

## **Jenaer Schriften zur Wirtschaftswissenschaft**

# **Determinanten des Beziehungserfolgs bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten**

*Roland Helm und Wolfgang Stölzle*

30/2006

**Arbeits- und Diskussionspapiere  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Friedrich-Schiller-Universität Jena**

ISSN 1611-1311

**Herausgeber:**

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Carl-Zeiß-Str. 3, 07743 Jena  
[www.wiwi.uni-jena.de](http://www.wiwi.uni-jena.de)

**Schriftleitung:**

*Prof. Dr. Hans-Walter Lorenz*  
[h.w.lorenz@wiwi.uni-jena.de](mailto:h.w.lorenz@wiwi.uni-jena.de)

*Prof. Dr. Armin Scholl*  
[a.scholl@wiwi.uni-jena.de](mailto:a.scholl@wiwi.uni-jena.de)

# **Determinanten des Beziehungserfolgs bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten**

Roland Helm und Wolfgang Stölzle

Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Unilever-Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere  
Absatzwirtschaft, Marketing und Handel  
Carl-Zeiss-Straße 3  
D-07743 Jena  
roland.helm@wiwi.uni-jena.de

Universität St. Gallen  
Kühne-Institut für Logistik  
Dufourstraße 40a  
CH-9000 St. Gallen  
wolfgang.stoelzle@unisg.ch

## **Abstract**

Die Zielgröße „Beziehungserfolg“ stellt bei der Analyse von B2B-Geschäftsbeziehungen seit langem eine erhebliche Rolle. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Größen typischer Beziehungsmodelle sich verändern, wenn die Transaktionen über eine elektronische Plattform abgewickelt werden. Neben der theoretischen Analyse werden die Befunde einer entsprechenden empirischen Analyse aufgezeigt.

## **Keywords**

Elektronische Marktplätze, B2B-Geschäftsbeziehungen, Relationale Geschäftsbeziehungen, Beziehungserfolg, Vertrauen, Reputation, Beschaffungsmarketing, E-Business, E-Commerce, E-Procurement

## 1. Disposition

Zwar wird der E-Business- bzw. Internet-Hype bereits oftmals der Vergangenheit zugerechnet, doch lässt dies nicht den Schluss zu, dass es sich um einen Modetrend handelt, der keine Auswirkungen mehr auf das Agieren auf (Beschaffungs-) Märkten hat. Im Gegenteil: Das Abklingen des Hypes kann auch als Zeichen dafür interpretiert werden, dass die Nutzung elektronischer Märkte in bestimmten Bereichen zur Normalität geworden ist, während sie sich in anderen Anwendungsgebieten noch nicht durchsetzen konnte (Helm/Gareis/Gehrer 2006). So zählt das E-Procurement von C-Artikeln vielfach schon zu den Klassiker-Beispielen für den erfolgreichen Einsatz elektronischer Märkte.

Demgegenüber treten bei Beschaffungs- bzw. Vermarktungsaktivitäten direkter Güter oftmals Zweifel auf, ob hier E-Business-Anwendungen zu empfehlen sind. Dies gilt insbesondere für Beschaffungsgüter, bei denen den Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten ein hoher Wert beigemessen wird. Nach einer engeren Interpretation umfasst das Konzept des Beziehungsmanagements dauerhaft und intensiv angelegte Geschäftsbeziehungen zwischen einem Abnehmer und einem Zulieferer, wobei den Interaktionen zwischen den beiden Marktpartnern über mehrere Transaktionsepisoden hinweg eine große Bedeutung zugesprochen und damit generell das Verhalten gegenüber dem Marktpartner als entscheidend für die Erfolgswahrnehmung der Geschäftsbeziehung eingeschätzt wird. Solche so genannten relationalen Geschäftsbeziehungen lassen sich dann als ökonomisch motivierte Folge von Interaktionen zwischen zwei wirtschaftlich tätigen Akteuren charakterisieren (Diller/Ivens 2004). Offenbar sind gerade die Interaktionen stark von einem Wechsel auf elektronische Märkte betroffen, entfällt doch hier infolge des Einsatzes einer elektronischen Plattform in der Regel der persönliche Austausch zwischen den jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsträgern. Insofern stellt sich nachfolgend die Frage, wodurch der Erfolg von Geschäftsbeziehungen, die über elektronische Märkte abgewickelt werden, determiniert wird.

Eine Einengung dieser Fragestellung ist insoweit vorgesehen, als die Perspektive industrieller Abnehmer auf die Geschäftsbeziehungen zu ihren Lieferanten (B2B) verfolgt wird. Hierfür gilt es zu prüfen, welche spezifischen Determinanten des Beziehungserfolgs sich gegenüber traditionellen, d.h. nicht über elektronische Märkte abgewickelte Geschäftsbeziehungen identifizieren lassen. Dabei erfolgt keine Differenzierung verschiedenartiger Ausprägungsformen elektronischer Märkte. Es wird bei elektronischen Märkten generell davon ausgegangen, dass die Transaktionen zwischen den Marktpartnern über eine elektronische Plattform abgewickelt und somit die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Akteuren elektronisch abgebildet werden.

Damit knüpft die Abhandlung einerseits an die umfassende wissenschaftliche Diskussion über das Beziehungsmanagement in traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen an

(Stölzle 2000). Andererseits wird die recht junge betriebswirtschaftliche Forschung zu Anwendungsformen des E-Business, des E-Commerce und des Internets angesprochen. Gerade hier lässt sich zwar eine intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Kundenbindung und der interaktiven Kommunikation aus Marketing- bzw. Vertriebsicht konstatieren. Demgegenüber gelten spezifische Beschaffungsthemen als unterbelichtet (Wirtz/Krol 2001). Im Hinblick auf eine stringente, dicht am Kern der zentralen Fragestellung orientierte Argumentation wird folgender Aufbau gewählt: Zunächst befasst sich ein theoriegeleiteter Teil mit ausgewählten Spezifika, die für den Erfolg von Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten gelten. Dabei wird auf Erkenntnisse zurückgegriffen, die sich aus Modellen zu traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen übertragen lassen, um anschließend auf dieser Basis ein Modell zur Erklärung des Beziehungserfolgs bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten abzuleiten. Diese Beziehungen zwischen ausgewählten Größen des Modells werden im empirischen Teil der Abhandlung im Anschluss an eine Operationalisierung der Konstrukte auf Basis der Ergebnisse einer großzahligen Untersuchung einer Überprüfung ausgesetzt. Die Befunde erlauben Hinweise, welche Größen bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten besonders stark auf den Beziehungserfolg einwirken. Hierbei finden explizit direkte Güter Berücksichtigung. Damit werden ferner typische Hindernisse für die Verbreitung elektronischer Märkte sowie Ansatzpunkte zur Beseitigung solcher Barrieren erkennbar.

## **2. Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Determinanten des Beziehungserfolgs in traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen**

Angesichts der umfassenden Untersuchungen zum Erfolg von Geschäftsbeziehungen in (traditionellen) Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen im Business-to-Business Bereich (siehe dazu die Übersicht bei Stölzle/Helm 2003) bietet es sich an, vorhandene relevante Forschungsergebnisse als Basis für die Analyse der Besonderheiten von Geschäftsbeziehungen auf elektronischen Märkten heran zu ziehen. So identifizieren beispielsweise Morgan & Hunt (1994) in ihrem Model of Relationship Marketing u.a. die Größen Kommunikation sowie ökonomische Kosten und Nutzen der Geschäftsbeziehung, die einen Einfluss auf die Größen Vertrauen und Commitment ausüben. Letztere beschreiben die Qualität einer Geschäftsbeziehung und wirken ihrerseits u.a. auf das Ausmaß der spezifischen Anpassung an den Marktpartner, die Kooperationsintensität und auch die Handhabung von Konflikten in der Geschäftsbeziehung ein.

Daran anknüpfend stellt sich zunächst die Frage, wie sich die Größe Beziehungserfolg definieren lässt. Im Hinblick auf die Charakteristika des Konzepts des Beziehungsmanagements erscheint ein umfassendes Begriffsverständnis zielführend, das auf die Zufriedenheit der Marktpartner - hier speziell des Abnehmers - mit der Geschäftsbeziehung abstellt. Insofern geht Beziehungserfolg über die Konstrukte Vertrauen und Commitment hinaus (Helm/Gehrer 2006; Georgi/Hadwich/Bruhn 2006) und beschreibt im Sinne der Beziehungsqualität die Güte der Zusammenarbeit (Diller/Ivens 2004). Damit ist die Größe Beziehungserfolg als eine Gesamtzufriedenheit im Sinne einer post-hoc-Beurteilung einer Reihe von Transaktionen zu interpretieren und gilt insoweit als eine vorökonomische Größe des ökonomischen Erfolgs. Die konkrete Leistungsfähigkeit des Marktpartners bezieht sich demgegenüber auf einzelne Transaktionen und damit ihrerseits die Globalzufriedenheit (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004).

