerbackwaren
285	Zuckerindustrie
286	Obst- und Gemüseverarbeitung
28601	Verarbeitung von Obst, Gemüse (ohne Herstellung von Säften u.ä.)
28605	Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften u. ä.
287	Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)
28701	Herstellung von Kakao- und Schokoladenerzeugnissen
28703	Herstellung von Zuckerwaren
28709	Herstellung von sonstigen Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)
288	Milchverwertung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nummer	Branchenbezeichnung
2881	Molkerei, Käserei
2885	Herstellung von Dauermilch, Milchpräparaten, Schmelzkäse
28851	Herstellung von Dauermilch, Milchpräparaten
28855	Herstellung von Schmelzkäse
289	Herstellung von Speiseöl, Margarine u.ä. Nahrungsfetten
2891	Ölmühlen, Herstellung von Speiseöl
2895	Herstellung von Margarine u.ä. Nahrungsfetten
2914	Fleischverarbeitung (ohne Talgschmelzen, Schmalzsiedereien)
29141	Fleichwarenindustrie (ohne Talgschmelzen, Schmalzsiedereien)
29144	Fleischerei (ohne Pferdefleischerei)
292	Fischverarbeitung
29310	Brauerei
29415	Herstellung von Spirituosen
2945	Herstellung und Verarbeitung von Wein
29451	Herstellung und Verarbeitung von Traubenwein
29455	Herstellung von weinähnlichen Getränken
295	Mineralbrunnen, Herstellung von Mineralwasser, Limonaden
296	Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Herstellung von Futtermitteln)
2961	Verabeitung von Kaffe, Tee, Herstellung von Kaffeemitteln
29611	Verabeitung von Kaffe, Tee
29615	Herstellung von Kaffeemitteln
2962	Herstellung von Kartoffelerzeugnissen andersweitig nicht genannt
2963	Herstellung von Nährmitteln (ohne Teigwaren)
2964	Herstellung von Essig, Senf, Essenzen, Gewürzen
2965	Gewinnung von Eis
2969	Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Herstellung von Futtermitteln), andersweitig nicht genannt
299	Tabakverarbeitung
29911	Aufbereitung von Tabak
29915	Herstellung von Rauch-, Kau- und Schnupftabak
2994	Herstellung von Zigarren, Zigarillos, Stumpen
2997	Herstellung von Zigaretten
5151	Luftfahrt
55551	Reiseveranstaltung
6011	Großbanken
6013	Regionalbanken, sonstige Kreditbanken
6017	Privatbankhäuser
6024	Girozentralen, Landesbanken
6027	Sparkassen (ohne Post- und Bausparkassen)

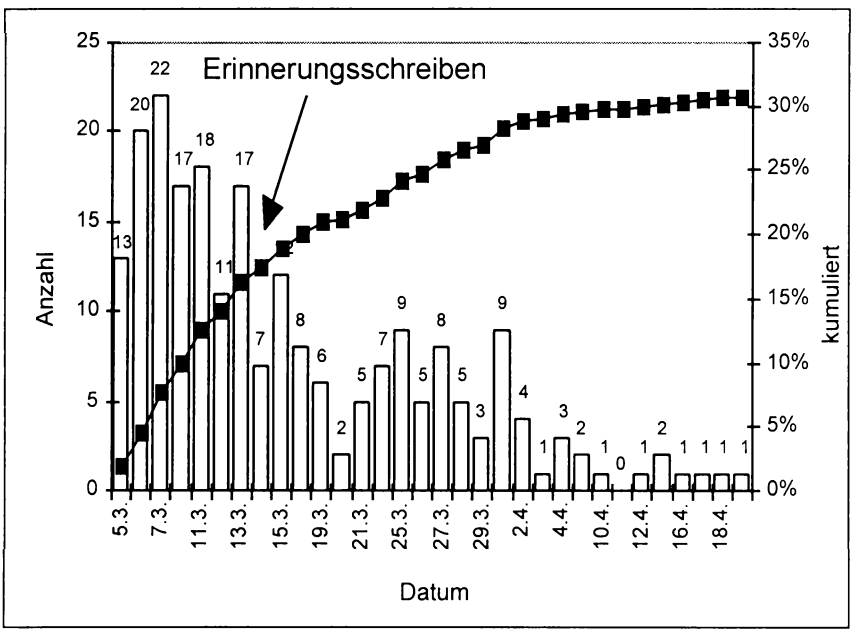
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nummer	Branchenbezeichnung
6034	Kreditgenossenschaften
6081	Private Bausparkassen
61	Versicherungsgewerbe
6111	Lebensversicherung (Kapital- und Rentenversicherung)
612	Krankenversicherung
614	Schaden- und Unfallversicherung
61401	Schaden- und Unfallversicherung, a.n.g.
61408	Rechtsschutzversicherung
7111	Hotels, Gasthöfe, Pensionen, Hotels garnis
71111	Hotels
713	Gaststättengewerbe
7131	Speisewirtschaften, Imbißhallen
71311	Speisewirtschaften
71315	Imbißhallen
7139	Sonstige Bewirtungsstätten (ohne Kantinen, Speisewagenbetriebe)
71391	Schankwirtschaften
76011	Buchverlag (ohne Adreßbuchverlag)
7603	Musikverlag
76051	Verlag von Fachzeitschriften
76055	Verlag von allgemeinen Zeitschriften
7915	Vermietung von Kraftfahrzeugen an Selbstfahrer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 6

Dokumentation des Rücklaufs



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literaturverzeichnis

Albach, H. (1989a), Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: ZfB 1989a, S. 397-420.

– (1989b), Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft, München 1989b.

Alchian, A./ Woodward, S. (1988), The Firm is Dead. Long Live the Firm, in: Journal of Economic Literature 1/1988, S. 65-79.

Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B. (1987), Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework, in: Journal of Marketing 1987, S. 71-86.

Anderson, P./ Chambers, T. (1985), A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior, in: Journal of Marketing 1985, S. 7-23.

Ang, S./ Leong, S. (1989), Search, Interaction and Evaluation in Customized versus Standardized Services: A Propositional Inventory, in: Designing a Winning Service Strategy 1989, S. 52-57.

Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1972), Unternehmerische Entscheidungen im Einkaufsbereich und ihre Bedeutung für die Unternehmens-Struktur, in: ZfbF 1972, S. 765-783.

Arnold, U. (1995), Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995.

– (1982), Strategische Beschaffungspolitik, Frankfurt a. M., Bern 1982.

Atteslander, P. (1974), Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, Berlin, New York 1974.

Backhaus, K. (1982), Investitionsgüter-Marketing, München 1982.

– (1995), Investitionsgütermarketing, 4. Auflage, München 1995.

– (1989), Investitionsgütermarketing, in: Handbuch des Marketing, hrsg. v. Bruhn, M., München 1989, S. 699-723.

Backhaus, K. et al. (1994), Multivariate Analysemethoden, 7. Auflage, Berlin u.a. 1994.

Backhaus, K./ Günter, B. (1976), A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: Industrial Marketing Management 1976, S. 255-270.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Backhaus, K./ Koch, F.-K. (1985), Behavioral Industrial Marketing Research in Germany and the United States: A Comparison, in: Journal of Business Research 1985, S. 375-382.

Bagozzi, R. (1974), Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange, in: Journal of Marketing 1974, S. 77-81.

– (1978), Exchange and Decision Processes in the Buying Center, in: Organizational Buying Behavior (American Marketing Association), hrsg. v. Bonoma, T./ Zaltman, G., Chicago 1978, S. 100-125.

Baker, J./ Lamb, C. (1993), Measuring Architectural Design Service Quality, in: Journal of Professional Service Marketing 1/1993, S. 89-106.

Bänsch, A. (1995), Käuferverhalten, 6. Auflage, München, Wien 1995.

Banville, G./ Dornoff, R. (1973), Industrial Source Selection Behavior - An Industry Study, in: Industrial Marketing Management 1973, S. 251-260.

Barclay, D. (1991), Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context, in: Journal of Marketing Research 1991, S. 145-159.

Bateson, J. (1977), Do We Need Service Marketing, in: Marketing Consumer Services: New Insights, hrsg. v. Eiglier, P. et al., Cambridge, MA 1977, S. 1-30.

Bauer, H. (1994), Organisationales Beschaffungsverhalten, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon, hrsg. v. Diller, H., München 1994, S. 837-839.

Bauer, R. (1967), Consumer Behavior as Risk Taking, in: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, hrsg. v. Cox, D., Boston 1967, S. 23-33.

Bearden, W./ Teel, J./ Williams, R./ Durand, R. (1978), Exposing Organizational Buyers to Consumer Magazine Advertisements, in: Industrial Marketing Management 1978, S. 379-386.

Becker, U./ Schade, C. (1995), Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: ZfbF 1995, S. 327-354.

Bedacht, F. (1995), Global Sourcing, Wiesbaden 1995.

Behrens, G. (1988), Konsumentenverhalten. Entwicklung, Abhängigkeiten, Möglichkeiten, Heidelberg 1988.

Bell, M. (1981), A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association, hrsg. v. Donnelly, J./ George, W., Chicago 1981, S. 208-212.

Bellizzi, J. (1979), Product Type and the Relative Influence of Buyers Commercial Construction, in: Industrial Marketing Management 1979, S. 213-220.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1981), Organizational Size and Buying Influences, in: Industrial Marketing Management 1981, S. 17-22.

Bellizzi, J./ McVey, P. (1983), How Valid is the Buygrid Model?, in: Industrial Marketing Management 1983, S. 57-62.

Bellizzi, J./ Walter, C. (1980), Purchasing Agents' Influence in the Buying Process, in: Industrial Marketing Management 1980, S. 137-141.

Benbasat, I. et al. (1984), Critique of the Stage Hypothesis: Theory and Empirical Evidence, 1984.

Berekoven, L. (1974), Der Dienstleistungsbetrieb. Wesen - Struktur - Bedeutung, Wiesbaden 1974.

– (1983), Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, 2 Bände, Göttingen 1983.

Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (1993), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 6. Auflage, Wiesbaden 1993.

Berg, C./ Müller, W. (1988), Die Einkaufsfunktion im Spannungsfeld unternehmensinterner und -externer Anforderungen, in: Handbuch Strategische Führung, hrsg. v. Henzler, H., Wiesbaden 1988, S. 463-476.

Bettman, J. (1973), Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test, in: Journal of Marketing Research 1973, S. 184-190.

Biernacki, P./ Waldorf, D. (1981), Snowball Sampling. Problems and Techniques of Chain Referral Sampling, in: Sociological Methods and Research 2/1981, S. 141-163.

Bissell, H. D. (1971), Research and Marketing - Rivals or Partners, in: Research Management May/1971, S. 65-73.

Bitner, M./ Booms, B./ Tetrault, S. (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing 1990, S. 71-84.

Bleicher, K. (1991), Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.

Bloom, P. (1981), What Marketeers Need to Know About the Marketing of Professional Services, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association, hrsg. v. Donnelly, J./ George, W., Chicago 1981, S. 86-87.