Dieses Verständnis deckt sich mit dem des Konstrukts Beziehungsqualität, das in der Literatur eine sehr intensive Behandlung erfährt und sich über drei Gegenstandsbereiche beschreiben lässt: Als Bezugsobjekt gelten sowohl einzelne Mitarbeiter als auch das ganze Unternehmen. Die zeitliche Orientierung erstreckt sich auf vergangene transaktionsbedingte Erfahrungen, welche die Erwartungen zum künftigen Verlauf der Beziehung beeinflussen. Neben der Transaktionsqualität reflektiert die Beziehungsqualität auch die gesamthafte Einschätzung der Geschäftsbeziehung (Hadwich 2003).

Die genannten Einflussgrößen des Beziehungserfolgs in traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen lassen sich vor diesem Hintergrund aus Sicht des Abnehmers wie folgt zusammenfassen und ergänzen (Diller/Ivens 2004; Hadwich 2003):

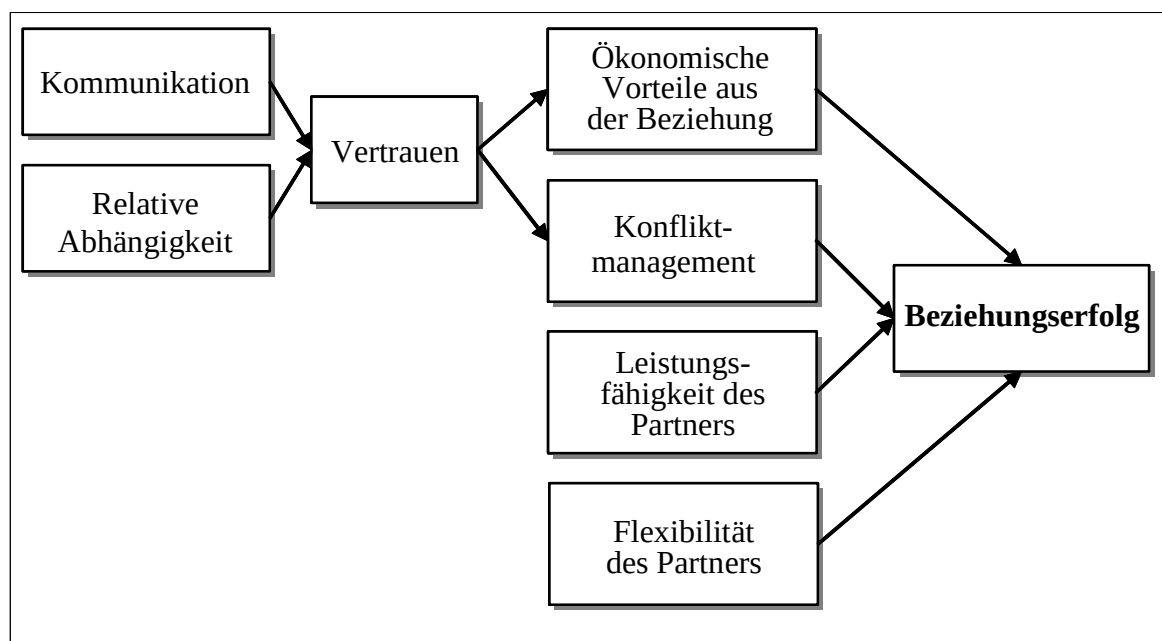
- Kommunikation
- Relative Abhängigkeit der Marktpartner
- Vertrauen
- Konfliktmanagement
- Ökonomische Vorteile aus der Geschäftsbeziehung
- Leistungsfähigkeit des Zulieferers
- Flexibilität des Zulieferers

Die Kommunikation steht für die Interaktionsabfolge zwischen den Akteuren und zeigt beispielsweise, in welchem Ausmaß Informationen gegenseitig offen ausgetauscht werden. Daraus ergeben sich auch Hinweise auf die Kooperationsgüte. Die relative Abhängigkeit beschreibt die Machtverteilung zwischen den Marktpartnern in einer Geschäftsbeziehung und nimmt etwa auf Unterschiede in den jeweiligen Ausstiegsbarrieren Bezug. Die relative Abhängigkeit gibt somit Hinweise auf Potenziale für ein opportunistisches Verhalten der Akteure. Ist sie aus Sicht des Abnehmers schwach ausgeprägt, befindet er sich in einer ver-

gleichsweise starken Position gegenüber seinem Zulieferer. Beide Größen determinieren das Ausmaß an Vertrauen zwischen den Marktpartnern. Da das Konstrukt Vertrauen in einem Geflecht von Wechselwirkungen mit Commitment steht (Stölzle 1999), wird hier auf die Berücksichtigung einer spezifischen Größe Commitment verzichtet. Das Ausmaß des Vertrauens wirkt auf weitere, für den Beziehungserfolg relevante Determinanten ein. Das Konfliktmanagement geht auf die wahrgenommene Art der Handhabung von Konflikten in der Geschäftsbeziehung ein. Hierzu zählt beispielsweise das Bemühen, Konflikte sachorientiert sowie konstruktiv zu lösen und damit die Geschäftsbeziehung auch im Konfliktfall zu stabilisieren. Die ökonomischen Vorteile aus der Geschäftsbeziehung kennzeichnen als aggregierte Größe das Nutzen-Kosten-Verhältnis, das ein Marktpartner der Geschäftsbeziehung gegenwärtig ebenso wie als Erwartungsgröße künftig zuschreibt. Die Leistungsfähigkeit des Zulieferers steht für die abnehmerseitig wahrgenommene Qualität einzelner Transaktionen. Seine Flexibilität bildet das Ausmaß ab, in dem sich dieser in der Geschäftsbeziehung an spezifische Anforderungen des Abnehmers anzupassen vermag.

Damit kann als Zwischenfazit ein einfaches Strukturmodell zu den Determinanten des Beziehungserfolgs und deren mögliche Wirkungszusammenhänge aufgestellt werden (siehe Abbildung 1). Dies bildet den Ausgangspunkt für Überlegungen, in wie weit die Determinanten und ihre Wirkungszusammenhänge für Geschäftsbeziehungen auf elektronischen Märkten zu übernehmen oder zu modifizieren sind.

Abbildung 1: Strukturmodell zum Beziehungserfolg in traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen (B2B)



## **2.2 Erklärung des Beziehungserfolgs bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten**

### **2.2.1 Besonderheiten bei den Determinanten des Beziehungserfolgs**

Als wesentliches Kennzeichen von Geschäftsbeziehungen, die über elektronische Märkte abgewickelt werden, gelten spezifische Unsicherheitsaspekte des Käufers. Hierzu zählen die Beurteilungs-, die Transaktions- und die Marktunsicherheit (Weiber/Adler 2002). Die Beurteilungsunsicherheit beschreibt die erschwerten Bedingungen, unter denen ein Abnehmer die vom Zulieferer angebotenen Leistungen hinsichtlich ihrer Qualität zu prüfen vermag. Oftmals kann der Käufer die Leistungen nicht physisch observieren und damit keine Sucheigenschaften beurteilen, sondern muss seine Kaufentscheidung auf Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften der Leistungen stützen. Die Transaktionsunsicherheit umfasst die Risiken im Zusammenhang mit der korrekten Abwicklung einer elektronischen Transaktion. Dazu zählt beispielsweise angesichts des fehlenden direkten Kontakts der Marktpartner die Frage, ob der Zulieferer auch bei Erbringung der finanziellen Gegenleistung überhaupt lieferwillig bzw. -fähig ist. Die Marktunsicherheit stellt auf die Leistungs- und Funktionsfähigkeit der elektronischen Plattform ab. Dies gilt z.B. für die Unkenntnis, ob und mit welchem Aufwand der Abnehmer von ihm nachgefragte, spezifische Leistungen und dazu gehörige Zulieferer auf der Plattform identifizieren und gewünschte Bestellungen auslösen kann. Alle drei Unsicherheitskategorien schränken die Effektivität elektronischer Märkte ein und liegen in der dort vorhandenen Anonymität begründet.

Die Anonymität bezieht sich in erster Linie auf die Einschätzung des Marktpartners und - nicht weniger wichtig - in zweiter Linie auf Kenntnisse über die elektronische Plattform. Infolge vergleichsweise geringerer, gegebenenfalls komplett nicht vorhandener Kenntnisse über den Marktpartner und seine Leistungen können Probleme einer asymmetrischen Informationsverteilung, etwa opportunistische Verhaltensmuster des Zulieferers, gefördert werden. Beispielsweise muss ein Abnehmer befürchten, dass er von einem Zulieferer, den er nicht selbst kennt, Leistungen minderer Qualität angedient bekommt, die er vor dem Kauf nicht prüfen kann. Um bei einer solchen, stark asymmetrischen Informationsverteilung dennoch in eine Geschäftsbeziehung einzutreten, bedarf es eines deutlich höheren Vertrauensumfangs als bei traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Dies gilt auch für die Leistungsfähigkeit der Plattform (Einweller/Herrmann/Ingenhoff 2005), deren Betreiber und deren Leistungsfähigkeit bei der Anbahnung und Durchführung von elektronischen Transaktionen für die Marktpartner in der Regel ebenfalls nicht transparent sind. Zur Kompensation von Anonymität ist offenbar einerseits ein stark ausgeprägtes Vertrauen notwendig, zu dessen Entstehen insbesondere die Anonymität reduziert werden müsste. Andererseits dient die Anonymität aber auch als Schutzfunktion für Märkte, bei denen unzureichendes Vertrauen vor-

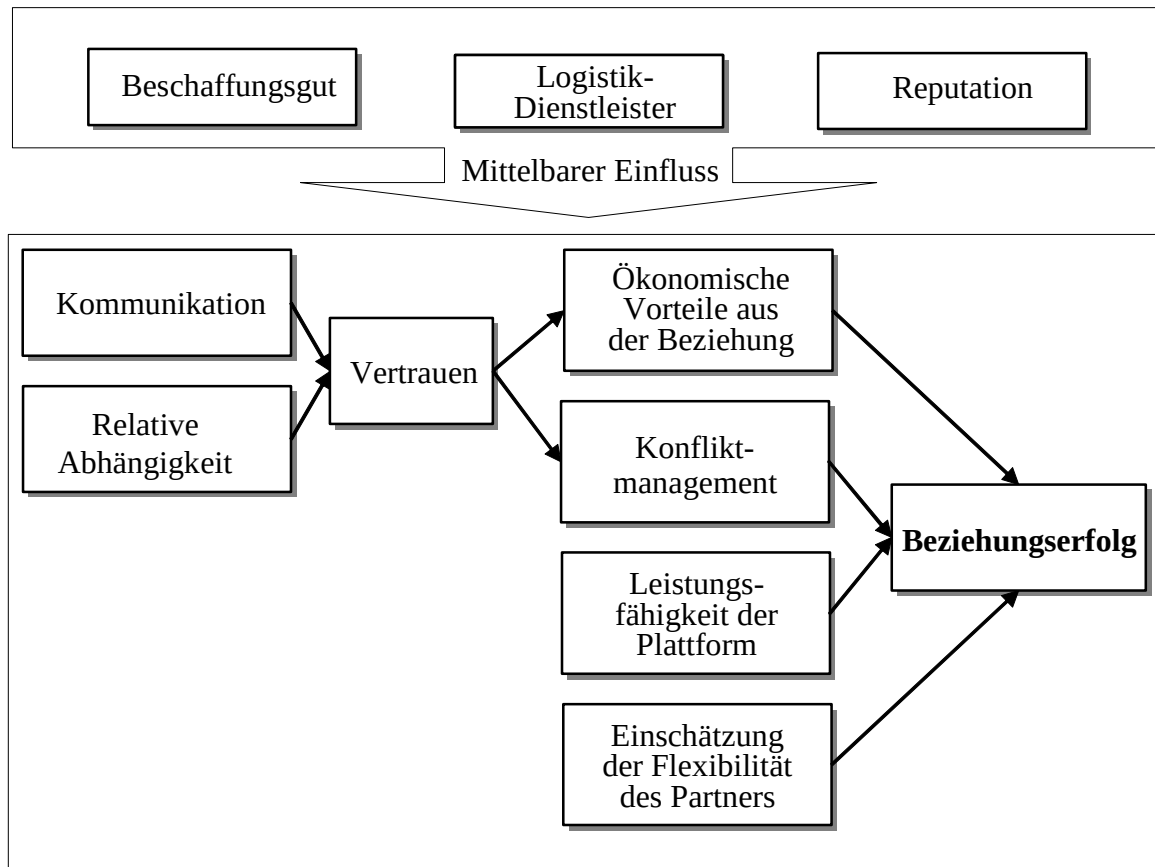
liegt (Spann/Zuber 2003). Dieser Trade-off der Anonymität zwischen Vertrauen und Schutzfunktion kann sich bei eng und dauerhaft angelegten Beziehungsgefügen entspannen, weil die Marktpartner über eine Abfolge von Transaktionen und Interaktionen Erfahrungs- und Vertrauenspotenziale aufbauen (Ganesan 1994). Voraussetzung dafür ist, dass die elektronische Plattform Sequenzen von Interaktionen zwischen den Akteuren ermöglicht und dafür einen "geschützten Raum" bietet (Weiber/Egner-Duppich 2006). Über die Abfolge mehrerer Transaktionen eröffnen sich den Akteuren zudem schnell Erfahrungen mit der Leistungsfähigkeit der elektronischen Plattform, die für die Akteure als Kommunikationsmedium dient und deshalb auch mit anonymitätsbedingten Problemen in wesentlich geringerem Ausmaß verbunden ist. Mit dem Erfahrungs- und Vertrauensaufbau vermindert sich zugleich das Bedürfnis nach Anonymität im Sinne einer Schutzfunktion, sowohl bzgl. der elektronischen Plattform als auch bzgl. des Marktpartners.

Offenbar spielt das Zusammenwirken der Größen Unsicherheit, Anonymität und Vertrauen eine zentrale Rolle für die Etablierung erfolgreicher Geschäftsbeziehungen (Sigaw/Simpson/Baker 1998) auch auf elektronischen Märkten. Das Vertrauen manifestiert sich aus der Sicht des Abnehmers in der Bereitschaft, sich in einer Kaufsituation bzw. in einer Sequenz von Kaufsituationen auf einen Zulieferer und die Transaktionsplattform zu verlassen, obwohl für den Abnehmer das Eintreten negativer Konsequenzen möglich ist. Als "Katalysator" für den Aufbau von Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit auf elektronischen Märkten sowohl in Bezug auf den Zulieferer als auch den Betreiber der Plattform gelten spezifische Reputationsmechanismen (Ockenfels 2003; Helm/Mark 2006), die gerade bei vergleichsweise großer Anonymität eine starke Wirkung im Hinblick auf die Lösung von Vertrauensproblemen entfalten können (Helm/Heusler/Satzinger/Stölzle 2002).

Damit erfährt das o.g. Strukturmodell des Beziehungserfolgs für Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen bzgl. der relevanten Determinanten leichte Modifikationen, wenn es an elektronische Märkte angepasst wird (siehe Abbildung 2). Konkret betrifft dies die Leistungsfähigkeit des Marktpartners, die aufgrund dessen Anonymität durch die Leistungsfähigkeit der elektronischen Plattform zu ersetzen ist. Denn der Abnehmer kommuniziert unmittelbar mit der elektronischen Plattform und verbindet zumindest bei den ersten Transaktionen die Qualitätswahrnehmung stärker mit der Plattform als mit dem für ihn weitgehend anonymen Zulieferer. Diese Anonymität ist auch Grund für eine weitere Anpassung: Statt der Flexibilität des Zulieferers kann nur noch deren Einschätzung durch den Abnehmer als Determinante des Beziehungserfolgs genutzt werden. Schließlich wirken drei weitere Determinanten - darunter die Art des beschafften Gutes und die Reputation - mittelbar auf den Aufbau von Vertrauen und damit das Erreichen von Beziehungserfolg ein. Dazu gehört auch die Abwicklung der Transaktion (Fulfillment) durch einen Logistikdienstleister, der als einziger Akteur für den Abnehmer bei der Auslieferung der Bestellungen physisch erkennbar wird (Stölzle/Helm 2003).



Abbildung 2: Strukturmodell zum Beziehungserfolg in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen (B2B) auf elektronischen Märkten (Quelle: Stölzle/Helm 2003)



Obwohl das Modell auf den ersten Blick nur kosmetische Veränderungen erfahren hat, bleibt zu prüfen, in welchem Umfang die Wirkungsbeziehungen zwischen den Determinanten von Modifikationen betroffen sind.