– (1984), Effective Marketing for Professional Services, in: Harvard Business Review September-October/1984, S. 102-110.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Böcker, F./ Hubel, W. (1986), Individual's Influence within Multi Person Decision Units, in: Industrial Marketing. A German-American Perspective, hrsg. v. Backhaus, K./ Wilson, D., Berlin u.a. 1986, S. 25-40.

Böhler, H. (1992), Marktforschung, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1992.

Bonoma, T. (1982), Major Sale: Who Really Does the Buying?, in: Harvard Business Review May-June/1982, S. 111-119.

Bonoma, T./ Bagozzi, R./ Zaltman, G. (1978), The Dyadic Paradigm with Specific Application to Industrial Marketing, in: Organizational Buying Behavior (American Marketing Association), hrsg. v. Bonoma, T./ Zaltman, G., Chicago 1978, S. 49-67.

Booms, B./ Bitner, M. (1981), Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association 1981, S. 47-51.

Bortz, J. (1984), Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin u.a. 1984.

– (1989), Statistik für Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin u.a. 1989.

Bortz, J./ Lienert, G./ Boehnke, K. (1990), Verteilungsfreie Verfahren in der Biostatistik, Berlin u.a. 1990.

Bösenberg, D./ Metzen, H. (1993), Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, Landsberg a. L. 1993.

Boström, G. (1995), Succesful Cooperation in Professional Services: What Characteristics Should the Customer Have?, in: Industrial Marketing Management 1995, S. 151-165.

Boze, B. (1987), Selection of Legal Services: An Investigation of Perceived Risk, in: Journal of Professional Service Marketing 1/2/1987, S. 287-297.

Bradley, M. (1977), Buying Behavior in Irelands Public Sector, in: Industrial Marketing Management 1977, S. 252-258.

Brand, G. (1972), The Industrial Buying Decision, New York, London 1972.

Braun, W./ Schreyögg, G. (1980), Macht und Argumentation, in: Macht in Organisationen, hrsg. v. Reber, G., Stuttgart 1980, S. 19-36.

Braunschweig, E. (1977), Marktforschung durch Berater, in: Handbuch der Marktforschung, Band 2, hrsg. v. Behrens, K., Wiesbaden 1977, S. 1414-1423.

Brosius, G./ Brosius F. (1995), SPSS. Base System und Professional Statistics, Bonn u.a. 1995.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Brown, E./ Brucker, R. (1990), Charting the Industrial Buying Stream, in: Industrial Marketing Management 1990, S. 55-61.

Bruhn, M. (1991), Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, hrsg. v. Bruhn, M./ Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 19-47.

Büker, B. (1991), Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen, Frankfurt a. M. u.a. 1991.

Bunn, M. (1993), Taxonomy of Buying Decision Approaches, in: Journal of Marketing January/1993, S. 38-56.

BVM (1995), Handbuch der Marktforschungsunternehmen 1995, Frankfurt a. M. 1995.

Cagley, J. (1986), A Comparison of Advertising Agency Selection Factors: Advertiser and Agency Perceptions, in: Journal of Advertising Research 3/1986, S. 39-44.

Cagley, J./ Roberts, R. (1984), Criteria for Advertising Agency Selection: An Objective Appraisal, in: Journal of Advertising Research 2/1984, S. 27-31.

Calaminus, G. (1994), Netzwerkansätze im Investitionsgütermarketing - Eine Weiterentwicklung multi-organisationaler Interaktionsansätze?, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K., Wiesbaden 1994, S. 93-124.

Calder, B. (1977), Structural Role Analysis of Organizational Buying: A Preliminary Investigation, in: Consumer and Industrial Buying Behavior, hrsg. v. Woodside, A./ Sheth, J./ Bennett, P., New York 1977, S. 193-199.

Capon, N./ Hulbert, J. (1975), Decision System Analysis in Industrial Marketing, in: Industrial Marketing Management December/1975, S. 143-160.

Cardozo, R. (1980), Situational Segmentation of Industrial Markets, in: European Journal of Marketing 5/6/1980, S. 264-276.

– (1983), Modelling Organizational Buying as a Sequence of Decisions, in: Industrial Marketing Management 1983, S. 75-81.

Cardozo, R./ Cagley, J. (1971), Experimental Study of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing Research 1971, S. 329-334.

Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978a), Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, in: Journal of Marketing 1978a, S. 20-31.

Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1978b), A New Approach to Industrial Market Segmentation, in: Sloan Management Review 1978b, S. 17-29.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980a), Market Planning for New Industrial Products, New York u.a. 1980a.

Choffray, J.-M./ Lilien, G. (1980b), Industrial Market Segmentation by the Structure of the Purchase Process, in: Industrial Marketing Management 1980b, S. 331-342.

Clark, T./ Mabey, C. (1994), The Changing Use of Executive Recruitment Consultancies: 1989-1993, in: Journal of General Management 2 (Winter)/1994, S. 42-54.

Cohen, J. (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2. Auflage, New York u.a. 1988.

Cooley, J./ Jackson, D./ Ostrom, L. (1978), Relative Power in Industrial Buying Decisions, in: Journal of Purchasing and Materials Management Spring/1978, S. 18-20.

Corfman, K. (1991), Perceptions of Relative Influence: Formation and Measurement, in: Journal of Marketing Research 1991, S. 125-136.

Corsten, H. (1984), Die Leistungsbereitschaft in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1984, S. 361-380.

– (1985), Die Produktion von Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin 1985.

– (1986), Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1986, S. 16-41.

– (1990), Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmungen, 2. Auflage, München, Wien 1990.

Cowell, D. (1988), New Service Development, in: Journal of Marketing Management 1988, S. 296-312.

Cox, D. (1967), Risk Handling in Consumer Behavior - An Intensive Study of two Cases, in: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior 1967, S. 34-81.

Crane, F. (1989), Choice Criteria and Cue Usage in Selecting Lawyers, in: Journal of Professional Service Marketing 1/1989, S. 113-121.

– (1993), Professional Services Marketing in the Future: Challenges and Solutions, in: Journal of Professional Service Marketing 1/1993, S. 3-12.

Crane, F./ Clarke, T. (1988), The Identification of Evaluative Criteria and Cues Used in Selecting Services, in: The Journal of Services Marketing 2/1988, S. 53-60.

Crittenden, V./ Scott, C./ Moriarty, R. (1987), The Role of Prior Product Experience in Organizational Buying Behavior, in: Advances in Consumer Research 1987, S. 387-391.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Crow, L./ Lindquist, D. (1985), Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center, in: Industrial Marketing Management 1985, S. 49-58.

Crow, L./ Olshavsky, R./ Summers, J. (1980), Industrial Buyers' Choice Strategies: Protocol Analysis, in: Journal of Marketing Research 1980, S. 34-44.

Crozier, M./ Friedberg, E. (1979), Macht und Organisation, Königstein/TS. 1979.

Cunningham, M./ Kettlewood, K. (1976), Source Loyalty in the Freight Transport Market, in: European Journal of Marketing 10/1976, S. 60-79.

Cunningham, M./ White, J. (1973), The Determinants of Choice of Supplier, in: European Journal of Marketing 1973, S. 189-202.

Cyert, R./ March, J. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.

Dahrendorf, R. (1965), Homo Sociologicus, 5. Auflage, Köln und Opladen 1965.

Daumenlang, K. (1987), Querschnitt- und Längsschnittmethoden, in: Sozialwissenschaftliche Methoden, Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, hrsg. v. Roth, E./ Heidenreich, K., 2. Auflage, München, Wien 1987, S. 319-336.

Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992a), Criteria Used to Select Management Consultants, in: Industrial Marketing Management 1992a, S. 187-193.

Dawes, P./ Dowling, G./ Patterson, P. (1992b), Factors Affecting the Structure of Buying Centers for the Purchase of Professional Business Advisory Services, in: International Journal of Research in Marketing 3/1992b, S. 269-279.

Dawson, S./ Bush, R./ Stern, B. (1994), An Evaluation of Services Provided by the Market Research Industry, in: The Service Industries Journal 4/1994, S. 515-526.

Day, E./ Barksdale, H. (1992), How Firms Select Professional Services, in: Industrial Marketing Management 1992, S. 85-91.

de Jong, M. (1993), Service Industries: Innovation and Internationalization, in: The Structure of European Industry, hrsg. v. de Jong, H. W., 3. Auflage, Dordrecht u.a. 1993, S. 337-365.

Dempsey, W. (1978), Vendor Selection and the Buying Process, in: Industrial Marketing Management 1978, S. 257-267.

Dillman, D. (1978), Mail and Telephone SurveyS. The Total Design Method, New York u.a. 1978.

Dixon, D./ Smith, M. (1983), Theoretical Foundations for Services Marketing Strategy, in: Emerging Perspectives on Services Marketing 1983, S. 77-81.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dörner, D. (1987), Modellbildung und Simulation, in: Sozialwissenschaftliche Methoden, Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, hrsg. v. Roth, E./ Heidenreich, K., 2. Auflage, München 1987, S. 337-350.

Doyle, P./ Corstjens, M./ Michell, P. (1980), Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations, in: Journal of Marketing 1980, S. 18-23.

Doyle, P./ Woodside, A./ Michell, P. (1979), Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations, in: Industrial Marketing Management 1979, S. 7-11.

Edvardsson, B. (1990), Management Consulting: Towards a Successful Relationship, in: International Journal of Service Industry Management 3/1990, S. 4-19.

Eiglier, P./ Langeard, E. (1977), A New Approach to Service Marketing, in: Marketing Consumer Services: New Insights, hrsg. v. Eiglier, P. et al., Cambridge, MA 1977, S. 31-58.

Elfring, T. (1993), Structure and Growth of Business Services in Europe, in: The Structure of European Industry, hrsg. v. de Jong, H. W., 3. Auflage, Dordrecht u.a. 1993, S. 367-398.

Engelhardt, W. (1994), Von der Theorie des organisationalen Beschaffungs- zur Theorie des Transaktionsverhaltens auf Investitionsgütermärkten, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K., Wiesbaden 1994, S. 3-7.

Engelhardt, W./ Backhaus, K./ Günter, B. (1977), Investitionsgüter-Marketing. Eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung, in: ZfB 1977, S. 153-166.

Engelhardt, W./ Freiling, J. (1995), Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: ZfbF 1995, S. 899-918.

Engelhardt, W./ Günter, B. (1981), Investitionsgütermarketing, Stuttgart u.a. 1981.

Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993), Leistungsbündel als Absatzobjekte - Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: ZfbF 1993, S. 395-426.

Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), Dienstleistungen als Absatzobjekt, Bochum 1992.

Engelhardt, W./ Schwab, W. (1982), Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: DBW 1982, S. 503-513.

Engelhardt, W./ Witte, P. (1990), Konzeptionen des Investitionsgüter-Marketing - eine kritische Bestandsaufnahme ausgewählter Ansätze, in: Investitionsgütermarketing: Positionsbestimmung und Perspektiven, hrsg. v. Kliche, M., Gabler 1990, S. 3-17.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Evans, F. (1963), Selling as a Dyadic Relationship - A New Approach, in: The American Behavioral Scientist May/1963, S. 76-79.

Fahn, E. (1972), Die Beschaffungsentscheidung - Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, München 1972.