### 2.2.2 Aussagen zu Wirkungszusammenhängen zwischen den Determinanten des Beziehungserfolgs

Die Analyse der Wirkungszusammenhänge konzentriert sich auf diejenigen Größen, bei denen von einer unmittelbaren Einflussnahme auf andere Größen auszugehen ist. Dies bedeutet, dass die o.g. Größen Art des beschafften Gutes, Reputation und die Aktivitäten eines Logistikdienstleisters kein Gegenstand der folgenden Überlegungen mehr sind. Der Argumentation obliegt ein Vergleich der Wirkungszusammenhänge, die bei traditionellen gegenüber auf elektronischen Märkten abgewickelten Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen auftreten. Dabei sind bzgl. der Wirkungsrichtungen keine Unterschiede festzustellen. Die Besonderheiten bei der Analyse des Beziehungserfolgs auf elektronischen Märkten sind demnach in der relativen Stärke der Wirkungszusammenhänge gegenüber traditionellen Geschäftsbeziehungen zu suchen.

Eine Schlüsselrolle nimmt vor dem Hintergrund der aufgezeigten Charakteristika der Geschäftsbeziehungen auf elektronischen Märkten die Größe Vertrauen ein. Diesbezüglich ist anzunehmen, dass das Vertrauensproblem aus Sicht des Abnehmers deutlich stärker ausgeprägt ist als bei traditionellen Geschäftsbeziehungen. Positiv auf einen Vertrauensaufbau wirkt eine offene, vorbehaltlose Kommunikation zwischen den Akteuren (Anderson/Narus 1990). Bei den hier untersuchten, dauerhaft und intensiv angelegten Beziehungsgefügen wird die Kommunikation durch Interaktionssequenzen abgebildet, die sich über mehrere Transaktionsepisoden hinweg erstrecken. Diese Interaktionssequenzen können auf elektronischen Plattformen in Anbetracht der vorherrschenden Anonymität nicht direkt zwischen den Marktpartnern im persönlichen Kontakt ablaufen. Folglich ist davon auszugehen, dass der Einfluss der Kommunikation auf die Herausbildung von Vertrauen auf elektronischen Märkten zwar positiv, aber deutlich schwächer ausfällt als bei traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen.

Ist die Machtkonstellation in einer Geschäftsbeziehung klar zugunsten eines Zulieferers ausgerichtet, befindet sich ein Abnehmer in einer relativen Abhängigkeitssituation. Dies wirkt sich generell negativ auf die Entstehung von Vertrauen beim Abnehmer aus. Die Anonymität bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten sorgt dafür, dass sich der Abnehmer ein deutlich schlechteres Bild von den Machtbasen seines Zulieferers machen kann als bei traditionellen Geschäftsbeziehungen, da ein direkter Kontakt mit dem Zulieferer nicht möglich ist. Dies erhöht die empfundene Unsicherheit seitens des Abnehmers. Zudem fehlen dem Abnehmer Möglichkeiten, im Zuge einer persönlichen Kommunikation mit dem Zulieferer diesen so zu beeinflussen, dass er darauf verzichtet, aufgrund seiner Machtposition opportunistische Verhaltensmuster einzusetzen. Damit dürfte der negative Einfluss der relativen Abhängigkeit auf die Herausbildung von Vertrauen deutlich stärker sein als bei traditionellen Geschäftsbeziehungen.

Die relative Abhängigkeit übt auch einen Einfluss auf die vermutete Flexibilität des Zulieferers aus. Bei einer stark ausgeprägten Abhängigkeit des Abnehmers - also einem deutlichen Machtgefälle zugunsten des Zulieferers - muss der Abnehmer davon auszugehen, dass sein Zulieferer die komfortable Position ausnutzt und wenig Bereitschaft zeigt, auf spezifische Anforderungen des Abnehmers einzugehen. Während der Abnehmer bei traditionellen Geschäftsbeziehungen über die Möglichkeit verfügt, sich unmittelbar ein Bild über die Flexibilität des Zulieferers zu machen und auf diesen in der direkten Kommunikation flexibilitätssteigernd einzuwirken, eröffnen sich dem Abnehmer bei einer Beschaffung über einen elektronischen Markt diese Optionen nicht. Deshalb ist davon auszugehen, dass die hohe relative Abhängigkeit des Abnehmers dazu führt, dass die eingeschätzte Flexibilität des Zulieferers auf elektronischen Märkten deutlich stärker negativ beeinflusst wird als bei traditionellen Geschäftsbeziehungen.

Die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Marktpartnern spiegeln sich auch beim Konfliktmanagement wider. Gerade bei dauerhaft angelegten, intensiven Beziehungsgefügen ist für deren Aufrechterhaltung und Weiterführung der konstruktive Umgang mit Konflikten zwischen den Akteuren entscheidend, denn die Marktpartner wollen im Konfliktfall bewusst nicht das Scheitern der Geschäftsbeziehung riskieren. Generell trägt ein starkes Ausmaß an Vertrauen zwischen den Akteuren dazu bei, dass mit einer positiven Grundeinstellung in die Konfliktthandhabung hinein gegangen wird (Anderson/Narus 1990). Die Möglichkeiten, im Konfliktfall durch direkte Kommunikation eine konstruktive Lösung zu suchen, ergeben sich allerdings nur bei traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen und nicht bei Geschäftsbeziehungen, die über elektronische Märkte abgewickelt werden. Dies lässt den Schluss zu, dass bei der Beschaffung über elektronische Märkte ein hohes Ausmaß an Vertrauen zum Zulieferer einen besonders stark positiven Beitrag zum Management von Konflikten leistet.

Zweifelsohne übt eine konstruktive Konfliktthandhabung einen positiven Einfluss auf den Beziehungserfolg aus. Im Vergleich zu traditionellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen hat der Abnehmer jedoch bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten deutlich weniger Optionen, auf Techniken des Konfliktmanagements zuzugreifen. Insofern dürfte auch der Hebel des Konfliktmanagements im Sinne einer positiven Einwirkung auf den Beziehungserfolg als relativ gesehen mäßig einzuschätzen sein.

Eine ähnliche Argumentation liegt für den Einfluss der vermuteten Flexibilität des Zulieferers auf den Beziehungserfolg nahe. Wie bereits ausgeführt, muss sich der Abnehmer bei einer Beschaffung auf elektronischen Märkten wegen der vorherrschenden Anonymität darauf beschränken, eine Abschätzung der Flexibilität statt deren unmittelbarer Prüfung vorzunehmen. Dazu stehen ihm etwa Anfragen an den Zulieferer zur Verfügung, die elektronisch übermittelt und beantwortet werden. Ob die daraus gezogenen Schlussfolgerungen auf die tatsächliche Flexibilität gerechtfertigt sind, wird sich dem Abnehmer erst allmählich im Verlauf der Geschäftsbeziehung erschließen. Mit Blick auf diese Unsicherheit seitens des Abnehmers dürfte der Erfolg der Geschäftsbeziehung relativ gesehen nicht in besonders starkem Masse in der eingeschätzten Flexibilität seines Zulieferers begründet liegen.

Schließlich stellt sich die Frage, welche Auswirkung von der Leistungsfähigkeit auf den Beziehungserfolg zu erwarten ist. Auf elektronischen Märkten kann sich der Abnehmer kein unmittelbares Bild über die Leistungsfähigkeit seines Zulieferers machen. Deshalb muss der Abnehmer ersatzweise auf die Leistungsfähigkeit der elektronischen Plattform zurückgreifen, die ihm beispielsweise Qualitätssignale über die dort eingestellten Beschaffungsgüter vermittelt. Ein umfassendes Bild über die Leistungsfähigkeit eines Zulieferers vermag eine elektronische Plattform jedoch nicht zu liefern. So können beispielsweise keine Anhaltspunkte über die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter des Zulieferers aufgezeigt werden. Somit entsteht demnach eine gewisse Unsicherheit beim Abnehmer, die sich in der Anonymität elektronischer

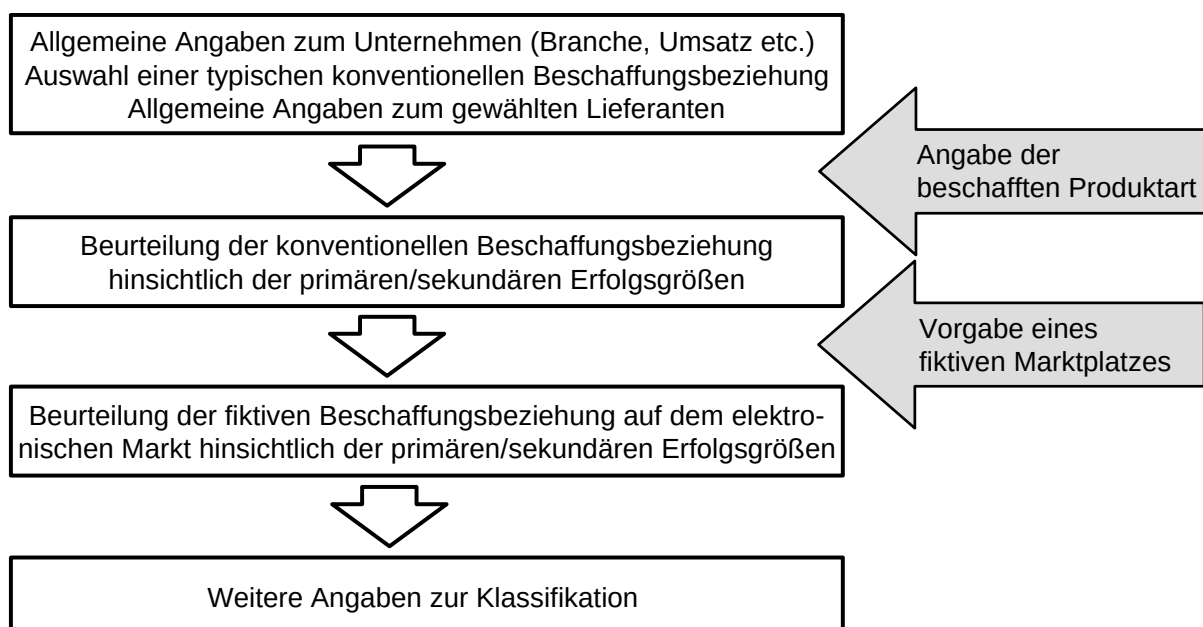
Märkte begründet. Folglich dürfte der Einfluss der Leistungsfähigkeit der Plattform im Vergleich zum Einfluss der Leistungsfähigkeit des Zulieferers auf den Beziehungserfolg deutlich schwächer ausfallen.

### 3. Empirische Studie

#### 3.1 Erhebungsdesign, Stichprobe und methodische Vorgehensweise

Insgesamt wurden 2.976 Unternehmen aus einer Unternehmensdatenbank kontaktiert. Die Befragten wurden in einem ersten Schritt per Brief über den Inhalt der Erhebung unterrichtet und gebeten, ihre Teilnahmebereitschaft durch eine Rückantwortkarte unter Nennung eines konkreten Ansprechpartners zu bekunden. Es erklärten sich in der Summe nahezu 450 Unternehmen bereit, die Studie zu unterstützen. In einem zweiten Schritt wurde diesen der Fragebogen zugesendet. Die nachfolgend dargestellten Befunde basieren auf 280 verwertbaren Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 9,4% entspricht. Die Befragung lief wie in Abbildung 3 dargestellt ab.

Abbildung 3: Ablauf der Erhebung



Aus diesem Überblick lässt sich erkennen, dass die Befragten gebeten wurden, nach der Beurteilung einer bestimmten konventionellen Beschaffungsbeziehung dieselbe Beschaffung über einen bestimmten elektronischen Markt abzubilden und demgemäß die typischen Erfolgsgrößen einer Geschäftsbeziehung wiederum zu beurteilen.

Die Zusammensetzung der Stichprobe kann folgendermaßen in Kürze umschrieben werden: ca. ein Viertel der Unternehmen lässt sich dem Maschinenbau zuordnen, weitere 16%, 18% bzw. 14% dem Energie-, Wasser- und Versorgungsbereich, der Elektronik-, Feinmechanik- oder Optikindustrie bzw. dem Verarbeitenden Gewerbe. Die restlichen Unternehmen verteilen sich auf die Bereiche Konsumgüter, Dienstleistungen, Handel und Kommunikation. In Bezug auf die Unternehmensgröße sind zu 54,6% Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl kleiner 250 in der Stichprobe enthalten. 10,4% gaben an, zwischen 250 und 500 Mitarbeiter zu haben. Ca. 14% wiesen bis zu 1000 Mitarbeiter aus, während eine Mitarbeiterzahl größer als 1000 20% der Befragten stellten. Bei der Abbildung der Beschaffungskategorie beim Zulieferer gaben 52% der Unternehmen an, dass es sich bei der zu beurteilenden Geschäftsbeziehung um die Beschaffung von direktem Material handelt. 21% bezogen sich auf die Beschaffung von Commodities, während 19% die Versorgung des Unternehmens mit Investitionsgütern bei einem Hauptlieferanten beurteilten. Jeweils 4% evaluierten die Beschaffung indirekter Materialien bzw. machten keine Angaben.

Abbildung 2 zeigt ein Wirkungsmodell mit mehrstufigen Abhängigkeiten in Form von kausalen Ketten, die sich der Behandlung durch ein multiples Regressionsmodell entziehen. Um die Schätzung in adäquater Weise vornehmen zu können, wird der im Softwarepaket Amos verfügbare Ansatz der Kausalanalyse verwendet, da sie in modelltheoretischer Hinsicht zum einen die konfirmatorische Faktorenanalyse und zum anderen die lineare Strukturgleichungsanalyse in sich vereint. Durch die Synthese der beiden Methoden wird eine simultane Behandlung des Problems der Messung komplexer Konstrukte und der Analyse komplexer Abhängigkeitsstrukturen ermöglicht.

In einem so genannten Strukturmodell werden dazu die aufgrund der theoretischen Überlegungen aufgestellten Beziehungen zwischen den latenten Variablen abgebildet. Weiterhin werden für die Konstrukte so genannte Messmodelle formuliert, welche die empirischen Indikatoren für die latenten Größen enthalten. Ausgangspunkt der Kausalanalyse ist damit ein Modell, das die Beziehungen zwischen Konstrukten und den zugehörigen Indikatoren sowie die Beziehungen zwischen den Konstrukten beschreibt. Die bestehenden Zusammenhänge werden anhand der Kovarianzen oder Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen errechnet.

Der verwendete Ansatz ist in der Lage, Koeffizienten latenter Variablen, Messfehler von Variablen, reziproke und mehrstufige Kausalitäten und gegenseitige Abhängigkeiten zu schätzen. Dies bedeutet eine realitätskonforme Überprüfung eines theoretischen Modells als Ganzes, d.h. ohne einschränkende ceteris-paribus-Bedingungen bei der Interpretation der gemessenen Effekte. Ein weiterer wichtiger Vorteil des Verfahrens liegt in der expliziten Berücksichtigung von Messfehlern in den erhobenen Daten durch die Unterscheidung zwischen

latentem und beobachteten Variablen, da die beobachteten Variablen als fehlerhafte Messung der zugrunde liegenden latenten Variablen operationalisiert werden.

### **3.2 Operationalisierungen und Güte der Konstrukte**

Zur empirischen Prüfung des vorne dargestellten Beziehungsgeflechts sind die diskutierten Konstrukte in geeigneter Weise zu operationalisieren.

In allen Fällen handelt es sich um mehrdimensionale, nicht direkt erfassbare Konstrukte, die über Indikatoren gemessen werden. Nach Homburg & Giering (1996) kann die Beziehung zwischen Konstrukt und Indikatoren auf zwei verschiedene Arten verstanden werden. Reflexive Indikatoren gelten als „Verursacher“ des Konstrukts, während das Konstrukt bei der Methode formativer Indikatoren als Funktion derselben gilt. Im Folgenden haben die verwendeten Konstrukte formativen Charakter, d.h. sie werden als Verdichtung der Information betrachtet, welche die Indikatoren widerspiegeln. Grundlegend für die Identifizierung der Indikatoren war die Analyse bisheriger empirischer Studien. Oftmals sind Operationalisierungen in den Studien nicht angegeben. Die verwendeten Items wurden für diese Untersuchung zum Teil von Anderson & Narus (1990), Morgan & Hunt (1994), Siguaw, Simpson & Baker (1998) und Böhme (1999) übernommen. Bei den vorliegenden Konstrukten sind zumeist keine generell gültigen Messansätze vorhanden, weswegen die von einzelnen Autoren angeführten Operationalisierungsvorschläge teilweise ergänzt wurden. Zur Prüfung der Messung werden Verfahren der ersten (Cronbach Alpha - zur Berechnung von Cronbach Alpha wurden die Statements teilweise rekodiert) und zweiten Generation (konfirmatorische Faktoranalyse, Kausalmodelle) angewendet (Homburg/Giering 1996). In der vorliegenden Studie dienen explorative Faktoranalysen zur Validitäts- und Reliabilitätsprüfung. Anhand der Faktorladungsstärken ( $< 0,4$ ) wird entschieden, ob einzelne Indikatoren zu eliminieren sind. Im Anschluss wird für die übrigen Indikatoren Cronbach Alpha berechnet, wobei der übliche Richtwert mit 0,7 angestrebt wird. Abschließend wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse (erklärte Varianz eines Faktors  $> 50\%$ ) durchgeführt.