Farrel, M./ Schroder, B. (1996), Influence Strategies in Organizational Buying Decisions, in: Industrial Marketing Management 1996, S. 293-303.

Fieten, R. (1992), Beschaffung, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 340-353.

File, K./ Cermak, D./ Prince, A. (1994), Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behavior, in: The Service Industries Journal 3/1994, S. 301-314.

Fischer, L. (1992), Rollentheorie, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2224-2234.

Fitzgerald, R. (1989), Investitionsgütermarketing auf Basis industrieller Beschaffungsentscheidungen, Wiesbaden 1989.

Ford, D. (1980), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: European Journal of Marketing 5/6/1980, S. 339-353.

– (1982), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, hrsg. v. Håkansson, H., Chichester u.a. 1982, S. 288-304.

– (1984), Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets, in: Industrial Marketing Management 1984, S. 101-112.

Forschner, G. (1989), Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen, Berlin 1989.

Fortin, P./ Ritchie, J. (1980), Influence Structure in Organizational Buying Behavior, in: Journal of Business Research March/1980, S. 1-23.

Fourastié, J. (1954), Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, 2. Auflage, Köln-Deutz 1954.

Franke, D. (1973), MF-Report über die Lage der Marktforschung in der Bundesrepublik Deutschland, Hamburg 1973.

Franke, N. (1996), Das Herstellerimage im Handel. Eine empirische Untersuchung zum vertikalen Marketing (Druck in Vorbereitung), München 1996.

Frazier, G./ Summers, J. (1984), Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels, in: Journal of Marketing 1984, S. 43-55.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Freeman, K./ Dart, J. (1993), Measuring Perceived Quality of Professional Business Services, in: Journal of Professional Service Marketing 1/1993, S. 27-47.

French, S./ Raven, B. (1959), The Bases of Social Power, in: Studies in Social Power, Institute for Social Research, hrsg. v. Cartwright, D. u. a., Ann Arbor 1959, S. 150-167.

Frese, E. (1988), Grundlagen der Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 1988.

Friedrichs, J. (1984), Methoden empirischer Sozialforschung, 12. Auflage, Opladen 1984.

Gaedecke, R./ Tootelian, D. (1988), Understanding How Clients Select and Evaluate Law Firms, in: Journal of Professional Service Marketing 3/4/1988, S. 199-207.

Geider, C. (1986), Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung, Köln 1986.

Gemünden, H. (1980), Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing-ZFP 1/1980, S. 21-32.

– (1981), Innovationsmarketing: Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen 1981.

– (1985), Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage, in: Marketing-ZFP 1/1985, S. 27-38.

– (1988), Interaktionen auf dem Innovationsmarkt, in: Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus", hrsg. v. Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Tübingen 1988, S. 181-197.

Gemünden, H./ Heydebreck, P. (1994), Geschäftsbeziehungen in Netzwerken. Instrumente der Stabilitätssicherung und Innovation, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K., Wiesbaden 1994, S. 251-283.

George, W./ Solomon, P. (1980), Marketing Strategies for Improving Practice Development, in: The Journal of Accountancy February/1980, S. 79-84.

Ghingold, M. (1986), Testing the "Buygrid" Buying Process Model, in: Journal of Purchasing and Materials Management Winter/1986, S. 30-36.

Ghingold, M./ Wilson, D. (1985), Buying Center Structure: An Extended Framework for Research, in: A Strategic Approach to Business Marketing, hrsg. v. Spekman, R./ Wilson, D., Chicago 1985, S. 180-193.

Ghose, S. (1994), Hierarchical and Overlapping Structure Representations of Perceptions of Professional Service Providers, in: Journal of Professional Service Marketing 2/1994, S. 55-73.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Grafers, H. (1980), Investitionsgütermarketing, Stuttgart 1980.

Graßy, O. (1993), Industrielle Dienstleistungen - Diversifikationspotentiale für Industrieunternehmen, München 1993.

Graumann, J. (1983), Die Dienstleistungsmarke, München 1983.

Greenberg, B./ Goldstrucker, J./ Bellenger, D. (1977), What Techniques are Used by Marketing Researchers in Business, in: Journal of Marketing 1977, S. 62-68.

Grochla, E. (1977), Der Weg zu einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre, in: DBW 1977, S. 181-191.

Grochla, E./ Kubicek, H. (1994), Zur Zweckmäßigkeit und Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre, in: Integratives Dienstleistungsmanagement, hrsg. v. Corsten, H., Wiesbaden 1994, S. 93-118.

Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980), Beschaffung in der Unternehmung, Stuttgart 1980.

Grönroos, C. (1979), An Applied Theory for Marketing Industrial Services, in: Industrial Marketing Management 1979, S. 45-50.

– (1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, in: European Journal of Marketing 1984, S. 36-44.

– (1990), Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition, Lexington 1990.

Gruhler, W. (1993), Gesamtwirtschaftliche Bedeutung und einzelwirtschaftlicher Stellenwert industrieller Dienstleistungen, in: Industrielle Dienstleistungen, hrsg. v. Simon, H., Stuttgart 1993, S. 23-40.

Grün, O. (1973), Das Lernverhalten in Entscheidungsprozessen der Unternehmung, Tübingen 1973.

– (1993), Materialwirtschaft und Logistik, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung - Zu einer Realtheorie der Unternehmung, hrsg. v. Hauschildt, J./ Grün, O., Stuttgart 1993, S. 379-422.

Grün, O./ Hamel, W./ Witte, E. (1988), Die Struktur des Entscheidungsprozesses, in: Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes „Columbus", hrsg. v. Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Tübingen 1988, S. 36-54.

Grønhaug, K. (1973), Some Factors Influencing the Size of the Buyer's Evoked Set, in: European Journal of Marketing 1973, S. 232-241.

– (1975a), Search Behavior in Organizational Buying, in: Industrial Marketing Management 1975a, S. 15-23.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1975b), Autonomous vs. Joint Decisions in Organizational Buying, in: Industrial Marketing Management 1975b, S. 265-271.

– (1976), Exploring Environmental Influences in Organizational Buying, in: Journal of Marketing Research 1976, S. 225-229.

Guillet de Monthoux, P. (1975), Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism, in: Industrial Marketing Management 1975, S. 25-36.

Gummesson, E. (1978), Toward a Theory of Professional Service Marketing, in: Industrial Marketing Management 1978, S. 89-95.

– (1979), The Marketing of Professional Services - An Organizational Dilemma, in: European Journal of Marketing 5/1979, S. 308-318.

– (1981a), The Marketing of Professional Services - 25 Propositions, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association, hrsg. v. Donnelly, J./ George, W., Chicago 1981a, S. 108-112.

– (1981b), How Professional Services Are Bought, in: Marketing Handbook, hrsg. v. Rines, M., Aldershot 1981b, S. 31-41.

– (1993), Quality Management in Service Organizations, New York 1993.

– (1994), Service Management: An Evaluation and the Future, in: International Journal of Service Industry Management 1/1994, S. 77-96.

Günther, H.-O. (1993), Beschaffungsorganisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Wittmann, W., 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 339-347.

Hafner, K./ Reinecke, R.-D. (1992), Beratung und Führung von Organisationen, in: Beratung von Organisationen: Philosophien, Konzepte, Entwicklungen, hrsg. v. Wagner, H./ Reinecke, R.-D., Wiesbaden 1992, S. 29-77.

Håkansson, H. (1982), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, Chichester u.a. 1982.

Håkansson, H./ Johanson, J./ Wootz, B. (1976), Influence Tactics in Buyer-Seller-Processes, in: Industrial Marketing Management 1976, S. 319-332.

Håkansson, H./ Östberg, C. (1975), Industrial Marketing: An Organizational Problem, in: Industrial Marketing Management 1975, S. 113-123.

Håkansson, H./ Wootz, B. (1975), Supplier Selection in an International Environment - An Experimental Study, in: Journal of Marketing Research 1975, S. 46-53.

Hakim, C. (1987), Research Design. Strategies and Choices in the Design of Social Research, London u.a. 1987.

Hammann, P./ Erichson, B. (1990), Marktforschung, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1990.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hammann, P./ Lohrberg, W. (1986), Beschaffungsmarketing, Stuttgart 1986.

Hansen, U. (1990), Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse, Göttingen 1990.

Hartung, J./ Elpelt, B./ Klösener, K.-H. (1993), Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 9. Auflage, München, Wien 1993.

Hauschildt, J. (1993), Innovationsmanagement, München 1993.

Hauschildt, J./ Petersen, K. (1987), Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF 1987, S. 1043-1063.

Haynes, J./ Rothe, J. (1974), Competitive Bidding for Marketing Research Services: Fact or Fiction?, in: Journal of Marketing 1974, S. 69-71.

Heide, J./ Weiss, A. (1995), Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, in: Journal of Marketing 1995, S. 30-43.

Henthorne, T./ LaTour, M./ Williams, A. (1993), How Organizational Buyers Reduce Risk, in: Industrial Marketing Management 1993, S. 41-48.

Herbig, P./ Milewicz, J. (1993), Market Signaling in the Professional Services, in: Journal of Professional Service Marketing 2/1993, S. 65-70.

Hilke, W. (1989), Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistung-Marketing, Wiesbaden 1989.

Hill, J./ Neeley, S. (1988), Differences in the Consumer Decision Process for Professional vs. Generic Services, in: Journal of Services Marketing 1/1988, S. 17-23.

Hill, R./ Hillier, T. (1982), Organisational Buying Behaviour, London 1982.

Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1994), Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern u. a. 1994.

Hind, D. (1986), Communication Strategies and the Accountancy Profession: An Empirical Study, in: The Service Industries Journal 3/1986, S. 309-312.

Holder, W./ El-Ansary, A./ Kooi, B. (1981), Professional Service Marketing to the Federal Government: Market Conditions and Implications to Marketing Strategies, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association, hrsg. v. Donnelly, J./ George, W., Chicago 1981, S. 91-94.

Holmes, M./ Reid, J. (1995b), Unentbehrlich oder überflüssig? Studie zur Bedeutung von Betriebsmarktforschungsabteilungen in europäischen Unternehmen, in: Planung und Analyse 3/1995b, S. 14-21.

Homans, G. (1950), The Human Group, New York 1950.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1967), Soziales Verhalten als Austausch, in: Moderne Amerikanische Soziologie, hrsg. v. Hartmann, H., Stuttgart 1967, S. 170-185.

– (1972a), Elemementarformen sozialen Verhaltens, 2. Auflage, Köln und Opladen 1972a.

– (1972b), Grundfragen sozialer Theorie, Opladen 1972b.

Homburg, C. (1995), Single Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing...?, in: ZfB 8/1995, S. 813-833.

Homburg, C./ Garbe, B. (1996), Industrielle Dienstleistungen, in: ZfB 3/1996, S. 253-282.

Hooley, G./ West, C. (1984), The Untapped Markets for Marketing Research, in: Journal of the Market Research Society 4/1984, S. 335-352.

Howard, J./ Sheth, J. (1969), The Theory of Buyer Behavior, New York 1969.

Hulbert, J./ Farley, J./ Howard, J. (1972), Information Processing and Decision Making in Marketing Organizations, in: Journal of Marketing Research 1972, S. 75-77.