Die Messung der Items erfolgte in allen Fällen auf siebenstufigen bipolaren Zustimmungsskalen, wobei bei der Kodierung eine 1 für „stimme überhaupt nicht zu“ und eine 7 für „stimme voll und ganz zu“ verwendet wurden. Die Operationalisierungen und Gütemaße der Konstrukte sind in Tabelle 1 wieder zu finden.

Tabelle 1: Operationalisierungen und Güte der Konstrukte für die elektronische Geschäftsbeziehung

| Konstrukt/Indikatoren                                                                                                                                   | Faktorladungen | erklärte Varianz | Cronbach Alpha |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|----------------|
| <b>Kommunikation – elektronisch</b>                                                                                                                     |                |                  |                |
| Wir hätten einen aktiven Kommunikationsaustausch mit dem Zulieferer, auch wenn es nicht um einen konkreten Auftrag geht.                                | 0,76           |                  |                |
| In der Geschäftsbeziehung auf dem Marktplatz würden Informationen nicht freiwillig weitergegeben werden, sondern nur auf Nachfrage des jeweils anderen. | -0,66          | 50%              | 0,50           |
| Wir würden auf dem Marktplatz immer informiert sein, wo z.B. unsere Ware ist.                                                                           | 0,68           |                  |                |
| <b>Relative Abhängigkeit – elektronisch</b>                                                                                                             |                |                  |                |
| Der Zulieferer auf dem Marktplatz könnte einfach ersetzt werden, da es viele alternative Anbieter gibt.                                                 | -0,84          |                  |                |
| Wir wären sehr stark auf diesen Zulieferer angewiesen.                                                                                                  | 0,77           | 55%              | 0,59           |
| Wir würden unsere Vorstellungen auf dem Marktplatz einfach durchsetzen können.                                                                          | -0,84          |                  |                |
| <b>Vertrauen – elektronisch</b>                                                                                                                         |                |                  |                |
| Ich ginge davon aus, dass sich der ausgewählte Zulieferer uns gegenüber fair verhalten würde.                                                           | 0,88           |                  |                |
| In dieser Geschäftsbeziehung würden wir unserem Geschäftspartner immer vertrauen können.                                                                | 0,93           | 80%              | 0,87           |
| Ich wäre überzeugt, dass der Zulieferer Informationsvorsprünge nicht zu seinen Gunsten missbraucht.                                                     | 0,87           |                  |                |
| <b>Konfliktmanagement – elektronisch</b>                                                                                                                |                |                  |                |
| Meinungsverschiedenheiten mit dem Zulieferer könnten sehr gut gelöst werden.                                                                            | 0,89           |                  |                |
| Probleme mit dem Zulieferer ließen sich sehr schnell erkennen.                                                                                          | 0,82           | 76%              | 0,84           |
| Konflikte, die im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Zulieferer auftreten würden, könnten direkt gelöst werden.                                          | 0,91           |                  |                |
| <b>Flexibilität – elektronisch</b>                                                                                                                      |                |                  |                |
| Wir sind der Ansicht, dass der Zulieferer in der Lage wäre, auf kurzfristige Bestellmengenänderungen flexibel zu reagieren.                             | 0,89           |                  |                |
| Dieser Zulieferer könnte jederzeit auf produktbezogene Sonderwünsche von unserer Seite eingehen.                                                        | 0,84           | 73%              | 0,81           |
| Wir gehen davon aus, dass uns die Ware jederzeit geliefert werden kann.                                                                                 | 0,83           |                  |                |
| <b>Leistungsfähigkeit – elektronisch</b>                                                                                                                |                |                  |                |
| Der Zulieferer auf dem Marktplatz hätte sicherlich eine hervorragende Fachkompetenz.                                                                    | 0,87           |                  |                |
| Falls der Zulieferer unzuverlässig wäre, könnten wir flexibel, z.B. durch Bestellung bei einem anderen Zulieferer, reagieren.                           | 0,87           | 76%              | 0,69           |
| Der Aufwand für die Auslieferung der Ware nach Vertragsabschluss auf dem Marktplatz wäre für uns sehr aufwändig und zeitintensiv.                       | --             |                  |                |
| <b>Erfolg – elektronisch</b>                                                                                                                            |                |                  |                |
| Ich kann mir vorstellen, mir der Geschäftsbeziehung mit dem Zulieferer sehr zufrieden zu sein.                                                          | 0,84           |                  |                |
| Unsere Erwartungen an den Zulieferer könnten sogar übertroffen werden.                                                                                  | 0,83           | 64%              | 0,71           |
| Wir gehen davon aus, unsere zukünftigen Einkäufe auf dem beschriebenen elektronischen Markt zu tätigen.                                                 | 0,73           |                  |                |

Daraus ist zu erkennen, dass die Abbildung der Konstrukte für die traditionelle Geschäftsbeziehung im Großen und Ganzen gut gelungen ist. In einzelnen Fällen weicht zwar Cronbach Alpha vom angestrebten Wert von 0,7 ab, da jedoch die Faktorladungen als auch die jeweils erklärten Varianzanteile in jedem Fall zufrieden stellend sind, kann von einer brauchbaren Abbildung der Sachverhalte ausgegangen werden.

### 3.3 Empirische Befunde zum Beziehungserfolg bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten

Eine Verwendung von Schätzverfahren, die eine Multinormalverteilung der Ausgangsdaten voraussetzen, ist hier nicht empfehlenswert, da diese Prämisse nicht vorliegt. Deshalb verbleibt unter Beachtung der strikten Voraussetzungen der verschiedenen Schätzmethoden nur die Verwendung der Methode der Unweighted-Least-Squares. Eine Interpretation der Signifikanztests der zu schätzenden Parameter muss unter Berücksichtigung dieser Aspekte vorgenommen werden.

Neben den geschätzten Parametern ist auch das Gesamtmodell anhand gängiger Gütekriterien zu überprüfen. Generell beruhen solche Kriterien auf der Messung der vom Modell reproduzierten Varianz- und Kovarianzabweichungen der Indikatorvariablen von den Varianz- und Kovarianzwerten der zugrunde liegenden Stichprobe. Zur Beurteilung des Gesamtmodells existieren mehrere Kriterien, die automatisch berechnet werden. Allerdings sind nicht alle Kriterien in gleichem Maße zur Beurteilung der Modelle geeignet. Vielmehr hängt deren Anwendung unter anderem von bestimmten Voraussetzungen ab.

Geeignet erscheint im vorliegenden Fall die Überprüfung der folgenden Gütekriterien zu sein, wobei nicht alle Gütekriterien gleichzeitig erfüllt sein müssen, um ein Modell nicht abzulehnen. Zudem ist der Komplexität des Modells in adäquater Weise Rechnung zu tragen. Als Gütemaße dienen hier der Goodness of Fit Index (GFI), der Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) sowie das Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA). Für das vorliegende Modell sind die Gütemaße der Schätzung und die jeweiligen Anspruchsniveaus Tabelle 2 zu entnehmen.

Tabelle 2: Globale Gütemaße der AMOS-Analyse

| <b>GFI (&gt; 0,9)</b> | <b>AGFI (&gt; 0,9)</b> | <b>RMSEA (&lt; 0,08)</b> |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| 0,88                  | 0,83                   | 0,08                     |