Hüttner, M. (1989), Grundzüge der Marktforschung, 4. Auflage, Berlin u.a. 1989.

Jackson, D./ Keith, J./ Burdick, R. (1984), Purchasing Agents Perceptions of Industrial Buying Center Influence - A Situational Approach, in: Journal of Marketing 1984, S. 75-83.

Jackson, J./ Sciglimpaglia, D. (1974), Toward a Role Model of the Organizational Purchasing Process, in: Journal of Purchasing and Materials Management May/1974, S. 68-75.

Jackson, R. (1988), The Effect of Approved Vendor Lists on Industrial Marketing, in: Advances in Business Marketing, hrsg. v. Woodside, A., Greenwich, London 1988, S. 79-94.

Jackson, R./ Cooper, P. (1988), Unique Aspects of Marketing Industrial Services, in: Industrial Marketing Management 1988, S. 111-118.

Jackson, R./ Neidell, L./ Lunsford, D. (1995), An Empirical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers, in: Industrial Marketing Management 1995, S. 99-108.

Jarvis, L./ Wilcox, J. (1977), True Vendor Loyalty or Simply Repeat Purchase Behavior?, in: Industrial Marketing Management 1977, S. 9-14.

Jennings, R./ Plank, R. (1995), When the Purchasing Agent is a Committee - Implications for Industrial Marketing, in: Industrial Marketing Management 1995, S. 411-419.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Jirasek, J. (1977), Marktforschung durch Verbände, in: Handbuch der Marktforschung, Band 2, hrsg. v. Behrens, K., Wiesbaden 1977, S. 1385-1398.

Jobber, D. (1986), Improving Response Rates in Industrial Mail Surveys, in: Industrial Marketing Management 1986, S. 183-195.

John, G./ Reve, T. (1982), The Reliability and Validity of Key Informant Data From Dyadic Relationships in Marketing Channels, in: Journal of Marketing Research 1982, S. 517-524.

Johnston, W. (1981a), Industrial Buying Behavior: A State of the Art Review, in: Review of Marketing 1981, S. 75-88.

– (1981b), Patterns in Industrial Buying Behavior, New York 1981b.

Johnston, W./ Bonoma, T. (1981a), Purchase Process for Capital Equipment and Services, in: Industrial Marketing Management 1981a, S. 253-364.

Johnston, W./ Bonoma, T. (1981b), The Buying Center: Structure and Interaction Patterns, in: Journal of Marketing 1981b, S. 143-156.

Johnston, W./ McQuiston, D. (1985), Managing Interorganizational Marketing, in: A Strategic Approach to Business Marketing, hrsg. v. Spekman, R./ Wilson, D., Chicago 1985, S. 30-39.

Johnston, W./ Spekman, R. (1982), Industrial Buying Behavior: A Need for an Integrative Approach, in: Journal of Business Research 1982, S. 135-146.

Kaas, K. (1992), Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: ZfbF 1992, S. 884-901.

– (1994), Käuferverhalten, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon, hrsg. v. Diller, H., München 1994, S. 519-521.

Kaas, K./ Schade, C. (1995), Unternehmensberater im Wettbewerb - Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre, in: ZfB 1995, S. 1067-1089.

Kallmann, A. (1979), Skalierung in der empirischen Forschung, München 1979.

Kapitza, R. (1987), Interaktionsprozesse im Investitionsgüter-Marketing. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Werkzeugmaschinen, Würzburg 1987.

Kaplitza, G. (1991), Die Stichprobe, in: Die Befragung, hrsg. v. Holm, K., 4. Auflage, Tübingen 1991, S. 136-186.

Kappler, E./ Rehkugler, H. (1991), Konstitutive Entscheidungen, in: Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, hrsg. v. Heinen, E., 9. Auflage, Wiesbaden 1991, S. 73-240.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Katz, D./ Kahn, R. (1967), The Social Psychology of Organizations, New York 1967.

Kelly, P. (1974), Functions Performed in Industrial Purchase Decisions with Implications for Marketing Strategy, in: Journal of Business Research 1974, S. 421-433.

Kern, E. (1987), Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing. Arbeitspapier Nr. 9/1987 des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Münster 1987.

– (1990), Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing, Berlin 1990.

Ketelsen-Sontag, H. (1988), Empirische Sozialforschung im Marketing, Spardorf 1988.

Kieser, A./ Kubicek, H. (1992), Organisation, 3. Auflage, Berlin, New York 1992.

King, R./ Patton, W./ Puto, C. (1988), Individual and Joint Decision-Making in Industrial Purchasing, in: Advances in Business Marketing, hrsg. v. Woodside, A., Greenwich, London 1988, S. 95-117.

Kirsch, W. (1971), Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1971.

Kirsch, W./ Kutschker, M. (1978), Das Marketing von Investitionsgütern - Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden 1978.

Kirsch, W./ Kutschker, M./ Lutschewitz, H. (1980), Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing - Auf dem Wege zu einem Interaktionsansatz, 2. Auflage, Stuttgart 1980.

Kirschhofer-Bozenhardt, A. von/ Kaplitza, G. (1991), Der Fragebogen, in: Die Befragung Band 1/1991, S. 92-126.

Kiser, G./ Rao, C./ Rao, S. (1975), Vendor Attribute Evaluations of „Buying Center" Members other than Purchasing Executives, in: Industrial Marketing Management 1975, S. 45-54.

Klauder, W. (1988), Beschäftigungstendenzen der Dienstleistungen in den USA und in der Bundesrepublik Deutschland, in: Dienstleistungen im Strukturwandel, Beihefte zur Konjunkturpolitik, hrsg. v. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute, Berlin 1988, S. 123-138.

Klaus, P. (1984), Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktions-Ansatz, in: DBW 1984, S. 467-475.

Kleinaltenkamp, M. (1992), Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: ZfbF 1992, S. 809-829.

– (1994b), Hemmnisse des Einsatzes Neuer Technologien - Eine Analyse organisationalen Beschaffungs- und Implementierungsverhaltens, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K., Wiesbaden 1994b, S. 155-182.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1994a), Typologien von Business-to-Business-Transaktionen, in: Marketing-ZFP 2/1994a, S. 77-88.

Kliche, M. (1990), Zum Interaktionsansatz im Innovationsmarketing, in: Investitionsgütermarketing: Positionsbestimmung und Perspektiven, hrsg. v. Kliche, M., Wiesbaden 1990, S. 53-76.

Klöter, R./ Stuckstette, M. (1994), Vom Buying Center zum Buying Network?, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K., Wiesbaden 1994, S. 125-154.

Klümper, P. (1969), Die Organisation von Entscheidungsprozesen zum Kauf von Industrieanlagen, Mannheim 1969.

Knox, S./ Denison, T. (1989), Purchasing Behavior in Local Government in the United Kingdom, in: European Journal of Marketing 5/1989, S. 31-42.

Koch, F.-K. (1987), Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern, Mainz 1987.

Köhler, L. (1991), Die Internationalisierung produzentenorientierter Dienstleistungsunternehmen, Hamburg 1991.

Köhler, R. (1993), Marktforschung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Wittmann, W., 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 2782-2803.

Kohli, A. (1989), Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach, in: Journal of Marketing 1989, S. 50-65.

Kohli, A./ Zaltman, G. (1988), Measuring Multiple Buying Influences, in: Industrial Marketing Management 1988, S. 197-204.

Koppelmann, U. (1995), Beschaffungsmarketing, 2. Auflage, Berlin u.a. 1995.

Kosiol, E. (1962), Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.

Kotler, P./ Bliemel, F. (1992), Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Auflage, Stuttgart 1992.

Krapfel, R./ Brannigan-Smith, D. (1985), An Experimental Approach to Segmenting Buyers of Market Research, in: Industrial Marketing Management 1985, S. 27-34.

Kratz, J. (1975), Der Interaktionsprozeß beim Kauf von einzeln gefertigten Investitionsgütern, Bochum 1975.

Kraus, A. (1986), Interaktionsprozesse bei der Vermarktung von Investitionsgütern - Eine Analyse am Beispiel von Verdichtungsgeräten, Mainz 1986.

Kroeber-Riel, W. (1992), Konsumentenverhalten, 5. Auflage, München 1992.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Krüger, W. (1976), Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976.

– (1980a), Macht, organisatorische Aspekte der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E., 2. Auflage, Stuttgart 1980a, Sp. 1235-1243.

– (1980b), Unternehmungsprozeß und Operationaliserung von Macht, in: Macht in Organisationen, hrsg. v. Reber, G., Stuttgart 1980b, S. 223-244.

– (1993), Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1993.

Kubicek, H. (1975), Empirische Organisationsforschung, Stuttgart 1975.

– (1980), Organisationsstruktur, Messung der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E. u. a., 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1778-1795.

Kubicek, H./ Welter, G. (1985), Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart 1985.

Kubicek, H./ Wollnik, M./ Kieser, A. (1981), Wege zur praxisorientierten Erfassung der Organisationsstruktur, in: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. v. Witte, E., Tübingen 1981, S. 79-114.

Küpper, H.-U. (1993), Beschaffung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Bitz, M. u. a., 3. Auflage, München 1993, S. 204-262.

Kupsch, P./ Marr, R./ Picot, A. (1991), Innovationswirtschaft, in: Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, hrsg. v. Heinen, E., 9. Auflage, Wiesbaden 1991, S. 1069-1156.

Kuß, A. (1977), Competitive Bidding-Modelle, in: ZfbF-Kontaktstudium 1977, S. 63-70.

– (1990), Entscheider-Typologien und das Buying Center-Konzept, in: Investitionsgütermarketing: Positionsbestimmung und Perspektiven, hrsg. v. Kliche, M., Wiesbaden 1990, S. 21-37.

– (1991), Käuferverhalten, Stuttgart 1991.

– (1994), Kaufentscheidung, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon, hrsg. v. Diller, H., München 1994, S. 512-515.

Kutschker, M. (1972), Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Mannheim 1972.

Kutschker, M./ Kirsch, W. (1978), Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen: Eine empirische Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsentscheidungen von Investitionsgütern, München 1978.

Laczinak, G. (1979), An Empirical Study of Hospital Buying, in: Industrial Marketing Management 1979, S. 57-62.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lazarsfeld, P./ Menzel, H. (1964), On the Relation between Individual and Collective Properties, in: Complex Organizations, hrsg. v. Etzioni, A., New York u.a. 1964, S. 422-440.

Lehmann, D./ O'Shaughnessy, J. (1974), Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, in: Journal of Marketing 1974, S. 36-42.

Lehmann, D./ Pan, Y. (1994), Context Effects, New Brand Entry and Consideration Sets, in: Journal of Marketing Research 1994, S. 364-374.

Lehtinen, U. (1985), On Defining Service, in: Service Marketing - Nordic School Perspectives, hrsg. v. Grönroos, C./ Gummesson, E., Stockholm 1985, S. 80-88.

Leiblein, A. (1993), Die Marketing-Kommunikation deutscher Marktforschungsinstitute unter besonderer Berücksichtigung nonpersonaler Kommunikationsformen, in: Zeitschrift für Markt-, Meinungs- und Zukunftsforschung 1987-1993: Band II/1993, S. 6895-7073.

Leigh, T./ Rethans, A. (1984), A Script-Theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior, in: Journal of Marketing 1984, S. 22-32.

Leigh, T./ Rethans, A. (1985), User Participation and Influence in Industrial Buying, in: Journal of Purchasing and Materials Management Summer/1985, S. 7-13.

Lilien, G./ Wong, M. (1984), Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry, in: Journal of Marketing Research 1984, S. 1-11.

Lovelock, C. (1986), Marketing of Services, in: Handbook of Modern Marketing, hrsg. v. Buell, V., New York 1986, S. 5-1-5-13.

– (1992a), Are Services Really Different?, in: Managing Services - Marketing, Operations and Human Ressources, hrsg. v. Lovelock, C., 2. Auflage, Englewood Cliffs 1992a, S. 1-8.

– (1992b), The Search for Synergy: What Marketers Need to Know About Service Operations, in: Managing Services - Marketing, Operations and Human Ressources, hrsg. v. Lovelock, C., 2. Auflage, Englewood Cliffs 1992b, S. 392-405.

– (1992c), Classifiying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: Managing Services - Marketing, Operations and Human Ressources, hrsg. v. Lovelock, C., 2. Auflage, Englewood Cliffs 1992c, S. 50-63.

Luffman, G. (1974a), Industrial Buyer Behavior: Some Aspects of the Search Process, in: European Journal of Marketing 2/1974a, S. 93-118.

– (1974b), The Processing of Information by Industrial Buyers, in: Industrial Marketing Management 1974b, S. 363-375.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Luthans, F. (1992), Organizational Behavior, New York u.a. 1992.

Lynn, S. (1986), Segmenting a Business Market for a Professional Service, in: Industrial Marketing Management 1986, S. 13-21.

– (1987), Identifying Buying Influences for a Professional Service, in: Industrial Marketing Management 1987, S. 119-130.

– (1988), Profiling Benefit Segments in a Business Market for a Professional Service, in: Advances in Business Marketing, hrsg. v. Woodside, A., Greenwich, London 1988, S. 159-199.

Maister, D. (1982), Balancing the Professional Sevice Firm, in: Sloan Management Review Fall/1982, S. 15-29.

Maister, D./ Lovelock, C. (1982), Managing Facilitator Services, in: Sloan Management Review Summer/1982, S. 19-31.

Maleri, R. (1994), Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Auflage, Berlin u.a. 1994.

March, J. (1956), Influence Measurement in Experimental and Semi-Experimental Groups, in: Sociometry December/1956, S. 260-271.

March, J./ Simon, H. (1967), Organizations, 9. Auflage, New York, London, Sydney 1967.

Martin, J./ Daley, J./ Burdg, H. (1988), Buying Influences and Perceptions of Transportation Services, in: Industrial Marketing Management 1988, S. 305-314.

Matteis, R. (1979), The New Back Office Focus on Customer Service, in: Harvard Business Review March-April/1979, S. 146-159.

Matthyssens, P./ Faes, W. (1985), OEM Buying Process for New Components: Purchasing and Marketing Implications, in: Industrial Marketing Management 1985, S. 145-157.

Mattson, M. (1988), How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center, in: Industrial Marketing Management 1988, S. 205-214.

Mayntz, R. (1963), Soziologie der Organisation, Reinbek 1963.

– (1980), Rollentheorie, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E., 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 2043-2052.

Mayntz, R./ Kolm, K./ Hübner, P. (1978), Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Auflage, Opladen 1978.

McQuiston, D. (1989), Novelty, Complexitiy and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing 1989, S. 66-79.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

McWilliams, R./ Naumann, E./ Scott, S. (1992), Determining Buying Center Size, in: Industrial Marketing Management 1992, S. 43-49.

Meffert, H. (1989), Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und empirische Ergebnisse, Münster 1989.

– (1990), Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme, in: DBW 1990, S. 181-197.

– (1992), Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.

– (1994), Marktorientierte Unternehmensführung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW 1994, S. 519-541.

Meffert, H./ Bruhn, M. (1995), Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden 1995.

Meyer, A. (1984a), Marketing für Dienstleistungs-Anbieter. Vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten, in: Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und PraxiS. Festschrift zum 60. Geburtstag von Paul W. Meyer, hrsg. v. Hermanns, A./ Meyer, A., Berlin 1984a, S. 197-213.

– (1984b), Dienstleistungs-Marketing. Theorie-Defizite abbauen und neue Erkenntnisse für die Praxis gewinnen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1984b, S. 115-141.

– (1989), Freie Berufe und Betriebswirtschaft, Augsburg 1989.

– (1991), Dienstleistungs-Marketing, in: DBW 1991, S. 195-209.

– (1994), Dienstleistungsmarketing, 6. Auflage, Augsburg 1994.

– (1995), Dienstleistungen, in: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Corsten, H., 3. Auflage, München, Wien 1995, S. 185-189.

Meyer, A./ Mattmüller, R. (1987), Qualität von Dienstleistungen, in: Marketing-ZFP 3/1987, S. 187-195.

Michell, P. (1986), Auditing of Agency-Client Relations, in: Journal of Advertising Research 6/1986, S. 29-41.

Michell, P./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992), Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relationships, in: Journal of Advertising Research 2/1992, S. 41-48.

Mills, P./ Margulies, N. (1980), Toward a Core Typology of Service Organizations, in: Academy of Management Review 1980, S. 255-265.

Mintzberg, H. (1979), The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mintzberg, H./ Raisinghani, D./ Théorêt, A. (1976), The Structure of "Unstructured" Decision Processes, 1976.

Möller, K. (1985), Research Strategies in Analyzing the Organizational Buying Process, in: Journal of Business Research 1985, S. 3-17.

Möller, K./ Laaksonen, M. (1986), Situational Dimensions and Decision Criteria in Industrial Buying: Theoretical and Empirical Analysis, in: Advances in Business Marketing, hrsg. v. Woodside, A., Greenwich, London 1986, S. 163-207.

Möller, K./ Wilson, D. (1994), Die Interaktionsperspektive im Investitionsgüter-Marketing: Ein explorativer Bezugsrahmen, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K., Wiesbaden 1994, S. 51-92.

Morgan, N. (1990), Communications and the Reality of Marketing in Professional Service Firms, in: International Journal of Advertising 4/1990, S. 283-293.

Moriarty, R. (1983), Industrial Buying Behavior, Lexington 1983.

Moriarty, R./ Bateson, J. (1982), Exploring Complex Decision Units: A New Approach, in: Journal of Marketing Research 1982, S. 182-191.

Moriarty, R./ Spekman, R. (1984), An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process, in: Journal of Marketing Research 1984, S. 137-147.

Müller, R. (1973), Venture Vogue: Boneyard or Bonanza, in: Industrial Marketing Management 1973, S. 47-52.

Murray, K. (1991), A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities, in: Journal of Marketing 1991, S. 10-25.

Myers, J. (1969), Competitive Bidding for Marketing Research Services?, in: Journal of Marketing 1969, S. 42-44.

Naumann, E./ Kim, J. (1986), A Macro Contingency Approach to the Study of Purchasing Behavior, in: Journal of Purchasing and Materials Management Fall/1986, S. 21-27.

Naumann, E./ Lincoln, D./ McWilliams, R. (1984), The Purchase of Components: Functional Area of Influence, in: Industrial Marketing Management 1984, S. 113-122.

Newall, J. (1977), Industrial Buyer Behavior. A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing, in: European Journal of Marketing 1977, S. 165-211.

Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (1991), Marketing, 16. Auflage, Berlin 1991.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Noch, R. (1994), Dienstleistungen im Investitionsgüter-Marketing. Strategien und Umsetzung, München 1994.

Nutt, P. (1976), Types of Organizational Decision Processes, 1976.

o. V. (1980), Suche und Auswahl einer Werbeagentur, in: Verkauf und Marketing 9/1980, S. 24-27.

– (1995a), ADM-Umsatz nach Branchen, in: Planung und Analyse 3/1995a, S. 6.

– (1995b), Infratest Burke nach ISO 9001 zertifiziert, in: Planung und Analyse 3/1995b, S. 5.

– (1997a), "Der BDI muß sich für die industrienahen Dienstleistungen öffnen". Interview mit dem Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Hans-Olaf Henkel, in: Süddeutsche Zeitung v. 22./23. Februar 1997a, S. V1/1.

– (1997b), Fortschritt, in: Süddeutsche Zeitung v. 12. März 1997b, S. 2.

Ochel, W. (1987), Produzentendienstleistungen: Auch in Europa ein wichtiger Wachstumsbereich, in: ifo-Schnelldienst 14/15/1987, S. 20-31.

Ochel, W./ Schreyer, P. (1988), Beschäftigungsentwicklung im Bereich unternehmensorientierter Dienstleistungen, in: Dienstleistungen im Strukturwandel, Beihefte zur Konjunkturpolitik, hrsg. v. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute, Berlin 1988, S. 139-179.

Ochel, W./ Wegner, M. (1987), Service Economy in Europe: Opportunities for Growth, London 1987.

Øvretveit, J. (1993), Auditing and Awards for Service Quality, in: International Journal of Service Industry Management 2/1993, S. 74-84.

Parasuraman, A./ Zeithaml, V. (1983), Differential Perceptions of Suppliers and Clients of Industrial Services, in: Emerging Perspectives on Services Marketing 1983, S. 35-39.

Parasuraman, A./ Zeithaml, V./ Berry, L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing 1985, S. 41-50.

Parkinson, S./ Baker, M. (1986), Organizational Buying Behavior, Houndmills 1986.

Patchen, M. (1974), The Locus and Basis of Influence on Organizational Decisions, in: Organizational Behavior and Human Performance 11/1974, S. 195-221.

Patterson, P. (1995), Choice Criteria in Final Selection of a Management Consultancy Service, in: Journal of Professional Service Marketing 2/1995, S. 177-187.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Patti, C. (1977), Buyer Information Sources in the Capital Equipment Industry, in: Industrial Marketing Management 1977, S. 259-264.

Patton, W./ Puto, C./ King, R. (1986), Which Buying Decisions Are Made by Individuals and Not by Groups?, in: Industrial Marketing Management 1986, S. 129-138.

Pelz, D. (1983), Quantitative Case Histories of Urban Innovations: Are there Innovating Stages?, 1983.

Permut, S. (1977), The European View of Marketing Research, in: Columbia Journal of World Business Fall/1977, S. 94-103.

Peters, M./ Venkatesan, M. (1973), Exploration of Variables Inherent in Adopting an Industrial Product, in: Journal of Marketing Research 1973, S. 312-315.

Petersen, K. (1988), Der Verlauf individueller Entscheidungsprozesse - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Bilanzanalyse, Frankfurt a. M. u.a. 1988.

Pfohl, H.-C. (1992), Logistik, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1255-1270.

Phillips, L. (1981), Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing, in: Journal of Marketing Research 1981, S. 395-415.

Picot, A. (1990), Organisation, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Bitz, M. u. a., 2. Auflage, München 1990, S. 99-163.