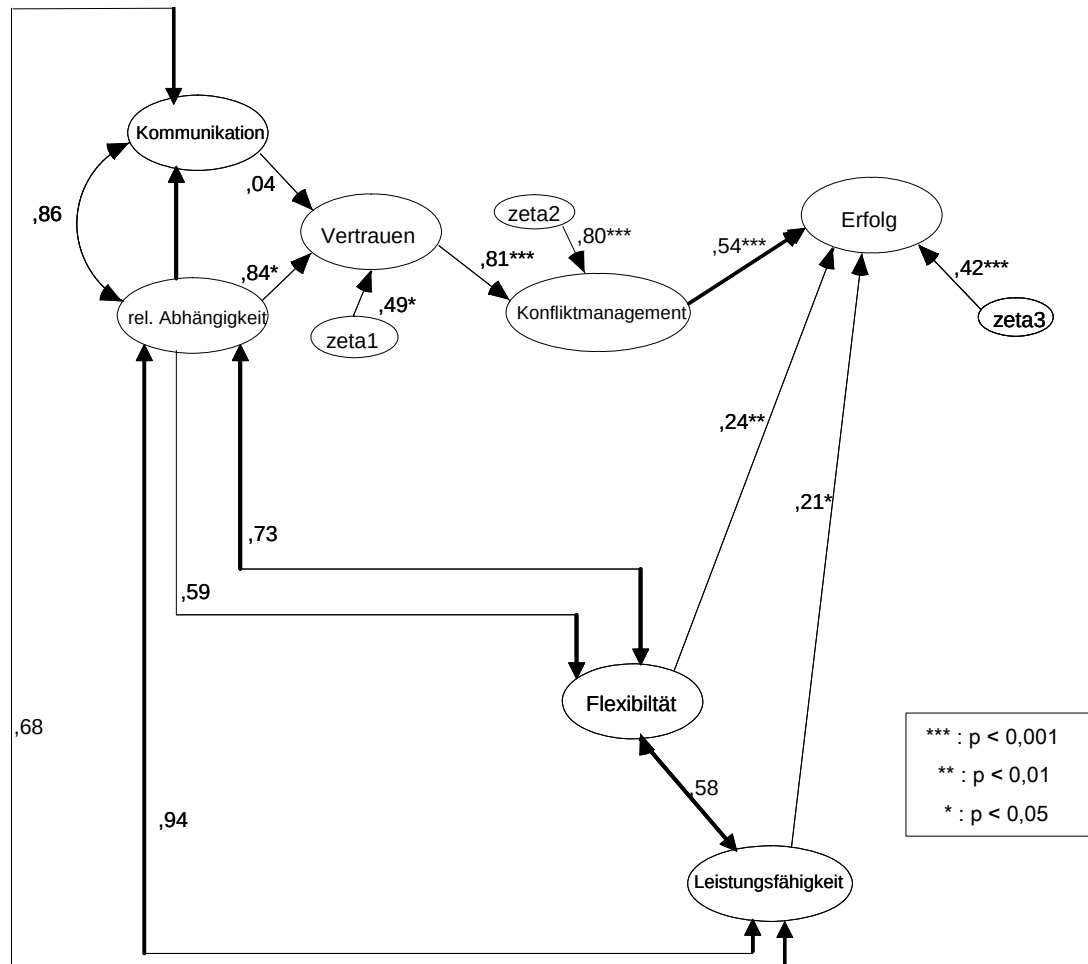
Sowohl der GFI als auch der AGFI sind geringfügig niedriger als der geforderte Wert, was darauf hindeutet, dass die unerklärte Streuung des Modells etwas erhöht ist. Das RMSEA liegt aber noch unter dem geforderten Wert von 0,08. Vor dem Hintergrund der Modellkomplexität erscheint das Analyseergebnis durchaus interpretationsfähig zu sein.

Abbildung 4 zeigt die Analyseergebnisse der Schätzung. Mit Ausnahme des Parameters zwischen Kommunikation und Vertrauen sind alle Beziehungen signifikant von Null verschieden und weisen die postulierten Vorzeichen auf. Betrachtet man vorab die Erklärungsgüten der exogenen Variablen, so wird die Varianz des Konstrukts Konfliktmanagement bei einem



zeta von 0,8 nur zu einem Anteil von 20% erklärt, während die beiden anderen exogenen Konstrukte zu jeweils mehr als 50% erklärt werden können. Die Werte sind damit im Wesentlichen als befriedigend zu bezeichnen.

Abbildung 4: Befunde der Kausalanalyse zu elektronischen Geschäftsbeziehungen



Betrachtet man im Weiteren die Zusammenhänge zwischen den Variablen, so zeigt sich als stärkster Einfluss auf den Beziehungserfolg in B2B-Märkten die Handhabung von Konflikten im Rahmen des institutionalisierten Konfliktmanagements auf der elektronischen Plattform. Der entsprechende Parameter ist mit 0,54 mehr als doppelt so hoch wie die beiden anderen (Flexibilität: 0,24 und Leistungsfähigkeit: 0,21). Das Konfliktmanagement wird wiederum über das Vertrauen von der relativen Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Zulieferer beeinflusst, d.h. je größer die relative Abhängigkeit vom Zulieferer eingeschätzt wird, desto geringer ist das Vertrauen in den Zulieferer – oder anders formuliert die Ansicht, dass dieser sich opportunistisch verhalten könnte. Um so wichtiger wird das Konfliktmanagement auf der Plattform. Die hohe Korrelation (0,94) zwischen der relativen Abhängigkeit vom Zulieferer und der Leistungsfähigkeit der elektronischen Plattform impliziert, dass diese kritische Größe der Abhän-

gigkeit durch die eingeschätzte Leistungsfähigkeit des Intermediärs in deutlichem Umfang abgeschwächt werden kann. Betrachtet man auch die Korrelation zwischen der Kommunikation und der relativen Abhängigkeit (0,86), so wird deutlich, dass nach Einschätzung der befragten Unternehmen mit zunehmender Abhängigkeit die Qualität der Kommunikation schlechter wird. Schließlich übt auch die Einschätzung der Liefer- und Leistungsflexibilität einen nicht unerheblichen Einfluss auf den vermuteten Beziehungserfolg aus.

#### **4. Theoriegeleitete Schlussfolgerungen und praktische Implikationen**

Insgesamt betrachtet konnte das theoretisch hergeleitete Beziehungsmodell empirisch nachgewiesen werden. Es ergab sich eine große Ähnlichkeit zu den Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, ähnlich wie auch bei traditionellen Geschäftsbeziehungen. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Inhalte einiger Konstrukte an die „elektronische Geschäftsbeziehung“ angepasst wurden und dass der Inhalt des Konstrukts der Leistungsfähigkeit des Marktpartners durch die Leistungsfähigkeit des elektronischen Marktplatzes substituiert wurde.

In der Summe wird der Beziehungserfolg bei Geschäftsbeziehungen über elektronische Plattformen in der Wahrnehmung der Kunden von der Möglichkeit der Konfliktbehebung, der Flexibilität des Lieferanten sowie der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit der Plattform determiniert. Für Betreiber von elektronischen Plattformen heißt dies, dass ein besonderes Augenmerk auf diese Größen zu legen ist, sofern eine langfristige (elektronische) Basis zur Abwicklung von Geschäften im B2B-Bereich gelegt werden soll. Dies impliziert, dass die Plattform solche Möglichkeiten passiv bieten muss. Ferner sind bei der aktiven Auswahl der Anbieter gewisse Qualitätskriterien zu erfüllen. Die oben diskutierten Beziehungen zwischen Kommunikation und relativer Abhängigkeit vom Anbieter sowie dessen Einfluss auf die zentrale Größe des Vertrauens zum Marktpartner und der Zusammenhang zur wahrgenommenen Leistungsfähigkeit der elektronischen Plattform belegen dies in eindrucksvoller Weise.

Die Leistungsfähigkeit der Plattform kann beispielsweise durch das durch sie angebotene Fulfillment bzw. einem Bündel an Fulfillment-Optionen nach dem Abschluss der Transaktion signalisiert werden (Helm/Gierl/Satzinger/Stölzle/Heusler 2002). Dies bedeutet, dass diese Leistungskomponente des elektronischen Marktplatzes positive Ausstrahlungseffekte auf die anderen, noch nicht vom Kunden benötigten Leistungskomponenten wie das Konfliktmanagement ausüben. Von besonderer Bedeutung könnte dieser Aspekt wie auch das Konfliktmanagement bei der Beschaffung sensibler Güter sein, die sich nicht einfach austauschen lassen.

Zwischen den Konstrukten „Kommunikation“ und „Vertrauen“ konnte entgegen den theoretischen Überlegungen im Vorfeld kein Zusammenhang empirisch nachgewiesen werden. Dieser Befund widerspricht zwar den eingangs angeführten Zusammenhängen aus der Literatur zum Beziehungsmanagement, geht allerdings durchaus konform mit den allgemeinen Überlegungen zur Beziehung zwischen Transparenz, Kommunikation und Vertrauen in Kundenbeziehungen von Zowislo & Schulz: „Diese Dichotomie jeder Information stellt Kommunikatoren vor ein Problem, weil Vertrauen aufrichtig kommuniziert – d.h. ehrlich gemeint – immer Gefahr läuft, „anders“ verstanden zu werden“ (Zowislo/Schulz 2006). Vielleicht spielt gerade dieser Aspekt bei „elektronischen“ Geschäftsbeziehungen eine besondere, hier empirisch offengelegte Rolle.

## Literatur

Anderson, J.C.; Narus, J.A., A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, 54 (1990) January, S. 42-58

Bauer, H.H.; Falk, T.; Hammerschmidt, M., Messung und Konsequenzen von Servicequalität im E-Commerce: Eine empirische Analyse am Beispiel des Internet-Banking, in: Marketing ZFP 26 (2004) Spezialausgabe „Dienstleistungsmarketing“, S. 45-57

Böhme, A., Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen, Eul Verlag, Lohmar, 1998

Diller H.; Ivens, B.S., Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Differenzierung des Beziehungsmarketing, in: ZfB 74 (2004) 3, S. 249-271

Ganesan, S., Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 58 (1994) April, S. 1-19

Georgi, D; Hadwich, K.; Bruhn, M., Vertrauen und Vertrautheit als Dimensionen der Beziehungsqualität – Konzeptionalisierung, Determinanten und Wirkungen, in: Bauer, H.H.; Neumann, M.; Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, Vahlen Verlag, München 2006, S. 311-324

Hadwich, K., Beziehungsqualität im Relationship Marketing, Gabler, Wiesbaden 2003

Helm, R.; Gareis, K.; Gehrer, M., E-Commerce als Win-Win-Spiel?, in: Absatzwirtschaft, 49 (2006) 3, S. 36-39

Helm, R.; Gehrer, M., Antezedenzen des Aufbaus von Vertrauen im extensiven Kaufentscheidungsprozess: Eine empirische Analyse der Wirkung des Ersten Eindrucks, in: Bauer, H.H.; Neumann, M.; Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, Vahlen Verlag, München 2006, S. 105-118

Helm, R.; Gierl, H.; Satzinger, M.; Stölzle, W.; Heusler, K.F., E-Marktplätze: Gefragt ist exzellentes Fulfillment, in: Absatzwirtschaft, 45 (2002) 6, S. 54

Helm, R.; Heusler, K.F.; Satzinger, M.; Stölzle, W., Auswirkungen von E-Commerce auf Geschäftsprozesse: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus Sicht des Marketing und der Logistik, in: Dangelmaier, W.; Emmrich, A.; Kaschula, D. (Hrsg.): Modelle im E-Business, ALB-HNI-Verlagsschriftenreihe, Paderborn 2002, S. 335-354

Helm, R.; Mark, A., Implications from Cue Utilization Theory and Signalling Theory for Firm Reputation and the Marketing of New Products, in: International Journal of Product Development (2006), Veröffentlichung in Vorbereitung

Homburg, C.; Giering, Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP 18 (1996), S. 5-24

Morgan, R.M.; Hunt, S.D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58 (1994) 3, S. 20-38

Ockenfels, A., Reputationsmechanismen auf Internet-Marktplattformen, in: ZfB 73 (2003) 3, S. 295-315

Siguaw, J.; Simpson, M.; Baker, L., Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship, in: Journal of Marketing, 62 (1998) August, S. 99-111

Spann, M.; Zuber, M., Der Trade-off zwischen dem Wunsch nach Anonymität und Vertrauen im Internet: Hemmnis für den Electronic Commerce?, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 49 (2003) 2, S. 185-205

Stölzle, W., Industrial Relationships, Oldenbourg Verlag, München, 1999

Stölzle, W., Beziehungsmanagement – Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung, in: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.), Beziehungsmanagement mit Lieferanten – Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2000, S. 1-23

Stölzle, W.; Helm, R., Der Einfluss elektronischer Märkte auf die Beziehungsqualität – Theoretische und empirische Ergebnisse, in: Bogaschewsky, R. (Hrsg.), Integrated Supplier Management, Wolters Kluwer Verlag, Köln 2003, S. 285-322

Weiber, R.; Adler, J., Hemmnisfaktoren im Electronic Business: Ansatzpunkte einer theoretischen Systematisierung und empirische Evidenzen, in: Marketing ZFP 24 (2002) Spezialausgabe „E-Marketing“, S. 5-17

Weiber, R.; Egner-Duppich, C., Vertrauen bei Online-Käufen: Ein transaktionsbezogener Ansatz aus informationsökonomischer Sicht, in: Bauer, H.H.; Neumann, M.; Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, Vahlen Verlag, München 2006, S. 341-354

Wirtz, B.W.; Krol, B., Stand und Entwicklungsperspektiven der Forschung zum Electronic Commerce, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 47 (2001) 4, S. 332-365

Zowislo, N.; Schulz, J., Vertrauen statt Transparenz, in: Bauer, H.H.; Neumann, M.; Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, Vahlen Verlag, München 2006, S. 27-38

# Jenaer Schriften zur Wirtschaftswissenschaft

2006

- 1 Roland **Helm** und Michael **Steiner**: Nutzung von Eigenschaftsarten im Rahmen der Präferenzanalyse - Eine Meta-Studie, Diskussion und Empfehlungen.
- 2 Uwe **Cantner** und Jens J. **Krüger**: Micro-Heterogeneity and Aggregate Productivity Development in the German Manufacturing Sector.
- 3 Roland **Helm**: Implication from Cue Utilization Theory and Signalling Theory for Firm Reputation and the Marketing of New Products.
- 4 Simon **Renaud**: Betriebsräte und Strukturwandel.
- 5 Wolfgang **Schultze**: Anreizkompatible Entlohnung mithilfe von Bonusbanken auf Basis des Residualen Ökonomischen Gewinns.
- 6 Susanne **Büchner**, Andreas **Freytag**, Luis G. **González** und Werner **Güth**: Bribery and Public Procurement - An Experimental Study.
- 7 Reinhard **Haupt**, Martin **Kloyer** und Marcus **Lange**: Patent indicators of the evolution of technology life cycles.
- 8 Wolfgang **Domschke** und Armin **Scholl**: Heuristische Verfahren.
- 9 Wolfgang **Schultze** und Ruth-Caroline **Zimmermann**: Unternehmensbewertung und Halbeinkünfteverfahren: Der Werteeinfluss des steuerlichen Eigenkapitals.
- 10 Jens J. **Krüger**: The Sources of Aggregate Productivity Growth - U.S. Manufacturing Industries, 1958-1996.
- 11 Andreas **Freytag** und Christoph **Vietze**: International Tourism, Development and Biodiversity: First Evidence.
- 12 Nils **Boysen**, Malte **Fliedner** und Armin **Scholl**: A classification of assembly line balancing problems.
- 13 Wolfgang **Kürsten**: Offenlegung von Managergehältern und Corporate Governance - Finanzierungstheoretische Anmerkungen zur aktuellen Kapitalismusdebatte.
- 14 Sebastian v. **Engelhardt**: Die ökonomischen Eigenschaften von Software.
- 15 Kristina **Dreßler** und Jens J. **Krüger**: Knowledge, Profitability and Exit of German Car Manufacturing Firms.
- 16 Simon **Renaud**: Works Councils and Heterogeneous Firms.
- 17 Roland **Helm**, Martin **Kloyer** und Gregory **Nicklas**: Bestimmung der Innovationskraft von Unternehmen: Einschätzung der Eignung verschiedener Kennzahlen.
- 18 Armin **Scholl**, Nils **Boysen** und Malte **Fliedner**: The sequence-dependent assembly line balancing problem.
- 19 Holger **Graf** und Tobias **Henning**: Public Research in Regional Networks of Innovators: A Comparative Study of Four East-German Regions.
- 20 Uwe **Cantner** und Andreas **Meder**: Determinants influencing the choice of a cooperation partner.
- 21 Alexander Frenzel **Baudisch** and Hariolf **Grupp**: Evaluating the market potential of innovations: A structured survey of diffusion models.
- 22 Nils **Boysen**, Malte **Fliedner** und Armin **Scholl**: Produktionsplanung bei Variantenfließfertigung: Planungshierarchie und Hierarchische Planung.
- 23 Nils **Boysen**, Malte **Fliedner** und Armin **Scholl**: Assembly line balancing: Which model to use when?
- 24 Uwe **Cantner** und Andreas **Meder**: Die Wirkung von Forschungsk Kooperationen auf den Unternehmenserfolg - eine Fallstudie zum Landkreis Saalfeld Rudolstadt.
- 25 Carmen **Bachmann** und Wolfgang **Schultze**: Einfluss der Besteuerung auf die Bewertung ausländischer Kapitalgesellschaften.
- 26 Nils **Boysen**, Malte **Fliedner** und Armin **Scholl**: Level-Scheduling bei Variantenfließfertigung: Klassifikation, Literaturüberblick und Modellkritik.
- 27 Wolfgang **Schultze** und Tam P. Dinh **Thi**: Der Einfluss des körperschaftsteuerlichen Halbeinkünfteverfahrens auf die Ermittlung der Reinvestitionsrenditen von Kapitalgesellschaften.
- 28 Roland **Helm** und Sebastian **Landschulze**: Seniorenmarketing: Sortimentspolitische Maßnahmen als Reaktion auf den demographischen Wandel.
- 29 Roland **Helm** und Michael **Gehrer**: Moderating Effects within the Elaboration Likelihood Model of Information Processing.
- 30 Roland **Helm** und Wolfgang **Stölzle**: Determinanten des Beziehungserfolgs bei der Beschaffung auf elektronischen Märkten.