– (1991), Ökonomische Theorie der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, hrsg. v. Ordelheide, D./ Rudolph, B./ Büsselmann, E., 1991, S. 143-170.

Picot, A./ Dietl, H. (1990), Transaktionskostentheorie, in: WiSt April/1990, S. 178-184.

Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E. (1997), Organisation: eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.

Picot, A./ Franck, E. (1993), Vertikale Integration, in: Ergebnisse empirischer betriebs wirtschaftlicher Forschung - Zu einer Realtheorie der Unternehmung, hrsg. v. Hauschildt, J./ Grün, O., Stuttgart 1993, S. 179-219.

Picot, A./ Gerhardt, T./ Nippa, M. (1992), Die Optimierung der Leistungstiefe, in: Harvard Manager 3/1992, S. 136-142.

Picot, A./ Hardt, P. (1997), Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. Meyer, A., Stuttgart 1997, S. 629-648.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Pingry, J. (1974), The Engineer and Purchasing Agent Compared, in: Journal of Purchasing and Materials Management November/1974, S. 33-45.

Pörner, R. (1990), Der entscheidungsprozeßorientierte Ansatz im Investitionsgütermarketing, in: Investitionsgütermarketing: Positionsbestimmung und Perspektiven, hrsg. v. Kliche, M., Wiesbaden 1990, S. 39-51.

Prahalad, C./ Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, 1990.

Preußer, R. (1977), Marktforschung in Unternehmen, in: Handbuch der Marktforschung, Band 2, hrsg. v. Behrens, K., Wiesbaden 1977, S. 1399-1411.

Puri, J./ Sashi, C. (1994), Anatomy of a Complex Computer Purchase, in: Industrial Marketing Management 1994, S. 17-27.

Puto, C./ Patton, W./ King, R. (1985), Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions, in: Journal of Marketing 1985, S. 89-98.

Redel, W. (1982), Kollegienmanagement: Effizienzaussgaen über Einsatz und interne Gestaltung betrieblicher Kollegien, Bern, Stuttgart 1982.

Reichwald, R./ Dietel, B. (1991), Produktionswirtschaft, in: Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, hrsg. v. Heinen, E., 9. Auflage, Wiesbaden 1991, S. 395-622.

Reiß, M. (1992), Spezialisierung, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2287-2297.

Remer, A. (1992), Macht, organisatorische Aspekte der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1271-1286.

Roberts, J./ Lattin, J. (1991), Development and Testing of a Model of Consideration Set Composition, in: Journal of Marketing Research 1991, S. 429-440.

Robey, D./ Johnston, W. (1977), Lateral Influences and Vertical Authority in Organizational Buying, in: Industrial Marketing Management 1977, S. 451-462.

Robinson, P./ Faris, C./ Wind, Y. (1967), Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967.

Rosada, M. (1990), Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990.

Sachs, L. (1992), Angewandte Statistik, 7. Auflage, Berlin u.a. 1992.

Saleh, F./ Sarkar, A. (1973), Marketing of Professional Services: An Analysis of the Buyer Selection Systems, in: Industrial Marketing Management 1973, S. 15-24.

Sarkar, A./ Saleh, F. (1974), The Buyer of Professional Services: An Examination of Some Key Variables in the Selection Process, in: Journal of Purchasing and Materials Management February/1974, S. 22-33.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sasser, E. (1976), Match Suplly and Demand in Service Industries, in: Harvard Business Review November-December/1976, S. 133-140.

Sasser, E./ Olsen, P./ Wyckoff, D. (1978), Management of Service OperationS. Text, Cases and Readings, Boston u.a. 1978.

Say, J.-B. (1852), Cours Complet d'economie politique pratique, 3. Auflage, Paris 1852.

Schade, C./ Schott, E. (1993a), Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing-ZFP 1993a, S. 15-25.

Schade, C./ Schott, E. (1993b), Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW 1993b, S. 491-511.

Schanz, G. (1992), Organisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1459-1471.

Scheuch, E. (1973), Das Interview in der Sozialforschung, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, hrsg. v. König, R., Stuttgart 1973, S. 66-190.

– (1990), Von der Pioniertat zur Institution - Beobachtungen zur Entwicklung der empirischen Sozialforschung, in: 40 Jahre Markt- und Sozialforschung in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. Franke, D./ Scharioth, J., München 1990, S. 43-67.

Scheuch, F. (1982), Dienstleistungsmarketing, München 1982.

Schierenbeck, H. (1995), Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, München, Wien 1995.

Schlegelmilch, B./ Therivel, S. (1988), The Use of Marketing Research in Engineering Companies: Empirical Evidence from the U.S. and the U.K., in: Advances in Business Marketing, hrsg. v. Woodside, A., Greenwich, London 1988, S. 249-291.

Schmenner, R. (1992), How Can Service Businesses Survive and Prosper?, in: Managing Services - Marketing, Operations and Human Ressources, hrsg. v. Lovelock, C., 2. Auflage, Englewood Cliffs 1992, S. 31-42.

Schneider, M. (1997), Innovation von Dienstleistungen (Druck in Vorbereitung), München 1997.

Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1992), Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, München, Wien 1992.

Schoch, R. (1970), Verkaufsprozeß und "behavioral sciences". Neuere Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Forschung und ihre Bedeutung für die Verkaufspraxis, in: Die Unternehmung 1970, S. 97-120.

– (1969), Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß, Winterthur 1969.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schüle, F. (1992), Diversifikation und Unternehmenserfolg. Eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse, Wiesbaden 1992.

Schumann, H./ Presser, S. (1981), Questions and Answers in Attitude Survey Experiments on Question Form, Wording and Context, New York 1981.

Schwenker, B. (1989), Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb, Wiesbaden 1989.

Scott, D./ van der Walt, N. (1995), Choice Criteria in the Selection of International Accounting Firms, in: European Journal of Marketing 1995, S. 27-39.

Seeger, H.-G./ Goede, H. (1992), Berater (n), Auswahl und Einsatz von, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 318-328.

Seidler, J. (1974), On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling for Measurement Error in Organization Analysis, in: American Sociological Review December/1974, S. 816-831.

Sheth, J. (1973), A Model of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing Oct./1973, S. 50-56.

Shostack, L. (1977), Breaking Free from Product Marketing, in: Journal of Marketing 1977, S. 73-80.

– (1981), How to Design a Service, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association 1981, S. 221-229.

– (1984), Designing Services That Deliver, in: Harvard Business Review January-February/1984, S. 133-139.

– (1985), Planning the Service Encounter, in: The Service Encounter 1985, S. 243-253.

Silk, A./ Kalwani, M. (1982), Measuring Influence in Organization Purchase Decisions, in: Journal of Marketing Research 1982, S. 165-181.

Silvestro, R. et al. (1992), Towards a Classification of Service Processes, in: International Journal of Service Industry Management 3/1992, S. 62-75.

Simon, H. (1957), Administrative Behavior, 2. Auflage, New York 1957.

Singer, H. (1986), Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im industriellen Anlagengeschäft, in: ZfbF 1986, S. 84-96.

Smith, D./ Taylor, R. (1985), Organisational Decision Making and Industrial Marketing, in: European Journal of Marketing 7/1985, S. 56-71.

Smith, L./ Van Doren, D. (1987), The Use of Quality Surrogates in Positioning A Service, in: Add Value to Your Services 1987, S. 157-161.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Smith, R./ Meyer, T. (1980), Attorney Advertising: A Consumer Perspective, in: Journal of Marketing 1980, S. 56-64.

Solomon, M. et al. (1985), A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, in: Journal of Marketing 1985, S. 99-111.

Specht, G. (1985), Industrielles Beschaffungsverhalten, Frankfurt a. M. u.a. 1985.

– (1986), Beschaffungsverhalten in der Bundesrepublik Deutschland und in Ungarn, in: ZfbF 1986, S. 270-288.

Spekman, R. (1979), Influence and Information: An Exploratory Investigation of Boundary Role Person's Basis of Power, in: Academy of Management Journal March/1979, S. 104-117.

Spekman, R./ Ford, G. (1977), Perceptions of Uncertainty within a Buying Group, in: Industrial Marketing Management 1977, S. 395-403.

Spekman, R./ Grønhaug, K. (1986), Conceptual and Methodological Issues in Buying Centre Research, in: European Journal of Marketing 7/1986, S. 50-63.

Spekman, R./ Stern, L. (1979), Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation, in: Journal of Marketing 1979, S. 54-64.

Spiegel-Verlag (1967), Die industrielle Kaufentscheidung, Hamburg 1967.

– (1982), Der Entscheidungsprozeß bei Investitionsgütern, Beschaffung, Entscheidungskompetenzen, Informationsverhalten, Hamburg 1982.

Staehle, W. (1987), Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 3. Auflage, München 1987.

Staffelbach, B. (1988), Strategisches Marketing von Dienstleistungen, in: Marketing-ZFP November/1988, S. 277-284.

Statistisches Bundesamt (1979), Systematik der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen - Ausgabe 1979, Stuttgart 1979.

– (1995), Statistisches Jahrbuch 1995 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1995.

– (1996), http://www.Statistik-bund.de/basis/d/bd12_t01.htm, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen für Deutschland, Wiesbaden 1996.

Stauss, B. (1991), Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, in: Erfolg durch Service-Qualität, hrsg. v. Stauss, B., München 1991, S. 7-35.

Stauss, B./ Hentschel, B. (1990), Die Qualität von Dienstleistungen: Konzeption, Messung und Management, Ingolstadt 1990.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Steffenhagen, H. (1979), Theorien des Käuferverhaltens und Absatztheorie, in: Konsumentenverhalten und Information 1979, S. 475-492.

Steurer, K. (1989), Die Phasen eines MAFO-Projektes, in: Das Handbuch der Marktforschung, hrsg. v. Angermann, E. et al., Wien 1989, S. 33-37.

Stille, F. (1988), Dienstleistungsproduktion und Dienstleistungssektor, in: Dienstleistungen im Strukturwandel, Beihefte zur Konjunkturpolitik, hrsg. v. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute, Berlin 1988, S. 73-100.

Stock, J./ LaLonde, B. (1978), The Purchasing Approach to Transportation Mode Selection, in: Journal of Purchasing and Materials Management Spring/1978, S. 2-5.

Stock, J./ Zinszer, P. (1987), The Industrial Purchase Decision for Professional Services, in: Journal of Business Research 1987, S. 1-16.

Stroschein, F.-R. (1977), Werbeagenturen als Träger der Marktforschung, in: Handbuch der Marktforschung, Band 2, hrsg. v. Behrens, K., Wiesbaden 1977, S. 1375-1383.

Strothmann, K.-H. (1979), Investitionsgütermarketing, München 1979.

Tacke, W. (1989), Leistungen von Marktforschungsinstituten, in: Handbuch des Marketing, hrsg. v. Bruhn, M., München 1989, S. 211-230.

Taylor, J. (1974), The Role of Risk in Consumer Behavior, in: Journal of Marketing 1974, S. 54-60.

Tempelmeier, H. (1993), Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Wittmann, W., 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 312-325.

Theisen, P. (1975), Beschaffung und Beschaffungslehre, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Grochla, E. u. a., 4. Auflage, Stuttgart 1975, Sp. 494-503.

Thomas, R. (1984), Bases of Power in Organizational Buying Decision, in: Industrial Marketing Management 1984, S. 209-217.

– (1982), Correlates of Interpersonal Purchase Influence in Organizations, in: Journal of Consumer Research September/1982, S. 171-182.

Thommen, J.-P. (1991), Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Bern, Stuttgart 1991.

Tinsley, D./ Lewis, J. (1978), Evaluating Industrial Services, in: Journal of Purchasing and Materials Management Winter/1978, S. 29-31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Trommsdorff, V. (1993), Konsumentenverhalten, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1993.

Troßmann, E. (1991), Beschaffung und Logistik, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Band 3: Leistungsprozeß, hrsg. v. Bea, F./ Dichtl, E./ Schweizer, M., 5. Auflage, 1991, S. 7-68.

Turley, L./ LeBlanc, R. (1993), An Exploratory Investigation of Consumer Decision Making in the Service Sector, in: Journal of Services Marketing 4/1993, S. 11-18.

Turner, R. (1962), Role-Taking Process vs. Conformity, London 1962.

Twedt, D. (1983), 1983 Survey of Marketing Research, Chicago 1983.

Tyebjee, T./ Bruno, A. (1982), Developing the Marketing Concept in Public Accounting Firms, in: Journal of the Academy of Marketing Science Spring/1982, S. 165-188.

v. Rosenstiel, L. (1978), Arbeitsgruppe, in: Organisationspsychologie, hrsg. v. Mayer, A., Stuttgart 1978, S. 236-271.

– (1987), Grundlagen der Organisationspsychologie, 2. Auflage, Stuttgart 1987.

van der Walt, N./ Scott, N./ Woodside, A. (1994), CPA Service Providers: A Profile of Client Types and Their Assessment of Performance, in: Journal of Business Research 1994, S. 225-233.

Venkatesan, M. (1986), Buyer Behavior, in: Handbook of Modern Marketing, hrsg. v. Buell, V., New York 1986, S. 9-1-9-11.

Venkatesh, R./ Kohli, A./ Zaltman, G. (1995), Influence Strategies in Buying Centers, in: Journal of Marketing 1995, S. 71-82.

Vogler-Ludwig, K. (1987), Dynamik der Dienstleistungsproduktion in der Bundesrepublik Deutschland, in: ifo-Schnelldienst 14/15/1987, S. .

Vyas, N./ Woodside, A. (1984), An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes, in: Journal of Marketing 1984, S. 30-45.

Vyas, N./ Woodside, A. (1986), Micro Analysis of Supplier Choice Strategies: Industrial Packaging Materials, in: Industrial Marketing. A German-American Perspective, hrsg. v. Backhaus, K./ Wilson, D., Berlin u.a. 1986, S. 41-68.

Wagner, G. (1982), Investitionsgütermarketing im Lichte der Beschaffungsentscheidungen der Abnehmer, in: Marketing-ZFP 4/1982, S. 124-133.

Walker, B./ Kirchmann, W./ Conant, J. (1987), A Method to Improve Response to Industrial Mail Surveys, in: Industrial Marketing Management 1987, S. 305-314.

Weber, M. (1972), Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Webster, C. (1993), Buyer Involvement in Purchasing Success, in: Industrial Marketing Management 1993, S. 199-205.

Webster, F. (1965), Modelling the Industrial Buying Process, in: Journal of Marketing Research 1965, S. 170-176.

– (1970), Informal Communication in Industrial Markets, in: Journal of Marketing Research May/1970, S. 186-189.

– (1991), Industrial Marketing Strategy, 3. Auflage, New York u.a. 1991.

Webster, F./ Wind, Y. (1972a), A General Model of Organizational Buying Behavior, in: Journal of Marketing April/1972a, S. 12-19.

Webster, F./ Wind, Y. (1972b), Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs 1972b.

Weiber, R./ Adler, J. (1995), Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF 1/1995, S. 43-65.

Weiss, A./ Heide, J. (1993), The Nature of Organizational Search in High Technology Markets, in: Journal of Marketing Research 1993, S. 220-233.

Weitz, B. (1981), Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in: Journal of Marketing 1981, S. 85-103.

Wellemin, J. (1984), The Handbook of Professional Service Management, Lund u. a. 1984.

West, D./ Paliwoda, S. (1996), Advertising Client-Agency RelationshipS. The Decision-Making Structure of Clients, in: European Journal of Marketing 8/1996, S. 22-39.

Westbrook, K. (1996), Risk Coordinative Maneuvers During Buyer-Seller-Negotiations, in: Industrial Marketing Management 1996, S. 283-292.

Wheatley, E. (1983), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs 1983.

Wheiler, K. (1987), Referrals Between Professional Service Providers, in: Industrial Marketing Management 1987, S. 191-200.

Wiegele, O. (1977), Innovative Investitionsentschidungen in Krankenhausbetrieben - eine empirische Untersuchung, Wien 1977.

Wilk, L. (1991), Die postalische Befragung, in: Die Befragung, hrsg. v. Holm, K., 4. Auflage, Tübingen 1991, S. 187-200.

Williamson, O. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.

Wills, J. (1992), Winning New Business: An Analysis of Advertising Agency Activities, in: Journal of Advertising Research September-October/1992, S. 10-16.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wilson, A. (1972), The Marketing of Professional Services, London 1972.

Wilson, E./ Lilien, G./ Wilson, D. (1991), Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying, in: Journal of Marketing Research 1991, S. 452-466.

Wilson, T./ Smith, F. (1996), Business Services 1982-1992, in: Industrial Marketing Management 1996, S. 163-171.

Wind, Y. (1967), The Determinants of Industrial Buyers' Behaviour, Boston 1967.

– (1970), Industrial Source Loyalty, in: Journal of Marketing Research 1970, S. 450-457.

– (1978), The Boundaries of Buying Decision Centers, in: Journal of Purchasing and Materials Management 1978, S. 23-29.

Wind, Y./ Robertson, T. (1982), The Linking Pin Role in Organizational Buying Centers, in: Journal of Business Research 1982, S. 169-184.

Wind, Y./ Thomas, R. (1980), Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior, in: European Journal of Marketing 1980, S. 239-263.

Wind, Y./ Webster, F. (1972), Industrial Buying as Organizational Behavior: A Guideline for Research Strategy, in: Journal of Purchasing August/1972, S. 5-16.

Wiswede, G. (1977), Rollentheorie, Stuttgart 1977.

Witte, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.

– (1980a), Das Einflußpotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. Eine empirische Untersuchung, in: DBW 1/1980a, S. 3-26.

– (1980b), Empirische Organisationsforschung, Methodik der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E., 2. Auflage, Stuttgart 1980b, Sp. 614-623.

– (1981a), Die Unabhängigkeit des Vorstands im Einflußsystem der Unternehmung, in: ZfbF 1981a, S. 273-296.

– (1981b), Nutzungsanspruch und Nutzungsvielfalt, in: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. v. Witte, E., Tübingen 1981b, S. 13-40.

– (1982a), Klassenkampf und Gruppenkampf - Abschied von der Konfliktideologie, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1982a, S. 167-182.

– (1982b), Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahren 1976 und 1981. Empirische Befunde im Vergleich, in: ZfbF 1982b, S. 416-434.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– (1988a), Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, hrsg. v. Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Tübingen 1988a, S. 202-226.

– (1988b), Gegenstand und Methoden des Forschungsprojektes, in: Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus", hrsg. v. Witte, E./ Hauschildt, J./ Grün, O., Tübingen 1988b, S. 19-35.

– (1992), Entscheidungsprozesse, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Frese, E., 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 552-565.

Wittreich, W. (1966), How to Buy/Sell Professional Services, in: Harvard Business Review March-April/1966, S. 101-105.

Wohlgemuth, A. (1989), Führung im Dienstleistungsbereich. Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie, in: zfo 5/1989, S. 33-345.

Woodside, A./ Wilson, E./ Milner, P. (1992), Buying and Marketing CPA Services, in: Industrial Marketing Management 1992, S. 265-272.

Wyss, W. (1991), Marktforschung von A - Z, Adligenswil 1991.

Yorke, D. (1990), Developing an Interactive Approach to the Marketing of Professional Services, in: Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks 1990, S. 347-358.

Zeithaml, V. (1981), How Consumer Evaluation Differs Between Goods and Services, in: Marketing of Services, Proceedings Series of the American Marketing Association 1981, S. 186-190.

Zeithaml, V./ Parasuraman, A./ Berry, L. (1985), Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing 1985, S. 33-46.

Zelger, J. (1980), Begrenzung der Macht bei Gruppenentscheidungen, in: Macht in Organisationen, hrsg. v. Reber, G., Stuttgart 1980, S. 1-18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sachwortregister

Abwicklungsphase 102

Anbieterauswahl 25, 48, 50, 61, 63, 65, 68, 91, 99, 102, 107, 110, 113, 119, 166, 174, 176, 195 198-199, 208, 213-214, 222, 256

Anbietersuche 63

Anbieterwechsel 116, 164, 225

Angebot 9, 43, 46-47, 64-65, 98, 102, 105, 111, 161-162, 169, 176, 178, 255

Angebotserstellungsphase 104-105

Angebotsprüfung 105

Angebotsvergleich 105

Aufgabenteilung 82, 92, 103, 105, 188, 221, 235, 257-262

Auftragsvergabe 15, 91-92, 102, 112, 156, 171-172, 198, 225, 238

Aussageeinheit 56-57, 127, 135

Auswahlentscheidung 43-44, 64, 70, 91, 107, 111, 165-168, 171, 173-174, 227, 256

Auswahlgesamtheit 57, 107-108, 134-138

Auswahlkriterium 22, 51, 56, 59, 63-66, 92, 111, 173-179

Auswahlprozeß 106, 116-117, 144, 170, 177-178

Awareness Set 108, 112

Back Office 52, 187, 265

Bedarf derivativer, 23

Beeinflussungsstrategien 86-87

Befragung von Schlüsselpersonen 58, 135, 155, 181-182, 187, 190, 194, 198, 241, 243

Berater externe, 36

Beschaffung Begriff, 19-21

Beschaffungskontext 74, 138, 151, 183, 196

Beschaffungsobjekt 20-21, 40, 41, 55, 60, 119-120, 146

Beschaffungsrisiko 43, 47-48, 179-180, 256

Beschaffungsverhalten 19-35, 54, 59-61, 67-68, 70, 73-74, 79, 83, 85-86, 111, 113-114, 117, 120, 157, 199

Beschaffungsverhalten, Konzeptionalisierung 25, 59-61

Buyclass-Ansatz 33-34, 115

Buyer-Behavior-Schule 27

Buying Center 30-31, 33-35, 67-69, 74-80, 86, 90, 104, 107, 120, 183-195, 199-203, 207-209, 216-223, 247-248

- Ansätze 30-31, 67-69, 78-81
- Größe 31, 58, 67-69, 78-79, 186-190, 201-204, 215-232
- horizontale Integration 79-81, 190-191, 207-209, 216-232

Buying-Center-Mitglied, Funktionsbereichszugehörigkeit 30, 79, 192-194

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Choice Set 110-112, 164-172, 176, 223, 256
commodity approach 34, 117

Dienstleistung
- akzessorische Merkmale 12, 41-52
- Definition 8, 12
- Ergebnis 43, 45, 90, 99, 105, 199, 212
- Erstellung 10, 16, 44-45, 49, 52, 105, 194, 197, 199-203, 205-210, 212-214, 221, 226-231, 238, 244, 251-257
- konstitutive Merkmale 5, 8-15, 41
- konsumentenorientierte 1
- unternehmensorientierte 2-3, 17, 43, 46
- Typologie, 8, 14

Dienstleistungsmarketing 4, 53, 55, 61, 71
Dienstleistungspotential 9
Diskriminierungsdilemma 13
Drittpartei 39, 77, 91, 182, 184-185, 188-190, 194-196, 204, 210, 213-214, 216, 219-222, 222-223, 236-237, 241, 244, 246-247

Einfluß 23, 29, 30-31, 35-36, 68-70, 86-89, 91, 239-247
- attribuierter 241-242
- faktischer 81, 87

Einflußbeziehungen 39, 245-247
Einflußkoalition 88, 196, 246-247
Einflußpotential 86-89, 240
Einflußstruktur 30, 85-88, 195, 235, 239-240, 246
Entscheidungsprozeß 27, 29-32, 95
Erfahrung 35, 45-46, 49, 63, 65, 116, 159-160, 168-169, 172, 175, 177, 215, 224-225, 252-257
Erfahrungsaustausch 45, 63, 153-154
Erfahrungseigenschaften 45, 112
Erhebungseinheit 56-57, 135
Evaluierungsproblematik 44, 46
Evoked Set 46, 64, 108-109, 112, 152-155, 163

Faktor, externer 10, 15, 28, 39, 48-50, 92

Geschäftsbeziehung 24, 38-39, 56, 59, 66, 69-71, 76, 101, 109-112, 155-166, 172, 245
Gesetz des Handelns 104
Glaubwürdigkeit 153
Grundgesamtheit 57, 124, 130, 132-134, 136, 137
Gruppe, informale 74-75, 184

H-Hypothese 201
Honorarforderung 175-177

Immaterialität 10-11, 13
In-Supplier 66, 109-112, 156, 158, 164, 166-173, 177-179
In-Supplier-Set 109-112, 152, 155-158, 162, 164-165
Informationsarmut 12, 42
Informationsbedarf 68, 115-116, 139, 141
Informationsmedien 62-63, 108-109
Informationsquelle 112, 152-155
Informationssuche 33, 44, 116, 168-169, 172, 253
Informationsverhalten 29, 59, 62, 65

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Informationsversorgung 78, 203, 218
Intangibilität 10, 39, 42, 44, 47, 111
Integration, horizontale 80, 181-183, 190-191, 207-211, 216-219, 222-232, 263-265
Integrationsproblematik 49
Integrationsstruktur 5, 77-78, 81, 94, 180-182, 190-191, 196, 199, 207, 214-215, 217, 220, 222-227, 229, 231, 233-235, 251
Integrationsunsicherheit 48
Interaktion, aufgabenbezogene 183
Interaktionsansatz 26, 28, 34-40, 59, 71, 75, 77, 95, 100-102, 152, 197
– phasendifferenzierter, 36, 102
Interaktionsgrad 15-17, 49, 82-85, 248-257, 260, 265-266
Interaktionsproblematik 50
Interaktionsprozeß 15, 35, 40, 49, 95, 258-262, 266
– mit Anbieterdominanz 93, 257, 260-266
– mit Dominanztransfer 260-266
– mit Nachfragerdominanz 93, 257, 260-266
Interaktionsprozeßtyp 93, 235, 258, 261-265
Interaktionsstruktur 5-6, 77, 82, 94, 106, 123, 180, 235, 265-267
Investitionsgütermarketing 3-4

Kapazitätsproblematik 48
Kaufklasse 30-34, 68, 115-119, 138-148, 168, 170-172, 176, 215-218, 224-228, 252-255, 257, 261, 263
Kaufklasse, Ansätze 30, 33, 40, 72
KAUFKONT-Index 142-144, 151, 169, 176, 217, 226, 254, 262
Konflikthandhabungsaufgabe 245, 248
Konkretisierungsproblematik 43, 50, 168, 188, 203, 253
Konkurrenzintensität 110, 165, 178
Konsumentenverhalten 23
Kontraktgut 13-14, 18, 99
Kundenverhandlungsphase 102

Leistungserstellung 2, 15, 42, 51-52, 93, 99, 102, 125
Leistungsfähigkeit 9, 44-45, 159, 169, 172, 227
Leistungsversprechen 10, 12-13, 39
Leistungswillen 44-45, 159, 169, 172
Lern- und Anpassungseffekte 109, 159, 161, 245
Logistik 21

Macht 37-39, 81, 85-88
Marketingabteilung 212, 214, 238
Marketingdienstleistung 55, 122
Marketingleitung 92, 236, 238
Marktforschung 1, 47, 55, 89, 122, 125-129, 132-136, 141, 144, 149, 152, 155-156, 158, 162, 168, 171, 174, 176-179, 182, 184, 186-187, 190, 193-199, 203-204, 206, 208, 212-213, 220, 223-225, 227, 230, 233, 236-239, 241, 243, 248, 252, 258, 260, 262, 266-267
Marktforschungsabteilung 150, 158, 192, 212, 230, 238, 264
Marktforschungsberater 194, 196, 213
Matching-Studien 35
Materialwirtschaft 20
modifizierter Wiederkauf 33, 115, 139, 143, 146-147, 215
Monopolsitutation 161

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Multifunktionalität 182-184, 190-191, 233
Multiorganisationalität 23, 36, 185, 194, 199, 205, 232, 236
Multipersonalität 30, 40, 58, 67, 74, 182, 184, 186, 188

Neuigkeitsgrad 33, 68, 78, 115, 168
Neukauf 33, 115-116, 139-140, 143, 147, 151, 215-216, 257
Nichtlagerfähigkeit 12, 47
Nutzerveto 164

Organizational-Buying-Behavior-Schule 26-28, 34, 37, 71, 76-77, 94-95, 100-101, 114, 152, 235
Outsourcing 2, 50
Out-Supplier 66, 112, 165-168, 170-172, 178-179

Partialmodelle 28-29, 40
Phasengliederung
– objektorientierte, 97-98, 100, 102, 106, 197
– verrichtungsorientierte, 97, 101
Phasenmodell 20, 31-32, 59, 68
Phasentheorem 97, 100
Problemevidenz 43, 103-104, 224, 253
Problemlösungsaufgabe 245
Problemlösungsumsicht 80, 218
Produktmanagement 92, 192, 213, 230, 236-239

Qualitätsproblematik 52
Qualitätsbeurteilung 51
Qualitätssurrogat 44-45, 63, 178-179

Rechtsberatung 47, 125
reiner Wiederkauf 115-116, 139, 141, 143, 147, 151, 215, 225
Risiko
– funktionales 118-119
– ökonomisches 118-119
– psychosoziales 118
Risiko, wahrgenommenes 117-119, 138, 144-148, 151, 168-170, 172, 176-177, 215, 218-220, 224, 228-230, 233-234, 255-257, 261-266
Risikoreduktionsstrategie 119, 144, 169, 172
Rollen 30, 67, 89-91, 235-245
– Beeinflusser 87, 91-92, 235, 244
– Einkäufer 27, 49, 91-92, 230, 235-238, 241
– Entscheider 91-92, 231, 235-238, 241
– Informationsselektierer 91, 235
– Initiator 91, 235-237
– Produzent 21, 235-238
– Verwender 90, 164, 235-238, 241
Rollenstruktur 49, 82, 89, 92, 94, 164, 230, 235-236, 266
Rollenverhalten 89-90

Schlüsselereignis 101
Schneeballverfahren 58, 186
Selling Center 77, 79, 93-94, 182, 184-190, 194, 210, 216-222, 231, 234-235, 246-247, 266
– Größe 186-189, 216, 219, 221
Single-Sourcing 109, 156
Spezialisierung
– objektorientierte 121-122, 149-151, 220-222, 230-231, 233-234

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Spezialisierungsgrad 120, 122, 138, 150-151, 157-158, 220-224, 230-234
Standardisierungsgrad 16, 18, 43, 141
Standortgebundenheit 51
Stichprobe 57, 59, 134-135, 137
Substitutionseffekt 210, 223
Sucheigenschaften 44-45, 65, 172
Synchronität 10-11, 15, 39, 51-52

Total Set 108, 112, 152
Totalmodelle 28
Transaktions-Center 73-74, 77-82, 84-85, 87-92, 94, 104, 122-123, 144, 180-267
– Größe 78-81, 181-182, 204-206, 214-232, 251, 263-264
Transaktions-Center, horizontale Integration 79-81, 181, 209- 211, 215-230, 234, 264-265
Transaktionsatmosphäre 38, 88, 239-240, 245-246, 266
Transaktionsaufgabe 76, 78, 82, 88, 92, 95, 98, 106, 110, 114, 138, 151, 161, 165, 168, 181, 215, 218, 221, 235, 245-246, 248, 253-255, 263
Transaktionsepisode 37-40, 56, 70, 78-79, 85, 87, 101, 106, 114, 120, 123, 125-126, 138, 141-142, 145, 148, 151, 159, 164-165, 171, 174, 181, 183-184, 188, 190, 194-195, 233, 239-240, 243
Transaktionsmodell 8, 28, 71-72, 73-74, 122-123, 128, 211, 215, 233
Transaktionspartner 24, 29, 37-39, 44, 47, 70-72, 74, 82, 88, 95, 99, 105, 108, 123, 152-153, 159, 162, 164-165, 167, 170-173, 203, 240, 245-248, 251, 257, 259-261, 265-266
Transaktionsprozeß, Grundmodell 95, 103, 196-197
Transaktionssituation 56

U-Hypothese 201-202, 207
Ungleichgewicht, größenmäßiges 78, 189, 220
Unsicherheit 48, 78, 110-112, 118-119, 144-147, 151, 168, 172, 218-219, 228, 255-256
Unternehmensberatung 10, 18, 47, 49-50, 55, 70, 94, 97, 105, 184, 194-195, 203
Unternehmensgröße 66, 133, 139, 148-151
Unternehmensleitung 192-193, 212-213, 230, 236-238, 266
Untersuchungseinheit 31, 56-58, 129, 135
Urteilsfähigkeit 164

Verhandlung 38, 83-84, 91-92, 101-102, 105, 203, 214, 238
Vertrauenseigenschaften 44-45, 153
Vertraulichkeit 46, 119, 144-145
Vertriebsabteilung 192
Voranfragephase 102-103, 197

Werbeagentur 18, 57-58, 69-70, 126, 164, 195-196, 213, 236-237
Wettbewerbsbeschränkungen 125
Wirtschaftsprüfung 55

Zusatznutzen 162
Zuverlässigkeit 128, 163-164

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-49670-9
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:44:42
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH