

**Business-to-Business-Kunden differenziert bearbeiten – Beschaffungssituationen,
Zusammenarbeitsmodelle und Implementierungspfade**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Anna Lindenu

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Christian Belz

und

Prof. Dr. Sven Reinecke

Dissertation Nr. 5232

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2022

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 24. Mai 2022

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist das Ergebnis einer arbeitsintensiven und herausfordernden, aber vor allem überaus lehrreichen und prägenden Zeit in meinem Leben. In dieser Zeit habe ich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich sehr viel gelernt. Wesentlich dazu beigetragen hat die Kombination von Theorie und Praxis in meiner täglichen Arbeit, welche ich durch meine Anstellung im Center for Industrial Marketing (CiM) begleitend zur Dissertationserstellung erleben durfte. An dieser Stelle möchte ich mich bei den Personen bedanken, die auf verschiedene Art und Weise zum Erreichen dieses Meilensteins beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Professor Dr. Christian Belz, der mich nicht nur zur Bearbeitung des Themas angeregt, sondern auch in allen Phasen der Dissertationserstellung durch wertvolle inhaltliche Hinweise und konstruktive Kritik begleitet hat. Darüber hinaus danke ich ihm für die gewährten Freiräume bei der wissenschaftlichen Auslegung des Themas, die stets rasche und unkomplizierte Unterstützung in administrativen Belangen sowie den ergiebigen Austausch an den erfolgskritischen Punkten im Dissertationsprozess. Professor Dr. Sven Reinecke danke ich für die Übernahme des Koreferats sowie die inhaltlichen Anregungen im Rahmen von Doktorandenseminaren und Kolloquien.

Mein gebührender Dank gilt ausserdem den Fachexperten aus der Praxis, insbesondere den Experten der explorativen Studie, den Ansprechpartnern der vier Fallunternehmen und allen Teilnehmenden der Veranstaltung «Einkauf trifft Verkauf». Ohne ihre Bereitschaft, das Projekt zu unterstützen, wäre die vorliegende Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen. Auch danke ich allen Unternehmen, von welchen ich in den vergangenen Jahren im Rahmen verschiedener Projekte im Bereich B-to-B-Marketing & Sales viel lernen durfte und die dazu beigetragen haben, dass ein wesentlicher Fokus dieser Arbeit auf der Anwendbarkeit für die Praxis lag.

Ausdrücklich bedanken möchte ich mich auch bei meinem Arbeitgeber und meinen Kollegen im CiM, welche mein Vorhaben stets tatkräftig begleitet haben. Hervorheben möchte ich Dr. Michael Weibel, der mir während des gesamten Dissertationsprozesses als unersetzlicher Sparringpartner zur Seite stand und mich auf vielfältige Weise unterstützt, gefördert und gefordert hat. Ich danke ihm für seine unermüdliche Diskussionsbereitschaft, das wiederholte «Einfangen», wenn ich mich verzettelte und den Blick auf das Wesentliche verlor, sowie die zeitlichen Freiräume, um mich phasenweise voll und

ganz dem wissenschaftlichen Arbeiten widmen zu können. Ohne ihn wäre die vorliegende Arbeit niemals fertiggestellt worden. Herrn Alex Jeschek danke ich für seinen unerschütterlich positiven Blick auf die Dinge, die motivierenden Worte und die zahlreichen Gespräche, welche mir in einigen schwierigen Moment weitergeholfen haben. Bei Deborah Soccacal und Alessia D’Intino möchte ich mich für die tolle Zusammenarbeit, den moralischen Support und lustige Momente ausserhalb der Arbeitszeit bedanken. Ebenso danke ich den verschiedenen studentischen Mitarbeitenden und Praktikanten, welche den Dissertationsprozess auf unterschiedlichen Etappen unterstützt haben. Insbesondere Lia Benz, Colette Koch, Tim Schwendener und Silvan Spescha.

Auch danke ich meinen Weggefährten am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St.Gallen für eine unvergessliche Zeit und die gegenseitige Unterstützung bei der Bewältigung des Dissertationsprozesses. Hier danke ich insbesondere Christoph Wortmann, Dominik Schwizer, Iris Schmutz, Mauro Gotsch und Laura Braun. Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Claudio Burigo, der meinen Werdegang als wichtiger Weichensteller wesentlich geprägt hat.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden. Diese waren über den gesamten Zeitraum der Dissertation ein wichtiger Rückhalt und haben mich trotz geografischer Entfernung stets unterstützt. Ich danke ihnen von Herzen für ihren unermüdlichen Zuspruch, die Geduld und das Verständnis für meine eingeschränkte Verfügbarkeit und Erreichbarkeit. Linda, Katharina, Katja und Ulrike danke ich für ihre langjährige Freundschaft, den seelischen Beistand in so manchen Tiefphasen und die notwendige Ablenkung in den richtigen Momenten.

Meinem Bruder, Jan Lindenau, danke ich für das Lektorat der Arbeit sowie unzählige Gespräche, die mir gezeigt haben, dass ich mich auf den klugen Rat meines doch nicht mehr so kleinen Bruders verlassen kann. Mein grösster Dank gilt meinen Eltern, Holger und Swetlana Lindenau, die mich auf meinem gesamten Lebensweg bedingungslos unterstützt, mit allen Kräften gefördert und immer an mich geglaubt haben. Sie haben es mir ermöglicht, diesen Weg zu gehen und deswegen ist ihnen diese Arbeit gewidmet.

Zürich, im August 2022

Anna Lindenau

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	I
Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Zusammenfassung	IX
Abstract.....	X
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 Einführung in die Untersuchung.....	1
2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung	25
3 Die explorative Studie.....	55
4 Herleitung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens.....	74
5 Empirische Untersuchung differenzierter Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft	120
6 Roadmap zur Realisierung der Zusammenarbeitsmodelle	190
7 Schlussbetrachtung und abschliessende Bewertung.....	205
Literatur	217
Anhang.....	237
Curriculum Vitae	259

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Zusammenfassung	IX
Abstract.....	X
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 Einführung in die Untersuchung.....	1
1.1 Die Notwendigkeit neuer Zusammenarbeitsformen im B-to-B-Geschäft	1
1.1.1 Verändertes Kundenverhalten als Ausgangspunkt.....	1
1.1.2 Der Solution-Ansatz ist nicht die Lösung	2
1.1.3 Differenzierte Zusammenarbeit als Antwort.....	3
1.2 Eingrenzung des Themas und Stand der Forschung.....	5
1.2.1 Beiträge zum organisationalen Beschaffungsverhalten	5
1.2.2 Beiträge zu Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft.....	9
1.2.3 Beiträge zu Interaktionen im B-to-B-Geschäft	14
1.2.4 Kritische Würdigung und Erkenntnisse für das Forschungsvorhaben .	16
1.3 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen	19
1.4 Aufbau der Arbeit	22
2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung	25
2.1 Abgrenzung zentraler Begrifflichkeiten	25
2.1.1 Die Charakteristika des B-to-B-Geschäfts	25
2.1.2 Verständnis von Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft	29
2.1.2.1 Die Interaktion als Kern der Zusammenarbeit	29
2.1.2.2 Die Transaktion als marktlicher Austausch	31
2.1.2.3 Die Geschäftsbeziehung als kontinuierlicher Austauschprozess	32
2.1.2.4 Das Zusammenarbeitsverständnis in dieser Arbeit	32
2.1.3 Definition von Zusammenarbeitsmodellen	33

2.2	Theoretische Bezugspunkte der Untersuchung.....	35
2.2.1	Der situative Ansatz als Bezugspunkt.....	36
2.2.2	Die Transaktionskostentheorie als Bezugspunkt.....	40
2.2.3	Kritische Würdigung der theoretischen Bezugspunkte	41
2.3	Forschungsdesign der Arbeit und methodisches Vorgehen.....	43
2.3.1	Methodologisches Grundverständnis und Methodenwahl	43
2.3.2	Der Forschungsprozess im Überblick	45
2.3.2.1	Explorative Vorstudie zur Identifikation relevanter Themenfelder	45
2.3.2.2	Entwicklung eines Rahmenmodells	47
2.3.2.3	Empirische, fallstudiengestützte Typologisierung	49
3	Die explorative Studie.....	55
3.1	Veränderungen im Verhalten von B-to-B-Kunden.....	56
3.1.1	Die gestiegene Bedeutung des Einkaufs	56
3.1.2	Die veränderte Abwicklung von Beschaffungen.....	58
3.1.3	Die neuen Verhaltensmuster von B-to-B-Kunden	60
3.1.4	Die Fragmentierung von Kundenbedürfnissen und -erwartungen	62
3.1.5	Das verschobene Kräfteverhältnis zwischen Anbieter und Kunden	64
3.2	Resultierende Herausforderungen für Anbieter.....	65
3.3	Erste Lösungsansätze für eine differenzierte Zusammenarbeit	69
4	Herleitung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens.....	74
4.1	Beschaffungssituation: Die Kontextdimensionen der Zusammenarbeit.....	75
4.1.1	Marktspezifische Merkmale	78
4.1.1.1	Marktkomplexität.....	80
4.1.1.2	Marktdynamik	80
4.1.1.3	Wettbewerbsintensität	81
4.1.2	Kundenspezifische Merkmale	82
4.1.2.1	Branchenzugehörigkeit	83
4.1.2.2	Unternehmensgrösse	84
4.1.2.3	Zentralisierungsgrad.....	85
4.1.2.4	Formalisierungsgrad der Beschaffung	85
4.1.2.5	Leistungs-Know-how	86
4.1.3	Leistungsspezifische Merkmale	87
4.1.3.1	Wichtigkeit der Leistung.....	87

4.1.3.2	Komplexität der Leistung.....	88
4.1.3.3	Individualisierungsgrad.....	89
4.1.3.4	Innovationsgrad.....	90
4.1.3.5	Substituierbarkeit	90
4.1.4	Transaktionsspezifische Merkmale	91
4.1.4.1	Wiederholungsgrad	92
4.1.4.2	Beschaffungsfrequenz	92
4.1.4.3	Dringlichkeit des Kaufs.....	93
4.1.4.4	Sonderwünsche	93
4.1.4.5	Kaufentscheidendes Bedürfnis.....	94
4.2	Zusammenarbeit: Konfigurationselemente der Zusammenarbeit.....	95
4.2.1	Leistungsdimension.....	96
4.2.1.1	Leistungssystem-Ansatz.....	98
4.2.1.2	Bausteine von Leistungssystemen.....	100
4.2.2	Prozessdimension	102
4.2.2.1	Kernphasen des Beschaffungsprozesses	103
4.2.2.2	Kritische Momente.....	104
4.2.3	Interaktionsdimension	105
4.2.3.1	Interaktionsintensität	105
4.2.3.2	Kanäle	106
4.2.3.3	Tools & Systeme	106
4.3	Ergebnis: Werte der Zusammenarbeit	107
4.3.1	Kundenvorteil: Value to customer	109
4.3.2	Kundenwert: Value from customer	113
4.4	Zusammenfassung der konzeptionellen Zwischenergebnisse	117
5	Empirische Untersuchung differenzierter Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft	120
5.1	Vorstellung der Fallunternehmen	120
5.1.1	Fallunternehmen 1: Energix	121
5.1.2	Fallunternehmen 2: Trainz	127
5.1.3	Fallunternehmen 3: TeleQom.....	133
5.1.4	Fallunternehmen 4: ChemiX	139
5.2	Idealtypische Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft.....	146
5.2.1	Die kostenorientierte Beschaffungssituation.....	147

5.2.2	Die leistungsorientierte Beschaffungssituation	150
5.2.3	Die entlastungsorientierte Beschaffungssituation	153
5.2.4	Die innovationsorientierte Beschaffungssituation.....	156
5.2.5	Gegenüberstellung der identifizierten Beschaffungssituationen	159
5.3	Konfiguration von situativen Zusammenarbeitsmodellen	161
5.3.1	Zusammenarbeitsmodell Nr. 1: Lean & Cost-Efficient	162
5.3.2	Zusammenarbeitsmodell Nr. 2: Flexible & Performance-Driven	169
5.3.3	Zusammenarbeitsmodell Nr. 3: Integrated & Supportive	175
5.3.4	Zusammenarbeitsmodell Nr. 4: Tailored & Innovative	181
5.4	Gegenüberstellung der Zusammenarbeitsmodelle & Zwischenfazit	187
6	Roadmap zur Realisierung der Zusammenarbeitsmodelle	190
6.1	Schritte der Implementierung	190
6.2	Implementierungspfade für typische Ausgangssituationen	196
6.2.1	Von der Gesamtlösung zur schlanken Zusammenarbeit	197
6.2.2	Von standardisierter Lieferung zur flexiblen Zusammenarbeit	199
6.2.3	Von der transaktionalen Zusammenarbeit zur Wertschöpfungsoptimierung	201
6.2.4	Vom Standardangebot zur innovativen Lösung	203
7	Schlussbetrachtung und abschliessende Bewertung.....	205
7.1	Diskussion der Ergebnisse	205
7.2	Inhaltlicher und methodischer Beitrag der Untersuchung	210
7.2.1	Inhaltlicher Beitrag.....	210
7.2.2	Methodischer Beitrag	211
7.3	Limitationen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf	213
	Literatur	217
	Anhang.....	237
	Anhang 1: Explorative Studie.....	238
1.1.	Interviewpartner für Experteninterviews	238
1.2.	Interview Leitfaden für die explorative Studie	239
	Anhang 2: Validierung des Untersuchungsrahmens.....	240
2.1.	Workshop-Teilnehmende.....	240
2.2.	Arbeitsauftrag für Workshop zur Validierung des Rahmenmodells	241

Anhang 3: Fallstudien	242
3.1. Teilnehmende Fallstudien.....	242
3.2. Interview-Leitfaden für Vertriebsverantwortliche.....	244
3.3. Interview-Leitfaden für Kundenverantwortliche	246
3.4. Übersicht der Dokumente	248
Anhang 4: Beschaffungssituationen	249
4.1 Die kostenorientierte Beschaffungssituation	249
4.2 Die leistungsorientierte Beschaffungssituation	249
4.3 Die entlastungsorientierte Beschaffungssituation.....	250
4.4 Die innovationsorientierte Beschaffungssituation	250
Anhang 5: Zusammenarbeitsmodelle	251
5.1 Zusammenarbeitsmodell Nr. 1 Lean & Cost-Efficient.....	251
5.2 Zusammenarbeitsmodell Nr. 2 Flexible & Performance-Driven.....	252
5.3 Zusammenarbeitsmodell Nr. 3 Integrated & Supportive.....	253
5.4 Zusammenarbeitsmodell Nr. 4 Tailored & Innovative	255
Anhang 6: Validierungsworkshop.....	257
6.1 Teilnehmende Validierungsworkshop Nr. 2	257
Curriculum Vitae	259

Zusammenfassung

Damit Anbieterunternehmen im B-to-B-Geschäft situativ und bedarfsgerecht mit ihren Kunden zusammenarbeiten können, reicht eine gleichförmige Kundenbearbeitung heute nicht mehr aus. Vielmehr sind unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit erforderlich, um veränderte Kundenbedürfnisse wirksam zu adressieren. In der Praxis haben Anbieter bereits erste Ansätze realisiert, jedoch fehlen bislang wissenschaftlich Untersuchungen zu diesem Thema.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie Anbieter mittels Zusammenarbeitsmodellen differenziert mit ihren Kunden zusammenarbeiten können. Mithilfe einer Literaturrecherche und einer explorativen Studie wurden die relevanten Themenfelder identifiziert. Auf dieser Grundlage wurde ein ganzheitliches Rahmenmodell entwickelt, welches die Beschaffungssituation, die Zusammenarbeit und das Ergebnis der Zusammenarbeit umfasst. Das Rahmenmodell wurde anhand von vier Fallunternehmen empirisch konkretisiert und in Validierungsworkshops mit Vertretern aus Praxis und Wissenschaft vertieft.

Dabei wurden die folgenden vier idealtypischen Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft identifiziert, die sich wie folgt unterscheiden: Der Schwerpunkt liegt entweder auf (1) der Kosteneffizienz, (2) der Maximierung der Leistungsfähigkeit, (3) der Entlastung in der Wertschöpfung oder (4) der Stärkung der eigenen Innovationskraft. Ausgehend von den Beschaffungssituationen wurden vier Zusammenarbeitsmodelle abgeleitet, welche die situationsspezifischen Anforderungen optimal adressieren. Dabei handelt es sich um folgende Modelle: (1) *Lean & Cost-Efficient*, (2) *Flexible & Performance-Driven*, (3) *Integrated & Supportive*, (4) *Tailored & Innovative*. Bei den ersten beiden Modellen stehen standardisierte Leistungen und eine effiziente Abwicklung im Vordergrund. Die letzten beiden Modelle zeichnen sich durch komplexe und individualisierte Leistungen aus, für deren Spezifikation und Abwicklung ein enger Austausch zwischen Anbieter und Kunden erforderlich ist. Abschliessend werden für jedes Modell exemplarisch Handlungsanleitungen für die Realisierung aufgezeigt.

Abstract

In order for business-to-business supplier companies to be able to work with their customers in a situational and needs-oriented manner, a uniform approach to customer management is no longer sufficient. Rather, different forms of collaboration and interaction are needed to effectively address changing customer needs. While suppliers have already started to implement first approaches in practice, scientific research in this field is still lacking.

This dissertation examines how suppliers can use interaction models to work with their customers in a differentiated way. Drawing on a literature review as well as an explorative study, relevant topics of interest were identified. On this basis, a holistic framework was developed, which covers the procurement situation and the interaction with the customer within a transaction, as well as the result of this interaction. The framework was empirically concretized on the basis of four case companies and further substantiated in validation workshops with experts from practice and science.

The following four ideal-typical procurement situations in business-to-business transactions were identified, which differ as follows: The focus lies either on (1) cost efficiency, (2) maximizing performance, (3) easing the burden in the value creation process, or (4) enhancing the company's innovative strength of the company. Based on the procurement situations, four interaction models were derived which optimally address the situation-specific requirements. These are: (1) *Lean & Cost-Efficient*, (2) *Flexible & Performance-Driven*, (3) *Integrated & Supportive*, (4) *Tailored & Innovative*. The first two models are centered on standardized offers and efficient processing. The last two models are characterized by complex and individualized products and services whose specification and processing require close interaction between supplier and customer. Finally, implementation guidelines are presented for each model.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbieter als Bezugs- rahmen.....	5
Abbildung 2: Ziele der Arbeit im Überblick	21
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit.....	24
Abbildung 4: Zusammenwirken von strategischer und operativer Zusammenarbeit ...	33
Abbildung 5: Bezugsrahmen der differenzierten Zusammenarbeit.....	39
Abbildung 6: Der Forschungsprozess im Überblick.....	45
Abbildung 7: Das iterative Vorgehen in der qualitativen Hauptstudie.....	53
Abbildung 8: Die Themenfelder der explorativen Studie im Überblick	55
Abbildung 9: Die Cluster der Veränderungen im Verhalten von B-to-B-Kunden	56
Abbildung 10: Veränderung – Organisatorische Verankerung des Einkaufs.....	57
Abbildung 11: Veränderung – Durchführung von Beschaffungen.....	58
Abbildung 12: Veränderung – Verhaltensweisen von B-to-B-Kunden.....	60
Abbildung 13: Veränderung – Kundenbedürfnisse und -erwartungen.....	62
Abbildung 14: Veränderung – Kräfteverhältnis zwischen Anbieter und Kunden.....	64
Abbildung 15: Herausforderung – Gestiegener Aufwand für Anbieter	65
Abbildung 16: Herausforderung – Einhaltung des Leistungsversprechens.....	66
Abbildung 17: Herausforderung – Profitable Zusammenarbeit	67
Abbildung 18: Herausforderung – Kompetenzen im Vertrieb	67
Abbildung 19: Herausforderung – Leistungen reduzieren	68
Abbildung 20: Herausforderung – Durchsetzen gegen Wettbewerb	69
Abbildung 21: Lösungsansatz – Komplexitätsreduktion.....	70
Abbildung 22: Lösungsansatz – Leistungsdifferenzierung	70
Abbildung 23: Lösungsansatz – Beschaffungsprozess begleiten	71
Abbildung 24: Lösungsansatz – Kundennähe und -bindung	72

Abbildung 25: Lösungsansatz – Margensicherung.....	72
Abbildung 26: Lösungsansatz – Vertriebsbefähigung.....	73
Abbildung 27: Grobes A-Priori-Rahmenmodell der Untersuchung	74
Abbildung 28: Kontextdimensionen zur Charakterisierung der Beschaffungs- situation	78
Abbildung 29: Gestaltungsdimensionen von Zusammenarbeitsmodellen im Überblick	95
Abbildung 30: Schalenmodell eines Leistungssystems	99
Abbildung 31: Win-win-Korridor der Zusammenarbeit.....	108
Abbildung 32: Verfeinertes Rahmenmodell der situativen Zusammenarbeit	119
Abbildung 33: Profil der kostenorientierten Beschaffungssituation.....	149
Abbildung 34: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die kostenorientierte Beschaffungssituation.....	150
Abbildung 35: Profil der leistungsorientierten Beschaffungssituation.....	152
Abbildung 36: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die leistungsorientierte Beschaffungssituation.....	153
Abbildung 37: Profil der entlastungsorientierten Beschaffungssituation	155
Abbildung 38: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die entlastungsorientierte Beschaffungssituation	156
Abbildung 39: Profil der innovationsorientierten Beschaffungssituation	158
Abbildung 40: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die innovationsorientierte Beschaffungssituation	159
Abbildung 41: Überblick über die identifizierten Beschaffungssituationen und die anknüpfenden Zusammenarbeitsmodelle	162
Abbildung 42: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Lean & Cost-Efficient.....	163
Abbildung 43: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient	166
Abbildung 45: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Flexible & Performance- Driven.....	169
Abbildung 46: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven.....	173

Abbildung 47: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Integrated & Supportive ...	175
Abbildung 48: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive	179
Abbildung 49: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Tailored & Innovative.....	181
Abbildung 50: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative	185
Abbildung 51: Vergleich der Zusammenarbeitsmodelle in Bezug auf Kundenanforderungen, Konfiguration und Bedeutung	188
Abbildung 52: Generischer Implementierungsprozess für Zusammenarbeitsmodell.	190
Abbildung 53: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient.....	251
Abbildung 54: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven	252
Abbildung 55: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive.....	254
Abbildung 56: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative.....	256

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Beiträge zum organisationalen Beschaffungsverhalten	7
Tabelle 2: Ausgewählte Beiträge zu Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft	13
Tabelle 3: Ausgewählte Arbeiten zu Interaktionen im B-to-B-Geschäft	15
Tabelle 4: Herausforderungen in der Zusammenarbeit auf Grundlage der Besonderheiten des B-to-B-Geschäfts.....	26
Tabelle 5: Auswahl der Fallunternehmen	51
Tabelle 6: Übersicht der in der Literatur betrachteten kundenspezifischen Merkmale	83
Tabelle 7: Überblick über die Wertkomponenten der Zusammenarbeit aus Kundensicht.....	112
Tabelle 8: Überblick über die Wertkomponenten der Zusammenarbeit aus Anbietersicht	116
Tabelle 9: Steckbrief Fallunternehmen 1 – Energix	121
Tabelle 10: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen Energix.	125
Tabelle 11: Steckbrief Fallunternehmen 2 – Trainz	127
Tabelle 12: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen Trainz.....	130
Tabelle 13: Steckbrief Fallunternehmen 3 – TeleQom.....	133
Tabelle 14: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen TeleQom.	137
Tabelle 15: Steckbrief Fallunternehmen 4 – ChemiX	139
Tabelle 16: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen ChemiX.....	143
Tabelle 17: Morphologie der Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft	146
Tabelle 18: Charakterisierung und Vergleich der vier idealtypischen Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft	160
Tabelle 19: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient	164
Tabelle 20: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient.....	168
Tabelle 21: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven	171

Tabelle 22: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven	174
Tabelle 23: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive.	177
Tabelle 24: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive.....	180
Tabelle 25: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative	183
Tabelle 26: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative	186
Tabelle 27: Erforderliche Anpassungen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Lean & Cost-Efficient	198
Tabelle 28: Massnahmen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Flexible & Performance-Driven	200
Tabelle 29: Massnahmen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Integrated & Supportive.....	202
Tabelle 30: Massnahmen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Tailored & Innovative	204
Tabelle 31: Übersicht der Interviewpartner für die explorative Studie	238
Tabelle 32: Leitfaden für die explorative Studie	239
Tabelle 33: Übersicht der Workshop-Teilnehmenden I	240
Tabelle 34: Arbeitsauftrag für Workshop	241
Tabelle 35: Interviews und Workshops in Fallunternehmen	243
Tabelle 36: Leitfaden für Interview mit Vertriebsverantwortlichen.....	245
Tabelle 37: Leitfaden für Interviews mit Kundenverantwortlichen	247
Tabelle 38: Übersicht der untersuchten Dokumente je Fallunternehmen.....	248
Tabelle 39: Detailauswertung der kostenorientierten Beschaffungssituation.....	249
Tabelle 40: Detailauswertung der leistungsorientierten Beschaffungssituation.....	249
Tabelle 41: Detailauswertung der entlastungsorientierten Beschaffungssituation	250
Tabelle 42: Detailauswertung der innovationsorientierten Beschaffungssituation	250
Tabelle 43: Übersicht der Workshop-Teilnehmenden II	258

Abkürzungsverzeichnis

B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Consumer
CAQDAS	Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software
CEO	Chief Executive Officer
CLV	Customer Lifetime Value
CPO	Chief Procurement Officer
CRM-System	Customer-Relationship-Management-System
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Ressource Planning
EVU	Energieversorgungsunternehmen
FAQ	Frequently Asked Questions
F&E	Forschung und Entwicklung
IMP-Group	Industrial Marketing and Purchasing Group
ISO	International Standards Organization
IT	Informationstechnik
JIT	Just-in-time
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
MWh	Megawattstunden
NDA	Non-Disclosure Agreement
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques
TCO	Total Cost of Ownership
SGMM	St.Galler-Management-Modell
SLA	Service Level Agreement
SME	Small and Medium Enterprises

SOR-Paradigma	Stimulus-Organismus-Reaktion-Paradigma
SRM-System	Supplier-Relationship-Management-System
USP	Unique Selling Proposition
WoM	Word of Mouth
Z'arbeit	Zusammenarbeit

1 Einführung in die Untersuchung

1.1 Die Notwendigkeit neuer Zusammenarbeitsformen im B-to-B-Geschäft

Die Transaktion zwischen Anbieter und Kunden stellt den essenziellen Kern aller Marktbemühungen dar. Obwohl die Grundregeln in dieser Austauschbeziehung im Grundsatz konstant sind, verändert sich die Art und Weise, wie Anbieter und Kunden im Business-to-Business(B-to-B)-Geschäft zusammenarbeiten, laufend. Die Zusammenarbeit geht dabei heute weit über das reine Austauschobjekt hinaus und umfasst sämtliche begleitende Interaktionen zwischen den involvierten Parteien (Driedonks & Paulowsky, 2020; Vandenbosch & Dawar, 2002). Treiber für diese Entwicklung sind das Zusammenwachsen der globalen Märkte, die Fortschritte in der Kommunikations- und Informationstechnologie sowie die zunehmende Digitalisierung in der Industrie (Adamson & Toman, 2020; Belz, 2008; Lässig et al., 2015). In jüngster Vergangenheit hat sich diese Entwicklung durch die weltweite COVID-19-Pandemie forciert. Durch diese waren Anbieter und Kunden gezwungen, neue Wege in der Zusammenarbeit zu gehen. Doch während sich Anbieterunternehmen eine Rückkehr zum Normalzustand wünschen, haben sich die Kunden daran gewöhnt, dass es auch anders geht (Forrester Research, 2021b; Gartner, 2021).

1.1.1 Verändertes Kundenverhalten als Ausgangspunkt

B-to-B-Anbieter sehen sich damit konfrontiert, dass sich das Beschaffungsverhalten ihrer Kunden grundlegend verändert hat. Beispielsweise bewegen sich diese heute sehr viel selbstständiger im Beschaffungsprozess als früher. So konnten verschiedene Studien nachweisen, dass organisationale Kunden gut zwei Drittel des Kaufentscheidungsprozesses bereits eigenständig zurückgelegt haben, bevor sie das erste Mal mit einem Anbieter in Kontakt treten (Belz, Dannenberg, & Pahl, 2018; Kovac, Chong, Umbeck, & Ledingham, 2015). Diese Zahl ist in den letzten Jahren tendenziell noch weiter gestiegen. Forrester prognostiziert beispielsweise, dass im Jahr 2025 80% der Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden über digitale Kanäle abgewickelt werden (Forrester Research, 2020). Rund 33% der Kunden bevorzugen ein «verkäuferfreies» Einkaufserlebnis (Gartner, 2020). Bei der jüngeren Zielgruppe, den sogenannten «Millenials», liegt dieser Anteil sogar bei 44% (Adamson & Toman, 2020). Auch sind die Erwartungen von B-to-B-Kunden an die Interaktion insgesamt gestiegen (Selent, 2019). Sie erwarten, dass die Transaktionen so schnell und komfortabel abgewickelt werden, wie sie es von privaten Käufen im Business-to-Consumer(B-to-

C)-Bereich kennen. Insgesamt beschaffen B-to-B-Kunden weniger gleichförmig, sondern zunehmend situativ und multioptional. Dies bedeutet, dass sie in jeder Beschaffungssituation aus konkurrierenden Alternativen auswählen, welche Option für sie in der spezifischen Situation am besten ist (Ehrnrooth & Gronroos, 2013; Schüppenhauer, 1998). Aus Anbietersicht wirkt dieses Verhalten opportunistisch und volatil. Durch die Bandbreite an Bedürfnissen und das wachsende Verhaltensrepertoire ihrer Kunden sind diese für Anbieter weniger analysierbar, planbar und steuerbar (Becker, 2015; Belz, 2016b). Auch sind organisationale Kunden weniger bereit, sich an einen Anbieter zu binden und die Bedeutung der Geschäftsbeziehung nimmt ab. Somit greifen die herkömmlichen Methoden der Kundenbearbeitung immer weniger (Belz, 2016b; Kovac et al., 2015). Beispielsweise fällt es Unternehmen zunehmend schwer, Kunden aufgrund ihres volatilen Verhaltens in festen Segmenten zu verorten (Belz, 2016b; Weibel, Belz, Lindenau, & Schröder, 2018).

1.1.2 Der Solution-Ansatz ist nicht die Lösung

Gleichzeitig haben vielen Anbieter Probleme damit, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu identifizieren oder sie wirksam mit ihrem Leistungsangebot zu adressieren. Getreu dem Motto: «Mehr hilft mehr» stellen sie sich als Lösungsanbieter auf. Mithilfe von massgeschneiderten Leistungsbündeln sollen die spezifischen Herausforderungen des Kundenunternehmens umfassend gelöst werden (Tuli, Kohli, & Bharadway, 2007). Jedoch garantiert dies heute keine Differenzierung mehr vom Wettbewerb, da der Solution-Begriff inflationär verwendet wird und die Leistungsbestandteile der angebotenen Lösungen stark variieren (Adamson, Dixon, & Toman, 2012; Belz, 2016b; Belz, Dannenberg, Redemann, & Weibel, 2016). Dies führt in der Realität dazu, dass Kunden «Äpfel mit Birnen» vergleichen und am Ende die günstigste Lösung wählen, auch wenn der Lösungsumfang der gegenübergestellten Optionen stark voneinander abweicht. Dies resultiert oftmals in einem produktorientierten Lösungsdenken, das in der Realität zu kurz greift und nicht zu den gewünschten Erfolgen führt (Vogt, 2012).

Die Mehrheit der Lösungsanbieter scheitert ausserdem an einer profitablen Kundenbearbeitung (Paiola, Sacconi, Perona, & Gebauer, 2013; Thomas, Reinartz, & Kumar, 2004). Ein umfassendes Lösungsangebot bedeutet nicht, dass die Kundenanforderungen automatisch erfüllt werden (Belz, 2015a). Denn oftmals suchen Kunden nicht zwangsläufig individuelle Lösungen, sondern sind unter Umständen eher an einer schlanken und preisgünstigen Zusammenarbeit mit einem Anbieter interessiert (Belz, 2016b). Während der Umfang und die Komplexität des Leistungsangebots steigen, picken

Kunden die attraktivsten Bausteine für sich heraus (sogenanntes «Cherry Picking») (Narayandas, 2005). Dies bedeutet, dass ein Grossteil der Produkte und Dienstleistungen nur sehr selektiv genutzt wird, Anbieter jedoch einen ganzen Bauchladen an Leistungen bewirtschaften müssen (Belz, Dannenberg, et al., 2016). Zusätzlich drängen aggressive Wettbewerber auf den Markt, welche aufgrund schlanker Geschäftsmodelle in der Lage sind, hochwertige Produkte günstig und flexibel anzubieten (Belz, 2015a). Um mit dem Preisdruck mithalten zu können, versuchen Premium-Anbieter, neben umfassenden Lösungsangeboten auch schlanke und kostengünstige Leistungsvarianten anzubieten (Belz, 2015a). Doch die simultane Erbringung von teilweise konträren Geschäftsmodellen (z. B. Commodities und Solutions) stellt viele Anbieter vor Herausforderungen (Khanra, Dhir, Parida, & Kohtamäki, 2021).

Gleichzeitig beherrschen Unternehmen mit ihrem Leistungsangebot nur einen engen Zugang zum Markt und zu den Kunden (Belz, 2015c). Dadurch entgehen ihnen zahlreiche Möglichkeiten für Geschäft. Vor allem Premium-Anbieter bieten ganzheitliche und aufwendige Mehrwertangebote, die von den Kunden allerdings nur für spezifische Einkaufssituationen in Betracht gezogen werden (Belz, 2015c). Obwohl sie den Bedarf in anderen Situationen ebenfalls abdecken könnten, denken Kunden bei der Lieferantenauswahl häufig in Schubladen und entscheiden sich deswegen für andere Anbieter (Belz, 2015a). Zusätzlich verdrängen günstigere Anbieter die etablierten Player im High-End-Bereich, da sie ihre Leistungsqualität verbessern (Belz, 2015a). Unternehmen sind gefordert, neue Zugänge zum Kunden zu erkennen, ihre Leistungsgrenzen neu zu ziehen und die Kostenstruktur der Leistungen zu überprüfen (Belz & Bieger, 2006).

1.1.3 Differenzierte Zusammenarbeit als Antwort

Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und das veränderte Kundenverhalten besser adressieren zu können, sind bedarfsgerechte und flexible Formen der Zusammenarbeit erforderlich (Belz, Dannenberg, et al., 2016). Diese müssen sowohl dem Kunden als auch dem Anbieter einen Mehrwert bieten. Gelingen kann dies durch Zusammenarbeitsmodelle, bei denen das Leistungsangebot des Anbieters optimal auf die verschiedenen Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften der Kunden abgestimmt sind (Belz, 2016b). In Zukunft werden sich Anbieter dadurch differenzieren können, wie gut ihnen die Interaktion mit jedem einzelnen Kunden gelingt (Ramani & Kumar, 2008). Dazu müssen sich Anbieter davon abwenden, eine sogenannte «Monoleistung» (d. h. Einheitsleistung) zu erbringen. Um profitables Wachstum in gesättigten Märkten zu erzielen, sollten Anbieter ihren Kunden verschiedene Varianten der Zusammenarbeit

anbieten und diese auch beherrschen (Belz, 2015b). Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Anbieter in der Lage sein, eine situative, transaktionsspezifische Bearbeitung mit einem langfristigen Relationship Management zu verknüpfen. Aufgrund der sich dynamisch veränderten Kundenanforderungen sind stetige Anpassungen auf Seiten des Anbieters erforderlich, um die Geschäftsbeziehung langfristig zu halten und weiterentwickeln zu können.

Die praktische Relevanz von Zusammenarbeitsmodellen im B-to-B-Geschäft wird dadurch deutlich, dass der Ansatz zur differenzierten Bearbeitung von Kundengruppen auf Basis ihrer Bedürfnisse aus der Praxis stammt. Dort realisieren Unternehmen erste Ansätze für eine differenzierte Zusammenarbeit. Im Gegensatz dazu wurde die Thematik bisher kaum in der Marketing-Literatur aufgegriffen (Belz, 2015c, 2015b, 2016b; Belz, Müllner, & Zupancic, 2021). In der angelsächsischen Literatur werden interaction models hauptsächlich vor dem Hintergrund des Relationship-Marketing-Ansatzes betrachtet (z. B. Woo & Ennew, 2004).

1.2 Eingrenzung des Themas und Stand der Forschung

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Anbieter unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit mit ihren Kunden realisieren sollten. In der Marketingforschung und angrenzenden Forschungsfeldern wurde das Thema nach aktuellem Kenntnisstand bislang nicht explizit aufgegriffen, sondern nur am Rande gestreift. Um das Thema in seiner Breite zu erfassen und dabei alle relevanten Aspekte zu vertiefen, werden nachfolgend inhaltlich verwandte Forschungsgebiete berücksichtigt, die in der Schnittmenge zwischen Kunde, Anbieter und Zusammenarbeit relevant sind. Mit dieser ersten Eingrenzung sollen ergiebige Anknüpfungspunkte für das vorliegende Forschungsvorhaben identifiziert, die wissenschaftliche Relevanz der differenzierten Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft verdeutlicht und die Forschungslücke herausgearbeitet werden.



Abbildung 1: Die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbieter als Bezugsrahmen

Grundsätzlich entsteht die Zusammenarbeit von Unternehmen im B-to-B-Geschäft zwischen einem Anbieter und einem Kunden (vgl. Abbildung 1). Entsprechend lassen sich bei der Analyse der Zusammenarbeit im einfachsten Fall drei Perspektiven einnehmen: die Kundenperspektive, die Anbieterperspektive sowie die Zusammenarbeitsperspektive (Diller, 2008; Ivens & Leischnig, 2015). In Abhängigkeit davon, ob es sich um eine zufällige Zusammenarbeit im Rahmen einer Transaktion handelt oder die systematische und wiederholte Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet wird, kann diese als (Einzel-)Transaktion oder als Geschäftsbeziehung spezifiziert werden (Kleinaltenkamp, Plinke, & Söllner, 2011). Um den verschiedenen Perspektiven Rechnung zu tragen, sollen nachfolgend Beiträge der Marketingforschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten sowie zu den Austauschbeziehungen zwischen Kunden und Anbietern im B-to-B-Geschäft betrachtet werden.

1.2.1 Beiträge zum organisationalen Beschaffungsverhalten

Seit über 60 Jahren setzt sich die Marketing- und Managementforschung mit dem Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden auseinander (Lewin & Donthu, 2005;

Steward, Narus, Roehm, & Ritz, 2019). Dahinter steht die These, dass Anbieter im B-to-B-Geschäft nur dann erfolgreich sein können, wenn sie das Verhalten ihrer Kunden verstehen und ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf dieses ausrichten (Johnston & Lewin, 1996). Das grundlegende Ziel dieses Forschungsstrangs besteht darin, die Einflussfaktoren auf organisationale Beschaffungsentscheidungen, das Verhalten der beteiligten Akteure sowie den Prozess der Entscheidungsfindung zu erklären und auf dieser Grundlage Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten (Alderson, 1957; Webster, 1965). Die Beiträge lassen sich grob in folgende Kategorien einteilen: eine erste Gruppe an Untersuchungen, welche das Beschaffungsverhalten anhand von Prozessmodellen erklärt (Choffray & Lilien, 1978; Robinson, Faris, & Wind, 1967; Webster, 1965); eine zweite Gruppe an Untersuchungen, welche die Einflussfaktoren auf das Beschaffungsverhalten anhand von partiellen oder ganzheitlichen Strukturmodellen konkretisiert und empirisch überprüft (vgl. beispielsweise Johnston & Lewin, 1996; Sheth, 1973; Webster & Wind, 1972) und schliesslich eine dritte Gruppe von Untersuchungen, die sich mit der Abgrenzung verschiedener Kauftypologien beschäftigt (vgl. beispielsweise Bunn, 1993; Kirsch & Kutschker, 1978; Lewin & Donthu, 2005). In Tabelle 1 sind die zentralen Publikationen zum organisationalen Beschaffungsverhalten zusammengefasst.

Der Prozessgedanke spiegelt sich vor allem in den Anfangsjahren des Forschungsstrangs wider. So skizzierte Webster (1965) erstmals einen generischen Beschaffungsprozess mit insgesamt vier Phasen. Der stark vereinfachte Prozess wurde vielfach dafür kritisiert, dass er nicht auf alle in der Praxis auftretenden Beschaffungssituationen übertragbar sei (Steward et al., 2019). Robinson et al. (1967) griffen diese Kritik auf, indem sie in ihrem bahnbrechenden Buygrid-Modell drei Kaufklassen unterschieden und den Prozess auf insgesamt acht Phasen ausweiteten. Ausserdem zeigten die Autoren anhand von Fallstudien auf, dass die Bedeutung der einzelnen Phasen innerhalb der Kaufklassen variiert. Mit der Zeit wurden die betrachteten Prozesse immer ausgefeilter und zunehmend auf konkrete Bereiche angewendet. Steward et al. (2019) identifizierten in einer Metaanalyse von 124 Beiträgen sieben Evolutionsstufen der Prozessmodelle über den bisherigen Forschungszeitraum von gut 60 Jahren hinweg. Ausgelöst durch den Einsatz von digitalen Einkaufs- und Vermarktungstechnologien erfährt die prozessuale Betrachtung des Kaufverhaltens in der Marketingforschung aktuell durch Betrachtung sogenannter «Customer» bzw. «Buyer Journeys» eine Renaissance.

Autor(en) & Jahr	Untersuchungsgegenstand	Wesentliche Ergebnisse
Webster (1965)	Beschaffungsprozess	Strukturierung des Beschaffungsprozesses: 1. Problemerkennung, 2. Festlegung der Beschaffungsautorität, 3. Suchverfahren, 4. Auswahlverfahren
Robinson, Faris, & Wind (1967)	Differenzierung des Beschaffungsverhaltens je Kaufklasse	Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens für drei unterschiedliche Kaufklassen (1. Neukauf, 2. Modifizierter Wiederkauf, 3. Identischer Wiederkauf) anhand eines 8-stufigen Beschaffungsprozesses
Webster & Wind (1972)	Einflussgrößen und Mechanismen im Kaufprozess	Konzeptualisierung eines umfassenden deskriptiven Strukturmodells zur Erklärung verschiedener Einflussfaktoren (1. Umwelt, 2. Organisation, 3. Buying Center, 4. Individuum) auf Beschaffungsentscheidungen
Sheth (1973)	Entscheidungsfindung in organisationalen Beschaffungen	Elemente der Entscheidungsfindung in organisationalen Beschaffungen unter Berücksichtigung des Konfliktpotenzials in Kollektiventscheidungen
Choffray & Lilien (1978)	Prozessmodell der kollektiven Entscheidungsfindung	Aufzeigen der Beziehungszusammenhänge im kollektiven Beschaffungsprozess und Entwicklung eines Betriebsmodells zur Vorhersage der Kundenreaktionen auf die Marketingbemühungen des Anbieters
Kutschker & Kirsch (1978)	Taxonomie von Investitionsentscheidungen	Taxonomie von Investitionsentscheidungen auf Grundlage von drei empirisch identifizierten Faktoren: 1. Wert des Investitionsobjekts, 2. Neuartigkeit des Problems, 3. Grad des organisatorischen Wandels
Bunn (1993)	Taxonomie von Beschaffungsent-scheiden	Klassifikation von sechs Kaufentscheidungsansätzen (1. Casual Purchase, 2. Routine Low Priority, 3. Simple Modified Rebuy, 4. Judgmental New Task, 5. Complex Modified Rebuy, 6. Strategic New Task)
Johnston & Lewin (1996)	Einflussfaktoren auf Beschaffungsentscheide	Metaanalyse der Einflussfaktoren auf organisationales Beschaffungsverhalten unter Berücksichtigung des wahrgenommenen Risikos
Lewin & Donthu (2005)	Beschaffungssituation und Buying Center	Metaanalyse der Auswirkungen verschiedener Beschaffungssituationen auf Zusammensetzung und Involvement des Buying Centers
Makkonen, Olkkonen, & Halinen (2012)	Inkrementelle Beschaffung	Entwicklung eines empirisch begründeten Rahmenkonzepts für die Anwendung einer Muddling-Through-Strategie in der organisationalen Beschaffung zur Bewältigung zunehmender Komplexität
Osmonbekov & Johnston (2018)	Technologieeinsatz in der Beschaffung	Wirkung des Einsatzes von Informationstechnologien auf das organisationale Beschaffungsverhalten sowie den Beschaffungserfolg
Steward et al. (2019)	Veränderung des Beschaffungsprozesses	Metaanalyse der Prozessmodelle zum Beschaffungsverhalten von B-to-B-Unternehmen und Identifikation der übergeordneten Forschungsschwerpunkte
Nyadzayo, Casidy, & Thaichon (2020)	Engagement in organisationalen Beschaffungen	Determinanten und Wirkung von Beschaffungsengagement im Kontext von professionellen Dienstleistungen im B-to-B-Geschäft

Tabelle 1: Ausgewählte Beiträge zum organisationalen Beschaffungsverhalten

Ausserdem wurden in zahlreichen Beiträgen verschiedene Einflussgrössen auf die Kaufentscheidung und ihre jeweilige Wechselwirkung untersucht. Webster und Wind (1972) systematisieren in einem umfassenden Rahmenkonzept vier Einflussebenen mit verschiedenen Determinanten des Kaufverhaltens. Erwähnenswert ist die Unterscheidung von aufgaben- und nicht aufgabenbezogenen Zielen der beteiligten Personen, welche den Entscheid beeinflussen können (Webster & Wind, 1972). Diesen psychologischen Aspekt der organisationalen Entscheidungsfindung griff Sheth (1973) auf, indem er das Konfliktpotenzial im kollektiven Entscheidungsprozess des Buying Centers konkretisiert und verschiedene Lösungsstrategien vorschlug. Choffray und Lilien (1978) gingen einen Schritt weiter und gaben Anbietern auf Grundlage ihres Response-Modells in verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses konkrete Empfehlungen zur Ausrichtung der Marketingaktivitäten zur Einflussnahme auf den Kaufentscheid.

Über die Jahre hinweg wurden in empirischen und konzeptionellen Arbeiten zahlreiche Einflussfaktoren auf den Kaufentscheid, die Zusammensetzung des Buying Centers und den Kaufprozess betrachtet. Bereits 1996 konnten in einer Metaanalyse von 165 Beiträgen 13 dominierende Konstrukte¹ identifiziert werden (Johnston & Lewin, 1996). Obwohl manche Einflussgrössen in der Literatur häufiger auftauchen als andere, variieren die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutung und es gibt keine gesicherten Erkenntnisse darüber, welche Faktoren den Kaufentscheid im B-to-B-Geschäft grundsätzlich dominant beeinflussen. Teilweise entwickelten Autoren Typologien oder Taxonomien, um unterschiedliche Beschaffungssituationen voneinander abzugrenzen (z. B. Kaufklassen von Robinson, Faris und Wind (1967), Arten von Investitionsentscheiden nach Kirsch und Kutschker (1978), Kaufentscheidungsansätze nach Bunn (1993)). Vor allem der Kaufklassen-Ansatz setzte sich in der Praxis aufgrund seiner Einfachheit durch. Neuere Beiträge zum organisationalen Beschaffungsverhalten beschäftigen sich unter anderem mit dem Einsatz neuer Technologien in der organisationalen Beschaffung (Nyadzayo et al., 2020; Osmonbekov, Adamson, & Dixon, 2019).

¹ Zu den von Johnston und Lewin (1996) identifizierten Einflussfaktoren auf das Beschaffungsverhalten von Unternehmen gehören: 1. Purchase characteristics, 2. Organizational characteristics, 3. Group characteristics, 4. Participant(s) characteristics, 5. Process/Stages, 6. Seller characteristics, 7. Informational characteristics, 8. Buyer-seller relationships, 9. Environmental characteristics, 10. Conflict/negotiation tactics, 11. Communication networks, 12. Decision rules, 13. Role stress.

1.2.2 Beiträge zu Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft

Die Beiträge, in denen die Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunden im Fokus steht, lassen sich dem Forschungsstrang des Beziehungsmarketing (auch als Relationship Marketing oder Customer Relationship Marketing (CRM) bezeichnet) zuordnen. Dieser löste in den 1980er-Jahren das bis zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Transaktionsmarketing (Bruhn, 2015; Plinke, 1992) ab, als langfristige Austauschbeziehungen zwischen Marktpartnern in das Zentrum der Marketingforschung rückten (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Ford, 1980; Palmer, 2007). Hinter diesem Perspektivenwechsel stand die These, dass ein rein transaktionsorientiertes Marketing zu kurz greift und sowohl Kunden als auch Anbieter einen grösseren Nutzen aus einer engen, langfristigen und relationalen Austauschbeziehung ziehen als aus einer rein transaktionalen Zusammenarbeit (Claycomb & Frankwick, 2010; Ford, 1980). Zuvor wurde die Abhängigkeit zu einem Lieferanten gerade aus Kundensicht als negativ erachtet und die Vermeidung von Lock-in-Effekten angestrebt (Gadde & Snehota, 2019). Heute dominiert sowohl in der Forschung als auch in der Praxis die Sichtweise, dass Geschäftsbeziehungen eine wichtige Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile darstellen (Claycomb & Frankwick, 2010; Dyer & Singh, 1998; Spekman & Carraway, 2006). Das Ziel des Forschungsstrangs besteht grundsätzlich darin, die Erfolgswirkung von Geschäftsbeziehungen auf den Unternehmenserfolg nachzuweisen (Kleinaltenkamp, Plinke, & Geiger, 2015; Kleinaltenkamp et al., 2011), Empfehlungen für das Management (d. h. die Analyse, Planung, Organisation und Kontrolle) von interorganisationalen und persönlichen Geschäftsbeziehungen (Diller, 2001) und den Umgang mit Veränderungen in der Geschäftsbeziehung zu geben (Wilson, 1996). Da die Bandbreite der Forschung in diesem Feld so umfassend ist, würde eine vollständige Darstellung den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aus diesem Grund werden nur diejenigen Themengebiete vertieft, die aufgrund ihrer Ausrichtung einen potenziellen Beitrag zum vorliegenden Forschungsvorhaben aufweisen. Dabei wurden Beiträge zu folgenden Themenkomplexen als besonders relevant eingestuft:

- Literatur zur Abgrenzung der Phasen in und Arten von Geschäftsbeziehungen
- Literatur zu Determinanten und Erfolgswirkungen von Geschäftsbeziehungen
- Literatur zu Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen sowie zum Umgang mit dynamischen Veränderungen

Tabelle 2 fasst die wesentlichen Beiträge zu Geschäftsbeziehungen im organisationalen Kontext zusammen. Da in dieser Arbeit die Austauschbeziehung zwischen Anbietern

und ihren Kunden im Vordergrund steht (sogenannte «buyer-seller relationships»), werden Arbeiten zu Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Distributionspartnern (z. B. Vertriebs- oder Handelspartner) an dieser Stelle vernachlässigt (Liu, Luo, & Liu, 2009).

In den ersten Forschungsbeiträgen zu Geschäftsbeziehungen fokussierten sich die Autoren darauf, verschiedene Phasen in einer Geschäftsbeziehung aufzuzeigen, um die Abgrenzung zur Einzeltransaktion zu verdeutlichen (Dwyer et al., 1987; Ford, 1980). Auch wenn sich diese Phasen im Einzelnen unterscheiden, wird mehrheitlich von einem fünfstufigen Prozess ausgegangen, der von der Entstehung der Geschäftsbeziehung bis hin zu deren Auflösung reicht (Dwyer et al., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1996). Metcalf et al. (1992) erkannten, dass sich die Art der Zusammenarbeit (d. h. der Kooperationsgrad sowie die gegenseitige Anpassung aneinander) in Geschäftsbeziehungen unterscheidet. Sie wiesen nach, dass das Ausmass des Informationsaustauschs sowie der soziale Austausch innerhalb von Geschäftsbeziehungen den Kooperationsgrad determinieren. Auf dieser Grundlage erarbeiteten Cannon und Perreault (1999) eine Taxonomie und identifizierten acht verschiedene Arten von Geschäftsbeziehungen², die sich einerseits durch situative Determinanten sowie die Ausgestaltung der Zusammenarbeit unterscheiden, andererseits von Kundenseite jedoch auch unterschiedlich bewertet wurden. Sie konnten nachweisen, dass es sich bei der Intensität der Zusammenarbeit nicht um ein Kontinuum zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, sondern um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt (Cannon & Perreault, 1999). Palmer (2007) untermauerte diese Erkenntnis durch mehrere Fallstudien. Darüber hinaus zeigten ihre Ergebnisse, dass Kunden in verschiedenen Konstellationen der Geschäftsbeziehung auch verschiedene Muster der Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten bevorzugen (Cannon & Perreault, 1999). Claycomb und Frankwick (2010) konnten in einem späteren Beitrag darlegen, dass die Interaktionsmechanismen und Charakteristika in Geschäftsbeziehungen darüber hinaus in den verschiedenen Phasen der Geschäftsbeziehung variieren.

Ein Grossteil der Beiträge zum Beziehungsmarketing beschäftigt sich mit der Untersuchung von Determinanten und Erfolgswirkungen von Geschäftsbeziehungen. Die Beiträge zeichnen sich durch eine rigorose empirische Ausrichtung aus, die eine

² Die acht identifizierten Arten von Käufer-Verkäufer-Beziehungen sind: 1. Basic Buying and Selling, 2. Bare Bones, 3. Contractual Transaction, 4. Customer Supply, 5. Cooperative Systems, 6. Collaborative, 7. Mutually Adaptive und 8. Customer is King (Cannon & Perreault, 1999).

konsequente Ableitung der relevanten Variablen ermöglicht. Auf die im Einzelnen identifizierten Determinanten und Erfolgswirkungen einzugehen, würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit gehen³. Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, dass sich verschiedene Betrachtungsebenen einschliessen und von der interpersonalen, persönlichen Beziehung bis hin zum Einfluss von Umweltgrössen reichen. Auch wies beispielsweise Wilson (1996) nach, dass sich die Determinanten für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung in den unterschiedlichen Phasen unterscheiden. Daher ist es erforderlich, den Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Kunden systematisch zu managen, um den Nutzen für beide Seiten zu maximieren (Dabholkar, Johnston, & Cathey, 1994; Ivens & Leischnig, 2015).

Eine weitere Gruppe an Beiträgen befasst sich mit der wirksamen Gestaltung des Beziehungsmanagements. Gemäss Belz et al. (1994) ist «*Grundziel des Managements von Geschäftsbeziehungen [...], zu den wichtigen Personen der Anspruchsgruppen einer Unternehmung oder Institutionen persönliche Beziehungen zu knüpfen, zu pflegen oder erfolgswirksam zu nutzen.*» (S. 15). In den Untersuchungen wird sowohl die Kunden- als auch die Anbieterperspektive eingenommen. Teilweise stellt auch die Dyade die Analyseeinheit dar, womit beide Perspektiven mit einbezogen werden. Ausserdem unterscheidet sich die Betrachtungsebene in der Hinsicht, ob es sich um das Management der persönlichen Beziehung zwischen den involvierten Personen (Belz, 2000; Belz et al., 1994), das Management von interorganisationalen Geschäftsbeziehungen (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006; Huntley, 2006), das Management von Portfolios von Geschäftsbeziehungen aus Perspektive eines Unternehmens (Zolkiewski & Turnbull, 2002) oder das Management von Geschäftsbeziehungen in komplexen Netzwerken (Achrol, 1997; Håkansson & Snehota, 1995) handelt.

³ Vergleiche Jensen (2004) für eine umfassende Übersicht der Erfolgsauswirkungen und Determinanten in B-to-B-Geschäftsbeziehungen.

Autor(en) & Jahr	Untersuchungsgegenstand	Wesentliche Ergebnisse
Ford (1980)	Entwicklung von Käufer-Verkäufer-Beziehungen	Unterscheidung und Charakterisierung von fünf Phasen in der Geschäftsbeziehung zwischen Käufern und Verkäufern (1. Vor-Beziehungsphase, 2. Anfangsphase, 3. Entwicklungsphase, 4. Langzeitphase, 5. Abschlussphase)
Dwyer, Schurr, & Oh (1987)	Entwicklungsphasen in Geschäftsbeziehungen	Konzeptualisierung eines Modells mit fünf generischen Phasen (1. Awareness, 2. Exploration, 3. Expansion, 4. Commitment, 5. Dissolution), entlang derer die Abhängigkeit zwischen Interaktionspartnern in einer Austauschbeziehung zunimmt
Metcalf, Frear, & Krishnan (1992)	Kollaborative Geschäftsbeziehungen	Untersuchung der Einflussfaktoren (1. Sozialer Austausch, 2. Informationsaustausch, 3. Produktwichtigkeit) auf den Kollaborationsgrad in Geschäftsbeziehungen
Dabholkar, Johnston, & Cathey (1994)	Dynamiken in langfristigen Geschäftsbeziehungen	Zusammenhang zwischen Verhandlungsverhaltensweisen (1. Competitive, 2. Command, 3. Coordinative, 4. Cooperative) und Geschäftsbeziehungen
Belz et al. (1994)	Management von persönlichen Geschäftsbeziehungen	Fokussierung des Beziehungsmanagements auf langfristige und persönliche Beziehungen
Håkansson & Snehota (1995)	Interorganisationale Beziehungen in Geschäftsnetzwerken	Beschreibung, Analyse und Erklärung von interorganisationalen Beziehungen als Teil von Netzwerkstrukturen in industriellen Märkten
Wilson (1995)	Schwerpunkte in verschiedenen Beziehungsphasen	Relevanz von zwölf Beziehungsvariablen in den unterschiedlichen Phasen eines fünf-stufigen Prozessmodells zur Entwicklung von Geschäftsbeziehungen
Achrol (1997)	Multiorganisationale Geschäftsbeziehungen in Netzwerken	Charakterisierung von vier Typen von Netzwerkorganisationen (1. Internal Market Network, 2. Vertikal Market Network, 3. Intermarket Network, 4. Opportunity Network) zur Optimierung interorganisationaler Geschäftsbeziehungen
Cannon & Perreault (1999)	Geschäftsbeziehungstypen	Entwicklung einer empirisch fundierten Taxonomie von Beziehungstypen auf Grundlage von situativen Determinanten, Beziehungsverhalten und Ergebnisvariablen. Identifikation von acht Beziehungstypen
Belz (2000)	Management von personalen und organisationalen Geschäftsbeziehungen	Beziehungsmanagement als potenzieller Wettbewerbsvorteil sowie Integration von persönlichem und organisationalem Beziehungsmanagement
Cannon & Homburg (2001)	Kosteneinsparungen in Geschäftsbeziehungen	Identifikation von drei Quellen zur Realisierung von Kosteneinsparungen, um in Geschäftsbeziehungen Werte für den Kunden zu schaffen (1. Produkt, 2. Beschaffung, 3. Betrieb)

Autor(en) & Jahr	Untersuchungs-gegenstand	Wesentliche Ergebnisse
Zolkiewski & Turnbull (2002)	Beziehungsportfolios	Analyse des Lieferanten- und Kundenportfolios als Schlüsselaktivität im Beziehungsmanagement
Eggert, Ulaga, & Schultz (2006)	Wertschaffung in dynamischen Geschäftsbeziehungen	Langzeitanalyse der Bedeutung unterschiedlicher Werte-Dimensionen entlang verschiedener Phasen im Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung
Huntley (2006)	Kritische Erfolgsfaktoren in Geschäftsbeziehungen	Konzeptualisierung einer Messgrösse für Beziehungsqualität und Wirkung der Beziehungsqualität auf den Umsatz und die Referenzbereitschaft im B-to-B-Geschäft
Penttinen & Palmer (2007)	Geschäftsbeziehungen und Positionierung	Wirkung verbesserter Beziehungsqualität und Leistungsangebote auf die Neupositionierung von Unternehmen
Villena, Revilla, & Choi (2011)	Kollaborative Käufer-Verkäufer-Beziehungen	Untersuchung der Schattenseiten von kollaborativen Käufer-Verkäufer-Beziehungen. Der Aufbau von sozialem Kapital verbessert die Leistungsfähigkeit einer Geschäftsbeziehung, zu viel soziales Kapital schadet
Luo & Kumar (2013)	Wert von Geschäftsbeziehungen	Untersuchung der kurz- und langfristigen Wirkungen von Marketinginvestitionen im B-to-B-Kontext auf Grundlage des Beziehungsstatus
Blut et al. (2016)	Bindung in Geschäftsbeziehungen	Einfluss von Wechselkosten auf die Sicherung von Geschäftsbeziehungen im Kontext von Industrieunternehmen
Zhang et al. (2016)	Analyse geeigneter Relationship-Marketing-Strategien je Kundenstatus	Identifikation von vier latenten Beziehungszuständen sowie fünf Migrationsmechanismen des Kunden (positiv: Exploration, Unterstützung, Erholung; negativ: Vernachlässigung, Betrug)
Liu et al. (2017)	Wissenstransfer in vertikalen Geschäftsbeziehungen	Transaktionale Mechanismen und relationale Mechanismen haben einen positiven Einfluss auf den Umfang und die Glaubwürdigkeit eines unternehmensübergreifenden Wissenstransfers
Gadde & Snehota (2019)	Potentiale in Lieferantenbeziehungen ausschöpfen	Voraussetzungen für die Ausschöpfung von Potenzialen in Geschäftsbeziehungen: 1. wirksame Interaktion mit den Lieferanten, 2. wirksame Interaktionen in der eigenen Organisation, 3. Monitoring der Abhängigkeiten im Lieferantennetzwerk, 4. Flexibilität im Umgang mit Veränderungen
Mangus et al. (2020)	Vertrauen in Geschäftsbeziehungen	Untersuchung von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen zwischen Vertriebsmitarbeitenden und Kunden. Persönliches Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Loyalität des Kunden
Schmitz et al. (2020)	Abbrüche von persönlichen Geschäftsbeziehungen	Konzeptualisierung eines situativen Frameworks zur Erklärung der Wirkung von Abbrüchen der interpersonellen Käufer-Verkäufer-Beziehung.

Tabelle 2: Ausgewählte Beiträge zu Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft

1.2.3 Beiträge zu Interaktionen im B-to-B-Geschäft

Ein im Rahmen der vorliegenden Arbeit relevantes Teilgebiet des Relationship Marketing stellt die Auseinandersetzung mit Interaktionen im organisationalen Kontext dar, d. h. mit Austauschprozessen zwischen Anbieter und Kunden (Bruhn, 2015; Ivens & Leischnig, 2015). Dieses Forschungsfeld etablierte sich Anfang der 1990er-Jahre durch die Feststellung, dass Austauschprozesse im industriellen Bereich vielfältige Akteure involvieren, die in Netzwerken teilweise direkt oder indirekt miteinander interagieren (Ford, 1980; Kern, 1990). Zielsetzung war die Entwicklung eines Interaktionsansatzes im Industriegütermarketing. Typische Forschungsgegenstände sind die Systematisierung von Interaktionen zwischen Austauschpartnern (Håkansson, 1982; Turnbull & Valla, 1986) und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für eine wirksame Interaktionsgestaltung (Campbell, 1985; Holmlund, 2004). Während sich die Beiträge in diesem Forschungsstrang traditionell eher mit interorganisationalen Interaktionen befasst, rückt zunehmend die interpersonale Interaktion vor dem Hintergrund des technologischen Fortschritts in den Fokus der Betrachtung (Gonçalves, da Silva, & Teixeira, 2019; Ramani & Kumar, 2008). In Tabelle 3 sind ausgewählte Arbeiten zu Interaktionen im B-to-B-Geschäft zusammengefasst.

Wegweisend ist das sogenannte «Interaktionsmodell», das durch die Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) von verschiedenen Autoren entwickelt und in zahlreichen empirischen Studien als Rahmenkonzept verwendet wurde (vgl. vor allem Håkansson, 1982; Turnbull & Valla, 1986). Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches Strukturmodell zur Erklärung von interorganisationalen Interaktionen im Kontext der jeweiligen Organisations-, Markt- und Umweltstrukturen und unter Einbezug der beteiligten Individuen (Ivens & Leischnig, 2015). Es erlaubt eine umfassende Betrachtung, welche die einzelne Transaktion in den Gesamtkontext von wiederholten Interaktionen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen einbettet und damit eine Integration der Transaktions- und Geschäftsbeziehungsperspektive ermöglicht. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass das IMP-Modell auch wiederholt im Rahmen der Forschung zum Beziehungsmanagement herangezogen wurde.

Autor(en) & Jahr	Untersuchungsgegenstand	Wesentliche Ergebnisse
Weitz (1981)	Verkäuferverhalten in dyadischen Verkaufsinteraktionen	Identifikation von Verhaltensweisen des Verkäufers und situativer Einflussfaktoren zur Gestaltung von erfolgreichen Interaktionen im persönlichen Verkauf
Håkansson (1982)	Interaktionsmodell	Entwicklung eines Modells zur Untersuchung des Interaktionsprozesses zwischen Kunde und Anbieter in dyadischen Geschäftsbeziehungen
Campbell (1985)	Interaktionsstrategien	Empfehlungen zur Ausrichtung der Interaktionsstrategie in Abhängigkeit von der Käufer-Verkäufer-Beziehung
Turnbull & Valla (1986)	Interaktives Planungsmodell für strategisches Marketing	Entwicklung eines ganzheitlichen Strukturmodells zur Erklärung von interorganisationalen Interaktionen
Holmlund (2004)	Interaktionsebenen in Geschäftsbeziehungen	Konzeptualisierung von fünf Interaktionsebenen als Analyseeinheiten in Geschäftsbeziehungen: 1. Aktion, 2. Episode, 3. Sequenz, 4. Geschäftsbeziehung, 5. Partner Base
Ramani & Kumar (2008)	Interaktionsorientierung	Aufzeigen des positiven Einflusses der Interaktionsorientierung einer Organisation auf den Unternehmenserfolg
Ford et al. (2008)	Geschäftsinteraktionen	Verständnis der Geschäftsinteraktion als Konfrontationsprozess zwischen Organisationen, welcher die Ressourcen und Aktivitäten in der Geschäftsbeziehung verändert
Gummesson & Mele (2010)	Interaktionen in Netzwerken	Schaffung von Wert durch Interaktionen zwischen mehreren Akteuren in Netzwerken
Baraldi et al. (2012)	Ressourceninteraktionen in Netzwerken	Zusammenspiel von Ressourcen und Gestaltung der Schnittstellen im Innovationsprozess in interorganisationalen Netzwerken
Guercini et al. (2014)	Interaktionsprozesse in Geschäftsbeziehungen	Erklärung von Interaktionsverhalten durch Heuristiken im Interaktionsprozess in Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft
Gonçalves et al. (2019)	Individuelles Verhalten in Interaktionen	Verständnis für institutionelle Logiken in Netzwerken und Verhaltensmuster von Individuen in Interaktionen

Tabelle 3: Ausgewählte Arbeiten zu Interaktionen im B-to-B-Geschäft

Allerdings ist die Interaktion nicht mit einer Einzeltransaktion gleichzusetzen. Die grosse Schwierigkeit bei der Untersuchung von Geschäftsbeziehungen ist die Festlegung von Grenzen für die Analyse von Interaktionen, die in der Regel willkürlich vorgenommen wird. Holmlund (2004) differenziert beispielsweise fünf Interaktionsebenen, welche eine höhere analytische Tiefe in der Untersuchung der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden ermöglichen (vgl. dazu auch Abschnitt 2.1.2.1). Diese

unterscheiden sich dahingehend, ob die Interaktionen eine eher kurz- oder eine eher langfristige Auswirkung auf die Zusammenarbeit haben. Neben der Betrachtungsweise der IMP Group wurde in anderen Beiträgen vor allem die Verkaufsinteraktion, d. h. das Aufeinandertreffen im persönlichen Verkauf, untersucht (Gonzalez & Claro, 2019; Guercini et al., 2014; Weitz, 1981). Interessanterweise bietet diese Betrachtungsebene den Ausgangspunkt für diesen Forschungsstrang, der zwischenzeitlich zugunsten der Untersuchung von Interaktionen in komplexen Netzwerken vernachlässigt wurde, in neueren Beiträgen aber wieder vermehrt aufgegriffen wird. Dies lässt sich eventuell darauf zurückführen, dass sich die Interaktionen durch neue technologische Möglichkeiten grundlegend verändert haben.

1.2.4 Kritische Würdigung und Erkenntnisse für das Forschungsvorhaben

Nachfolgend sollen die ausgewählten Beiträge zu organisationalem Beschaffungsverhalten, Geschäftsbeziehungen und Interaktionen im B-to-B-Geschäft zusammengefasst und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zum vorliegenden Forschungsvorhaben in Beziehung gesetzt werden. Auf dieser Grundlage wird die Forschungslücke aufgezeigt, welche nachfolgend die Grundlage für die Ableitung der Zielsetzung der Arbeit sowie der Forschungsfragen darstellt (vgl. Abschnitt 1.3).

Erkenntnisse aus dem Vergleich der drei Forschungsstränge

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die drei betrachteten Forschungsstränge stark miteinander verwoben sind und sich nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen lassen. Beispielsweise wird das wegweisende Interaktionsmodell der IMP Group auch in der Forschung zu Geschäftsbeziehungen als Rahmenkonzept verwendet (Metcalf et al., 1992; Salo, Tan, & Makkonen, 2021; Woo & Ennew, 2004). Diese Unschärfe lässt sich dadurch begründen, dass sich sowohl die Literatur zum organisationalen Beschaffungsverhalten, zu den Geschäftsbeziehungen und zu den Interaktionen zwischen Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden beschäftigen. Dennoch lässt sich feststellen, dass der Forschungsstrang des Beziehungsmarketings in den letzten 30 Jahren dominiert hat und eine grössere Anzahl an relevanten Publikationen aufweist als die Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten. Weiterhin sind alle drei Forschungsstränge nicht konsequent in Bezug auf die eingenommene Perspektive bzw. Untersuchungseinheit. Je nach Ausrichtung der Analyse wird die Sicht des Kunden, des Anbieters oder der Dyade eingenommen. Dabei lässt sich jedoch insgesamt festhalten, dass die Kundenperspektive insgesamt eher kurz kommt.

Zusammenfassung der Erkenntnisse und Beitrag für die vorliegende Arbeit

Aus den betrachteten Studien lassen sich die folgenden Erkenntnisse für das vorliegende Forschungsvorhaben ableiten:

1. *Kunden verlangen differenzierte Formen der Zusammenarbeit:* Die betrachteten Studien zeigen auf, dass im B-to-B-Geschäft keine One-size-fits-all-Form der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden existiert. Vielmehr bevorzugen Kunden je nach Beschaffungssituation, Art der Geschäftsbeziehung (Cannon & Perreault, 1999) oder Stadium innerhalb einer Geschäftsbeziehung (Claycomb & Frankwick, 2010) unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit. Weiterhin konnten mehrere Untersuchungen empirisch nachweisen, dass es für den Erfolg der Zusammenarbeit kritisch ist, dass Anbieter die Zusammenarbeit wirksam gestalten können. Ramani und Kumar (2008) sehen in der Interaktionsorientierung von Unternehmen gar den Differenzierungsfaktor der Zukunft. Nach aktuellem Kenntnisstand fehlen jedoch Studien, welche die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft eindeutig abgrenzen und ihre Gestaltung konkretisieren.
2. *Die Zusammenarbeit geschieht auf verschiedenen Interaktionsebenen:* Die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden manifestiert sich durch Interaktionen auf verschiedenen Ebenen (Aktionen, Episoden, Sequenz, Geschäftsbeziehung und Partner Base) und zwischen verschiedenen Interaktionsparteien (Individuen, Organisationen, Netzwerke etc.). Die verschiedenen Interaktionsparteien werden in der Literatur ungleichmässig berücksichtigt. Ausserdem lässt sich feststellen, dass hinsichtlich der Interaktionsebene der Fokus der Forschung vor allem auf der strategischen Betrachtung der Geschäftsbeziehung oder auf den operativen Einzelaktivitäten (z. B. der Verkaufsinteraktion zwischen Kunden und Verkäufer) liegt. Allerdings gibt es nur wenige Studien, in welchen die Interaktionen auf Ebene einer spezifischen Transaktion zwischen Organisationen dezidiert untersucht werden.
3. *Die Beschaffungssituation ist ausschlaggebend, aber zu wenig erklärt:* Im Kontext einer Markttransaktion ist die Beschaffungssituation massgeblich für die Form und Intensität der Zusammenarbeit. Die Beschaffungssituation wird dabei durch vielfältige Einflussgrössen auf verschiedenen Ebenen (von der Umwelt über die Organisation und dem Buying Center bis hin zum Individuum) determiniert. Jedoch gibt es keine eindeutigen Erkenntnisse dahingehend, welche dieser Faktoren den grössten Einfluss auf das Beschaffungsverhalten haben und wie sich diese gegenseitig beeinflussen, da in den Studien in der Regel nur einzelne Determinanten untersucht wurden. Allerdings fehlen Untersuchungen, welche weitere Einflussfaktoren einbe-

ziehen, die das veränderte Beschaffungsverhalten von Unternehmen besser beschreiben können.

4. *Die Zusammenarbeit ist mehrdimensional:* Grundsätzlich ist in der Marketingforschung ein umfassender Bestand an Beiträgen vorhanden, welche Austauschprozesse im organisationalen Kontext erklären. Allerdings fehlen bislang Arbeiten, welche die Gestaltung situativer Zusammenarbeitsformen aus Anbietersicht konkretisieren. Aus den betrachteten Studien wird deutlich, dass in der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im Rahmen einer Markttransaktion die folgenden drei Dimensionen zusammenwirken:

- *Leistung:* Das Austauschobjekt beeinflusst das Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden und ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit.
- *Prozess:* Verschiedene Autoren fordern eine Untersuchung über den gesamten Prozess der Zusammenarbeit hinweg. Insgesamt scheint eine prozessuale Betrachtung des Austauschprozesses zwischen Anbieter und Kunden sinnvoll.
- *Interaktion:* Aus den Beiträgen wird ersichtlich, dass die Art und Weise, wie beide Parteien im Rahmen der Zusammenarbeit interagieren den Erfolg der Zusammenarbeit zunehmend determiniert.

Die Bestandsanalyse der wissenschaftlichen Literatur hat verdeutlicht, dass Anbieter im B-to-B-Geschäft besser auf die situativen Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen und neue Formen der Zusammenarbeit realisieren müssen. Anhand der analysierten Studien konnten erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Aspekte der Zusammenarbeit relevant sind und welche Faktoren einen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager im B-to-B-Geschäft haben. Obwohl in der Literatur verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit betrachtet werden, existiert bislang keine Untersuchung, welche den Gegenstand der differenzierten Zusammenarbeit ganzheitlich betrachtet und die verschiedenen Dimensionen integriert. Auch fehlen eine wissenschaftliche Durchdringung und Verankerung des stark aus der Praxis getriebenen Phänomens. Nachfolgend soll die Zielsetzung der Arbeit dargelegt werden, welche an den aufgezeigten Defiziten in Forschung und Praxis ansetzt.

1.3 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, wie Anbieterunternehmen im B-to-B-Geschäft differenzierte Zusammenarbeitsmodelle gestalten müssen, um situativ und bedarfsgerecht mit ihren Kunden zusammenzuarbeiten. Zu diesem Zweck soll das Phänomen der differenzierten Zusammenarbeit zunächst in einem übergeordneten Rahmenmodell erfasst und strukturiert werden, um die in der Zusammenarbeit relevanten Elemente zu identifizieren. Auf dieser Grundlage sollen idealtypische Modelle für relevante Beschaffungssituationen abgeleitet und Gestaltungsempfehlungen für die Implementierung dieser Modelle in Unternehmen gegeben werden. Neben der konzeptionellen Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes fokussiert diese Arbeit damit auch die Umsetzungsdimension. Aus dieser Zielsetzung ergibt sich folgende forschungsleitende Frage:

Wie können Anbieter im B-to-B-Geschäft mithilfe von Zusammenarbeitsmodellen situativ und bedarfsgerecht mit ihren Kunden zusammenarbeiten?

Auf dieser Grundlage lassen sich insgesamt vier Fragenblöcke ableiten, die im Rahmen der Untersuchung beantwortet werden sollen:

Fragenblock 1: Exploration relevanter Themenfelder

Um sicherzustellen, dass die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Gestaltungsempfehlungen tatsächlich an den relevanten Problemen der Praxis anknüpfen, sollen diese im ersten Fragenblock in einer Bestandsaufnahme erfasst werden. Dabei gilt es, die wesentlichen Veränderungen im Kundenverhalten und die daraus resultierenden Herausforderungen in der Kundenbearbeitung zu identifizieren, mit denen sich Anbieter im B-to-B-Geschäft konfrontiert sehen. Zusätzlich sollen erste Lösungsansätze für die Gestaltung differenzierter Zusammenarbeitsformen erfasst werden. Daraus lassen sich folgende Unterfragen ableiten:

- 1a) Wie hat sich das Beschaffungsverhalten von B-to-B-Kunden verändert?*
- 1b) Mit welchen Herausforderungen sind Anbieter konfrontiert?*
- 1c) Was sind erste Lösungsansätze, die Anbieterunternehmen bereits umsetzen?*

Fragenblock 2: Rahmenmodell für differenzierte Zusammenarbeit

Im Rahmen des zweiten Forschungsblocks geht es darum zu untersuchen, wie Anbieter wirksame Modelle der Zusammenarbeit für unterschiedliche Beschaffungssituationen konfigurieren können. Dazu sollen die wesentlichen Elemente der Zusammenarbeit identifiziert und in einem Bezugsrahmen strukturiert werden. Den Ausgangspunkt stellen dabei die Anforderungen des Kunden an die Zusammenarbeit dar. Darauf aufbauend sollen die Elemente konkretisiert werden, die für die Gestaltung der Zusammenarbeit zentral sind. Abschliessend sollen die kunden- und anbieterseitigen Werte erfasst werden, die zur Bewertung des Zusammenarbeitserfolgs herangezogen werden. Daraus ergeben sich folgende Unterfragen:

- 2a) Welche Kontextdimensionen beeinflussen die Zusammenarbeit?*
- 2b) Welche Konfigurationselemente sind für die Gestaltung von Zusammenarbeitsmodellen relevant?*
- 2c) Anhand welcher Wertgrössen bewerten Anbieter und Kunden den Erfolg der Zusammenarbeit?*

Fragenblock 3: Idealtypische Zusammenarbeitsmodelle

Der dritte Fragenblock zielt darauf ab, die Bestandteile des Rahmenmodells zu integrieren. Dazu wird in einem ersten Schritt untersucht, welche Kontextdimensionen typischerweise in Kombination auftreten, um idealtypische Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft zu identifizieren. Auf dieser Grundlage werden idealtypische Zusammenarbeitsmodelle für unterschiedliche Intensitätsgrade der Zusammenarbeit konfiguriert (d. h. Modelle für eine schlanke bis extensive Zusammenarbeit). Um der Prämisse einer Win-win-Situation für Anbieter und Kunden gerecht zu werden, sollen die modellspezifischen Erfolgsfaktoren spezifiziert werden. In diesem Kontext sind folgende Unterfragen zu beantworten:

- 3a) Welche Beschaffungssituationen lassen sich im B-to-B-Geschäft identifizieren?*
- 3b) Wie müssen Modelle für eine wirksame Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbietern konfiguriert werden?*
- 3c) Was sind die Erfolgsgrössen für eine beidseitig vorteilhafte Zusammenarbeit in jedem Zusammenarbeitsmodell?*

Fragenblock 4: Implementierung

Ziel des letzten Fragenblocks ist es, Handlungsanleitungen für die Realisierung des Ansatzes differenzierter Zusammenarbeit für Anbieterunternehmen zu erarbeiten. Dabei soll einerseits darauf eingegangen werden, welche Massnahmen seitens der Unternehmen für die Implementierung erforderlich sind und welche modellübergreifenden Anpassungen vorgenommen werden müssen. In diesem Zusammenhang sind folgende Unterfragen zu klären:

- 4a) *Wie sieht der Implementierungsprozess für die Realisierung des Ansatzes differenzierter Zusammenarbeit in B-to-B-Unternehmen aus?*
- 4b) *Welche Pfade lassen sich für die Implementierung der einzelnen Zusammenarbeitsmodelle in typischen Ausgangssituationen skizzieren?*

Die Fragenblöcke werden in Abbildung 2 zusammengefasst.



Abbildung 2: Ziele der Arbeit im Überblick

1.4 Aufbau der Arbeit

Um Antworten auf die aufgeworfenen Forschungsfragen zu finden, ist die vorliegende Arbeit in sieben Kapitel gegliedert (siehe Abbildung 3). Diese lassen sich grob in einen konzeptionellen und einen darauf aufbauenden empirischen Teil unterteilen. In *Kapitel 1* erfolgte die Einführung in die Untersuchung, indem die Notwendigkeit für differenzierte Formen der Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft aufgezeigt wurde. Dabei wurde die Relevanz des Themas zunächst aus der Perspektive der unternehmerischen Praxis beleuchtet. Anschliessend wurden verwandte Forschungsgebiete analysiert, um ihren Erkenntnisbeitrag in Bezug auf das Verständnis für die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Verkäufern herauszuarbeiten. Auf dieser Basis wurde die Zielsetzung der Arbeit mit den zugrunde liegenden Forschungsfragen abgeleitet.

In *Kapitel 2* wird die theoretische, konzeptionelle und methodologische Basis für die Untersuchung geschaffen. Dazu werden in einem ersten Schritt die grundlegenden Begriffe voneinander abgegrenzt und das Verständnis für differenzierte Zusammenarbeit im Rahmen dieser Arbeit präzisiert. Ausserdem erfolgt die theoretische Verankerung des Untersuchungsgegenstandes, indem die Kontingenz- sowie die Transaktionskostentheorie als Bezugspunkte herangezogen werden. Abschliessend werden das Forschungsdesign sowie das methodische Vorgehen zur Untersuchung der Forschungsfragen dargestellt.

In einer explorativen Vorstudie werden in *Kapitel 3* die relevanten Themen im Hinblick auf die Zusammenarbeit aus Anbietersicht mithilfe von Expertengesprächen identifiziert. Dabei werden die Veränderungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens, die daraus resultierenden Herausforderungen in der Kundenbearbeitung und erste Ansätze zur Neuausrichtung der Zusammenarbeit mit B-to-B-Kunden aus Anbietersicht untersucht.

In *Kapitel 4* wird der Untersuchungsrahmen für eine differenzierte Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft für die empirische Studie konzeptualisiert. Dazu wird zunächst ein grobes Konzept erarbeitet, welches durch Desk Research und Inputs aus Expertengesprächen laufend verfeinert wird. Dazu werden zunächst die Kontextfaktoren für das Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden identifiziert. Anschliessend werden die Gestaltungsdimensionen herausgearbeitet, die für die Konfiguration von Zusammenarbeitsmodellen wesentlich sind. Um die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeitsmodelle bewerten zu können, werden abschliessend die kunden- und anbieterseitigen Werte als Ergebnis der Zusammenarbeit vertieft.

In *Kapitel 5* werden die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung dargestellt. Diese basieren auf vier Fallstudien mit B-to-B-Unternehmen aus verschiedenen Branchen, welche bereits unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit mit ihren Kunden realisieren. Die daraus resultierenden Ergebnisse umfassen eine Typologie von Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft. Ausgehend von den vier Beschaffungssituationen werden anhand der im Rahmenmodell identifizierten Konfigurationselemente vier Zusammenarbeitsmodelle konfiguriert. Abschliessend wird überprüft, wie das anvisierte Ziel einer Win-win-Situation für Anbieter und Kunde in den einzelnen Zusammenarbeitsmodellen überprüft werden kann.

Kapitel 6 zeigt eine Roadmap für die Implementierung des Ansatzes der differenzierten Zusammenarbeit auf. Dabei wird zunächst ein generischer Implementierungsprozess definiert, um aufzuzeigen, welche übergeordneten Massnahmen anbieterseitig zu erledigen sind. Anschliessend wird für jedes Zusammenarbeitsmodell anhand einer exemplarischen Ausgangssituation ein modellspezifischer Implementierungspfad entwickelt.

Die Arbeit schliesst in *Kapitel 7* mit der Diskussion und Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse. Auf dieser Basis werden der inhaltliche und methodische Beitrag der Untersuchung aufgezeigt. Abschliessend werden die Limitationen der Untersuchung sowie Hinweise zu weiterführenden Forschungsfeldern dargelegt.



Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

2 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung

Wie in Abschnitt 1.3 dargelegt, besteht das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit darin, das Phänomen der differenzierten Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft wissenschaftlich zu durchdringen und zu verorten. Dazu sollen in diesem Kapitel zunächst die zentralen Begriffe definiert werden, um das Untersuchungsobjekt eindeutig abzugrenzen. Anschliessend werden die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit dargelegt und das methodische Vorgehen abgeleitet.

2.1 Abgrenzung zentraler Begrifflichkeiten

Das Forschungsvorhaben umfasst die Themenfelder B-to-B-Unternehmen, Zusammenarbeit und Zusammenarbeitsmodell sowie differenzierte Zusammenarbeit als Ergebnis der Realisation von verschiedenen Zusammenarbeitsmodellen. Eine eindeutige Abgrenzung der Begriffe ist unerlässlich, um eine klare Ausgangslage zu schaffen, da die Begriffe in Wissenschaft und Praxis uneinheitlich verwendet werden und teilweise sogar widersprüchlich besetzt sind.

2.1.1 Die Charakteristika des B-to-B-Geschäfts

Um die Besonderheiten in der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden im organisationalen Kontext besser einordnen zu können, werden nachfolgend die Charakteristika des B-to-B-Geschäfts skizziert. Der grundlegende Unterschied zum Konsumgütergeschäft (B-to-C) besteht darin, dass im B-to-B-Geschäft keine Privatpersonen, sondern mehrere Unternehmen im Rahmen von geschäftlichen Austauschprozessen miteinander interagieren (Backhaus & Voeth, 2015; Kleinaltenkamp et al., 2015; Plinke, 2000). In Literatur und Praxis werden die Begrifflichkeiten Investitionsgütergeschäft (Engelhardt & Günter, 1981), Industriegütergeschäft (Backhaus & Voeth, 2015) und industrial markets (Engelhardt, Backhaus, & Günter, 1977) verwendet, obwohl sie bei genauerer Betrachtung nicht ganz deckungsgleich sind. So umfasst das Industrie- & Investitionsgütergeschäft im Verständnis von Backhaus und Voeth (2015) Hersteller und organisationale Nachfrager von Industriegütern, während das B-to-B-Geschäft alle Vertreter sämtlicher vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen sowie den zum Endkunden gerichteten Handel miteinbezieht. Auch wenn die geschäftlichen Austauschbeziehungen zu Händlern in dieser Arbeit ausgeklammert werden, wird der Begriff B-to-B-Geschäft nachfolgend verwendet, da sich dieser inzwischen in der internationalen Marketing-Literatur durchgesetzt hat (Ivens & Leischnig, 2015). Das B-to-B-Geschäft

weist einige Besonderheiten auf, welche bei der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden berücksichtigt werden sollten (vgl. Tabelle 4):

Charakteristika des B-to-B-Geschäfts	Herausforderungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit
Derivative Nachfrage	• Kunden auf verschiedenen Absatzstufen • Bedürfnisse und Anforderungen der beschaffenden Kunden werden von Endkonsumenten gesteuert • Bedürfnisbefriedigung nicht «konsumptiv», sondern für Einsatz in der eigenen Wertschöpfung
Organisationale Nachfrager	• Der Beschaffungsprozess ist komplexer • Höheres Investitionsrisiko für den Kunden
Multipersonalität und -organisationalität	• Heterogenität der Anforderungen zwischen den verschiedenen Stakeholdern im Buying Center • Verschiedene Einflussnehmer (z. B. externe Berater oder Einkaufsverbund), die im Rahmen der Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen
Formalisierungsgrad der Beschaffung	• Kundenanforderungen werden in Form von Entscheidungskriterien festgehalten (starker Fokus auf ökonomische Größen) • Hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit • Anbieter muss sich an die Regeln halten (Compliance & Corporate Governance)
Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung	• Verrechnung von bislang kostenlosen Leistungen begründen • Aus der «Schublade beim Kunden» rauskommen
Hoher Interaktionsgrad	• Hoher Abstimmungsbedarf mit unterschiedlichen Ansprechpartnern • Schwierigkeit, neue Formen der Interaktion nahtlos zu integrieren (digital, hybrid, persönlich)
Hoher Individualisierungsgrad	• Standardisierungsmassnahmen, um eine profitable Zusammenarbeit zu etablieren, werden nicht immer akzeptiert • Produktanpassungen werden erwartet und können nicht immer verrechnet werden
Bedeutung von Dienstleistungen	• Dienstleistungen werden häufig als Teil der Leistung erwartet • Wichtige Dienstleistungen werden ausgeklammert, um Kosten einzusparen

Tabelle 4: Herausforderungen in der Zusammenarbeit auf Grundlage der Besonderheiten des B-to-B-Geschäfts (in Anlehnung an Backhaus & Voeth, 2015; Homburg, 2012)

- *Derivative Nachfrage:* Der Bedarf der beschaffenden Organisation dient nicht dem eigenen Verbrauch, sondern wird durch Akteure auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen angestossen (Backhaus, Günter, Kleinaltenkamp, Plinke, & Raffée, 1997). Die Bedürfnisse der Endkunden können Anbietern wertvolle Ansatzpunkte dafür bieten, wie die beschaffende Organisation durch die Zusammenarbeit bei der Befriedigung dieser Bedürfnisse unterstützt werden kann.
- *Organisationaler Nachfrager:* Bei den Käufern handelt es sich um organisationale Kunden (d. h. Unternehmen, Institutionen, Behörden etc.), welche ihre Beschaffung

gen nach bestimmten Vorgaben strukturieren (Backhaus & Voeth, 2015; Homburg, 2017). Diese unterscheiden sich von Organisation zu Organisation und können den Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Zusammenarbeit für Anbieter stark einschränken.

- *Multipersonal & -organisational*: Typischerweise sind mehrere Fachbereiche und Personen in die Kaufentscheidung involviert (Backhaus & Voeth, 2015; Büschken, 1994). Es kann sogar vorkommen, dass mehrere Organisationen an einer Beschaffung beteiligt sind (z. B. Einbezug von externen Beratern oder Bildung von Einkaufsverbünden). Für die Zusammenarbeit bedeutet dies eine erhöhte Komplexität, da die heterogenen Bedürfnisse der Stakeholder im Buying Center berücksichtigt und ihre Aktivitäten mit denen des Selling Centers in den verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses koordiniert werden müssen.
- *Formalisierungsgrad der Beschaffung*: Der Beschaffungsprozess im B-to-B-Geschäft ist in der Regel stark formalisiert (Backhaus et al., 1997). Dies kann dazu führen, dass eine leistungsseitige Differenzierung in einer Submission irrelevant wird, da anbieterseitig strenge Richtlinien einzuhalten sind (Backhaus & Voeth, 2015a). Auch kommt rational-orientierten und ökonomischen Größen für den Beschaffungsentscheid eine hohe Bedeutung zu.

Einige der ehemals zur Abgrenzung des B-to-B- vom Endkundengeschäft herangezogenen Merkmale haben in den letzten Jahren an Relevanz verloren. Sie werden an dieser Stelle jedoch kurz ausgeführt, um einen Gesamtüberblick zu geben:

- *Einzelkunde vs. anonymer Markt*: Bis vor einigen Jahren konnte man davon ausgehen, dass Anbieter ihre Kunden und Wettbewerber im B-to-B-Geschäft grundsätzlich kennen (Backhaus & Voeth, 2015a). Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien können zunehmend Transaktionen auf anonymen Märkten realisiert werden (Kumar, Sharma, Vatawala, & Kumar, 2020). Je nach Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit stellt dies B-to-B-Anbieter vor die Herausforderung, sowohl für bekannte als auch für anonyme Kunden geeignete Formen der Zusammenarbeit zu realisieren.

- *Interaktions- vs. SOR⁴-Paradigma:* Auch das Verhaltensparadigma im B-to-B-Geschäft hat sich verändert (Backhaus, Belz, & Lilien, 2013). Früher ging man im Regelfall von Auftragsfertigungen aus, bei welchen die Leistungen und Gegenleistungen durch wiederholte Interaktion zwischen Kunden und Anbieter spezifiziert, verhandelt und abgewickelt wurden (Kern, 1990). Für die zunehmende Zahl an anonymen Markttransaktionen gilt das sogenannte «SOR-Paradigma», bei welchem die Leistungserstellung vor der Vermarktung erfolgt. Anbieter müssen also in der Lage sein, unterschiedliche Arten der Leistungserstellung und -abwicklung bedarfsgerecht und nahtlos über verschiedene Kanäle mit dem Kunden zu realisieren.
- *Individualisierte Leistungen vs. Standardprodukte:* Die Bandbreite der im B-to-B-Geschäft vermarkteten Leistungen war schon immer sehr gross. Doch in der gängigen Literatur dominierte lange Zeit die Betrachtung von technisch-komplexen Leistungen, welche an individuelle Kundenanforderungen angepasst wurden (Bask, Lipponen, Rajahonka, & Tinnilä, 2010; Jacob & Kleinaltenkamp, 2015; Prigge, Homburg, & Fürst, 2018). Heute weiten B-to-B-Anbieter ihr Portfolio zunehmend aus und bieten neben erklärungsbedürftigen Lösungen auch hochstandardisierte Produkte an (Belz, 2015b). Die Herausforderung besteht für viele Anbieter darin, diese Geschäftsmodelle gleichzeitig profitabel zu realisieren und Dienstleistungen in Rechnung zu stellen, die von Kunden bislang als selbstverständlich erachtet wurden. Auch sind Kunden heute besser informiert und benötigen teilweise keine tiefgehende Beratung mehr, um eine Leistung für ihren Beschaffungsentcheid evaluieren zu können (Weibel & Lindenau, 2017).

Die Besonderheiten des B-to-B-Geschäfts geben erste Hinweise, an welchen Punkten Anbieter bei der Ausrichtung der Zusammenarbeit mit Kunden anknüpfen sollten. Gleichzeitig wird deutlich, dass in den letzten Jahren eine Angleichung zum Konsumgütergeschäft stattgefunden hat (z. B. in Bezug auf Markt, Verhalten und Leistungsfokus). Für Anbieter besteht die Herausforderung darin, sowohl den alten als auch den neuen Marktregeln gerecht zu werden.

⁴ Gemäss Stimulus-Organism-Response(SOR)-Paradigma definieren Anbieter ein Marketing-Programm (Stimulus), um ihre Leistungen am anonymen Markt anzubieten. Dieses wirkt auf den Käufer (Organism) und löst bei diesem eine Reaktion (Response) aus (Backhaus et al., 1997; Homburg, 1998).

2.1.2 Verständnis von Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft

Grundsätzlich wird die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Nachfrager im B-to-B-Geschäft als interaktiver Austauschprozess zwischen beiden Parteien verstanden (Kern, 1990; Turnbull, Ford, & Cunningham, 1996). Bei genauerer Auseinandersetzung mit der Thematik stellt man jedoch fest, dass der Begriff in der Literatur oftmals nicht explizit definiert wird, sondern verschiedene, nicht kongruente Begriffe wie Kooperation, Kollaboration, Co-Creation, Integration oder Interaktion synonym verwendet werden⁵ (vgl. beispielsweise Chang, 2017; Kleinaltenkamp et al., 2015; Prahalad & Ramaswamy, 2004). In der wissenschaftlichen Literatur werden im Kontext der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden die folgenden Analyseeinheiten verwendet: Interaktion, Transaktion und Geschäftsbeziehung. Diese sollen nachfolgend voneinander abgegrenzt werden, um auf dieser Grundlage das Verständnis für die Zusammenarbeit im Kontext dieser Arbeit zu schärfen.

2.1.2.1 Die Interaktion als Kern der Zusammenarbeit

Eine Interaktion bezeichnet grundsätzlich einen Austauschprozess zwischen mindestens zwei Parteien, der durch die Aktionen und Reaktionen der Interaktionspartner beeinflusst wird (Kern, 1990). Sie können zwischen zwei oder mehreren Parteien stattfinden (Burmans, Eilers, & Hemmann, 2010; Esch, 2008). Kumar et al. (2019) haben nachgewiesen, dass die Interaktionsorientierung eines Unternehmens das Kundenerlebnis positiv beeinflusst.

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Interaktion als ökonomischer und sozialer Austauschprozess zwischen organisationalen Marktakteuren verstanden (Backhaus & Büschken, 1997; Medlin, 2004). Die Elemente des Austauschs sind die Leistung, finan-

⁵ In der deutschsprachigen Literatur werden diese Bezeichnungen unter dem Sammelbegriff der «Zusammenarbeit» subsummiert, der eine gewisse Unschärfe zulässt. Auch suggeriert er ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den Beteiligten eines Marktaustauschs. Im Gegensatz dazu wird der Zusammenarbeitsbegriff in der englischsprachigen Marketingliteratur vorwiegend im Kontext der intraorganisationalen Zusammenarbeit verwendet, die beispielsweise im Rahmen der Leistungserstellung zwischen mehreren Abteilungen eines Unternehmens erforderlich ist (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019). Einzig der aus dem Dienstleistungsmarketing stammende Begriff der Co-Creation bezieht sowohl Akteure auf Kunden- als auch auf Anbieterseite ein (Klumpp, 2000). Darüber hinaus ist der Austausch zwischen Anbieter und Kunde nicht – wie im deutschsprachigen Raum – per se als partnerschaftlich konnotiert, wenn dieser nicht im Kontext einer Geschäftsbeziehung stattfindet oder keine entsprechenden Vereinbarungen getroffen werden (z. B. Kooperationsverträge etc.).

zielle Kompensation, Informationen und persönlicher Austausch (Metcalf et al., 1992). Die Interaktion stellt das Kernelement für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen dar (Ivens & Leischnig, 2015) und wird durch die Interaktionsatmosphäre, das Marktumfeld, den Interaktionsprozess sowie die beteiligten Interaktionspartner geprägt (Håkansson & Snehota, 1995).

Die Herausforderung besteht darin, wirksame Interaktionsprozesse für das B-to-B-Geschäft zu gestalten. Grundsätzlich lassen sich Interaktionsprozesse anhand von vier Merkmalen beschreiben (Håkansson & Snehota, 1995):

- *Anpassung*: Das Ausmass, in dem die beteiligten Unternehmen ihre Strukturen, Prozesse und Ressourcen im Rahmen der Zusammenarbeit aneinander anpassen.
- *Kooperation und Konflikt*: Die Fähigkeit der Interaktionspartner, Lösungen zu finden, die für beide Seiten zufriedenstellend sind. Die Interaktion kann von kooperativ bis konfrontativ reichen. Sind die Interaktionspartner in der Lage, aufkommende Konflikte konstruktiv zu lösen, kann sich dies positiv auf die gesamte Zusammenarbeit auswirken. (Ivens & Leischnig, 2015)
- *Soziale Interaktion*: Im persönlichen Austausch zwischen den involvierten Individuen spielen subjektive Werte, wie z. B. persönliche Beziehungen oder Sympathie, eine grosse Rolle.
- *Routine*: Explizite und implizite Regelwerke, Verhaltensweisen und Rituale, die im Laufe der Zeit in der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden entstehen.

Interaktionen können einen lang- und einen kurzfristigen Horizont aufweisen (Håkansson, 1982; Möller & Wilson, 1988). Holmlund (2004) unterscheidet in diesem Zusammenhang fünf Interaktionsebenen: Die Aktion besteht aus einer einzelnen Aktivität (z. B. ein Anruf oder ein Kundenbesuch) und bildet die niedrigste Analyseeinheit. Eine Episode besteht aus mehreren zusammenhängenden Aktivitäten im Rahmen eines bestimmten Geschäftsprozesses (z. B. Bestellabwicklung). In einer Sequenz werden mehrere Episoden kombiniert, die beispielsweise ein Projekt oder einen abgeschlossenen Geschäftsvorgang zwischen Käufer und Verkäufer bilden. Die nächste Analyseebene ist die Geschäftsbeziehung zwischen einem Kunden und einem Anbieter, welche geprägt ist von den gemeinsamen Geschäften, den dafür erforderlichen Sequenzen, Episoden und Einzelaktivitäten. Die höchste Ebene stellt aus Anbietersicht die sogenannte «Partner Base», im Sinne des gesamten Kundenportfolios, dar. Die im Rahmen dieser Arbeit relevante Interaktionsebene ist die Sequenz und die darin beinhalteten Subebenen.

2.1.2.2 Die Transaktion als marktlicher Austausch

Eine Transaktion bezeichnet den Austausch von Verfügungsrechten zwischen mindestens zwei Vertragsparteien (Plinke, 2000), der für die beteiligten Akteure mit einem Nutzen, aber auch mit Kosten⁶ verbunden ist (Helm, 2006). Weitere in der Literatur verwendete Begriffe sind Markttransaktion oder Einzeltransaktion, welche im Rahmen dieser Arbeit synonym mit dem Begriff Transaktion zur Bezeichnung eines Marktaustauschs verwendet werden⁷. Voraussetzung für die Entstehung eines solchen Austauschs ist, dass beide Marktseiten mit der Transaktion ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielen, d. h. der erwartete Nutzen grösser ist als die mit der Transaktion im Zusammenhang stehenden Kosten (Anderson, Kumar, & Narus, 2007; Plinke, 2000). Die Transaktion ist dabei kein in sich geschlossenes Ereignis, sondern kann als Austauschprozess mit den Phasen Anbahnung, Durchführung und Kontrolle verstanden werden (Nolte, 2016; Plinke, 2000). Sie stellt das Ergebnis einer Übereinkunft zwischen Anbieter und Kunden über die im Fokus des Austauschs stehende Leistung und die im Gegenzug dafür zu erbringende Gegenleistung dar (Alderson, 1957; Steward et al., 2019). Beim Austauschobjekt kann es sich um materielle Sach- oder immaterielle Dienstleistungen, aber auch komplexe Leistungsbündel oder Rechte handeln.

In der Marketingliteratur wird zwischen diskreten und relationalen Transaktionen unterschieden (Homburg & Werner, 1998; Ivens & Leischnig, 2015). Eine diskrete Transaktion bezeichnet isolierte und voneinander unabhängige Geschäftsvorgänge zwischen anonymen Akteuren, die Standardleistungen austauschen und für die Abwicklung keinerlei Ressourcenanpassung vornehmen (Grönroos, 2004, 2011; Ivens & Leischnig, 2015). Im Gegensatz dazu sind relationale Transaktionen in den grösseren Kontext einer Geschäftsbeziehung zwischen den involvierten Parteien eingebettet (Dwyer et al., 1987; Zolkiewski & Turnbull, 2002). In der Relationship-Marketing-Forschung wird die Ansicht vertreten, dass diskrete Transaktionen zwischen Marktakteuren im B-to-B-Geschäft in der Realität nur selten vorkommen (Macneil, 1980) und in der Regel im Kontext von Geschäftsbeziehungen stattfinden (Ivens & Leischnig, 2015, 2016).

⁶ Die mit einer Transaktion verbundenen Kosten werden in Abschnitt 2.2.2 vertieft.

⁷ An dieser Stelle wird auf eine vertiefte Gegenüberstellung der Begrifflichkeiten verzichtet. Vgl. Nolte (2016) für eine ausführliche Darstellung.

2.1.2.3 Die Geschäftsbeziehung als kontinuierlicher Austauschprozess

In der Regel streben Anbieter im B-to-B-Geschäft langfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden an (Ivens & Leischnig, 2015). Die Geschäftsbeziehung kann dabei als Gegenpol zur zuvor definierten Einzeltransaktion verstanden werden (Diller, 1996; Homburg & Werner, 1998). Sie bezeichnet eine *«Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist»* (Plinke, 1989, S. 307). Allerdings ist das wesentliche Merkmal einer Geschäftsbeziehung nicht das wiederholte Zustandekommen von Transaktionen im Zeitablauf (Ivens & Leischnig, 2015), sondern dass diese Transaktionsfolge von den handelnden Akteuren zielgerichtet angestoßen und verfolgt wird (Kleinaltenkamp et al., 2011; Plinke, 1997).

Das bedeutet, dass sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragerseite einen grösseren Nutzen darin sehen, die Markttransaktionen im Verbund einer Geschäftsbeziehung abzuwickeln und nicht in anonymen Spotgeschäften (Plinke, 1989, 1997). Dabei können Geschäftsbeziehungen die klassische Konstellation der Kunden-Lieferanten-Dyade umfassen oder auch innerhalb von Netzwerken auftreten, in denen Austauschbeziehungen zwischen mehreren Unternehmen realisiert werden (Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994; Ivens & Leischnig, 2015). So zeichnen sich erfolgreiche Geschäftsbeziehungen durch ein hohes Mass an gemeinsamer Planung, tiefgehende Interaktion und Kooperation, einem effektiven Informationsaustausch sowie eine hohe Konfliktlösungsfähigkeit aus (Claycomb & Frankwick, 2010; Dwyer et al., 1987; Heide & John, 1988). Auch sind die Akteure in einer engen Geschäftsbeziehung dazu bereit, spezifische Investitionen in die Aufrechterhaltung und Optimierung der Austauschbeziehung zu tätigen und sich in bestimmtem Masse dem Gegenüber anzupassen. Im Grundsatz zeichnen sich relationale Austauschbeziehungen dadurch aus, dass es sich um Interaktionsprozesse handelt, die ökonomische und langfristig ausgelegte Ziele verfolgen und eine investive Komponente beinhalten (Homburg & Werner, 1998).

2.1.2.4 Das Zusammenarbeitsverständnis in dieser Arbeit

Im Kontext dieser Arbeit wird die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im B-to-B-Geschäft nachfolgend definiert als Summe aller transaktionalen und relationalen Interaktionsprozesse zwischen einer nachfragenden und einer anbietenden Partei. Die Zusammenarbeit gliedert sich im Verständnis dieser Arbeit in eine strategische und eine operative Komponente. Die strategische Zusammenarbeit umfasst sämtliche Aktivitäten von Anbieter und Kunde, die auf den Aufbau und die Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung ausgerichtet sind. Die operative Zusammenarbeit beinhaltet alle Aktivitäten,

die mit der Anbahnung, Verhandlung und Abwicklung einer konkreten Markttransaktion im Sinne eines Leistungsaustausches, in Verbindung stehen. Diese Abgrenzung ist in Abbildung 4 dargestellt.

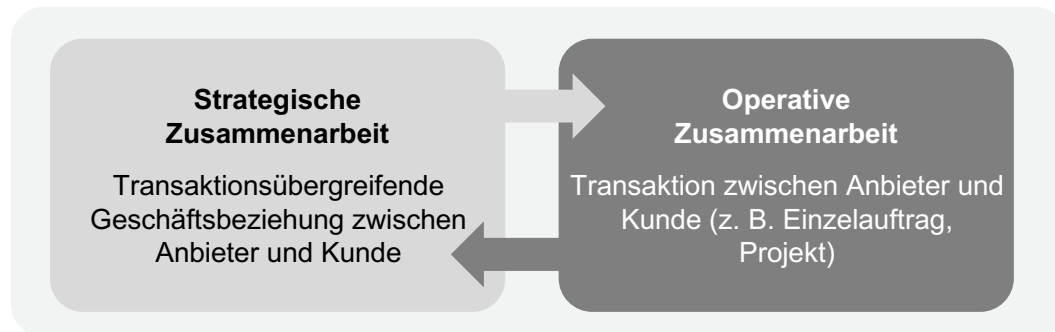


Abbildung 4: Zusammenwirken von strategischer und operativer Zusammenarbeit

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der operativen Zusammenarbeit, d. h. der transaktionalen Leistungsabwicklung, die von den interagierenden Parteien realisiert wird. Dahinter steht die These, dass sich positive Erfahrung in der operativen Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden auch auf der strategischen Ebene positiv auswirkt.

2.1.3 Definition von Zusammenarbeitsmodellen

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind bedarfsgerechte und differenzierte Formen der Zusammenarbeit erforderlich (Belz, 2016b). Dabei müssen Anbieter in der Lage sein, auf die sich ständig ändernden Anforderungen ihrer Kunden einzugehen und verschiedene Intensitätsgrade der Zusammenarbeit zu realisieren (Belz, Dannenberg, et al., 2016; Belz et al., 2021). Eine derartige differenzierte Zusammenarbeit steht im Gegensatz zu einer einheitlichen Kundenbearbeitung und Leistungsabwicklung, die Belz als sogenannte «Monoleistung» bezeichnet (Belz, Dannenberg, et al., 2016). Mithilfe von Zusammenarbeitsmodellen sollten Anbieter in der Lage sein, ungefähr 60-80% des für sie relevanten Markts abzudecken (Belz et al., 2021). Erste B-to-B-Unternehmen realisieren diesen Ansatz der differenzierten Zusammenarbeit bereits erfolgreich (vgl. Abschnitt 1.1.3), indem sie sogenannte «Customer Interaction Models», Interaktionsmodelle oder Zusammenarbeitsmodelle anbieten. Da die Interaktion im Rahmen dieser Arbeit als ein Teil der Zusammenarbeit verstanden wird und der Fokus auf der

Gestaltung der operativen Zusammenarbeit liegen soll, wird nachfolgend die Bezeichnung «Zusammenarbeitsmodelle»⁸ verwendet.

Belz (2015a) beschreibt Zusammenarbeitsmodelle als vordefinierte Formen der Kooperation, bei denen das Leistungsangebot des Anbieters optimal auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften der Kunden abgestimmt ist. Es gilt, Modelle für verschiedene Intensitätsgrade der Zusammenarbeit so zu definieren, dass sie weitgehend standardisiert erbracht werden können (Belz, 2015b). Die Gestaltungselemente der Zusammenarbeitsmodelle umfassen dabei die zuvor identifizierten Bestandteile Leistung, Prozess und Interaktion. Bei der Definition von Zusammenarbeitsmodellen sind die folgenden Prämissen zu beachten:

1. *Heterogenität*: Die definierten Zusammenarbeitsmodelle müssen sich in Bezug auf ihre Leistungsbestandteile sowie hinsichtlich der adressierten Kundenbedürfnisse deutlich voneinander unterscheiden.
2. *Profitabilität*: Jedes der Modelle muss für sich genommen rentabel sein. Das bedeutet, dass sämtliche Leistungen, die im Rahmen eines Zusammenarbeitsmodells erbracht werden, dem Kunden auch verrechnet werden können.
3. *Economies of Scale*: Um Skaleneffekte auszunutzen und eine effiziente Abwicklung sicherzustellen, weist jedes Zusammenarbeitsmodell ein hohes Mass an Standardisierung auf.
4. *Economies of Scope*: Durch die simultane Erbringung verschiedener Zusammenarbeitsmodelle sollen eine breitere Marktabdeckung erzielt und Verbundeffekte realisiert werden.
5. *Institutionalisierung*: Die Modelle sollten im Anbieterunternehmen etabliert und in der Zusammenarbeit mit Kunden im Tagesgeschäft umgesetzt und «gelebt» werden.

Ziel ist es, mittels der Zusammenarbeitsmodelle nachhaltige Vorteile für Anbieter und Kunden zu realisieren (Belz, 2015b). Es soll sichergestellt werden, dass beide Seiten eine höhere Wertschöpfung realisieren als dies ohne ihre Zusammenarbeit der Fall wäre (Ivens & Leischnig, 2015). Im Ergebnis bieten Anbieter ein Portfolio verschiedener Zusammenarbeitsmodelle, die von einer schlanken bis zu einer extensiven

⁸ Das hier definierte Zusammenarbeitsmodell unterscheidet sich von dem Verständnis für Zusammenarbeitsmodelle nach Gemünden (Fliess & Kleinaltenkamp, 2004). Dieser unterscheidet ein Delegations- und ein Zusammenarbeitsmodell als zwei konkurrierende Möglichkeiten, um eine effiziente Hersteller-Verwender-Transaktion im Kontext von Innovationen zu realisieren (S. 441 ff.).

Zusammenarbeit reichen (Belz, 2015). Auf diese Weise werden Anbieter in die Lage versetzt, unterschiedliche Kundenanforderungen abzudecken und gleichzeitig eine profitable Kundenbearbeitung zu realisieren. Gleichzeitig können Anbieter auf die Tatsache reagieren, dass die Bereitschaft für eine Zusammenarbeit kunden- oder auch auftragsbezogen variieren kann. Zusammenarbeitsmodelle bieten Anbietern damit die Möglichkeit, differenziert mit Kunden zusammenzuarbeiten und einen breiteren Kundenzugang für mehrere Situationen zu schaffen. Dies gelingt, wenn sie effektiv und effizient auf das veränderte Kundenverhalten im B-to-B-Geschäft eingehen, zielgerichtet neue Marktsegmente erschliessen und somit Wachstumspotenziale ausschöpfen.

2.2 Theoretische Bezugspunkte der Untersuchung

Im Rahmen dieser Arbeit sollen Antworten darauf gefunden werden, wie Anbieter die operative Zusammenarbeit mit ihren organisationalen Kunden auf verschiedene Beschaffungssituationen ausrichten und simultan differenzierte Formen der Zusammenarbeit realisieren können. Im Folgenden soll der skizzierte Untersuchungsgegenstand theoretisch fundiert werden, um die aus der Praxis stammende Problemstellung für die wissenschaftliche Auseinandersetzung zu systematisieren (Schanz, 1975). Auch ist eine saubere theoretische Verankerung unerlässlich, um einen handfesten Erkenntnisfortschritt zu erzielen und einen Beitrag zur wissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten (Tomczak, 1992).

Den Empfehlungen des im Rahmen der Erkenntnistheorie geforderten wissenschaftlichen Pluralismus folgend, werden mehrere ergänzende Theorien herangezogen, um den Sachverhalt der differenzierten Zusammenarbeit zu erklären (Homburg, 2007; Tomczak, 1992). Dieser Ansatz folgt der Leitidee, dass einzelne Theorien nicht in der Lage sind, die Komplexität von realitätsorientierten Problemstellungen in der Marketing- und Organisationsforschung gänzlich abzudecken, da sie nur auf bestimmte Teilbereiche fokussieren (Tomczak, 1992). Vielmehr sollten verschiedene, sich gegenseitig ergänzende Theorien *«als kritisch-konstruktive Ideenkonkurrenz organisiert (werden)»* (Tomczak, 1992, S. 81), um in der Realität beobachtete Sachverhalte besser zu erfassen und mögliche Zusammenhänge zu konkretisieren (Homburg, 2007; Müller-Hagedorn, 1983). Durch den Einbezug von komplementären Perspektiven sollen der Erklärungsbeitrag der Untersuchung gesteigert und ihr Gegenstand möglichst umfassend analysiert werden (Flick, 2011; Homburg, 2007). Dieser Forderung wird dadurch Rechnung getragen, dass vielfältige Anknüpfungspunkte aus der Literatur zugrunde gelegt werden, um ein vielschichtiges und mehrdimensionales Untersuchungsmodell zu entwickeln.

Für die im Rahmen dieser Studie aufgeworfene Fragestellung bieten die folgenden theoretischen Perspektiven wertvolle Anknüpfungspunkte:

- Mit der *Kontingenztheorie* (auch *situativer Ansatz* genannt) sollen die Einflussgrößen auf die Zusammenarbeit erklärt werden.
- Die *Transaktionskostentheorie* dient zur Erklärung verschiedener Zusammenarbeitsintensitäten.

Diese theoretischen Bezugspunkte sollen nachfolgend in ihren Grundzügen erläutert werden. Ausserdem wird ihr Erkenntnisbeitrag für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand konkretisiert.

2.2.1 Der situative Ansatz als Bezugspunkt

Als Ausgangspunkt für eine Annäherung an das Thema der differenzierten Zusammenarbeit wird in der vorliegenden Arbeit der situative Ansatz herangezogen. Auf diese Weise soll eine möglichst differenzierte und realitätsnahe Betrachtung angestrebt werden (Mockler, 1971; Staehle, 1976). Der situative Ansatz, auch als Kontingenztheorie oder im angelsächsischen Sprachraum als Contingency Approach bezeichnet, ist ein Konzept aus der modernen Organisationstheorie (Scherer & Beyer, 1998). Das Konzept stammt ursprünglich aus der Systemtheorie, einem Teilgebiet der Soziologie, und gehörte vor allem in den 1960er-Jahren zu den dominierenden Ansätzen der Management-Literatur (Kieser & Walgenbach, 2010; Zeithaml, Varadarajan, & Zeithaml, 1988). Der situative Ansatz hat für die Theoriebildung und Forschungsausrichtung innerhalb der Managementlehre eine grosse Bedeutung erlangt, da durch den Einbezug von situativen Einflussfaktoren realitätsorientierte Rahmenkonzepte entwickelt und auf diese Weise spezifische Handlungsempfehlungen mit hoher Praxisrelevanz abgeleitet werden können (Kieser & Walgenbach, 2010; Staehle, 1976). Er bietet damit eine Alternative zu anderen Ansätzen der Theoriebildung, bei denen die Suche nach universellen Prinzipien im Vordergrund steht (Kieser & Walgenbach, 2010; Zeithaml et al., 1988).

Die zentrale Leitidee des situativen Ansatzes besteht darin, dass es keine allgemeingültige Organisationsstruktur oder -form gibt, die in allen Situationen wirksam ist (Kieser & Kubicek, 1992). Vielmehr ist die Effizienz eines Unternehmens von situativen Rahmenbedingungen abhängig, also den spezifischen Umweltbedingungen und Umständen einer Organisation (Galbraith, 1973). Ziel ist es, den bestmöglichen Fit zwischen der

konkreten Situation und dem eigenen Unternehmen⁹ zu realisieren, um ein möglichst hohes Mass an Effizienz zu erreichen (Kieser & Ebers, 2019). Der Grad der Effizienz kann dabei variieren. Im Verständnis des situativen Ansatzes ist diese Variation jedoch nicht zufällig, sondern hängt davon ab, wie gut die formalen Strukturen eines Unternehmens auf den situativen Kontext ausgerichtet sind, in dem es sich bewegt (Zeithaml et al., 1988). Der Begriff der Effizienz wird im weitesten Sinne als Anpassung der Organisation oder als ihr «Überleben» (bzw. Fortbestehen) verstanden (Staehle, 1977).

Da die Handlung auf die spezifische Situation auszurichten ist, in welcher sich die jeweiligen Unternehmen befinden, wird die Aussagekraft von allgemeinen Handlungsempfehlungen relativiert (Kieser & Kubicek, 1992; Tomczak, 1992). Vielmehr geht es darum, diejenigen Handlungsalternativen zu identifizieren, welche in einer bestimmten Situation erfolgreicher sind als andere (Staehle, 1976). Im Grunde zielt der situative Ansatz darauf ab, Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen zu erkennen und diese durch Unterschiede in deren Kontext (Situation) zu erklären (Kieser & Ebers, 2019). Das vorgestellte Konzept ist nicht nur für die Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur hilfreich, sondern findet weitläufige Anwendung in der Marketingforschung. Auch für die vorliegende Untersuchung bietet der situative Ansatz wertvolle Bezugspunkte. Nachfolgend sollen die zentralen Elemente des situativen Ansatzes erläutert werden und auf den Kontext dieser Studie übertragen werden:

1. *Kontextfaktoren:* Diese stellen grundsätzlich alle potenziellen Einflussfaktoren dar, welche von innen oder aussen auf die Organisation wirken (Becker & Homburg, 1999). Sie liegen typischerweise ausserhalb des Einflussbereichs der Organisation bzw. des Managements (Kieser & Ebers, 2019). Die Summe der relevanten Kontextfaktoren bildet dabei die spezifische Situation. Zunächst geht es darum, die relevanten Kontextfaktoren (auch als situative Variablen oder multivariate Kontingenzfaktoren bezeichnet) zu identifizieren. Da es allerdings nicht darum geht, das passende Vorgehen für jede einzelne Situation festzulegen, sondern wiederkehrende Muster und Strukturen zu erkennen, gilt es, die Kontextfaktoren so zu gruppieren, dass verschiedene Situationen klar voneinander abgegrenzt werden können (Zeithaml et al., 1988). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden

⁹ Zeithaml et al. (1988) verstehen Unternehmen als problem facing entities und gleichzeitig als problem solving entities, welche kontextspezifische Such-, Lern- und Entscheidungsfindungs-Prozesse entwickeln, um ein zufriedenstellendes Mass an Effizienz zu erzielen (S. 39).

diejenigen Grössen als Kontextfaktoren betrachtet, welche das Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden in einer bestimmten Beschaffungssituation beeinflussen. Darunter werden sämtliche Erwartungen des Kunden an die Zusammenarbeit mit einem Anbieter subsummiert.

2. *Reaktionsvariablen:* Auf Grundlage der identifizierten Situationen wird die «effektivste Antwort» für jeden Kontext festgelegt. Diese bezeichnet die Massnahmen, die seitens des Unternehmens oder des Managements ergriffen werden, um die Organisation auf die spezifische Situation auszurichten (Zeithaml et al., 1988). Die Vorgehensweise wird in den formalen Strukturen der Organisation, dem Führungsverhalten von Managern oder der allgemeinen strategischen Ausrichtung des Unternehmens konkretisiert (Preisendörfer, 2008; Tosi, Aldag, & Storey, 1973). Im Rahmen dieser Arbeit geht es darum, adäquate Zusammenarbeitsformen (=Zusammenarbeitsmodelle) für unterschiedliche Beschaffungssituationen zu gestalten. In einigen Untersuchungen wird der situative Ansatz dahingehend erweitert, dass neben den formalen Strukturen der Organisation auch das Verhalten des Managements und von Mitarbeitenden betrachtet wird (Zeithaml et al., 1988). Diese Betrachtungsebene wird an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt, da Zusammenarbeit im Rahmen dieser Analyse auf interorganisationaler und nicht auf interpersoneller Ebene betrachtet wird.
3. *Erfolgsvariablen:* Die Erfolgsvariablen bezeichnen die Grössen, die herangezogen werden, um die Effizienz der Organisationsstruktur in einem spezifischen Kontext zu bewerten. Mit ihrer Hilfe kann der Fit alternativer Strukturen evaluiert werden (Zeithaml et al., 1988). Dabei wird im situativen Ansatz angenommen, dass die Effizienz der Organisation maximiert werden soll (Donaldson, 2001; Jensen, 2004; Kieser & Walgenbach, 2010). Im Kontext der differenzierten Zusammenarbeit wird der Fit eines Zusammenarbeitsmodells dadurch bewertet, wie gut es an die spezifische Beschaffungssituation angepasst ist.

In Abbildung 5 wird der im Rahmen dieser Untersuchung betrachtete Zusammenhang dargestellt. Je besser es Anbietern gelingt, die Form der Zusammenarbeit auf die spezifische Beschaffungssituation ihrer Kunden auszurichten, desto erfolgreicher ist die Zusammenarbeit. Geht man noch einen Schritt weiter, bedeutet dies, dass die Anbieter erfolgreicher sind, denen es besser gelingt, die relevanten Beschaffungssituationen ihrer Kunden bzw. ihres Markts durch multiple Zusammenarbeitsmodelle abzudecken.

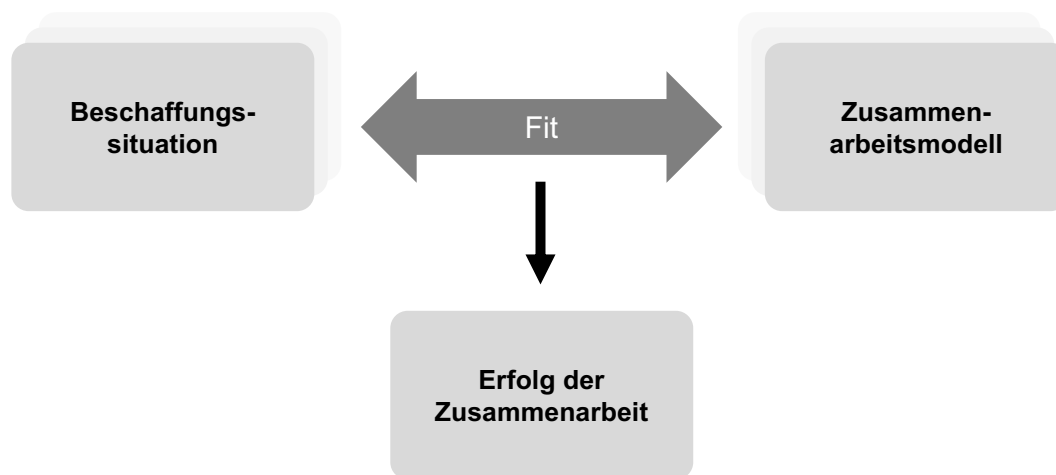


Abbildung 5: Bezugsrahmen der differenzierten Zusammenarbeit (Quelle: in Anlehnung an Donaldson, 2001)

Trotz seiner weitverbreiteten Anwendung wird der situative Ansatz stark kritisiert. Der häufigste Kritikpunkt besteht in seinen methodischen Mängeln, da in empirischen Studien typischerweise nicht alle Situations- und Strukturmerkmale in ihrer Gänze erfasst werden (Kieser & Walgenbach, 2010). Eine empirische Überprüfung von kausalen Zusammenhängen ist auf dieser Grundlage nicht möglich (Tosi et al., 1973; Jensen, 2004). Weiterhin wird die Aussagekraft der empirischen Ergebnisse angezweifelt, welche aufgrund der kleinen Stichprobengrößen für die differenzierte Betrachtung von Situationen erforderlich ist (Kieser & Walgenbach, 2010). Auch wird die grundlegende Annahme hinterfragt, dass der Kontext die Organisationsstruktur determiniert, da Unternehmen die Situation in einem gewissen Grad verändern können (Schmitz, 2005).¹⁰

Auch wenn der situative Ansatz in der Organisationsforschung in der Zwischenzeit an Bedeutung verloren hat, bietet er wertvolle Anknüpfungspunkte für die Marketingforschung und wird häufig als theoretischer Bezugsrahmen für empirische Studien verwendet (Kieser & Ebers, 2019). Im Rahmen dieser Untersuchung wird der situative Ansatz als übergeordneter Bezugsrahmen herangezogen, um die Gestaltung von Zusammenarbeitsmodellen im Kontext verschiedener Beschaffungssituationen zu untersuchen. Der situative Ansatz ist gemäss Raffée (1989) nur dann aussagekräftig, wenn er mit anderen Ansätzen kombiniert wird, die einen stärkeren inhaltlichen Erklärungsbeitrag zum betrachteten Untersuchungsgegenstand leisten können. Aus diesem Grund wird in dieser Studie zusätzlich die Transaktionskostentheorie herangezogen.

¹⁰ Für weitere Ausführungen zur Kritik am situativen Ansatz sei an dieser Stelle auf Kieser und Ebers (2019) sowie Preisendörfer (2008) verwiesen.

2.2.2 Die Transaktionskostentheorie als Bezugspunkt

Einen weiteren Bezugspunkt aus der wissenschaftlichen Literatur stellt die mikroökonomisch fundierte Transaktionskostentheorie dar. In ihrem Rahmen werden die Bedingungen betrachtet, die zur Entstehung und Erhaltung von Geschäftsbeziehungen führen. Die Theorie soll im Folgenden in ihren Grundzügen erläutert werden. Anschliessend wird ausgeführt, welchen Beitrag eine Transaktionskostenbetrachtung zur Erklärung des Phänomens der differenzierten Zusammenarbeit leisten kann.

Die grundlegende Einheit der Transaktionskostentheorie stellt die Transaktion dar (Williamson, 1985). Unter einer Transaktion ist in der Regel jedoch *«nicht der Gütertausch selbst, sondern die ihm logisch und zeitlich vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten [zu verstehen]»* (Williamson, 1985, S. 53). Transaktionskosten sind in diesem Kontext diejenigen Kosten, die mit der Bestimmung, dem Transfer und der Einforderung von Verfügungsrechten verbunden sind (Tietzel, 1981). Es können fünf verschiedene Arten von Transaktionskosten unterschieden werden (Tietzel, 1981):

1. *Anbahnungskosten*, die bei der Suche eines Transaktionspartners auftreten.
2. *Vereinbarungskosten*, die im Zuge von Vertragsverhandlungen und -abschlüssen entstehen.
3. *Abwicklungskosten*, die im Rahmen der Austauschbeziehung anfallen.
4. *Kontrollkosten*, die auftreten, um die Erfüllung eines Vertrags zu prüfen.
5. *Anpassungskosten*, die nach Auflösung des Austauschverhältnisses oder für nachträgliche vertragliche Änderungen entstehen.

Transaktionskosten werden einerseits durch das Zusammenwirken von Verhaltensannahmen und andererseits durch die Charakteristika der Transaktion beeinflusst. Bei den drei Verhaltensannahmen handelt es sich um beschränkte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität (Williamson, 1985). Die Transaktion wird charakterisiert durch Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit der Transaktion, strategische Bedeutung der Transaktion und rechtliche, soziokulturelle und technologische Rahmenbedingungen (Ouchi, 1980; Picot & Dietl, 1990; Williamson, 1971). Diese unterschiedlichen Merkmale einer Transaktion beeinflussen die Höhe der Transaktionskosten.

Das Markt-Hierarchie-Paradigma stellt in der Transaktionskostentheorie einen zentralen mikroanalytischen Bezugsrahmen zur Systematisierung, Erklärung und Bewältigung von Transaktionsproblemen dar (Picot & Dietl, 1990; Williamson, 1975). Dabei werden in Abhängigkeit von den Ausprägungen der Transaktionsmerkmale verschiedene

Organisationsformen empfohlen: Markt und Hierarchie gelten als Endpunkte eines Kontinuums. Dazwischen liegen verschiedene Hybridformen. In Verbindung mit den Verhaltensannahmen führen zunehmende Spezifität und (Verhaltens-)Unsicherheit zu steigenden Transaktionskosten, sodass hierarchische im Vergleich zu marktlichen Koordinationsformen effizienter werden (Williamson, 1985). Die hybride Koordinationsform, die bei mittlerer Höhe der Transaktionskosten ausgebildet wird, führt bereits dazu, dass es zu einem Marktversagen kommt und andere Koordinationsformen gewählt werden, wie beispielsweise eine Geschäftsbeziehung. In dieser Koordinationsform regeln relationale Verträge die Austauschbeziehung der Akteure (Fischer, 1994).

Die Transaktionskostentheorie bietet wertvolle Anknüpfungspunkte für die vorliegende Untersuchung. Das zuvor skizzierte Markt-Hierarchie-Paradigma lässt sich gut auf den Untersuchungsgegenstand der differenzierten Zusammenarbeitsmodelle übertragen: Eine schlanke Zusammenarbeit stellt eine marktliche Koordinationsform dar, die ausschliesslich über den Preis reguliert wird. Steigen die Transaktionskosten durch zunehmende Komplexität, Dynamik und Unsicherheit oder nimmt die Austauschbeziehung an Spezifität zu, führt dies zu Marktversagen. Die Koordinationsform wechselt von einem Marktaustausch zu einer hybriden, eher relational geprägten Form, die als primär extensive Form der Zusammenarbeit verstanden werden kann. Die Kontextgrössen der Transaktion – Unsicherheit, Spezifität, Häufigkeit der Transaktion und ihre strategische Bedeutsamkeit – beeinflussen, welche Form der Austauschbeziehung je nach Situation gewählt wird. Entsprechend liefern sie Ansatzpunkte, um zu erklären, warum in welchem Kontext eine bestimmte Form der Zusammenarbeit gewählt wird.

2.2.3 Kritische Würdigung der theoretischen Bezugspunkte

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Theorien dargestellt, die im Kontext dieser Arbeit als Bezugspunkte herangezogen und mit dem vorliegenden Forschungsvorhaben in Bezug gesetzt werden. Nachfolgend soll der Beitrag des situativen Ansatzes sowie der Transaktionskostentheorie zusammenfassend gewürdigt werden.

Die gewählten theoretischen Bezugspunkte ermöglichen eine theoriegeleitete Systematisierung des Untersuchungsgegenstandes. Die vorliegende Arbeit betrachtet differenzierte Zusammenarbeitsformen zwischen organisationalen Kunden und Anbietern im B-to-B-Geschäft. Die Organisationstheorie stellt den generellen Bezugsrahmen der Untersuchung dar. Dem Grundgedanken der Systemtheorie folgend, werden Organisationen als offene Systeme verstanden (Fischer, 1994), welche in ständiger Interaktion mit der sie umgebenden Umwelt stehen. Diese Interaktion findet im vorliegenden Kontext in

Form der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbieterunternehmen im Rahmen von Austauschprozessen statt. Die Aufgabe des Anbieters ist es, das Beschaffungsverhalten der Nachfrager zu erfassen und die angebotene Form der Zusammenarbeit angemessen auf dieses auszurichten.

Anhand des situativen Ansatzes wurde aufgezeigt, dass die effizienteste Form der Zusammenarbeit in verschiedenen Beschaffungssituationen unterschiedlich aussehen kann. Dieser Logik folgend, werden Beschaffungssituationen im vorliegenden Kontext als die Summe der relevanten Kontextfaktoren verstanden, welche das Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden situativ beeinflussen. Ausgehend von der Prämisse des determinierenden Charakters der externen Faktoren, geht es im Rahmen dieser Arbeit einerseits darum, die relevanten Faktoren zu identifizieren, welche die Unterschiede in der Form der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im Wesentlichen beeinflussen. Andererseits ist auch die situative Ausrichtung der Zusammenarbeitsform zentraler Gegenstand der Untersuchung. Diese wird durch die Gestaltung unterschiedlicher Zusammenarbeitsmodelle anhand der drei Dimensionen Leistung, Prozess und Interaktion konkretisiert. So sollen differenzierte Erkenntnisse für die Ausgestaltung von Zusammenarbeitsmodellen gewonnen werden, die in der jeweiligen Beschaffungssituation besonders erfolgreich sind. Die Transaktionskostentheorie leistet einen wertvollen Beitrag, da sie erklärt, wie verschiedene Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie zustande kommen (Thompson, 1967). Sie gibt Anhaltspunkte für die Bedingungen, unter welchen bestimmte Transaktionsformen angebracht sind, und zeigt auf, dass sich diese Formen hinsichtlich der Intensität der Zusammenarbeit unterscheiden. Auch werden auf Grundlage der Transaktionskostentheorie konkrete situative Faktoren (z. B. Dynamik, Komplexität, Wichtigkeit, etc.) abgeleitet, welche einen Einfluss auf die Form der Zusammenarbeit haben.

Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt, wird für die wissenschaftliche Durchdringung von komplexen Sachverhalten der Einbezug verschiedener Theorien empfohlen, da jede Theorie lediglich einzelne Facetten betrachtet (Kieser & Walgenbach, 2010). Dieser Anforderung wurde durch den Einbezug von zwei theoretischen Bezugspunkten Rechnung getragen. In der wissenschaftlichen Forschung wird es mitunter als problematisch angesehen, nicht vereinbare theoretische Perspektiven zu integrieren. Allerdings stellt diese Vorgehensweise den einzigen gangbaren Weg dar, um komplexe Sachverhalte besser zu durchdringen (Kieser & Walgenbach, 2003). Die im Rahmen dieser Arbeit gewählten

Bezugspunkte können als komplementär¹¹ betrachtet werden und werden integrierend genutzt. Sie bieten wertvolle Anknüpfungspunkte für die grundlegenden Wirkungszusammenhänge sowie die Konzeptualisierung des Untersuchungsgegenstandes.

2.3 Forschungsdesign der Arbeit und methodisches Vorgehen

Wissenschaftliche Forschung verfolgt den grundsätzlichen Anspruch, Erkenntnisfortschritte zu erzielen (Tomczak, 1992; Ulrich, 1982). Ausgehend von diesem Verständnis, sollen im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens neue Erkenntnisse in der Marketingforschung gewonnen werden. Konkret besteht das angestrebte Ziel der Arbeit darin, Handlungsanleitungen für die Gestaltung und Realisierung von differenzierten Zusammenarbeitsformen im B-to-B-Geschäft zu entwickeln. Nachfolgend sollen das Forschungsverständnis, das Vorgehen sowie der Methodenmix der vorliegenden Untersuchung dargelegt werden.

2.3.1 Methodologisches Grundverständnis und Methodenwahl

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet ein in der Praxis beobachtbares Problem (vgl. Abschnitt 1.1). Somit folgt das Forschungsvorhaben einem anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis. Da im Rahmen dieser Arbeit konkrete Handlungsanleitungen entwickelt werden sollen, lässt sich die Untersuchung ausserdem der realitätsorientierten Forschung zuordnen (Tomczak, 1992; Ulrich, 1982). Dabei werden praxisrelevante Problemstellungen aufgegriffen und durch einen theoriegeleiteten Empirismus beschrieben, erklärt und gelöst (Ulrich, 1982).

Da es sich bei der differenzierten Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft um ein hochkomplexes Phänomen handelt, lässt es sich nicht vollständig beschreiben und beherrschen. Hinzu kommt, dass der Untersuchungsgegenstand bis auf vereinzelte Anknüpfungspunkte bislang weitgehend unerforscht ist. Im Rahmen des Forschungsvorhabens geht es also nicht nur darum, die komplexen Zusammenhänge empirisch zu überprüfen, sondern diese auch zu verstehen und zu interpretieren (Raffée, 1984). Aus diesem Grund liegt die Zielsetzung der Untersuchung auf der Exploration von grundlegenden Zusammenhängen und der anschliessenden Theoriebildung (Raffée, 1984). Ein exploratives Vorgehen ist zielführend, um die Zusammenhänge des Phänomens zu systematisieren.

¹¹ Auf diese Weise soll ein Trade-off zwischen den Stärken und Schwächen der jeweiligen theoretischen Forschungsansätze erzielt werden, um den Erklärungsgehalt der Untersuchung zu erhöhen (Cannon, 1992; Möller & Wilson, 1988).

Es eignet sich zudem, um neuartige Themen zu analysieren und auf dieser Grundlage neue Theorien zu bilden (Eisenhardt, 1989, 2019; Kuss, 2013).

Methodenmix

Um zu anwendbaren und ergiebigen Ergebnissen zu gelangen, ist der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes Rechnung zu tragen. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Auswahl der Methoden. Die Anwendung von quantitativen Methoden ist im Kontext dieser Arbeit nicht zielführend, da sie die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes zu stark vereinfachen würden. Aus diesem Grund werden vorwiegend qualitative Methoden angewendet. Um die Facetten differenzierter Zusammenarbeit möglichst umfassend abzubilden und die leitenden Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.3) zu beantworten, folgt die Untersuchung einem empirisch-induktiven Forschungsansatz (Bonoma, 1985). Ausserdem wird eine methodische Triangulation durch Kombination verschiedener qualitativer Methoden angestrebt (Bonoma, 1985). Zur Systematisierung und Vertiefung des Untersuchungsgegenstands kommen folgende explorative und qualitative Methoden zum Einsatz:

- Expertengespräche
- Workshop
- Fallstudien

Durch den gewählten Methodenmix wird den Forderungen nach Managementrelevanz (Relevance) und empirischer Strenge (Rigor) Rechnung getragen (Flick, 2011; Quintão, Andrade, & Almeida, 2020). Das gewählte Vorgehen adressiert das identifizierte Problem aus der Praxis sowie den Lücken in der bestehenden Forschung heraus (Varadarajan, 2003; Vermeulen, 2005). Im nächsten Abschnitt wird der Forschungsprozess einschliesslich der gewählten Methoden vertieft.

2.3.2 Der Forschungsprozess im Überblick

Zur Erreichung des anvisierten Forschungsziels wird ein mehrstufiger Forschungsprozess gewählt (siehe Abbildung 6). Dieser lässt sich grob in drei Phasen einteilen:

1. *Explorative Vorstudie*: Identifikation relevanter Themenfelder
2. *Konzeptualisierung*: Entwicklung eines Untersuchungsrahmens
3. *Qualitative Hauptstudie*: Empirische Konkretisierung der Untersuchung

In jeder Phase werden aufeinander aufbauende Teilziele verfolgt, an welche mit unterschiedlichen Forschungsmethoden herangegangen wird. Aufgrund der explorativen und induktiven Herangehensweise sowie der gewählten Methoden werden die Phasen nicht sequenziell, sondern iterativ durchlaufen (Tomczak, 1992). Nachfolgend soll der Forschungsprozess in seinen Einzelheiten beschrieben werden.

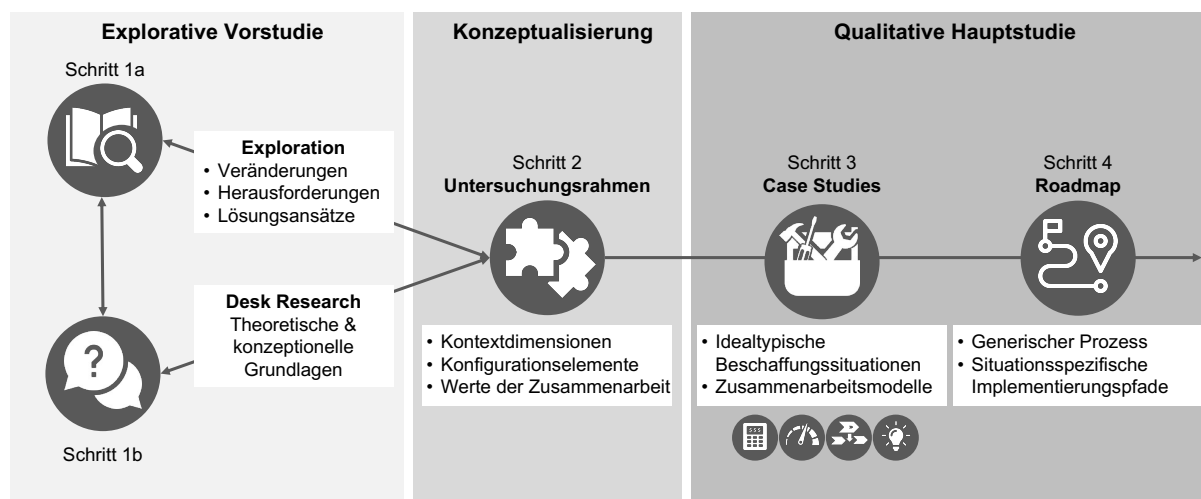


Abbildung 6: Der Forschungsprozess im Überblick

2.3.2.1 Explorative Vorstudie zur Identifikation relevanter Themenfelder

Um die Relevanz differenzierter Zusammenarbeit im B-to-B-Kontext zu untermauern, wurde eine explorative Vorstudie durchgeführt. Dazu wurden Expertengespräche mit Vertriebsverantwortlichen und Geschäftsführungsmitgliedern geführt. Als Experten gelten Personen, die über besonderes Wissen und/oder ausgewiesene Erfahrung in einem Fachgebiet verfügen (Flick, 2011; Gläser & Laudel, 2010). Bei der Auswahl wurden Interviewpartner bevorzugt, die das gesamte Leistungsportfolio sowie alle Kundensegmente ihres jeweiligen Unternehmens überblicken und somit die Notwendigkeit von situationsadäquaten Zusammenarbeitsformen beurteilen können. Auch wenn die methodische Zuverlässigkeit von Expertengesprächen teilweise kritisiert wird (Reibstein, Day, & Wind, 2009; Shrivastava, 1987), haben sie sich bewährt, um gehaltvolle

Einblicke in einen wissenschaftlich wenig erschlossenen Untersuchungsgegenstand zu gewinnen und Wissenslücken zu schliessen (Aghamoukjan, Buber, & Meyer, 2009; Jaeger & Reinecke, 2009; Liebold & Trinczek, 2009).

Datenerhebung

Die Expertengespräche wurden in Form von halbstrukturierten, problemzentrierten Interviews durchgeführt (Flick, 2011; Gläser & Laudel, 2010). Je nach Verfügbarkeit der Interviewpartner fanden die Gespräche persönlich, telefonisch oder per Videokonferenz statt. Zur Vorbereitung wurde den Experten eine Projektskizze mit einer Einführung in das Forschungsvorhaben und den Leitfragen für das Gespräch zugesendet. Die insgesamt zwölf Interviews erfolgten im Zeitraum von Januar 2018 bis Mai 2020. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug ca. 60 Minuten (Minimum: 47 Minuten; Maximum: 90 Minuten). Eine Übersicht der befragten Experten findet sich in Anhang 1.1. Zur Strukturierung der Expertengespräche diente eine Interviewleitfaden (vgl. Anhang 1.2) geführt. Die Leitfragen zielten darauf ab, die Sichtweise der Experten in Bezug auf drei Themenfelder abzufragen: (1) Welche Veränderungen sie im Beschaffungsverhalten ihrer Kunden wahrnehmen, (2) vor welche Herausforderungen sie diese Veränderungen in der Kundenbearbeitung stellen und (3) welche Lösungsansätze sie verfolgen, um auf die Veränderungen zu reagieren. Ausserdem wurden sie dazu aufgefordert, weitere nicht adressierte Themenfelder zu benennen, die in diesem Zusammenhang aus ihrer Sicht relevant sein könnten. Die Gespräche wurden aufgenommen und anschliessend für die Auswertung transkribiert. Zusätzlich wurden von den Interviewpartnern bereitgestellte Unterlagen (z. B. Unternehmenspräsentationen, Verkaufs- und Schulungs-Unterlagen) in der qualitativen Hauptstudie ebenfalls situativ in die Auswertung einbezogen.

Datenauswertung

Ziel der Datenauswertung war es, relevante Themen im Kontext differenzierter Zusammenarbeit aus Anbietersicht zu identifizieren. Die Expertengespräche wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2015). Dabei handelt es sich um eine Analysemethode für qualitative Textdaten, die aus der empirischen Sozialforschung stammt (Mayring, 2015). Das Ziel besteht in der Systematisierung von unstrukturierten Textinhalten, um darin enthaltene manifeste und latente Inhalte zu identifizieren und induktiv Kategorien zu bilden (Jaeger & Reinecke, 2009; Mayring, 2015). Dabei geht es nicht darum, quantitative Zusammenhänge in der Datengrundlage zu entdecken, sondern vielmehr steht die Interpretation von Texten im Mittelpunkt (Mayring, 2015). Als Textgrundlage dienten die Transkripte der Expertengespräche.

Die Auswertung erfolgte sequenziell in mehreren Analysezyklen (Mayring & Fenzl, 2019) und orientierte sich an dem von Mayring (2015) vorgeschlagenen Vorgehen für zusammenfassende qualitative Inhaltsanalysen (1. Paraphrasieren, 2. Generalisieren, 3. Reduktion). Einen groben Orientierungsrahmen für die Untersuchung boten die Leitfragen aus dem Interviewleitfaden. Allerdings wurde bewusst auf eine vorgängige Festlegung von Strukturierungsdimensionen verzichtet, um einer vorschnellen Eingrenzung auf bestimmte Konstrukte vorzubeugen. Auf diese Weise sollen eine offene Herangehensweise an das Datenmaterial sichergestellt und die Themen zum Vorschein gebracht werden, die aus Expertensicht relevant sind (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020). Wie in der Literatur empfohlen, wurden einzelfallbezogene und fallübergreifende Analysen iterativ kombiniert (Eisenhardt, 1989; Miles et al., 2020). Im ersten Schritt wurde jedes Expertengespräch einzeln ausgewertet, um ein vertieftes Verständnis für die Sichtweise der einzelnen Fachleute zu erhalten. Anschliessend wurden die Interviews verglichen, um gemeinsame Themen und relevante Aspekte zu identifizieren, die mehrfach genannt wurden.

Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse konnten die Ausrichtung der Studie geschärft und der Untersuchungsgegenstand weiter eingegrenzt werden. Die Ergebnisse aus den explorativen Expertengesprächen werden in Kapitel 3 vertieft.

2.3.2.2 Entwicklung eines Rahmenmodells

Um eine zielgerichtete und effiziente Durchführung der qualitativen Hauptstudie sicherzustellen, wurde auf Basis der Literaturanalyse und der zuvor gewonnenen Erkenntnissen ein konzeptioneller A-Priori-Untersuchungsrahmen entwickelt (Miles et al., 2020). Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, um der hohen Komplexität des Sachverhalts gerecht zu werden, den Untersuchungsgegenstand stärker einzugrenzen und das Abschweifen auf Nebenschauplätze in der qualitativen Hauptstudie zu minimieren (Miles, Hubermann, & Saldaña, 2020). Das entwickelte Framework stellt den Orientierungsrahmen für die empirische Untersuchung in der dritten Forschungsphase dar und bietet die Grundlage, um die Inputs aus der Praxis zu systematisieren. Auch zielt es darauf ab, die relevanten Dimensionen des Untersuchungsgegenstandes zu erarbeiten sowie die begrifflichen und gedanklichen Grundlagen zur Erklärung zu schaffen (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass der Forschungsprozess (inkl. Fallauswahl, Datenerhebung und -analyse) optimal ausgerichtet und zielgerichtet gesteuert werden kann (Hildebrandt, 2008; Homburg & Giering, 1996).

Konzeptualisierung des Untersuchungsrahmens

Die im Rahmen der Explorationsphase identifizierten Elemente der differenzierten Zusammenarbeit wurden in einem vorläufigen Rahmenmodell (vgl. Abbildung 27) strukturiert und grafisch aufbereitet (Miles, Huberman, & Saldana, 2020). Der daraus resultierende Untersuchungsrahmen wurde wiederholt mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis diskutiert¹². Die Anregungen aus den Gesprächen wurden auf ihre Schlüssigkeit überprüft und in den Untersuchungsrahmen integriert, wenn sie einen weiterführenden Erkenntnisbeitrag darstellten.

Validierung des Untersuchungsrahmens

Für eine erste Validierung des entwickelten Untersuchungsrahmens wurde ein Workshop mit Einkaufs- und Vertriebsverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt¹³ (Yin 2018). Dabei sollten die Teilnehmenden in interdisziplinären Teams Lösungen für unterschiedliche Ausgangsszenarien erarbeiten und folgende Aspekte konkretisieren:

- *Voraussetzung der Zusammenarbeit*: Spezifizierung der Ziele, die aus Sicht der Kunden und aus Sicht der Anbieter durch die Zusammenarbeit verfolgt werden.
- *Gestaltung der Zusammenarbeit*: Konkretisierung möglicher Konfigurationselemente für situationsspezifische Zusammenarbeitsmodelle anhand der drei Gestaltungsdimensionen Leistung, Prozess und Interaktion.
- *Erfolg der Zusammenarbeit*: Sammlung der Erfolgsgrößen, welche aus Kunden- und Anbietersicht herangezogen werden, um die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit zu bewerten und eine Win-win-Situation für beide Parteien zu erzielen.

Durch das Vorgehen konnten Einkaufs- und Verkaufssicht kombiniert werden. Darüber hinaus wurde die Perspektive der Einkäufer verstärkt dadurch einbezogen, dass diese im Anschluss an die Veranstaltung Transferaufgaben zur Anwendung differenzierter Zusammenarbeitsformen bearbeitet konnten. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden einerseits zur Weiterentwicklung des A-Priori-Untersuchungsrahmens und andererseits in die

¹² Eine vollständige Liste befindet sich im Anhang.

¹³ Der Workshop fand am 20. November 2019 im Rahmen der Veranstaltung «Einkauf trifft Verkauf» statt, bei welcher die Teilnehmenden aus den Intensivseminaren «Einkaufsleiter» und «Verkaufsmanagement» miteinander in den Dialog treten.

Konfiguration der einzelnen Zusammenarbeitsmodelle (siehe Abschnitt 5.3) einbezogen.

Iterative Schärfung des Untersuchungsrahmens

Anders als im klassischen deduktiven Forschungsprozess ist der endgültige Untersuchungsrahmen in der Fallstudienforschung das Ergebnis und nicht der Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens (Eisenhardt, 1989; Homburg & Giering, 1996; Miles, Huberman, & Saldaña, 2020; Yin, 2018). Um einer verfrühten theoretischen Eingrenzung vorzubeugen, wurde der Untersuchungsrahmen laufend verfeinert, indem empirisch gewonnene Erkenntnisse kontinuierlich aufgegriffen und durch Literaturrecherche vertieft wurden, bis eine theoretische Sättigung erreicht wurde (Eisenhardt, 1989). Mit diesem iterativen Vorgehen wurde der Untersuchungsrahmen laufend geschärft. Dadurch konnte die geforderte theoretische Flexibilität sichergestellt werden, um das verfrühte Verwerfen von nicht offensichtlichen theoretischen Konstrukten zu verhindern (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018).

2.3.2.3 Empirische, fallstudiengestützte Typologisierung

Ausgehend von dem entwickelten Untersuchungsrahmen, wurden Fallstudien durchgeführt, um Gestaltungsempfehlungen für die Konfiguration von situationsspezifischen Zusammenarbeitsmodellen im B-to-B-Geschäft auszuarbeiten. Diese Methode wurde gewählt, da sich die Fallstudienforschung sehr gut für die theoretische Erschließung von neuartigen und wissenschaftlich bislang wenig erschlossenen Themen eignet (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981, 2018). Dabei wurden folgende Ziele angestrebt: Zunächst sollten typische Käufersituationen identifiziert werden, mit denen Anbieter im B-to-B-Geschäft konfrontiert sind, um eine Typologie von Beschaffungssituationen zu entwickeln. Auf dieser Grundlage sollten anschliessend die in der jeweiligen Beschaffungssituation realisierten Zusammenarbeitsformen konkretisiert werden. Das abschliessende Ziel bestand darin, zu systematisieren, wann aus Anbieter- und Kundensicht eine Win-win-Situation in der Zusammenarbeit erreicht ist. Im Rahmen dieser Arbeit fand keine empirische Überprüfung der tatsächlichen Gleichgewichtigkeit dieser Wertedimensionen statt. Vielmehr ging es darum, die relevanten Einflussgrössen zur Einstufung von Werten separat für Kunden und Werten für Anbieter zu identifizieren, die zu einem von beiden Seiten «wahrgenommenen Gleichgewicht» führen.

Fallstudiendesign

Zu diesem Zweck wurde ein eingebettetes Mehrfachfallstudiendesign gewählt (Yin, 2018). Der Vergleich von mehreren Fallstudien, d. h. multiplen Analyseeinheiten, führt in der Regel zu generalisierbareren, robusteren und schlankeren theoretischen Konzepten als Einzelfallstudien (Eisenhardt & Graebner, 2007). Durch das eingebettete Design konnten mehrere Analyseebenen gleichzeitig betrachtet werden. Dadurch konnte die Reichhaltigkeit und Genauigkeit des Konzepts gesteigert werden (Yin, 2018). Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung betrachteten Analyseebenen sind einerseits die Transaktion zwischen Anbieter und Kunden und andererseits die übergeordnete Perspektive des Anbieterunternehmens, welches die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit parallel realisiert.

Fallauswahl

Das Ziel der Fallauswahl bestand darin, Unternehmen zu wählen, die – formal oder informal – bereits auf unterschiedliche Art und Weise mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Dabei sollte es sich um Fallunternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Geschäftsfeldern handeln, um zu generalisierbaren Erkenntnissen für das B-to-B-Geschäft zu gelangen. Auch wenn es sich um ein dyadisches Phänomen handelt, wurden ausschliesslich Anbieterunternehmen betrachtet. Auf diese Weise sollte die klare Positionierung dieser Untersuchung auf die Anbieterperspektive untermauert werden. Gleichzeitig konnte dadurch ein effizientes Vorgehen im Forschungsprozess sichergestellt werden.

Für die Selektion der potenziellen Fallunternehmen wurden drei K.O.-Kriterien festgelegt: Erstens musste es sich um Unternehmen handeln, die mit Geschäftskunden zusammenarbeiten. Unternehmen, deren Aktivitäten sowohl im B-to-B- als auch im B-to-C-Geschäft liegen, wurden nicht ausgeschlossen, solange eine klare Trennung von Geschäfts- und Privatkundenbereich möglich war. Allerdings wurde die Zusammenarbeit mit B-to-C-Kunden nicht in die Untersuchung einbezogen. Zweitens sollten die Unternehmen ihre Leistungen direkt und nicht über Absatzmittler vertreiben, um sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit tatsächlich zwischen Anbieter und Kunden stattfindet. Drittens sollte es sich um Unternehmen handeln, die in den DACH-Ländern agieren.

Anschliessend wurden die potenziellen Fallunternehmen weiter eingegrenzt. Unter der Annahme, dass sich die Einführung differenzierter Zusammenarbeitsmodelle nur für Unternehmen eignet, die ein in ihrer Geschäftstätigkeit ein gewisses Mass an

Komplexität bewältigen müssen, wurden für die Auswahl adäquater Fallunternehmen drei Selektionskriterien definiert (Yin, 2018):

1. *Leistungsbreite*: Je vielfältiger das Leistungsportfolio eines Unternehmens, desto komplexer ist es, die Leistungserbringung über die gesamte der Bandbreite sicherzustellen. Bewertet wurde dieses Kriterium anhand der Anzahl der Geschäftsfelder und -typen, in denen sich potenzielle Fallunternehmen bewegen.
2. *Kundenvielfalt*: Je unterschiedlicher das Kundenportfolio eines Unternehmens ist, desto heterogener sind die Kundenbedürfnisse, die ein Anbieter abdecken muss. Bewertet wurde die Zahl der aktiven Kunden und adressierten Branchen sowie die Art der Kunden (z. B. B-to-B, B-to-C).
3. *Marktabdeckung*: Je grösser die geografische Marktabdeckung eines Unternehmens ist, desto unterschiedlicher muss die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kunden ausgerichtet werden (z. B. Beachtung landesspezifischer Besonderheiten). Bewertet wurde die Zahl der Regionen, in denen die Fallunternehmen agieren.

Um ausgewählt zu werden, mussten potenzielle Fallunternehmen mindestens zwei dieser drei Kriterien erfüllen. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die vier Fallunternehmen dieser Studie (vgl. Abschnitt 5.1 für eine detaillierte Beschreibung). Um die Heterogenität des B-to-B-Geschäfts möglichst umfassend abzudecken, wurden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gewählt.

Fallunternehmen	Branche	Leistungsbreite	Kundenvielfalt	Marktabdeckung
Energix	Energieversorgung	✓	✓	✗
Trainz	Schienenfahrzeugbau	✗	✓	✓
TeleQom	Telekommunikation	✓	✓	✗
ChemiX	Chemie	✓	✓	✓

Tabelle 5: Auswahl der Fallunternehmen

Den Empfehlungen in der Literatur folgend, wurden vier Fallunternehmen in die Untersuchung einbezogen (Quintão et al., 2020; Yin, 2018), um zu robusten und generalisierbaren Ergebnissen zu gelangen. Die ausgewählten Unternehmen wurden über eine Kontaktperson angeschrieben und über die Zielsetzung der Untersuchung informiert. War das Forschungsvorhaben für die Unternehmen interessant, wurden die Termine für die stufenweisen Interviews koordiniert.

Datenerhebung

Die Datenerhebung in den Fallunternehmen erfolgte in drei Phasen (siehe Abbildung 7) über einen Zeitraum von September 2020 bis Oktober 2021. Für die ersten beiden Phasen wurde ein eigener Interviewleitfaden erstellt (vgl. Anhänge 3.2 und 3.3).

1. *Überblick/Top Management Interview:* Zu Beginn wurde ein Expertengespräch mit einem Vertriebsverantwortlichen in führender Position geführt, um einen Überblick über die möglichen Beschaffungssituationen zu gewinnen, welche das Unternehmen gesamthaft bedient. Anschliessend erfolgte eine Eingrenzung auf die relevanten Zusammenarbeitsformen und es wurden Kontaktpersonen für die Vertiefung dieser Zusammenarbeitsformen genannt. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt eine Stunde.
2. *Vertiefung 1/Vertriebsinterview:* In einem zweiten Schritt wurden einzelne Beschaffungssituationen am Beispiel von realen Kundenfällen mit Kunden- bzw. Projektverantwortlichen vertieft. Pro Unternehmen wurden Interviews mit durchschnittlich fünf Kundenbetreuern geführt. In diesem Zusammenhang wurde auf die Elemente der Zusammenarbeit eingegangen. Dabei wurden in der Regel zwei Beispiele kontrastiert, um klarer herauszuarbeiten, welche Unterschiede es in den einzelnen Zusammenarbeitsformen gibt und welche Grundelemente allen Formen der Zusammenarbeit gemeinsam sind. In diesem Zusammenhang wurde der Kontext der jeweiligen Beschaffungssituation nochmals geschärft. Durchschnittlich betrug die Interviewdauer eine Stunde. Für jedes Zusammenarbeitsmodell wurde ein Raster mit den gewonnenen Erkenntnissen ausgefüllt. Dieses wurde den Gesprächspartnern anschliessend zugestellt und um Ergänzungen gebeten.
3. *Vertiefung 2/Schnittstelleninterview:* Abschliessend wurden die entwickelten Modelle mit Ansprechpartnern aus Schnittstellenfunktionen (z. B. Marketing, Service, Produktmanagement) diskutiert. Ziel war es, die Sicht des Vertriebs zu validieren und um *Inputs* aus den Fachbereichen zu ergänzen. Auf diese Weise konnte der cross-funktionalen Perspektive der Leistungserstellung Rechnung getragen werden.

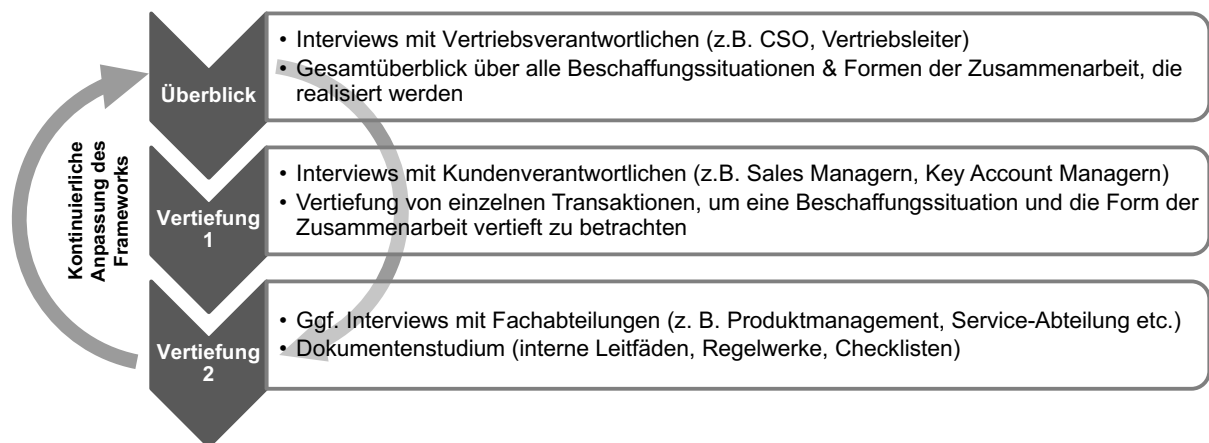


Abbildung 7: Das iterative Vorgehen in der qualitativen Hauptstudie

Die Gespräche mit den einzelnen Ansprechpartnern wurden persönlich oder via Videokonferenz durchgeführt. Eine vollständige Liste über die geführten Gespräche ist in Anhang 3.1 zu finden. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Nach jedem Interview wurde innerhalb von 24 Stunden ein Kurzprotokoll erstellt, um die wesentlichen Eindrücke festzuhalten. Zusätzlich wurden Dokumente, die seitens der Unternehmen bereitgestellt wurden, ebenfalls einbezogen. Vereinzelt wurden auch Workshops mit mehreren Teilnehmenden zur Vertiefung durchgeführt. Bei Fragen oder Unklarheiten im Auswertungsprozess wurden die Ansprechpartner zur Klärung kontaktiert.

Datenanalyse

Die Phasen der Datenerhebung und -analyse wiesen gewisse Überlappungen auf (Eisenhardt, 1989). Wie in der Literatur empfohlen, konnte der Untersuchungsrahmen dadurch kontinuierlich um die gewonnenen Erkenntnisse angereichert und verfeinert werden. Die Datenauswertung erfolgte softwaregestützt mittels Atlas.ti¹⁴ in zwei Phasen (Saldaña, 2016). Zunächst wurde jedes Gespräch gemäss einer Within-Case-Analyse ausgewertet. Dazu wurde ein strukturiertes Kodierungsverfahren verwendet, das sich an den Dimensionen des Rahmenmodells orientierte (Saldaña, 2016). Ausserdem wurde ein induktives Kodierungsverfahren verwendet, um zusätzliche Aspekte zu identifizieren, die für die Interviewpartner von Bedeutung waren (Saldaña, 2016). Durch dieses Vorgehen wurde einerseits der direkte Bezug zu den Forschungsfragen sichergestellt. Andererseits wurden Aspekte nicht vorzeitig verworfen, die bislang nicht im Rahmenmodell berücksichtigt wurden.

¹⁴ CAQDAS-Programm (Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software).

In einem zweiten Kodierungszyklus wurden die Inhalte verdichtet und zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst (Saldaña, 2016). Anschliessend wurden die Fallbeispiele im Sinne einer Cross-Case-Analyse miteinander verglichen. Einerseits wurden dabei ähnliche Zusammenarbeitsmodelle unterschiedlicher Unternehmen gegenübergestellt, um Ähnlichkeiten und Unterschiede zu identifizieren (Eisenhardt, 1989). Andererseits wurden die Fallunternehmen verglichen, um die Gründe für die identifizierten Unterschiede in den Zusammenarbeitsmodellen nachvollziehen zu können. Schliesslich wurden vier idealtypische Beschaffungssituationen abgeleitet und situationsspezifische Zusammenarbeitsmodelle entwickelt. Die Ergebnisse werden in Abschnitt 5.3 deskriptiv ausgeführt.

Identifikation von Schwerpunkten und Ausgangssituationen

Um die relevanten Schwerpunkte je Zusammenarbeitsmodell aus Kunden- und Anbieterperspektive und typische Ausgangssituationen von Anbieterunternehmen zu identifizieren, wurde ein Validierungsworkshop mit Unternehmensvertretern aus verschiedenen Branchen durchgeführt¹⁵. Zunächst wurden die identifizierten Ausgangssituationen mit den Teilnehmenden diskutiert. Anschliessend sollten diese die kritischen Momente der Zusammenarbeit identifizieren, welche in dem jeweiligen Zusammenarbeitsmodell relevant sind. Zu diesem Zweck wurde eine Prozessperspektive eingenommen und die Buyer Journey in jedem Modell als massgeblicher Orientierungsrahmen zugrunde gelegt. Ausserdem sollten die Teilnehmenden Handlungsvorschläge dafür erarbeiten, wie Anbieter und Kunde auf die identifizierten kritischen Momente reagieren sollten.

Die einzelnen Forschungsphasen wurden durch Desk Research flankiert. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass neu gewonnene Erkenntnisse über den gesamten Prozess hinweg wissenschaftlich abgestützt und in die Untersuchung einfließen konnten. Darüber hinaus wurde ein Dokumentenstudium der von den Praxispartnern bereitgestellten Unterlagen durchgeführt, um den Bezug zu den konkreten Unternehmenssituationen herzustellen und generelle Erkenntnisse abzuleiten.

¹⁵ Der Workshop fand am 27. November 2021 im Rahmen der Veranstaltung «Einkauf trifft Verkauf» statt.

3 Die explorative Studie

Um das bislang wenig erforschte Phänomen ganzheitlich zu erfassen und die relevanten Zusammenhänge zu identifizieren (vgl. dazu Abschnitt 2.3.1), wurde zu Beginn des Forschungsvorhabens eine explorative Studie durchgeführt. Konkret sollten dabei die Themenfelder bestimmt werden, welche Anbieter im B-to-B-Geschäft im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit ihren Kunden bewegen. Ausgangspunkt für die Exploration sind die Forschungsfragen, welche im ersten Fragenblock «Exploration relevanter Themenfelder» (vgl. S. 19 f.) formuliert wurden. Dabei sollten die grundlegenden Veränderungen im B-to-B-Kundenverhalten, die daraus resultierenden Herausforderungen für Anbieter sowie erste Lösungsansätze zum Umgang mit dieser Situation identifiziert werden (vgl. Abbildung 8).

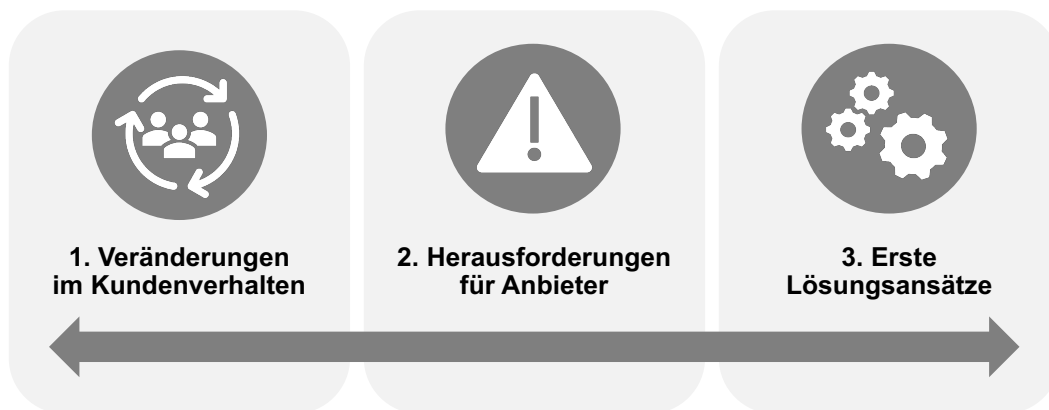


Abbildung 8: Die Themenfelder der explorativen Studie im Überblick

Die explorative Studie basiert auf halbstrukturierten, problemzentrierten Experteninterviews mit Vertriebsverantwortlichen aus verschiedenen Branchen, welche mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden (vgl. Abschnitt 2.3.2.1). Dabei wurden inhaltlich ähnliche und von den Befragten häufig genannte Themen in Kategorien zusammengefasst. Nachfolgend werden die Kernergebnisse je Themenfeld deskriptiv dargestellt (vgl. Abschnitte 3.1 - 3.3). Abschliessend werden auf Grundlage der Erkenntnisse erste Schlüsse für das weitere Vorgehen im Forschungsvorhaben abgeleitet.

3.1 Veränderungen im Verhalten von B-to-B-Kunden

Die Befragten sind sich einig, dass sich das Verhalten von B-to-B-Kunden in den letzten fünf bis zehn Jahren enorm verändert hat. Der Wandel lässt sich in fünf Kategorien zusammenfassen (vgl. Abbildung 9). Sie betreffen (1) die organisatorische Verankerung des Einkaufs innerhalb der Kundenorganisation, (2) die Art und Weise, wie Beschaffungen durchgeführt und abgewickelt werden, (3) die Bandbreite des Kundenverhaltens, (4) die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, sowie (5) das daraus resultierende Kräfteverhältnis in der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden.

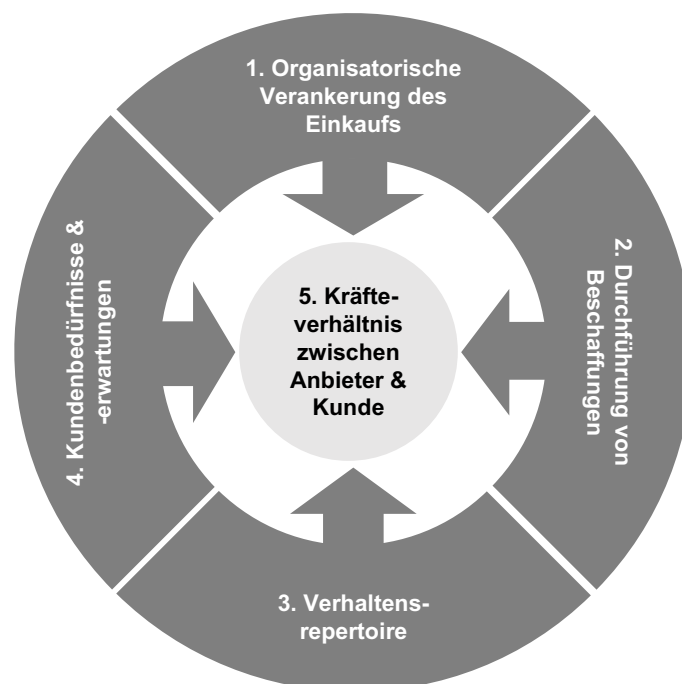


Abbildung 9: Die Cluster der Veränderungen im Verhalten von B-to-B-Kunden

In den folgenden Abschnitten werden die fünf identifizierten Kategorien beschrieben und anhand von prägnanten Statements veranschaulicht.

3.1.1 Die gestiegene Bedeutung des Einkaufs

Einige wesentliche Veränderungen im Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden sind darauf zurückzuführen, dass die Bedeutung des Einkaufs in der Gesamtorganisation aufgrund seiner organisatorischen Verankerung gestiegen ist (vgl. Abbildung 10).

1. Veränderungen in der organisatorischen Verankerung des Einkaufs



- Spürbar grösserer Wirkungskreis der Beschaffung
- Konsequente Professionalisierung und Zentralisierung des Einkaufs
- Eingeschränkte Handlungsfähigkeit durch Know-how-Verlust

Abbildung 10: Veränderung – Organisatorische Verankerung des Einkaufs

Spürbar grösserer Wirkungskreis der Beschaffung

Insgesamt gab ein Grossteil der befragten Vertriebsverantwortlichen an, eine Verlagerung der Entscheidungsmacht in Richtung Einkauf zu spüren (EX1, EX5, EX7). Während vor fünf bis zehn Jahren noch der direkte Kontakt zu den jeweiligen Fachbereichen bestand und der Einkauf lediglich formell für die Bestellabwicklung einbezogen wurde (EX1), ist der Einkauf heute zentraler Ansprechpartner für den Vertrieb. Einerseits verantwortet und steuert er die Beschaffung, andererseits kann er als Gatekeeper den Zugang in die eigene Organisation öffnen oder verschliessen. Lediglich in kleinen bis mittelständischen Unternehmen besteht der direkte Kontakt zum jeweiligen technischen Projektleiter, da diese in der Regel nicht über eine dedizierte Beschaffung verfügen.

Konsequente Professionalisierung und Zentralisierung des Einkaufs

Eine weitere Veränderung ist nach Angabe der Befragten auf die strukturelle Aufstellung des Einkaufs in Organisationen zurückzuführen. Insbesondere grosse Unternehmen verfügen heute in der Regel über zentrale Einkaufsorganisationen, die in spezialisierte Einheiten für den strategischen, operativen und technischen Einkauf unterteilt sind (EX1). Diese sind für sämtliche Beschaffungsaktivitäten des Unternehmens zuständig und verhandeln globale Konditionen und Rahmenverträge. Zusätzlich betont wird die strategische Bedeutung des Einkaufs in Unternehmen durch die Installation von Chief Procurement Officers (CPO) auf Geschäftsführungsebene. Der Aufbau von professionellen Einkaufsorganisationen ist unternehmensseitig mit hohen Investitionen verbunden. Diese müssen vor dem Management dadurch legitimiert werden, dass ein tatsächlicher Beitrag zum gesamtunternehmerischen Erfolg nachgewiesen wird (z. B. Durchsetzung optimaler Konditionen, Senkung des Aufwands in der Beschaffung, Ausschöpfung von globalen Synergiepotenzialen etc.). Um die Optimierungspotenziale im Einkauf zu realisieren, werden systematische Methoden zur Selektion, Qualifikation und Evaluation von Lieferanten umgesetzt (EX1). Die umfassende Professionalisierung des Einkaufs ist grundsätzlich nicht neu. Allerdings wird sie nach Aussage der befragten Unternehmen heute jedoch konsequenter und flächendeckender umgesetzt.

Eingeschränkte Handlungsfähigkeit durch Know-how-Verlust

Gleichzeitig geben die befragten Vertriebsverantwortlichen an, dass das Know-how-Gefälle zwischen Anbieter und Kunden steiler geworden ist. So verfügen Beschaffungsverantwortliche immer seltener über das technische Verständnis zur umfassenden Beurteilung von Leistungsalternativen (EX1). Gleichzeitig werden aus Perspektive des Vertriebs die Ansprechpartner mit dem erforderlichen Wissen zu wenig in die Gespräche miteinbezogen. Dies hat zur Folge, dass technische Anforderungen (z. B. Umrüstzeiten, Stillstände, Wartungsintervalle etc.) zu wenig berücksichtigt und Beschaffungsent-scheide zugunsten von vermeintlichen Kosteneinsparungen getroffen werden. Nachfolgende Aussage verdeutlicht das Dilemma: *«Die denken nur in Dollar-Zeichen zum Teil. Preis, Preis, Preis! Schnell, schnell, schnell! Und erst im zweiten Schritt merken sie: Qualität? Nicht gut. Reklamationen.»* (EX3). Gleichzeitig erleben Lieferanten einen kontinuierlichen Know-how-Verlust, da ihre Ansprechpartner häufig wechseln. Diese Wechsel resultieren einerseits aus Personalfluktuations, werden andererseits auf Kundenseite aber teilweise auch bewusst forciert (EX3). Dadurch soll verhindert werden, dass persönliche Beziehungen zwischen Einkäufern und Lieferanten aufgebaut werden, welche die Neutralität des Einkäufers bei der Vergabe von Aufträgen beeinflussen könnte. Diese Objektivität wird auf Kundenseite höher gewichtet als der damit einhergehende Verlust von Know-how. Um die fehlende Expertise zu kompensieren, beziehen Kunden externe Berater in komplexere Beschaffungsaktivitäten ein.

3.1.2 Die veränderte Abwicklung von Beschaffungen

Auch die Art und Weise, wie Kunden Beschaffungen anstossen und durchführen, hat sich aus Perspektive der Anbieter stark verändert. Abbildung 11 fasst die wesentlichen Veränderungen zusammen.

2. Veränderungen in der Durchführung von Beschaffungen



- Zunehmender Formalisierungsgrad von Beschaffungen
- Geschwindigkeitsparadoxon der Beschaffungen
- Vergleich und Ausspielen von Wettbewerbern als Regelfall

Abbildung 11: Veränderung – Durchführung von Beschaffungen

Zunehmender Formalisierungsgrad von Beschaffungen

Der ohnehin schon hohe Formalisierungsgrad von Beschaffungen im B-to-B-Geschäft ist in der Wahrnehmung der Befragten noch weiter gestiegen. So beobachten sie, dass

der Anteil an Ausschreibungen deutlich zugenommen hat, während die Direktvergabe fast einen Ausnahmefall darstellt, wie die nachfolgende Aussage exemplarisch aufzeigt: *«Selbst genossenschaftliche Kunden schreiben ihre Aufträge heute europaweit aus.»* (EX3). Gründe für diese Entwicklung liegen im Bestreben des Einkaufs, die Beschaffung effizienter und objektiver zu gestalten, um die Bevorteilung einzelner Lieferanten zu vermeiden. Allerdings hat die Durchführung von Ausschreibungsverfahren zur Folge, dass sich der Beschaffungsprozess eher in die Länge zieht (Belz et al., 2018). Teilweise dauert es sogar mehrere Jahre, bis es überhaupt zu einer konkreten Ausschreibung kommt. Auch wenn Ausschreibungsverfahren einer klaren Struktur folgen, sind sie aus Anbietersicht wenig transparent und beschränken seine Eingriffsmöglichkeiten auf den Kaufentscheid: *«Ich bin immer im Blindflug. Ich weiss nicht ganz genau, wo ich stehe»* (EX1). Gleichzeitig sind Anbieter zunehmend gefordert, in Vorleistung zu gehen, um den formalen Anforderungen des Vergabeverfahrens gerecht zu werden. Die Komplexität der Vergabe steigt ausserdem dadurch, dass immer mehr Stakeholder (z. B. verschiedene Fachabteilungen, externe Berater) in die Beschaffung eingebunden werden.

Geschwindigkeitsparadoxon der Beschaffung

Nach Angaben der Befragten ist es immer weniger möglich, den Bedarf der Kunden verlässlich zu prognostizieren (EX1). Beschaffungsvorhaben können kurzfristig aufschlagen und genauso plötzlich wieder wegbrechen. Lange geplante Projekte werden überraschend verschoben, wenn andere Themen kurzfristig relevant werden (z. B. durch gesetzliche Änderungen, Budgetbereitstellung oder plötzliche Management-Attention). Schlagen Themen kurzfristig auf, ist schnelles Handeln und eine sofortige Umsetzung gefordert. Insgesamt lassen sich also zwei grundsätzlich gegensätzliche Entwicklungen in diesem volatilen Umfeld beobachten: Einerseits ziehen sich Beschaffungsprozesse zunehmend in die Länge, andererseits gewinnen Beschaffungen enorm an Dynamik. Von Anbietern fordert dies gleichzeitig sowohl ein hohes Mass an Flexibilität als auch einen langen Atem.

Vergleich und Ausspielen von Wettbewerbern als Regelfall

Die Befragten geben an, dass Kunden zur Absicherung ihrer Beschaffungsentscheide standardmässig mehrere Lieferanten vergleichen: *«Wo man vor zehn Jahren noch gesagt hat: Ich brauche etwas, ich rufe [den Anbieter] an, da ist es heute so: Ich brauche etwas und rufe [den Anbieter, Wettbewerber 1 und Wettbewerber 2] an.»* (EX3). Eine gängige Praxis in diesem Zusammenhang ist das Einholen von Vergleichsofferten. Dabei wird nicht nur eine grössere Anzahl an Lieferanten in die Betrachtung einbezogen,

sondern auch der geografische Radius der potenziellen Anbieter ausgeweitet. Typisch sind Beispiele von Organisationen, welche in der Vergangenheit ausschliesslich lokal bezogen haben und ihre Aufträge nun europaweit oder sogar international ausschreiben. Dabei spielen Kunden Wettbewerber gezielt gegeneinander aus, um die besten Konditionen auszuhandeln.

3.1.3 Die neuen Verhaltensmuster von B-to-B-Kunden

Ausserdem legen B-to-B-Kunden neue Verhaltensweisen an den Tag, welche ihr Beschaffungsverhalten grundlegend prägen (vgl. Abbildung 12). Damit Anbieter angemessen reagieren können, müssen sie diese Verhaltensweisen erkennen und verstehen.

3. Veränderungen in den Verhaltensweisen von B-to-B-Kunden



- Eigenständige und „verkäuferfreie“ Beschaffung
- Gestiegene Beweislast des Anbieters
- Selektives Cherry Picking und Aufbrechen der Gesamtlösung

Abbildung 12: Veränderung – Verhaltensweisen von B-to-B-Kunden

Eigenständige und verkäuferfreie Beschaffung

Grundsätzlich ist es keine neue Beobachtung, dass sich B-to-B-Kunden immer selbstständiger und unabhängiger von Anbietern durch den Beschaffungsprozess bewegen und dabei ihre individuelle Reise gestalten (Belz et al., 2018; Weibel & Lindenau, 2017). Vor einigen Jahren ging man davon aus, dass Kunden im B-to-B-Geschäft rund zwei Drittel ihres Beschaffungsprozesses bereits zurückgelegt haben, bevor sie mit einem Anbieter in Kontakt treten (Belz et al., 2018; Kovac et al., 2015). Dieser Anteil dürfte nach Angaben der Befragten in den letzten Jahren noch weiter zugenommen haben. Durch die steigende Anzahl und Vielfalt digitaler Kontaktpunkte können sich Kunden immer besser informieren, sodass sie selbst entscheiden können, wann und wie sie mit einem Anbieter in Kontakt treten wollen (Forrester Research, 2022; Lässig et al., 2015). Neuere empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass rund ein Drittel aller Käufer im B-to-B-Geschäft gar keinen persönlichen Kontakt zum Anbieter wünschen und ein «verkäuferfreies» Einkaufserlebnis bevorzugen (Gartner, 2020). Bei den jüngeren Einkäufern, welche mittlerweile die Mehrheit der Entscheidungsträger bilden, ist dieser Trend noch ausgeprägter. Von den sogenannten «Millenials» wünschen sich rund 44% der Einkäufer gar keine direkte Interaktion mehr mit Vertriebsmitarbeitenden (Gartner, 2020). In Bezug auf die Informations- und Interaktionspräferenzen lassen sich also deutliche Generationenunterschiede feststellen, wie die folgende Aussage

verdeutlicht: „*Vielleicht ist es auch eine Generationensache, aber bei mir hört dann irgendwann die Lust auf, im Internet so tief zu bohren, damit ich wirklich alles weiss. Da bin ich dann, da greife ich zum Hörer und will das von jemanden hören, ich will Fragen stellen.*» (EX4).

Gestiegene Beweislast des Anbieters

Zusätzlich nehmen die Befragten eine wachsende Skepsis der Kunden gegenüber dem Verkauf wahr und bestätigen damit Ergebnisse aus vorangegangenen Studien (Forrester Research, 2021a). Kunden glauben den Versprechungen des Verkaufs nicht einfach, sondern fordern konkrete Beweise ein, wie aus dem folgenden Statement deutlich wird: «*Wenn Sie sagen: Ich bin so und so viel schneller und so weiter? Dann sagt der Kunde: Ja? Zeig's mir! Das wird nicht alles einfach so geglaubt.*» (EX5). Die Entwicklung kann darauf zurückzuführen sein, dass Informationen für einen Vergleich allgegenwärtig zur Verfügung stehen oder Einkäufer in vorhergehenden Beschaffungen schlechte Erfahrungen gemacht haben. Der Vertrieb muss somit in der Lage sein, den Mehrwert der eigenen Lösung mit Daten und Fakten aufzuzeigen (z. B. Total-Cost-of-Ownership(TCO)-Berechnungen, Wirtschaftlichkeitsanalysen) und idealerweise mit den Leistungen des Wettbewerbs zu vergleichen. Zudem setzen Kunden zunehmend auf unabhängige Informationsquellen (z. B. Referenzen, Erfahrungsberichte, Peer-to-Peer-Austausch etc.), um zu gesicherten Informationen zu gelangen. In diesem Kontext steigt ausserdem die Bedeutung von datengesteuerten und intelligenten Lösungen.

Selektives Cherry Picking und Auseinanderpflücken des Lösungspakets

Ausserdem beobachten die Befragten, dass das Interesse der Kunden an ganzheitlichen Lösungen abnimmt. Stattdessen bevorzugen es Kunden heute, Leistungspakete nach ihrem spezifischen Bedarf zusammenzustellen, um Kosten einzusparen und sich nicht an einen Anbieter zu binden (EX1). In der Praxis bedeutet dies, dass ganzheitliche Systemlösungen mühsam auseinanderdividiert werden müssen, damit der Kunde nur das bezahlen muss, was er tatsächlich in Anspruch nimmt. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass Kunden die einzelnen Komponenten einer Gesamtlösung von unterschiedlichen Anbietern beschaffen und diese selbst zusammensetzen (EX5). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Kunden erwarten, dass sie autonom aus mehreren Alternativen und Leistungsstufen auswählen können. Statt sämtliche Leistungen aus einer Hand zu beziehen, bevorzugen sie es vielmehr, sich ihre Lieferanten individuell zusammenstellen zu können. Das nachfolgende Statement untermauert diese Beobachtung: «*Meistens*

ist es heute ein Mix aus verschiedenen Anbietern und nicht mehr One-Stop-Shopping.» (EX6).

3.1.4 Die Fragmentierung von Kundenbedürfnissen und -erwartungen

Die Bedürfnisse von B-to-B-Kunden sind nach Aussage der befragten Vertriebsexperten heute fragmentierter als vor fünf bis zehn Jahren. Gleichzeitig sind die Erwartungen der Kunden an ihre Lieferanten gestiegen (vgl. Abbildung 13).

4. Veränderungen in den Kundenbedürfnissen und -erwartungen



- Preis als kaufentscheidendes Kriterium
- Fragmentierung der Kundenbedürfnisse
- Multioptionales Verhaltensrepertoire der Kunden

Abbildung 13: Veränderung – Kundenbedürfnisse und -erwartungen

Preis als kaufentscheidendes Kriterium

Die Befragten nehmen über alle Branchen und Segmente hinweg eine zunehmende Preissensitivität von B-to-B-Kunden wahr (EX1, EX3). Diese resultiert aus dem zunehmenden Kostendruck, welchem die Kundenunternehmen selbst ausgesetzt sind. Dies hat zur Folge, dass sogar in eigentlich hochpreisigen Industrien mit dem Sparen begonnen wird (EX5). Immer häufiger ist der Preis das ausschlaggebende Kriterium, das zwischen 40 und bis zu 75% des Entscheids ausmacht, so dass Lieferanten mit dem günstigsten Preis den Zuschlag erhalten (*«[Der Kunde] schreibt dann aus und sagt: Jetzt kaufen wir das [in der Schweiz]. Nächstes Mal in Belgien, weil es gerade dort günstiger ist. Dann wieder einmal in Frankreich.»*, (EX1)). Kunden sehen in einem niedrigen Beschaffungspreis den wirksamsten Hebel, um die eigene Kosteneffizienz zu optimieren, Einsparpotenziale auszuschöpfen und Investitionen schneller zu amortisieren. Auf Anbieterseite wird dieses Verhalten als opportunistisch eingestuft und die fehlende Betrachtung der TCO als problematisch angesehen (EX2, EX12). Dies wird anhand der nachfolgenden Statements deutlich: *«Das ist nicht nachhaltig, das ist gefährlich»* (EX3) und *«Manchmal fehlt mir der TCO-Gedanke bei den Kunden. Das müsste verstärkter wieder in die Köpfe rein, dass sie sagen: Manchmal sind fünf Rappen mehr am Anfang nicht verlorenes, sondern gewonnenes Geld.»* (EX2). Allerdings geben die Befragten ebenfalls an, dass sich der extreme Sparkurs (*«Geiz ist geil-Mentalität»*, (EX1)) der letzten Jahre inzwischen wieder gelegt hat.

Fragmentierung der Kundenbedürfnisse

Obwohl die Zahlungsbereitschaft tendenziell gesunken ist, stellen Kunden höhere Anforderungen an ihre Lieferanten. Häufig werden trotz niedrigerer Preisbereitschaft Best-in-Class-Anbieter als Benchmark herangezogen (EX2). Je nach Branche werden hohe Qualität und tadellose Sicherheit als Hygienefaktoren vorausgesetzt. Auch die Themen Nachhaltigkeit, veränderte Normen und Gesetze sowie Haftung gewinnen zunehmend an Bedeutung. In diesen Punkten erwarten Kunden kompetente Antworten und proaktive Lösungsvorschläge von Anbietern. Ein weiteres Kriterium, das für Kunden in der Lieferantenwahl immer kritischer wird, ist die Service-Ability des Anbieters. Dabei verliert das eigentliche Produkt an Relevanz und die begleitende Serviceleistung wird entscheidend (EX7). Hier unterscheiden sich die Anforderungen jedoch stark nach Land und Bedeutung der Leistung für die Wertschöpfung des Kunden. Während Kunden aus asiatischen Ländern erwarten, dass Service-Leistungen kostenfrei enthalten sind, gelingt es im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum zunehmend, diese auch zu verrechnen (EX6). Insgesamt hat die Bandbreite der Kundenanforderungen nach Aussage der befragten Experten deutlich zugenommen.

Multioptionales Verhaltensrepertoire der Kunden

Zur gestiegenen Vielfalt der Kundenanforderungen kommt hinzu, dass diese bei einem Kunden je nach Beschaffungssituation variieren können. Kunden streben an, bei jeder Beschaffung eine smarte Kaufentscheidung zu treffen (Ehrnrooth & Gronroos, 2013), wie die folgende Aussage verdeutlicht: *«Heute kauft der Kunde das, was für den konkreten Fall genau das Beste ist. Das kann mal ein teures Produkt, mal auch ein günstiges sein.»* (EX6). Zwar gibt es Kunden, die kontinuierlich oder dynamisch und kurzfristig beschaffen (EX1), doch generell hat sich das Beschaffungsportfolio auf Kundenseite in der Wahrnehmung der Befragten ausgeweitet, ist volatil und nicht planbar (EX3). Je nach Beschaffungssituation können Kundenbedürfnisse variieren und deswegen im Vorfeld nur schwer von Anbietern eingeschätzt werden. So weisen Kunden beispielsweise eine sehr hohe Zahlungsbereitschaft auf, wenn sich ihr Bedarf kurzfristig ändert. Dies untermauert das folgende Statement: *«Im Notfall sind Kunden bereit, sehr viel Geld auszugeben.»* (EX3).

3.1.5 Das verschobene Kräfteverhältnis zwischen Anbieter und Kunden

Neben den Veränderungen auf Seiten der beschaffenden Unternehmen beobachten die befragten Vertriebsverantwortlichen einen grundlegenden Wandel im Kräfteverhältnis zwischen Anbieter und Kunden (vgl. Abbildung 14).

5. Veränderungen im Kräfteverhältnis zwischen Anbieter und Kunden



- Aufgabenfokussierte Zusammenarbeit statt vertrauensbasierter Partnerschaft
- Sinkende Loyalität und Bindungsbereitschaft
- Knebelverträge statt ausgewogenem Kräfteverhältnis

Abbildung 14: Veränderung – Kräfteverhältnis zwischen Anbieter und Kunden

Aufgabenfokussierte Zusammenarbeit statt vertrauensbasierter Partnerschaft

Ein Grossteil der Befragten gibt an, dass die Zusammenarbeit mit Kunden insgesamt formeller und distanzierter geworden ist. Als Indikator wurde beispielsweise der Wandel von einer Du- zu einer Sie-Kultur im deutschsprachigen Raum (EX1) genannt. Auch erschweren strenge Compliance-Regelungen sowie eine hohe Fluktuation der Mitarbeitenden auf Kundenseite die Kontaktpflege und den Aufbau einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung. Folgende Aussage illustriert diese Wahrnehmung: *«Man darf ja keinen Kunden mehr zum Mittagessen einladen bei den grösseren Unternehmen»* (EX3). Auch sind Kunden restriktiver in der Vergabe von Terminen, insbesondere wenn es sich um persönliche Treffen handelt. Gelingt es tatsächlich, einen Termin zu vereinbaren, sind diese in der Regel zeitlich limitiert und streng durchgetaktet. Einkaufsverantwortliche investieren ihre begrenzte Zeit nach Aussage der Befragten nur für die Treffen, aus denen sie einen Mehrwert ziehen. Wenig Verständnis haben sie für informelle Besuche, bei denen Vertriebsmitarbeitende einfach zum «Kaffee trinken» zur reinen Pflege des persönlichen Kontakts vorbeikommen (EX6). Häufig klaffen die Erwartungen von Einkauf und Verkauf an dieser Stelle auseinander.

Sinkende Loyalität und Bindungsbereitschaft

Die Befragten nehmen eine sinkende Loyalität von B-to-B-Kunden gegenüber Lieferanten und Marken (EX4) wahr. Während gewisse Kunden-Lieferanten-Beziehungen in der Vergangenheit in manchen Branchen regelrecht in Stein gemeisselt waren, wechseln Kunden ihre Lieferanten heute immer häufiger. Ausschlaggebend ist dabei häufig der Preis (vgl. Abschnitt 3.1.4). Dies gilt auch für die lieferantentreuen Kunden, sobald eine bestimmte Schmerzgrenze im Preis überschritten wird (EX5). Grundsätzlich sind

Kunden im B-to-B-Geschäft immer weniger bereit, sich langfristig an einen Lieferanten zu binden. Dies äussert sich beispielsweise darin, dass sich die Laufzeiten von Verträgen drastisch verkürzt haben.

Knebelverträge statt ausgewogenem Kräfteverhältnis

Anbieter erleben, dass B-to-B-Kunden ihren Druck vermehrt an ihre Lieferanten weitergeben (EX1, EX3). Typische Druckpunkte betreffen dabei die Optimierung der Kosten, die Sicherstellung einer hohen Produktivität, die Übernahme von Haftungsrisiken sowie die Einhaltung sämtlicher sich ändernder gesetzlicher Vorgaben. Doch nicht immer reicht es aus, dass der Lieferant die Problemlösung für den Kunden übernimmt. Teilweise werden die Grenzen der Zusammenarbeit von Kundenseite stark ausgereizt, um die vorteilhaftesten Konditionen herauszuholen. Dies führt zu absurden Forderungen, wie die nachfolgenden Aussagen verdeutlichen: *«Wir hatten Ausschreibungen, da war dann auch das Thema Währung drin. Da sagte der Kunde: Wenn der Euro sich zu [unseren] Gunsten entwickelt, dann will ich das Geld und natürlich profitieren. Umgekehrt sagt er: Sorry, das ist dein Problem.»* (EX1) oder *«Wir haben mittlerweile Kunden erlebt, da kriegst du Verträge auf den Tisch gelegt, da [...] verkaufst du quasi alle Rechte mit und dein halbes Unternehmen hinterher.»* (EX6). Anbieter lassen sich auf diese Deals ein, um den Abschluss zu erzielen, ohne die Konsequenzen umfänglich abzuschätzen.

3.2 Resultierende Herausforderungen für Anbieter

Die identifizierten Veränderungen im Verhalten von B-to-B-Kunden haben zur Konsequenz, dass Anbieterorganisationen in der Kundenbearbeitung mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert sind. Die von den befragten Experten genannten Hürden wurden in sechs Clustern verdichtet. Nachfolgend wird der Kern jedes Clusters kurz beschrieben und durch beispielhafte Zitate der Befragten veranschaulicht.

Herausforderung 1: Pre-Sales und Unterstützungsaufwand ist explodiert

1. Pre-Sales- und Unterstützungsaufwand ist explodiert



- Aufwand und Zeitdruck für Offerterstellung ist gestiegen
- Schwieriger, treffgenaue Angebote zu erstellen
- Spannungsfeld: individuell vs. effizient

Abbildung 15: Herausforderung – Gestiegener Aufwand für Anbieter

Die Befragten geben an, dass der Aufwand in der Akquisition und Kundenbearbeitung grundsätzlich gestiegen ist. Diese Erkenntnis an sich ist nicht neu (Forrester Research, 2020), jedoch ist der Zeitdruck in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Folgende Aussage zeigt die Problematik beispielhaft auf: *«Und wenn man da nicht im Vorfeld weiss, wo die Reise hingeht, ist es anspruchsvoll, dass die Zeit nicht davonläuft.»* (EX1). Dies bedeutet nicht unbedingt, dass der Anbieter nicht in der Lage ist, eine zeitnahe Abwicklung sicherzustellen. Häufig verzögert der Kunde den Prozess dadurch, dass er seine Anforderungen selbst nicht eindeutig spezifizieren kann. Schwammige Spezifikationen führen zusätzlich dazu, dass es Anbietern schwerfällt, treffgenaue Angebote zu erstellen, wie das folgende Statement verdeutlicht: *«Das ist eher schwieriger geworden, dass man da wirklich treffsicher sein kann.»* (EX1). Anbieter stehen daher oftmals vor dem Dilemma, zwischen einer individuellen Bedürfnisabklärung und einer effizienten Angebotserstellung entscheiden zu müssen. Gleichzeitig sind sie zunehmend gefordert, Informationen nach spezifischen Vorgaben des Kunden in unterschiedlicher Form aufzubereiten und dem Kunden zur Verfügung zu stellen (z. B. Einpflegen in Ausschreibungsplattformen).

Herausforderung 2: Leistungsversprechen in der Abwicklung einhalten

2. Leistungsversprechen in der Abwicklung einhalten



- Service-Leistungen profitabel und hoch professionell erbringen
- Schnelligkeit, Flexibilität und hohe Qualität gleichzeitig realisieren
- Parallele Abwicklung von Aufträgen bei einem Kunden

Abbildung 16: Herausforderung – Einhaltung des Leistungsversprechens

Eine weitere Herausforderung liegt für Anbieter darin, das marketing- und verkaufsseitig kommunizierte Leistungsversprechen tatsächlich in der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu realisieren. Um allfällige Mängel gegenüber dem Kunden auszubügeln, ist der persönliche Kontakt immer noch sehr wichtig, wie die folgende Aussage bestätigt: *«Es steht und fällt mit dem Verkaufsberater, der im Fall der Fälle vor Ort ist und das Problem des Kunden lösen kann.»* (EX3). Dabei fällt es vielen Anbietern schwer, die grundlegenden Leistungen in der Zusammenarbeit, wie z. B. korrekte Rechnungsstellung, Lieferung an unterschiedliche Standorte usw. zu erbringen. Insbesondere die Themen Geschwindigkeit und Flexibilität fordern Anbieter stark heraus, insbesondere dann, wenn bei einem Kunden parallel mehrere Aufträge in unterschiedlichen Ländern abgewickelt werden. Nachfolgende Aussage belegt dies eindrücklich: *«Wenn wir also die Amazon Experience anbieten, müssen wir unsere Distributionsprozesse darauf*

auslegen. Und wenn wir das anbieten, muss das Leistungsversprechen weltweit eingehalten werden können.» (EX6).

Herausforderung 3: Kosten im Griff behalten und profitable Zusammenarbeit erhalten

3. Kosten im Griff behalten und profitable Zusammenarbeit erhalten



- Leistungen und begleitende Services nicht einheitlich definiert
- Knappe Kalkulation und höhere Kosten führen zu Margenverlust
- Ineffiziente Prozesse und zu viel über persönlichen Kontakt

Abbildung 17: Herausforderung – Profitable Zusammenarbeit

Der zunehmende Kostendruck sowie die steigende Preissensitivität der Kunden führen dazu, dass es Anbietern immer schwerer fällt, eine profitable Zusammenarbeit zu realisieren. Eine Ursache liegt darin, dass Anbieter den Leistungsumfang entweder gar nicht definiert haben oder in der Kundenbearbeitung nicht einheitlich durchsetzen. Diese Inkonsistenz kann zu unvorhergesehenen Mehraufwänden führen, welche die Marge für den Anbieter deutlich schmälert. Die folgenden Statements von Vertriebsverantwortlichen verdeutlicht dies: *«Es ist so, dass wir teilweise nicht auf die Rechnung kommen, weil wir einfach Mehraufwand haben oder länger brauchen. Das gibt mehr für uns Probleme, weil am Schluss die Marge nicht mehr stimmt.» (EX5)* oder *«Am Ende des Tages muss die Kasse stimmen. Aber es gelingt uns nicht, (immer) mit jedem Kunden Profite zu machen.» (EX4)*. Häufig sind diese Mehraufwände dadurch begründet, dass deutlich mehr persönliche Abstimmungen für ungeplante Problembehebungen mit dem Kunden erforderlich sind (vgl. dazu auch Herausforderung Nr. 2).

Herausforderung 4: Mangelnde Kompetenzen in der Vertriebsmannschaft

4. Mangelnde Kompetenzen in der Vertriebsmannschaft



- Bedürfnisse richtig erfassen und Leistungskatalog situativ ausrichten
- Mehrwert verständlich aufzeigen und mit Fakten untermauern
- Mangelndes technisches und kommerzielles Wissen

Abbildung 18: Herausforderung – Kompetenzen im Vertrieb

Mehrheitlich geben die Befragten an, dass es Organisationen, aber vor allem Vertriebsmitarbeitenden, schwerfällt, in dem zunehmend situativen und komplexen Kontext wirksam zu handeln. Dies beginnt damit, dass nicht alle Verkäufer in der Lage sind, die sich ständig verändernden Kundenbedürfnisse (siehe dazu die Ausführungen in

Abschnitt 3.1.4) zu erfassen. Auch fällt es ihnen schwer, das eigene Leistungsangebot individuell auf die jeweiligen Kundenanforderungen auszurichten und den Mehrwert der eigenen Leistung verständlich aufzuzeigen. Folgende Aussage schildert die Herausforderung treffend: *«Das ist unglaublich komplex. Und als Unternehmen gelingt es einem meistens nicht, das selektiv anzuwenden (...). Unsere Verkäufer können das auch kommunikativ nicht immer so rüberbringen.»* (EX3). Da sich die Informationsanforderungen in Abhängigkeit von dem betrachteten Produkt entlang des Beschaffungsprozesses verändern, müssen Verkäufer über fundiertes kommerzielles und technisches Wissen verfügen. Dieser Spagat gelingt jedoch selten, wie das folgende Statement aufzeigt: *«Ich spüre das in meinem Team, dass es wirklich auch nicht jedermanns Sache ist, da auf beiden Bühnen zu tanzen.»* (EX1).

Herausforderung 5: Leistungen herunterschrauben und situativ ausrichten

5. Leistungen herunterschrauben und situativ ausrichten



- Downgrade widerspricht Engineering-Selbstverständnis
- Kunden erziehen vs. Unterstützung bei falscher Selbstdiagnose
- Durchsetzung des eigenen Standardbaukastens am Markt

Abbildung 19: Herausforderung – Leistungen reduzieren

Vor allem Anbietern aus Unternehmen mit starkem Technologie-Fokus fällt es schwer, ihre Leistungen zu reduzieren. Interessanterweise kämpfen Unternehmen bei solchen Downgrades eher mit den internen Fachbereichen als mit ihren Kunden. Folgende Aussagen untermauern diese Problematik: *«Scheinbar ist es der Freibrief für Ingenieure, einfach immer alles neu zu erfinden»* (EX5), *«Je einfacher die Produkte, desto schwieriger haben wir es. Je komplexer die Produkte, je hochwertiger, desto besser wird es für uns.»* (EX3) oder auch: *«Standardisierung ist kein Schimpfwort, das ist eine Chance für Firmen wie uns»* (EX10). Reduzieren Anbieter den Leistungsumfang und ermöglichen sie dem Kunden eine selektive Auswahl, um seinen Kostenanforderungen gerecht zu werden, tun sich Anbieter schwer, diese Leistungseinschränkungen auch im Nachgang konsequent durchzusetzen. Dies verdeutlicht folgende Aussage: *«Da könnte man schwächer konstruieren, leichter oder günstiger bauen. Aber am Schluss können wir es beim Kunden nicht durchsetzen.»* (EX4).

Herausforderung 6: Gegen den Wettbewerb durchsetzen

6. Gegen Wettbewerb durchsetzen



- Kennen wahren Wettbewerb zu wenig, fokussieren auf direkte Konkurrenz
- Spannungsfeld: Informationen bereitstellen vs. Gefahr der Vergleichbarkeit
- Zu hohe Durchlaufzeiten für Angebotserstellung

Abbildung 20: Herausforderung – Durchsetzen gegen Wettbewerb

Die befragten Experten sind sich einig, dass sich der Wettbewerb in den letzten Jahren verschärft hat. Dabei besteht die Gefahr darin, dass Anbieter nur ihre direkten Konkurrenten im Blick haben und Wettbewerber mit alternativen Lösungen für die gleichen Kundenprobleme vernachlässigen. Ein Vertriebsverantwortlicher beschreibt dies wie folgt: *«Ich meine, diesen Wettbewerb haben Sie immer. Und ich glaube, was man unterschätzt, ist, dass Wettbewerb nicht immer gleich gelagert ist.»* (EX5). Auch stehen Anbieter vor dem Dilemma, wie viele Informationen sie Kunden für ihre Recherche zur Verfügung stellen wollen. Einerseits müssen die Informationsbedürfnisse der Kunden befriedigt werden, andererseits vereinfachen sie dadurch die Vergleichbarkeit zu Wettbewerbern. Folgendes Statement untermauert die Problematik: *«Und da ist man natürlich im Schaufenster des Vergleichens zu unseren anderen Mitbewerbern.»* (EX4). Gerade in der Geschäftsanbahnung spielt das Thema Geschwindigkeit eine grosse Rolle. Viele der befragten Anbieter gaben an, dass sie sich schwertun, Angebote effizient und zeitnah zu erstellen. Dieser Aspekt hat deshalb an Bedeutung gewonnen, weil Kunden standardmässig mehrere Anbieter vergleichen (vgl. Abschnitt 3.1.2) und Anbieter gefordert sind zu prüfen, wo sich umfassende Vorleistungen lohnen und wo sie lediglich eine Vergleichsoption darstellen.

3.3 Erste Lösungsansätze für eine differenzierte Zusammenarbeit

Ein Teil der befragten Vertriebsexperten gibt an, bereits erste Lösungsansätze im eigenen Unternehmen etabliert zu haben, um auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Im Grundsatz zielen all diese Massnahmen darauf ab, die Zusammenarbeit mit Kunden, aber auch die eigenen Abläufe sowohl effektiver als auch effizienter zu gestalten. Häufig werden diese Bemühungen durch anderweitige Initiativen (z. B. Einführung von ERP- oder CRM-Systemen, Marketing-Automatisierung etc.) angestossen und resultieren quasi als Nebenprodukt. Die genannten Ansätze stellen eine Vielzahl an Massnahmen dar, die im Rahmen der Analyse in sechs Kategorien geclustert wurden. Nachfolgend sollen diese kurz beschrieben werden.

Lösungsansatz 1: Komplexitätsreduktion zur Effizienzsteigerung

1. Komplexitätsreduktion zur Effizienzsteigerung



- Modularisierung des Produkt- und Service-Portfolios
- Interne Prozesse integrieren und Schnittstellen optimieren
- Effizienz durch Digitalisierung und Automatisierung steigern

Abbildung 21: Lösungsansatz – Komplexitätsreduktion

Um den veränderten Anforderungen von Kunden, Markt und Technologie gerecht zu werden und die wachsende Komplexität beherrschen zu können, modularisieren Anbieter zunehmend ihr Leistungsportfolio. Dies zeigt das nachfolgende Statement auf: *«Wir haben einen modularen Standardbaukasten entwickelt, um Standardfunktionen abzudecken. Gleichzeitig bieten wir Sonderapplikationen nach spezifischen Kundenwünschen an.»* (EX4). Ein weiterer Aspekt umfasst die Definition einer standardisierten und systemgestützten Prozesslandschaft (*«Da muss niemand mehr zum Telefon, E-Mail, zu was auch immer greifen!»* (EX3)), um eine durchgängige Kundenbearbeitung – von der Kundenanfrage bis zur Abwicklung und Nachbetreuung des Kunden – sicherzustellen. Neben der Reduktion von Komplexität spielen dabei auch Kostenüberlegungen eine wichtige Rolle, wie die nachfolgende Aussage untermauert: *«Wir müssen die Automatisierung pushen, sonst sind die Kosten nicht tragbar.»* (EX1).

Lösungsansatz 2: Leistungen differenzieren und Organisation ausrichten

2. Leistungen differenzieren und Organisation ausrichten



- Vom Produktdenken lösen und Service-Mentalität etablieren
- Portfolio auf Bedürfnisse ausrichten und Geschäftsarten differenzieren
- Leistungsbreite und -tiefe mit Leistungsstufen abdecken

Abbildung 22: Lösungsansatz – Leistungsdifferenzierung

Der Grossteil der Anbieter bestätigt, dass sie sich am Markt nicht mehr mit einer *Monoleistung* durchsetzen können (Belz et al., 2016) und ihr Leistungsangebot differenzieren müssen, um besser auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse eingehen zu können. In diesem Kontext gewinnt vor allem das Thema Service als Differenzierungsfaktor an Bedeutung (*«Service ist heute das grösste Unterscheidungsmerkmal im Markt draussen, warum sich ein Kunde für das Produkt A oder B entscheidet.»* (EX4)), fordert viele Anbieter jedoch gleichzeitig stark in der Umsetzung heraus. Zwar streben die Befragten langfristig mehrheitlich eine Service-Orientierung an, stehen aktuell jedoch noch ganz

am Anfang, wie die folgenden Aussagen verdeutlichen: *«Wir müssen vermehrt in Richtung Service Mentality gehen. Das braucht noch Zeit, aber längerfristig gehen wir dahin.»* (EX5) oder *«Services zu differenzieren ist unheimlich schwierig und wir haben das noch nicht geschafft. Wir sind erst dabei, ein vernünftiges Serviceportfolio global zu definieren und zu dokumentieren.»* (EX6). In der Regel versuchen Anbieter mindestens zwei Arten von Geschäft zu realisieren, z. B. Commodity-Geschäft und Projekt-Geschäft. Bei der Umsetzung können sich jedoch Probleme in der Abgrenzung und einheitlichen Durchsetzung ergeben. Ein weiterer Ansatzpunkt besteht in der Leistungsdiversifizierung über verschiedene Leistungsstufen, wie das folgende Statement veranschaulicht: *«Wir versuchen Kundenbedürfnisse nicht nur mit einem breiten, sondern auch tiefen Leistungsportfolio abzudecken.»* (EX6).

Lösungsansatz 3: Buyer Journey initiieren, eng begleiten und aktiv vorantreiben

3. Buyer Journey initiieren, eng begleiten und aktiv vorantreiben



- Informationen online zur Verfügung stellen und proaktiv informieren
- Vorprojekte realisieren, bevor es zu einer Submission kommt
- Durchgängige Systemlandschaft als Unterbau für die Umsetzung

Abbildung 23: Lösungsansatz – Beschaffungsprozess begleiten

Wie zuvor ausgeführt, bewegen sich B-to-B-Kunden unabhängiger und digitaler im Beschaffungsprozess als noch vor einigen Jahren (vgl. dazu Abschnitt 3.1.3). Die Befragten geben an, dass sie versuchen, den Entscheid des Kunden früher zu beeinflussen, indem sie ihm Informationen auf digitalem Wege zur Verfügung stellen oder sogar proaktiv auf ihn zugehen. Das nachfolgende Statement untermauert die Relevanz des Themas: *«Es ist entscheidend, dass wir die richtigen Informationen zu unseren Produkten und Dienstleistungen an den verschiedenen Touchpoints online zur Verfügung stellen.»* (EX5). Als kritische Voraussetzung für die enge Begleitung des Kunden in seinem Beschaffungsprozess nennen die Befragten eine durchgängige Systemlandschaft für Informationstechnik (IT), welche die Kundenbearbeitungsprozesse stützen muss (vgl. dazu *Lösungsansatz 1*). Erstaunlicherweise stehen die meisten B-to-B-Anbieter in Bezug auf die Digitalisierung ihrer Prozesse allerdings noch ganz am Anfang, wie die folgenden Aussagen belegen: *«Das können wir erst, wenn wir volle Transparenz haben, durch CRM und SAP. Und deswegen habe ich noch keine Antwort, weil das haben wir noch nicht raus.»* (EX6).

Lösungsansatz 4: Kundennähe und -bindung sicherstellen

4. Kundennähe und -bindung sicherstellen



- Kundenspezifisches Wissen einbeziehen
- Kontinuierlichen Kontakt zum Kunden halten
- Kunden technisch (z. B. System, Daten, etc.) und über Services binden

Abbildung 24: Lösungsansatz – Kundennähe und -bindung

Um den zuvor aufgeführten Herausforderungen zu begegnen und im neuen Marktumfeld trotzdem Nähe zum Kunden aufzubauen, ist eine neue Art des Kundenwissens erforderlich. So reicht eine gute Beziehung zum Kunden nach Aussage der Befragten heute nicht mehr aus; vielmehr müssen die Bedürfnisse der verschiedenen Buying-Center-Mitglieder mit den für sie relevanten Informationen adressiert werden. Die folgende Äusserung zeigt beispielhaft auf, wie einer der befragten Anbieter dies konkret umgesetzt wird: *«Wir haben Fachleute, die im Detail wissen, was der Kunde bekommen hat. Diese können potenzielle Probleme prognostizieren und ihn bei der Behebung unterstützen.»* (EX4). Darüber hinaus streben Anbieter im B-to-B-Geschäft an, ihre Kunden langfristig durch Systeme, Daten oder Services zu binden. Dies zeigt die Aussage eines Vertriebsexperten eindrucksvoll auf: *«Kunden lassen sich nur dann binden, wenn sie einen Vorteil darin sehen. Uns gelingt dies dadurch, dass wir ihm Daten zur Verfügung stellen, die er von anderen nicht bekommt.»* (EX3).

Lösungsansatz 5: Margen konsequent überprüfen, sichern und durchsetzen

5. Margen konsequent überprüfen, sichern und durchsetzen



- Potenziale für Margenverbesserung identifizieren
- Querfinanzierung von Aufträgen verhindern
- Von nicht profitablen Aufträgen zurücktreten

Abbildung 25: Lösungsansatz – Margensicherung

Während in der Vergangenheit vor allem die Kundenseite versucht hat, in der Zusammenarbeit mit Anbietern ihre Kosten zu optimieren, versuchen nun auch Anbieter zunehmend, Möglichkeiten zur Kosteneinsparung zu identifizieren, um Margenverluste zu reduzieren. Dies bedeutet im Extremfall, dass Anbieter von unprofitablen Aufträgen zurücktreten und vermehrt darauf achten, Quersubventionierungen zwischen Aufträgen zu vermeiden. Die folgenden Zitate zeigen die Versuche der Anbieter auf, ihre Marge zu sichern: *«Unter Deckungsbetrag X verkaufen wir nicht. Denn Geld mitliefern? Das tun*

wir nicht.» (EX3) und «Wir machen kein Projekt, wo wir nicht Gewinn generieren. Und zweitens versuchen wir die Geschäfte zu forcieren, wo wir den Gewinn erhöhen können.» (EX7).

Lösungsansatz 6: Vertrieb systematisch qualifizieren

6. Vertrieb systematisch qualifizieren



- Zentralisierte Trainings zur Schulung der Vertriebsmannschaft
- Systematische Qualifikation von Anfragen nach Potenzial
- Breites und gezieltes Vorgehen durch vordefinierte Prozesse

Abbildung 26: Lösungsansatz – Vertriebsbefähigung

Die befragten Vertriebsexperten geben an, auf die systematische Qualifikation ihrer Vertriebsmannschaft zu setzen. Da sich die Anforderungen an den Vertrieb stark verändert haben (vgl. auch Herausforderung 4), müssen Vertriebsmitarbeitende dazu befähigt werden, der neuen Rolle gerecht zu werden. Dies wird durch die nachfolgende Aussage deutlich: *«Der Vertrieb muss kompetenter werden, weil der Kunde sich online schon so gut informieren kann, dass nur noch die Spezialistenfragen übrigbleiben, um zum Kauf zu kommen.» (EX6).* Die Ansätze der Mitarbeiterbefähigung reichen dabei von umfassenden Trainingsprogrammen bis hin zu systematischen Regelwerken und Praktiken (z. B. systematische Qualifikation von Leads und Opportunities, Potenzialabschätzung etc.), um die Vertriebsarbeit zielorientiert auszurichten. Die Bedeutung der organisationsseitig geschaffenen Voraussetzungen wird aus dem folgenden Statement deutlich: *«Das Team muss komplett handlungsfähig sein, um alles zu beraten, was der Kunde braucht. Sehr dediziert, sehr gut ausgewählt, weltweite Betreuung, gut vernetzt.» (EX6).*

4 Herleitung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens

Auf Grundlage der theoretischen Bezugspunkte (vgl. Kapitel 2) sowie der Erkenntnisse aus der explorativen Studie (vgl. Kapitel 3) soll im nachfolgenden Kapitel der konzeptionelle Bezugsrahmen (A-Priori-Untersuchungsrahmen) für die Untersuchung entwickelt werden. Ausgangspunkt bilden die in Abschnitt 1.3 abgeleiteten Forschungsfragen, die in Fragenblock 2 «Rahmenmodell für differenzierte Zusammenarbeit» formuliert wurden. Abbildung 27 zeigt den groben Bezugsrahmen, welcher den Ausgangspunkt für die Untersuchung darstellt. Im Rahmen der Konzeptualisierung werden die einzelnen Bestandteile des Bezugsrahmens vertieft.



Abbildung 27: Grobes A-Priori-Rahmenmodell der Untersuchung

1. *Beschaffungssituation:* Wie in Abschnitt 1.2.1 aufgezeigt, bildet die Beschaffungssituation die Ausgangslage der Zusammenarbeit. Allerdings gibt es keine gesicherten Erkenntnisse darüber, welche Einflussfaktoren den Kaufentscheid von B-to-B-Kunden grundsätzlich beeinflussen. Aus diesem Grund sollen die relevanten Kontextfaktoren identifiziert werden, welche das Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden situationsspezifisch beeinflussen (vgl. Abschnitt 4.1).
2. *Zusammenarbeit:* Der Begriff der Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft ist vielschichtig und umfasst die Interaktion, Transaktion und Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Zusammenarbeit verstanden als Summe aller Interaktionsprozesse, die mit einer Transaktion im Zusammenhang stehen (vgl. Abschnitt 2.1.2). Im Rahmen der Konzeptualisierung sollen die wesentlichen Konfigurationselemente identifiziert werden, welche zur Gestaltung von Zusammenarbeitsmodellen relevant sind (vgl. Abschnitt 4.2).
3. *Ergebnis:* Anbieter und Kunden bewerten die Zusammenarbeit nur dann als erfolgreich, wenn sie beide einen Vorteil daraus ziehen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Um verschiedene Formen der Zusammenarbeit zu realisieren, muss das Leistungsangebot

des Anbieters an die jeweiligen Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften des Kunden angepasst werden. Dazu sollen die Werte identifiziert werden, die in der Zusammenarbeit für Kunden und Anbieter geschaffen werden (vgl. Abschnitt 4.3).

Dem Bezugsrahmen liegen die konzeptionellen Überlegungen des situativen Ansatzes zugrunde (vgl. Abschnitt 2.2.1). Nachfolgend sollen die relevanten Merkmale innerhalb der drei Bestandteile konkretisiert werden. Die Konkretisierung des Rahmenmodells erfolgt durch iterativen Einbezug der Literaturrecherche, der Erkenntnisse aus den durchgeführten Fallstudien und den zwei Validierungs-Workshops. Das verfeinerte Rahmenmodell wird am Ende dieses Kapitels präsentiert (vgl. Abschnitt 4.4).

4.1 Beschaffungssituation: Die Kontextdimensionen der Zusammenarbeit

Damit Anbieter die Form der Zusammenarbeit wirksam ausrichten und bedürfnisgerecht gestalten können, müssen sie die situativen Anforderungen ihrer Kunden verstehen (vgl. die Ausführungen zum situativen Ansatz in Abschnitt 2.2.1 sowie Backhaus, 1997). Schliesslich beeinflusst der Kontext das Verhalten des Kunden im Rahmen der Beschaffungsentscheidung und ist gleichzeitig bedeutend für die Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien. Ein klares Verständnis ist essenziell, da sich Bedürfnisse sowie Beschaffungsverhalten und -prozess des Kunden in verschiedenen Situationen unterscheiden (Belz, Dannenberg, et al., 2016; Homburg & Werner, 1998). Nachfolgend sollen die relevanten Dimensionen identifiziert werden, die den Kontext einer Transaktion zwischen Kunden und Anbieter charakterisieren. Dabei wird in *Kontextdimensionen* und *Kontextmerkmale* differenziert. Unter *Kontextdimensionen* sind übergeordnete Kategorien zu verstehen, denen mehrere *Kontextmerkmale* zugeordnet werden können. Im ersten Schritt werden die relevanten *Kontextdimensionen* für die Untersuchung identifiziert, bevor die zugehörigen *Kontextmerkmale* vertieft werden. Zu diesem Zweck wird die einschlägige Literatur zum organisationalen Beschaffungsverhalten mit Fokus auf die Beschaffungssituation herangezogen. Sie stellt die erste Betrachtungsebene des Rahmenmodells für eine differenzierte Zusammenarbeit dar. Auf dieser Grundlage sollen in Abschnitt 5.2 idealtypische Beschaffungssituationen abgeleitet werden, um schlagkräftige Zusammenarbeitsmodelle zu konfigurieren (vgl. Abschnitt 5.3).

In der Literatur wird die Beschaffungssituation¹⁶ als eines der Kernelemente zur Erklärung von organisationalem Beschaffungsverhalten neben dem Beschaffungsprozess und dem Buying Center erachtet (Robinson et al., 1967; Wind & Thomas, 1996). Ab den späten 1960er-Jahren setzte sich die Forschung mit Beschaffungssituationen auseinander. Es wurden verschiedene Typologien entwickelt, um den Kontext zu charakterisieren (Robinson et al., 1967; Steward et al., 2019; Wind & Thomas, 1996). In ihrem wegweisenden Buygrid-Modell unterscheiden Robinson, Faris und Wind drei Kaufklassen: Neukauf (New Task), modifizierter Wiederkauf (Modified Rebuy) und identischer Wiederkauf (Straight Rebuy), die sich anhand der Neuheit des Beschaffungsproblems, dem mit der Beschaffung verbundenen Informationsbedarf sowie der Berücksichtigung neuer Alternativen unterscheiden (1967, S. 25). Der Kaufklassenansatz hat in der Literatur grosse Beachtung erfahren, konnte einer empirischen Überprüfung jedoch bislang nicht standhalten (Backhaus, 1997). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die Überlegungen fortgeführt und um Einflussfaktoren ergänzt werden, welche die veränderten Kundenanforderungen besser abbilden (vgl. dazu Abschnitt 1.1.1).

Wertvolle Anknüpfungspunkte zur Identifikation möglicher Kontextdimensionen einer Transaktion bieten einerseits der Forschungsstrom zum organisationalen Beschaffungsverhalten (vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 1.2.1) sowie andererseits die Literatur zu Käufer-Verkäufer-Beziehungen im B-to-B-Geschäft (vgl. Abschnitt 1.2.2). Die in der Literatur betrachteten Kontextdimensionen lassen sich drei groben Analyseebenen zuordnen:

1. *Externe Faktoren*, welche entweder die allgemeine Umwelt oder den betrachteten Markt beschreiben, in welchen die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde eingebettet ist, lassen sich der Makro-Ebene zuordnen.
2. *Organisationale Faktoren* der beschaffenden Organisation sowie interpersonale Faktoren zur Charakterisierung des Buying und Selling Centers gehören der Meso-Ebene an.
3. Der Mikro-Ebene zugeordnet werden können *individuelle Faktoren*, welche sich auf die involvierten Personen beziehen, *produktbezogene Faktoren*, welche an die ausgetauschte Leistung gekoppelt sind, sowie *situationsbezogene Faktoren*, welche spezifisch für die individuelle Transaktion sind.

¹⁶ In der Literatur zum Industriegütermarketing wird dieser Kontext einer Beschaffung als Kaufklasse (Robinson et al., 1967), buying situation (Wind & Thomas, 1996) oder purchasing situation bezeichnet.

Eine trennscharfe Abgrenzung der Kontextdimensionen ist nicht immer möglich. Vor allem die produktbezogenen und situativen Faktoren weisen starke Überschneidungen auf. Da im Rahmen dieser Arbeit Interaktionen zwischen zwei Organisationen betrachtet werden (d. h. der Schwerpunkt auf dyadisch-organisationalen Interaktionen liegt), werden die inter- und intrapersonalen Faktoren nicht berücksichtigt. Auch werden an dieser Stelle die prozessualen Merkmale, die zur Beschreibung des Beschaffungsprozesses dienen, vernachlässigt, da diese im Verständnis dieser Arbeit nicht als Kontextfaktoren, sondern als situationsspezifische Gestaltungsvariablen verstanden werden. Für die Charakterisierung von Beschaffungssituationen werden im Rahmen der Untersuchung Merkmale als relevant erachtet, welche sich einer der folgenden vier Kategorien zuordnen lassen:

1. *Marktspezifische Merkmale:* Charakteristika des Beschaffungsmarkts, die einen direkten Einfluss auf das Beschaffungsverhalten des Kunden haben.
2. *Kundenspezifische Merkmale:* Charakteristika der beschaffenden Organisation, die Struktur und Ablauf der Beschaffung beeinflussen.
3. *Leistungsspezifische Merkmale:* Charakteristika der im konkreten Fall betrachteten Leistung, die Auswirkungen auf Anforderungen und Tiefe der Beschaffung haben.
4. *Transaktionsspezifische Merkmale:* Temporäre Charakteristika, die das Beschaffungsverhalten in einer konkreten Transaktion beeinflussen.

Die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Kontextdimensionen, die zur Charakterisierung der Beschaffungssituation herangezogen werden, sind in Abbildung 28 dargestellt. Es ist anzumerken, dass sich die Kontextdimensionen in Bezug auf ihre situationsspezifische Variabilität unterscheiden. So sind die markt- und kundenspezifischen Merkmale aus Kundensicht über verschiedene Beschaffungen hinweg einigermaßen konstant, während die leistungsspezifischen Merkmale je nach Beschaffungskontext variieren. Den höchsten Grad an Variabilität nehmen die transaktionsspezifischen Merkmale ein.

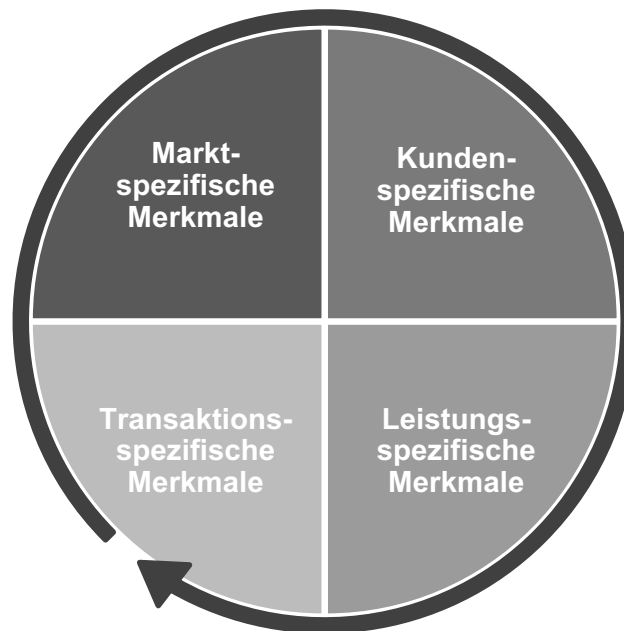


Abbildung 28: Kontextdimensionen zur Charakterisierung der Beschaffungssituation

Im nächsten Schritt sollen für jede Kontextdimension die zentralen Kontextmerkmale identifiziert werden. Dabei ist es das Ziel, innerhalb jeder Kontextdimension die fundamentalen Aspekte herauszuarbeiten, welche die Beschaffungssituation charakterisieren. Es soll weniger darum gehen, alle möglichen Nuancierungen in ihrer Vollständigkeit abzubilden. Auch werden sehr spezifische Merkmale vernachlässigt, um eine branchenübergreifende Vergleichbarkeit sicherzustellen (Jensen, 2004). Um eine möglichst trennscharfe Zuordnung der Merkmale sicherzustellen, werden bestehende Konzepte dort auseinandergenommen, wo dies im Sinne der Untersuchung angebracht ist.

4.1.1 Marktspezifische Merkmale

Wie aus der Literaturanalyse zur Eingrenzung relevanter Kontextdimension hervorgeht, ist sich der Grossteil der Autoren einig, dass das Beschaffungsverhalten von organisationalen Kunden durch die sie umgebende Umwelt beeinflusst wird, in welcher Kunde und Anbieter agieren (Cannon & Perreault, 1999; Grønhaug, 1976; Homburg & Werner, 1998; Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Webster & Wind, 1972). Dahinter steht die Argumentation, dass sich Unternehmen stets in wechselseitiger Abhängigkeit mit äusseren Faktoren befinden (Rüegg-Stürm & Grand, 2019). Vor dem Hintergrund der differenzierten Zusammenarbeit ist die Betrachtung des Umfelds deswegen so relevant, weil sich dieses permanent wandelt und Unternehmen auf diese Veränderungen reagieren müssen (Heierli et al., 2019). Allerdings herrscht in der Literatur kein einheitliches Verständnis dafür vor, wie dieses Umfeld bzw. die Umwelt eingegrenzt wird. Entsprechend vielfältig ist die Bandbreite der jeweils betrachteten Einflussfaktoren. Gemeinsam

haben die externen Faktoren, dass sie ausserhalb des Einflussbereichs der individuellen Organisation liegen. Dennoch müssen Unternehmen einen Weg finden, sich mit diesen zu arrangieren und mit ihnen umzugehen (Backhaus, 1997; Robinson et al., 1967).

Die systemtheoretische Managementforschung geht davon aus, dass Unternehmen in eine komplexe und dynamische Umwelt eingebettet sind. So unterscheiden Rüegg-Stürm und Grand (2019) im St. Galler-Management-Modell (SGMM) vier Umweltsphären, die als Bezugsfelder für die organisationale Wertschöpfung dienen: (1) die ökonomische, (2) die technologische, (3) die ökologische sowie (4) die soziale Umweltsphäre. Eine klare Abgrenzung der Sphären ist nicht immer zweifelsfrei möglich, da die dynamischen Veränderungen in der Regel vielschichtig sind (Rüegg-Stürm & Grand, 2019). Um ihren Fortbestand zu sichern, müssen Unternehmen die für sie relevanten Umweltsphären identifizieren und regelmässig hinsichtlich möglicher Veränderungen beobachten (Rüegg-Stürm & Grand, 2019; Steinmann, Schreyögg, & Koch, 2013). In der Marketingliteratur wird der Umweltbegriff sehr weit gefasst und beinhaltet neben der physischen, ökonomischen und gesetzlichen Umwelt auch die technologische, politische und kulturelle Umwelt (Webster & Wind, 1972). Raffée (1991) differenziert in diesem Zusammenhang eine die Unternehmen direkte umgebende «Umwelt I» in Form von Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten, sowie eine weitergefasste natürliche und gesellschaftliche Umwelt (die sogenannte «Umwelt II»). In der Marketingliteratur hat sich die Unterscheidung der Makro- und Mikro-Umwelt durchgesetzt (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019). Da die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im Fokus steht, werden im Rahmenmodell nur diejenigen Merkmale betrachtet, welche die Anforderungen des Kunden sowie sein Beschaffungsverhalten tatsächlich beeinflussen (vgl. dazu Homburg & Werner, 1998). Diese werden im Rahmen dieser Arbeit als marktspezifische Merkmale bezeichnet und umfassen sämtliche Charakteristika des (kundenseitigen) Beschaffungs- bzw. (anbieterseitigen) Absatzmarkts, welche die Zusammenarbeit zwischen Kunden- und Anbieterorganisation direkt oder indirekt beeinflussen. Auf Grundlage einer eingehenden Literaturrecherche und unter Einbezug der Erkenntnisse aus den Experteninterviews, wurden drei marktspezifische Merkmale identifiziert, die das Beschaffungsverhalten von B-to-B-Kunden nachhaltig beeinflussen: Marktkomplexität, Marktdynamik und Wettbewerbsintensität. Diese sollen im nächsten Schritt erläutert werden.

4.1.1.1 Marktkomplexität

Komplexität gehört zu den am häufigsten verwendeten Merkmalen zur Charakterisierung des Umfelds (Belz & Schmitz, 2007; Schmitz, 2005). Zahlreiche Forschungsgebiete aus den Natur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften haben sich mit dem Komplexitätsbegriff auseinandergesetzt (Gummesson, 2014; Thomé, Sousa, & Do Carmo, 2014). Laut Stüttgen (2003) zeichnet sich Umweltkomplexität durch die Heterogenität und den Umfang der externen Aktivitäten bzw. Elemente aus, die für die Wertschöpfung des Unternehmens relevant sind. Gemäss Luhmann (1975) nimmt die Komplexität eines Systems oder seines Umfelds zu, je grösser die Anzahl der darin enthaltenen Elemente ist und je stärker die Zusammenhänge sowie die Wechselbeziehung zwischen diesen sind. Homburg und Fassnacht (1998) unterscheiden marktbezogene und technologiebezogene Komplexität. Eine Reihe von Untersuchungen konnte ausserdem nachweisen, dass Unternehmen, die in einem hochkomplexen Umfeld agieren, die interne Komplexität steigern, um die Anforderungen des Markts zu bewältigen (Schneider, Wickert, & Marti, 2017). Auch ist die Einstufung des externen Komplexitätsgrades abhängig von der internen Komplexität des Unternehmens (Schneider, Wickert, & Marti, 2017). Ziel im Umgang mit Komplexität sollte aus Unternehmenssicht nicht deren Reduktion, sondern ihre Beherrschbarkeit sein (Bandte, 2007; Schneider et al., 2017). Im Rahmen dieser Arbeit wird Marktkomplexität definiert durch die Anzahl der Marktteilnehmer sowie die Abhängigkeiten zwischen diesen. Je komplexer der Markt ist, auf dem die Transaktionspartner agieren, desto schwerer fällt es ihnen, das Marktgeschehen zu überblicken. Kundenseitig besteht die Schwierigkeit darin, relevante Informationen für den Beschaffungsentscheid zu erhalten, z. B. hinsichtlich potenzieller Anbieter, Preisinformationen etc. (Buob, 2010; Smith, 2005). Um eine hohe Marktkomplexität zu bewältigen, richten B-to-B-Kunden spezialisierte Fachbereiche zur Überwachung und Bewertung der damit verbundenen Informationsfülle ein (Child, 1972).

4.1.1.2 Marktdynamik

Grundsätzlich bezeichnet Dynamik die Veränderung relevanter Umfeldfaktoren (Homburg & Werner, 1998). Sie ist eng verknüpft mit der Komplexität eines Markts. Gemäss Literatur wird die Dynamik eines Markts durch die veränderte Art und Anzahl von Transaktionen ausgedrückt, die zwischen Marktteilnehmern erfolgen (Meffert et al., 2019). In der Literatur zur Organisationstheorie wird Dynamik charakterisiert durch die Frequenz, in welcher Veränderungen auf einem Markt auftreten, die Stärke und Geschwindigkeit des Wandels sowie die Vorhersehbarkeit der Veränderung (Achrol &

Stern, 1988; Aldrich, 1979; Homburg & Werner, 1998). Die Erkenntnisse zum Umgang mit zunehmender Marktdynamik im Rahmen von organisationalen Beschaffungen fallen sehr unterschiedlich aus. So können Kunden in einem dynamischen Umfeld dazu tendieren, enge Beziehungen zu ihren Lieferanten einzugehen, um sich gegen die Dynamik abzusichern (Homburg & Werner, 1998). Gleichzeitig lässt sich jedoch auch die genau gegenteilige Reaktion beobachten, da einige Kunden eine allzu enge Bindung an Lieferanten vermeiden, um flexibel auf sich ändernden Marktbedingungen eingehen zu können (Homburg & Werner, 1998). In Anlehnung an Homburg und Jensen (2007) wird Marktdynamik in dieser Arbeit als Ausmass definiert, in dem ein Markt von Veränderungen geprägt ist. Die im Zusammenhang mit der differenzierten Zusammenarbeit relevanten Veränderungen können die Rahmenbedingungen des Markts, die Aktivitäten der Wettbewerber sowie die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden betreffen.

4.1.1.3 Wettbewerbsintensität

Darüber hinaus beeinflusst auch das Wettbewerbsumfeld das Beschaffungsverhalten von B-to-B-Kunden. So steigt die relative Machtposition des Kunden, je stärker der Wettbewerb in einem Markt ist (Appiah-Adu & Singh, 1998). Kunden können für ihre Beschaffungsentscheidungen aus einer grösseren Anzahl an potenziellen Lieferanten auswählen und das für sie vorteilhafteste Angebot auswählen. In der Regel stellen Kunden in einem wettbewerbsintensiven Umfeld hohe Anforderungen an das Leistungsangebot, z. B. in Bezug auf Produktqualität oder Service-Levels (Homburg, Müller, & Klarmann, 2011). In einem solchen Umfeld fällt es Anbietern schwer, eine nachhaltige Differenzierung zu erreichen, da mögliche Produktvorteile von der Konkurrenz schnell imitiert werden können (Belz, 2015b; Homburg et al., 2011; Ramani & Kumar, 2008). Grundsätzlich bezeichnet die Wettbewerbsintensität die Stärke des Wettbewerbs in einem Markt (Kohli & Jaworski, 1990). In der Literatur zum strategischen Management wird dem Wettbewerbsumfeld ein hoher Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben (Wang, Zhang, & Song, 2020). In der Forschung wird Wettbewerbsintensität häufig als Moderator zur Untersuchung des Einflusses von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg herangezogen (Payne & Frow, 2014; Payne, Frow, & Eggert, 2017; Ramani & Kumar, 2008). Im Rahmen dieser Arbeit wird Wettbewerbsintensität durch eine grosse Anzahl von Konkurrenten sowie eine hohe Vergleich- und Austauschbarkeit des Leistungsangebots charakterisiert. Der Wettbewerbsintensität kommt aus Anbieter-sicht nicht nur im Rahmen der Vorkaufphase eine hohe Bedeutung zu, sondern sie beeinflusst ausserdem die Anforderungen des Kunden in der Zusammenarbeit, die über den Vertragsabschluss hinausgeht.

Die in diesem Abschnitt identifizierten marktspezifischen Merkmale spielen eine bedeutsame Rolle, da sie die mit einer Kaufentscheidung verbundene Unsicherheit aus Sicht des Kunden erhöhen und sein Beschaffungsverhalten bedeutend beeinflussen (Duncan, 1972). In der Realität lassen sich diese Merkmale häufig nicht isoliert betrachten. Vor allem das Zusammenwirken von Marktkomplexität und -dynamik wird in der Literatur häufig betrachtet (Duncan, 1972; Homburg & Werner, 1998). Da davon auszugehen ist, dass sich der Trend der zunehmenden Komplexität und Dynamik in Zukunft weiter zuspitzen wird, führt aus Anbietersicht kein Weg daran vorbei, sich den veränderten Umständen anzupassen (Heierli et al., 2019).

4.1.2 Kundenspezifische Merkmale

Neben den zuvor beschriebenen marktbezogenen Merkmalen wird in der Marketingliteratur auch der Einfluss der Kundenorganisation auf die Beschaffungssituation diskutiert (Backhaus, 1997; Homburg & Werner, 1998; Johnston & Lewin, 1996; Sheth, 1973). Da organisationale Beschaffungen immer in einen spezifischen Unternehmenskontext eingebettet sind, geben strategische Zielsetzungen, finanzielle Vorgaben und interne Richtlinien der beschaffenden Organisation den Rahmen zur Gestaltung der Transaktion vor¹⁷ (Webster & Wind, 1972). Nachfolgend sollen die Merkmale der Kundenorganisation identifiziert werden, welche ihr Beschaffungsverhalten direkt oder indirekt beeinflussen. Dazu werden zunächst die gängigen Merkmale aus der Literatur herausgearbeitet und anschliessend vertieft. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese als kundenspezifische Merkmale bezeichnet.

In der Beschaffungsliteratur werden vielfältige unternehmensbezogene Merkmale in Bezug auf die beschaffende Organisation diskutiert (vgl. Tabelle 6). Je nach Untersuchungsgegenstand wird die Relevanz der Merkmale unterschiedlich gewichtet.

¹⁷ Gemäss Webster & Wind (1972) werden organisationale Beschaffungen in der Regel durch die Unternehmensstrategie angestossen und entsprechend der gesetzlichen bzw. internen Beschaffungsrichtlinien ausgerichtet. Auch können sie durch finanzielle, technologische und personelle Ressourcen eingeschränkt werden.

Zuordnung	Merkmal	Autoren
Charakteristika der beschaffenden Organisation	Organisationsstrategie	Robinson, Faris, & Wind (1967)
	Organisationsstruktur	Backhaus (1997); Webster & Wind (1972)
	Unternehmensgrösse	Sheth (1973); Backhaus (1997)
	Wettbewerbssituation	Robinson, Faris, & Wind (1967)
	Organisationskultur	Backhaus (1997); Sheth (1973)
Charakteristika der Einkaufsorganisation	Beschaffungsphilosophie und -strategie	Robinson, Faris, & Wind (1967); Webster & Wind (1972)
	Organisationale Aufhängung des Beschaffungsbereichs	Homburg & Werner (1998)
	Zentralisierungsgrad des Einkaufs	Robinson, Faris, & Wind (1967); Sheth (1973)
	Formalisierungsgrad	Backhaus (1997)
	Beschaffungstechnologie	Webster & Wind (1972)
	Aktionsradius des Einkaufs	Homburg & Werner (1998)

Tabelle 6: Übersicht der in der Literatur betrachteten kundenspezifischen Merkmale

Die identifizierten kundenspezifischen Merkmale lassen sich klassifizieren als Merkmale des beschaffenden Unternehmens, die einen indirekten Einfluss auf das Beschaffungsverhalten haben, sowie funktionsspezifische Merkmale der Einkaufsorganisation (bzw. Purchasing Function) innerhalb des beschaffenden Unternehmens, welche das Beschaffungsverhalten direkt beeinflussen und gestalten. Diese sollen nachfolgend vertieft werden.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die zwei allgemeinen Merkmale der Kundenorganisation, die das Beschaffungsverhalten von Unternehmen beeinflussen, als relevant erachtet: die Branchenzugehörigkeit sowie die Unternehmensgrösse.

4.1.2.1 Branchenzugehörigkeit

In Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit des beschaffenden Unternehmens sind unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Beschaffung massgeblich (Backhaus, 1997). So sind Behörden dazu verpflichtet, ihre Beschaffungen öffentlich auszuschreiben, während die Vorgaben für private Unternehmen bei der Lieferantenevaluation und -wahl weniger formalisiert sind (Steinbacher, 2015). Darüber hinaus zeichnet sich jede Branche durch spezifische Charakteristika und branchenübliche Standards aus (Jansz, 2016), die das Beschaffungsverhalten beeinflussen. Ausserdem

ermöglicht das Wissen über die Branchenzugehörigkeit eine grobe Einschätzung der Bedürfnisse der Kundenorganisation (Shapiro & Bonoma, 1984). Auf dieser Grundlage können Anbieter Annahmen für die Ausrichtung ihrer Marktbearbeitung treffen. Die Branchenzugehörigkeit wird durch landesspezifische Systematisierungen der Wirtschaftszweige determiniert (NOGA¹⁸-Codes in der Schweiz). Sie bzw. der Industrietyp eines Unternehmens wird klassischerweise in der Marktsegmentierung verwendet (Shapiro & Bonoma, 1984). Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Branchenzugehörigkeit zunächst als möglicher Kontextfaktor betrachtet, im Laufe der Untersuchung jedoch verworfen, da die Aussagekraft der anderen Faktoren als höher eingestuft wurde.

4.1.2.2 Unternehmensgrösse

Auch die Unternehmensgrösse kann das Beschaffungsverhalten in einer spezifischen Transaktion, aber auch die Komplexität entlang des gesamten Zusammenarbeitsprozesses beeinflussen. Je grösser ein Unternehmen ist, desto formalisierter ist der Beschaffungsprozess typischerweise gestaltet (Backhaus, 1997). Homburg und Werner (1998) weisen in ihrer Untersuchung nach, dass kleine Unternehmen eher zu transaktionalem Beschaffungsverhalten neigen, während grössere Unternehmen dazu tendieren, langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Ausserdem verfügen grössere Unternehmen in der Regel eher über eine spezialisierte Einkaufsabteilung, da die interne Spezialisierung mit der Unternehmensgrösse steigt (Child, 1972). Die Unternehmensgrösse lässt ebenfalls Rückschlüsse auf die Anzahl der in den Beschaffungsprozess involvierten Personen zu. Während der Kaufentscheid in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig allein durch den Geschäftsführer getroffen wird, werden in Grossunternehmen Personen aus zahlreichen Fachbereichen involviert. Die Unternehmensgrösse wird typischerweise anhand der Mitarbeiterzahl und/oder dem jährlichen Umsatz eines Unternehmens operationalisiert (Backhaus & Voeth, 2015b; Rolfes, 2007). Ähnlich wie die Branchenzugehörigkeit ist die Unternehmensgrösse mit relativ einfachen Mitteln zu erheben und zählt deswegen zu den häufigsten Kriterien, die in der Segmentierung eingesetzt werden (Shapiro & Bonoma, 1984). Aufgrund der genannten Gründe wird die Unternehmensgrösse in das Rahmenmodell zur Charakterisierung der Beschaffungssituation einbezogen.

¹⁸ Akronym für Nomenclature Générale des Activités économiques.

Neben den allgemeinen Merkmalen der Kundenorganisation sind die spezifischen Charakteristika der Einkaufsorganisation hilfreich, um die Anforderungen des Kunden in einer Beschaffungssituation zu antizipieren. Teilweise können sie bereits anhand der allgemeinen Organisationsmerkmale abgeleitet werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden folgende funktionsspezifische Merkmale der Beschaffungsorganisation betrachtet: der Zentralisierungsgrad, der Formalisierungsgrad sowie das Leistungs-Know-how des Unternehmens im Hinblick auf eine spezifische Beschaffung.

4.1.2.3 Zentralisierungsgrad

Der Zentralisierungsgrad des Einkaufs lässt Rückschlüsse auf die Einordnung des Beschaffungsbereichs innerhalb der Kundenorganisation, die Grösse des gesamten Einkaufsapparats sowie die damit verbundenen operativen Abläufe zu (Backhaus, 1997; Shapiro & Bonoma, 1984). Je grösser der Zentralisierungsgrad, desto wahrscheinlicher ist es, dass vom Kaufentscheid tangierte Fachbereiche in den Entscheidungsprozess involviert werden (Child, 1972). Ausserdem kann aus der internen Positionierung des Einkaufs gefolgert werden, ob die Entscheidungshoheit dezentral in den jeweiligen Fachabteilungen oder in der zentralen Einkaufsabteilung liegt. Indirekt wirkt sich der Zentralisierungsgrad damit auch auf die Länge des Beschaffungsprozesses aus (Schmitz, 2005). Die Herausforderung liegt für Anbieter darin, die Kundenorganisation angemessen zu spiegeln, auch wenn diese im Gegensatz zur Struktur des Anbieterunternehmens steht. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Zentralisierungsgrad der Beschaffung dadurch definiert, ob die Beschaffungsentscheidung in der Kundenorganisation zentral oder dezentral getroffen wird.

4.1.2.4 Formalisierungsgrad der Beschaffung

Aus Sicht des Anbieters ist ausserdem relevant, wie stark die Informations- und Entscheidungsprozesse der Beschaffung formalisiert sind (Backhaus, 1997; Nolte, 2016). Der Grad der Formalisierung kann, wie zuvor erläutert, von der Branchenzugehörigkeit, der Unternehmensgrösse oder auch vom Wert des Auftrags abhängig sein. Der Formalisierungsgrad beschreibt das Ausmass, in welchem bestimmte Richtlinien für die Durchführung von Beschaffungen in einem Unternehmen definiert sind (z. B. objektive Auswahlkriterien, formale Prozessabläufe und Berichtswege, Vorgaben bezüglich der beteiligten Entscheider im Buying Center etc.) (Jensen, 2004). Diese Vorgaben können entweder durch das beschaffende Unternehmen selbst festgelegt werden oder auf gesetzlichen Grundlagen beruhen (z. B. ISO-Zertifizierung). Die strengste Form der Formalisierung stellt das Vergabeverfahren im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen

dar (Belz, Schmitz, Steinbacher, & Zupancic, 2011; Steinbacher, 2015). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Formalisierungsgrad der Beschaffung in einer Kundenorganisation dadurch definiert, inwiefern die Gestaltung des Beschaffungsprozess an formalisierte Vorgaben gebunden ist. Besonders bei Ausschreibungen ist der Aufwand für die Teilnahme an einem Projekt und das damit verbundene Risiko aus Sicht des Anbieters hoch.

4.1.2.5 Leistungs-Know-how

Weiterhin wirken sich auch das leistungsspezifische Wissen und die Erfahrung der Kundenorganisation mit der Beschaffung einer Leistung auf das Verhalten und letztlich auf die Form der Zusammenarbeit aus (Penttinen & Palmer, 2007). In der Literatur wird die Expertise vorwiegend aus Anbietersicht untersucht (z. B. technisches Wissen des Vertriebsmitarbeiters und Wirkung auf den Vertriebs Erfolg) (Penttinen & Palmer, 2007). Im Verständnis der vorliegenden Arbeit wird das Leistungs-Know-how verstanden als Kompetenz des Kunden, die Eignung einer Leistung für den spezifischen Beschaffungskontext realistisch einzuschätzen. Sie beinhaltet die fachliche Expertise, die dafür erforderlich ist, die technischen und kommerziellen Spezifika einer Leistung zu verstehen (Patterson, Johnson, & Spreng, 1996). Auf der anderen Seite wird die Expertise dadurch bestimmt, ob die Organisation die Leistung bereits beschafft hat oder diese ein gänzlich neues Problem für sie darstellt (Robinson et al., 1967). Verfügt die Kundenorganisation beispielsweise nicht über das erforderliche technische Wissen, um eine Leistung zu beurteilen, wird sie diese in der Regel als komplexer einschätzen als ein Expertenkunde (Patterson et al., 1996). Die Expertise des Kunden hat einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz der Beschaffung, da sie Auswirkungen auf den Informationsbedarf des Kunden und sein wahrgenommenes Risiko hat (Vandenbosch & Dawar, 2002). Schätzt der Kunde das Risiko einer Beschaffung als besonders hoch ein, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass er externe Berater für die Entscheidungsfindung einbezieht. Dadurch steigt die Komplexität der Beschaffung aus Sicht des Anbieters (Homburg & Werner, 1998; Webster & Wind, 1972). Im Rahmen dieser Arbeit wird das Leistungs-Know-how des Kunden dadurch definiert, welche Fachbereiche in den Entscheidungsprozess involviert sind und ob es sich aus Sicht des Kunden um eine Routinebeschaffung oder einen Erstkauf handelt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Kundenorganisation einen massgeblichen Einfluss darauf hat, wie die Beschaffung abläuft (d. h. Beschaffungsprozess), welche Entscheidungsträger einbezogen werden (d. h. Beschaffungsstrukturen) und wie

wirksam die Beschaffung (d. h. Beschaffungseffektivität) insgesamt ist. Im nächsten Schritt soll die dritte Kategorie der Kontextdimensionen, die leistungsspezifischen Merkmale, beleuchtet werden.

4.1.3 Leistungsspezifische Merkmale

Zusätzlich zu den markt- und kundenspezifischen Merkmalen wird in der Literatur auch der Leistung selbst ein wesentlicher Einfluss auf die Beschaffungssituation zugeschrieben (Cannon & Perreault, 1999; Homburg & Werner, 1998; Sheth, 1973). Ein Grossteil der Autoren ist sich einig, dass sowohl das Kundenverhalten als auch der Ablauf des Beschaffungsprozesses ursächlich durch die Eigenschaften des im Mittelpunkt der Transaktion stehenden Austauschobjekts determiniert wird (Backhaus & Muehlfeld, 2015; Engelhardt & Freiling, 1993; Homburg & Werner, 1998; Johnston & Bonoma, 1981; Metcalf & Frear, 1993). Allerdings fehlt ein einheitliches Verständnis dafür, welche Eigenschaften der Leistung für die Beschaffungssituation massgeblich relevant sind. In der Forschung wird nicht nur eine unübersichtlich grosse Bandbreite an Leistungsmerkmalen betrachtet, sondern sie unterscheiden sich häufig auch in der Granularität oder werden gar nicht erst der Leistung zugeordnet und stattdessen den situativen Faktoren zugerechnet (Backhaus, 1997; Cannon & Perreault, 1999; Homburg & Werner, 1998). Ausserdem vertiefen empirische Studien in der Regel nur die für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand relevanten Leistungsaspekte, wodurch eine ganzheitliche Perspektive auf die Beschaffungssituation fehlt.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Eigenschaften der im Rahmen der Transaktion betrachteten Leistung als leistungsspezifische Merkmale bezeichnet. Sie bilden die dritte Kontextdimension im Rahmenmodell zur Systematisierung der Beschaffungssituation. Basierend auf der Literaturrecherche und unter Einbezug der Erkenntnisse aus den Experteninterviews, konnten folgende produktbezogene Merkmale identifiziert werden: Leistungswichtigkeit, Leistungskomplexität, Anpassungsgrad der Leistung, Innovationsgrad und Substituierbarkeit der Leistung. Aufgrund der verschiedenen Ansätze zur Unterscheidung der Leistungsart wurde diese als Einflussfaktor verworfen. Die identifizierten Leistungsmerkmale werden im nächsten Schritt definiert.

4.1.3.1 Wichtigkeit der Leistung

Das Beschaffungsverhalten des Kunden wird ursächlich dadurch geprägt, wie wichtig die betrachtete Leistung für ihn ist. So steigt mit zunehmender Produktwichtigkeit die Zahlungsbereitschaft des Kunden und es liegt in seinem Interesse, enge Beziehungen zu

seinen Lieferanten aufzubauen (Cannon & Perreault, 1999; Homburg & Werner, 1998). Die Produktwichtigkeit bezeichnet das Ausmass, in welchem die bezogenen Produkte und Dienstleistungen zur Erreichung der finanziellen und strategischen Ziele der Kundenorganisation von Bedeutung sind (Baptista, 2013; Homburg et al., 2011; Metcalf et al., 1992). Entsprechend ist die Bewertung der Produktwichtigkeit kontextabhängig, da verschiedene Leistungskomponenten für die Wertschöpfung des Kunden unterschiedlich kritisch sind (Cannon & Perreault, 1999). Darüber hinaus kann die Produktwichtigkeit anhand des monetären Werts des Beschaffungsobjekts definiert werden (Backhaus, 1997; Baptista, 2013). Die Investitionshöhe beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Kosten des Beschaffungsobjekts, sondern umfasst sämtliche Zusatzkosten, die im Verwendungszeitraum für Erweiterungen, Ersatzteile etc. anfallen (Baptista, 2013). Im Rahmen dieser Untersuchung werden beide Perspektiven vereint und die Wichtigkeit der Leistung als finanzielle und strategische Bedeutung des Beschaffungsobjekts für die Kundenorganisation definiert.

4.1.3.2 Komplexität der Leistung

Auch die Komplexität der Leistung hat Auswirkungen auf das Verhalten der Kundenorganisation. Leistungen werden mit zunehmender Komplexität erklärungsbedürftiger und es wird für Kunden schwieriger, Leistungsangebote qualifiziert zu beurteilen (Baptista, 2013; Cannon & Perreault, 1999). Teilweise ist eine Bewertung der Leistungsfähigkeit sogar nach dem Kauf nicht abschliessend möglich¹⁹ (Cannon & Perreault, 1999). Zusätzlich steigen der Aufwand für die Spezifikation der Leistung sowie für ihre Integration in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden (Homburg & Werner, 1998). Entsprechend nimmt das mit einer Beschaffungsentscheidung verbundene Risiko bei komplexen Produkten aus Kundensicht zu (Bunn, 1993; Campbell, 1985). Bei diesen suchen Kunden tendenziell eine enge, relationale Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten (Cannon & Perreault, 1999; Homburg & Werner, 1998). Wie bereits bei den Ausführungen zur Marktkomplexität ausgeführt, ist auch die Produktkomplexität vielschichtig. So können beispielsweise sechs Arten von Produktkomplexität

¹⁹ In der Informationsökonomik werden Leistungen, deren Leistungsfähigkeit auch nach dem Kauf nicht mit Sicherheit bewertet werden können, als Vertrauensgüter bezeichnet. Die Typologisierung der Leistungen basiert dabei auf der Art und Weise, wie Informationen über sie beschafft werden (vgl. dazu Wind & Thomas, 1996). Bei Suchgütern kann die Qualität einer Leistung durch Informationssuche bereits vor dem Kauf eingeschätzt werden. Die Qualität von Erfahrungsgütern kann nach dem Kauf bewertet werden, da der Käufer aus der Verwendung der Leistung lernt.

unterschieden werden: funktionale Komplexität, Komplexität in der Herstellung, Komplexität in der Spezifikation, Anwendungskomplexität, kommerzielle Komplexität und politische Komplexität (Campbell, 1985; Homse, 1981). Vor dem Hintergrund des B-to-B-Geschäfts erfolgt üblicherweise eine Eingrenzung des Komplexitätsbegriffs in Bezug auf die technische Komplexität sowie die Komplexität der Handhabung (Belz, 2005; Homse, 1981). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Komplexität einer Leistung durch die Zahl ihrer Komponenten, die technische Komplexität sowie den Aufwand der Lösungsfindung und Leistungsrealisierung definiert.

4.1.3.3 Individualisierungsgrad

Der Individualisierungsgrad einer Leistung beschreibt das Ausmass, in welchem Leistungen für die individuellen Anforderungen einzelner Kunden massgeschneidert werden (Homburg et al., 2011). Die Extreme auf dem Kontinuum sind hochstandardisierte Produkte (Commodities), die an den anonymen Markt verkauft werden, und massgeschneiderte Lösungen (Anlagenbau) für Einzelkunden (Backhaus & Voeth, 2015b; Homburg et al., 2011). Individuelle Leistungen sind für den Anbieter teilweise mit zusätzlichen Kosten verbunden, während standardisierte Produkte eine kostengünstige und effiziente Abwicklung ermöglichen. Jedoch verschwimmen die Grenzen aufgrund von aktuellen Bestrebungen hinsichtlich Modularisierung und Mass Customization zunehmend (Böttcher & Klingner, 2011; Steiner & Hergenröther, 2014). Die Komplexität eines Produkts wird in gewissem Masse durch seinen Standardisierungs- bzw. Individualisierungsgrad beeinflusst (Jacob & Kleinaltenkamp, 2015). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Komplexität der Beschaffungssituation mit zunehmendem Individualisierungsgrad steigt. Standardisierte Leistungen sind leicht miteinander vergleichbar, während dies bei individuellen Leistungen nicht immer möglich ist. Je individueller die Leistung auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden muss, desto grösser ist der Abstimmungsbedarf zwischen Anbieter und Kunden. Dies kann die Länge des Beschaffungsprozesses sowie Grösse und Zusammensetzung des Buying Centers beeinflussen, da für die Spezifikation von individuellen Leistungen in der Regel ein höheres Know-how erforderlich ist. Entsprechend werden die Experten aus den (technischen) Fachbereichen in den frühen Phasen des Beschaffungsprozesses einbezogen (Cardozo, 1980). Vor dem Hintergrund eines multioptionalen Beschaffungsverhaltens wird das Thema Individualisierung wichtiger und eventuell der entscheidende Faktor dafür sein, ob eine Leistung von einem Kunden in Erwägung gezogen wird oder nicht. Im B-to-B-Geschäft ist der Individualisierungsgrad im Vergleich zum Konsumgüterbereich höher. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Individualisierungsgrad einer

Leistung dadurch charakterisiert, in welchem Ausmass das Austauschobjekt auf die individuellen Anforderungen des Kunden zugeschnitten wird und an wie viele potenzielle Kunden ein und dasselbe Produkt verkauft werden kann.

4.1.3.4 Innovationsgrad

Auch der Innovationsgrad der Leistung beeinflusst das Beschaffungsverhalten (Backhaus, 1997; Belz, Schögel, & Tomczack, 2007). Denn je neuartiger ein Produkt ist, desto schwieriger ist es für den Kunden, dieses zu evaluieren. Um das mit der Beschaffung von innovativen Produkten verbundene Risiko zu senken, beziehen Kunden häufig externe Berater in den Beschaffungsprozess ein. Gleichzeitig kann die Einzigartigkeit einer innovativen Leistung dazu führen, dass ökonomische Kriterien im Evaluationsprozess eine untergeordnete Rolle einnehmen (Backhaus, 1997). Wird eine neue Leistung erst gemeinsam mit dem Kunden entwickelt, kann dies unterschiedliche Intensitäten der Kundeneinbindung bedeuten (Backhaus & Voeth, 2004; Balderjahn & Schnurrenberger, 2005). Der Neuigkeitsgehalt kann dabei das Produkt selbst, die begleitende Dienstleistung oder den Prozess der Leistungserbringung betreffen (Klarmann & Hildebrand, 2015). Es werden in diesem Kontext radikale und inkrementelle Innovationen unterschieden (Klarmann & Hildebrand, 2015). Auch ist zu differenzieren, ob eine Leistung für den Kunden oder auch für den Anbieter neuartig ist. In der Industriegütermarketing-Literatur wird der Innovationsgrad typischerweise anhand der Produkttechnologie charakterisiert (Backhaus, 1997). Da die Innovationszyklen immer kürzer werden, nimmt die Bedeutung dieses Merkmals in der Beschaffung im B-to-B-Geschäft zu, da dies bedeutet, dass Kunden eine Leistung häufig «zum ersten Mal» kaufen (Håkansson & Snehota, 1995; Hohenberg & Homburg, 2016; Ritter & Pedersen, 2020). Auch aus Anbietersicht wird der Innovationsgrad der angebotenen Leistungen immer wichtiger, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu realisieren (Klarmann & Hildebrand, 2015). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Innovationsgrad einer Leistung daran festgemacht, wie neu diese Leistung für den Kunden ist. Dabei wird angenommen, dass ein hoher Neuigkeitsgehalt mit einem hohen Individualisierungsgrad verbunden ist.

4.1.3.5 Substituierbarkeit

Darüber hinaus kann das Beschaffungsverhalten der Kundenorganisation dadurch beeinflusst werden, wie leicht die betrachtete Leistung durch Alternativen ersetzt werden kann (Jacob & Kleinaltenkamp, 2015). Handelt es sich um eine einzigartige, schwer imitierbare Lösung, die für den Kunden von besonderem Wert ist (Kleinaltenkamp & Jacob, 2002), kommt der Lieferant zum Zug, der diese bieten kann. Der Anbieter erzielt

einen Wettbewerbsvorteil und kann langwierige Evaluationsprozesse umgehen, in denen er mit anderen Anbietern im Wettbewerb steht. Auch sind Kunden bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, wenn die Leistungen nicht bereits am Markt verfügbar sind (Scherer & Beyer, 1998).

4.1.4 Transaktionsspezifische Merkmale

Darüber hinaus wird die Beschaffungssituation durch eine Reihe von situativen, transaktionsspezifischen Merkmalen beeinflusst, die in der konkreten Transaktion eine Rolle spielen. Diese reichen vom Zeitdruck über äussere Umstände bis hin zu Befindlichkeiten der involvierten Personen (Belz & Bieger, 2006). Im Gegensatz zu den bislang betrachteten Kontextdimensionen, weisen diese Merkmale einen stark temporären und flüchtigen Charakter auf. Derartige transaktionsspezifische Faktoren und ihre Auswirkungen auf das Kaufverhalten wurden bislang vorwiegend in der Forschung zum Konsumentenverhalten betrachtet. In der B-to-B-Marketing-Literatur wurden sie bislang nur vereinzelt aufgegriffen und nach aktuellem Kenntnisstand bisher nicht einheitlich systematisiert. So werden diese transaktionsspezifischen Merkmale in den unterschiedlichen Studien als situative (Homburg & Werner, 1998; Johnston & Lewin, 1996; Sheth, 1973), kauftypenspezifische (Backhaus, 1997; Bunn, 1993; Robinson et al., 1967) oder produktbezogene Merkmale (Homburg & Werner, 1998; Sheth, 1973) eingestuft. In anderen Studien wird der Begriff der «situativen Einflussfaktoren» als Sammelbegriff für sämtliche Kontextfaktoren einer Beschaffung verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit werden transaktionsspezifische Merkmale als diejenigen Einflussfaktoren verstanden, welche in einer bestimmten Transaktionssituation auftreten. Dabei eine klare Abgrenzung von den zuvor definierten markt-, kunden- und leistungsspezifischen Merkmalen angestrebt.

Die Bedeutung dieser transaktionsspezifischen Einflussfaktoren mit situativem Charakter ist vor dem Hintergrund des veränderten Beschaffungsverhaltens organisationaler Kunden und der Angleichung an das private Kaufverhalten (vgl. Abschnitt 1.1.1) stark gewachsen. Auch wird im Rahmen dieser Arbeit angenommen, dass sie ausschlaggebend für den Entscheid des Kunden sein können und es zunehmend einen wichtigen Differenzierungsfaktor für Anbieter darstellt, diese adäquat zu adressieren. Nachfolgend sollen die transaktionsspezifischen Faktoren vertieft werden, die durch Literaturanalyse und Expertengespräche identifiziert wurden.

4.1.4.1 Wiederholungsgrad

Im Kontext einer spezifischen Transaktion macht es einen grossen Unterschied, ob der Kunde bereits Erfahrung in der Beschaffung einer Leistung gemacht hat oder es sich um ein gänzlich neuartiges Problem handelt (Robinson et al., 1967; Webster & Wind, 1972). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Wiederholungsgrad der Beschaffung entsprechend der drei Kaufklassen Neukauf, modifizierter und identischer Wiederkauf nach Robinson et al. (1967) verstanden, die sich anhand der Dimensionen Neuheit des Problems, Informationsbedarf und Betrachtung neuer Alternativen charakterisieren lassen. Tritt ein Beschaffungsproblem das erste Mal in einem Unternehmen auf (Neukauf bzw. New Task), werden alternative Lösungen umfassend geprüft und bewertet. Erstkäufe dauern in der Regel länger, sind kundenseitig mit einem höheren Informationsbedarf und für die involvierten Parteien mit einem erhöhten Abstimmungsaufwand verbunden (Wind & Webster, 1972). Handelt es sich hingegen um einen Wiederholungskauf, ist auch hier die Neuartigkeit des Problems entscheidend (Robinson et al., 1967). Bei einem modifizierten Wiederkauf (Modified Rebuy) bestehen auf Kundenseite bereits gewisse Erfahrungen mit ähnlichen Beschaffungen und es werden typischerweise weniger Optionen evaluiert als bei einem Neukauf. Im Falle von identischen Wiederholungskäufen (Straight Rebuy) handelt es sich für den Kunden um Routinebeschaffungen, die er kostengünstig und optimiert abwickeln möchte (Backhaus, 1997). Da der Abstimmungsbedarf zwischen Anbieter und Kunden bei solchen Routinetransaktionen gering ist, kann die Abwicklung ohne persönliche Interaktion erfolgen (Jacob, 2002).

4.1.4.2 Beschaffungsfrequenz

Darüber hinaus kann auch die Häufigkeit, in welcher der Kunde eine Leistung beschafft, das Beschaffungsverhalten beeinflussen. Die Beschaffungsfrequenz bezeichnet die Häufigkeit, in welcher der gleiche Bedarf bei einem Unternehmen auftritt (Lilien et al., 2010). Homburg und Werner (1998) konkretisieren sie als die Anzahl der Transaktionen, welche in einer festgelegten Zeiteinheit zwischen Kunden und Anbieter stattfinden. Dabei kann die Frequenz von einem einmaligen Kauf bis zu einer routinemässigen Beschaffung mit hohen Wiederbeschaffungszyklen variieren (Nolte, 2016). Die Beschaffungsfrequenz ist gemäss Campbell (1985) abhängig von der zu beschaffenden Leistung. So werden Investitionsgüter und Infrastruktur seltener beschafft als Rohstoffe, Commodity-Produkte und Halbfabrikate (Campbell, 1985). Ausserdem weist er darauf hin, dass Routinebeschaffungen häufig in wechselseitiger Abhängigkeit stehen, während einmalige Beschaffungen losgelöst voneinander betrachtet und die Lieferanten im

Rahmen von wettbewerbsintensiven Ausschreibungen selektioniert werden (Campbell, 1985). Zwar hängt der Abstimmungsbedarf zwischen Kunde und Anbieter grundsätzlich von der Leistung ab, fällt jedoch bei einmaligen Beschaffungen höher aus als bei Routinebeschaffungen.

4.1.4.3 Dringlichkeit des Kaufs

Ein situativer Einflussfaktor, der in bestimmten Transaktionssituationen ausschlaggebend für den finalen Entscheid des Kunden sein kann, ist die Dringlichkeit des Kaufs (alternativ auch als Beschaffungsdruck, Urgency of Need, Urgency of Order Fulfillment bezeichnet) (Bonoma & Shapiro, 1984). Die Dringlichkeit des Kaufs wird als der Zeitraum definiert, der für die Erfüllung eines Bedarfs aus Kundensicht angebracht ist (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007). Diese Zeitspanne hat sich in den vergangenen Jahren auch für Standardbeschaffungen dramatisch verkürzt, da Vorreiter aus dem Konsumgütergeschäft hier neue Standards gesetzt haben (Weibel & Lindenau, 2017). Wenn grosse Dringlichkeit für eine Beschaffung besteht, existiert auch eine höhere Zahlungsbereitschaft beim Kunden bzw. ist er eher bereit, zusätzliche Services zu beziehen, die für die Instandsetzung erforderlich sind (Shapiro & Bonoma, 1984). Möglicherweise ist er auch im Hinblick auf andere Faktoren zu Zugeständnissen bereit. Ist der Kaufentscheid zeitkritisch, ist der Personenkreis, der in den Entscheidungsprozess involviert wird, in der Regel übersichtlich und je nach strategischer Relevanz eventuell im Management-Level angesiedelt. Auch liegt es im Interesse des Kunden, den Beschaffungsprozess so kurz wie möglich zu halten. Sheth (1973) ordnet Time Pressure den produktspezifischen Merkmalen zu. Im betrachteten Zusammenhang wird die Dringlichkeit der Beschaffung dadurch definiert, ob sie zeitkritisch und/oder ausserplanmässig ist.

4.1.4.4 Sonderwünsche

Bei der Wahl des geeigneten Lieferanten kann es eine Rolle spielen, inwiefern dieser in der Lage ist, bestimmte Sonderwünsche des Kunden zu erfüllen. Diese können sich beispielsweise auf kundenspezifische Verpackungen, individuelle Lieferkonditionen, die Abnahmemenge oder das Auftragsvolumen beziehen (Günter & Helm, 2006). Die Bedeutung derartiger Sonderwünsche nimmt aufgrund gestiegener Anforderungen in der Fertigung zu (z. B. Just-in-time(JIT)-Lieferung von variablen Liefermengen, Bestellung von Kleinstmengen, Expresslieferungen). Aufgrund des tendenziell hohen Individualisierungsgrads im B-to-B-Geschäft stellt die Erfüllung von Sonderwünschen gemäss Jacob und Kleinaltenkamp (2015) den Normalfall dar. Der Umgang mit derartigen Sonderwünschen wird von Anbietern unterschiedlich gehandhabt: Entweder wird die

Erfüllung dieser individuellen Wünsche durch einen Preisaufschlag verrechnet (Bruhn & Hadwich, 2008) oder bei guten Kunden aus Kulanzgründen nicht in Rechnung gestellt (Neuhaus, 2007; Reinecke, 2013). Im Rahmen dieser Arbeit werden Sonderwünsche als spezifische Anforderungen des Kunden verstanden, welche sich auf die Leistungserbringung oder begleitende Dienstleistungen beziehen und nicht standardmässig durch das Portfolio des Anbieters abgedeckt werden können.

4.1.4.5 Kaufentscheidendes Bedürfnis

Zusätzlich zu den bislang aufgeführten situativen Einflussfaktoren kann es sein, dass die Beschaffung von der Kundenorganisation an einem übergeordneten Kaufkriterium ausgerichtet wird. Solche Kriterien werden durch die Bedürfnisse determiniert, die von der beschaffenden Organisation als besonders wichtig eingestuft werden. Weinhold-Stünzi (1994) definiert ein Bedürfnis *«[als] Gefühl des Mangels verbunden mit dem Streben, diesem Mangel abzuhelpen.»* (S. 127). Die Berücksichtigung der kaufentscheidenden Bedürfnisse von B-to-B-Kunden ist deswegen relevant, weil sie sich in den letzten Jahren grundlegend verändert haben (vgl. Abschnitt 1.1.1). Da sie gleichzeitig die Grundlage für die adäquate Ausrichtung des Leistungsangebots sind, ist es kritisch, dass Anbieter die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen, in der spezifischen Beschaffungssituation identifizieren und mit einem entsprechenden Leistungsangebot adressieren können.

In der Regel kommen im Rahmen einer Beschaffung mehrere Bedürfnisse zum Tragen. Sie lassen sich gemäss ihrer Wichtigkeit in Grund-, Zusatz- und Nebenbedürfnisse einteilen (Weinhold-Stünzi, 1994). Darüber hinaus spielen verschiedene rationale und emotionale Bedürfnisse der involvierten Mitglieder des Buying Centers eine Rolle (Weinhold-Stünzi, 1994). Im Rahmen dieser Arbeit wird das kaufentscheidende Bedürfnis definiert als diejenige Kundenanforderung, die für die Wahl eines Anbieters bzw. einer Leistung ausschlaggebend ist. Die individuellen Bedürfnisse der Buying-Center-Mitglieder werden an dieser Stelle vernachlässigt, da der Fokus dieser Untersuchung auf der Betrachtung der interorganisationalen Zusammenarbeit liegt.

Die Kontextdimensionen bedingen sich zum Teil gegenseitig. An dieser Stelle geht es nicht darum, die Beziehungen zwischen den Merkmalen im Einzelnen zu erklären. Vielmehr stellen sie einen Überblick der relevanten Themen dar, die aus Anbietersicht bei der Analyse der unterschiedlichen Beschaffungssituationen eine Rolle spielen könnten. Sollten bestimmte Informationen nicht erhoben werden können, können aus bekannten Informationen Vermutungen abgeleitet werden.

4.2 Zusammenarbeit: Konfigurationselemente der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit stellt den zweiten Bestandteil des Rahmenmodells dar. Sie bezeichnet im Verständnis dieser Arbeit die operative Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im Rahmen eines geschäftlichen Marktaustauschs (vgl. Abschnitt 2.1.2.2). Ziel ist es, unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit so zu konfigurieren, dass sie optimal auf die situativen Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften des Kunden ausgerichtet werden können (vgl. dazu Abschnitt 2.1.3). Dies stellt die konsequente Kundenorientierung sicher (Belz & Bieger, 2006; Belz, Dannenberg, et al., 2016), die im Rahmen der differenzierten Kooperation angestrebt wird. Zu diesem Zweck werden nachfolgend die Dimensionen der operativen Zusammenarbeit vertieft. Da es in der vorliegenden Untersuchung darum geht, konkrete Gestaltungsempfehlungen für Anbieter zu entwickeln, werden lediglich die Dimensionen betrachtet, welche Anbieter in der Kollaboration gestalten können.

Unter der Annahme, dass sich die Intensität der Zusammenarbeit je Modell nach Komplexität, Spezifität und Unsicherheit der jeweiligen Beschaffungssituation unterscheiden (Picot & Dietl, 1990), werden die Merkmale innerhalb der Konfigurationsdimensionen nur in ihren Grundzügen skizziert und ein grober Orientierungsrahmen entwickelt. Die Konkretisierung dieses Orientierungsrahmens für die verschiedenen Zusammenarbeitsmodelle erfolgt in Abschnitt 5.3. In den vorhergehenden Kapiteln wurden dafür folgende drei Gestaltungsdimensionen identifiziert: Leistung, Prozess und Interaktion (vgl. Abbildung 29). Diese sind im Rahmen der Untersuchung wie folgt zu verstehen:

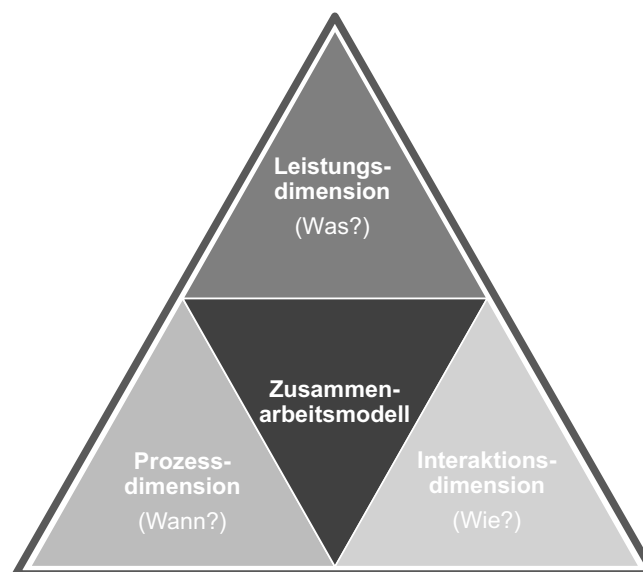


Abbildung 29: Gestaltungsdimensionen von Zusammenarbeitsmodellen im Überblick

- *Leistungsdimension (Was wird ausgetauscht?):* Kern der Transaktion zwischen Kunden und Anbieter ist ein konkretes Austauschobjekt in Form eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines komplexen Leistungsbündels. Aus Anbietersicht besteht die Zielsetzung bei der Gestaltung von Zusammenarbeitsmodellen darin, das Leistungsangebot optimal auf den situativen Kundennutzen auszurichten. Damit die Differenzierung der Leistung für unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle gelingen kann, ist eine systematische Herangehensweise zur Strukturierung der Leistungsbestandteile erforderlich. Zu diesem Zweck wird der Leistungssystem-Ansatz nach Belz zugrunde gelegt (vgl. dazu Belz, 1988; Belz et al., 1991, 2016; Belz, Schuh, Groos, & Reinecke, 1997a).
- *Prozessdimension (Wann wird es ausgetauscht?):* Aus den Ausführungen im vorangegangenen Unterkapitel wurde deutlich, dass der Beschaffungsprozess einen wesentlichen Bestandteil des organisationalen Beschaffungsverhaltens darstellt. Je nach Beschaffungssituation fällt der Prozess in Bezug auf Länge, involvierte Bereiche sowie Informationsbedarf des Kunden unterschiedlich aus. Das Ziel des Anbieters besteht darin, den Beschaffungsprozess des Kunden wirksam zu spiegeln, um ihn entlang aller Phasen seiner Beschaffung eng zu begleiten und dadurch erfolgreich zum Kauf zu führen (Belz, 2016a; Rutschmann, 2018).
- *Interaktionsdimension (Wie wird es ausgetauscht?):* Im B-to-B-Geschäft kommt es zunehmend darauf an, «wie» die Interaktion mit dem Kunden gestaltet wird. Im Rahmen der Zusammenarbeitsmodelle ist es das Ziel, die Formen der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter optimal auf die unterschiedlichen Intensitätsgrade der Zusammenarbeit abzustimmen.

In jedem Zusammenarbeitsmodell gilt es, diese drei Dimensionen so zu konfigurieren und aufeinander abzustimmen, dass die situativen Kundenbedürfnisse in der jeweiligen Beschaffungssituation optimal adressiert werden. Die Dimensionen bilden den übergeordneten Orientierungsrahmen zur Gestaltung der Modelle, die für den konkreten Anwendungsfall adaptiert werden müssen. In den nachfolgenden Abschnitten sollen die relevanten Konfigurationselemente je Dimension identifiziert und vertieft werden.

4.2.1 Leistungsdimension

Die Leistung, die im Mittelpunkt der Transaktion zwischen Anbieter und Kunde steht, stellt den Ausgangspunkt für die Konfiguration des Zusammenarbeitsmodells dar. Die Herausforderung im B-to-B-Geschäft besteht darin, dass die Bandbreite der Leistungen von hochstandardisierten Commodity-Produkten (sogenannten «C-Teilen») bis hin zu

komplexen Grossanlagen reichen kann (Belz, 2016a). Der Begriff Leistung wird im Rahmen dieser Arbeit als übergeordnete Bezeichnung für das betrachtete Leistungsbündel verwendet, das sowohl materielle als auch immaterielle Bestandteile umfassen kann (Belz, Schuh, Groos, & Reinecke, 1997a; Schuh, Gudergan, & Grefrath, 2016). Im Kontext der differenzierten Zusammenarbeit besteht das Ziel aus Anbietersicht darin, die Leistungsbestandteile passgenau auf die Bedürfnisse des Kunden in der jeweiligen Beschaffungssituation auszurichten und die Erbringung von überflüssigen Leistungen, d. h. den Anteil an Blindleistungen²⁰, zu vermeiden. Denn häufig besteht die Herausforderung von Unternehmen darin, dass ihnen der Überblick über das eigene Leistungsportfolio fehlt, da zu viele Leistungen angeboten werden, die jedoch nur selektiv von Kunden nachgefragt werden (Weinhold-Stünzi, 1994).

Um aufgeblähte Portfolios zu bereinigen, Leistungsbestandteile einheitlich zu strukturieren und konsequent auf den situativen Kundennutzen auszurichten, ist eine systematische Herangehensweise erforderlich (Belz, 2016b; Fernhaber & Patel, 2012). In der Marketing-Literatur, aber auch in anderen Forschungsgebieten, wurden verschiedene Vorschläge zur Systematisierung von Leistungen erarbeitet. Diese lassen sich wie folgt gruppieren:

- Strukturierung der Leistungen gemäss ihrer hierarchischen Beziehung und technischen Abhängigkeiten (vor allem für technische Abbildung und Modularisierung) (vgl. z. B. Böttcher & Klingner, 2011; Salonen, Rajala, & Virtanen, 2018; Sanchez & Mahoney, 1996).
- Strukturierung der Leistungen gemäss ihrer Notwendigkeit für die Leistungserbringung (z. B. obligatorische Grund- und optionale Zusatz- oder Nebenleistungen) (vgl. z. B. Belz, 1988; Belz et al., 1991; Belz, Schuh, Groos, & Reinecke, 1997b; Schuh et al., 2016).
- Strukturierung der Leistung gemäss ihres Problemlösungsbeitrags für den Kunden und somit Ausrichtung nach Kundennutzen (vgl. z. B. Belz et al., 1997a; 2021; Müllner, 2002).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Leistungssystem-Ansatz nach Belz et al. (1991) zugrunde gelegt. In diesem werden die zuvor aufgeführten Strukturierungsmöglichkeiten

²⁰ Blindleistungen stellen Produkte oder Dienstleistungen dar, die vom Anbieter angeboten werden, für den Kunden jedoch keinen Nutzen haben (vgl. dazu Weinhold-Stünzi, 1984).

aufgegriffen, wobei die Systematisierung vorwiegend vom jeweiligen Kundennutzen ausgeht. Nachfolgend soll dieser in seinen Grundzügen skizziert und die darin definierten Leistungsstufen vorgestellt werden.

4.2.1.1 Leistungssystem-Ansatz

Leistungssysteme können als integrierte Problemlösungen verstanden werden, die komplexe Kundenbedürfnisse adressieren (Belz et al., 1991). Dazu werden Produkte und Dienstleistungen in einem ganzheitlichen System verknüpft (Belz et al., 1991). Mithilfe von Leistungssystemen können die Probleme von Kunden individuell, umfassend und wirtschaftlich gelöst werden (Belz, 1999; Belz et al., 1991, 1997a). Aus Anbietersicht stellen sie einen wirksamen Ansatz dar, um die Austauschbarkeit des eigenen Leistungsangebots zu reduzieren, den steigenden Anforderungen von Kunden besser gerecht zu werden und sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld nachhaltig gegenüber der Konkurrenz zu profilieren (Belz et al., 1991, 1997a; Schuh et al., 2016).

Das Grundprinzip des Leistungssystems besteht darin, Beziehungen zwischen bislang getrennt betrachteten Leistungskomponenten zu identifizieren und diese zu bedarfsgerechten Problemlösepaketen zu bündeln (Belz et al., 1997a). Damit folgen Leistungssysteme einem ganzheitlichen Systemgedanken. Bei der Konfiguration wird nicht vom Angebot ausgegangen, sondern der Kundennutzen in den Mittelpunkt gestellt (Belz et al., 1991). Dabei ist es das Ziel, dass sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter Vorteile realisiert werden (Belz & Bieger, 2006; Belz et al., 1991). Dies gelingt dadurch, dass dem Kunden die Dienstleistungen, die zusätzlich zur Kernleistung erbracht werden, zunächst aufgezeigt und anschliessend zusätzlich verrechnet werden (Belz et al., 1991, 1997a).

Leistungssysteme folgen einer modularen Logik und können dadurch situationsspezifisch auf einzelne Kunden(-gruppen) ausgerichtet werden (Belz et al., 1997a). Kritische Voraussetzung ist ein Unterbau an standardisierten Leistungskomponenten. Belz et al. (1991) schlagen vor, diese Teilleistungen in verschiedene «Schalen» einzuordnen, welche das Kernprodukt nach und nach erweitern. Das daraus resultierende Leistungssystem lässt sich in einem Schalenmodell darstellen (vgl. Abbildung 30). Die derartige Systematisierung des Leistungsportfolios soll die wahllose Anhäufung von Einzelleistungen verhindern und die Fokussierung auf den Kundennutzen sicherstellen (Belz et al., 1997a, 2021).

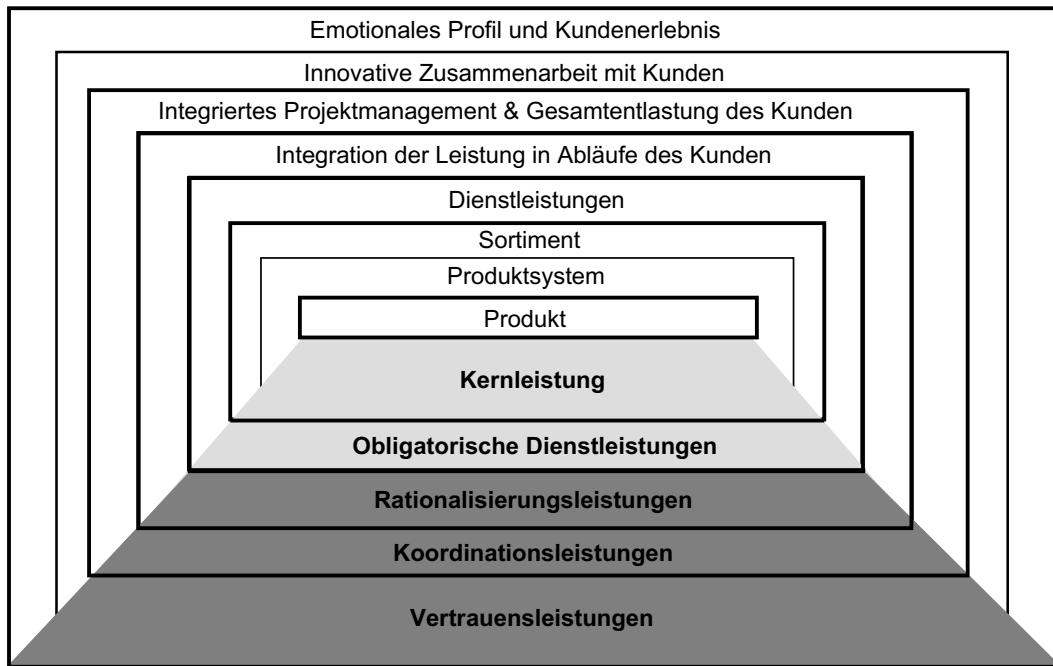


Abbildung 30: Schalenmodell eines Leistungssystems (Quelle: Belz et al., 1991)

Innerhalb des Schalenmodells lassen sich nach Belz et al. (1991) die folgenden Leistungsstufen abgrenzen:

- Das *Produkt* bezieht sich auf ein Sachgut, eine Hard- oder Software, eine Dienstleistung oder ein Projekt, das der Kunden primär beschaffen möchte.
- Ein *Produktsystem* umfasst verschiedene Varianten des Produkts (z. B. Variationen der Produktqualität) und schliesst modulare Erweiterungen des Kernprodukts ein.
- Das *Sortiment* enthält Leistungen, die mit dem Kernprodukt in einem Einkaufs- oder Verwendungszusammenhang stehen (z. B. Zubehör, Ersatzteile etc.) und für bestimmte Kundengruppen zusammengestellt werden.
- Zu den *Dienstleistungen* zählen immaterielle Zusatzleistungen, die vom Anbieter flankierend zum Kernprodukt erbracht werden, um den Kunden bei der Leistungsauswahl, -abwicklung oder -nutzung zu unterstützen (z. B. Kundendienst, Finanzierung etc.).
- In die Kategorie *Integration der Leistung* lassen sich gemeinsame Prozesse sowie Dienstleistungen einordnen, mit denen Anbieter die Wertschöpfung des Kunden zum Zwecke der Effizienzsteigerung optimieren (z. B. JIT-Logistik, Co-Engineering etc.).
- Im Rahmen des *integrierten Projektmanagements* steht die Gesamtentlastung des Kunden im Vordergrund, indem der Anbieter beispielsweise die Abwicklung eines Projekts umfassend für den Kunden übernimmt.

- Bei der *innovativen Zusammenarbeit mit Kunden* werden Leistungen angeboten, welche spezifische Kundenwünsche adressieren und nicht zwangsläufig mit dem Kernprodukt in Verbindung stehen.
- Die Kategorie *emotionales Profil und Kundenerlebnis* umfasst verschiedene Aktivitäten, welche Vertrauen schaffen und das Image des Anbieters stärken sollen.

Innerhalb des Schalendmodells nehmen der Individualisierungsgrad der Leistung sowie der Nutzenbeitrag für den Kunden von innen nach aussen zu. Das bedeutet, dass Leistungen in den äusseren Schalen spezifisch an die Bedürfnisse bestimmter Kunden angepasst werden (Belz et al., 1997a, 2021; Müllner, 2002). Im Gegensatz dazu erfolgt bei den Leistungen im Kern des Systems keine Differenzierung für einzelne Kunden.

4.2.1.2 Bausteine von Leistungssystemen

Um Leistungen systematisch zu strukturieren, ist es wichtig, dass Anbieter den Wert der Leistungen aus Sicht des Kunden verstehen. Nachfolgend sollen die verschiedenen Leistungskategorien gemäss ihrer Tiefe der spezifischen Problemlösung beim Kunden vertieft werden.

Kernleistung

Die Kernleistung steht im Mittelpunkt des Leistungsaustauschs zwischen Anbieter und Kunden (Belz et al., 1997a, 2021; Müllner, 2002). Typischerweise handelt es sich bei der Kernleistung um ein Produkt oder einen Kernprozess (Belz & Bieger, 2006). Sie umfasst die primären Leistungskomponenten eines Produkts, das von dem Anbieter als eigenständige Einheit am Markt angeboten wird. Die Kernleistung wird allen Kunden in gleicher Form angeboten und erfüllt für verschiedene Kundengruppen einen Nutzen (Müllner, 2002). Im Rahmen dieser Arbeit werden der Kernleistung die Elemente Produkt, Produktsystem und Sortiment aus dem Schalenmodell zugeordnet. Die Bedeutung der Kernleistung in der Zusammenarbeit ist kritisch. Denn erst, wenn sie aus Sicht des Kunden «stimmt», wird er sich für einen Anbieter entscheiden. Auch ist sie das Fundament für den weiteren Aufbau eines Leistungssystems (Belz et al., 1991).

Obligatorische Dienstleistungen

Die Kernleistung wird typischerweise von Dienstleistungen flankiert, die für die Erbringung der Kernleistung zwingend erforderlich sind (z. B. Installation, Inbetriebnahme, technische Einweisung etc.). Müllner (2002) bezeichnet diese als obligatorische Dienstleistungen, da sie für die Nutzung der Kernleistung unerlässlich sind und von Kunden erwartet werden. In der Regel werden diese obligatorischen Dienstleistungen ebenso wie die Kernleistung für alle Kundengruppen gleichermassen erbracht (Müllner, 2002). Eine Differenzierung für verschiedene Kundengruppen kann dahingehend erfolgen, dass die obligatorischen Dienstleistungen beispielsweise für bestimmte Kunden (z. B. Key Accounts) standardmässig im Leistungsbündel enthalten sind, während andere Kundengruppen (z. B. Kleinkunden) zusätzlich für diese bezahlen müssen (Belz et al., 2021). Die Erbringung von obligatorischen Dienstleistungen ist dabei nicht unbedingt auf eine bestimmte Phase des Zusammenarbeitsprozesses beschränkt, sondern kann je nach Art der Kernleistung an verschiedenen Stellen im Prozess erforderlich sein.

Rationalisierungsleistungen

Als Rationalisierungsleistungen werden materielle und immaterielle Leistungen bezeichnet, die darauf abzielen, die Effizienz des Kunden und seinen Erfolg insgesamt zu steigern (Belz et al. 1997; Müllner, 2002). Sie adressieren das Wirtschaftlichkeitsbedürfnis bei Kunden, die eine Rationalisierungsposition anstreben (Müllner, 2002). Typische Beispiele für Rationalisierungsleistungen sind JIT-Lieferungen, individuelle Datenanalysen etc. Durch Rationalisierungsleistungen wird einerseits eine möglichst effiziente Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Kunden und eine enge Begleitung des Kunden in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Logistik angestrebt (Belz et al., 2021). Sie werden zusätzlich zur Kernleistung erbracht und zeichnen sich durch einen hohen Integrationsgrad in die Abläufe des Kunden aus (Belz et al., 1997).

Koordinationsleistungen

Im Gegensatz zu Rationalisierungsleistungen zielen Koordinationsleistungen darauf ab, die Effektivität von Kunden dadurch zu steigern (Müllner, 2002), dass bestimmte Abläufe in der Wertschöpfung durch den Anbieter übernommen und Kunden dadurch entlastet werden (Belz, Dannenberg, et al., 2016; Müllner, 2002). Typische Koordinationsleistungen umfassen Outsourcing, Mandate, Projektmanagement und die internationale Koordination von Aktivitäten zwischen Anbieter und Kunden (Belz et al. 1997; Belz & Bieger, 2006). Koordinationsleistungen sind vor allem dann für Kunden interessant,

wenn sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und unterstützende Aktivitäten an Experten auslagern möchten. Im Rahmen dieser Arbeit werden sämtliche Leistungen, die im Schalendmodell dem integrierten Projektmanagement zugeordnet werden, als Koordinationsleistung verstanden.

Vertrauensleistungen

Eine weitere Kategorie an Leistungen sind die sogenannten Vertrauensleistungen. Diese umfassen Leistungsbestandteile, welche darauf abzielen, die mit einer Beschaffung verbundenen Unsicherheiten des Kunden und das wahrgenommene Risiko zu reduzieren (Müllner, 2002). Sie adressieren das Sicherheits- und Informationsbedürfnis des Kunden (Belz et al., 2021). Durch Lösung der individuellen Probleme des Kunden soll Vertrauen aufgebaut und das Image des Anbieters als kompetenter Problemlöser gestärkt werden (Müllner, 2002). Vertrauensleistungen weisen den grössten Spezifizierungsgrad für einzelne Kunden auf und stehen weniger im Zusammenhang mit der konkreten Kernleistung, sondern adressieren viel mehr die spezifischen Anforderungen und Wünsche des Kunden (Zupancic & Müllner, 2000). Im Rahmen dieser Arbeit werden die Stufen der innovativen Zusammenarbeit mit Kunden sowie das emotionale Profil und Kundenerlebnis aus dem Schalenmodell den Vertrauensleistungen zugeordnet. Dabei beinhalten sie eine transaktionsspezifische und eine transaktionsübergreifende Perspektive, welche auf die langfristige Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden abzielen.

4.2.2 Prozessdimension

Über die zuvor beschriebenen Leistungskomponenten hinaus gewinnt die Gestaltung des Zusammenarbeitsprozesses zwischen Anbieter und Kunden zunehmend an Bedeutung (Kuehnl, Jozić, & Homburg, 2019; Rutschmann & Belz, 2014). Zurückzuführen ist dies auf die wachsende Austauschbarkeit des Leistungsangebots (Belz & Bieger, 2006; Belz, Dannenberg, et al., 2016; Grewal et al., 2015) sowie den gestiegenen Einsatz von digitalen Anwendungen und intelligenten Technologien im Beschaffungsprozess (Steward et al., 2019). Um sich im Wettbewerb zu differenzieren, wird es für Anbieter wichtig, bereits möglichst früh in den Beschaffungsprozess einzusteigen und den Kunden entlang des gesamten Prozesses zu begleiten, um ihn durch gezielte Massnahmen erfolgreich zum Kaufabschluss zu führen (Belz, 2016a, 2016b; Belz et al., 1991).

Da der Prozess von Beschaffungssituation zu Beschaffungssituation in der Anzahl der Phasen, der relativen Bedeutung dieser sowie in seiner Länge und seinem Ablauf variiert (Wind & Thomas, 1996), ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich. Hinzu kommt,

dass in der aktuellen Literatur zur Customer Journey nicht mehr von einem sequenziellen Prozess²¹, sondern von einem Beschaffungszyklus ausgegangen wird, in welchem sich die Prozessphasen teilweise überlappen und zwischen denen der Kunden hin- und herwechseln kann (Edelman & Singer, 2015; Steward et al., 2019; Wind & Thomas, 1996). Die Herausforderung für den Anbieter besteht also darin, den Beschaffungsprozess situativ zu antizipieren und ihn auf geeignete Weise zu spiegeln, um den Kunden Schritt für Schritt zu begleiten. In diesem Abschnitt sollen die relevanten Prozesskomponenten zur Gestaltung der Zusammenarbeit herausgearbeitet werden. Zusätzlich wird das Konzept der kritischen Momente in der Zusammenarbeit bzw. der «Momente der Wahrheit» vertieft. Die Betrachtung der kundenseitigen Prozesse erfolgt aufgrund der Annahme, dass sich das allgemeine Kräfteverhältnis im B-to-B-Geschäft generell zugunsten des Kunden verschoben hat und dieser damit massgeblich für die Gestaltung der Zusammenarbeit ist.

4.2.2.1 Kernphasen des Beschaffungsprozesses

In ihrer wegweisenden Arbeit definieren Robinson, Faris und Wind (1967) den Beschaffungsprozess als eine Abfolge von Aktivitäten, die für die Lösung einer Beschaffungssituation durchgeführt werden müssen. Obwohl sich der Beschaffungsprozess im Einzelfall situativ unterscheidet, lassen sich übergeordnete Phasen identifizieren, die zur groben Orientierung dienen können. Bereits in den späten 1950er-Jahren wurden die ersten Modelle zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsprozesses entwickelt (Edelman & Singer, 2015; Steward et al., 2019; Wind & Thomas, 1996, S. 9).

Seitdem wurden verschiedene Ablaufmodelle entwickelt, die sich in Bezug auf die Anzahl der Phasen unterscheiden. Die Modelle weisen eine Bandbreite zwischen vier (Steward et al., 2019) und zehn Phasen (Sheth, 1973; Tuli et al., 2007; Webster, 1965; Witell et al., 2019) auf. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Beschaffungsprozess im Verständnis einer End-to-End-Perspektive betrachtet. Dies bedeutet, dass sämtliche Schritte des Kunden von der ersten Bedarfsermittlung bei ihm über die Evaluation von Anbietern und Leistungen bis hin zur Nutzung und Erneuerung der Leistung einbezogen wird (Shapiro, Rangan, & Sviokla, 2004). In Anlehnung an Belz et al. (2021) wird der folgende generische Beschaffungsprozess zugrunde gelegt:

²¹ In früheren Modellen zum organisationalen Beschaffungsprozess wurde ein sequenzieller Prozessablauf angenommen (vgl. z. B. Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Webster, 1965).

1. *Informationsphase*: Der Beschaffungsprozess wird dadurch angestoßen, dass in der Kundenorganisation ein Problem identifiziert wird, das durch eine Beschaffung gelöst werden kann. In ihr werden erste Informationen gesammelt.
2. *Spezifikations- & Evaluationsphase*: Ist das Problem eingegrenzt, werden die Anforderungen an eine mögliche Leistung definiert (z. B. inkl. Pflichtenheft). Die Beschaffungsverantwortlichen recherchieren und vergleichen mögliche Lösungen und Anbieter.
3. *Verhandlungs- & Entscheidungsphase*: In dieser Phase werden die eingereichten Angebote verglichen und Verhandlungen mit verschiedenen Lieferanten geführt. Diese Phase endet damit, dass sich der Kunde für eine Lösung entscheidet und einem Anbieter den Zuschlag erteilt.
4. *Nutzungsphase*: In dieser Phase erhält der Kunde die bezogene Leistung. Je nach Beschaffungsobjekt umfasst dies die Lieferung der Ware oder beinhaltet die Installation und Inbetriebnahme vor Ort. Anschliessend folgt die Nutzung des Beschaffungsobjekts durch den Kunden.
5. *Erneuerungsinvestition*: Bei Ablauf des Vertrags oder gegen Ende des Produktlebenszyklus muss sich der Kunde über die Erneuerung, den Ersatz, eine Modernisierung oder die Entsorgung der Lösung Gedanken machen. An dieser Stelle wird eine neue Beschaffung mit dem gleichen Anbieter oder der Wechsel zu einem anderen Lieferanten angestoßen.

Der skizzierte Prozess stellt einen übergeordneten Orientierungsrahmen dar, welcher für die einzelnen Beschaffungssituationen konkretisiert werden muss. Je nach Beschaffungssituation können einzelne Phasen in diesem Prozess vom Kunden übersprungen oder noch weiter ausgedehnt werden (Belz et al., 2021).

4.2.2.2 Kritische Momente

Als kritische Momente (auch Augenblicke oder Momente der Wahrheit, Critical Incidents oder Moments of Truth genannt) werden diejenigen Ereignisse im Aufeinandertreffen zwischen Kunde und Anbieter bezeichnet, die für den Kunden einerseits von hoher Relevanz und andererseits kritisch für die Fortführung des Beschaffungsprozesses sind (Belz et al., 2018). Anbieter sollten versuchen, diese kritischen Momente entlang der *Customer Journey* zu identifizieren und ihre Kundenbearbeitung entsprechend auszurichten (Belz, 2017). Der Begriff stammt ursprünglich aus der Service-Marketing-Forschung, in welcher die Interaktion zwischen Anbieter und Kunden für die Leistungserstellung besonders kritisch ist (Homburg, Jozić, & Kuehn, 2017). Im Rahmen der

vorliegenden Arbeit werden kritische Momente als neuralgische Punkte entlang des Zusammenarbeitsprozesses zwischen Anbieter und Kunden verstanden, die in der Kundenbearbeitung durch den Anbieter besondere Aufmerksamkeit erfahren sollten.

4.2.3 Interaktionsdimension

Die dritte Gestaltungsdimension ist die Interaktion zwischen den involvierten Unternehmen. Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie bieten Firmen heute gänzlich neue Möglichkeiten, um auf digitalem Wege mit Kunden zu interagieren (Flaherty, 2016; Forrester Research, 2020). Da der Zugang zum Kunden nicht mehr auf das physische Produkt oder einzelne Vertriebskanäle beschränkt ist, werden sämtliche Berührungspunkte zwischen Kunden und Anbieter wichtig, also auch diejenigen, die über die eigentliche Leistung hinaus gehen (Aichner & Gruber, 2017; V. Kumar, Rajan, Gupta, & Pozza, 2019). Um sich auf wettbewerbsintensiven Märkten zu differenzieren, sollten Anbieter die Interaktionen so gestalten, dass diese den situativen Anforderungen ihrer Kunden genügen und ein stimmiges Gesamtbild ergeben (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017; Kumar et al., 2019).

Zahlreiche Autoren sehen in der sogenannten «Customer Experience»²² sogar den kritischen Erfolgsfaktor zur Sicherung von nachhaltigen Unternehmenserfolgen (Baptista, 2013; Kumar et al., 2019; Lemon & Verhoef, 2016; Ramani & Kumar, 2008; Witell et al., 2019). Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Kunden-Anbieter-Interaktion (d. h. keine dritten Interaktionspartner), die entlang der verschiedenen Phasen der Zusammenarbeit stattfinden. In diesem Zusammenhang werden nur diejenigen Aspekte betrachtet, auf die der Anbieter einen Einfluss hat. Nachfolgend werden die übergeordnete Interaktionsintensität, sowie die Interaktionskomponenten Kanäle sowie Tools & Systeme vertieft.

4.2.3.1 Interaktionsintensität

Die gängige Praxis von B-to-B-Unternehmen besteht bislang darin, sowohl Interaktionsform als auch -intensität auf Basis der Beziehungsqualität zwischen Kunden und Anbieter (Campbell, 1985; Cannon & Perreault, 1999) oder anhand des Kunden-

²² Lemon und Verhoef (2016) definieren Customer Experience als ein multidimensionales Konstrukt, das sich auf die kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen, sensorischen und sozialen Reaktionen des Kunden auf das Leistungsangebot und die Aktivitäten eines Unternehmens fokussiert. Für einen ausführlichen Literaturüberblick zum Thema Customer Experience wird an dieser Stelle auf Witell et al. (2019) verwiesen.

segments auszurichten (Belz, 2016b). Bei einem solchen Vorgehen besteht die Gefahr, dass die Erwartungen des Kunden und die Aktivitäten des Anbieters in einer spezifischen Transaktion auseinanderklaffen (Witell et al., 2019). Entweder werden die Kundenanforderungen nicht erfüllt, was zu Unzufriedenheit des Kunden führt, oder sie werden derart übertroffen, dass dies die Profitabilität der Kundenbearbeitung beeinträchtigt (Belz et al., 2016). Entsprechend sollte es das Ziel sein, bei der Gestaltung der Zusammenarbeit auch die Interaktionsintensität auf die Beschaffungssituation auszurichten. In der Literatur wird Interaktionsintensität unterschiedlich definiert. Beispielsweise wird sie nach Burmann et al. (2010) durch die Dauer, Häufigkeit und Geschwindigkeit der Interaktion determiniert. Im Rahmen dieser Arbeit soll zwischen schlanker und intensiver Zusammenarbeit differenziert werden. Dabei wird die Interaktionsintensität an die Form der Zusammenarbeit angepasst und durch die Anzahl, Häufigkeit und Dauer der Interaktion definiert.

4.2.3.2 Kanäle

Ein Kanal ist das Medium, über welches Interaktionen zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen stattfinden (Flaherty, 2016). Dabei lassen sich uni- und bidirektionale Kanäle unterscheiden. Über unidirektionale Kanäle ist lediglich eine einseitige Kommunikation möglich (z. B. via Post, Print-Werbung etc.), während bidirektionale Kanäle eine Eins-zu-Eins-Interaktion zwischen Kunde und Anbieter ermöglichen (Flaherty, 2016). Bidirektionale Kanäle können analog (z. B. persönliches oder telefonisches Gespräch) oder digital ausfallen (z. B. Webseiten, Applikationen, Messenger-Dienste, Social Media und Live Chat) (Flaherty, 2016). Typischerweise konzentrieren sich Organisationen auf die Kanäle, die für ihr Geschäft und die Beziehungspflege mit ihren Kunden relevant sind (Flaherty, 2016). Dabei entwickeln sie ein eigenes Ökosystem an Kanälen (Flaherty, 2016). Im Rahmen dieser Arbeit werden unter Kanälen sämtliche Wege verstanden, über die Anbieter und Kunden im Rahmen einer Transaktion miteinander in Interaktion treten.

4.2.3.3 Tools & Systeme

Wie zuvor ausgeführt, gewinnt die Informations- und Kommunikationstechnologie in der operativen Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden an Bedeutung (Burmann et al., 2010). IT-Systeme nehmen in der Abwicklung von hochstandardisierten Transaktionen nicht mehr nur eine unterstützende Rolle ein, sondern sind idealerweise in der Lage, diese ohne manuelle Eingriffe zu steuern (Homburg, Wieseke, & Kuehn, 2010). Unabhängig von der Interaktionsintensität nimmt der Einsatz von meist

digitalen Tools und IT-Systemen in der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden zu (Alt & Puschmann, 2016). Diese sind zentral, damit die involvierten Organisationen Informationen austauschen, ihre Aktivitäten aufeinander abstimmen und den Fortschritt der Zusammenarbeit überprüfen können (Forrester Research, 2020). Immer häufiger werden cloudbasierte Systeme auch in der organisationsübergreifenden Kollaboration eingesetzt. Dies ermöglicht einen orts- und zeitunabhängigen Zugriff für eine grosse Anzahl von Benutzern auf Anbieter- und Kundenseite. Dadurch können Informationen von beiden Seiten einfacher ausgetauscht und Kosten eingespart werden. Durch den Einsatz dieser Tools sollen eine nahtlose Kommunikation sichergestellt und Informationssilos eliminiert werden (Weibel, 2014). Im Rahmen dieser Arbeit werden sämtliche Tools und Systeme betrachtet, welche Anbieter und Kunden im Zusammenarbeitsprozess einsetzen, um auf direktem oder indirektem Weg miteinander zu interagieren oder Informationen auszutauschen.

4.3 Ergebnis: Werte der Zusammenarbeit

Grundvoraussetzung für den Ansatz der differenzierten Zusammenarbeit ist, dass sowohl Kunde als auch Anbieter einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen (Belz & Bieger, 2006; Belz, Redemann, Dannenberg, & Weibel, 2016). Konkret bedeutet dies, dass beide Parteien gleichwertig von einer Transaktion profitieren, also mit jedem Auftrag eine nachhaltige «Win-win-Situation» realisiert werden kann (Belz, 2015a; Belz, Redemann, et al., 2016). Obwohl eine gleichgewichtige Vorteilhaftigkeit für Anbieter und Kunde vor allem in der Relationship-Marketing-Literatur implizit vorausgesetzt wird (Anwer, Deshpande, Derry, & Basil, 2020; Grewal et al., 2015), ist der Win-win-Begriff nicht eindeutig abgegrenzt. Einen Konkretisierungsversuch unternimmt Freiling (2003). Er definiert eine Win-win-Partnerschaft dadurch, dass Kunde und Anbieter über Werte verfügen, welche von der anderen Seite als überlegen erachtet und durch die Zusammenarbeit auch tatsächlich auf beiden Seiten erschlossen werden können. In der Unternehmenspraxis ist der Win-win-Begriff eher als Buzzword zur Kommunikation des eigenen Leistungsversprechens relevant. Nur selten wägen Anbieter die erbrachten und erhaltenen Werte tatsächlich gegeneinander ab, um den Erfolg der Zusammenarbeit zu bewerten (Belz, Dannenberg, et al., 2016). Entsprechend dieses Verständnisses stellen die kunden- und anbieterseitig generierten Werte das Ergebnis der Zusammenarbeit dar und bilden den dritten Bestandteil des Rahmenmodells. Eine Wertanalyse ist dabei nicht nur für die Erfolgskontrolle nach Abschluss der Zusammenarbeit wertvoll, sondern hilft bereits im Vorfeld, die Zielkongruenz der Zusammenarbeit einzuschätzen. Nachfolgend wird zunächst das übergeordnete Werte-Verständnis im B-to-B-Geschäft anhand des

Customer-Value-Ansatzes nach Belz und Bieger (2006) skizziert. Anschliessend werden die relevanten Wertedimensionen aus Kunden- und Anbieterperspektive vertieft, die Implikationen für die angemessene Ausgestaltung der Zusammenarbeitsmodelle liefern.

Nach vorherrschendem Marketing-Verständnis liegt der zentrale Unternehmenszweck darin, Werte zu schaffen (Kumar & Reinartz, 2016). Dabei geht es zunächst darum, dass Anbieter durch ihr Leistungsangebot Werte für Kunden schaffen und im Gegenzug – meist ökonomische – Werte (z. B. in Form von Umsatz) von ihren Kunden erhalten (Kumar, 2018). Es lassen sich also Elemente des «Gebens» und des «Nehmens» unterscheiden (Kumar & Reinartz, 2016). Belz und Bieger (2006) grenzen Werte, die für Kunden geschaffen werden (Kundenvorteile), und Werte von Kunden für den Anbieter (Kundenwert) voneinander ab und subsumieren beide Perspektiven unter dem Überbegriff Customer Value («Werte von und für Kunden»). Sie argumentieren, dass es aus Unternehmenssicht nur dann Sinn macht, Vorteile für Kunden zu schaffen, wenn dies durch entsprechende Gegenleistungen honoriert wird (Belz & Bieger, 2006). Der positive Rückkopplungseffekt zwischen beiden Perspektiven wurde grundsätzlich empirisch bestätigt (Bongaerts & Krämer, 2014; Nenonen & Storbacka, 2016). Nachfolgend sollen die beiden Perspektiven auf den Wert der Zusammenarbeit näher beleuchtet werden, die im Rahmen dieser Arbeit als Value to Customer und Value from Customer verstanden werden. Abbildung 31 zeigt den sogenannten Win-win-Korridor der Zusammenarbeit auf, in welchem die Kundenvorteile (Value to Customer) den Werten von den Kunden (Value from Customer) entsprechen. Anknüpfend an die Transaktionskostentheorie veranschaulicht der Korridor, dass die Intensität der Zusammenarbeit variiert.

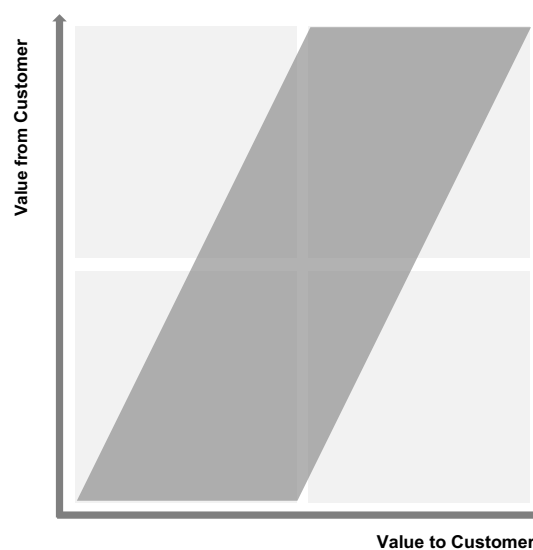


Abbildung 31: Win-win-Korridor der Zusammenarbeit (in Anlehnung an Belz et al. 2022)

4.3.1 Kundenvorteil: Value to customer

In der Literatur hat sich das grundlegende Verständnis etabliert, dass Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich sind und wachsen können, wenn sie ihren Kunden einen überlegenen Nutzen bieten können (Kumar & Grisaffe, 2004; Terho, Haas, Eggert, & Ulaga, 2012). Insbesondere im B-to-B-Geschäft stellt das Schaffen und Erbringen von Werten für den Kunden den Eckpfeiler sämtlicher marktgerichteter Aktivitäten dar (Anderson et al., 2007; Anderson & Narus, 1998; Keränen, 2014). Aufgrund dieser zentralen Rolle ist es nicht verwunderlich, dass sich zahlreiche Vertreter aus Wissenschaft und Forschung damit auseinandersetzen, wie Unternehmen Kundenvorteile schaffen können (Anderson & Narus, 1998; Kumar & Grisaffe, 2004; Wilson, 1995; Zeithaml et al., 1988).

Trotz des umfassenden Forschungsinteresses fehlt ein einheitliches Verständnis. Daher werden Begriffe wie Kundenvorteil, Kundennutzen, Mehrwert, Customer Advantage und Value to Customer synonym verwendet. Belz und Bieger (2006) verwenden den Begriff Kundenvorteil und definieren diesen als kundenseitig wahrgenommenen Mehrnutzen aus dem Bezug der Leistung sowie der gesamten Zusammenarbeit mit dem Anbieter. Kumar und Reinartz (2016) hingegen definieren den vom Kunden wahrgenommenen Wert als Saldo des wahrgenommenen Nutzens aus einem Leistungsangebot und der zur Befriedigung der Bedürfnisse erforderlichen Kosten. Andere Autoren differenzieren hinsichtlich des Zeitpunkts in der Zusammenarbeit, in welchem der Wert für den Kunden realisiert wird, zwischen Value in Use (Macdonald, Kleinaltenkamp, & Wilson, 2016; Woodruff, 1997), Value in Exchange (Grönroos & Voima, 2013) und Experiential Value (Mathwick, Malhotra, & Rigdon, 2001). Einigkeit besteht in der Marketing-Forschung dahingehend, dass es sich bei dem Wert für Kunden um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, dass aus mehreren Nutzenkomponenten besteht (Belz & Bieger, 2006; Kumar & Reinartz, 2016). Welche Werte relevant sind, hängt von den konkreten Beschaffungszielen des Kunden im Einzelfall ab. An dieser Stelle wird auf eine umfassende Betrachtung möglicher Zielsetzungen in der organisationalen Beschaffung verzichtet. Vielmehr sollen nachfolgend die Werte vertieft werden, die für Kunden in der Zusammenarbeit relevant sind. Zu diesem Zweck eignet sich die von Hinterhuber (2017) vorgeschlagene Unterscheidung von quantitativen und qualitativen Wertkomponenten für Kunden. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine ganzheitliche Perspektive eingenommen. Daraus resultiert, dass sämtliche monetäre und nicht monetäre Werte als Kundenvorteil bzw. Value to Customer verstanden werden, die entlang des Zusammenarbeits-

prozesses im Rahmen einer spezifischen Transaktion für den Kunden geschaffen werden.

Tabelle 7 gibt einen Überblick über die monetären und nicht monetären Wertkomponenten der Zusammenarbeit aus Kundensicht (Value to Customer). Aus Sicht des Kunden besteht das grundsätzliche Ziel einer Beschaffung darin, einen zuvor identifizierten Mangel in der eigenen Organisation zu beheben (Eichhorn & Merk, 2016). Nur wenn die bezogene Leistung die Bedürfnisse des Kunden abdeckt, werden aus seiner Sicht ein Nutzen erzielt bzw. ein Mehrwert generiert (Eichhorn, 2000; Weinhold-Stünzi, 1994). Der Grad der Bedürfnisbefriedigung kann dadurch maximiert werden, dass Leistungen besser auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet, unnötige Leistungen vermieden werden oder dem Kunden den Nutzen bisher unterschätzter Leistungen vermittelt werden (Belz & Bieger, 2006). In der Praxis adressieren Leistungen im B-to-B-Geschäft mehrere Bedürfnisse innerhalb der beschaffenden Organisation, die nach strategischer Zielsetzung, Prozessphase und Ansprechpartner variieren und sich dynamisch verändern können. Ausserdem wechseln die Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Kunden und es können Grund-, Zusatz- und Nebenbedürfnisse unterschieden werden (Weinhold-Stünzi, 1994). Anbieter müssen also versuchen, ihren Leistungsmix optimal auf den Bedürfnismix des Kunden auszurichten (Weinhold-Stünzi, 1994). Nach Belz et al. (2016) sind Vorteile in der Regel auch mit Nachteilen für den Kunden verbunden (z. B. Verzögerungen, komplexere Entscheidungen, Aufwand für Abklärungen, kritische interne Überzeugungsarbeit, Kontrollverlust, neue Risiken oder Wechselkosten sowie höhere Preise).

Merkmale	Definition	Verwandte Begriffe	Autor(en) & Jahr
Monetäre Wertkomponenten			
Erfolgsbeitrag	Umfang, in dem finanzielle oder strategische Ziele des Kunden durch die Beschaffung erreicht werden	Betriebswirtschaftliche Ziele, Sicherungs- und Erfolgsziele, Gemeinwohlorientierte Ziele, Beschaffungsziele, Produktionsziele, Absatzziele, Produktziele, Serviceziele, Bezugsziele, Entgeltziele, Kommunikationsziele	Si-Belz & Bieger (2006); Foscht, Swoboda, & Schramm-Klein (2015)
Kosteneinsparungen	Einsparungen von Kosten, die der Kunde durch die Beschaffung realisieren kann	Reduktion der (Gesamt-)Betriebskosten, Kapitalkosten, Total Cost of Ownership (TCO/TCOO), Life Cycle Costing	Backhaus & Voeth (2014); Belz et al., (2016); Hinterhuber (2017); Keränen, Salonen, & Terho (2020)
Reduktion von Transaktionskosten	Senkung der Kosten/Aufwände, die für den Kunden mit der Abwicklung der Transaktion verbunden sind	Suchkosten, Anbahnungskosten, Verhandlungskosten, Entscheidungskosten, Vereinbarungskosten, Kontrollkosten, Anpassungskosten, Beendigungskosten	Albach (1989); Picot, (1982); Tietzel (1981)
Reduktion von Beschaffungsrisiken	Senkung von beschaffungsrelevanten Risiken, die den Gesamterfolg des Unternehmens gefährden können	Preisrisiken, Qualitätsrisiken, Lieferanteninsolvenzen, technische Risiken, Ressourcenrisiken, Übernahmerrisiken, Versorgungsrisiken, Standortrisiken, Flexibilitätsrisiken, Produktions- und Kapazitätsrisiken, Lager-/Bestandsrisiken, Komplexitätsrisiken	Blut et al. (2016); Nolte, (2016); Pawlowski & Pastuszak (2016)

Merkmal	Definition	Verwandte Begriffe	Autor(en) & Jahr
Nicht monetäre Wertkomponenten			
Zufriedenheit	Erfüllung oder Übererfüllung der Erwartungen des Kunden mit einer Leistung oder der Zusammenarbeit mit einem Anbieter	Wahrgenommene Qualität (Ease of Use, Ease of Search, Perceived Quality, Functional Value); Customer Satisfaction	Foscht et al. (2015); Kumar & Reinartz (2016); Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy (2004)
Nutzen	Umfang, in dem die Bedürfnisse des Kunden durch die Leistung des Anbieters abgedeckt werden	Nutzen, Mehrwert, Added Value, Grad der Leistungsbefriedigung	Belz et al. (2016); Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollila, & Rosendahl (2011); Weinhold-Stünzi (1994)
Vertrauen	Überzeugung des Kunden, dass seine Bedürfnisse durch den Anbieter erfüllt werden	Reduktion von Unsicherheiten, Risiko, Zuversicht gegenüber dem Handeln anderer	Anderson & Weitz (1989); Moorman, Deshpandé, & Zaltman (1993); Morgan & Hunt (1994)
Wissenstransfer	Lernprozess auf Seiten des Kunden (z. B. auf Ebene der Organisation, der Abteilungen oder des Individuums) durch die Zusammenarbeit mit dem Anbieter	(Wissens-)Lernfähigkeit, Knowledge Learning Capabilities, New Knowledge Transfer, Knowledge Conversion Effects	Argote & Ingram (2000); Martin & Eisenhardt (2010); Tsai (2001)

Tabelle 7: Überblick über die Wertkomponenten der Zusammenarbeit aus Kundensicht

4.3.2 Kundenwert: Value from customer

Für die Sicherung von nachhaltigen Unternehmenserfolgen genügt es jedoch nicht, wenn sich Anbieter ausschliesslich darauf fokussieren, Werte für ihre Kunden zu schaffen. Für die eingesetzten Ressourcen, die für die Erbringung und Optimierung des Kundennutzens erforderlich sind, sollten angemessene Gegenwerte aus der Zusammenarbeit mit Kunden erzielt werden (Bongaerts & Krämer, 2014; Kumar, 2018; Kumar & Reinartz, 2016). Aus Perspektive des Anbieters macht es also Sinn, seine Aktivitäten auf die Kunden mit dem höchsten Wertbeitrag zu fokussieren (Belz & Bieger, 2006). Aus einer ressourcenbasierten Perspektive werden die Kunden eines Unternehmens als zentrales Asset angesehen, die zur Bemessung des Unternehmenswertes herangezogen werden können (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999). Die Rolle des Marketings besteht in diesem Verständnis darin, diese Assets zu managen, um auf dieser Grundlage Werte für die Shareholder des Unternehmens zu generieren (Nenonen & Storbacka, 2016). Generell bezeichnet der Kundenwert den Wert eines Kunden für ein Unternehmen (Belz, Schögel, Arndt, & Walter, 2009; Bongaerts & Krämer, 2014). Der weitgefasste Begriff lässt Interpretationsspielraum zu, ist jedoch streng von dem in Abschnitt 4.3.1 beschriebenen Konstrukt Customer Value abzugrenzen (Andon, Baxter, & Bradley, 2003; Günter & Helm, 2006). Laut Belz und Bieger (2006) setzt sich der Kundenwert aus den aktuellen und zukünftigen Wertbeiträgen eines Kunden zusammen, die direkt oder indirekt zur Erreichung von Unternehmenszielen beitragen. Im Relationship Marketing stellt der Kundenwert die Basis zur Bewertung von Kundenbeziehungen dar (Helm, 2006).

Gerade im B-to-B-Geschäft besteht jedoch die Herausforderung darin, dass der Kundenwert in der Regel subjektiv und kundenspezifisch ist und häufig erst in der Zusammenarbeit mit dem Kunden eingeschätzt werden kann (Hinterhuber, 2017). In der Marketingliteratur werden verschiedene Ansätze zur Messung des Werts von aktuellen und potenziellen Kunden vorgeschlagen. Eines der – vor allem in der angelsächsischen Literatur – verbreitetsten Konzepte ist der sogenannte «Customer Lifetime Value» (CLV). Der CLV bezeichnet den aktuellen Wert der im Laufe der gesamten Geschäftsbeziehung erzielbaren Umsätze mit einem Kunden abzüglich der individuell zurechenbaren Kosten (Andon et al., 2003; Kumar, 2018). Die grundlegenden Parameter sämtlicher CLV-Modelle sind: 1) Kundenumsätze, 2) Kosten der Kundenbearbeitung sowie 3) Kundenbindungsrate. Ausgehend von den individuellen Kundenwerten kann das gesamte Kundenkapital, die sogenannte «Customer Equity», berechnet werden (Nenonen & Storbacka, 2016). Kumar und Reinartz (2016) kritisieren diese rein monetäre Betrachtung. Sie

argumentieren, dass auch durch nicht kaufbezogene Verhaltensweisen indirekt Werte für den Anbieter generiert werden (z. B. durch Loyalität, Weiterempfehlung etc.). Im Rahmen dieser Arbeit wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Kundenwerts eingenommen. Um den situationsspezifischen Wert der Zusammenarbeit mit einem Kunden aus Sicht des Anbieters möglichst präzise abzubilden, werden sämtliche Wertbeiträge einbezogen, die ein Kunde im Rahmen einer bestimmten Transaktion und darüber hinaus erbringt.

Tabelle 8 gibt einen Überblick über die monetären und nicht-monetären Wertkomponenten der Zusammenarbeit aus Anbietersicht (Value form Customer).

Merkmal	Definition	Verwandte Begriffe	Autor(en) & Jahr
Monetäre Wertkomponenten			
Aktueller und potenzieller Erlös	Finanzieller Gegenwert den der Anbieter für die Leistungserbringung aktuell oder in Zukunft vom Kunden erhält	Performance, Umsatz, Umsatzpotenzial, Profit	Belz & Bieger (2006); Kumar et al. (2016); Reinecke & Keller (2006)
Zahlungsbereitschaft	Der maximale Betrag, den ein Kunde als Preis für eine bestimmte Leistung gerade noch akzeptieren würde	Maximale Zahlungsbereitschaft, Preisbereitschaft, Willingness-to-Pay (WTP), Reservations-, Maximal- oder Prohibitivpreis	Foscht et al. (2015); Geiger, Dost, Schönhoff, & Kleinaltenkamp (2015); Helm (2006)
Reduktion von Transaktionskosten	Einsparungen von transaktionsspezifischen Kosten auf Seiten des Anbieters für die Kundenakquisition, -bearbeitung und/oder Auftragsabwicklung etc.	Opportunitätsgewinne, Komparative Kostenersparnisse	Diller (2007); Günter & Helm, (2006); Homburg (2017)
Reduktion des Absatzrisikos	Reduktion der vom Anbieter wahrgenommenen Unsicherheit, dass er keine Abnehmer für die von ihm produzierten Leistungen findet	Marktrisiko, Abnehmerisiko, Preisrisiko, Abnahmegarantien	Backhaus & Voeth (2014); Foscht et al. (2015); Wünsche (2010)
Profitabilität	«Marge der Zusammenarbeit» aus Sicht des Anbieters	Rentabilität, Profitabilität, Deckungsbeiträge, Contribution Margin	Belz et al. (2016); Reinartz, Thomas, & Kumar (2005); Reinecke & Keller (2006)
Share of Wallet	Lieferanteil des Anbieters in einer Beschaffungskategorie bei einem Kunden	Wallet Share, Lieferanteil	Blut et al. (2016); Evanschitzky et al. (2012); Keiningham, Cool, Aksoy, Andreassen, & Weiner (2007)

Merkmal	Definition	Verwandte Begriffe	Autor(en) & Jahr
Nicht monetäre Wertkomponenten			
Loyalität	Treue des Kunden gegenüber einem Anbieter, die verhindert, dass sich der Kunde für einen anderen Anbieter entscheidet und zu gewissen Gegenleistungen bereit ist	Lieferantentreue, Anbietertreue, Markenloyalität, Retention, Kundenbindung	Dick & Basu (1994); Mangus et al. (2020); Nenonen & Storbacka (2016); Oliver (1999)
Wiederkaufverhalten	Wiederholte Käufe des Kunden bei einem Anbieter	Kauf, Wiederkauf, Wiederkaufabsicht	Foscht et al. (2015); Oliver (1999); Reinecke & Keller (2006)
Kundendurchdringung	Stärke der Verankerung des Anbieters in der Kundenorganisation (z. B. Bereiche, Beschaffungen etc.)	Kundenpenetration	Andon et al. (2003); Blut et al. (2016); Günter & Helm (2006)
Referenzbereitschaft	Grad der Bereitschaft des Kunden, den Anbieter an andere weiterzuempfehlen oder als aktive Referenz aufzutreten	Word of Mouth (WoM), Referenz, Weiterempfehlungsbereitschaft, Referenzeffekt	Evanschitzky et al. (2012); Helm & Salminen (2010); Lim, (2017)
Kooperations- & Innovationspotenzial	Wahrgenommenes Potenzial beim Kunden, gemeinsam neuartige und marktfähige Leistungen zu entwickeln und umzusetzen (z. B. Leuchtturmprojekte)	Kooperationsfähigkeit	Anderson & Narus (1990); Belz et al. (2016); O' Cass & Ngo (2012)
Vertrauen	Überzeugung des Anbieters, dass der Kunde sich ihm gegenüber nicht opportunistisch verhält	Reduktion von Unsicherheiten, Risiko, Zuversicht gegenüber Handeln anderer	Anderson & Weitz (1989); Moorman, Deshpandé, & Zaltman (1993); Morgan & Hunt (1994)

Tabelle 8: Überblick über die Wertkomponenten der Zusammenarbeit aus Anbietersicht

4.4 Zusammenfassung der konzeptionellen Zwischenergebnisse

Ausgehend von den Untersuchungszielen dieser Arbeit wurde zu Beginn dieses Kapitels ein grober Bezugsrahmen zur Systematisierung der differenzierten Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft erarbeitet. Dazu wurden zunächst die übergeordneten Dimensionen hinsichtlich des Kontexts, der Gestaltung und der Werte differenzierter Zusammenarbeit identifiziert. In einem zweiten Schritt wurden die relevanten Merkmale innerhalb der herausgearbeiteten Dimensionen vertieft:

- In Abschnitt 4.1 wurden die *situativen Kontextfaktoren* identifiziert, welche die Beschaffungssituation determinieren bzw. das Beschaffungsverhalten des Kunden im Einzelnen beeinflussen. Die identifizierten Kontextdimensionen umfassen markt-, kunden-, leistungs- und transaktionsspezifische Merkmale. Die Beschaffungssituation bildet die Ausgangslage dafür, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden soll. Auf Grundlage der identifizierten Merkmale sollen nachfolgend idealtypische Beschaffungssituationen von organisationalen Kunden abgeleitet werden. Die empirische Betrachtung erfolgt in Abschnitt 5.2.
- In Abschnitt 4.2 wurde die *Gestaltung der Zusammenarbeit* vertieft. Dabei wurden Leistung (*Was wird ausgetauscht?*), Prozess (*Wann wird es ausgetauscht?*) und Interaktion (*Wie wird es ausgetauscht?*) als relevante Gestaltungsdimensionen der Zusammenarbeit herausgearbeitet und vertieft. Nachfolgend sollen die drei Dimensionen so konfiguriert werden, dass die Kundenbedürfnisse in der jeweiligen Beschaffungssituation optimal adressiert werden. Sie bilden das Herzstück des Untersuchungsrahmens zur Konfiguration von Zusammenarbeitsmodellen. Die empirisch gestützte Konkretisierung der Zusammenarbeitsmodelle erfolgt in Abschnitt 5.3.
- Unter Annahme einer Win-win-Zielsetzung wurden in Abschnitt 4.3 die *Werte bzw. das Ergebnis der Zusammenarbeit* betrachtet. Zu diesem Zweck wurden die Wertbeiträge aus Anbietersicht (Value from Customer) als auch die Kundenperspektive (Value to Customer) betrachtet. Für beide Perspektive wurden monetäre und nicht monetäre Wertkomponenten identifiziert, die für die Bewertung der Zusammenarbeit relevant sind. Grundsätzlich sollten die Zusammenarbeitsmodelle so ausgerichtet werden, dass Kunde und Anbieter gleichwertig von der Zusammenarbeit profitieren und die Wertbeiträge beider Parteien in der jeweiligen Transaktion in einem angemessenen Verhältnis zueinanderstehen. Die Erkenntnisse werden in Abschnitt 5.3 betrachtet.

Dem situativen Ansatz folgend, wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass die Beschaffungssituation die Gestaltung der Zusammenarbeit beeinflusst. Die Wertgrößen, die zur Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit von Kunde und Anbieter herangezogen werden, hängen von der konkreten Form der Zusammenarbeit ab. Aus der Transaktionskostentheorie abgeleitet wurde die Erkenntnis, dass die Intensität der Zusammenarbeit in Abhängigkeit von der Beschaffungssituation von schlank bis intensiv variieren kann. Die zentralen Zwischenergebnisse, die in diesem Kapitel erarbeitet wurden, sind die Konzeptualisierung der relevanten Dimensionen und Merkmale in einem integrierten Rahmenmodell. Abbildung 32 zeigt den verfeinerten Bezugsrahmen, welcher die Grundlage für die empirische Untersuchung bildet.

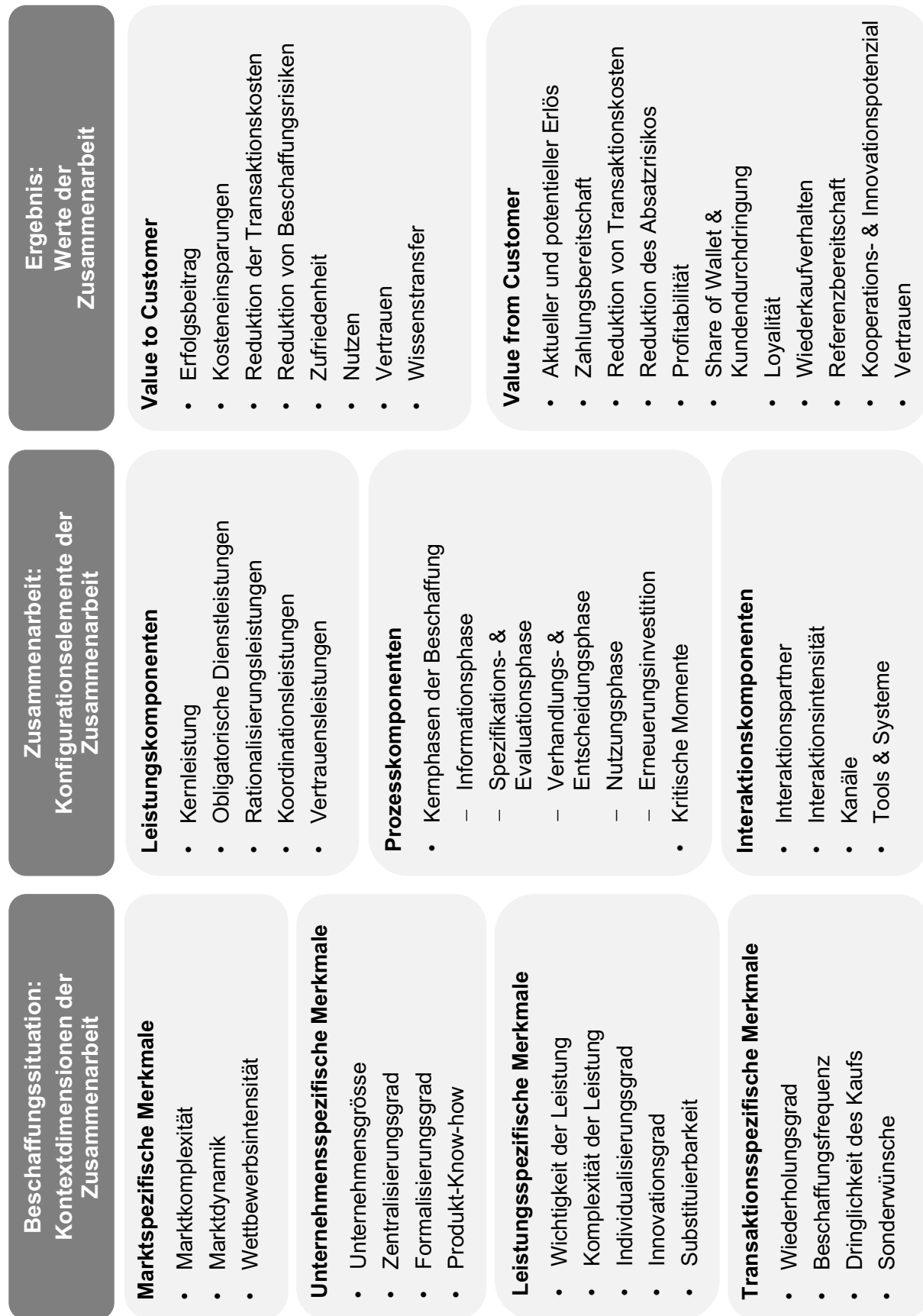


Abbildung 32: Verfeinertes Rahmenmodell der situativen Zusammenarbeit

5 Empirische Untersuchung differenzierter Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft

Ausgehend von dem in Kapitel 4 entwickelten Rahmenmodell für differenzierte Zusammenarbeit, wird nachfolgend die empirische Konkretisierung des Konzepts der differenzierten Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft mithilfe von Fallstudien vorgenommen. Zu diesem Zweck werden zunächst die Fallunternehmen der Untersuchung vorgestellt (vgl. Abschnitt 5.1). Auf dieser Grundlage werden vier idealtypische Beschaffungssituationen abgeleitet und charakterisiert (vgl. Abschnitt 5.2). Daran anknüpfend werden Zusammenarbeitsmodelle für jede Beschaffungssituation abgeleitet und die situative Konfiguration je Modell beschrieben (vgl. Abschnitt 5.3). Abschliessend werden die vier Zusammenarbeitsmodelle gegenübergestellt und miteinander verglichen (vgl. Abschnitt 5.4).

5.1 Vorstellung der Fallunternehmen

Um im nächsten Schritt konkrete Beschaffungssituationen sowie darauf aufbauende Zusammenarbeitsmodelle zu entwickeln, wurde das entwickelte Rahmenmodell mit vier Fallunternehmen empirisch konkretisiert. Um eine möglichst grosse Bandbreite an verschiedenen Zusammenarbeitsformen im B-to-B-Geschäft abzudecken, wurde Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgewählt, die sich durch einen hohen Komplexitätsgrad bezüglich Leistungsportfolio, Kundenbasis oder Marktabdeckung auszeichnen (vgl. Abschnitt 2.3.2.3). Die Untersuchung basiert auf halbstrukturierten Fokusinterviews und Workshops mit verschiedenen Ansprechpartnern auf Seiten der Fallunternehmen und der Auswertung der von den Unternehmen bereitgestellten Unterlagen (vgl. Anhang 3.1). In einem ersten Schritt wurde die Bandbreite der unterschiedlichen Beschaffungssituationen im jeweiligen Fallunternehmen in Interviews mit Vertriebsverantwortlichen eingegrenzt. Anschliessend erfolgte die Vertiefung von ein bis zwei konkreten Zusammenarbeitsformen mit Kundenverantwortlichen. Die Resultate konnten anschliessend vereinzelt mit den involvierten Fachbereichen (z. B. Produktmanagement, Service etc.) verifiziert werden (vgl. zum Vorgehen Abschnitt 2.3.2.3).

Nachfolgend werden die vier untersuchten Fallunternehmen - Energix, Trainz, TeleQom und ChemiX - vorgestellt. Dabei wird auf ihre Geschäftstätigkeit, das Verhaltensrepertoire ihrer Kunden sowie die Zusammenarbeitsformen eingegangen, welche sie mit ihren Kunden realisieren.

5.1.1 Fallunternehmen 1: Energix

Hintergrund des Unternehmens

Das erste Fallunternehmen ist das Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVU) Energix. Es gehört zu den zehn führenden Stromanbietern der Schweiz (D1.4) und positioniert sich über das Thema Nachhaltigkeit. Energix strebt die Vollversorgung mit erneuerbaren Energien an, um seinen Kunden einen klimafreundlichen, effizienten und wirtschaftlichen Umgang mit Energie zu ermöglichen (D1.1). In diesem Kontext sieht Energix die zunehmende Digitalisierung und Dekarbonisierung der Energiebranche als Chance, um Mehrwerte für seine Kunden in den Bereichen Effizienz, Ökologie und intelligenter Energielösungen zu schaffen (D1.1). Zusätzlich verfolgt Energix eine Expansionsstrategie in liberalisierten Märkten, um seine Aktivitäten auf die gesamte Schweiz auszudehnen (D1.2, CO1.1). Der nachfolgende Steckbrief bildet die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in seinen Grundzügen ab:

Steckbrief «Energix»	
Branche	Energiedienstleistung & -versorgung
Unternehmensgrösse	Umsatz 2021: CHF 868 Mio. Anzahl Mitarbeitende 2021: 961
Rechtsform	Öffentliche-rechtliche Anstalt
Geschäftsbereiche	Strom Wärme Wasser Telekom Mobilität
Marktabdeckung	Schweiz mit Fokus auf zwei Kantonen in der Deutschschweiz

Tabelle 9: Steckbrief Fallunternehmen 1 – Energix

Energix positioniert sich als Querverbandsunternehmen und zielt darauf ab, Privat- und Geschäftskunden eine umfassende Palette an Produkten und Dienstleistungen anzubieten. Dabei erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2020 knapp 45% des Umsatzes im Bereich Elektrizität, 24% im Bereich Gas und knapp 11% mit Fernwärme und Dampf (D1.2). Energix strukturiert sein Leistungsangebot in die drei Geschäftstypen Commodity-Geschäft, massgeschneidertes Geschäft und Projektgeschäft (CG1.1).

Aufgrund des breiten Leistungsportfolios ist die Konkurrenzlandschaft sehr heterogen (CO1.1): Je nach Produkt steht Energix mit lokalen Stadtwerken, nationalen und internationalen Energieversorgern und bei Grosskunden sogar direkt mit Herstellern oder Installationsunternehmen von ganzheitlichen Energielösungen im Wettbewerb. Eine weitere Besonderheit ist, dass Energix in bestimmten Geschäftsbereichen im

Monopolmarkt agiert und mit anderen Geschäftsbereichen im freien Wettbewerb steht (CT1.1). So hat Energix bei Kunden mit einem jährlichen Stromverbrauch unter 100 MWh eine Monopolstellung inne und kann Differenzierungspotenziale aufgrund strenger gesetzlicher Vorgaben nur begrenzt ausschöpfen (CT1.1). Um sich auf eine Marköffnung vorzubereiten, richtet Energix die Gesamtorganisation aktuell stärker auf die Kunden aus. Ziel ist es, Kunden durch ein attraktives Leistungsangebot zu überzeugen, auch wenn diese ihren Energieanbieter zukünftig frei wählen können (CO1.1).

Verhaltensrepertoire der Kunden

Insgesamt bedient Energix eine grosse Bandbreite an Kunden, die von privaten Haushalten bis hin zu globalen, in der Region ansässigen Unternehmen reicht. Insgesamt besteht der Kundenstamm aus über 400'000 aktiven Kunden, wovon rund 9'000 auf den Geschäftskundenbereich entfallen (D1.1, D1.8). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden ausschliesslich die B-to-B-Kunden betrachtet. Im Geschäftskundensegment unterscheidet Energix strategische Schlüsselkunden sowie Kleinkunden mit und ohne Wachstumspotenzial (D1.8). Aufgrund des vielfältigen Kundenstamms sind die Bedürfnisse der B-to-B-Kunden in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Energix sehr heterogen (CO1.1). Dabei lassen sich grob die folgenden Kundengruppen unterscheiden:

- *Kunden, die auf der Suche nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis sind und von variablen Marktpreisen profitieren möchten:* Sie möchten sich nicht durch lange Vertragslaufzeiten an einen Anbieter binden, haben hohe Anforderungen an Transparenz (z. B. Pricing, Konditionen, Daten) und suchen eine system- und datengestützte Zusammenarbeit (z. B. Echtzeit-Analysen). Dazu zählen grosse Unternehmen mit einem zentralen Einkauf oder kleine, preissensible Unternehmen.
- *Kunden, die einen Anbieter suchen, auf den sie sich verlassen können:* Sie sehen einen Mehrwert darin, unterschiedliche Leistungen aus einer Hand zu beziehen und gewisse, meist nicht wertschöpfungsnahe Tätigkeiten an den Anbieter auszulagern. Dadurch erhoffen sie sich, ihre operative Abwicklung zu vereinfachen und Kosten einzusparen. Dazu gehören vor allem mittlere und grössere Unternehmen.
- *Kunden, die Wert auf Nachhaltigkeit legen und bereit sind, dafür einen Aufpreis zu bezahlen:* Dazu zählen vor allem Kunden, die sich mit der Region verbunden fühlen und gegenüber Energix loyal sind. Dabei handelt es sich insbesondere um kleine Unternehmen, vereinzelt aber auch um Grossunternehmen, die eine dedizierte Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen oder die Region unterstützen wollen.

- *Kleine Kunden, die aufgrund ihres jährlichen Stromverbrauchs im Monopolmarkt gebunden sind und auch im freien Markt lediglich ein begrenztes Wachstumspotenzial aufweisen:* Teilweise streben diese Kunden durch Investition in dezentrale Energielösungen eine gewisse Autonomie im Energiebezug an, um Kosten zu optimieren und die Abhängigkeit von Energix zu reduzieren.

Die kaufentscheidenden Bedürfnisse der Kunden variieren je nach Beschaffungsgegenstand. Bezieht ein Kunde mehrere Leistungen bei Energix können sich seine Bewertungskriterien unterscheiden (z. B. preissensitiv bei Commodities vs. Bereitschaft einen höheren Preis für die Auslagerung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu bezahlen). Eine Herausforderung besteht für Energix darin, dass sich die Leistungen (z. B. Service-Levels, Erreichbarkeit, Abrechnung etc.) teilweise je Sparte unterscheiden, Kunden jedoch einheitliche Services und Konditionen über alle bezogenen Leistungen hinweg erwarten.

Formen der Zusammenarbeit

Energix realisiert mit Geschäftskunden erste Ansätze differenzierter Zusammenarbeit. Ausschlaggebend für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit sind aktuell die Kundengruppe und der Geschäftstyp der jeweiligen Leistung. Während Schlüsselkunden über einen fest zugewiesenen Key Account Manager verfügen, werden Kleinkunden je nach Potenzial durch persönliche Kundenbetreuer oder den Flächenvertrieb bearbeitet. Kleinkunden ohne Wachstumspotenzial betreut das Service Center. In der operativen Abwicklung hat Energix unterschiedliche End-to-End-Kundenbearbeitungsprozesse je Geschäftstyp definiert. Darin werden die Tätigkeiten rund um Akquisition, Angebotserstellung und Auftragsabwicklung auf den jeweiligen Geschäftstyp ausgerichtet. Auf diese Weise sollen eine standardisierte und durchgängige Bearbeitung seitens Energix sowie ein einheitliches Erlebnis für den Kunden sichergestellt werden.

Darüber hinaus beobachten Kundenverantwortliche, dass Kunden unterschiedliche transaktions- und themenspezifische Anforderungen an Energix stellen. Dies wird vor allem bei Grosskunden deutlich, welche eine besonders umfangreiche Bandbreite verschiedener Leistungen beziehen (CT1.1). So variiert beispielsweise die übergeordnete Zielsetzung, die mit der Beschaffung verfolgt wird (Preisoptimierung vs. Versorgungssicherheit) und es sind unterschiedliche Ansprechpartner im Buying Center involviert (z. B. Einkaufskonsortium, strategischer Einkauf, technische Fachbereiche oder Standortverantwortliche). Auch können sich die Anforderungen verschiedener Kunden an den gleichen Beschaffungsgegenstand unterscheiden. Während ein Grosskunde

beispielsweise die Aufbereitung von Rechnungs- und Verbrauchsdaten nach seinen Vorgaben und automatisierte Übermittlung in seine Systeme kostenlos erwartet, genügt einem anderen Grosskunden die Bereitstellung einer Standardrechnung.

Die unterschiedlichen Bearbeitungsformen reichen von einer schlanken Abwicklung bis hin zu einer intensiven und persönlichen Zusammenarbeit. In Tabelle 10 sind die unterschiedlichen Transaktionsformen skizziert, welche Energix mit B2B-Kunden realisiert. Diese lassen sich wie folgt abgrenzen:

- *Standardgeschäft:* Das standardisierte Geschäft macht rund 80-90% der Aufträge aus (CO1.1). Um sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld über Nachhaltigkeit zu positionieren und gleichzeitig marktfähige Preise anbieten zu können, reduziert Energix Service-Leistungen und setzt kostengünstige digitale Kanäle ein. Allerdings gelingt die Durchsetzung einer schlanken Zusammenarbeit in der Realität nicht immer, vor allem bei Kunden, die bislang über einen persönlichen Ansprechpartner verfügen.
- *Variables Standardgeschäft:* Da der Energiebedarf von Kunden schwankt, bietet Energix neben dem Standardangebot einen variablen Mengenbezug an. Dabei stehen für den Kunden die Preisoptimierung, sowie die Versorgungssicherheit und Betriebsstabilität im Vordergrund.
- *Betriebs-Service:* Hier übernimmt Energix den Betrieb von Anlagen für seine Kunden. Aktuell wird diese Form der Zusammenarbeit ausschliesslich Grosskunden angeboten; doch vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen sieht Energix grosses Potenzial darin, auch Kleinkunden Contracting-Modelle für dezentrale Energielösungen anzubieten.
- *Projekte:* Energix entwickelt in enger Abstimmung mit seinen Kunden massgeschneiderte Lösungen. Diese reichen von der Realisierung komplexer Areale bis hin zu gemeinsamen Entwicklungsprojekten, welche im Rahmen einer engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit umgesetzt werden. Aktuell wird diese Form der Zusammenarbeit allerdings nur vereinzelt mit Kunden realisiert.

Um den Mehrwert des Querverbands in Zukunft noch schlagkräftiger ausspielen zu können, ist Energix gefordert, die Themenbreite und die gesamte Leistungsabdeckung noch besser in den Griff zu bekommen. Ein wichtiger Grundstein für die situative und bedarfsgerechte Ausrichtung der Zusammenarbeit sowie eine spartenübergreifende Harmonisierung ist eine modulare Leistungssystematik, welche aktuell ausgearbeitet wird.

Form der Transaktion	Leistungs-inhalt	Prozess-gestaltung	Interaktions-intensität	Erfolgs-bewertung
Standard-geschäft	• Commodity-Produkte • Nachhaltigkeit mit Aufschlag • Standard-Services (z. B. Abrechnung, Reporting) • Fixe Preise	• Intensive Verhandlungen im freien Markt • Wenig Kontakt während Laufzeit • Kontaktaufnahme vor Vertragsverlängerung	• Self-Service • Contact Center • Digitale Schnittstellen	• Umsatz • Einheitliche Preise • Marge
Variables Standard-geschäft	• Commodity-Produkte • Variable Mengen • Nachhaltigkeit mit Aufschlag • Standard-Services (z. B. Abrechnung, Reporting) • Flexible Marktpreise	• Beratung bei Entscheid • Wenig Kontakt während Laufzeit • Schnelle Behebung von Störungen	• Beratung über Kundenbetreuer oder Innendienst • Regelmässiger Kontakt • Digitale Schnittstellen (z.B. Portal)	• Umsatz • Prognosegenauigkeit • Lock-in
Betriebs-Service	• Bewirtschaftung mit oder ohne Bereitstellung der Anlage • Betrieb und Unterhalt • Service-Level • Contracting-Gebühr	• Schlanke Zusammenarbeit	• Regelmässiger Austausch auf operativer Ebene (Reporting, Jour Fixe im Betriebsteam)	• Marge • Lock-in • Grad der Integration beim Kunden • Reduktion der Abwicklungskosten
Massgeschneider-tes- & Pro-jektgeschäft	• Technisch komplexe und individuelle Lösungen • Engineering-Leistungen • Service-Level	• Gemeinsame Lösungs-entwicklung • Projektmanagement & Proof of Concept	• Regelmässiger Austausch mit Fachexperten • Persönliche und digitale Schnittstellen	• Umsatz • Potenzial • Skalierbarkeit • Retention • Know-how-Aufbau

Tabelle 10: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen Energix.

Die Abgrenzung der verschiedenen Formen je Transaktion ist nicht immer trennscharf. Teilweise ist es abhängig von den zuständigen Personen auf Seiten von Energix, wie stringent diese in Bezug auf Leistungsinhalte, Prozessgestaltung und Interaktionsintensität tatsächlich in der Kundenbearbeitung umgesetzt wird.

Fazit: Querverbund mit heterogenem Kundenstamm

Energix hat erste Leitplanken definiert, um die Form der Zusammenarbeit situativ auf die Anforderungen von Kunden ausrichten zu können. Ergiebige Ansätze für die Differenzierung sind dabei eine klare Kundensegmentierung, geschäftstypenspezifische Prozesse sowie eine modulare Leistungssystematik. Diese stellen gleichzeitig den kritischen Unterbau und einen übergeordneten Orientierungsrahmen dar, um Mitarbeitenden flexibles Handeln zu ermöglichen und die Bandbreite der Leistungen situativ bei Kunden zu platzieren. Dazu ist es erforderlich, unternehmensweit ein einheitliches Verständnis für die Abgrenzung der Zusammenarbeitsformen zu etablieren.

Insgesamt gelingt es Energix aktuell besser, eine für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit mit mittelgrossen und grossen Local Playern zu erzielen. Bei stark Compliance-geprägten globalen Unternehmen gelingt dies nicht immer gut. Eine Herausforderung in der Realisierung der differenzierten Zusammenarbeitsformen stellt die wirksame Verzahnung der unterschiedlichen Ansätze für eine konsistente Leistungserbringung für den Kunden dar. Im Tagesgeschäft fällt Vertriebs- und Service-Mitarbeitenden das Handling des komplexen Leistungsangebots häufig schwer. Denn vor allem bei Grosskunden streben Kundenverantwortliche eine intensive Zusammenarbeit an, da sie sich von einem höheren Aufwand in der Bearbeitung eine höhere Marge versprechen (CT1.1). Zusätzliches Entwicklungspotenzial besteht auch dahingehend, dass Energix aktuell noch nicht in allen Bereichen über entsprechende Lösungen für eine schlanke und digitale Zusammenarbeit (z. B. Self-Service, Chatbots) verfügt.

5.1.2 Fallunternehmen 2: Trainz

Hintergrund des Unternehmens

Beim zweiten Fallunternehmen, das im Rahmen der Untersuchung betrachtet wurde, handelt es sich um den Schweizer Hersteller für Schienenfahrzeuge namens Trainz. Das Familienunternehmen gehört zu den führenden Anbietern für Lösungen im Schienenfahrzeugbau in Europa (D2.3). Trainz bietet seinen Kunden von modularen Schienenfahrzeugen über Kleinserien bis hin zu massgeschneiderten Einzelstücken ein breites Portfolio an (D2.1). Um seine Marktposition auszubauen, verfolgt Trainz eine proaktive Akquisitionsstrategie, ohne dabei die Wirtschaftlichkeit seiner Lösungen aus den Augen zu verlieren (CO2.1). Der nachfolgende Steckbrief gibt einen Überblick über die Eckdaten der Geschäftstätigkeit des Unternehmens:

Steckbrief «Trainz»	
Branche	Schienenfahrzeugbau
Unternehmensgrösse	Umsatz 2021: CHF 3.63 Mrd. Anzahl Mitarbeitende 2021: 13'067 FTE
Rechtsform	Holding
Geschäftsbereiche	Schienenfahrzeuge (Rolling Stock) Service & Components Signaltechnik
Marktabdeckung	Standorte in 15 Ländern

Tabelle 11: Steckbrief Fallunternehmen 2 – Trainz

Trainz bietet eine breite Palette angetriebener Schienenfahrzeuge für unterschiedliche Marktsegmente an (z. B. Hochgeschwindigkeit sowie Fern-, Regional- und Stadtverkehr) und ist marktführend im Bereich der massgeschneiderten Fahrzeuge (CO2.1). Eine Spezialität des Unternehmens sind Zahnradbahnen zur Überwindung von unwegsamem Gelände und grossen Steigungen (CT2.3). Ausserdem bietet Trainz vielfältige Serviceleistungen für den Unterhalt von Schienenfahrzeugen oder ganzen Flotten während der Betriebsphase an (CT2.4). Diese beinhalten vollumfassenden Service, Modernisierung und Revision, Ersatzteil-Service, Fahrzeug-Reparaturen sowie Service-Support (C2.2). Darüber hinaus hat Trainz sein Portfolio kürzlich durch Zukauf um Signaltechnik und Zugbeeinflussungssysteme erweitert, um Lösungen für den datengestützten und automatisierten Betrieb von Zügen anzubieten (CO2.1).

Mit ca. 90% Umsatzanteil liegt der Schwerpunkt der Marktaktivitäten in Europa. Dabei entfällt etwas weniger als die Hälfte auf den deutschsprachigen Raum (D2.2). Ausserhalb Europas konnte Trainz im Jahr 2021 nach einem Umsatzrückgang das Niveau

vor der Pandemie übertreffen (D2.4). Auf seinen Hauptmärkten konkurriert Trainz mit anderen europäischen Wettbewerbern. Dabei handelt es sich um Schienenfahrzeugbau-Spezialisten, Technologie-Konzernen und globale Mobilitätsanbietern, welche sämtliche Segmente im Transportwesen abdecken (D2.3).

Das Unternehmen ist dezentral aufgestellt (CO2.1). Trainz ist insgesamt an sieben Produktions- und fünf Komponentenstandorten vertreten und betreibt weltweit 40 Servicestandorte (D2.1). Der Vertrieb ist zentral im Hauptsitz des Unternehmens angesiedelt. Von dort aus besuchen die Verkäufer ihre Kunden auf der ganzen Welt (CO2.1). Aufträge werden meistens im Rahmen von Ausschreibungen gewonnen, da die Beschaffungen häufig durch öffentliche Gelder finanziert werden (CO2.1). Die Fahrzeuge werden in der Regel in Abstimmung mit den Kunden gemeinsam entwickelt und gebaut.

Verhaltensrepertoire der Kunden

Trainz zählt lokale, regionale oder nationale Transportunternehmen zu seinen Kunden. Dabei kann es sich um privatwirtschaftliche oder staatliche Organisationen handeln. Wie im Anlagenbau typisch, erfolgt die Zusammenarbeit mit diesen Kunden überwiegend auf Basis von Projekten (CO2.1). Dadurch verändert sich das Portfolio der aktiven Kunden im Zeitablauf. Auch wenn die Zusammenarbeit den grundsätzlichen Regeln des Anlagengeschäfts folgt, lassen sich nuancierte Unterschiede in den Kundenanforderungen erkennen. Im Rahmen der Untersuchung wurden folgende Gruppen identifiziert:

- *Kunden, die in unregelmässigen Abständen wiederholt kleine Stückzahlen bestellen:* Häufig handelt es sich dabei um kleine Regionalanbieter, welche den mit einer Beschaffung verbundenen Aufwand möglichst geringhalten möchten. Um Zeit und Ressourcen zu sparen, wird lediglich ein kleiner Personenkreis in den Kauf involviert und auf ein aufwändiges Vertragswerk verzichtet. Grundsätzlich steht eine vertrauensbasierte Geschäftsbeziehung im Vordergrund.
- *Kunden, bei denen eine ausgefeilte technische Lösung im Fokus steht:* Dabei handelt es häufig um kleine und grosse Unternehmen, welche den Betrieb und Unterhalt ihrer Flotte selbst übernehmen und über eigene Experten verfügen. Solche Kunden möchten eng in den Entwicklungsprozess involviert sein, um eigene Ideen einzubringen und die Fahrzeuge nach eigenen Vorstellungen masszuschneiden. Aus der Zusammenarbeit mit diesen Kunden kann Trainz auch für andere Projekte wichtige Learnings ziehen.

- *Kunden, welche die gesamte Bandbreite von den Fahrzeugen bis hin zum umfassenden Service-Paket (inkl. Unterhalt, Wartung, etc.) bei Trainz beziehen:* Dabei handelt es sich in der Regel um Unternehmen, welche entweder nicht über eigenes Personal mit dem entsprechenden Know-how verfügen oder welche sich aus Gründen der Kostenoptimierung für die Auslagerung und den Abbau personeller Ressourcen in diesem Bereich entscheiden.
- *Risikoaverse Kunden, welche Grossaufträge mit hohen Investitionsvolumina ausschreiben:* Bei diesen Kunden handelt es sich häufig um grosse Unternehmen, bei denen die Beschaffung aus öffentlichen Geldern finanziert wird und die sich deswegen strikt an den standardisierten Ausschreibungsprozess halten müssen. Oftmals werden bei derartigen Transaktionen externe Berater in den Auswahlprozess einbezogen, um die Investition abzusichern. Dies resultiert in unübersichtlichen und fragmentierten Buying Centern und führt zu sehr kleinschrittigen, sehr aufwändigen Prozessen.

Die Gruppen lassen sich nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen. In der Realität treten häufig auch Kombinationen auf. Es kann vorkommen, dass ein Kunde parallel mehrere Aufträge bei Trainz platziert, welche sich in unterschiedlichen Reifegraden der Abwicklung befinden. Da in solchen Fällen durch den Projektcharakter der Zusammenarbeit typischerweise unterschiedliche Personen auf Kunden- und Anbieterseite involviert sind, stellt dies für Trainz im Tagesgeschäft normalerweise kein grösseres Problem dar. Vielmehr können die Internationalität der Kunden sowie die verschiedenen Zulassungs- und Abnahmeprozesse in den einzelnen Ländern eine Herausforderung bedeuten.

Formen der Zusammenarbeit mit Kunden

Grundsätzlich ist Trainz im projektbasierten Anlagengeschäft aktiv. Die Zusammenarbeit in diesem Geschäft ist typischerweise stark formalisiert und folgt festen Regeln. Beispielsweise ist der Prozessablauf der Zusammenarbeit in Ausschreibungen klar strukturiert. Dennoch wird je nach Auftragsumfang und -komplexität unterschiedlich intensiv mit Kunden zusammengearbeitet. Im Rahmen der Untersuchung wurden tatsächlich Aufträge vertieft, welche Trainz mit seinen Kunden realisiert. Tabelle 12 zeigt in Grundzügen die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit auf, welche Trainz mit seinen Kunden realisiert. Die Intensität der Zusammenarbeit nimmt, dem Verständnis dieser Untersuchung folgend, von oben nach unten hin zu und wie folgt skizziert werden:

Form der Transaktion	Leistungs-inhalt	Prozess-gestaltung	Interaktions-intensität	Erfolgs-bewertung
Schlankes Geschäft	• Standard • Eingeschränktes Customizing • Kleine Stückzahl • Garantieleistungen	• Partnerschaftliche und lösungsorientierte Design-Phase • Zügige und unkomplizierte Abwicklung	• Regelmässiger Austausch • Persönlicher und informeller Kontakt • Autom. Datenaustausch • Projektleiter	• Zuschlag (bei Erstauftrag) • Umsatz • Marge • Referenz • Kulanz & Kooperation
Skalierbarer Grossauftrag	• Viel Customizing und Anpassungen • Grosse Stückzahl • Maintenance-Modell • Garantieleistungen	• Gemeinsames Design • Standardisierte Auslieferung	• Intensiver Austausch bei Design und Anpassungen; schlanke Abwicklung • Regelmässige Sitzungen • Projektleiter	• Auftragsbestand • Marge • Reduktion TCO
Standard-Service	• Standard-Service • Datengestützte Empfehlungen • Jährliche Lizenzgebühr	• Kostenfreie Probephase • Standardisierte Abwicklung	• Automatisierter Datenaustausch • Support Center & Ansprechpartner • Persönliche Reviews	• Marge • Lock-in • Learnings aus Betriebsdaten
Rundum-Sorglos	• Full-Service-Paket • Instandhaltung • Ressourcen und Infrastruktur vor Ort • Fixpreis pro Monat/km	• Gemeinsame technische Konzeption • Regelmässige Optimierung	• Regelmässiger Austausch • Schnittstellen und Systemanbindung • Digitale Tools • Ansprechpartner	• Lock-in • Stabiler Cash-flow • Optimierung
Extensiver Grossauftrag	• Hochkomplexe Technologie und Individualisierung • Grosse Stückzahl • Gewährleistung und Unterhalt	• Formalisierter Ausschreibungsprozess • Aufwändige Spezifikation & Verhandlung	• Formalisierte Zusammenarbeit • Hoher Dokumentationsaufwand • Governance Meetings • Projektleiter	• Zuschlag (bei Erstauftrag) • Auftragsbestand • Umsatz • Marge • Know-how • Referenz
Neuentwicklung	• Innovative, hochkomplexe Technologie • Mittlere Stückzahl • Unterhalt	• Gemeinsame technische Konzeption • Contract Management	• Enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit • Regelmässiger Austausch • Projektleiter	• Auftragsbestand • Know-how • Referenz

Tabelle 12: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen Trainz.

- *Schlankes Geschäft:* Bei kleinen Auftragsvolumina realisiert Trainz eine schlanke Zusammenarbeit. Der Fokus liegt auf dem Leistungskern (d. h. dem Fahrzeug) und den gesetzlich vorgeschriebenen Zusatzleistungen (z. B. Garantieleistungen). Diese Form der Zusammenarbeit kommt vor allem bei Kunden zum Einsatz, die selbst über ein hohes technisches Know-how verfügen oder mit denen in vergangenen Aufträgen bereits eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung etabliert wurde.
- *Skalierbarer Grossauftrag:* Bei derartigen Aufträgen bezieht der Kunde eine grosse Stückzahl an Fahrzeugen über mehrere Jahre hinweg. Um einen reibungslosen Ablauf in der Auslieferung sicherzustellen, erfolgt nach Auftragserhalt zunächst eine intensive gemeinsame Entwicklungsphase. Sobald die Anforderungen gemeinsam fixiert und die ersten Chargen ausgeliefert und in Betrieb genommen worden sind, findet der Austausch nicht mehr so eng getaktet statt. Der Austausch wird im Laufe der Zusammenarbeit nur bei Bedarf wieder intensiviert. Dies passiert beispielsweise, wenn sich die Normenlandschaft verändert und die Spezifikationen bei den noch zu liefernden Fahrzeugen angepasst werden müssen.
- *Standardservice:* Diese Zusammenarbeit wird mit Kunden realisiert, welche den Betrieb und Unterhalt der bezogenen Fahrzeuge selbst übernehmen, aber die Vorteile von Services zur Optimierung des Betriebs nutzen möchten (z. B. datengestützte Empfehlungen für Wartungen). Der Service wird gemäss eines Lizenzmodells zur Verfügung gestellt. Ist der Service auf die Anforderungen des Kunden eingestellt, erfolgt eine standardisierte Abwicklung über meist digitale Schnittstellen.
- *Rundum-Sorglos:* In diesen Fällen übernimmt Trainz nicht nur den Bau der Fahrzeuge, sondern unterstützt auch intensiv in der Betriebsphase. Dies beinhaltet beispielsweise sämtliche Instandhaltungstätigkeiten (z. B. Wartung, Refit, etc.), um einen reibungslosen Betrieb der Leistung sicherzustellen. Dabei stellt Trainz sogar ein eigenes Betriebsteam zur Verfügung und investiert in den Bau von Infrastruktur vor Ort (z. B. Wartungshallen).
- *Extensiver Grossauftrag:* Dabei handelt es sich um eine weitere Form von Grossaufträgen, bei der aufgrund des hohen Formalisierungsgrads über alle Phasen der Zusammenarbeit ein intensiver Austausch erfolgt. Der Leistungsumfang kann in solchen Aufträgen variieren (d. h. Fahrzeuge mit oder ohne Zusatz-Service), ist aber durch einen hohen Individualisierungsgrad charakterisiert. Die Erfüllung der Anforderungspunkte wird durch den Kunden sehr genau geprüft.
- *Neuentwicklung:* Hier werden neue Lösungen gemeinsam mit Fachexperten des Kunden entwickelt. In der Zusammenarbeit sind vor allem die Entwicklungs- und Zulassungsphase besonders kritisch.

Die situative Ausrichtung der differenzierten Zusammenarbeit folgt bislang keiner übergeordneten Logik, sondern wird projekt- und personenabhängig realisiert. Wie für diesen Geschäftstypen typisch, findet eine organisationale Trennung zwischen Verkauf, Abwicklung und Service statt. Nach Aussagen der befragten Vertriebsmitarbeitenden und Projektleiter funktioniert die Zusammenarbeit in diesem Gefüge gut, solange sich die Projektphasen klar voneinander abgrenzen lassen. Probleme treten dann auf, wenn die Übergabe nicht sauber durchgeführt wird oder sobald sich Abwicklungs- und Service-Phase überschneiden und die Ansprechpartner auf Seiten von Trainz nicht abgestimmt sind. Eine systematische Differenzierung der Zusammenarbeit würde das Potential bieten, eine durchgängige Leistungserbringung über alle Phasen der Zusammenarbeit hinweg sicherzustellen, auch wenn Verantwortlichkeiten phasenweise wechseln.

Fazit: Anlagenbauer, bei dem die Kunden den Takt vorgeben

Grundsätzlich hat sich die Art und Weise bewährt, wie Trainz mit seinen Kunden zusammenarbeitet. Durch die dezentrale Aufstellung kann Trainz schnell und flexibel agieren und auf die individuellen Anforderungen seiner Kunden eingehen. Doch obwohl Trainz mit dem Anlagenbau auf eine besondere Art des Geschäfts spezialisiert ist, lassen sich in der Zusammenarbeit mit Kunden nuancierte Unterschiede feststellen. Bislang hat Trainz die verschiedenen Zusammenarbeitsformen jedoch nicht systematisch abgegrenzt, sondern realisiert diese situativ und personenabhängig.

Der Einsatz von differenzierten Zusammenarbeitsmodellen birgt für das Unternehmen grosses Potential, um die interne und zum Kunden gerichtete Interaktion zu verbessern und sich in einem umkämpften Marktumfeld nachhaltig von Wettbewerbern abzuheben. Gleichzeitig könnte Trainz den Margendruck reduzieren, wenn unternehmensweit ein einheitliches Verständnis dafür bestehen würde, welche Leistungen im Rahmen eines Auftrags erbracht werden sollen und welche nicht.

Grundvoraussetzung für die Umsetzung ist in einem ersten Schritt die Systematisierung des Leistungsportfolios. Hier werden aktuell vor allem im Service-Bereich erste Ansätze verfolgt, um das Dienstleistungsangebot zu strukturieren und auf die Kundenbedürfnisse auszurichten (CT2.4). Auch verfügt Trainz bereits über Produktserien mit einem modularen Aufbau, welche situativ nach Kundenwunsch angepasst werden können (D2.1). Um die Komplexität des Geschäfts und die steigenden Anforderungen auf Kundenseite besser in den Griff zu bekommen, wäre eine Weiterführung der Standardisierung zielführend. Das Streamlinen des Prozesses und aller Meilensteine wäre darüber hinaus hilfreich, um die Zusammenarbeit mit und für den Kunden einfacher zu gestalten.

5.1.3 Fallunternehmen 3: TeleQom

Hintergrund des Unternehmens

Das dritte Fallunternehmen, das im Rahmen der Untersuchung betrachtet wurde, ist der Schweizer Telekommunikations- und IT-Anbieter TeleQom. Das Unternehmen ist Marktführer im Bereich der Telekommunikation und gehört zu den führenden Anbietern von Informations- & Kommunikationstechnik (ICT) in der Schweiz (D3.4). TeleQom versteht sich als Full Service Provider für Privat- und Geschäftskunden (D3.1). Darüber hinaus ist die Firma für den Bau und Unterhalt der Mobilfunk- und Festnetzinfrastruktur zuständig (D3.1). Auch wenn TeleQom rund 75% seines Umsatzes mit Privatkunden generiert, stellt der Geschäftskundenbereich ein bedeutendes Standbein des Unternehmens dar (CO3.1). Im Rahmen der Untersuchung wurden Privatkunden vernachlässigt und ausschliesslich die Zusammenarbeit mit B-to-B-Kunden betrachtet. Die Geschäftstätigkeit von TeleQom ist im nachfolgenden Steckbrief zusammengefasst:

Steckbrief «TeleQom»	
Branche	Informations- & Kommunikationstechnik
Unternehmensgrösse	Umsatz 2021: CHF 11.2 Mrd. Anzahl Mitarbeitende 2021: 18'905 FTE
Rechtsform	AG
Geschäftsbereiche	Residential Customers Business Customers Wholesale Infrastructure & Support Functions Intersegment-Elimination
Marktabdeckung	Schweiz (Hauptmarkt)

Tabelle 13: Steckbrief Fallunternehmen 3 – TeleQom

Für Geschäftskunden bietet TeleQom ein breites Portfolio an standardisierten und massgeschneiderten Netz-, Cloud- und ICT-Dienstleistungen. Diese umfassen die Themen Konnektivität, Kollaboration und Security (D3.5). Darüber hinaus bietet TeleQom Branchenlösungen in den Bereichen Banking, Versicherungen, Gesundheitswesen und Notfall-Services an (CO3.1). Die Abdeckung dieser Bandbreite stellt das Alleinstellungsmerkmal von TeleQom dar (CO4.1).

Aufgrund dieses vielfältigen Portfolios ist die Landschaft der Mitbewerber von TeleQom sehr fragmentiert (D3.5). Einerseits zählen andere Telekommunikationsanbieter aus dem In- und direkten Ausland dazu. Im IT-Bereich kommen zusätzlich sogenannte «Hypescalers» hinzu, also Anbieter von skalierbaren IT-Ressourcen auf Basis von

Cloud Computing zur direkten Konkurrenz (CO4.1). Da diese gleichzeitig aber auch Partner von TeleQom sind, ist die Abgrenzung nicht immer eindeutig.

In der Schweiz arbeitet TeleQom mit rund 200'000 Geschäftskunden zusammen (CO3.1). Der Grossteil der Umsätze wird mit nur 1% der B-to-B-Kunden generiert. Der für die gleichzeitige Betreuung sehr vieler kleiner und weniger sehr grosser Kunden erforderliche Spagat stellt nach Aussagen des Verantwortlichen für das Grosskundengeschäft eine Herausforderung dar (CO3.1). Um den heterogenen Kundenstamm wirksam bearbeiten zu können, unterscheidet TeleQom Kleinkunden, Key Accounts und Major Accounts (CO4.1). Dabei stellen Major Accounts die strategisch wichtigsten Kunden aus den Bereichen Banking, Bundesorganisation & Ministerien sowie Transportation & Railway dar, welche mit einem spezifischen Branchenfokus sehr intensiv durch entsprechende Branchenspezialisten seitens TeleQom betreut werden (CO3.1). Key Accounts werden dedizierte Kundenverantwortliche zugewiesen. Kleinkunden werden durch den regional aufgestellten Flächenvertrieb oder das Partnernetzwerk betreut.

Verhaltensrepertoire der Kunden

TeleQom beobachtet, dass die Ausrichtung des Betreuungsszenarios auf Grundlage der Kundengruppe immer weniger greift (CO3.1). Denn gerade mit Key und Major Accounts wird immer häufiger eine multidimensionale Zusammenarbeit (d. h. verschiedene Formen gleichzeitig) über die gesamte Bandbreite des Leistungsangebots realisiert (CT4.2). Dabei kann es vorkommen, dass Grosskunden nicht zwangsläufig eine enge Partnerschaft suchen, sondern in bestimmten Fällen an einer kostengünstigen und schlanken Abwicklung interessiert sind. Ausgehend von den in der Untersuchung vertieften Transaktionen wurden folgende Kategorien identifiziert:

- *Kunden, bei denen der Preis an erster Stelle steht:* Diese Kunden haben hohe Anforderungen an die Leistungsqualität und erwarten typischerweise auch ein grundlegendes Service-Angebot (z. B. Support, Reaktionszeit). Allerdings sind sie häufig nicht bereit, dafür zu bezahlen. Teilweise handelt es sich um Einkaufskonsortien, welche sich zur Steigerung ihrer Verhandlungsmacht zusammenschliessen. Die Zusammenarbeit ist häufig durch eine intensive Verhandlungsphase gekennzeichnet.
- *Kunden, die den Bedarf für eine Leistung identifiziert haben, mit der sie sich nicht auskennen und zunächst umfassend informiert werden möchten:* Für diese Kunden stehen die Einhaltung von gesetzlichen Standards (z. B. in Bezug auf Datensicherheit) sowie ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis an erster Stelle. Dabei handelt

es sich häufig um kleine oder grössere Unternehmen, in denen der zentrale Einkauf für die Beschaffung zuständig ist. Nicht selten sind solche Transaktionen für TeleQom unprofitabel, da die Vorabklärung und Beratung mehr Kosten verursachen als am Ende mit dem Verkauf der Leistung verdient wird.

- *Kunden, die einen variablen Bedarf an einer Leistung haben und nur das bezahlen möchten, was sie tatsächlich in Anspruch nehmen:* Ein anschauliches Beispiel ist der kurzfristige Bedarf vieler Unternehmen an Arbeitsplatzinfrastruktur während des Lockdowns in der COVID-19-Pandemie, um ihren Mitarbeitenden die Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen.
- *Kunden, die nicht wertschöpfende Aktivitäten auslagern und dadurch Kosten einsparen möchten:* Sie erwarten eine jederzeitige Verfügbarkeit der erforderlichen IT-Leistungen und die schnelle Lösung auftretender Probleme durch einen Fachspezialisten.
- *Kunden, die einen kompetenten Partner suchen, um neuartige und massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln:* Sie verfügen nicht über die erforderliche technische Expertise in dem Fachbereich, der ihre Problemstellung betrifft und suchen einen Anbieter, dem sie die Entwicklung zutrauen. Bei diesen Kunden kann es sich um Unternehmen handeln, die Wettbewerbsvorteile erzielen möchten, oder um Konsortien, welche neue Lösung gemeinsam finanzieren.

Die Anforderungen der Kunden sind vorwiegend von der bezogenen Leistung abhängig. Gleichzeitig bestimmt die Aufstellung und Expertise der Einkaufsorganisation, wie intensiv die Zusammenarbeit in der Spezifikation der Leistung oder auch in der Abwicklung und im Betrieb ausfallen muss. Weiterhin spielen situative Faktoren eine Rolle, wie das Beispiel des kurzfristigen Bedarfs während des Lockdowns aufzeigte. Dieses Extrembeispiel verdeutlicht den steigenden und teilweise unvorhersehbaren Bedarf an flexiblen Lösungen eindrücklich.

Formen der Zusammenarbeit mit Kunden

TeleQom differenziert die Intensität der Betreuung in erster Linie nach Kundengruppe. Eine weitere Differenzierung geschieht nach Art der Leistung (CO3.1). Grundlage dafür bietet ein konsequent strukturiertes und modular aufgebautes Leistungsportfolio mit vordefinierten Varianten (z. B. Leistungsgrössen, Service-Levels). Aktuell setzt sich TeleQom damit auseinander, wie eine wirksame Verzahnung dieser beiden Ansätze zur Realisierung einer multidimensionalen Zusammenarbeit mit Grosskunden besser

gelingen kann. Ziel ist es, situative Betreuungsszenarien zu entwickeln, die mit dem bisherigen Ansatz der Kundenbetreuung im Einklang stehen.

Im Rahmen der Untersuchung wurden verschiedene Transaktionen vertieft, welche TeleQom mit seinen B-to-B-Kunden realisiert. Dabei wurden Kundenverantwortliche für Kleinkunden sowie Key und Major Accounts befragt. Tabelle 14 zeigt die identifizierten Formen der Zusammenarbeit. Die unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen lassen sich wie folgt voneinander abgrenzen:

- *Schlanke Transaktion*: Hier stehen standardisierte Leistungen mit einem niedrigen Komplexitätsgrad und eine schlanke Abwicklung im Vordergrund (z.B. Mobile & Konnektivität). Die Leistung ist modular aufgebaut und Kunden können den Leistungsumfang selbst auswählen (z. B. anhand von T-Shirt-Grössen). In Anspruch genommene Services werden separat verrechnet. Die Interaktion findet im gesamten Prozess der Zusammenarbeit überwiegend über digitale Kanäle statt.
- *Ad-hoc-Bereitstellung*: Diese Zusammenarbeitsform zielt darauf ab, dem Kunden die Leistung entsprechend seines Bedarfs zur Verfügung zu stellen. Bei kontinuierlichem, aber variablem Bedarf, wird ein Leistungskatalog mit eingeschränkten Varianten gemeinsam mit dem Kunden definiert (z. B. Hardware und Software). Die Bestellung der Leistungen erfolgt dann dezentral direkt durch die Mitarbeitenden. Um eine zeitnahe Abwicklung in der gesamten Schweiz sicherzustellen, greift TeleQom für die Abwicklung auf ein engmaschiges Partnernetzwerk zurück.
- *Business Enabling & Outsourcing*: Hier übernimmt TeleQom die komplette Abwicklung und den Betrieb der Leistung für seine Kunden (z. B. externes IT-Helpdesk). Dabei agiert TeleQom als operative Einheit, damit sich die Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Teilweise installiert TeleQom auch eigene Betriebsteams vor Ort bei Kunden oder übernimmt Mitarbeitende des Kunden, wenn diese personelle Ressourcen abbauen möchten.
- *Neuentwicklung*: In diesen Fällen entwickelt TeleQom gemeinsam mit Kunden und teilweise mit weiteren Partnern neue Lösungen für Kunden. Dahinter steht die strategische Zielsetzung, sich als Trendsetter zu positionieren und am Puls der Zeit zu bleiben. Dabei ist TeleQom bereit, in nicht gewinnbringende Projekte mehr zu investieren, wenn die Neuentwicklung Potenzial hat, später an die breite Masse vermarktet werden zu können. Allerdings kann es hier zu Konflikten kommen, wenn die in die Entwicklung involvierten Kunden Exklusivität auf die entwickelte Lösung beanspruchen, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Form der Transaktion	Leistungs-inhalt	Prozess-gestaltung	Interaktions-intensität	Erfolgs-bewertung
Schlanke Transaktion	• Modulare Standard-leistung • Rahmenver-trag • Cost-to-serve-Service	• Massenan-sprache • Anpassung des Lösungs-konzepts • Standardpro-zess	• Austausch von Kunden initiiert • Service Desk mit Betreu-ungspool • Self Service • E-Ticketing-System	• Marge • Share of Wallet • Skaleneffekte • Cross-Selling
Ad-hoc-Bereitstellung	• Bereitstellung Hardware nach Bedarf • Flexible Men-gen • Garantieleis-tungen • Cost-to-serve-Service	• Spezifikation Leistungskata-log • Bestellauslö-sung • Kurzfristige Bereitstellung	• Partner-Netz-werk • Service Desk mit Betreu-ungspool • Hotline • E-Ticketing-System	• Umsatz • Lock-in • Synergien
Business Enabling & Outsourcing	• Übernahme Betrieb der Basis-IT • Ressourcen vor Ort • Standardisierte Kernleistung, individualisierte Zusatz-leistung • Service-Level	• Individuelles Angebot • Gemeinsame Lösungsspezi-fikation • Standardisierte Abwicklung	• Kundenportal • Persönlicher Ansprechpart-ner • Governance Meetings • IT-Service Desk mit Fach-experten	• Marge • Lock-in • Durchdringung • Referenz • Skaleneffekte
Neuentwick-lung	• Neuste Tech-nologie • Individual Ma-naged Ser-vices • Betrieb & Un-terhalt • Service-Level	• Individualisierte Zusam-menarbeit • Letter of Intent & Ownership Agreement • Proof of Con-cept • Kollaborative Implementie-rung	• Regelmässiger Austausch (persönlich & digital) • Einbindung Drittanbieter • Governance Meetings • Peer-to-Peer-Meetings	• Share of Wallet • Reduktion TCO • Referenz • Know-how Aufbau

Tabelle 14: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen TeleQom.

Die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit werden aktuell situativ und personenabhängig realisiert, sind jedoch nicht institutionalisiert (CT3.3). Unabhängig davon, um welche Art der Zusammenarbeit es sich handelt, stehen grundsätzlich eine langfristige Kollaboration sowie die Auftragssicherheit im Fokus. Auch sind Wirtschaftlichkeit und Kosteneinsparungen in der Zusammenarbeit mit allen Kunden zentral.

Die Dauer der Geschäftsbeziehung kann den Aufwand in der Zusammenarbeit beeinflussen, jedoch ist dies kein Automatismus (CO3.1). Einerseits kann die Zusammenarbeit durch eine langjährige Zusammenarbeit schneller und einfacher werden. In anderen Fällen fühlt sich jede Transaktion wie ein Kampf an und der Aufwand sowie der Abstimmungsbedarf steigen von Mal zu Mal (CO3.1). Bei der Bewertung der Zusammenarbeit wird nicht nur der aktuelle Auftrag betrachtet, sondern es werden auch übergeordnete strategische Überlegungen einbezogen. So werden teilweise strategische Partnerschaften mit Kunden eingegangen, auch wenn diese nicht profitabel sind, um beim Kunden den Fuss in die Tür zu bekommen oder einen Referenzcase aufzubauen.

Fazit: Konsequenter Komplexitätsbewältiger

Grundsätzlich liegt die Stärke von TeleQom in der grossen Leistungsbreite und deren Ausrichtung auf verschiedene Kunden im B-to-B-Geschäft. Dennoch fällt es dem Unternehmen zunehmend schwer, sich nachhaltig zu differenzieren, da die Wettbewerber nachziehen. Vor allem im Geschäftskundensegment werden bisherige Alleinstellungsmerkmale (z. B. Standort, Technologie etc.) von Kunden immer weniger als Unique Selling Proposition (USP) wahrgenommen. Um das breite Portfolios und den heterogenen Kundenstamm zu bewältigen, könnten vordefinierte Modelle der Zusammenarbeit helfen, Potenziale bei bestehenden und neuen Kunden auszuschöpfen und die Profitabilität je Transaktion zu maximieren.

Erste Ansätze werden aktuell bereits konzeptionell ausgearbeitet. So werden die Betreuungsszenarien für Major Accounts für unterschiedliche Leistungen konkretisiert (CO3.1). Das sehr gut strukturierte und modular aufgebaute Produktportfolio bietet dabei einen guten Ausgangspunkt. Auf dieser Basis müssten die modellspezifischen Leistungsinhalte definiert und der Ablauf der Zusammenarbeit sauber etappiert werden. Um die unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen im Tagesgeschäft auch tatsächlich durchsetzen zu können, ist die Institutionalisierung der Modelle unerlässlich (CT3.3). Auch würde ein übergeordneter Orientierungsrahmen helfen, die Zusammenarbeit mit Kunden besser zu gestalten. Klare Regeln in Bezug auf Prozesse, Kommunikationswege und Ansprechpartner könnten helfen, die Effizienz in der Zusammenarbeit insgesamt zu erhöhen. Denn da sich viele Kunden aktuell in einem Transformationsprozess befinden und auf ein agiles Vorgehen setzen, ist die Zusammenarbeit in den letzten Jahren ineffizienter geworden (CO3.1). Ein festes Regelwerk sowie klare Governance-Strukturen könnten hier Abhilfe schaffen.

5.1.4 Fallunternehmen 4: ChemiX

Hintergrund des Unternehmens

Beim vierten Fallunternehmen handelt es sich um den global agierenden Chemiekonzern ChemiX. Das Unternehmen mit Sitz in Deutschland beschäftigt weltweit rund 111'000 Mitarbeitende und verfolgt die Zielsetzung, der attraktivste Partner für seine Kunden in allen Belangen rund um die Chemie zu sein (D4.1). Dabei sieht ChemiX Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung als wichtige Grundpfeiler zur Erreichung dieser Zielsetzung (D4.1). Mit einem umfassenden Produktportfolio, das von Basischemikalien bis hin zu anspruchsvollen Systemlösungen reicht, ist ChemiX in unterschiedlichsten Wertschöpfungsstufen ihrer Kunden vertreten (D4.2). Dabei ist das Unternehmen in vielen Bereichen Markt- und Technologieführer (CO5.2). Trotz der breiten Aufstellung strebt es ChemiX an, die branchen- und marktspezifischen Bedürfnisse seiner Kunden umfassend abzudecken. Beispielsweise positioniert sich ChemiX im Commodity-Bereich als Kostenführer und differenziert sich gleichzeitig durch massgeschneiderte Lösungen für spezifische Kundenanwendungen (D4.1). Nachfolgender Steckbrief fasst die Eckdaten der Geschäftstätigkeit von ChemiX zusammen:

Steckbrief «Chemix»	
Branche	Chemische Industrie
Unternehmensgrösse	Umsatz 2021: EUR 78.6 Mrd. Anzahl Mitarbeitende 2021: 111'047
Rechtsform	Societas Europaea (börsennotiert)
Geschäftsbereiche	Chemikalien Materialien Industrielösungen Oberflächentechnologie Nahrung & Pflege Landwirtschaftliche Lösungen Sonstige
Marktabdeckung	90 Länder

Tabelle 15: Steckbrief Fallunternehmen 4 – ChemiX

ChemiX verfügt über elf Business Units mit einer grossen Bandbreite an Geschäftseinheiten darunter, welche sieben übergeordneten Geschäftssegmenten zugeordnet sind (D4.2). Zu den drei umsatzstärksten Segmenten des Konzerns gehörten im Jahr 2021 die Segmente Oberflächentechnologie (29%), Materialien (19%) und Chemikalien (17%) (D4.4). Dabei setzt ChemiX auf die intelligente Integration seiner Produktionsanlagen für mehrere Geschäftseinheiten, um Ressourcen und Know-how effizient zu nutzen (D4.1). Neben über 230 Produktionsstandorten betreibt ChemiX Serviceein-

heiten zur Unterstützung der dezentralen Einheiten mit den Schwerpunkten Engineering, digitale Services, Einkauf und Standortmanagement (D4.1). Die aus der enormen Breite des Geschäfts resultierende Komplexität stellt in der Zusammenarbeit mit Kunden eine grosse Herausforderung dar (CO5.2).

Als einer der grössten Chemiekonzerne beliefert ChemiX Kunden in nahezu allen Ländern der Welt (D4.2). Zu den wichtigsten Regionen für ChemiX gehörten 2021 Europa (40% des Umsatzes) sowie Nordamerika und Asien-Pazifik (jeweils 27% des Umsatzes). Das stärkste Wachstum erzielte ChemiX dabei im asiatischen Raum in Hongkong, Taiwan und China (D4.13). Zu den grössten Wettbewerbern von ChemiX gehören ebenfalls global agierende Chemiekonzerne, lokale Chemie-Unternehmen sowie Händler und Distributeure (D4.5).

Verhaltensrepertoire der Kunden

ChemiX arbeitet weltweit mit rund 90'000 Kunden aus zahlreichen Branchen zusammen. Das Kundenportfolio umfasst globale Grosskunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie private Endkonsumenten (D4.1). Den Grossteil der Kunden (ca. 90%) machen B-to-B-Kunden aus. Zu den grössten Abnehmerbranchen zählen die folgenden Industrien (in absteigender Reihenfolge nach Umsatzanteil): Chemie, Transport, Landwirtschaft, Konsumgüter, Bauindustrie, Elektronik und Energie (D4.4). Es kommt nicht selten vor, dass Kunden mit mehreren Business Units von ChemiX zusammenarbeiten (CO5.2). Sind die Business Units unterschiedlich ausgerichtet (z. B. Commodity vs. Tailored Business), kann dies in der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu Spannungen führen (CO5.2).

Um die Anforderungen des breiten Kundenstamms besser zu verstehen, kategorisiert ChemiX seine Kunden mithilfe einer bedürfnisbasierten Segmentierung (CO5.2). Dabei werden folgenden Kundenkategorien unterschieden:

- *Price Buyer*: Kunden, die den günstigsten Preis suchen, marktübliche Qualität erwarten und nicht an zusätzlichen Leistungen interessiert sind.
- *Value Buyer*: Kunden, die grossen Wert auf die Qualität legen und bereit sind, für diese zu bezahlen. Die Qualität kann dabei die Konstanz der technischen Anforderungen an das Produkt, aber auch die Verlässlichkeit der Lieferung und die Lösung von aktuellen oder zukünftigen Kundenproblemen umfassen.

- *Relation Buyer*: Kunden, denen eine gute Beziehungsqualität zu einem Lieferanten wichtig ist. Diese Kunden legen Wert auf einen persönlichen Ansprechpartner und eine effiziente Zusammenarbeit.

Diese Gruppen sind hilfreich für die Vertriebsmitarbeitenden von ChemiX, um die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden besser zu erfassen. Allerdings lassen sich Kunden jedoch nicht immer fest einordnen. Arbeiten Kunden mit mehreren Business Units von ChemiX zusammen, kann es nach Aussagen des Verantwortlichen durchaus vorkommen, dass diese unterschiedlichen Formen der Interaktionen bevorzugen.

Formen der Zusammenarbeit mit Kunden

Mitte der 2000er-Jahre lancierte ChemiX eine globale, strategische Initiative, um die Kundenzentrierung des Unternehmens zu stärken (D4.6). Dadurch sollte es gelingen, die enorme Komplexität des Geschäfts in der Interaktion mit Kunden unter Berücksichtigung der Kosteneffizienz besser zu bewältigen (CO5.2). Der Grundgedanke bestand darin, die Organisation (inkl. Customer-Facing-Organisation, Backend und Enabler-Seite) stärker auf Kunden auszurichten. Dabei wurden das gesamte Leistungsspektrum, das Vorgehen in der Zusammenarbeit sowie das Zusammenspiel von Touchpoints mit in die Überlegungen einbezogen. Auf dieser Grundlage wurde die dafür erforderliche Infrastruktur (inkl. Strukturen, Prozessen und Produktion, etc.) abgeleitet.

In diesem Zusammenhang wurden sechs archetypische Customer Interaction Models (CIM) entwickelt. Das Ziel war es, die situativen Bedürfnisse der Kunden mit diesen Modellen besser zu adressieren und gleichzeitig die Zahlungsbereitschaft auszuschöpfen. In Tabelle 16 sind die sechs Modelle in aufsteigender Form der Zusammenarbeitsintensität im Verständnis der vorliegenden Untersuchung dargestellt. In ihren Grundzügen lassen sich die Modelle wie folgt voneinander abgrenzen (D4.8, D4.10):

- *Transaktional*: Dieses Modell richtet sich an den anonymen Massenmarkt. Das ausschlaggebende Entscheidungskriterium für Kunden stellt der Preis dar. Dieser orientiert sich an Marktpreisen und marktüblichen Indizes.
- *Standardpakete*: Dieses Modell richtet sich an Kunden, welche eine breite Palette an standardisierten Produkten benötigen. Sie möchten nicht für individuelle Anpassungen bezahlen, sondern beschränken sich lieber auf Standardprodukte. In diesem Modell haben sie die Möglichkeit, sich Pakete nach ihren Anforderungen zusammenzustellen.

- *Schlank und zuverlässig*: Dieses Modell eignet sich für Kunden, die grossen Wert auf Lieferzuverlässigkeit sowie eine konstante Qualität der Leistungen legen. Um eine effiziente Abwicklung sicherzustellen, beschränkt sich das Angebot auf hochstandardisierte Produkte.
- *Wertschöpfungsunterstützend*: Ein Modell für Kunden, die Teile ihrer Wertschöpfung auslagern möchten. Um Synergien bei der Leistungserbringung zu erzielen, ist eine eng verzahnte Arbeitsteilung beider Unternehmen erforderlich.
- *Innovationsorientiert*: Dieses Modell richtet sich an Kunden, welche Wert auf eine hohe Qualität legen und regelmässige Weiterentwicklungen in Bezug auf Technologien, Prozesse usw. erwarten. Im Rahmen dieses Modells sollen neue Lösungen für veränderte Marktanforderungen im Massenmarkt entwickelt werden.
- *Massgeschneiderte Lösungsfindung*: Dieses Modell beinhaltet enge Kooperationen zwischen ChemiX und Kunden, um gemeinsam neue und massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Es richtet sich an Kunden, die Lösungen für ihre individuellen Problemstellungen suchen und bereit sind, in die Lösungsfindung zu investieren.

Diese sechs Modelle wurden als übergeordneter Orientierungsrahmen zentral vorgegeben und dann in den einzelnen Geschäftseinheiten verfeinert (CO5.2). In der Konkretisierung und Implementierung wurden die Geschäftseinheiten zentral durch die Inhouse-Beratung von ChemiX begleitet. Weltweit wurde ein aufwändiger Implementierungsprozess mit Informationsveranstaltungen und Trainings realisiert, um das Verständnis zu schärfen und die Modelle je Business Unit zu adaptieren (D4.6). Dadurch sollte einerseits eine gewisse Angleichung erfolgen und gleichzeitig die Differenzierung der einzelnen Geschäftsfelder beibehalten werden. Es war nicht das Ziel, dass jede Geschäftseinheit alle CIM abdecken sollte. Vielmehr sollten diejenigen Modelle gewählt werden, welche das Geschäft der jeweiligen Einheiten am besten repräsentieren.

Die situative Zuordnung der Kunden in die verschiedenen Modelle erfolgte dabei durch Vertriebsmitarbeitende und nicht durch die Kunden selbst (CO5.2). Die CIM wurden nicht proaktiv nach aussen kommuniziert, sondern als Vehikel gesehen, um erfolgreicher mit Kunden zusammenzuarbeiten. Im Idealfall sollten Kunden nicht mit einem Label konfrontiert werden, sondern dadurch eine Veränderung bemerken, dass ihre Bedürfnisse in der Zusammenarbeit besser erfüllt wurden als vorher. Nach eigener Einschätzung gelingt dies ChemiX aufgrund der CIM besser als früher (CO5.2).

Form der Transaktion	Leistungs-inhalt	Prozess-gestaltung	Interaktions-intensität	Erfolgs-bewertung
Transaktio-nal	• Basischemika-lien • Keine Differen-zierung • Kein Service • Marktpreise	• Kunde löst Be-stellung aus • Standardisierte Abwicklung	• Self-Service • Web & eCom-merce-Portale • Vertriebs-partner & Di-rektvertrieb	• Marge • Skaleneffekte • Marktanteil
Standard-pakete	• Modulare Lei-stungspakete • Industrie-Stan-dards • Service nach Aufwand • Wettbewerbs- und Wertorien-tiertes Pricing	• Selbstständige Auswahl der Leistungs-bündel • Standardisierte Abwicklung	• Segment-spezifische Kanäle • Kunden-spezifischer Katalog	• Marge • Share of Wallet • Lock-in • Skaleneffekte
Schlank und zuverlässig	• Einge-schränkte Dif-ferenzierung • Service nach Aufwand • Marktpreise	• Automatisierte Bestellung • Fast Lane	• Self-Service • Kundenportal • SRM-System-integration • Vertriebs-partner • Direktvertrieb	• Marge • Lock-in
Wertschöp-fungsunter-stützend	• Übernahme von Prozess-schritten der Wertschöpfung • Service Levels • Performance Pricing	• Orientierung am Kunden-prozess • Gemeinsame Spezifikation • Partnerschaftli-che Zusam-menarbeit	• Key Account Team • System-Anbindung	• Umsatz • Share of Wallet • Synergien
Innovations-orientiert	• Neue Techno-logien • Technischer Support • Service-Levels • Value Pricing	• Beratung zu Produkten und Prozessen • Gemeinsame Lösungsfin-dung • Proof of Con-cept • Standardisierte Abwicklung	• Persönlicher Verkauf & technische Be-rater	• Umsatz-potenzial • Referenz • Know-how
Massge-schneiderte Lösungsfin-dung	• Massgeschnei-derte Lösun-gen • Technischer Support • Service-Levels • Value Pricing	• Gemeinsame Entwicklung • Computer-aided Enginee-ring • Kontinuierliche Optimierung	• Intensiver, per-sönlicher Aus-tausch • Persönlicher Verkauf & Key Account Team	• Umsatz • Referenz • Know-how

Tabelle 16: Übersicht der Transaktionsformen im Fallunternehmen ChemiX

Fazit: Konzern, der Kundenbedürfnisse differenziert adressiert

Die Ausrichtung auf den Kunden ist schon immer Teil der ChemiX-DNA (D4.1). Der seit nun vor über 15 Jahren eingeführt Ansatz der CIM hat vor allem dazu beigetragen, ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Sprache über alle Geschäftseinheiten und Länder hinweg zu etablieren. Gleichzeitig wurde der bereichsübergreifende Dialog gefördert und eine Angleichung von Marketing und Vertrieb innerhalb des Unternehmens erzielt. Das Konzept wurde im Unternehmen weltweit ausgerollt und hat in der Management-Literatur grosse Aufmerksamkeit erfahren (D4.6). Nach Aussagen des verantwortlichen Ansprechpartners aus der unternehmenseigenen Inhouse-Beratung, welcher die Implementierung damals begleitet hat, findet aktuell eine Verfeinerung und Weiterentwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen statt (CO5.2). Dabei werden aktuelle Themen (z.B. Sustainability, Touchpoint Management, Multichannel Operations und Customer Journey) in dem bestehenden Ansatz aufgegriffen. Auch wenn die CIM heute nicht mehr so präsent sind und auch nicht mehr explizit in den Geschäftseinheiten angewendet werden, ist das grundlegende Verständnis nach wie vor in den Geschäftseinheiten verankert (CO5.2).

Der Erfolg der CIM für ChemiX lässt sich nur schwer nachweisen und wurde nie quantifiziert. Gründe dafür sind, dass die Geschäftseinheiten selbstständig für die Implementierung zuständig sind und die Modelle nur ein Teil der strategischen Initiative waren (D4.6). Insgesamt lässt sich jedoch sagen, dass bei denjenigen Geschäftseinheiten, welche die CIMs konsequent umgesetzt haben, Profitabilitätssteigerungen sichtbar waren (CO5.2). Zusammenfassend lässt sich ausserdem sagen, dass sich schlanke und einfache Modelle eher etabliert haben als komplexe (CO5.1). Mögliche Gründe dafür können darin liegen, dass das Commodity-Geschäft einen grossen Anteil am Geschäft von ChemiX ausmacht. Ausserdem sind die Spielregeln im Commodity-Geschäft klarer, sie können in einem grösseren Ausmass systemseitig abgewickelt werden und wahrscheinlich fiel es leichter, diese in die Organisation zu transportieren (CO5.2). Als einziges der untersuchten Fallunternehmen hat ChemiX differenzierte Modelle der Zusammenarbeit eindeutig voneinander abgegrenzt und implementiert. Dabei sind bei ChemiX folgenden Herausforderungen in der Umsetzung aufgetreten:

- *Richtige Anzahl der Modelle festlegen:* Es ist den Geschäftseinheiten schwergefallen, das richtige Gleichgewicht zwischen einer ausreichenden Differenzierung und einer zu starken Fragmentierung zu finden. Auch wurde im Rahmen der Konkretisierung diskutiert, ob die sechs Modelle ausreichen oder weitere Modelle

erforderlich sind. Etabliert hat sich das Prinzip, so wenige Modelle wie möglich und so viele wie unbedingt notwendig - aber nicht mehr als vier CIM - je Einheit umzusetzen (CO5.2). Dadurch sollten die Einheiten nicht überfordert und eine klare Abgrenzung im Tagesgeschäft sichergestellt werden.

- *Unterschiedliche Wertigkeiten der Modelle:* Manche Modelle waren beliebter als andere (z. B. Innovationsorientiert sehr beliebt, Wertschöpfungsunterstützung nur wenig vertreten). So wurden „höherwertige“ Modelle aus der Innensicht bevorzugt und es bestand die Tendenz, die eigene Leistung höher einzuschätzen als sie es tatsächlich war. Eine derartige Wertung ist gegenüber dem Kunden jedoch nicht zielführend, da es für ihn keine guten oder schlechten CIM gibt, sondern lediglich passende oder nicht passende.
- *Modelle als Restriktionen und nicht als Chance begriffen:* Die Implementierung der CIM hat innerhalb von ChemiX grosse Diskussionen ausgelöst. So fühlten sich einige Mitarbeitende durch die Modelle in ihrem Handeln eingeschränkt, da sie gewisse Zusatzservices „verbieten“. Auch fiel die Durchsetzung der Modelle gegenüber Kunden nicht immer leicht. Damit sich die Modelle etablieren konnten, war ein langer Atem gefragt. Dies erforderte die Konsequenz und den Mut der gesamten Organisation, um die angestossenen Veränderungen im Markt durchzusetzen.
- *Zu starker Fokus auf der konzeptionellen Diskussion:* Im Rahmen der grossformatigen Initiative lag der Fokus nach Ansicht des Ansprechpartners der unterstützten Einheit zu stark auf der Konzeption. Zwar ist das gemeinsame Verständnis wichtig, doch rückblickend sollte der Schwerpunkt stärker auf die Implementierung und die Anwendbarkeit im operativen Tagesgeschäft gelegt werden.

Diversität der Fallunternehmen

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass alle vier Unternehmen unterschiedliche Intensitätsgrade der Zusammenarbeit mit ihren Kunden realisieren. Allerdings sind diese Zusammenarbeitsformen in den Unternehmen verschieden stark institutionalisiert. Auch weisen sie voneinander abweichende Reifegrade in Bezug auf die Umsetzung auf. Am weitesten ist ChemiX mit seinen sechs CIM gegangen, auch wenn sie in dieser Form nicht mehr explizit umgesetzt werden. TeleQom und Energix verfügen über ergiebige Ansatzpunkte und stellen erste Überlegungen in Richtung einer Systematisierung der bedarfsgerechten Zusammenarbeit an. Am wenigsten ausgeprägt sind unterschiedliche Zusammenarbeitsformen bei Trainz. In den nachfolgenden Abschnitten werden, ausgehend von den Erkenntnissen aus den Fallunternehmen und dem begleitenden Desk-Research idealtypische Beschaffungssituationen und Zusammenarbeitsmodelle abgeleitet.

5.2 Idealtypische Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die Forschungsfrage 3a beantwortet und typische Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft identifiziert werden. Grundlage dafür bieten die in Abschnitt 4.1 aus der Literatur herausgearbeiteten Kontextdimensionen und -merkmale. Dabei wurden bewährte Ansätze aus der Beschaffungsliteratur aufgegriffen und dadurch weiterentwickelt, indem eine grosse Bandbreite an Merkmalen zur eindeutigen Charakterisierung der Beschaffungssituationen einbezogen wurde. In Tabelle 17 sind die betrachteten Kontextdimensionen und -merkmale mit ihren möglichen Ausprägungen in einem morphologischen Kasten dargestellt. An dieser Stelle wird das methodische Vorgehen zur Typenbildung nicht ausgeführt, da dieses bereits Abschnitt 2.3.2.2 erläutert wurde.

Dimension	Merkmal	Mögliche Ausprägungen		
Markt-spezifische Merkmale	Marktkomplexität	<i>hoch</i>		<i>tief</i>
	Marktdynamik	<i>hoch</i>		<i>tief</i>
	Wettbewerbsintensität	<i>hoch</i>		<i>tief</i>
Kunden-spezifische Merkmale	Unternehmensgrösse	<i>gross</i>	<i>mittelgross</i>	<i>klein</i>
	Zentralisierungsgrad	<i>zentral</i>		<i>dezentral</i>
	Formalisierungsgrad	<i>hoch</i>		<i>tief</i>
	Leistungs-Know-how	<i>hoch</i>		<i>tief</i>
Leistungs-spezifische Merkmale	Leistungswichtigkeit	<i>hohe strategische Bedeutung</i>	<i>tiefe strategische Bedeutung</i>	
	Leistungskomplexität	<i>hoch</i>	<i>massgeschneidert</i>	<i>tief</i>
	Individualisierungsgrad	<i>individualisiert</i>		<i>standardisiert</i>
	Innovationsgrad	<i>Innovation</i>	<i>Modifikation</i>	<i>Bestehende Leistung</i>
	Substituierbarkeit	<i>hoch</i>		<i>tief</i>
Transaktions-spezifische Merkmale	Wiederholungsgrad	<i>Erstkauf</i>	<i>Modifizierter Wiederkauf</i>	<i>Identischer Wiederkauf</i>
	Beschaffungsfrequenz	<i>Einmaliger Kauf</i>	<i>Unkontinuierlicher Wiederkauf</i>	<i>Routinebeschaffung</i>
	Dringlichkeit des Kaufs	<i>Sehr zeitkritisch</i>		<i>Nicht zeitkritisch</i>
	Sonderwünsche	<i>hoch</i>		<i>tief</i>

Tabelle 17: Morphologie der Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft

Ausgehend von den vier durchgeführten Fallstudien wurden im Rahmen der Untersuchung vier Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft identifiziert:

1. Die *kostenorientierte* Beschaffungssituation
2. Die *leistungsorientierte* Beschaffungssituation
3. Die *entlastungsorientierte* Beschaffungssituation
4. Die *innovationsorientierte* Beschaffungssituation

Diese Beschaffungssituationen haben sich aus den unterschiedlichen Ausprägungen der Kontextmerkmale ergeben, die im Rahmen der Fallstudien identifiziert wurden. Nachfolgend werden diese vier idealtypischen Beschaffungssituationen zunächst einzeln beschrieben. Um ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu verdeutlichen, werden sie anschliessend gegenübergestellt.

5.2.1 Die kostenorientierte Beschaffungssituation

Die erste Beschaffungssituation zeichnet sich dadurch aus, dass der Preis auf Kunden-seite das ausschlaggebende Kriterium für den Kaufentscheid ist. Neben der Erzielung eines möglichst günstigen Einkaufspreises wird eine kosteneffiziente Abwicklung angestrebt. Derartige Beschaffungssituationen lassen sich im Hinblick auf die vier Kontextdimensionen wie folgt charakterisieren (siehe Detailauswertung im Anhang 4.1):

- *Marktspezifische Merkmale:* Die kostenorientierte Beschaffungssituation ist in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass sie auf hochkomplexen Märkten stattfindet. Typischerweise existiert eine unübersichtliche Anzahl an potenziellen Anbietern für das jeweilige Beschaffungsobjekt. Kunden vergleichen häufig nicht nur lokale, sondern auch globale Anbieter, wodurch sich die Wettbewerbsintensität weiter zuspitzt. Derartige Beschaffungen finden sich sowohl auf dynamischen als auch auf eher rigiden Märkten. Für die Charakterisierung relevanter ist, dass die Preise für das Transaktionsobjekt am Markt transparent sind und im Vorfeld des Kaufentscheids recherchiert werden können. Dies gelingt idealerweise dadurch, dass Marktpreise bekannt sind oder öffentlich-zugängliche Preisindizes existieren.
- *Unternehmensspezifische Merkmale:* Unternehmen aller Grössen und aus sämtlichen Branchen führen derartige Beschaffungen durch. Bei grossen Firmen werden solche preisgetriebenen Beschaffungen in der Regel durch eine zentrale Einkaufsorganisation oder sogar Einkaufskonsortien verhandelt, bei denen stark formalisierte Beschaffungsrichtlinien gelten. Bei kleineren Unternehmen werden die Beschaffungsentscheide dezentral getroffen und häufig ohne eine Ausschreibung

direkt vergeben. Die kundenseitig in die Beschaffung involvierten Stakeholder verfügen typischerweise eher über eine niedrige technische Expertise. Allerdings stehen aufgrund der hohen Vergleichbarkeit der Leistung (siehe nächster Punkt) in der Regel auch eher kommerzielle Faktoren bei der Beurteilung des Beschaffungsobjekts im Vordergrund.

- *Leistungsspezifische Merkmale:* Im Zentrum der Beschaffung stehen bestehende Leistungen mit einer niedrigen technischen Komplexität und einem hohen Standardisierungsgrad. Die Wichtigkeit der Beschaffungsobjekte variiert in derartigen Beschaffungen stark. So können die Leistungen für die Wertschöpfung des beschaffenden Unternehmens entweder sehr kritisch oder von eher untergeordneter Bedeutung sein. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Leistungen leicht durch alternative Lösungen substituiert werden können.
- *Transaktionsspezifische Merkmale:* Bezüglich der transaktionsspezifischen Merkmale lassen sich bei kostenorientierten Beschaffungssituationen kaum eindeutige Muster erkennen, da sie eine grosse Bandbreite abdecken. Beispielsweise lässt sich bezüglich Wiederholungsgrad und Frequenz der Beschaffung keine klare Aussage treffen, da sie sowohl bei Erst- und Wiederkäufen als auch bei irregulären und regulären Transaktionen auftreten können. Tendenziell sind derartige Beschaffungen nicht zeitkritisch. Dies macht im Hinblick auf die übergeordnete Zielsetzung der Kosteneinsparung Sinn, da so zusätzliche Kosten verhindert werden können. In der Regel haben Kunden hier keine oder nur minimale Sonderwünsche an die Leistung oder die Form der Abwicklung.

Profil der kostenorientierten Beschaffungssituation

Insgesamt konnten acht, der mit den Ansprechpartnern aus den Fallunternehmen vertieften Transaktionen, dieser Beschaffungssituation zugeordnet werden. In Abbildung 33 sind die einzelnen Transaktionen sowie das aggregierte Profil für die kostenorientierte Beschaffung zusammenfassend dargestellt. Das aggregierte Profil ergibt sich aus den Mittelwerten der acht Einzeltransaktionen und zeigt die situationsspezifischen Ausprägungen der 16 Merkmale für die vier Kontextdimension Markt, Kunde, Leistung und Transaktion auf. Je grösser der Wert je Merkmal, desto weiter links befindet sich die Ausprägung im morphologischen Kasten (vgl. Tabelle 17). Ein tiefer Wert deutet auf eine Ausprägung auf der rechten Seite der Skala hin.

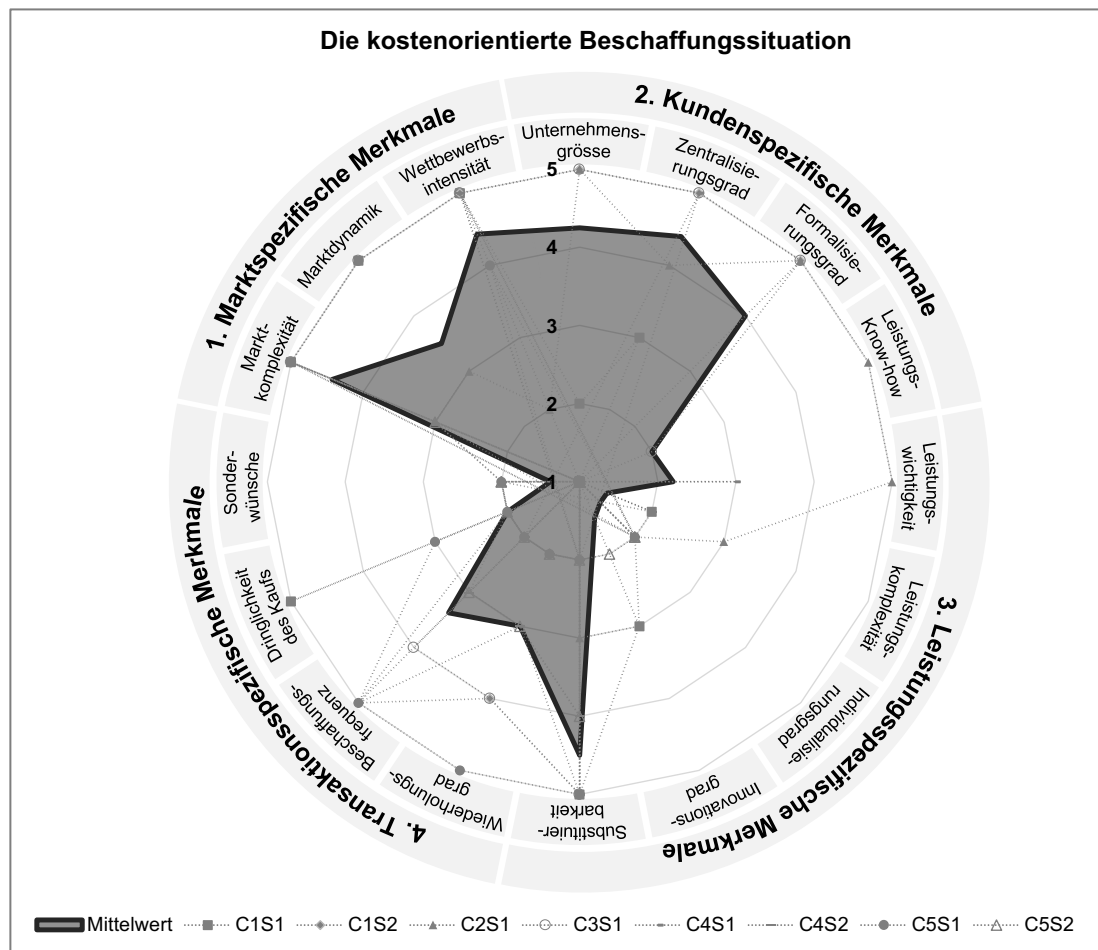


Abbildung 33: Profil der kostenorientierten Beschaffungssituation

Aus der grafischen Gegenüberstellung wird deutlich, dass die Ausprägungen je Kontextmerkmal im Einzelfall teilweise recht konsistent sind und teilweise stark voneinander abweichen (z. B. grosse Unterschiede in der Einstufung der Beschaffungsfrequenz). Daraus lässt sich ableiten, dass nicht alle der analysierten Kontextmerkmale in gleichem Masse für die Charakterisierung der Beschaffungssituation geeignet sind. Um die Beschaffungssituationen möglichst trennscharf voneinander abgrenzen zu können, wurden die Kontextmerkmale mit der grössten Aussagekraft identifiziert. Als besonders aussagekräftig werden dabei diejenigen Kontextmerkmale eingestuft, die über alle betrachteten Einzelfälle hinweg konsistent sind. Als weniger aussagekräftig werden die Merkmale erachtet, bei denen die Ausprägungen stark voneinander abweichen.

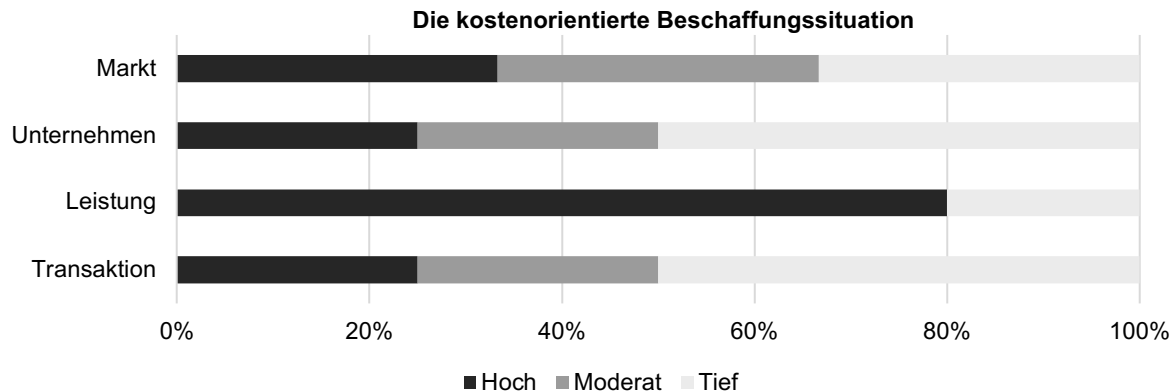


Abbildung 34: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die kostenorientierte Beschaffungssituation

Abbildung 34 gibt einen Überblick darüber, wie relevant die vier Kontextdimensionen jeweils für die Charakterisierung der kostenorientierten Beschaffungssituation sind. Es wird deutlich, dass die Beschaffungen vorwiegend durch leistungsspezifische Merkmale geprägt sind. Darüber hinaus spielen aber auch markt- und unternehmensspezifische sowie transaktionsspezifische Merkmale eine nicht zu unterschätzende Rolle.

5.2.2 Die leistungsorientierte Beschaffungssituation

Bei den leistungsorientierten Beschaffungssituationen steht für den Kunden die Maximierung der eigenen Leistungsfähigkeit im Vordergrund. Dabei geht es darum, dass der Kunde die höchstmögliche Produktivität anstrebt und gleichzeitig beweglich bleiben möchte, um die Beschaffung situativ für sich zu optimieren. Typischerweise fordern Kunden von einem Anbieter eine hohe Flexibilität in Bezug auf die Abnahmemenge und die Zeitspanne für die Leistungserbringung. Im Kontext dieser leistungsorientierten Zielsetzung können zwei Unterformen unterschieden werden:

- a) *Variable Bestellmengen:* Bei diesen Beschaffungen variiert die vom Kunden benötigte Abnahmemenge, die er beispielsweise für die Weiterverarbeitung im Rahmen seiner eigenen Wertschöpfung benötigt. Es handelt sich typischerweise um planmäßige Beschaffungen, die sich über eine längerfristige Beschaffungsperiode erstrecken.
- b) *Ad-hoc-Bestellungen:* Im Rahmen solcher Beschaffungen ist die kurzfristige Bereitstellung eines Beschaffungsobjekts für den Kunden kritisch. In der Regel handelt es sich um irreguläre Beschaffungen, mit denen ein plötzlich auftkommender Bedarf beim Kunden möglichst schnell gedeckt werden soll.

Insgesamt lassen sich leistungsorientierten Beschaffungssituationen wie folgt beschreiben (siehe Detailauswertung im Anhang 4.2):

- *Marktspezifische Merkmale:* Leistungsorientierte Beschaffungen finden typischerweise auf komplexen Märkten statt, die sich durch eine Vielzahl an Marktteilnehmern und hohe Abhängigkeiten zwischen diesen auszeichnen. Zusätzlich herrscht ein intensiver Wettbewerb zwischen einer unübersichtlichen Anzahl an Anbietern und es fällt Kunden eher schwer, das Marktgeschehen vollständig zu überblicken. In der Regel sind derartige Beschaffungen auf eher dynamischen Märkten zu finden, auf denen das Thema Geschwindigkeit für alle Akteure von hoher Bedeutung ist.
- *Unternehmensspezifische Merkmale:* Im Hinblick auf die beschaffende Organisation lassen sich bei leistungsorientierten Beschaffungen nur schwer generalisierbare Erkenntnisse ableiten. Bei den zuvor beschriebenen Unterformen lassen sich jedoch Regelmässigkeiten in Bezug auf die Einkaufsorganisation feststellen:
 - a) *Variable Bestellmengen:* Beschaffungsvorhaben, bei denen die Abnahmemengen im Zeitablauf variieren können, werden typischerweise von zentralen und professionalisierten Einkaufsorganisationen abgewickelt. Dabei werden strenge Beschaffungsrichtlinien eingehalten und ein hoher Formalisierungsgrad realisiert. In der Regel werden im Rahmen derartiger Beschaffungen Rahmenverträge für variable Abnahmemengen ausgehandelt, die über einen längerfristigen Zeitraum von der Kundenorganisation bezogen werden.
 - b) *Ad-hoc Bestellungen:* Im Gegensatz dazu finden Ad-hoc-Beschaffungen weniger routiniert, sondern in Ausnahmesituationen statt. Dadurch, dass die Lieferung zeitkritisch ist, folgt die Beschaffung weniger formalisierten Regeln und das Buying Center wird klein gehalten, um einen schnellen Entscheid zu ermöglichen. In einem solchen Kontext ist der Preis typischerweise weniger relevant.
- *Leistungsspezifische Merkmale:* Beschaffungsobjekte, die im Rahmen von leistungsorientierten Beschaffungen betrachtet werden, zeichnen sich grundsätzlich durch ihre hohe strategische Bedeutung für die Wertschöpfung des Kunden aus. Dennoch weisen sie einen eher hohen Standardisierungsgrad auf, sind in der Regel nicht besonders komplex und können leicht durch Alternativen ersetzt werden.
- *Transaktionsspezifische Merkmale:* Bei den betrachteten Fallunternehmen finden derartige Beschaffungen typischerweise in Form von identischen oder modifizierten Wiederbeschaffungen statt. Zeitkritische Beschaffungen bilden eher die Ausnahme und sind einmalig, während Routinebeschaffungen von variablen Abnahmemengen kontinuierlich und mit einer hohen Beschaffungsfrequenz stattfinden. Weiterhin

zeichnen sich insbesondere Ad-hoc-Beschaffungen durch ein hohes Mass an Sonderwünschen auf. Dies kann sich beispielsweise auf die Abnahmemenge (von Kleinstmengen bis hin zu grossen Volumina) oder die Leistungsqualität beziehen (z. B. inklusive Arbeitsvorbereitung für eine schnelle Weiterverarbeitung, überdurchschnittlich hohe Qualität etc.).

Profil der leistungsorientierten Beschaffungssituation

Von den betrachteten Einzelfällen konnten fünf dieser Beschaffungssituation zugeordnet werden. Ihre Profile und das daraus resultierende Gesamtprofil für die leistungsorientierte Beschaffungssituation sind in Abbildung 35 dargestellt.

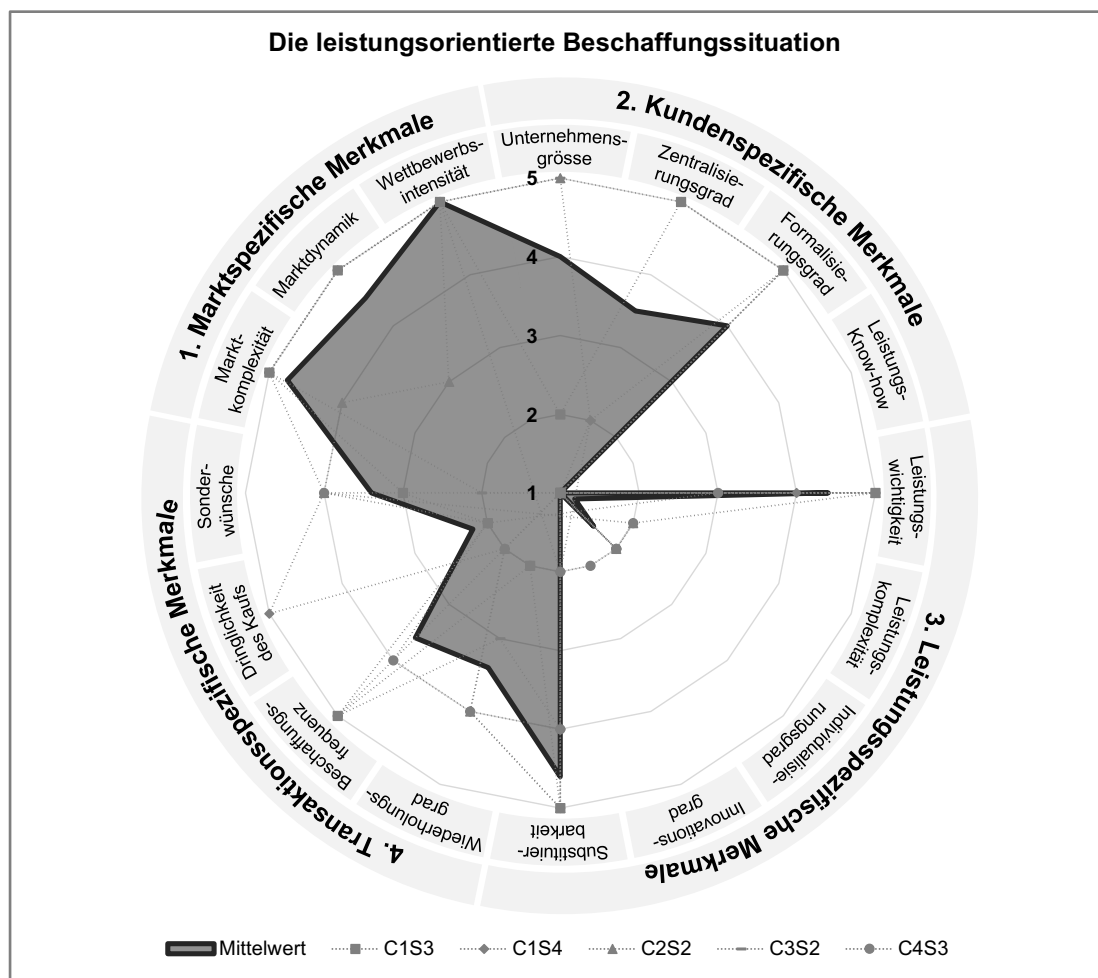


Abbildung 35: Profil der leistungsorientierten Beschaffungssituation

Die Aussagekraft der vier Kontextdimensionen und der ihnen zugeordneten Merkmalen wird in Abbildung 36 veranschaulicht.

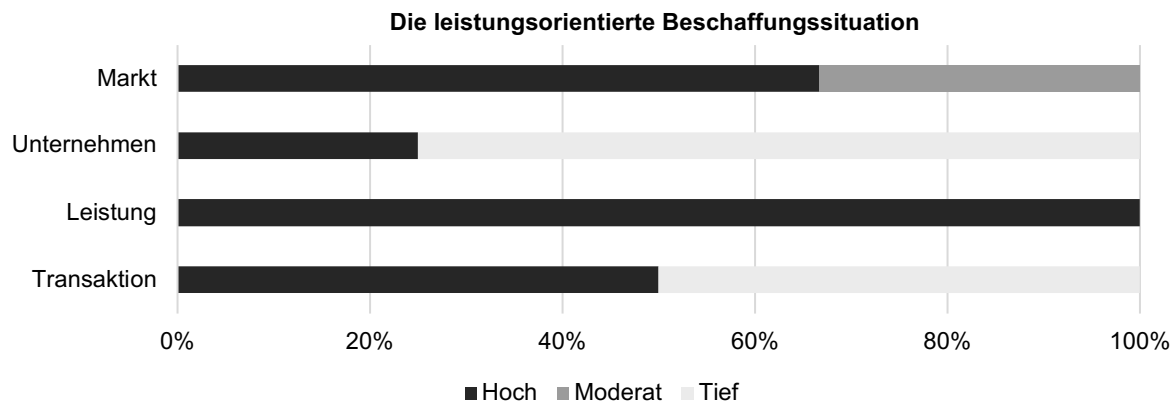


Abbildung 36: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die leistungsorientierte Beschaffungssituation

Für die Charakterisierung von leistungsorientierten Beschaffungssituationen sind vor allem leistungsspezifische Kontextmerkmale ausschlaggebend. Darüber hinaus spielen sie sich in der Regel in einem bestimmten Marktkontext aus, der durch sehr hohe Wettbewerbsintensität, eine hohe Komplexität und meistens eine hohe Dynamik gekennzeichnet ist. In der Regel handelt es sich um wiederholte Beschaffungen bei einem Anbieter, die entweder routiniert oder ad hoc durchgeführt werden. Ein weiteres Charakteristikum für derartige Beschaffungen ist ein hoher Grad an Sonderwünschen. Am wenigsten relevant zur Charakterisierung der leistungsorientierten Beschaffungssituation sind die unternehmensspezifischen Merkmale. Lediglich in Bezug auf ein eher niedriges Leistungs-Know-how der beschaffenden Organisation lässt sich hier eine klare Aussage treffen.

5.2.3 Die entlastungsorientierte Beschaffungssituation

Bei der dritten Art von Beschaffungen suchen Kunden Unterstützung in ihrer Wertschöpfung. Derartige Beschaffungen zielen darauf ab, dass Nebenbereiche der Wertschöpfung an Anbieter ausgelagert werden, damit sich die Kundenorganisation auf ihr Kerngeschäft konzentrieren kann. Dabei spielen Überlegungen mit Hinblick auf Kostenoptimierungen im laufenden Betrieb sowie die Reduktion von Risiko durch Auslagerung von Prozessen an kompetente Fachexperten eine wichtige Rolle. Solche entlastungsorientierten Beschaffungssituationen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus (siehe detaillierte Auswertung im Anhang 4.3):

- *Marktspezifische Merkmale:* Beschaffungssituationen, bei denen eine gewisse Entlastung angestrebt wird, finden in vielfältigen Marktkontexten statt. Vor allem im Hinblick auf Wettbewerbsintensität und Marktdynamik lassen sich keine Regelmäßigkeiten ableiten. Lediglich eine gewisse Marktkomplexität lässt sich als

Voraussetzung für derartige Arten von Beschaffungen beobachten. Tendenziell scheinen Kunden nur dann Unterstützung in ihrer Wertschöpfung zu suchen, wenn der Markt etabliert ist und eine gewisse Anzahl an Anbietern mit den entsprechenden Kompetenzen existiert.

- *Unternehmensspezifische Merkmale:* In den betrachteten Fallbeispielen spielen derartige Beschaffungen eher für grössere Unternehmen eine Rolle und werden weniger von Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Anspruch genommen. Diese Tatsache ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Tätigkeiten, die von Grossunternehmen ausgelagert werden, in kleineren Unternehmen nicht in einem so grossen Umfang auftreten, dass sich ein Outsourcing finanziell lohnen würde (Freiling, 2003; Wünsche, 2010). Die Beschaffung selbst zeichnet sich in den analysierten Fällen durch einen hohen Formalisierungsgrad aus. In Bezug auf die Zentralisierung der Beschaffung sowie die Expertise der Einkaufsorganisation lassen sich keine klaren Aussagen treffen. So kann es sein, dass die Beschaffung vollständig durch die Einkaufsabteilung abgewickelt wird oder entsprechende Fachabteilungen einbezogen werden, um das meist komplexe Beschaffungsobjekt zu spezifizieren und zu beurteilen.
- *Leistungsspezifische Merkmale:* Die Leistungsbündel, die im Mittelpunkt der Beschaffungen stehen, weisen eine grosse Bandbreite in Bezug auf ihre Wichtigkeit für den Kunden auf. So können sie entweder unterstützende Bereiche oder auch den Kern der Wertschöpfung des Kunden betreffen. Grundsätzlich handelt es sich bei den im Rahmen dieser Beschaffungssituation betrachteten Leistungen um komplexe und relativ innovative Lösungen, welche auf die individuellen Anforderungen der Kundenorganisation ausgerichtet werden. Die Komplexität kann durch organisationsübergreifende Schnittstellen oder auch eine anspruchsvolle Leistungserbringung verursacht sein. Auch lassen sich diese Leistungen nur schwer substituieren, da für ihre Erbringung eine hohe technische Kompetenz erforderlich ist, über welche nur eine überschaubare Anzahl an Anbietern verfügt.
- *Transaktionsspezifische Merkmale:* In den meisten der betrachteten Fallbeispiele zeichnen sich Beschaffungen, bei denen Teile der Wertschöpfung ausgelagert werden sollen, dadurch aus, dass sie nicht zeitkritisch sind. Gleichzeitig weisen sie jedoch ein hohes Mass an Sonderwünschen von Kundenseite auf. Dies betrifft beispielsweise die Sicherstellung einer jederzeitigen Verfügbarkeit rund um die Uhr. Ausserdem handelt es sich bei derzeitigen Beschaffungen entweder um Erstkäufe oder identische Wiederkäufe, bei denen beispielsweise ein Vertrag für den Betrieb einer Anlage oder die Wartung eines Maschinenparks verlängert wird. Da sich

derartige Verträge üblicherweise über den Zeitraum von mehreren Jahren erstrecken, sind derartige Beschaffungen durch lange, aber meist kontinuierliche Beschaffungszyklen gekennzeichnet. Jedoch geben die befragten Unternehmen teilweise an, dass sich die Beschaffungsfrequenz in den vergangenen Jahren erhöht hat, da Kunden sich weniger gerne an lange Vertragslaufzeiten binden.

Profil der entlastungsorientierten Beschaffungssituation

In Abbildung 37 sind das Profil der entlastungsorientierten Beschaffungssituation sowie die Einzelprofile der betrachteten Beschaffungen dargestellt. Insgesamt konnten sieben der betrachteten Beschaffungen aus den Fallstudien diesem Typus an Beschaffungssituation zugeordnet werden.

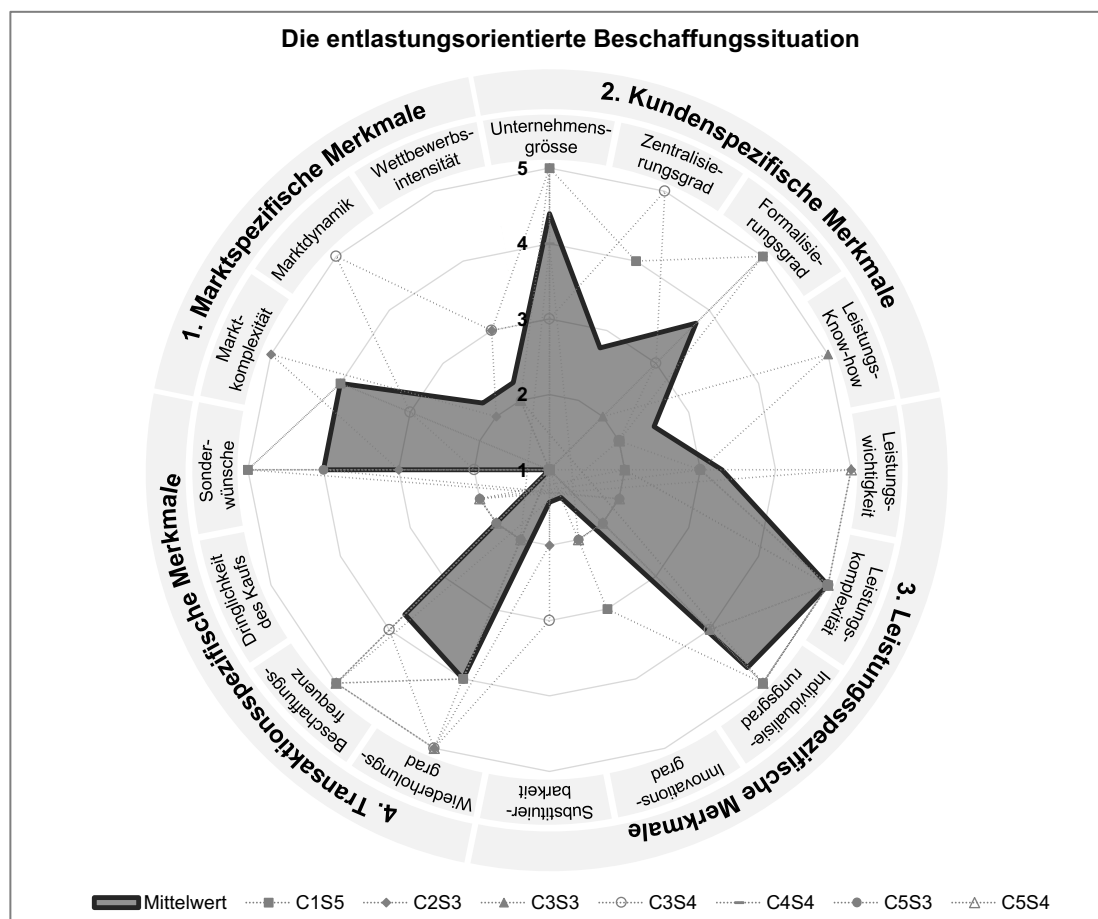


Abbildung 37: Profil der entlastungsorientierten Beschaffungssituation

Die vorherrschende Dimension für die Charakterisierung der Beschaffungssituation betrifft das Produkt bzw. das Leistungsbündel, das im Mittelpunkt der Beschaffung steht. Darüber hinaus zeichnet sie sich durch eine niedrige Dringlichkeit und ein hohes Mass an Sonderwünschen aus. Der Marktkontext, in welchem die Beschaffung stattfindet, hat im Falle der entlastungsorientierten Beschaffung keine Auswirkungen.

Abbildung 38 gibt einen Überblick über die Aussagekraft der vier Kontextdimensionen für die Charakterisierung der entlastungsorientierten Beschaffungssituation.

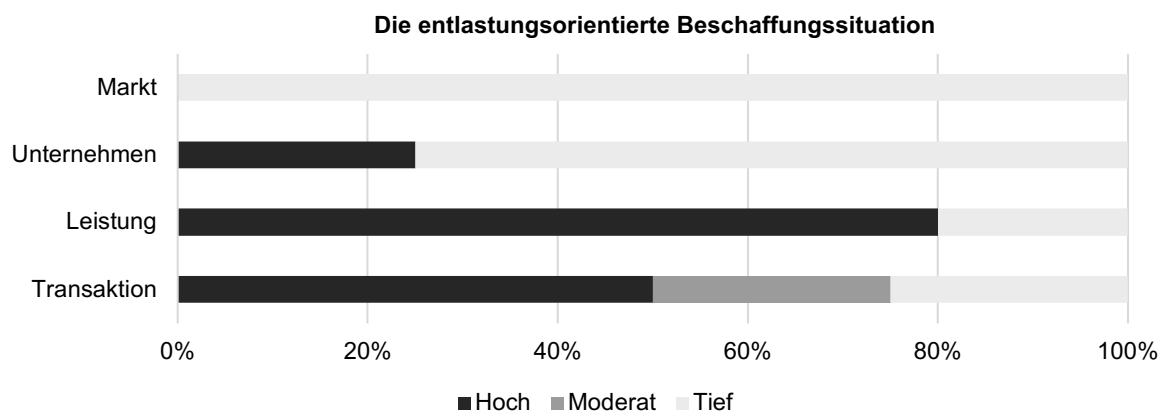


Abbildung 38: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die entlastungsorientierte Beschaffungssituation

5.2.4 Die innovationsorientierte Beschaffungssituation

Die vierte Art der Beschaffung zeichnet sich dadurch aus, dass Kunden eine innovative Lösung für ein sehr spezifisches Problem suchen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Um diese kundenindividuellen Probleme zu lösen, müssen teilweise neuartige Lösungen entwickelt und spezifisch auf den jeweiligen Unternehmenskontext zugeschnitten werden. Derartige Beschaffungssituationen können anhand der Kontextdimensionen wie folgt charakterisiert werden (siehe detaillierte Auswertung im Anhang 4.4):

- *Marktspezifische Merkmale:* Beschaffungen, bei denen die Lösung von individuelle Kundenproblemen im Vordergrund steht, finden sich bei den betrachteten Fallunternehmen tendenziell eher auf dynamischen Märkten. Die Dynamik kann dadurch geprägt sein, dass neue Technologien auf den Markt treten oder sich die Normenlandschaft verändert. Die Marktkomplexität spielt in diesem Kontext eine eher untergeordnete Rolle. Die Anzahl der Anbieter, die zur Lösung derartig komplexer Fragestellungen in der Lage sind, ist in der Regel überschaubar. Die Wettbewerbsintensität lässt sich als niedrig bis mittelhoch einstufen. Zwei der betrachteten Fallunternehmen gaben in diesem Zusammenhang sogar an, aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz über eine Quasi-Monopolstellung zu verfügen.
- *Unternehmensspezifische Merkmale:* Individuelle Problemlösungen werden typischerweise eher von größeren Unternehmen in Anspruch genommen. Gründe dafür sind die hohen Investitionskosten, die für derartige Lösungen erforderlich sind. KMU führen innovationsorientierte Beschaffungen durch, wenn sie sich selbst in einer Nische bewegen und sie auf eine individuelle Problemlösung angewiesen sind

oder sich mit anderen Unternehmen in einem Einkaufsverbund zusammenschließen. Bei der Durchführung der Beschaffung lassen sich innerhalb der innovationsorientierten Beschaffungssituation zwei grundsätzliche Muster erkennen. Entweder erfolgen die Beschaffungen zentralisiert über den Einkauf mit einem hohen Formalisierungsgrad oder der Kaufentscheid wird eher dezentral oder direkt durch den Chief Executive Officer (CEO) eines KMU getroffen. Dann folgt die Beschaffung weniger formellen Regeln und es sind sogar Direktvergaben möglich. Welche dieser beiden Arten zum Zuge kommt, hängt von der strategischen Bedeutung der Beschaffung (vgl. nächster Punkt), der organisatorischen Aufstellung des Unternehmens sowie den Vorgaben innerhalb der Branche ab. Die Expertise der beschaffenden Organisation richtet sich danach, inwiefern das Kundenunternehmen in die Lösungsentwicklung einbezogen wird. Der Grossteil der betrachteten Fallunternehmen gab an, dass auf Kundenseite Fachspezialisten einbezogen werden, die über ein hohes technisches Know-how verfügen.

- *Leistungsspezifische Merkmale:* Die innovationsorientierte Beschaffungssituation zeichnet sich dadurch aus, dass die Entwicklung einer individuellen Lösung für den Kunden im Mittelpunkt steht. Mit derartigen Beschaffungen streben Kundenorganisationen in der Regel die Erreichung übergeordneter strategischer Zielsetzungen an, weshalb der Preis nicht das ausschlaggebende Kriterium ist. Dabei kann die bezogene Lösung entweder den Kern der Wertschöpfung oder einen unterstützenden Prozess betreffen. Generell sind die Lösungen typischerweise technisch komplex und müssen für das spezifische Kundenproblem auf neue Art und Weise zusammengesetzt werden. Der Innovationsgrad kann dabei von der leichten Modifikation bestehender Lösungen bis zur gemeinsamen Neuentwicklung von radikalen Innovationen reichen. Gemeinsam haben diese Lösungen, dass sie sich aufgrund ihrer Einzigartigkeit nur schwer durch Alternativen ersetzen lassen.
- *Transaktionsspezifische Merkmale:* Bei den betrachteten Fallbeispielen handelte es sich bei den Beschaffungen in der Regel nicht nur um einen Erstkauf derartiger Lösungen, sondern er erfolgte meist auch nur einmalig. Die Wiederbeschaffungszyklen sind daher eher niedrig, variieren jedoch nach Art der Leistung. Im Falle einer komplexen Anlage, wird diese in der Regel mehrere Jahrzehnte betrieben, bevor sie erneuert werden muss. Bei innovativen IT-Lösungen kann die Erneuerung bereits nach wenigen Jahren erforderlich sein. Gelingt es dem Anbieter, die Geschäftsbeziehung zum Kunden über diesen Zeitraum hinweg aufrechtzuerhalten, sind durchaus modifizierte Wiederbeschaffungen denkbar. Da sich derartige Projekte in der Regel über mehrere Jahre erstrecken, werden sie meist mit genügend Vorlauf

geplant. Durch den hohen Individualisierungsgrad der Gesamtlösung werden typischerweise sämtliche Anforderungen bereits bei der Spezifikation der Lösung festgehalten. Aus diesem Grad treten in der Abwicklung nur selten zusätzliche Sonderwünsche auf, die anbieterseitig adressiert werden müssen.

Profil der innovationsorientierten Beschaffungssituation

Insgesamt lassen sich acht der betrachteten Einzelfälle dieser vierten Art der Beschaffungssituation zuordnen. In Abbildung 39 ist das aggregierte Profil für die innovationsorientierte Beschaffungssituation grafisch dargestellt.

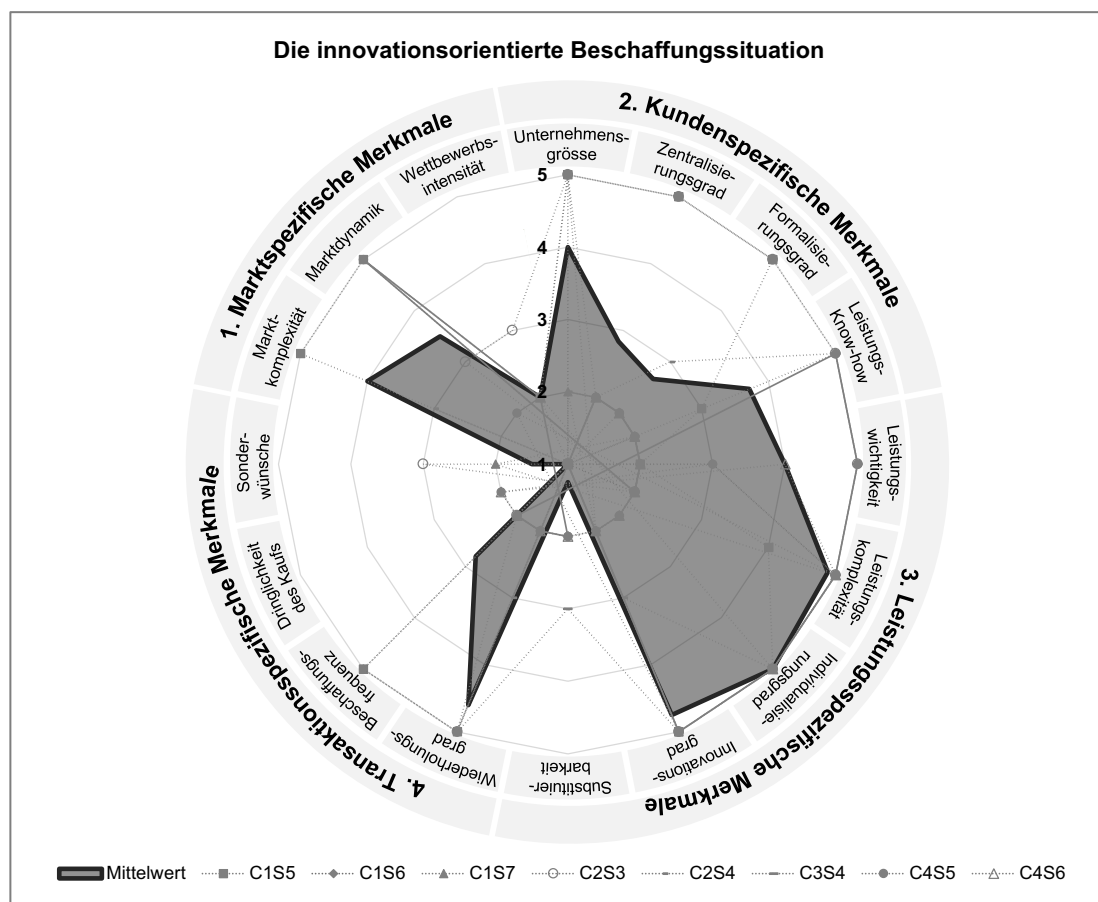


Abbildung 39: Profil der innovationsorientierten Beschaffungssituation

Abbildung 40 zeigt die Bedeutung der verschiedenen Kontextdimensionen auf.

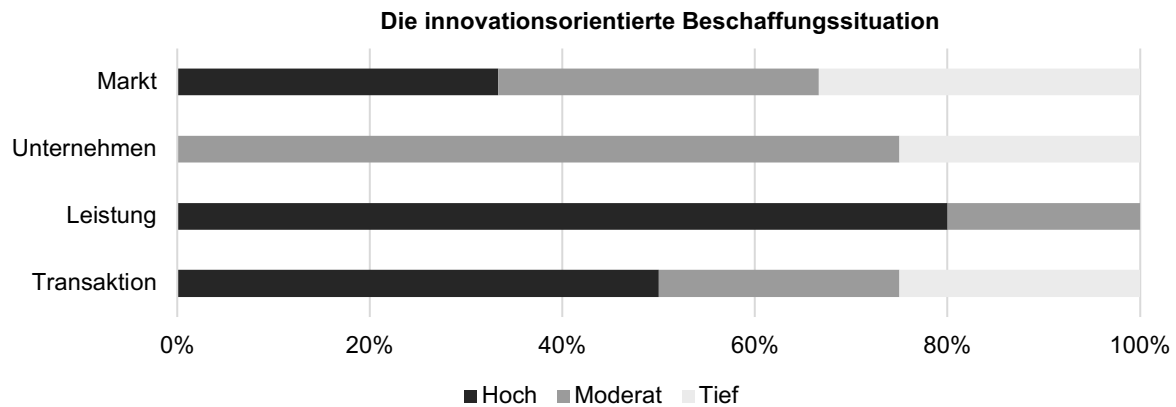


Abbildung 40: Aussagekraft der betrachteten Kontextdimensionen für die innovationsorientierte Beschaffungssituation

Grenzt man die Kontextdimensionen ein, welche für die Charakterisierung dieser Beschaffung besonders aussagekräftig sind, dann lässt sich festhalten, dass die leistungsspezifischen Merkmale dominant sind. Lediglich die Bewertungen der Produktwichtigkeit gehen etwas auseinander, während alle anderen leistungsspezifischen Merkmale konsistent sind. Weiterhin werden derartige Beschaffungen durch bestimmte transaktionsspezifische Merkmale charakterisiert, nämlich eine niedrige Dringlichkeit und einen niedrigen Wiederholungsgrad des Kaufs. Der Marktkontext, in welchem sich derartige Beschaffungen bewegen, zeichnet sich durch eine niedrige Wettbewerbsintensität aus; bei allen übrigen Merkmalen lässt sich keine eindeutige Aussage ableiten. Am wenigsten relevant für die Charakterisierung derartiger Beschaffungssituationen sind die Merkmale des beschaffenden Unternehmens.

5.2.5 Gegenüberstellung der identifizierten Beschaffungssituationen

Anhand der durchgeführten Fallstudien konnte aufgezeigt werden, dass sich vier idealtypische Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft unterscheiden lassen. Diese unterscheiden sich im Hinblick auf ihre markt-, kunden-, leistungs- und transaktionsspezifischen Merkmale. Tabelle 18 gibt einen Überblick darüber, wie sich die Beschaffungssituationen hinsichtlich der Ausprägung der jeweiligen Merkmale (A) unterscheiden und wie hoch der Erklärungsbeitrag des jeweiligen Merkmals (E) im Einzelnen ist. Dabei sind die Ausprägungen je Merkmal hilfreich, um die inhaltlichen Unterschiede der vier Beschaffungssituationen aufzuzeigen. Darüber hinaus lässt sich ableiten, dass der Erklärungsgehalt der Dimensionen variiert. Am stärksten wird die Beschaffungssituation durch die bezogene Leistung geprägt. Markt- und transaktionsspezifische Merkmale haben ebenfalls einen starken Einfluss. Den geringste Erklärungsbeitrag haben in dieser Studie die kundenspezifischen Merkmale.

Kontextdimensionen & -merkmale	Kosten-orientierte Beschaffungssituation		Leistungs-orientierte Beschaffungssituation		Entlastungs-orientierte Beschaffungssituation		Innovations-orientierte Beschaffungssituation	
	A	E	A	E	A	E	A	E
1. Marktspezifische Merkmale								
Marktkomplexität	●	...	●	...	●	...	●	..
Marktdynamik	●	..	●	..	○	..	●	..
Wettbewerbsintensität	●	..	●	...	○	...	○	...
2. Kundenspezifische Merkmale								
Unternehmensgröße	●	..	●	.	●	...	●	..
Zentralisierungsgrad	●	...	●	.	○	.	○	..
Formalisierungsgrad	●	.	●	.	●	..	○	.
Leistungs-Know-how	○	.	○	...	○	.	●	..
3. Leistungsspezifische Merkmale								
Leistungswichtigkeit	○	.	●	...	○	..	●	..
Leistungskomplexität	○	...	○	...	●	...	●	...
Individualisierungsgrad	○	...	○	...	●	...	●	...
Innovationsgrad	○	...	○	...	○	...	●	...
Substituierbarkeit	●	...	●	...	○	...	○	...
4. Transaktionsspezifische Merkmale								
Wiederholungsgrad	○	..	○	...	●	..	●	...
Beschaffungsfrequenz	○	.	●	..	●	.	○	.
Dringlichkeit des Kaufs	○	.	○	..	○	...	○	...
Sonderwünsche	○	...	○	...	●	..	○	..
Legende								
Abkürzungen	A = Ausprägung des Merkmals, E = Erklärungsbeitrag des Merkmals							
Ausprägung	○ = tief, ○ = eher tief, ○ = mittel, ● = eher hoch, ● = hoch							
Erklärungsbeitrag	. = tief, .. = moderat, ... = hoch							

Tabelle 18: Charakterisierung und Vergleich der vier idealtypischen Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft

Auf Grundlage der vier identifizierten Beschaffungssituationen wurden nachfolgend situationsspezifische Zusammenarbeitsmodelle abgeleitet. Diese werden im nächsten Abschnitt vertieft. Die tiefgehende Charakterisierung der Beschaffungssituation ist dabei hilfreich, um die Konfigurationselemente der Modelle passgenau auf die situationsspezifischen Anforderungen auszurichten.

5.3 Konfiguration von situativen Zusammenarbeitsmodellen

Nachdem die grundlegenden Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft im vorangehenden Abschnitt identifiziert wurden, sollen nachfolgend die Forschungsfragen 3b und 3c beantwortet werden. Zu diesem Zweck werden differenzierte Zusammenarbeitsmodelle entwickelt, mit denen Anbieter die Zusammenarbeit mit ihren Kunden situativ und bedarfsgerecht gestalten können.

Dabei gehen Zusammenarbeitsmodelle über bislang in der Praxis bewährte Ansätze der Kunden- und Leistungsdifferenzierung hinaus. Bei der Ausgestaltung der Modelle steht nicht das Kundensegment oder das Transaktionsobjekt im Mittelpunkt, sondern die situationsspezifischen Anforderungen des Kunden. Das Potenzial der differenzierten Zusammenarbeit liegt also darin, dass Anbieter unabhängig von dem jeweiligen Transaktionsgegenstand unterschiedliche Intensitäten der Zusammenarbeit mit ihren Kunden realisieren können (Belz, 2016b). Zwar haben die betrachteten Fallunternehmen gezeigt, dass es gewisse Tendenzen dafür gibt, welche Zusammenarbeitsformen bei welchen Leistungen realisiert werden (vgl. Abschnitt 5.1). Jedoch ist für die wirksame Konfiguration der Modelle nicht die Art der Leistung (z. B. Energie, IT-Lösungen, Züge oder Chemikalien), sondern der jeweilige Grad an Individualisierung und Komplexität ausschlaggebend. Durch den Einsatz von Zusammenarbeitsmodellen haben Anbieter die Möglichkeit, ihr Einheitsangebot (sogenannte «Monoleistung» gemäss Belz et al. (2016)) aufzubrechen und situativ auszurichten.

Dazu wurden mit den betrachteten Fallunternehmen insgesamt 28 Einzeltransaktionen (d. h. konkrete Fälle der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden) analysiert, entsprechend der zugrunde liegenden Beschaffungssituationen gruppiert und Zusammenarbeitsmodelle abgeleitet. Abbildung 41 zeigt die untersuchten Analyseeinheiten sowie die auf den Beschaffungssituationen aufbauenden Zusammenarbeitsmodelle.

Nachfolgend werden die vier Zusammenarbeitsmodelle beschrieben. Dabei wird auf folgende Aspekte eingegangen:

- Die Ziele, welche Anbieter und Kunden je Zusammenarbeitsmodell verfolgen.
- Die modellspezifische Konfiguration von Leistung, Prozess und Interaktion.
- Die Grössen zur Bewertung der Zusammenarbeit aus Kunden- und Anbietersicht.



Abbildung 41: Überblick über die identifizierten Beschaffungssituationen und die anknüpfenden Zusammenarbeitsmodelle

Im Anschluss an die Einzelbetrachtung werden die vier Modelle miteinander verglichen und ihre Bedeutung aus Anbietersicht bewertet.

5.3.1 Zusammenarbeitsmodell Nr. 1: Lean & Cost-Efficient

Bei dem ersten Zusammenarbeitsmodell steht eine schlanke und transaktionale Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im Fokus. Das Modell wird so ausgerichtet, dass beide Seiten eine möglichst kosteneffiziente Abwicklung realisieren können. Aus Kundensicht steht der Preis im Vordergrund, während es aus Anbietersicht geht es um die standardisierte Abwicklung von grossen Volumina geht. Aus diesem Grund wird das Modell in dieser Arbeit als *Lean & Cost-Efficient* bezeichnet. Grundlage für dieses Modell ist die zuvor identifizierte kostenorientierte Beschaffungssituation (vgl. Abschnitt 5.2.1). Abbildung 42 fasst die wesentlichen Charakteristika des Zusammenarbeitsmodells in einem Steckbrief zusammen.

Zusammenarbeitsmodell Nr. 1: Lean & Cost-Efficient			
1. Beschaffungssituation	 Ziele des Kunden		 Ziele des Anbieters
	• Bestes Preis-Leistungs-Verhältnis erzielen • Eigene Wirtschaftlichkeit erhöhen • Kosten einsparen		• Viele Kunden mit Standardlösungen adressieren • Kosten in der Abwicklung senken • Anteil an Blindleistungen reduzieren • Blindleistungen, überflüssige Prozessschritte und teure Interaktionen vermeiden
2. Zusammenarbeitsmodell	 1. Leistungs-komponente	 2. Prozess-komponente	 3. Interaktions-komponente
	• Standardisierte Produkte • Fokus auf den Leistungskern (Bare Bones) • Eingeschränkte Variantenauswahl • Fixe Preisliste oder variable Marktpreise • Rahmenvertrag	• Schlanke, hochstandardisierte und effiziente Prozesse • Automatisierte und systemseitige Abwicklung • Reduktion von manuellen Eingriffen	• Primärer Kontakt mit Einkauf • Interaktion ist auf das Minimum reduziert • Hoher Self-Service • Digitale Abwicklung • Persönliche Interaktion auf Anfrage (Kontaktmatrix)
3. Ergebnis der Transaktion	 Value to Customer		 Value from Customer
	• Günstige Lösung • Finanzielle Sicherheit • Planbarkeit • Reduktion der Transaktionskosten • Bedürfniserfüllung		• Zahlungsbereitschaft abschöpfen • Profitabilität der Abwicklung erhöhen • Kunden durchdringen • Transaktionskosten reduzieren

Abbildung 42: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Lean & Cost-Efficient

Die wesentlichen Charakteristika des Zusammenarbeitsmodells *Lean & Cost-Efficient* werden nachfolgend ausgeführt. Dabei wird auf die Ziele aus Kunden- und Anbieter-sicht sowie die Konfiguration der Leistungs-, Prozess- und Interaktionskomponenten der Fallunternehmen eingegangen, um eine schlanke Zusammenarbeit zu realisieren. Darüber hinaus werden die jeweiligen Kriterien vertieft, anhand derer beide Seiten der Erfolg der Zusammenarbeit bewerten. Für die ausführliche Auswertung des Zusammenarbeitsmodells vergleiche Anhang 5.1.

Ziele der Zusammenarbeit

Wie zuvor ausgeführt, geht es für den Kunden darum, seinen Bedarf an standardisierten Produkten zu decken und das aus seiner Sicht beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu

erzielen. Dabei ist er bereit, auf Zusatzleistungen zu verzichten, wenn er dadurch Kosten einsparen kann. Ausserdem möchte er sich nicht zu sehr an einen Anbieter binden, um bei jeder Beschaffung die optimalen Konditionen zu realisieren. Um in diesen engen Leitplanken einen Vorteil aus der Zusammenarbeit zu ziehen, geht es für Anbieter darum, eine möglichst kosteneffiziente Abwicklung umzusetzen. Dabei steht eine hochstandardisierte und möglichst automatisierte Leistungserbringung ohne persönliche Interaktionen im Vordergrund. Dies setzt voraus, dass keine kundenspezifischen Anpassungen vorgenommen werden und eine grosse Masse an Kunden möglichst gleichförmig bearbeitet wird.

Leistungskomponenten

Die Leistungen beschränken sich in diesem Zusammenarbeitsmodell auf die Grundleistung, welche die Kernleistung sowie die obligatorischen Dienstleistungen umfasst. Weiterführende Zusatzleistungen werden entweder gar nicht angeboten oder dem Kunden bei Inanspruchnahme zusätzlich in Rechnung gestellt. Tabelle 19 zeigt, wie die Kernleistung sowie die obligatorischen Dienstleistungen in der schlanken und wirtschaftlichen Zusammenarbeit charakterisieren werden können:

Leistungsschale	Leistungsinhalt
Kernleistung	• Hochstandardisierte Produkte (C-Teile, Commodity-Produkte, Hardware, Software, Dienstleistungen, standardisierte Anlagen) • Ersatzteile und Zubehör
Obligatorische Dienstleistung	• Abwicklung (z. B. Lieferung und Logistik) • Datenbereitstellung (inkl. Abrechnung) • Garantie und Haftung • Kundensupport (First Level Support)
Rationalisierungsleistung	idealerweise keine zusätzlichen Leistungsbestandteile
Koordinationsleistung	
Vertrauensleistung	

Tabelle 19: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient

Bei der Kernleistung handelt es sich um eine grosse Bandbreite an Leistungen mit einem hohen Standardisierungsgrad. Diese können austauschbare Commodity-Produkte, wie klassische C-Teile, Hard- oder Software-Komponenten, aber auch Dienstleistungen sein. Je nach Geschäftsfeld kann es sich sogar um einfache Systemlösungen oder standardisierte Projekte oder Anlagen handeln. Im Falle von Leistungen mit einem höheren

Komplexitätsgrad wird die Standardisierung in den meisten der befragten Unternehmen durch eine klare Strukturierung der Leistung und einen modularen Aufbau realisiert. Die Individualisierungsmöglichkeiten der Kernleistung werden für den Kunden aus Kostengründen in der Regel stark limitiert. Um dennoch eine gewisse Differenzierung der Leistung zu erreichen, werden vordefinierte Leistungsstufen (z. B. für unterschiedliche Abnahmemengen oder Qualitäten) oder Varianten mit vorkonfigurierten Leistungsmodulen (z. B. unterschiedliche Bestandteile oder technische Ausführungen) angeboten. Gängige Praxis ist auch, dass der Leistungskatalog mit bestimmten Optionen eingegrenzt wird und von den Nutzern des beschaffenden Unternehmens in diesem Rahmen individuell ausgewählt werden darf (z. B. Workplaces mit vordefinierten Hardware-Optionen). Um Skaleneffekt zu erzielen und die Kosteneffizienz zu steigern, wird in der Regel eine grössere Menge beschafft. Dies kann einmalig sein oder über einen längeren Zeitraum erfolgen.

Zusätzlich zur Kernleistung werden in diesem Modell obligatorische Dienstleistungen erbracht, welche in der Branche üblich oder gesetzlich vorgeschrieben sind (z. B. Garantieleistungen, Haftungen). Der Leistungsumfang wird dabei möglichst minimal gehalten und ihre Inanspruchnahme an den Kunden delegiert. Dabei werden z. B. Kundenportale eingesetzt, in welchen der Kunde selbst seine Stammdaten verwaltet, Bestellungen abwickelt und mögliche Mutationen selbst vornimmt. Idealerweise sollte dieses Zusammenarbeitsmodell keine weiterführenden Leistungen enthalten, um der übergeordneten Zielsetzung der Kosteneffizienz für Anbieter und Kunden gerecht zu werden. Bei den betrachteten Fallunternehmen findet diese Eingrenzung in der Realität noch nicht immer statt (z. B. Second und Third Level Support, Zusatzoptionen bei der Kernleistung etc.). Gründe dafür sind historisch gewachsene Vereinbarungen mit einzelnen strategisch wichtigen Kunden oder technische Defizite auf Seiten des Anbieters, wodurch gewisse Leistungen manuell erbracht werden, obwohl eine digitale Abwicklung grundsätzlich möglich wäre.

Prozesskomponenten

Grundsätzlich bewegen sich Kunden in der kostenorientierten Beschaffungssituation autonom und vorwiegend auf digitalen Kanälen. Sie schlagen im Extremfall erst während des Bestellvorgangs beim Anbieter auf. Um die Buyer Journey des Kunden optimal zu unterstützen und eine effiziente Zusammenarbeit zu realisieren, sind anbieterseitig schlanke und hochstandardisierte Prozesse mit einem möglichst hohen Automatisierungsgrad erforderlich.

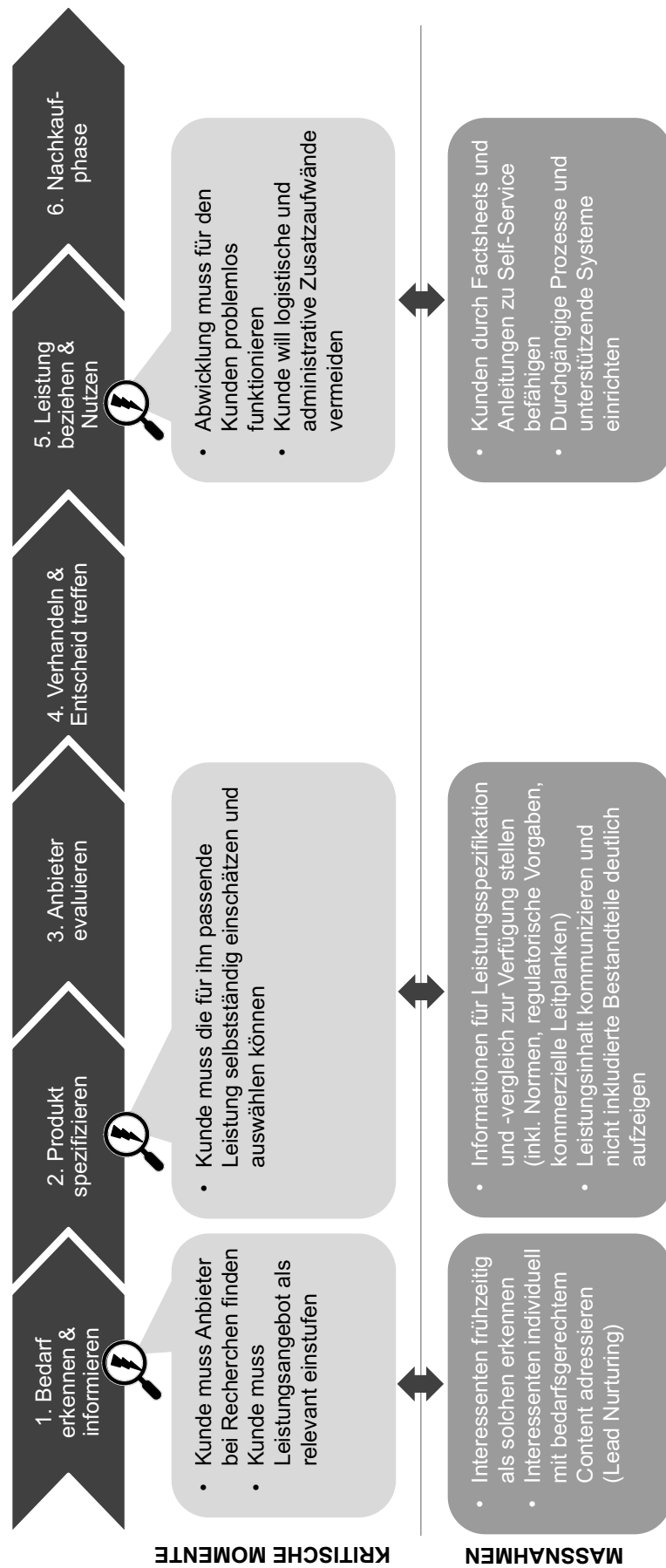


Abbildung 43: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient

Abbildung 43 ist die generische Buyer Journey in der schlanken Zusammenarbeit mit den kritischen Momenten skizziert. Die Buyer Journey besteht aus sechs Schritten, welche der Kunde idealerweise möglichst selbstständig beschreitet. Die Herausforderung besteht darin, dass der Kunde den Anbieter und sein Leistungsangebot in den frühen Phasen des Prozesses als relevante Option wahrnimmt und dazu bereit ist, das Geschäft in dieser Form abzuwickeln.

Anbieter sind gefordert, potenzielle Interessenten zu identifizieren und diese an verschiedenen Touchpoints mit den für sie relevanten Informationen zu versorgen (z. B. technische Produktdatenblätter, Preislisten, Richtofferten) und bei der Entscheidung zu unterstützen (z. B. TCO-Kalkulationen, Aufzeigen von Einsparpotenzial). Dies setzt voraus, dass der Anbieter in der Lage ist, die digitalen Spuren des Kunden zu lesen und diese automatisiert und bedarfsgerecht zu adressieren.

Da der Kunde die Spezifikation der Leistung selbstständig vornimmt, muss es dem Anbieter gelingen, ihn bei der sauberen Definition der Produkthanforderungen zu unterstützen (z. B. durch Produktkonfiguratoren). Um spätere Reklamationen und Unzufriedenheit auf Kundenseite zu vermeiden, ist es aus Anbietersicht in diesem Modell besonders kritisch, dem Kunden transparent aufzuzeigen, welche Leistungen nicht integriert sind.

In der Abwicklung werden kundenseitig eine effiziente Leistungserbringung, hohe Prozesssicherheit und Liefertreue vorausgesetzt. Häufig scheitern Anbieter aufgrund von fragmentierten Prozessen und inkompatiblen Systemen allerdings an diesem Punkt. Insgesamt ist es wichtig, dass sich Kunden trotz der Distanz zum Anbieter im gesamten Prozess der digitalen Zusammenarbeit gut aufgehoben fühlen.

Interaktionskomponenten

Da es sich um hochstandardisierte Transaktionen handelt, sind in der Regel nicht viele Interaktionen zwischen Anbieter und Kunde notwendig. Das Ziel besteht darin, dass der Kunde möglichst viel nach dem Self-Service-Prinzip und ohne Unterstützung des Anbieters erledigt. Im Extremfall ist eine rein digitale und automatisierte Abwicklung möglich, sodass keine persönliche Interaktion zwischen Kunde und Anbieter erforderlich ist. Falls der Kunde diese dennoch wünscht, werden sie ihm zusätzlich nach Aufwand in Rechnung gestellt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, wie die Interaktionskomponenten in der schlanken Zusammenarbeit gestaltet werden sollten.

Interaktions-merkmale	Beschreibung
Interaktions-partner	• 1:n-Beziehung (Anbieter realisiert die gleiche Form der Zusammenarbeit mit mehreren Kunden) • Ansprechpartner beim Kunden: Einkäufer • Ansprechpartner beim Anbieter: Innendienst oder Kundenservice-Mitarbeitende
Interaktions-intensität	• Tief im gesamten Prozess der Zusammenarbeit • Hoch nur bei Eskalationen oder Problemen • Interaktion wird von Kunden angestoßen
Kanäle	• Webseite des Anbieters & E-Mail • Kundenportal, eigener Online-Shop oder Plattformen von Drittanbietern • Reduzierter Zugang zu Service-Center via Ticketing-System, Service-Pool oder Support-Foren
Tools & Systeme	• CRM-System • Preiskalkulator auf Webseite • Online-Produktkonfigurator • Chatbot zur Klärung von einfachen Fragen zu Produkt und Lieferung (z. B. Verfügbarkeiten, Lieferzeiten etc.) • FAQ-Seiten • Track-&-Trace-Tools

Tabelle 20: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient

5.3.2 Zusammenarbeitsmodell Nr. 2: Flexible & Performance-Driven

Beim zweiten Zusammenarbeitsmodell zielt der Anbieter darauf ab, die Leistungsfähigkeit des Kunden zu maximieren. Ansatzpunkt für die Ausrichtung dieses Zusammenarbeitsmodells bietet die leistungsorientierte Beschaffungssituation, die in Abschnitt 5.2.2 erläutert wurde. Da die Steigerung und Optimierung der Leistungsfähigkeit von Kunden bei diesem Zusammenarbeitsmodell im Mittelpunkt steht, wird dieses im Rahmen dieser Arbeit als *Flexible & Performance-Driven* bezeichnet. Abbildung 44 gibt einen Überblick über die wesentlichen Charakteristika des Modells.

Zusammenarbeitsmodell Nr. 2: Flexible & Performance-Driven			
1. Beschaffungssituation	 Ziele des Kunden		 Ziele des Anbieters
	- Flexibilität und Verfügbarkeit realisieren, gleichzeitig Versorgung sichern - Hohe Geschwindigkeit erzielen - Flexible Bestellmengen und kurzfristiger Warenbezug - Kapitalbindung reduzieren		- Hohe Volumina absetzen - Hohen Standardisierungsgrad erzielen (Leistung & Abwicklung) - Preispremium für Flexibilität und Mehraufwand verrechnen - Marge durch Skalierung optimieren
2. Zusammenarbeitsmodell	 1. Leistungskomponente	 2. Prozesskomponente	 3. Interaktionskomponente
	- Eher standardisierte Leistungen - Variable Mengen oder kurzfristige Bereitstellung (Fast Lane) - Systemintegration für Bestellung und Abwicklung - Leistungssteigernde Zusatzleistungen - Variable Preise mit Rabattstaffelung & ggf. Rückvergütung	- Effiziente Prozesse, die Spielraum für Flexibilität zulassen - Datengestützte und automatisierte Prozesse - Unternehmensübergreifende Schnittstellen - Prozesssicherheit steht im Fokus	- Einkauf als primärer Kontakt - Überwiegend digitale und systemgestützte Interaktion (z.B. SRM) - Im Regelfall niedrige, in Ausnahmen hohe Interaktionsintensität (z. B. Spitzen, Downtimes, Eskalation)
3. Ergebnis der Transaktion	 Value to Customer		 Value from Customer
	- Kosten optimieren - Risiko reduzieren - Bedarfsdeckung		- Preispremium abschöpfen - Kunden durchdringen - Kunden durch systemseitigen Lock-in binden

Abbildung 44: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Flexible & Performance-Driven

Im Folgenden werden die wesentlichen Charakteristika des Zusammenarbeitsmodells *Flexible & Performance-Driven* ausgeführt. Für eine detailliertere Ansicht vergleiche Anhang 5.2.

Ziele der Zusammenarbeit

Ähnlich wie im ersten Modell streben Kunden auch in diesem Zusammenarbeitsmodell die Optimierung der eigenen Kosten an (z. B. Reduktion der Lagerhaltungskosten und Kapitalbindung). Allerdings stehen dabei die Flexibilität der Beschaffung sowie die kurzfristige und bedarfsgerechte Verfügbarkeit der Leistung für die eigene Wertschöpfung im Vordergrund. Die flexible Versorgung von Kunden mit variablen Abnahmemengen ermöglicht es den Anbietern, höhere Preise abzuschöpfen. Um diese Form der Zusammenarbeit möglichst effizient zu realisieren, ist die Integration des Kunden in die Systemlandschaft des Anbieters erforderlich. Dadurch kann ein gewisser Bindungseffekt erzielt werden.

Leistungskomponenten

Im Zusammenarbeitsmodell *Flexible & Performance-Driven* wird die Grundleistung (d. h. Kernleistung und obligatorische Dienstleistungen) um weiterführende Zusatzleistungen ergänzt, welche darauf abzielen, die Produktivität und Flexibilität des Kunden zu steigern. Derartige Zusatzleistungen lassen sich mehrheitlich den Rationalisierungsleistungen zuordnen. Sie sind standardmässig im Leistungsbündel enthalten und werden in der Regel nicht zusätzlich verrechnet. Vereinzelt übernehmen Anbieter weiterführende Dienstleistungen, um die Verfügbarkeit der Leistung im laufenden Betrieb sicherzustellen. Für diese werden allerdings zusätzliche Service-Verträge abgeschlossen.

Wie beim Zusammenarbeitsmodell *Lean & Cost-Efficient* handelt es sich bei der Kernleistung in der Regel um standardisierte Produkte mit einem eingeschränkten Individualisierungsgrad. Allerdings ist die Bandbreite der Kernleistungen im Vergleich zum vorherigen Modell stärker limitiert, da die Flexibilität der Bereitstellung nur einen gewissen Grad an Komplexität der Leistungen zulässt. Typischerweise handelt es sich um (materielle) Verbrauchs- oder Gebrauchsleistungen (z. B. C-Teile, Produktionsmaschinen, IT-Infrastruktur etc.). Neben einer im Vorfeld definierten Auswahl an Optionen beschränken sich die Individualisierungsmöglichkeiten auf die Variabilität der Abnahmemengen sowie die Frist der zeitlichen Bereitstellung (z. B. Express-Lieferung).

Leistungsschale	Leistungsinhalt
Kernleistung	• Standardprodukte, die flexibel und in variablen Abnahmemengen bezogen werden • Verbrauchsstoffe (z. B. Rohstoffe, C-Teile) oder Gebrauchsleistungen (z. B. Hardware, Produktionsmaschinen)
Obligatorische Dienstleistung	• IT-Infrastruktur und Systemanbindung • Kundensupport (First, Second und Third Level Support)
Rationalisierungsleistung	• Lieferung und Bereitstellung (z. B. Just in Time-Lieferung, Logistik, Partnernetzwerk) • Service Level Agreement (schnelle Reaktionszeiten, datengestützte und präventive Wartung) • ggf. Full Service für Unterhalt
Koordinationsleistung	idealerweise keine zusätzlichen Leistungsbestandteile
Vertrauensleistung	

Tabelle 21: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven

Die obligatorischen Dienstleistungen in diesem Modell ergänzen die Leistungen im vorherigen Modell vor allem um die Infrastruktur und Systemanbindung zwischen Anbieter und Kunden. Diese sind die Voraussetzung dafür, dass eine flexible und automatisierte Bereitstellung der Leistung realisiert werden kann. Durch die Integration beider Organisationen ist in diesem Modell eine tiefergehende technische Unterstützung des Kunden erforderlich, welche über den First Level Support aus dem ersten Modell zur Klärung von administrativen Fragen hinausgeht. Der Second und Third Level Support umfasst beispielsweise die Durchführung von Ferndiagnosen sowie die proaktive Fehlermeldung und -behebung. Der flexible Charakter dieses Modells schlägt sich darüber hinaus in der Gestaltung der Konditionen nieder. So spielen aufgrund der Mengenabhängigkeit vor allem Rabattstaffelungen, Rückvergütungen und Boni eine wichtige Rolle.

In diesem Modell bilden Rationalisierungsleistungen einen wesentlichen Schwerpunkt, die darauf abzielen, die Produktivität des Kunden zu maximieren. So bieten einige Anbieter Monitoring-Leistung zur kontinuierlichen Verbrauchsüberwachung an, sodass Bestellungen datengestützt und intelligent ausgelöst werden können. Zudem werden systemseitige Services angeboten, welche dem Kunden proaktive Optimierungsvorschläge auf Basis seines individuellen Nutzungsverhaltens generieren (z. B. Anpassung von Bestellzeitpunkten und -zyklen). Vor allem in Branchen, in welchen Systeme oder technische Anlagen den Kern der Leistung bilden (z. B. Maschinenbau), unterstützen

Anbieter ihre Kunden durch Früherkennung und präventive Behebung von Störungen, um Systemausfälle zu vermeiden.

Prozesskomponenten

Im Grundsatz unterscheidet sich die Buyer Journey in den ersten beiden Zusammenarbeitsmodellen lediglich darin, dass im Modell der flexiblen Zusammenarbeit ein zusätzlicher Prozessschritt erforderlich ist (vgl. Abbildung 45). Damit eine variable Bereitstellung durch den Anbieter realisiert werden kann, ist die Verzahnung der Prozesse und Schnittstellen zwischen beiden Organisationen sowie die Systemanbindung des Kunden kritische Voraussetzung. Aus Sicht des Anbieters gilt es auch hier, die Prozesslandschaft stark zu standardisieren und gleichzeitig effiziente Handlungswege zur Abwicklung von unterschiedlichen Liefermengen und -fristen zu definieren.

Die Besonderheit liegt bei diesem Modell darin, dass die bereichsübergreifende Einbettung in die Prozesslandschaft des gesamten Unternehmens sowie die flexible Gestaltung der Subprozesse erfolgen muss. Die vom Modell geforderte Flexibilität in Form von variablen Mengen kann nur dann sichergestellt werden, wenn die Prozesse mit den Abläufen in den Bereichen Produktion und Logistik verzahnt sind und Regelwerke für die kurzfristige Priorisierung von Aufträgen existieren.

Wie bereits bei den Leistungskomponenten ausgeführt, strebt der Kunde eine laufende Optimierung im Rahmen der Zusammenarbeit an, um Kosten einzusparen und die Produktivität zu erhöhen. Zu diesem Zweck sollten Anbieter in der Zusammenarbeit feste Abläufe zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen einplanen (z. B. Qualitätszirkel, KAIZEN). Grundlage dafür bieten Analysen von Verbrauchsdaten, auf welche der Anbieter durch die Systemanbindung zugreifen kann.

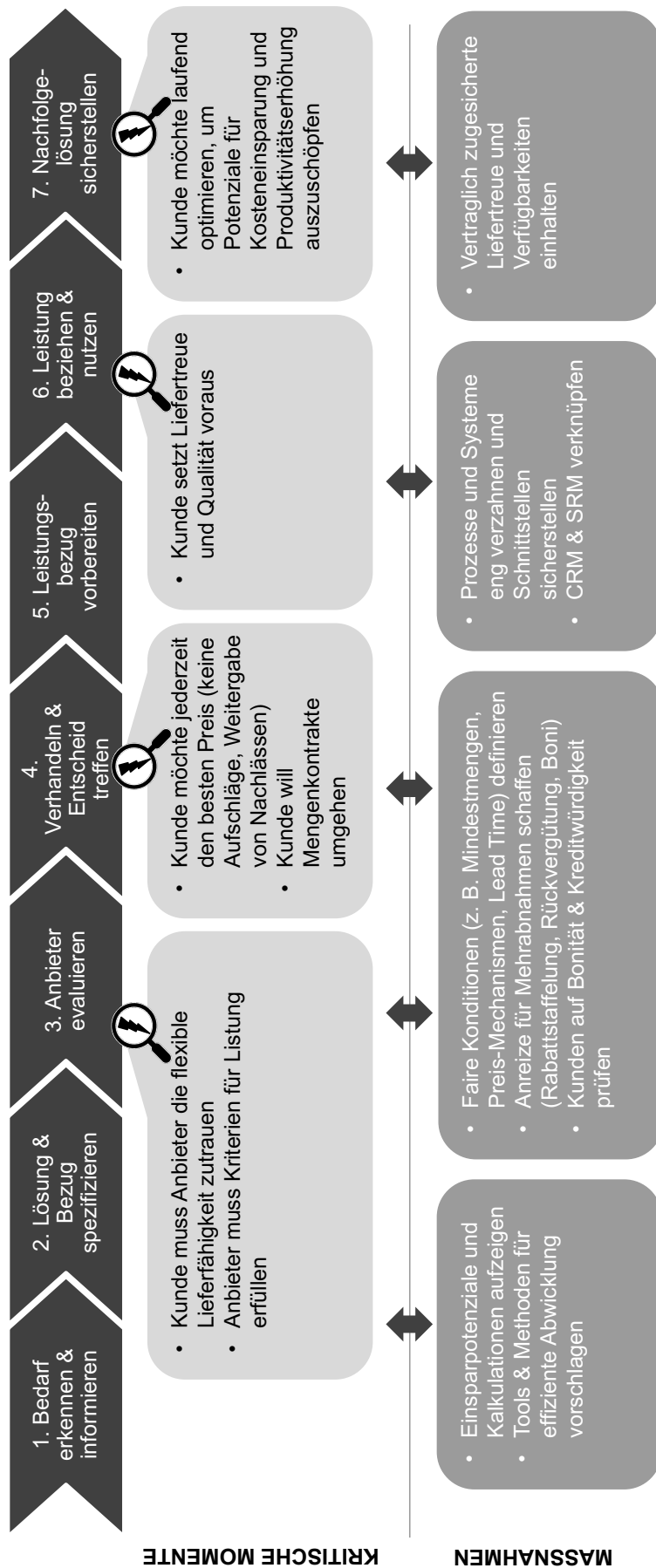


Abbildung 45: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven

Interaktionskomponenten

Grundsätzlich ist die Interaktionsgestaltung identisch zum vorherigen Modell. Allerdings ist die Anbindung des Kunden an das System des Anbieters kritische Voraussetzung dafür, dass diese Form der Zusammenarbeit realisiert werden kann. Wie bereits bei den Leistungskomponenten ausgeführt, kann die geforderte Flexibilität bei den Abnahmemengen nur durch die enge Verzahnung der beiden Unternehmen realisiert werden.

Tabelle 22 gibt einen Überblick darüber, wie die Interaktionsmerkmale in der flexiblen Form der Zusammenarbeit optimaler Weise ausgestaltet werden müssen.

Interaktionsmerkmale	Beschreibung
Interaktionspartner	• 1:n-Beziehung (Anbieter realisiert die gleiche Form der Zusammenarbeit mit mehreren Kunden) • Ansprechpartner beim Kunden: Einkäufer • Ansprechpartner beim Anbieter: Verkauf, Innendienst
Interaktionsintensität	• Tief im gesamten Prozess der Zusammenarbeit • Hoch nur bei Eskalationen oder Problemen • Interaktion geht vom Kunden aus oder wird durch das System ausgelöst
Kanäle	• Kundenportal • Betriebs-/Systemlandschaft des Anbieters oder des Kunden • Service-Center (telefonisch, E-Mail)
Tools & Systeme	• CRM-System • Anbindung ERP-Systeme mit EDI-Schnittstellen • Online-Kalkulatoren (Wirtschaftlichkeitsanalysen, Preisrechner) • E-Order, E-Billing und Track & Trace • Echtzeit-Analysen und -Auswertungen für individuelle und systemgestützte Optimierungsvorschläge • Tools für Datenvisualisierung und Reportings (z. B. KPI Cockpits) • Kommunikationsinfrastruktur für Datenerfassung und -bereitstellung

Tabelle 22: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven

5.3.3 Zusammenarbeitsmodell Nr. 3: Integrated & Supportive

Das dritte Modell der Zusammenarbeit zielt darauf ab, Kunden durch die Übernahme von Schritten im Wertschöpfungsprozess zu entlasten, damit sich diese auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Ein typisches Beispiel ist das Outsourcing von Unterstützungsprozessen, welche die Wertschöpfung der beschaffenden Organisation unmittelbar unterstützen (z. B. Abrechnung, IT, Betrieb von Anlagen etc.). Ausgangspunkt für dieses Zusammenarbeitsmodell sind die in Abschnitt 5.2.3 beschriebenen entlastungsorientierte Beschaffungssituationen. Im Rahmen dieser Arbeit wird dieses Modell der Zusammenarbeit als *Integrated & Supportive* bezeichnet, da der Anbieter zumindest virtuell ein wertschöpfender Teil der Kundenorganisation wird. In Abbildung 46 sind die Kernelemente des Zusammenarbeitsmodells in einem Steckbrief aufgeführt.

Zusammenarbeitsmodell Nr. 3: Integrated & Supportive			
1. Beschaffungssituation	 Ziele des Kunden		 Ziele des Anbieters
	• Auf das Kerngeschäft konzentrieren • Immer auf dem neusten Stand sein • Risiko auslagern und minimieren • Betriebsstabilität sicherstellen • Prozesse und Kosten optimieren		• Tiefer in die Wertschöpfung des Kunden eindringen • Kundenbindung langfristig sicherstellen • Share of Wallet beim Kunden erhöhen • Cross- und Up-Selling realisieren
2. Zusammenarbeitsmodell	 1. Leistungskomponente	 2. Prozesskomponente	 3. Interaktionskomponente
	• Unterstützung und Entlastung des Kunden • Umfangreiches Leistungsbündel (Rundum-Sorglos) • Koordinative Zusatzleistungen im Fokus • Pauschalpreis für Leistungserbringung	• Enge und individuelle Begleitung bis zur Vergabe, danach möglichst standardisierte Abwicklung	• Hybride Interaktion (digital & persönlich) • Fachbereichsübergreifender Austausch • Intensive Anbahnung (1:1-Interaktion), schlanke Abwicklung (1:n-Interaktion)
3. Ergebnis der Transaktion	 Value to Customer		 Value from Customer
	• Kapazitäten für Kerngeschäft freisetzen • Risiko auslagern • Transaktionskosten reduzieren • Qualität und Sicherheit		• Umsatz und hoher Margenertrag • Akquisitionskosten durch langfristige Verträge amortisieren • Transaktionskosten in der Abwicklung reduzieren und Skaleneffekte erzielen • Kunden durchdringen • Umsatz langfristig sichern

Abbildung 46: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells *Integrated & Supportive*

Nachfolgend soll das Zusammenarbeitsmodell in seinen Grundzügen dargestellt werden. Für eine detaillierte Ansicht siehe Anhang 5.3.

Ziele der Zusammenarbeit

Die Auslagerung von Teilbereichen der eigenen Wertschöpfung und der damit verbundenen koordinativen Aufgaben an Experten mit der entsprechenden Fachkompetenz hat für Kunden zum Ziel, Kosten zu senken und die eigene Wertschöpfung zu optimieren. Dieses Vorgehen ermöglicht es dem Kunden ausserdem, die eigenen Risiken dadurch zu minimieren, dass neueste Technologien durch Outsourcing genutzt, aber nicht selbst entwickelt oder beschafft werden müssen. Aus Anbieterperspektive kann durch diese Form der Zusammenarbeit eine hohe Kundenbindung realisiert werden, da sie einen hohen Integrationsgrad in die Wertschöpfung des Kunden erfordert. Dadurch können Anbieter ihre Kosten auf mehrere Kunden umlagern und ihre Innovationskraft durch kontinuierliche Investitionen langfristig stärken.

Leistungskomponenten

Das Leistungsbündel im Zusammenarbeitsmodell *Integrated & Supportive* umfasst neben der Grundleistung Leistungskomponenten, welche eine tiefere Integration des Anbieters in die Wertschöpfung des Kunden ermöglichen und den Kunden dadurch entlasten (vgl. Tabelle 23). Dabei übernimmt der Anbieter Leistungsbestandteile, die bei den schlankeren Modellen üblicherweise vom Kunden ausgeführt werden (z. B. Leistungsspezifikation, Projekt- und Bauleitung, Betrieb und Unterhalt etc.). Der Terminologie des Schalenmodells nach Belz (1991) und Müllner (2002) folgend (vgl. Abschnitt 4.2.1.2), können diese Leistungsbausteine den Koordinationsleistungen zugeordnet werden.

Leistungsschale	Leistungsinhalt
Kernleistung	• Outsourcing von Wertschöpfungsschritten oder Support-Prozessen • Bündel aus materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen • Experten-Know-how
Obligatorische Dienstleistung	• Installation • Inbetriebnahme
Rationalisierungsleistung	• Beratung für Leistungsspezifikation • Daten & Reports
Koordinationsleistung	• Projektleitung und -management • Betrieb und Unterhalt (inkl. Betriebsteam vor Ort)
Vertrauensleistung	• Leistungen, um Kunden zur Investition zu überzeugen

Tabelle 23: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell *Integrated & Supportive*.

Der Kern der Leistung in diesem Zusammenarbeitsmodell besteht darin, dass der Anbieter den Kunden unmittelbar in seiner Leistungserstellung befähigt, unterstützt oder ganze Teilbereiche der Wertschöpfung für ihn übernimmt. Das Spektrum reicht von standardisierten Support-Prozessen bis hin zum Outsourcing komplexer Teilprozesse der Kundenwertschöpfung. Die Ausgestaltung der Kernleistung hängt dabei vom spezifischen Leistungsumfang im Einzelfall ab. Typischerweise handelt es sich jedoch um komplexe Leistungsbündel aus materiellen und immateriellen Leistungskomponenten sowie umfassende Service-Leistungen. Auch wenn in diesem Zusammenarbeitsmodell komplexe Leistungen betrachtet werden, kann häufig von Standardlösungen ausgegangen werden, wenn es sich bei der Kernleistung um Betrieb und Unterhalt handelt.

In Bezug auf die obligatorischen Dienstleistungen unterscheidet sich das Zusammenarbeitsmodell *Integrated & Supportive* kaum von den anderen Modellen. Im Grundsatz geht es um Dienstleistungen zur operativen Abwicklung des Geschäfts (z. B. Abrechnung, Kundenservice etc.). Grundvoraussetzung für die Ausgestaltung der Kernleistung sind üblicherweise tiefgehende und individuelle Beratungsleistungen seitens des Anbieters. Diese werden im Rahmen dieses Modells als Rationalisierungsleistungen verstanden, da es um die Erfassung der konkreten Ausgangslage beim Kunden geht, welche typischerweise von hoher Individualität, Sonderwünschen und Komplexität geprägt ist. Diese bilden die Grundlage für die technische Spezifikation, um die Kernleistung entsprechend auszurichten.

Da dieses Modell im Grundsatz darauf ausgerichtet ist, den Kunden zu entlasten, liegt der Schwerpunkt auf den Koordinationsleistungen. Dazu gehört beispielweise die

Übernahme der Projektleitung und -koordination zwischen den beiden Organisationen. Schlussendlich steht die Übernahme des Betriebs und Unterhalts durch den Anbieter im Vordergrund. Diese kann dadurch erfolgen, dass der Anbieter die bereits etablierten Kundenprozesse und -systeme übernimmt (z. B. mit einem eigenen Betriebsteam vor Ort) oder den Kunden in seine eigene System- und Prozesslandschaft integriert. Um den Kunden davon zu überzeugen, sich auf diese Form der Zusammenarbeit einzulassen, spielen Vertrauensleistungen vor allem in der Geschäftsanbahnung eine grosse Rolle. Typische Beispiele sind Kalkulationen zum Aufzeigen der Kosteneinsparungen sowie der Besuch von Referenzinstallationen.

Prozesskomponenten

Die Buyer Journey unterscheidet sich offenkundig dadurch, dass sie mit insgesamt elf Phasen viel kleinschrittiger ist als in den beiden zuvor betrachteten Modellen. Da Fehlentscheide bei solchen Beschaffungen mit enormen Kosten verbunden und in der Regel nicht so schnell wieder rückgängig zu machen sind, verwendet die Kundenseite mehr als die Hälfte des Prozesses dafür, ihren Entscheid vorzubereiten und abzusichern (d. h. Informationssuche, Spezifikation von Lösungsvarianten, Evaluation des richtigen Partners etc.). Anbieterseitig ist dabei eine enge Begleitung des Kunden erforderlich, um ihn davon zu überzeugen, dass die Auslagerung für ihn vorteilhaft und der Anbieter der geeignete Partner ist. Nach Erhalt des Zuschlags steht für den Anbieter die effiziente Abwicklung auf Grundlage standardisierter Prozesse im Vordergrund. Abbildung 47 zeigt die Buyer Journey des Kunden sowie die kritischen Momente in der Zusammenarbeit auf.

Tendenziell tritt der Kunde früher mit dem Anbieter in Kontakt, um gemeinsam mit ihm die Optionen der Zusammenarbeit zu prüfen. Aus Sicht des Anbieters liegt der Fokus in der Geschäftsanbahnung darin, die Prozesse auf die Abklärung der technischen Gegebenheiten beim Kunden auszurichten.

Während zu Beginn des Prozesses vor allem technische Abklärungen im Vordergrund stehen, gewinnen kaufmännische Themen im Zeitablauf zunehmend an Bedeutung. Für die Lösungsfindung werden sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite üblicherweise grössere Teams aus Fachexperten zusammengestellt. Im Gegensatz zu den anderen Modellen kann es an dieser Stelle zu langwierigen Verhandlungen zwischen Anbieter und Kunden kommen, bis sich die Parteien auf eine passende technische und kaufmännische Lösung einigen.

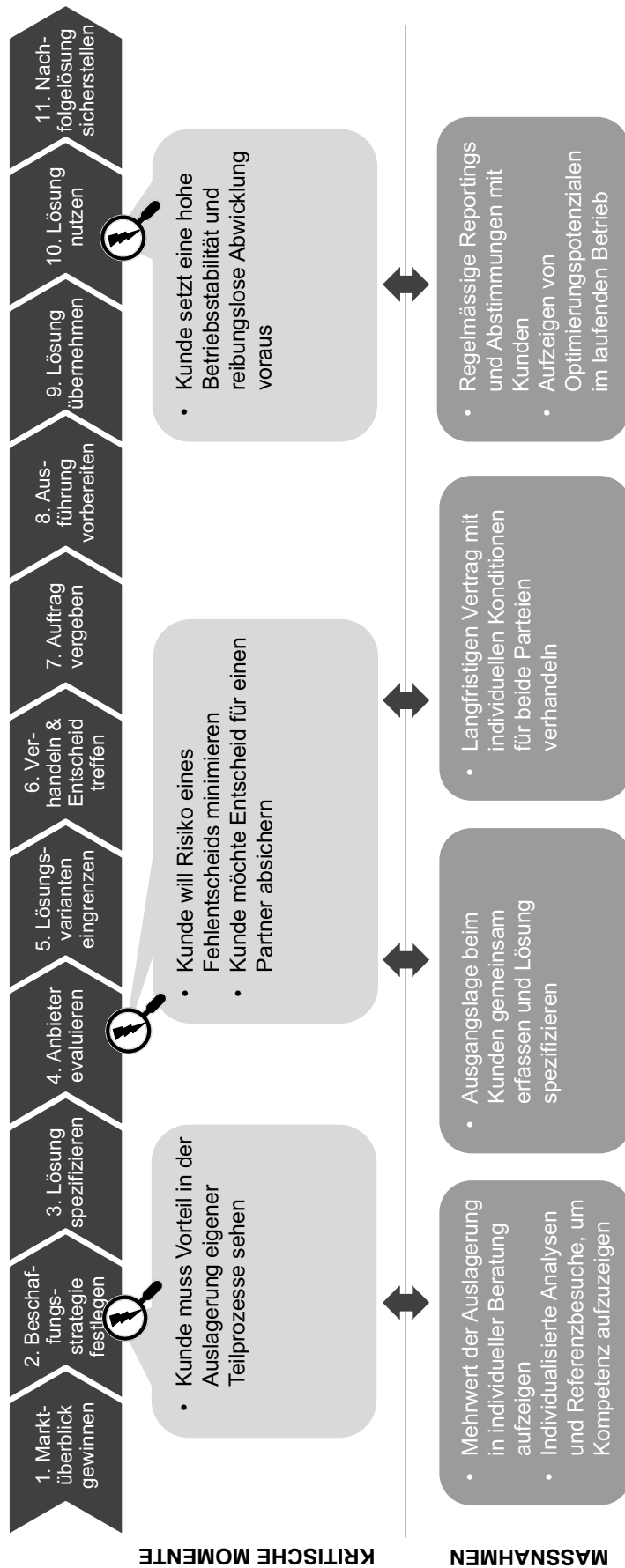


Abbildung 47: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive

Bei der Übernahme des laufenden Betriebs ist ausschlaggebend, ob der Kunde bereit ist, auf die Prozesse bzw. Systeme des Anbieters zu wechseln oder sich der Anbieter an die Gegebenheiten des Kunden (z. B. Prozesslandschaft etc.) anpassen muss. Dieses Zusammenarbeitsmodell kann sein Potenzial für beide Seiten nur dann voll entfalten, wenn der Anbieter seine Prozesse und Systeme durchsetzen kann.

Interaktionskomponenten

Das dritte Modell der Zusammenarbeit unterscheidet sich dahingehend von den vorherigen Modellen, dass bis zur Auftragsvergabe ein intensiver Austausch zwischen Anbieter und Kunde erforderlich ist. Während die Interaktion in den anderen Modellen in der Regel vom Kunden angestoßen wird, steuert der Anbieter hier die Zusammenarbeit. Der Einkauf agiert auf Kundenseite lediglich als Bindeglied und zur Klärung der kommerziellen Fragen. Vielmehr findet der Austausch zwischen den Fachbereichen statt. In der nachfolgenden Tabelle werden die modellspezifischen Ausprägungen der Interaktionsmerkmale dargestellt.

Interaktionsmerkmale	Beschreibung
Interaktionspartner	• Erst 1:1-Beziehung (Anbieter richtet die Form der Zusammenarbeit in der Geschäftsanbahnung individuell auf den Kunden aus), dann 1:n-Beziehung (Anbieter realisiert in der Abwicklung die gleiche Form der Zusammenarbeit mit mehreren Kunden) • Ansprechpartner beim Kunden: Fachabteilungen, Einkauf • Ansprechpartner beim Anbieter: Verkauf, Fachabteilungen (technisches Betriebsteam)
Interaktionsintensität	• Hoch in der Geschäftsanbahnung • Eher tief in der Abwicklung mit regelmässigen Abstimmungen • Interaktion geht überwiegend vom Anbieter aus
Kanäle	• Persönlicher Austausch (Tagesgeschäft: Service-Meeting bzw. Betriebs-Meeting; Strategisch: Management-Meeting) • Service-Desk bzw. persönlicher Ansprechpartner (Projektleiter bzw. Betriebsleiter) • Kundenportal (Stammdatenverwaltung, Prüfung Systemverfügbarkeit, Zugriff auf System- und Abrechnungsdaten, Beauftragung von Change Requests) • Telefon & E-Mail
Tools & Systeme	• Gemeinsame Systeme für Abwicklung • Beauftragungstool für Change Requests • CRM-System • ERP-System bzw. Anbindung an Kunden-ERP-System

Tabelle 24: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive

5.3.4 Zusammenarbeitsmodell Nr. 4: Tailored & Innovative

Das vierte Zusammenarbeitsmodell setzt an den Anforderungen der innovationsorientierten Beschaffungssituation an (vgl. Abschnitt 5.3.3). Im Mittelpunkt stehen Beschaffungen, die der Kundenorganisation zur Erreichung strategischer Zielsetzungen dienen (z. B. Vorbereitung von Technologieführerschaft, Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, etc.). In der Regel existieren die erforderlichen Lösungen noch nicht oder müssen auf die Kundenorganisation zugeschnitten werden. Aus diesem Grund handelt es sich um das Modell, in welchem Anbieter und Kunde die individuellste und intensivste Form der Zusammenarbeit realisieren. Das Modell wird als *Tailored & Innovative* bezeichnet. Abbildung 48 fasst die wesentlichen Charakteristika des Modells zusammen.

Zusammenarbeitsmodell Nr. 4: Tailored & Innovative			
1. Beschaffungssituation	 Ziele des Kunden		 Ziele des Anbieters
	• Strategisch wichtige Zukunftsthemen vorbereiten und realisieren • Know-how von Fachexperten nutzen • Wettbewerbsfähigkeit durch individuelle Problemlösung steigern • Verbesserung des Status Quo (Produkt und Prozesse) • Kosten weniger relevant		• Strategische Partnerschaft etablieren und Know-how aufbauen • Kundenbeziehung entwickeln und Vertrauen steigern • Leistungsportfolio erweitern • Proof of Concept erhalten und Pilot-/Leuchtturm-Projekte realisieren
2. Zusammenarbeitsmodell	 1. Leistungs-komponente	 2. Prozess-komponente	 3. Interaktions-komponente
	• Massgeschneiderte und innovative Leistung • Hochkomplexe und technologiegetriebene Engineering-Lösungen • Ergebnis intensiver Zusammenarbeit • Verrechnung nach Grad der Fertigstellung • Ownership-Agreements	• Gemeinsamer Prozess zur Lösungsfindung und -entwicklung • Wenig standardisierter, durch Meilensteine strukturierter Prozess	• Intensiver Austausch über den gesamten Prozess • Fachabteilungen sind Auftraggeber und Interaktionspartner • Interorganisationale und bereichsübergreifende Teams
3. Ergebnis der Transaktion	 Value to Customer		 Value from Customer
	• Gesteckte Ziele bzw. strategische Themen (z. B. Effizienz, Kosten, Technologie) erreichen • Differenzierung erhöhen • Positionierung nach innen und aussen verbessern • Risiko mit Anbieter teilen		• Zahlungsbereitschaft erzielen • Umsatz realisieren und Grundstein für zukünftige Umsätze legen • Bekanntheit und Image stärken • Know-how aufbauen • Referenzbereitschaft des Kunden • Entwicklungsrisiko mit Kunden teilen

Abbildung 48: Steckbrief des Zusammenarbeitsmodells Tailored & Innovative

Im folgenden Abschnitt sollen die Grundzüge des Zusammenarbeitsmodells *Tailored & Innovative* beschrieben werden. Für eine detaillierte Darstellung siehe Anhang 5.4.

Ziele der Zusammenarbeit

Aus Sicht des Kunden geht es in diesem Zusammenarbeitsmodell vor allem darum, strategisch wichtige Themen aufzugreifen und mit dem Anbieter gemeinsam Lösungen für den zukünftigen Erfolg des Kundenunternehmens zu entwickeln. Im Fokus steht dabei die nachhaltige Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch Einholen von externem Know-how. Aus Anbietersicht bietet das Zusammenarbeitsmodell eine erfolgversprechende Möglichkeit, das eigene Portfolio um innovative Leistungen zu erweitern und das Risiko für die Entwicklung zu teilen. Dabei stehen ausserdem der Aufbau von strategischen Partnerschaften sowie die nachhaltige Stärkung der eigenen Innovationskraft im Vordergrund.

Leistungskomponenten

Ähnlich wie das zuvor vertiefte Modell umfasst das Leistungsangebot bei der extensiven Zusammenarbeit typischerweise Leistungskomponenten aus allen fünf Schalen des Schalenmodells nach Belz (1991). Da die Grundleistung (d. h. Kernleistung und obligatorische Dienstleistungen) häufig erst im Rahmen der Zusammenarbeit konkretisiert wird, sind die Zusatzleistungen zentraler Bestandteil des Modells. Gleichzeitig sind die Leistungsbestandteile bei dieser Form der Zusammenarbeit typischerweise am wenigsten stark strukturiert und modularisiert. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass Anbieter in der Vorkaufphase stark in Vorleistung gehen, ohne die Wahrscheinlichkeit für den Erhalt des Zuschlages konsequent abzusichern.

Von allen vier Modellen lässt sich die Kernleistung im vierten Zusammenarbeitsmodell am wenigsten eingrenzen. Typischerweise handelt es sich um ganzheitliche, hochkomplexe und neuartige Lösungen, welche in enger Abstimmung spezifisch für einen Kunden entwickelt werden. Dabei kann es sich um anspruchsvolle Engineering-Leistungen, die Optimierung von Prozessen mithilfe von neuen Systemen oder auch die Entwicklung von Lösungen durch den Einsatz neuester Technologien handeln. Die Komplexität dieses Modells kann dadurch weiter steigen, dass neben der Anbieter- und Kundenorganisation noch weitere Partner mit einbezogen werden. Unabhängig davon, ob es sich um eine radikale Innovation oder die kundenspezifische Modifikation bestehender Leistungsbestandteile handelt, besteht das übergeordnete Ziel darin, den Kunden durch die Lösung in Zukunft erfolgreicher zu machen.

Leistungsschale	Leistungsinhalt
Kernleistung	• Ganzheitliche und innovative Lösungen (z. B. neue Technologien, Engineering-Leistungen, Innovationen)
Obligatorische Dienstleistung	• Installation & Inbetriebnahme • Abwicklung • Projektdokumentation
Rationalisierungsleistung	• Anwenderschulung • Zertifizierung & Lizenzierung • Machbarkeitsstudien
Koordinationsleistung	• Projektmanagement & Projektteam • Neuentwicklung von Betriebsservices • Betrieb und Unterhalt 7 x 24h
Vertrauensleistung	• Individuelle Konditionen (NDA, Letter of Intent) • Ownership Agreements • Referenzbesuche • Evtl. gemeinsamer Aussenauftritt

Tabelle 25: Leistungsinhalte im Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative

Ähnlich wie im vorhergehenden Modell, zeichnet sich die Zusammenarbeit durch einen starken Projektcharakter aus. Die obligatorischen Dienstleistungen zielen primär auf die operative Abwicklung des Projekts ab (z. B. Installation, Inbetriebnahme, Projektdokumentation etc.). In manchen Branchen betrifft dies auch Vorleistungen des Anbieters (z. B. sogenannte Industry Soundings), um Interessenten einen Überblick über den Markt und aktuelle Entwicklungen zu verschaffen.

Die Rationalisierungsleistungen richten sich in diesem Zusammenarbeitsmodell zunächst darauf, die Lösungsspezifikation und -entwicklung optimal auszurichten (z. B. durch gemeinsame Brainstorming-Sessions, Vor-Ort-Begehungen, Machbarkeitsstudien). Da das Endprodukt in dieser Zusammenarbeit aufgrund des hohen Innovations- und Individualisierungsgrades teilweise noch nicht existiert, kommen häufig Bausteine wie Lösungsdesigns, Mock-ups und Prototypen zur Visualisierung zum Einsatz.

Auch hier spielen Koordinationsleistungen in Form von Projektmanagement sowie Betrieb und Unterhalt eine bedeutende Rolle. Doch im Gegensatz zum vorhergehenden Modell wird der Kunde stärker in die Entwicklung einbezogen. Zudem erfordert die Neuentwicklung Zertifizierungen, aufwändige Abnahmeprozedere und Begleitung des Rollouts beim Kunden (z. B. Schulungen der Nutzer etc.). Aufgrund des hohen vom Kunden wahrgenommenen Risikos sind Vertrauensleistungen besonders wichtig, damit der Anbieter den Kunden von seiner Kompetenz überzeugen kann.

Prozesskomponenten

Da die Kernleistung in diesem Modell der Zusammenarbeit zu Beginn des Prozesses noch nicht oder nur in Teilen existiert, geben die Prozesse für Anbieter und Kunden den Takt zur gemeinsamen Entwicklung der Leistung vor. Der gesamte Prozess lässt sich nur begrenzt standardisieren, erfordert häufig ein iteratives Vorgehen mit manuellen Eingriffen und kann sich über mehrere Jahre hinweg erstrecken. Der Entwicklungsprozess wird über Meilensteine gesteuert, an denen der Projektfortschritt geprüft und das weitere Vorgehen festgelegt wird, um phasenweise Budgets freizugeben. Dieses Modell setzt über den gesamten Prozess hinweg einen engen Austausch zwischen Anbieter und Kunden voraus und ist für beide Seiten mit einem hohen Invest verbunden.

In Abbildung 49 sind die generische Buyer Journey im Zusammenarbeitsmodell *Tailored & Innovative* sowie die kritischen Momente der Zusammenarbeit und mögliche Massnahmen des Anbieters dargestellt.

In den Grundzügen unterscheidet sich die Geschäftsanbahnung nicht wesentlich von dem vorhergehenden Zusammenarbeitsmodell. Da der Erfolg der Beschaffung in diesem Modell am wenigsten planbar und das Risiko besonders hoch ist, investiert der Kunde viel Zeit in die Evaluation und Auswahl des richtigen Anbieters. Da Kunden nicht immer in der Lage sind, die Kompetenzen potenzieller Anbieter zur Umsetzung von solchen Entwicklungsvorhaben umfassend einzuschätzen, sichern sie ihren Entscheid teilweise durch Einbezug von externen Beratern in den Evaluationsprozess zusätzlich ab. Erst danach steht die gemeinsame Lösungsfindung im Vordergrund. Kritisch ist, dass der Kunde seine Anforderungen spezifiziert und der Anbieter diese richtig erfasst, damit beide Seiten gemeinsam eine geeignete Lösung für die individuelle Problemstellung des Kunden entwickeln können. Die dafür erforderliche Kreativität setzt auf beiden Seiten gewisse Spielräume voraus und lässt sich nur begrenzt in klare Phasen im Prozessablauf strukturieren.

Von allen Modellen muss der Prozess bei dieser Form der Zusammenarbeit am wenigsten stark in die System- und Prozesslandschaft des Kunden integriert werden, da es in diesem Stadium noch keine Schnittstellen in die Wertschöpfung des Kunden gibt. Vielmehr schlagen im Laufe der gemeinsamen Lösungsentwicklung vielfältige Themen auf, die im Vorfeld oftmals nicht im Detail absehbar sind und situativ geklärt werden müssen. Dazu gehören beispielsweise Vereinbarungen in Bezug auf das geistige Eigentum für die Neuentwicklung, die Verhandlung von Nutzungs- und Lizenzrechten bis hin zur Einbindung von Drittpartnern oder auch die Aufteilung der Entwicklungskosten.

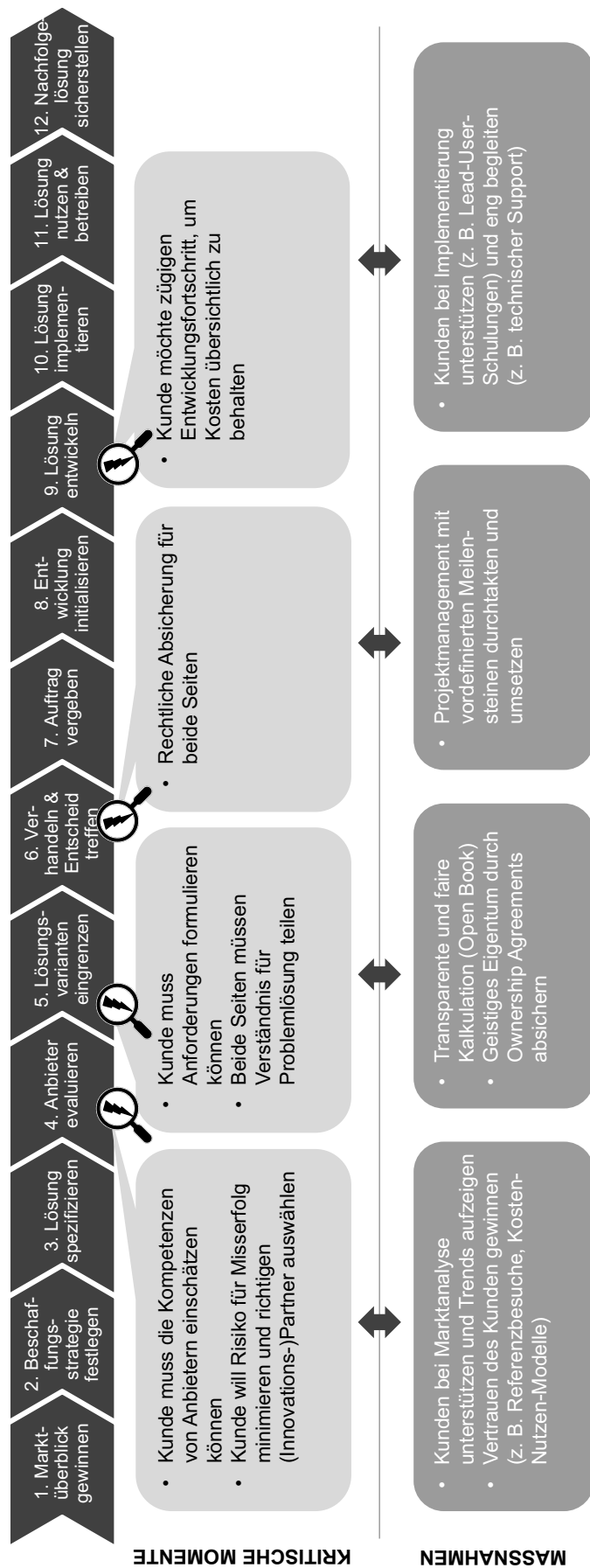


Abbildung 49: Buyer Journey und kritische Momente im Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative

Darüber hinaus ist es wichtig, dass der Entwicklungsprozess nicht ins Leere läuft, sondern von beiden Seiten ergebnisorientiert vorangetrieben wird.

Interaktionskomponenten

Da im vierten Zusammenarbeitsmodell die gemeinsame Lösungsentwicklung im Vordergrund steht, erfordert dieses die intensivste Interaktion zwischen Anbieter und Kunde. Diese Interaktionen finden überwiegend persönlich statt, werden aber an vielen Stellen durch digitale Interaktionen (z. B. Video-Konferenz, kollaborative Tools) ergänzt. In der Regel werden sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite grosse Projektteams gebildet und situativ Fachexperten einbezogen. Der Einbezug des Einkaufs beschränkt sich vorwiegend auf die Abklärung von rechtlichen Themen sowie die finalen Preisverhandlungen. In Tabelle 26 sind die Interaktionskomponenten zusammenfassend dargestellt.

Interaktionsmerkmale	Beschreibung
Interaktionspartner	• 1:1-Beziehung (Anbieter richtet die Form der Zusammenarbeit individuell auf den Kunden aus) • Zusammenarbeit von cross-funktionalen Projektteams auf beiden Seiten • Einbezug Einkauf für rechtliche und kommerzielle Fragen • Situativer Einbezug von Fachbereichen (z. B. Legal, Engineering, Geschäftsleitung etc.) je nach Fragestellung
Interaktionsintensität	• Hoch über den gesamten Prozess der Zusammenarbeit mit regelmässigen Meetings auf verschiedenen Hierarchiestufen • Wird durch den Anbieter vorangetrieben
Kanäle	• Grundsätzlich alle Kanäle möglich (persönlich, digital und hybrid) • Gremien für Projektmanagement (z. B. Steering Board, Projektmanagement-Meetings) • Persönlicher Ansprechpartner (technischer und kommerzieller Projektleiter)
Tools & Systeme	• Cloubasierte, kollaborative Projektmanagement-Tools (z. B. für Planung, Kommunikation und Informationsaustausch) • Daten-Sharing-Systeme (Datenablagen z. B. für Workflow-Management) • Tools für Wissensmanagement (z. B. Wikis) • Beauftragungstool für Change Requests

Tabelle 26: Interaktionskomponenten im Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative

5.4 Gegenüberstellung der Zusammenarbeitsmodelle & Zwischenfazit

Grundsätzlich unterscheiden sich die identifizierten Beschaffungssituationen und die dazu gehörigen Zusammenarbeitsmodelle deutlich. Allerdings können Gruppen gebildet werden, die sich in den wesentlichen Ausprägungen ähneln.

Die erste Gruppe bilden einerseits die *kosten-* und die *leistungsorientierten* Beschaffungssituationen mit den jeweils zugehörigen Zusammenarbeitsmodellen *Lean & Cost-Efficient* und *Flexible & Performance-Driven*. Diese beiden Modelle zeichnen sich dadurch aus, dass standardisierte Leistungen mit eingeschränkten Zusatzleistungen den Mittelpunkt der Transaktion darstellen. Der grösste Unterschied zwischen diesen beiden Zusammenarbeitsformen liegt darin, dass die bezogene Leistung im zweiten Modell kritisch für die Wertschöpfung des beschaffenden Unternehmens ist. In diesem Zusammenhang finden im zweiten Modell standardmässig wiederholte Beschaffungen von variablen Mengen über einen längeren Zeitraum statt, während im ersten Modell auch Einzeltransaktionen möglich sind. In der Umsetzung bedeutet dies einen unterschiedlich hohen Grad der Systemanbindung zwischen Anbieter und Kunden.

Die *entlastungs-* und *innovationsorientierten* Beschaffungssituationen mit den zugehörigen Modellen *Integrated & Supportive* und *Tailored & Innovative* lassen sich einer zweiten Gruppe zuordnen. Das im Mittelpunkt der Beschaffung stehende Transaktionsobjekt ist in der Regel komplex und wird durch eine grosse Bandbreite an Zusatzleistungen an die individuellen Anforderungen des Kunden angepasst. Für die Spezifikation der Leistungsinhalte ist in beiden Modellen ein intensiver Austausch zwischen Anbieter und Kunden erforderlich. Der grosse Unterschied zwischen beiden Modellen liegt darin, dass die Interaktionsintensität im Modell *Tailored & Innovative* über den gesamten Prozess der Zusammenarbeit gleich hoch bleibt, während bei *Integrated & Supportive* nach Auftragsvergabe eine schlanke Abwicklung realisiert werden kann. Obwohl der Anbieter durch Übernahme von Wertschöpfungsschritten also eigentlich ein (virtueller) Teil der Kundenorganisation wird, ist der Abstimmungsbedarf über den gesamten Zusammenarbeitsprozess betrachtet niedriger. Dies ist dadurch begründet, dass der Inhalt der Leistung im *Tailored & Innovative* zunächst gemeinsam entwickelt werden muss, während er im Bereich *Integrated & Supportive* bereits zum Grossteil feststeht.

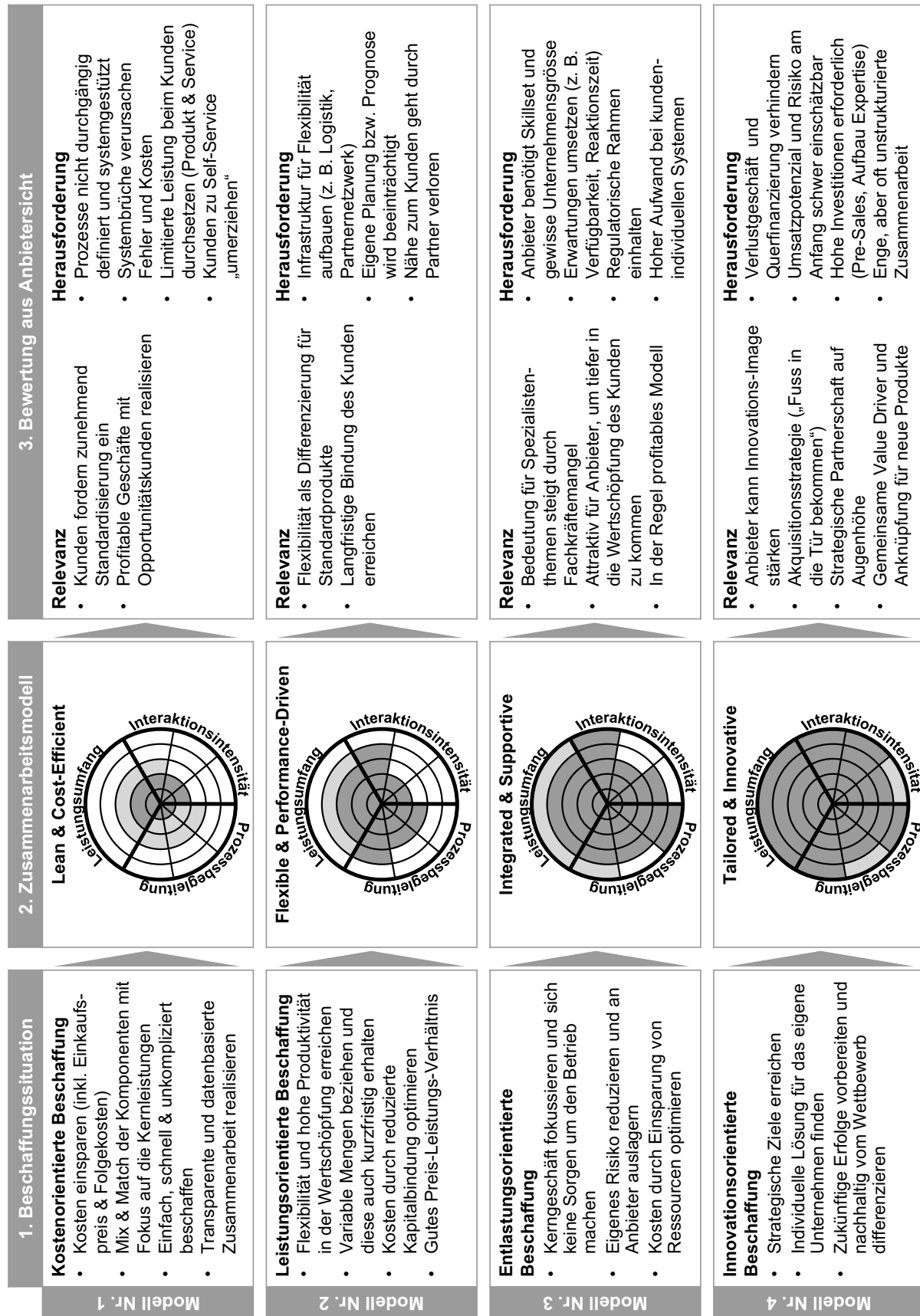


Abbildung 50: Vergleich der Zusammenarbeitsmodelle in Bezug auf Kundenanforderungen, Konfiguration und Bedeutung

Abbildung 50 zeigt die vier Zusammenarbeitsmodelle im Überblick. Dabei werden die situationsspezifischen Anforderungen des Kunden (vgl. Abschnitt 5.2) der erforderlichen Konfiguration der Zusammenarbeitsmodelle in Bezug auf die Leistungs-, Prozess- und Interaktionskomponenten gegenübergestellt. Abschliessend wird die modellspezifische Bedeutung für Anbieter anhand der Relevanz und den mit der Umsetzung verbundenen Herausforderungen evaluiert.

Übergeordnet lässt sich feststellen, dass bei einfachen und wenig spezifischen Beschaffungsgegenständen eine schlanke Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden stattfindet. Bei hochkomplexen und spezifischen Beschaffungssituationen ist eine intensivere Zusammenarbeit erforderlich.

Im Grundsatz streben Kunden in allen Modellen der Zusammenarbeit die Senkung ihrer Kosten an. Allerdings betrifft dies jeweils unterschiedliche Aspekte in der eigenen Kostenstruktur. Während dies im ersten Modell durch niedrige Beschaffungspreise realisiert wird, geht es in den Modellen *Flexible & Performance-Driven* und *Integrated & Supportive* eher um eine TCO-Betrachtung (z. B. Reduktion der Kapitalbindung). Auch auf Anbieterseite wird in diesen Modellen die Senkung von Transaktionskosten angestrebt, indem Skaleneffekte über die Abwicklung grosser Volumina realisiert werden.

6 Roadmap zur Realisierung der Zusammenarbeitsmodelle

Nachdem im vorangegangenen Kapitel vier Beschaffungssituationen identifiziert und situationsgerechte Zusammenarbeitsmodelle entwickelt wurden, soll nachfolgend aufgezeigt werden, wie Unternehmen die Modelle implementieren können. Zu diesem Zweck wird zunächst ein allgemeingültiger Implementierungsprozess skizziert (vgl. Abschnitt 6.1). Anschliessend wird für jedes der vier Zusammenarbeitsmodelle ein Implementierungspfad dargestellt (vgl. Abschnitt 6.2).

6.1 Schritte der Implementierung

Um die Implementierung der unterschiedlichen Zusammenarbeitsmodelle übergeordnet ausrichten zu können, wird in dieser Arbeit ein generischer Prozess als Orientierungsrahmen herangezogen. Angelehnt an einen klassischen Management-Prozess wird dieser als eine sequenzielle Abfolge von abgrenzbaren Phasen verstanden, die sich an einem festen Schema ausrichten und im Vorfeld vom Anbieter festgelegt werden müssen (Lechner & Müller-Stewens, 1999). Der betrachtete Management-Prozess gliedert sich in fünf Phasen: (1) Analyse des Status Quo, (2) Festlegung der Strategie, (3) Schaffen der Voraussetzungen, (4) Implementierung der Modelle, (5) Kontrolle des Erfolgs. Abbildung 51 zeigt den Prozess im Überblick auf.

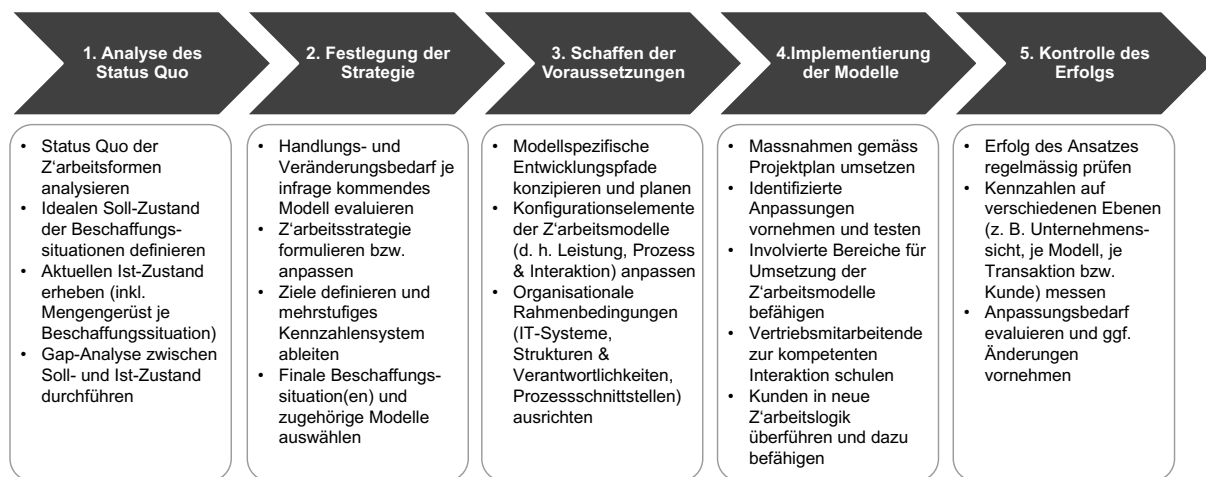


Abbildung 51: Generischer Implementierungsprozess für Zusammenarbeitsmodell

Nachfolgend werden die wesentlichen Inhalte und Ziele der fünf Prozessphasen kurz beschrieben. Dabei werden die Themen zur Implementierung von Zusammenarbeitsmodellen akzentuiert dargestellt. Eine detaillierte Beschreibung sämtlicher Aspekte, die im Zusammenhang der Realisierung von Bedeutung sind, würde an dieser Stelle zu weit gehen. In Abschnitt 6.2 wird für vier typische Ausgangssituationen in der

unternehmerischen Praxis beispielhaft beschrieben, wie Anbieter vorgehen sollten, um die Zusammenarbeitsmodelle zu implementieren.

1. Analyse des Status Quo

Damit Anbieterunternehmen entscheiden können, welche Zusammenarbeitsmodelle für ihren spezifischen Unternehmenskontext besonders erfolgversprechend sind, müssen sie zunächst einen Überblick über die für sie relevanten Beschaffungssituationen ihrer Kunden gewinnen. Bei dieser Analyse sollten die Anforderungen des bestehenden Kundenstamms, aber auch die von potenziellen Neukunden in Betracht gezogen werden.

In einem ersten Schritt sollten Anbieterunternehmen auf Grundlage der Kundenbedürfnisse festlegen, welche Beschaffungssituationen sie abdecken wollen. Um das volle Potenzial des Ansatzes differenzierter Zusammenarbeit für sich ausschöpfen zu können, sollten sich Anbieter dabei nicht zu sehr von den aktuellen Gegebenheiten einschränken lassen. Vielmehr sollte hinterfragt werden, ob alternative Formen der Zusammenarbeit für die Zukunft möglicherweise erfolgversprechender sind. Dabei ist das Leistungsangebot des Anbieters ein wertvoller Ausgangspunkt, um die Möglichkeiten auszuloten und dennoch die Grenzen des Realisierbaren nicht zu überschreiten.

Im zweiten Schritt sollten sich Anbieter ein klares Bild über den Ist-Zustand verschaffen und herausfinden, welche Beschaffungssituationen sie aktuell bereits abdecken. Anschliessend werden Soll- und Ist-Zustand in einer Gap-Analyse gegenübergestellt, um Abweichungen zu identifizieren und den Handlungsbedarf abzuleiten. In der Analyse-Phase sollten die folgenden Fragen geklärt werden:

- Welche Beschaffungssituationen sind (aktuell und in Zukunft) für Kunden relevant?
- Welchen Beschaffungssituationen lassen sich (aktuelle und potenzielle) Kunden bzw. die mit ihnen realisierten Transaktionen zuordnen?
- Welches Mengengerüst (Umsatz, Umsatzpotenzial, Anzahl der Kunden, Anzahl der Transaktionen) verbirgt sich hinter jeder Beschaffungssituation?
- Welche Beschaffungssituationen adressieren Anbieter bereits jetzt? Welche relevanten Beschaffungssituationen werden bislang nicht adressiert?
- Wo lassen sich die grössten Abweichungen vom Soll-Zustand identifizieren?

2. Festlegung der Strategie

Auf Grundlage der Analyse gilt es zu entscheiden, welche Zusammenarbeitsmodelle umgesetzt werden sollen. Dazu ist zunächst zu prüfen, wie gross der Veränderungs-

bedarf auf Seiten des Anbieters je Modell ist, wie hoch die dazu erforderlichen Investitionen im Vergleich zu den gegenüberstehenden erwarteten Erträge sind. Bei der Eingrenzung der für den Anbieter attraktiven Zusammenarbeitsmodelle kann es hilfreich sein, eine übergeordnete Strategie für die operative Zusammenarbeit mit Kunden zu formulieren. Diese Gesamtstrategie dient bei der Entscheidung sowie in den späteren Prozessschritten als Orientierungsrahmen zur Justierung der Zusammenarbeitsmodelle. Um den Erfolg des Ansatzes der differenzierten Zusammenarbeit später überprüfen zu können, sollten in dieser Phase bereits quantitative Ziele in Bezug auf die Umsetzung der Zusammenarbeitsmodelle festgelegt werden (z. B. Umsatzpotenzial, Einsparungen, Anzahl der Transaktionen etc.) und Kennzahlen zur Erfolgskontrolle und -steuerung festgelegt werden.

Schlussendlich kann die Wahl auf beliebig viele Zusammenarbeitsmodelle fallen. Wichtig ist jedoch, dass sich Unternehmen gerade zu Beginn nicht überfordern und lieber wenige Modelle realisieren, aber diese dafür konsequent umsetzen. Im Rahmen der Strategieformulierung sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche Zusammenarbeitsmodelle sind attraktiv für den Anbieter und welche nicht?
- Welche finanziellen, organisationalen und kundenseitigen Ziele werden mit dem Ansatz der differenzierten Zusammenarbeit bzw. mit den Zusammenarbeitsmodellen jeweils verfolgt?
- Wie lässt sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis je Zusammenarbeitsmodell beurteilen?
- Welche Zusammenarbeitsmodelle haben aus Kundensicht eine hohe Priorität? Welche Zusammenarbeitsmodelle können schnell umgesetzt werden?
- Anhand welcher Kennzahlen lässt sich der Erfolg für das Gesamtunternehmen oder je Modell, Transaktion und Kunde beurteilen?

3. Schaffen der Voraussetzungen

In Abhängigkeit von den gewählten Modellen gilt es im nächsten Schritt, die Implementierungspfade zu konzipieren und zu konkretisieren. Diese werden dabei durch mehrere Faktoren determiniert: das jeweilige Zusammenarbeitsmodell, den spezifischen Unternehmenskontext des Anbieters sowie seinen aktuellen Reifegrad in der Erbringung der gewählten Zusammenarbeitsformen.

Unabhängig davon, welches Modell im konkreten Fall gewählt wird, sind in der Konzeptionsphase zwei Ebenen zu unterscheiden: Einerseits sind die Konfigurations-

elemente der gewählten Zusammenarbeitsmodelle (d. h. Leistungs-, Prozess- und Interaktionskomponenten) gemäss der Logik des jeweiligen Modells auszurichten (vgl. dazu die Abschnitte 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3 und 5.3.4). Andererseits sind die Rahmenbedingungen zu klären, welche für die Erbringung der Zusammenarbeitsmodelle erforderlich sind (z. B. IT-Systeme, Organisationsstrukturen und Einbettung in die übergeordnete Prozesslandschaft). Daraus gilt es einen Massnahmenkatalog abzuleiten, inhaltliche und technische Abhängigkeiten zwischen diesen zu identifizieren und für die Umsetzung zeitlich zu ordnen.

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, mehrere Zusammenarbeitsmodelle gleichzeitig oder nacheinander zu realisieren, sind an dieser Stelle mögliche Synergien zwischen den Modellen zu bestimmen. Beispielsweise sollte für die systemseitige Anbindung der Zusammenarbeitsmodelle idealerweise nur ein IT-System zugrunde gelegt werden, um sämtliche transaktionsrelevanten Daten zentral zu bündeln und später Systembrüche zu verhindern. Um die modellübergreifende Kompatibilität sicherzustellen und ein langfristiges Ineinandergreifen sicherzustellen, sollten Anbieter bereits in der Konzeptionsphase eine durchgängige und übergreifende Logik verfolgen. Durch isolierte Betrachtung einzelner Modelle werden ansonsten wertvolle Synergiepotenziale verschenkt. In dieser Phase sind die folgenden Fragen zu klären:

- Wie müssen die Konfigurationselemente (d. h. Leistungen, Prozesse und Interaktionen) angepasst werden, um das gewählte Zusammenarbeitsmodell schlagkräftig auszurichten?
- Welche Rahmenbedingungen (z. B. Systemlandschaft, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten) müssen für die Abwicklung des Modells geschaffen werden?
- Lassen sich Synergien zwischen mehreren Zusammenarbeitsmodellen identifizieren? Wie wird sichergestellt, dass diese nachhaltig ausgeschöpft werden können?

4. Implementierung der Modelle

Nachdem die Detailkonzepte für die Implementierung erarbeitet wurden, gilt es im nächsten Schritt, die Massnahmen gemäss eines Umsetzungsplans zu realisieren. Dabei liegt der Fokus auf der Ausrichtung der Konfigurationselemente und Rahmenbedingungen, welche für das gewählte Zusammenarbeitsmodell erforderlich sind. Wie umfassend und weitreichend die Massnahmen sind, hängt von der Ausgangssituation beim Anbieterunternehmen ab.

Im Vorfeld des Rollouts der eigentlichen Zusammenarbeitsmodelle sind Vorkehrungen in der eigenen Organisation, aber auch gegenüber dem Kunden zu treffen. So ist es wichtig, dass alle Fachbereiche, welche direkt oder indirekt in die Erbringung der Modelle involviert sind, ausreichend geschult werden und die erforderlichen Kompetenzen besitzen. Der inhaltliche Schwerpunkt der Schulungen variiert je nach Modell. So kann der Fokus bei den schlanken Zusammenarbeitsmodellen (1 + 2) beispielsweise auf umfassenden Anwenderschulungen liegen, wenn neue Systeme und Tools für eine digitale Abwicklung eingeführt wurden. Im Gegensatz dazu können Schulungsschwerpunkte bei den intensiveren Modellen (3 + 4) eher auf Regelwerke und Prozesse in der Zusammenarbeit und direkte Interaktion mit Kunden ausgerichtet sein.

Weicht das gewählte Zusammenarbeitsmodell stark davon ab, wie der Anbieter bislang mit seinen Kunden zusammengearbeitet hat, dann ist es sinnvoll, die anstehenden Veränderungen proaktiv zu kommunizieren. Um einen reibungslosen Übergang zu erleichtern, sollten darüber hinaus unterstützende Informationen an verschiedenen digitalen Kontaktpunkten zur Verfügung gestellt werden, damit Kunden ihre Anliegen selbstständig lösen können. Die traditionellen Kommunikationswege (z. B. Hotline, Kontaktperson etc.) sollten zumindest in der Übergangsphase ebenfalls beibehalten werden. In der Implementierungsphase sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Massnahmen sind erforderlich, um ein reibungsloses *Onboarding* der Kunden und der eigenen Organisation zu erzielen?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind für die Erbringung des Zusammenarbeitsmodells erforderlich und sind diese im Unternehmen vorhanden?
- Welche Fachbereiche sind in die Erbringung der Zusammenarbeitsmodelle involviert und müssen geschult werden?
- Wie gross ist die Veränderung in der Zusammenarbeit für die Kunden und in welcher Form müssen diese auf die Umstellung vorbereitet werden?
- Welche Art der Unterstützung und Kommunikation sind kundenseitig zu Beginn der Implementierung und auch langfristig erforderlich?

5. Kontrolle des Erfolgs

Ausgehend von den in Phase zwei festgelegten Zielen, gilt es in der letzten Prozessphase, den Ansatz der differenzierten Zusammenarbeit regelmässig zu überprüfen. Grundlage dafür bieten das entwickelte mehrstufige Kennzahlensystem, welches die Erfolgskontrolle für das Gesamtunternehmen, aber auch je Zusammenarbeitsmodell,

Transaktion und für einzelne Kunden ermöglicht. Hat ein Unternehmen mehrere Zusammenarbeitsmodelle realisiert, sollten modellübergreifend mehrheitlich die gleichen Kennzahlen erhoben werden, um einen Vergleich der Leistungsfähigkeit der einzelnen Modelle zu ermöglichen.

Zudem gilt es, die internen und kundenseitigen Feedbacks zu den Zusammenarbeitsmodellen zu sammeln und regelmässig zu prüfen. Auf dieser Grundlage kann der Anpassungsbedarf evaluiert und bei Bedarf entsprechend justiert werden. Insgesamt sind in diesem Schritt folgende Fragen zu klären:

- Wie soll die Erfolgskontrolle durchgeführt werden (z. B. zeitliche Intervalle, Verantwortlichkeiten, Form)?
- Wie werden Kundenfeedbacks und interne Optimierungsvorschläge zur Anpassung der Zusammenarbeitsmodelle systematisch gesammelt und umgesetzt?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die implementierten Zusammenarbeitsmodelle kontinuierlich an Veränderungen angepasst und optimiert werden?

Der skizzierte Implementierungsprozess soll Anbietern als grober Orientierungsrahmen dienen. Im einzelnen Fall ist der Prozess anhand der modellspezifischen Anforderungen zu konkretisieren. Auf diese soll im nachfolgenden Abschnitt eingegangen werden.

6.2 Implementierungspfade für typische Ausgangssituationen

Wie bereits ausgeführt, hat sich das Beschaffungsverhalten von B-to-B-Kunden in den letzten Jahren grundlegend verändert (vgl. Abschnitt 1.1.1). Anbieterunternehmen fällt es schwer, angemessen auf diese Veränderungen zu reagieren (Lechner & Müller-Stewens, 1999). Oftmals führt dies dazu, dass Anbieter sich zu wenig fokussieren und versuchen, möglichst allen Kundenanforderungen auf einmal gerecht zu werden. In der Umsetzung kann dies häufig in einem zu wenig systematischen Vorgehen mit grossen Streuverlusten in der Kundenbearbeitung resultieren. Die Herausforderung liegt für Anbieter oftmals darin, dass die Kundenseite versucht, die entstehenden Mehraufwände auf ihn abzuwälzen. Die Lösung der damit verbundenen Konflikte bindet auf beiden Seiten wertvolle Ressourcen und kann die Geschäftsbeziehung nachhaltig beeinträchtigen. Die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Zusammenarbeitsmodelle bieten Anbietern eine Möglichkeit, die Zusammenarbeit mit ihren Kunden effizienter zu gestalten, und dort Akzente zu setzen, wo es aus Sicht der Kunden tatsächlich relevant ist.

Um in einem nächsten Schritt beispielhaft aufzuzeigen, wie die Zusammenarbeitsmodelle in B-to-B-Unternehmen implementiert werden können, wurden im Rahmen der Untersuchung vier Ausgangssituationen (d. h. Ist-Zustände in Anbieterorganisationen) identifiziert, wie sie in der Unternehmenspraxis typischerweise vorkommen. Zu diesem Zweck wurden Aussagen aus den Interviews der explorativen Studie sowie der Fallunternehmen ausgewertet und in einer prägnanten Charakterisierung der Ausgangssituationen zusammengefasst. Die identifizierten Ausgangssituationen wurden anschliessend in einem Workshop mit Vertretern aus Einkauf und Verkauf hinsichtlich ihrer Relevanz geprüft und inhaltlich konkretisiert. Für eine pointierte Veranschaulichung der Implementierungspfade wurde für jedes Zusammenarbeitsmodell diejenige Ausgangssituationen vertieft, welche am stärksten vom angestrebten Zielzustand abweicht. Durch die Wahl derartiger Extremfälle lassen sich die erforderlichen Anpassungsmassnahmen auf Anbieterseite besonders gut illustrieren (Belz, Dannenberg, et al., 2016). Gleichzeitig wurde bei der Auswahl der Ausgangssituationen berücksichtigt, dass der mit der Implementierung verbundene Aufwand für den Anbieter im Rahmen bleibt.

Nachfolgend werden die Implementierungspfade für die typischen Ausgangssituationen kurz beschrieben. Zu diesem Zweck wird die Ausgangslage der Anbieterorganisation charakterisiert und den Anforderungen des Kunden in einer veränderten Zusammenarbeitsform gegenübergestellt. Anschliessend werden die Stellhebel zur Veränderung anhand der Konfigurationselemente des angestrebten Zusammenarbeitsmodells

(Leistungs-, Prozess- und Interaktionskomponenten) sowie der erforderlichen Rahmenbedingungen (System, Strukturen und Schnittstellen) ausgeführt.

6.2.1 Von der Gesamtlösung zur schlanken Zusammenarbeit

Nachfolgend wird der Implementierungspfad für typische Anbieter aufgezeigt, welche die Anforderungen ihrer Kunden nach einer kosteneffizienten und schlanken Zusammenarbeit noch nicht ausreichend erfüllen. Grundlage für diesen Implementierungspfad bietet die *kostenorientierte Beschaffungssituation* und das drauf ausgerichtete Zusammenarbeitsmodell *Lean & Cost-Efficient*.

Die Ausgangssituation des Anbieterunternehmens

Anbieter in der ersten Ausgangssituation zeichnen sich typischerweise durch ein breites Leistungsportfolio aus. Sie positionieren sich in der Regel als Qualitätsanbieter und gewichten Kundenzufriedenheit hoch. Um auf die individuellen Kundenwünsche einzugehen, bieten sie viele Dienstleistungen an, die in der Tendenz individuell und in vielen Prozessschritten manuell erbracht werden. Typischerweise wird die Zusammenarbeit durch den Kunden angestossen und vom Anbieter reaktiv abgewickelt. Anfragen oder Aufträge werden sequenziell in der Reihenfolge ihres Eingangs abgearbeitet.

Tatsächliche Anforderungen des Kunden

Grundsätzlich sucht der Kunde die vom Anbieter gebotene Qualität der Leistung, nimmt die standardmässig angebotenen Zusatzleistungen jedoch kaum in Anspruch. Um Kosten einzusparen, wäre er bereit, auf einen Teil der standardmässig angebotenen Dienstleistungen zu verzichten. Er ist offen für günstigere Alternativen und evaluiert mögliche Anbieter regelmässig, hat sich jedoch bislang nicht für einen Anbieterwechsel entschieden, um keine Qualitätseinbussen zu riskieren. In der Zusammenarbeit ist der persönliche Kontakt zum Anbieter für ihn nicht wichtig, da er sich in seinem Kaufentscheid nicht beeinflussen lassen möchte. Von grosser Bedeutung ist für ihn, dass er sich selbst informieren und den Kauf unkompliziert und effizient abwickeln kann.

Anpassungen für das Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient

Nachfolgend werden die relevantesten Anpassungen aufgezeigt, die zur optimalen Konfiguration des Zusammenarbeitsmodells auf Seiten des Anbieters umzusetzen sind (vgl. Tabelle 27).

	Stellhebel	Erforderliche Anpassungen
Zusammenarbeitsmodell	Leistungs-komponenten	• Leistungsumfang auf Kernleistung und obligatorische Dienstleistungen reduzieren (keine Zusatzleistungen) • Blindleistungen identifizieren und konsequent aus dem Leistungsumfang des Zusammenarbeitsmodells eliminieren • Varianten stark eingrenzen und Zusatzleistungen konsequent verrechnen
	Prozess-komponenten	• Bestell- und Auftragsabwicklungsprozess standardisieren • End-to-End-Prozess nach Möglichkeit durchgängig digitalisieren und automatisieren • Prozess zur systematischen Identifikation von Interessenten und automatisiertes Lead Nurturing einrichten
	Interaktions-komponenten	• Kundenportal für eine digitale Abwicklung und Self-Service für den Kunden einrichten • Kontaktcenter für Bearbeitung von Kundenanfragen • Digitale Touchpoints für verschiedene Interaktionszwecke etablieren (z. B. Informieren, Bestellen, Track & Trace, Reklamieren)
Rahmenbedingungen	System	• Interne und kundenseitige Workflows an IT-System anbinden • Kundenportal mit Anbindung an CRM- und ERP-Systeme
	Struktur	• Stärkung des Innendienstes für die Bearbeitung der digitalen Kundenanfragen • Persönlichen Verkauf stark einschränken (dediziert nach Kundenwert einsetzen)
	Schnittstellen	• Bestellprozess und Warenauslieferung eng mit Controlling abstimmen (inkl. einheitliche Preisliste und Konditionen)

Tabelle 27: Erforderliche Anpassungen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Lean & Cost-Efficient

6.2.2 Von standardisierter Lieferung zur flexiblen Zusammenarbeit

Der zweite Implementierungspfad eignet sich für diejenigen Unternehmen, deren Kunden zunehmend variable Bestellmengen fordern und sich der leistungsorientierten Beschaffungssituation zuordnen lassen. Er zeigt auf, welche Massnahmen ergriffen werden müssen, um das Zusammenarbeitsmodell *Flexible & Performance-Driven* zu realisieren.

Die Ausgangssituation des Anbieterunternehmens

Anbieter in dieser Ausgangslage zeichnen sich durch eine «produktorientierte DNA» aus und verfügen über ein breites und tiefes Leistungssortiment. Die Produktion nimmt in solchen Unternehmen eine dominierende Rolle ein. Produktionsprozesse werden langfristig geplant und lassen wenig Spielraum für kurzfristige oder kundenbezogene Einzelaufträge. Grundlage für die Umsatzplanung sind in der Regel Vorjahreswerte. Markt- und kundenseitige Entwicklungen werden kaum in die Überlegungen einbezogen, weil dem Anbieter verlässliche Informationen fehlen. Der Vertrieb ist in solchen Unternehmen eher traditionell aufgestellt und legt grossen Wert auf die persönliche Beziehung zu Kunden. Die Zusammenarbeit mit ihnen ist eher langfristig ausgelegt und basiert typischerweise auf vertraglichen Rahmenvereinbarungen mit fixen Abnahmemengen.

Tatsächliche Anforderungen des Kunden

Der Kunde ist immer weniger bereit, sich langfristig an einen Lieferanten zu binden und sich zu fixen Abnahmemengen zu verpflichten. Um in der eigenen Wertschöpfung beweglich zu bleiben und seinen Bedarf flexibel zu decken, erwartet er die Möglichkeit, variable Mengen beziehen zu können. Typischerweise ist sein Geschäft von volatilen Marktentwicklungen geprägt, wodurch er seinen Bedarf nicht mehr verlässlich planen kann. In der Zusammenarbeit versucht er, seinen Druck auf den Anbieter abzuwälzen. Dabei legt der Kunde dennoch grossen Wert auf eine hohe Qualität der Leistung, stellt jedoch überdurchschnittlich hohe Anforderungen an eine zuverlässige Lieferperformance des Anbieters und kurzfristige Verfügbarkeit der Ware oder Dienstleistung.

Anpassungen für das Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven

Nachfolgend werden die relevantesten Anpassungen aufgezeigt, die zur optimalen Konfiguration des Zusammenarbeitsmodells auf Seiten des Anbieters umzusetzen sind (vgl. Tabelle 28).

	Stellhebel	Erforderliche Anpassungen
Zusammenarbeitsmodell	Leistungs-komponenten	• Leistungsumfang reduzieren und kostenlose Zusatzleistungen eingrenzen • Potenziale für Rationalisierungsleistungen identifizieren und diese aufbauen • Varianten stark eingrenzen und Zusatzleistungen konsequent verrechnen
	Prozess-komponenten	• End-to-End-Prozess durchgängig standardisieren, digitalisieren und automatisieren • Optionen für Fast-Lane oder flexible Bereitstellung (inkl. Produktion und Logistik) einrichten
	Interaktions-komponenten	• Digitale Touchpoints zur Interaktion mit dem Kunden einrichten (z. B. Kundenportal) • Persönlichen Ansprechpartner bei Problemen beibehalten • Organisationsübergreifenden Datenaustausch über Systeme (EDI-Schnittstellen) sicherstellen
Rahmenbedingungen	System	• Interne und kundenseitige Workflows an IT-System anbinden • Kundenportal mit Anbindung an CRM- und ERP-Systeme • Infrastruktur für flexible Leistungsbereitstellung aufbauen
	Struktur	• Stärkung des Innendienstes für die Bearbeitung der digitalen Kundenanfragen • Persönlichen Verkauf stark einschränken (dediziert nach Kundenwert einsetzen) • Direkter Zugang zu Fachspezialisten bei Problemen im Ablauf
	Schnittstellen	• Bestellprozess und Warenauslieferung eng mit Controlling abstimmen (inkl. einheitliche Preisliste und Konditionen) • Regelmässige Abstimmung mit Fachbereichen (z. B. Produktion, Logistik etc.) für Kapazitätsplanung durchführen • Kunden in Anbieter-System integrieren bzw. Anbindung an Kundensystem sicherstellen

Tabelle 28: Massnahmen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Flexible & Performance-Driven

6.2.3 Von der transaktionalen Zusammenarbeit zur Wertschöpfungsoptimierung

Der dritte Implementierungspfad eignet sich für Anbieter, welche tiefer in die Wertschöpfung ihrer Kunden gehen möchten. Diese äussern das Bedürfnis nach Unterstützung, lassen sich also der entlastungsorientierten Beschaffungssituation zuordnen. Die Kundenanforderungen können durch das Zusammenarbeitsmodell *Integrated & Supportive* abgedeckt werden.

Die Ausgangssituation des Anbieters

Die dritte Ausgangssituation beschreibt Anbieter mit einem schmalen und tiefen Leistungsportfolio, die auf ihrem Gebiet hochspezialisiert sind (z. B. Maschinenbau, High-Tech, IT etc.). Bei der Zusammenarbeit mit ihren Kunden steht die Technologie im Mittelpunkt. Der Austausch mit Kunden findet vor allem über Ansprechpartner aus technischen Fachbereichen statt. Solche Anbieterorganisationen erleben, dass der Unterstützungsbedarf ihrer Kunden in den letzten Jahren gestiegen ist und zunehmend über das klassische Wartungsgeschäft hinausgeht. Sie sehen ein grundsätzliches Potenzial darin, ihre Kunden verstärkt in Betrieb und Unterhalt zu entlasten. Bislang haben sie derartige Vorhaben noch nicht in die Tat umgesetzt, weil ihnen der Aufwand zu gross erschien und ihnen der Zugang zu den richtigen Ansprechpartnern beim Kunden fehlte.

Tatsächliche Anforderungen des Kunden

Der Kunde koordiniert den Betrieb der vom Anbieter bezogenen Leistung nach der Installation und Inbetriebnahme selbstständig. Allerdings fällt ihm die eigenständige Abwicklung zunehmend schwer, da seine Kernkompetenz in anderen Bereichen liegt und die eingesetzte Technologie immer anspruchsvoller wird. Ausserdem möchte er seine Ressourcen stärker auf sein eigentliches Kerngeschäft konzentrieren und die Kosten für Betrieb und Unterhalt reduzieren. Er sucht einen verlässlichen Partner, der ihm eine hohe Betriebsstabilität garantiert und die neuesten Technologien zur Verfügung stellt.

Anpassungen für das Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive

Nachfolgend werden die relevantesten Anpassungen aufgezeigt, die zur optimalen Konfiguration des Zusammenarbeitsmodells auf Seiten des Anbieters umzusetzen sind (vgl. Tabelle 29).

	Stellhebel	Erforderliche Anpassungen
Zusammenarbeitsmodell	Leistungs-komponenten	• Alle Leistungsbausteine zu einem stimmigen Leistungsangebot kombinieren oder neu entwickeln • Potenziale für Koordinationsleistungen identifizieren und diese ausbauen
	Prozess-komponenten	• Konsequentes Opportunity Management (inkl. Potenzial- und Machbarkeitsprüfung, Priorisierung, Risikoevaluation) führen • Hochstandardisierten und „massenkompatiblen“ Prozess für die Abwicklung definieren
	Interaktions-komponenten	• Fixe Interaktionspunkte in der Abwicklung etablieren, um dem Kunden Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln
Rahmenbedingungen	System	• Systemanbindung für Unterstützung (z. B. für Koordination und Kommunikation), dennoch viel „manuell“ • Administrative Themen laufen hochautomatisiert ab (z. B. Billing, Datenaustausch)
	Struktur	• Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit nach Phasen ausrichten (z. B. von Angebotsanfrage bis Herstellung und Betrieb der Anlage)
	Schnittstellen	• Austausch zwischen Kunde und Anbieter etablieren • Schnittstellen zwischen den involvierten Fachbereichen sicherstellen

Tabelle 29: Massnahmen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Integrated & Supportive

6.2.4 Vom Standardangebot zur innovativen Lösung

Der vierte Implementierungspfad eignet sich für Anbieterunternehmen, deren Kunden massgeschneiderte und neuartige Lösungen für anspruchsvolle Probleme suchen. Sie lassen sich der innovationsorientierten Beschaffungssituation zuordnen. Ihre Anforderungen können optimal mit dem Zusammenarbeitsmodell *Tailored & Innovative* adressiert werden.

Ausgangssituation des Anbieters

Typischerweise handelt es sich um Anbieter, welche sich in der Vergangenheit mit ihrem überlegenen Leistungsangebot eine führende Position im Markt erarbeitet haben. In der Zwischenzeit haben die Wettbewerber aufgeholt und bei einzelnen Produkten sogar überholt. Zudem haben solche Anbieter Mühe, mit neuen Produkten Akzente im Markt zu setzen. Sie sind insgesamt weit weg von ihren Kunden und es fällt ihnen schwer, Feedback aus dem Markt aufzunehmen und in bedarfsgerechten Neuentwicklungen umzusetzen. Die fehlende Innovationskraft wird dadurch deutlich, dass sie sehr lange brauchen, um neue Produkte zu entwickeln und am Markt einzuführen. Der Vertrieb tut sich schwer damit, über den Mehrwert zu verkaufen und die Feedbacks aus dem Markt in das Unternehmen zu tragen.

Tatsächliche Anforderungen des Kunden

Mit seinen Beschaffungsüberlegungen zielt der Kunde darauf ab, strategisch wichtige Themen seines Unternehmens voranzutreiben. Typischerweise sind dafür innovative, massgeschneiderte und hochkomplexe Lösungen erforderlich. Zwar ist der Kunde selbst sehr technologieaffin, verfügt jedoch nicht über das erforderliche Know-how und die notwendigen Ressourcen, um die Lösung allein zu entwickeln. Aus diesem Grund ist er auf der Suche nach einem kompetenten Partner, der ihn dabei unterstützt, eine massgeschneiderte Lösung für seine spezifischen Anforderungen zu finden. Dabei setzt er auf etablierte Player mit ausgewiesenem Expertenwissen, um derartige investitionsintensive und aus seiner Sicht risikoreiche Projekte anzugehen. Ihm ist wichtig, dass er aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden wird und diesen aktiv mitgestalten kann.

Anpassungen für das Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative

Nachfolgend werden die relevantesten Anpassungen aufgezeigt, die zur optimalen Konfiguration des Zusammenarbeitsmodells auf Seiten des Anbieters umzusetzen sind (vgl. Tabelle 30).

	Stellhebel	Erforderliche Anpassungen
Zusammenarbeitsmodell	Leistungs-komponenten	• Überblick über aktuelle Marktbedürfnisse gewinnen und mit den eigenen Kernkompetenzen abgleichen • Alle Leistungsbausteine zu einem stimmigen Leistungsangebot kombinieren oder neu entwickeln • Potenziale für Zusatzleistungen identifizieren
	Prozess-komponenten	• Konsequentes Opportunity Management (inkl. Potenzial- und Machbarkeitsprüfung, Priorisierung, Risikoevaluation) führen • Projektmanagement-Prozess implementieren • Meilensteine und Entscheidungs-Gates definieren
	Interaktions-komponenten	• Fixe Interaktionspunkte etablieren, um dem Kunden Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln • Tools & Systeme für digitale Kollaboration mit Kundenunternehmen einsetzen
Rahmenbedingungen	System	• Systemanbindung für Unterstützung (z. B. für Koordination und Kommunikation), dennoch viel „manuell“ • Administrative Themen laufen hochautomatisiert ab (z. B. Billing, Datenaustausch) • Infrastruktur für gemeinsames Projektmanagement etablieren
	Struktur	• Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit nach Phasen ausrichten (Lösungsspezifikation, Proof of Concept, Entwicklung und Umsetzung etc.) • Cross-funktionale Projektteams mit Spezialisten auf Anbieter- und Kundenseite
	Schnittstellen	• Regelmässigen Austausch in der Projektorganisation sicherstellen (inkl. Steering Committee, Programm-Management und Projektteam) • Schnittstellen zwischen den involvierten Fachbereichen sicherstellen • Regelmässige Abstimmung mit Top Management, um Budget laufend sicherzustellen

Tabelle 30: Massnahmen zur Realisierung des Zusammenarbeitsmodells Tailored & Innovative

7 Schlussbetrachtung und abschliessende Bewertung

Damit Anbieterunternehmen im B-to-B-Geschäft situativ und bedarfsgerecht mit ihren Kunden zusammenarbeiten können, reicht eine gleichförmige Kundenbearbeitung heute nicht mehr aus (Belz et al., 2016). Vielmehr sind unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit erforderlich, um die veränderten Kundenbedürfnisse wirksam adressieren zu können (vgl. Abschnitt 1.1). In der Praxis realisieren vereinzelte Anbieter erste Ansätze, um eine differenzierte Zusammenarbeit mit ihren Kunden systematisch umzusetzen. Allerdings fehlten bislang wissenschaftlich fundierte Empfehlungen dafür, wie Unternehmen in der Praxis derartige Zusammenarbeitsmodelle ausrichten, konfigurieren und durchsetzen sollen, um situativen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Diese Untersuchung trägt dazu bei, diese Lücke für Wissenschaft und Praxis zu schliessen.

Nachfolgend sollen die grundlegenden Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst (vgl. Abschnitt 7.1) und die theoretischen und praktischen Implikationen dargestellt werden (vgl. Abschnitte 7.2). Anschliessend werden die Limitationen der Untersuchung und der weitere Forschungsbedarf vertieft (vgl. Abschnitt 7.3).

7.1 Diskussion der Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollte untersucht werden, wie Anbieter im B-to-B-Geschäft mithilfe von Zusammenarbeitsmodellen situativ und bedarfsgerecht mit ihren Kunden zusammenarbeiten können. Um die Lücke in der aktuellen Forschung herauszuarbeiten und ein klares begriffliches Verständnis für den Kontext des Untersuchungsgegenstandes zu schaffen, wurde die Marketingliteratur zu den Themengebieten organisationales Beschaffungsverhalten, Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft sowie Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden analysiert. Dabei konnte die operative Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden verortet und als Fokus dieser Arbeit herausgearbeitet werden.

Auf dieser Grundlage wurde ein induktiver, qualitativer Forschungsansatz gewählt, um das Phänomen aus der Praxis wissenschaftlich zu durchdringen. Nachfolgend sollen die Forschungsfragen dieser Arbeit nacheinander beantwortet werden.

Fragenblock 1: Exploration relevanter Themenfelder

Um die praktische Relevanz der differenzierten Zusammenarbeit zu verifizieren und die in diesem Zusammenhang relevanten Themengebiete zu identifizieren, wurde eine

explorative Studie durchgeführt (vgl. Kapitel 3). Zu diesem Zweck wurden Experteninterviews mit zwölf Vertriebsverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen geführt. Die Interviews wurden anschliessend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, um die Ergebnisse zu verdichten und aussagekräftige Kategorien zu bilden. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Veränderungen im Beschaffungsverhalten von B-to-B-Kunden:* Es konnte nachgewiesen werden, dass sich das Verhalten von Kundenunternehmen im B-to-B-Geschäft in den letzten fünf bis zehn Jahren grundlegend verändert hat. Die identifizierten Veränderungen lassen sich fünf Kategorien zuordnen (vgl. Abschnitt 3.1). Sie betreffen (1) die organisatorische Verankerung des Einkaufs innerhalb der Kundenorganisation, (2) die Art und Weise, wie Beschaffungen durchgeführt und abgewickelt werden, (3) die Bandbreite des Kundenverhaltens, (4) die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, sowie (5) das daraus resultierende Kräfteverhältnis in der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden.
- *Resultierende Herausforderungen in der Kundenbearbeitung:* Insgesamt wurden sechs Herausforderungen identifiziert, welche sich für Anbieter aus diesen Veränderungen ergeben (vgl. Abschnitt 3.2). Diese lassen sich unter der Feststellung subsummieren, dass es Anbietern im B-to-B-Geschäft aufgrund der gestiegenen Komplexität und Variabilität der Kundenanforderungen schwerfällt, eine profitable Zusammenarbeit mit ihren Kunden zu realisieren. Tendenziell haben Anbieter grössere Mühen damit, profitable Formen der Zusammenarbeit zu realisieren als extensive Kundenanforderungen zu adressieren.
- *Erste Lösungsansätze, die von Anbieterunternehmen umgesetzt werden:* Es konnte aufgezeigt werden, dass Anbieter erste Ansätze verfolgen, um die veränderten Anforderungen ihrer Kunden adäquat zu realisieren (vgl. Abschnitt 3.3). Dies betrifft Bemühungen zur Reduktion von Komplexität innerhalb der eigenen Organisation, um die Zusammenarbeit mit Kunden effizienter zu gestalten. Ausserdem werden Praktiken in der Kundenbearbeitung durch den Vertrieb angepasst und ein Fokus auf die regelmässige Erfolgskontrolle gelegt.

Fragenblock 2: Rahmenmodell für differenzierte Zusammenarbeit

Auf Grundlage umfassender Literaturrecherche und mithilfe von vier Fallstudien wurde ein übergeordnetes Rahmenmodell zur Strukturierung der differenzierten Zusammenarbeit konzeptualisiert (vgl. Kapitel 4). Dieses Rahmenmodell diene als Orientierungsrahmen für die empirische Hauptuntersuchung dieser Arbeit. Durch ein iteratives

Vorgehen, bei dem die Erkenntnisse aus den Fallstudien mit der Literatur abgeglichen wurden, sowie einem Management-Workshop mit Einkaufs- und Verkaufsverantwortlichen wurde dieses Rahmenmodell laufend geschärft und seine Inhalte validiert. Das Rahmenmodell gliedert sich in drei Teile:

- *Beschaffungssituation*: Die Beschaffungssituation bildet die situative Ausgangslage für die konkrete Transaktion zwischen Anbieter und Kunden. In Abschnitt 4.1 wurden verschiedene markt-, unternehmens-, leistungs- und transaktionsbezogenen Kontextfaktoren herausgearbeitet, welche die situativen Anforderungen von B-to-B-Kunden beeinflussen.
- *Transaktion*: Die Transaktion bezeichnet den tatsächlichen Akt der operativen Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde. Um diese zu konkretisieren, wurden in Abschnitt 4.2 die wesentlichen Konfigurationselemente der Zusammenarbeit herausgearbeitet. Diese umfassen Leistungs-, Prozess- und Interaktionskomponenten.
- *Ergebnis der Zusammenarbeit*: Unter der Annahme, dass beide Seiten gleichwertig von der Zusammenarbeit profitieren sollen, wurden in Abschnitt 4.3 die auf beiden Seiten geschaffenen Werte einer Zusammenarbeit herausgearbeitet. Dabei wurde der Wert des Kunden für den Anbieter (Value from Customer) dem durch den Anbieter generierten Kundenvorteil (Value to Customer) gegenübergestellt.

Fragenblock 3: Idealtypische Zusammenarbeitsmodelle

Das geschärfte Rahmenmodell wurde im nächsten Schritt anhand von Fallstudien mit vier B-to-B-Anbieterunternehmen aus verschiedenen Branchen (Energie, Schienenfahrzeugbau, Telekommunikation und Chemie) empirisch konkretisiert. Zu diesem Zweck wurden für jedes Unternehmen Interviews mit Vertriebsverantwortlichen und mehreren Vertriebsmitarbeitenden geführt sowie firmeninterne Dokumente ausgewertet. Dabei wurden insgesamt 28 Einzeltransaktionen vertieft, welche anhand des herausgearbeiteten Rahmenmodells systematisiert wurden.

Auf dieser Grundlage konnten vier idealtypischen Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft identifiziert werden (vgl. Abschnitt 5.2), die sich hinsichtlich ihrer jeweiligen Kontextfaktoren sowie dem übergeordneten kaufentscheidenden Bedürfnis unterscheiden. Diese wurden im Rahmen dieser Arbeit als (1) kostenorientierte, (2) leistungsorientierte, (3) entlastungsorientierte und (4) innovationsorientierte Beschaffungssituation bezeichnet. Damit knüpft diese Arbeit an bewährte Ansätze in der Marketingliteratur an

(z. B. Kaufklassen nach Robinson et al. (1967)) und entwickelt diese durch Einbezug transaktionsspezifischer Kontextfaktoren weiter.

Ausgehend von den Beschaffungssituationen wurden vier Zusammenarbeitsmodelle abgeleitet (vgl. Abschnitt 5.3), welche sich hinsichtlich der grundlegenden Zielsetzung von Anbieter und Kunden, der konkreten Ausgestaltung der Konfigurationselemente (Leistung, Prozess und Interaktion) sowie dem Ergebnis der Zusammenarbeit unterscheiden.

1. *Lean & Cost-Efficient* (vgl. Abschnitt 5.3.1): Bei diesem Modell steht eine schlanke und effiziente Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden im Vordergrund, bei der beide Seiten ihre Kosten optimieren können. Es zeichnet sich durch einen hohen Standardisierungsgrad in Leistung, Prozess und Interaktion aus und kann idealerweise vollständig digital abgewickelt werden. In diesem Modell sind Anbieter und Kunden am wenigsten aneinander gebunden. Der Erfolg der Zusammenarbeit wird von beiden Seiten vor allem anhand der realisierten Effizienz in der Abwicklung sowie den eingesparten Kosten bewertet.
2. *Flexible & Performance-Driven* (vgl. Abschnitt 5.3.2): Legen Kunden grossen Wert darauf, die eigene Produktivität zu maximieren, ist dies in der Regel mit variablen Abnahmemengen und kurzfristigen Bereitstellungsfristen verbunden. Das entsprechende Zusammenarbeitsmodell ist in seinen Grundzügen ebenfalls hochstandardisiert, muss jedoch gleichzeitig Spielraum für Flexibilität bieten. Um gleichzeitig eine hohe Effizienz zu realisieren, ist die Systemanbindung zwischen Anbieter und Kunden kritische Voraussetzung. Beide Seiten sind in diesem Modell typischerweise eng über Systeme miteinander verbunden, um den Leistungsaustausch automatisiert abzuwickeln. In diesem Modell der Zusammenarbeit bewerten Kunden den Erfolg anhand der eingesparten Kosten (z. B. Reduktion Lagerhaltung, Kapitalbindung) sowie der Erhöhung der eigenen Produktivität. Anbieter hingegen sind in der Lage, einen höheren Preis zu erzielen und Kunden zu binden.
3. *Integrated & Supportive* (vgl. Abschnitt 5.3.3): Im dritten Zusammenarbeitsmodell steht die Entlastung des Kunden im Vordergrund. Die übergeordnete Zielsetzung besteht für den Kunden darin, dass er sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren will und für gewisse Tätigkeiten in seiner Wertschöpfung Unterstützung sucht. Typischerweise übernimmt der Anbieter dabei einzelne Teilaspekte der Wertschöpfungskette des Kunden, wie z. B. in Form eines Outsourcings von Betrieb und Unterhalt. Dadurch wird er ein virtueller Teil des Kundenunternehmens. Darüber hinaus zeichnet sich das Modell durch eine intensive und individualisierte

Geschäftsanbahnung aus, während bei der Abwicklung Effizienz und ein hoher Standardisierungsgrad im Fokus stehen. Den Erfolg der Zusammenarbeit machen Kundenunternehmen an den freigesetzten Kapazitäten und den geringeren Transaktionskosten bei gleichbleibender oder sogar höherer Qualität gegenüber der eigenständigen Bewirtschaftung fest. Für Anbieter ist diese Form der Zusammenarbeit erfolgreich, wenn Skaleneffekte durch eine einheitliche Abwicklung über mehrere Kunden erzielt werden können. Auch sind sie auf diese Weise in der Lage, Kunden zu binden.

4. *Tailored & Innovative* (vgl. Abschnitt 5.3.4): In diesem Zusammenarbeitsmodell sucht der Kunde die Lösung für ein individuelles Problem. In der Regel ist dafür ein enger Austausch zwischen ihm und dem Anbieter erforderlich, um gemeinsam eine Lösung zu entwickeln. Die Zusammenarbeit weist viele Ähnlichkeiten zum Projektgeschäft auf und ist an Meilensteinen ausgerichtet. Im Vergleich zu den anderen Modellen ist die Leistung im Vorfeld der Kooperation hier am wenigsten klar spezifiziert. Der gemeinsame Entwicklungsprozess ist durchgängig durch eine hohe Interaktionsintensität zwischen Fachexperten der beiden Unternehmen geprägt, wobei der persönliche Austausch dominiert. Für Kunden ist die Zusammenarbeit in diesem Modell attraktiv, wenn im Resultat eine passende Lösung für ihre spezifische Problemstellung entwickelt und die angestrebte Zielsetzung somit erreicht werden kann. Anbieter bewerten die Zusammenarbeit dann als positiv, wenn sie ihre eigene Innovationskraft stärken, neue Kompetenzen aufbauen und Umsatzpotenziale für die Zukunft (z. B. durch neue Produkte) schaffen können. Wichtig ist für beide Seiten ausserdem, dass das Risiko des Entwicklungsprojekts gleichmässig von den beteiligten Parteien getragen wird.

Fragenblock 4: Implementierung

Um aufzuzeigen, wie Anbieter den Ansatz der differenzierten Zusammenarbeit und die einzelnen Zusammenarbeitsmodelle implementieren können, wurden abschliessend konkrete Handlungsanleitungen ausgearbeitet (vgl. Kapitel 6).

- Zu diesem Zweck wurde in Abschnitt 6.1 zunächst ein generischer Implementierungsprozess mit den folgenden fünf Phasen als grober Orientierungsrahmen skizziert: (1) Analyse des Status Quo, (2) Festlegung der Strategie, (3) Schaffen der Voraussetzungen, (4) Implementierung der Modelle, (5) Kontrolle des Erfolgs. Für jede Phase wurden die wesentlichen Ziele und die damit verbundenen Tätigkeiten kurz ausgeführt. Ausserdem wurde für jede Phase ein Katalog mit den Fragen

definiert, die im Rahmen der Implementierung durch das Anbieterunternehmen geklärt werden müssen.

- Anschliessend wurde in Abschnitt 6.2 für jedes Zusammenarbeitsmodell ein beispielhafter Implementierungspfad aufgezeigt. Diesen wurden typische Ausgangssituationen von Anbieterunternehmen zugrunde gelegt, die noch keine differenzierte Zusammenarbeit mit ihren Kunden realisiert haben. Dabei wurde, ausgehend vom entwickelten Rahmenmodell für differenzierte Zusammenarbeit, auf die Konfigurationselemente der Zusammenarbeitsmodelle eingegangen. In diesem Kontext wurden die für die Umsetzung des jeweiligen Modells erforderlichen Anpassungen in den Leistungs-, Prozess- und Interaktionskomponenten aufgezeigt. Darüber hinaus wurden die übergeordneten Rahmenbedingungen in der Organisation vertieft. Diese betreffen IT-Systeme, organisationalen Strukturen sowie kritische Schnittstellen.

7.2 Inhaltlicher und methodischer Beitrag der Untersuchung

Im Rahmen der Untersuchung konnten wichtige Erkenntnisse für die wissenschaftliche Forschung gewonnen werden. Nachfolgend soll der inhaltliche und methodische Beitrag der vorliegenden Arbeit evaluiert werden.

7.2.1 Inhaltlicher Beitrag

Die vorliegende Arbeit ist eine der ersten wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Gegenstand der differenzierten Zusammenarbeit zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen im B-to-B-Geschäft. Nachfolgend soll ausgeführt werden, in welchen Aspekten die Untersuchung an die wissenschaftliche Literatur anknüpft und diese erweitert.

Der *erste inhaltliche Beitrag* dieser Arbeit besteht darin, dass der Begriff der Zusammenarbeit im Kontext von Geschäftsbeziehungen, Transaktionen und Interaktionen vertortet wurde. Zwar werden in der Literatur verschiedene Interaktionsebenen differenziert, jedoch fehlte bislang eine eindeutige Definition und Zuordnung der operativen Zusammenarbeit zwischen Anbieter- und Kundenorganisation. Im Fokus der bisherigen Beiträge standen hingegen vorwiegend Geschäftsbeziehungen oder operative Einzelinteraktionen zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden explizit Interaktionen zwischen Unternehmen betrachtet, welche im Rahmen einer Transaktion stattfanden.

Der *zweite inhaltliche Beitrag* der Untersuchung besteht darin, dass die Handlungswelt des Kunden als massgebender Ausgangspunkt für die Gestaltung der Zusammenarbeit herangezogen wurde. Dabei wurden Beiträge zum organisationalen Beschaffungsverhalten zugrunde gelegt. Dieses wird von den Kunden durch eine grosse Bandbreite an Einflussfaktoren determiniert. Allerdings fehlten in der bisherigen Forschung Erkenntnisse darüber, welche Faktoren im Zusammenhang mit dem veränderten Beschaffungsverhalten eine Rolle spielen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden neben den etablierten Einflussgrössen auch neuartige Parameter einbezogen, um unterschiedliche Beschaffungssituationen im B-to-B-Geschäft zu charakterisieren. Dazu wurden auf Grundlage der identifizierten Kontextdimensionen vier idealtypische Beschaffungssituationen identifiziert.

Der *dritte inhaltliche Beitrag* dieser Arbeit besteht darin, dass ein Rahmenkonzept für die Gestaltung von Zusammenarbeitsmodellen entwickelt wurde. Zwar haben bisherige Studien erkannt, dass es unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft gibt, jedoch wurden diese bislang weder eindeutig voneinander abgegrenzt noch inhaltlich konkretisiert. Im Rahmen dieser Arbeit wurden drei Konfigurationselemente identifiziert, welche im Rahmen einer Transaktion aufeinander abzustimmen sind: 1. Leistung, 2. Prozess, 2. Interaktion. Dabei wurden der Ansatz der Leistungssysteme nach Belz und Co-Autoren (1988, 1991, 1997a) um die Prozess- sowie die Interaktionsperspektive erweitert und vier idealtypische Zusammenarbeitsmodelle entwickelt.

Der *vierte inhaltliche Beitrag* liegt darin, dass ein ganzheitliches Rahmenkonzept zur Systematisierung der differenzierten Zusammenarbeit entwickelt wurde. Dieses integriert die Beschaffungssituation des Kunden, die situationsspezifische Gestaltung der Zusammenarbeit sowie deren Ergebnis aus Sicht des Anbieters und des Kunden. Die Systematisierung in einem Rahmenmodell ist hilfreich, um das Phänomen der differenzierten Zusammenarbeit für weiterführende Forschungsvorhaben greifbar zu machen. Zudem kann das Rahmenmodell als wertvoller Orientierungsrahmen für Wissenschaft und Praxis herangezogen werden.

7.2.2 Methodischer Beitrag

Beim Untersuchungsgegenstand der differenzierten Zusammenarbeit handelt es sich um ein Phänomen aus der unternehmerischen Praxis, das bislang kaum wissenschaftlich betrachtet wurde. Um das Thema für die Forschung zu systematisieren und einen Beitrag zur Theoriebildung zu leisten, wurde ein induktives und qualitatives Vorgehen gewählt.

Dabei wurde ein Mix aus verschiedenen qualitativen Methoden verwendet. Im Folgenden sollen die wesentlichen methodischen Beiträge dieser Arbeit dargelegt werden.

Der *erste methodische Beitrag* besteht darin, dass auf Grundlage der Erkenntnisse aus der explorativen Studie ein konzeptioneller Untersuchungsrahmen als Ausgangspunkt für die Untersuchung entwickelt wurde. Dieser integrative Bezugsrahmen diente dazu, relevante Anknüpfungspunkte aus der Literatur zu identifizieren, um den Forschungsprozess zielgerichtet zu steuern. Das Rahmenmodell wurde im Laufe der Analyse immer weiter verfeinert, indem die aus der Datenerhebung gewonnenen Erkenntnisse iterativ durch vertiefende Literaturrecherchen ergänzt und in das Rahmenmodell eingebettet wurden, bis letztlich eine theoretische Sättigung erreicht werden konnte.

Der *zweite methodische Beitrag* dieser Arbeit liegt darin, dass die im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehende differenzierte Zusammenarbeit mithilfe von Fallstudienforschung und Validierungs-Workshops durchdrungen werden konnte. Dadurch konnte das Verständnis für die Zusammenarbeit zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen geschärft werden. Ausserdem war es auf diese Weise möglich, Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge zwischen der Beschaffungssituation und der Form der Zusammenarbeit aufzuzeigen.

Der *dritte methodische Beitrag* liegt in der Entwicklung einer Typologie von Beschaffungssituationen sowie der Identifikation der für die jeweilige Beschaffungssituation relevanten Kontextdimensionen. Damit wurde eine Basis geschaffen, um das Forschungsgebiet des organisationalen Beschaffungsverhaltens in einem nächsten Schritt anhand von quantitativen Methoden zu durchdringen. Die identifizierten Kontextmerkmale können dabei als Grundlage zur Entwicklung von Messskalen für die quantitative Forschung herangezogen werden.

Als *vierter methodischer Beitrag* ist die Identifikation von Wertdimensionen zur Beurteilung der Zusammenarbeit aus Sicht des Anbieters (Value from customer) sowie des Kunden (Value to customer) zu nennen. Durch die Abgrenzung dieser beiden Wertperspektiven kann überprüft werden, ob im Rahmen der Zusammenarbeit eine ausgeglichene Win-win-Situation für den Kunden und den Anbieter erzielt werden kann. Diese deskriptiven Resultate können als Grundlage für eine quantitative Durchdringung genutzt werden.

7.3 Limitationen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf

Wie in Abschnitt 2.1.2.4 aufgezeigt, handelt es sich bei differenzierten Zusammenarbeitsmodellen um ein komplexes Phänomen aus der unternehmerischen Praxis. Dieses in einer einzigen Untersuchung umfassend und in allen Aspekten zu durchdringen, ist nicht möglich und wurde im Rahmen dieser Arbeit auch nicht angestrebt. Um die Realisierbarkeit des Forschungsvorhabens sicherzustellen und zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, mussten bei der Ausrichtung der Studie gewisse Einschränkungen vorgenommen werden. Aus diesem Grund weist die vorliegende Arbeit, wie jede wissenschaftliche Untersuchung, gewisse Limitationen auf, welche die Ergebnisse und ihre Übertragbarkeit auf andere Kontexte einschränken können. Gleichzeitig können sie als Ansatzpunkt zur Ausrichtung zukünftiger Forschungsvorhaben dienen. Nachfolgend soll auf die inhaltlichen und methodischen Limitationen eingegangen werden.

- *Anbieterperspektive:* Das dyadische Konzept der operativen Zusammenarbeit wurde vorwiegend aus der Anbieterperspektive betrachtet. Zwar wurde die Kundensicht punktuell an mehreren Stellen des Forschungsprozesses einbezogen (vgl. Abschnitt 0), um die anbieterseitig gewonnen Erkenntnisse im Grundsatz abzustützen, jedoch erfolgte die Untersuchung der Einzeltransaktionen im Rahmen der Fallstudien lediglich aus Sicht der Anbieter. Diese Eingrenzung wurde vor dem Hintergrund vorgenommen, dass die Konfiguration der Zusammenarbeitsmodelle in der Unternehmenspraxis primär durch den Anbieter erfolgt. Da es sich bei den betrachteten Einzeltransaktionen um reale Fälle der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunden handelt, wurde angenommen, dass die Kundenperspektive implizit enthalten ist. Auch wäre der vertiefte Einbezug der Kundensicht in der Datenerhebung aus Gründen der Forschungseffizienz im Rahmen der ohnehin schon umfassenden Untersuchung nicht realisierbar gewesen. Weiterführende Forschungsarbeiten könnten mit einem dyadischen Forschungsdesign überprüfen, ob die Konfiguration einzelner Zusammenarbeitsmodelle den tatsächlichen Anforderungen der Kunden entspricht oder grundlegende Abweichungen in den Sichtweisen festgestellt werden können.
- *Generalisierbarkeit vs. Spezifität:* Die betrachteten Fallunternehmen decken nur einen Teilbereich des B-to-B-Geschäfts ab. Die Einbeziehung der gesamten Bandbreite wäre vor allem aufgrund des qualitativen Forschungsansatzes nicht realistisch gewesen. Um der Heterogenität des B-to-B-Geschäfts Rechnung zu tragen, wurden Fallunternehmen ausgewählt, welche sich hinsichtlich Leistungsportfolio, Kundentamm oder Marktaufstellung durch einen hohen Komplexitätsgrad auszeichnen.

Auf diese Weise sollte eine möglichst grosse Bandbreite an Transaktionen abgedeckt werden, um die typischen Beschaffungssituationen und Formen der Zusammenarbeit zu identifizieren und die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf vielfältige Kontexte anzustreben. Ausserdem wurden die aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse in Workshops mit Vertretern aus verschiedenen Branchen verifiziert und inhaltlich präzisiert. Es wäre interessant, ein breiteres Sample an B-to-B-Unternehmen zu untersuchen, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu verbessern. Alternativ könnten sich zukünftige Forschungsvorhaben auf einzelne Branchen fokussieren. Auf diese Weise könnten die Beschaffungssituationen und Zusammenarbeitsmodelle hinsichtlich bestimmter Branchenspezifika geschärft werden, welche in dieser Untersuchung nicht im Detail vertieft wurden.

- *Restriktionen des generischen Rahmenmodells:* Beim entwickelten Rahmenmodell (vgl. Abbildung 32) handelt es sich um ein umfassendes Strukturmodell, das die typischen Stärken und Schwächen eines generischen Modells aufweist (Backhaus, 1997; Webster & Wind, 1972). So kann es zwar einen Überblick über die grundsätzlichen Bestandteile und Zusammenhänge differenzierter Zusammenarbeit im B-to-B-Geschäft geben, aber die Spezifika konkreter Beschaffungs- und Transaktions-situation nur begrenzt abbilden (Webster & Wind, 1972). Insgesamt stellt das entwickelte Rahmenkonzept einen wertvollen Orientierungsrahmen für zukünftige Forschungsvorhaben dar, um spezifische Aspekte der differenzierten Zusammenarbeit einzugrenzen, zu vertiefen und anschliessend in den Gesamtkontext der Beschaffungssituation einzubetten.
- *Qualitative Herangehensweise und Fallstudienforschung:* Aufgrund des explorativen und induktiven Forschungsansatzes unterliegt die Arbeit den Limitationen der qualitativen Forschung. Neben zuvor ausgeführten Einschränkungen in Bezug auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse wird vor allem die Fallstudienforschung wegen der niedrigen Validität und Reliabilität kritisiert (Woodside, 2018). Im Rahmen der Untersuchung wurden verschiedene Massnahmen ergriffen, um den Anforderungen der wissenschaftlichen Rigorosität gerecht zu werden. Um zu robusten Ergebnissen zu gelangen, wurde eine Mehrfallstudie (Multiple Case Study) mit der von Quintão et al. (2020) sowie Yin (2018) empfohlenen Mindestzahl von vier Fallunternehmen durchgeführt. Ausserdem wurden mit Interviews, Workshops und Fokusgruppen verschiedene Methoden zur Datensammlung in einem Methoden-Mix kombiniert (Eisenhardt, 1989). Die Analyse wurde an einem konzeptionellen Orientierungsrahmen ausgerichtet, welcher im Laufe der Untersuchung iterativ verfeinert wurde, um die Validität der Ergebnisse zu stärken (Schögel & Tomczak, 2009).

Zur Sicherstellung der externen Validität wurden die Fallunternehmen anhand von objektiven Kriterien ausgewählt und der Unternehmenskontext je Fallunternehmen beschrieben (Eisenhardt, 1989). Durch einen einheitlichen Prozess zur Datenerhebung und -auswertung sowie der Dokumentation des Vorgehens wurde die Forderung nach Reliabilität adressiert (Quintão et al., 2020). Weiterführende Forschungsvorhaben könnten die qualitativ gewonnenen konzeptionellen Ergebnisse in einem nächsten Schritt quantitativ validieren. Dabei wären die folgenden drei Themenschwerpunkte von Interesse:

- Quantitative Validierung der identifizierten Beschaffungssituationen
 - Überprüfung der Bedeutung einzelner Konfigurationselemente je Zusammenarbeitsmodell aus Kundensicht
 - Überprüfung der Win-win-Situation je Zusammenarbeitsmodell durch Quantifizierung des Value from Customer und des Value to Customer
- *Betrachtung Einzeltransaktion:* Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden einzelne Transaktionen zwischen Anbieter und Kunden analysiert. In der Realität stellen solche singulären Transaktionen im B-to-B-Geschäft jedoch eher die Ausnahme dar. Oftmals können Transaktionen zwischen den gleichen Parteien sequenziell oder sogar simultan auftreten und sich zeitlich überschneiden. In diesem Zusammenhang könnte es interessant sein, typische Beschaffungsmuster (d. h. häufige Kombinationen von Beschaffungssituationen) von B-to-B-Kunden zu identifizieren. Auf dieser Basis könnten Empfehlungen für die optimale Kombination von Zusammenarbeitsmodellen für bestimmte Unternehmenskontexte abgeleitet werden. Ausserdem könnte auf dieser Grundlage untersucht werden, wie die auftragsbezogene, operative Zusammenarbeit optimal durch übergeordnete Massnahmen zur strategischen Zusammenarbeit ergänzt werden könnte. Wertvolle Anknüpfungspunkte bieten der umfassende Literaturbestand zum Relationship Marketing sowie zu den Geschäftsbeziehungen im B-to-B-Geschäft (vgl. Abschnitt 1.2.2).
 - *Fokus auf deutschsprachigen Raum:* In die vorliegende Untersuchung wurden ausschliesslich Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum einbezogen. Der Einfluss kultureller Faktoren auf die Gestaltung der Zusammenarbeit wurde nicht explizit betrachtet, auch wenn die analysierten Anbieter mehrheitlich international aktiv sind. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung ist davon auszugehen, dass die Bedeutung internationaler Zusammenarbeit weiter zunehmen wird. Um die Zusammenarbeitsmodelle besser auf die landesspezifischen Anforderungen

internationaler Kunden auszurichten, könnten mithilfe von Studien, die landesspezifischen Unterschiede analysieren, zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden.

Abschliessend lässt sich sagen, dass mit der vorliegenden Arbeit ein erster Grundstein gelegt wurde, um die Thematik der differenzierten Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden im B-to-B-Geschäft in einem ganzheitlichen Rahmenmodell zu systematisieren. Auch sind die gewonnenen Erkenntnisse für die Anwendung in der unternehmerischen Praxis hilfreich. So können Anbieterorganisationen die idealtypischen Beschaffungssituationen verwenden, um das situative Verhalten ihrer Kunden zu analysieren und die damit verbundenen Anforderungen besser zu verstehen. Die entwickelten Zusammenarbeitsmodelle bieten einen wertvollen Ansatz, um die verschiedenen Ebenen der operativen Zusammenarbeit zu systematisieren und situationsspezifisch auszurichten. Mithilfe der aufgezeigten Implementierungspfade können Anbieter gezielt die Stellhebel ableiten, welche je nach Ausgangssituation zur Umsetzung der Zusammenarbeitsmodelle erforderlich sind. Eine weiterführende wissenschaftliche Durchdringung und empirische Validierung des Phänomens der differenzierten Zusammenarbeit ist sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis vielversprechend, um weitere Potenziale des Ansatzes zu identifizieren und auszuschöpfen.

Literatur

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71.
- Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36–50.
- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 9(4), 60–68.
- Adamson, B., & Toman, N. (2020). 5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling. *Adamson, Brent Toman, Nick*. Gartner Inc.
- Aghamoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Auflage, S. 415–436). Wiesbaden.
- Aichner, T., & Gruber, B. (2017). Managing customer touchpoints and customer satisfaction in B2B mass customization: A case study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 131–140.
- Albach, H. (1989). *Organisation. Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendung* (H. Albach, Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Homewood: Irwin Publishing.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations And Environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79–105.
- Alt, R., & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie. Grundlagen der Fintech-Evolution*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Anderson, J. C., Kumar, N., & Narus, J. A. (2007). *Value merchants: Demonstrating and documenting superior customer value in business markets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anderson, James C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42.
- Anderson, James C., & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76, 5–15.

- Andon, P., Baxter, J., & Bradley, G. (2003). Calculating Customer Lifetime Value (CLV): Theory and Practice. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (2. Auflage, S. 299–315). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Anwer, E., Deshpande, S., Derry, R., & Basil, D. Z. (2020). The value of values in business purchase decisions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(8), 1323–1334.
- Backhaus, Klaus. (1997). *Industriegütermarketing* (5. Auflage). München: Verlag Vahlen.
- Backhaus, Klaus, Belz, C., & Lilien, G. L. (2013). Trends im Industriegütermarketing. Fortschritte, Entwicklungen und zukünftiger Forschungsbedarf. *Marketing Review St. Gallen*, (4), 10–25.
- Backhaus, Klaus, & Büschken, J. (1997). What do we know about Business-to-Business Interactions? A Synopsis of Empirical Research on Buyer-Seller Interactions. *12th IMP Conference*, 37–79. University of Karlsruhe.
- Backhaus, Klaus, Günter, B., Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., & Raffée, H. (1997). *Marktleistung und Wettbewerb* (K. Backhaus, B. Günter, M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, & H. Raffée, Hrsg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Backhaus, Klaus, & Muehlfeld, K. (2015). Geschäftstypen im Industriegütermarketing. In Klaus Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage, S. 93–117). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Backhaus, Klaus, & Voeth, M. (2004). *Handbuch Industriegütermarketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Backhaus, Klaus, & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Auflag). München: Verlag Franz Vahlen München.
- Backhaus, Klaus, & Voeth, M. (2015a). Besonderheiten im Industriegütermarketing. In Klaus Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage, S. 17–29). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Backhaus, Klaus, & Voeth, M. (2015b). *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Balderjahn, I., & Schnurrenberger, B. (2005). Virtuelle Integration im Innovationsprozess. In J. Amelingmeyer & G. Specht (Hrsg.), *Technologiemanagement & Marketing: Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*. Wiley-VCH.
- Bandte, H. (2007). *Komplexität in Organisationen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Baptista, C. (2013). Interaction processes in long-term relationships in the metal mining industry: Longitudinal case studies of capital equipment buying. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 969–982.
- Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. (2012). Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 65(2), 266–276.

- Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2010). The concept of modularity: Diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 355–375.
- Becker, F. (2015, Oktober 26). Hybride Kunden als Chance: Offensive statt Resignation. Abgerufen 24. Oktober 2016, von Absatzwirtschaft.de website: <https://www.absatzwirtschaft.de/hybride-kunden-als-chance-offensive-statt-resignation-66471/>
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(17–41).
- Belz, C. (1988). Leistungssysteme zur Profilierung auswechselbarer Produkte im Wettbewerb. *Der Markt*, Bd. 1988, S. 60–68.
- Belz, C. (1991). Heinz Weinhold, Engagement für ein realitätsorientiertes Marketing. *Thesis*, 8(6), 8–10.
- Belz, C. (1999). Leistungssysteme und Marketingkoalitionen. *Thesis*, (3), 2–8.
- Belz, C. (2000). Management von persönlichen Geschäftsbeziehungen. In P. Knecht & S. Mecheels (Hrsg.), *Erfolgreiches Beziehungsmarketing in der textilen Kette* (S. 245–261). Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Belz, C. (2005). Komplexitätsmanagement durch professionelle Markenführung. *Thesis*, S. 2–8.
- Belz, C. (2008). Verkaufsführung - die unterschätzte Aufgabe. *Marketing Review St. Gallen*, (3), 12–18.
- Belz, C. (2015a). Kundenprozesse gemeinsam gestalten. *Sales Management Review*, (4), 30–39.
- Belz, C. (2015b). Mehrwertanbieter im Massengeschäft. *Marketing Review St. Gallen*, 32(5), 12–24.
- Belz, C. (2015c). Raus aus der engen Schublade beim Kunden! *Sales Management Review*, 24(5), 44–47.
- Belz, C. (2016a). Customer Journey - Qualifikation für Kundenprozesse. *Marketing Review St. Gallen*, (3), 60–67.
- Belz, C. (2016b). Neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden in der Industrie: Wann lohnt sich eine intensive Zusammenarbeit mit Kunden? In C. P. Hoffmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebernickel (Hrsg.), *Business Innovation: Das St. Galler Modell* (S. 105–121). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Belz, C. (2017). *Momente der Wahrheit im Verkauf*. St. Gallen.
- Belz, C., & Bieger, T. (2006). *Customer-Value* (2. Auflage). Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- Belz, C., Bircher, B., Büsser, M., Hillen, H., Schlegel, H. J., & Willée, C. (1991). *Erfolgreiche Leistungssysteme - Anleitungen und Beispiele*. Stuttgart: Schäffer.
- Belz, C., Brademann, E., Fuchs, H. J., Gessner, W., Hidber, F., Kleiner, J.-C., ... Schleifer, P. (1994). *Management von Geschäftsbeziehungen* (C. Belz, Hrsg.). St. Gallen: Thesis.
- Belz, C., Dannenberg, H., & Pahl, M. (2018). *Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business-Marketing gestalten*. St.Gallen: Thesis.

- Belz, C., Dannenberg, H., Redemann, M., & Weibel, M. (2016). *Value Selling* (C. Belz, H. Dannenberg, M. Redemann, & M. Weibel, Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2021). *Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept* (4. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen München.
- Belz, C., Redemann, M., Dannenberg, H., & Weibel, M. (2016). Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit. In *Value Selling – Kundennutzen sichtbar machen – Interaktion gestalten – Wertschöpfung optimieren* (S. 224). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Belz, C., & Schmitz, C. (2007). Vertriebsführung und -komplexität. *Marke41*, 40(12), 8–13.
- Belz, C., Schmitz, C., Steinbacher, E. K., & Zupancic, D. (2011). Ready to pitch? Eine kritische Betrachtung der Ausschreibungspraxis. *Marketing Review St. Gallen*, 28(4), 26–33.
- Belz, C., Schögel, M., Arndt, O., & Walter, V. (2009). Interaktives Marketing. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt, & V. Walter (Hrsg.), *Marketing Review St. Gallen* (Bd. 26). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Schögel, M., & Tomczack, T. (2007). *Innovation Driven Marketing: vom Trend zur innovativen Marketinglösung* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Schuh, G., Groos, S. A., & Reinecke, S. (1997a). Erfolgreiche Leistungssysteme in der Industrie. In C. Belz, G. Schuh, S. A. Groos, & S. Reinecke (Hrsg.), *Industrie als Dienstleister* (S. 14–107). St. Gallen: Thexis.
- Belz, C., Schuh, G., Groos, S. A., & Reinecke, S. (1997b). *Industrie als Dienstleister*. St. Gallen: Thexis.
- Blut, M., Evanschitzky, H., Backhaus, C., Rudd, J., & Marck, M. (2016). Securing business-to-business relationships: The impact of switching costs. *Industrial Marketing Management*, 52, 82–90.
- Bongaerts, R., & Krämer, A. (2014). Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 31(4), 12–21.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199–208.
- Böttcher, M., & Klingner, S. (2011). Providing a method for composing modular B2B services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(5), 320–331.
- Bruhn, M. (2015). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (4. Auflage). München: Vahlen.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2008). *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38–56.
- Buob, M. (2010). *Verkaufskomplexität im Aussendienst. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Möglichkeiten im Umgang*. Gabler, Wiesbaden.

- Burmann, C., Eilers, D., & Hemmann, F. (2010). Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet. *Lim-Arbeitspapiere*, (46).
- Büschken, J. (1994). *Multipersonale Kaufentscheidungen. Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center*. Springer, Wiesbaden.
- Campbell, N. (1985). An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, 13(1), 35–48.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29–43.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. J. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Cardozo, R. N. (1980). Situational Segmentation of Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 264–276.
- Chang, J. (2017). The effects of buyer-supplier's collaboration on knowledge and product innovation. *Industrial Marketing Management*, 65(March), 129–143.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (1978). Assessing Response to Industrial Marketing Strategy: An operational structure for use in making decisions on product design and communication programs. *Journal of Marketing*, 42(2), 20–31.
- Claycomb, C., & Frankwick, G. L. (2010). Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252–263.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386–405.
- Dabholkar, P. A., Johnston, W. J., & Cathey, A. S. (1994). The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 130–145.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 68(1), 81–94.
- Diller, H. (2001). *Vahlens grosses Marketinglexikon* (2. Auflage). München: Verlag C.H. Beck, Verlag Vahlen.
- Diller, H. (2007). Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*. (2. Auflage, S. 97–120). Wiesbaden: Gabler.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Driedonks, B., & Paulowsky, R. (2020). Two ingredients for successful B2B sales: Agility and stability. In *McKinsey & Company*.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 2015(November), 1–19.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- Ehrnrooth, H., & Gronroos, C. (2013). The hybrid consumer: Exploring hybrid consumption behaviour. *Management Decision*, 51(9), 1793–1820.
- Eichhorn, P. (2000). Wirtschaften zur Bedürfnisbefriedigung. In *Das Prinzip Wirtschaftlichkeit* (S. 45–70). Gabler Verlag.
- Eichhorn, P., & Merk, J. (2016). *Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit: Basiswissen der Betriebswirtschaftslehre* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (2019). Thoughts about research, inspirations for research and future research. In B. Boyd, T. R. Crook, J. K. Lê, & A. D. Smith (Hrsg.), *Standing on the shoulders of giants: Traditions and innovations in research methodology* (S. 15–26). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Engelhardt, W. H., Backhaus, K., & Günter, B. (1977). Investitionsgüter-Marketing - Eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 47(1977), 153–166.
- Engelhardt, W. H., & Günter, B. (1981). *Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Engelhardt, W. H., & Reckenfelderbäumer, M. (2007). Industrielles Service-Management. In *Markt- und Produktmanagement*.
- Engelhardt, W. J., & Freiling, J. (1993). Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung. In K. Backhaus & H. Diller (Hrsg.), *Dokumentation des 1. Workshops der Arbeitsgruppe «Beziehungsmanagement» der Wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre* (S. 53–68). Münster und Nürnberg.
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschlager, D. M., Richelsen, V., Blut, M., & Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 625–638.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How Do Young Firms Manage Product Portfolio Complexity? The Role of Absorptive Capacity and Ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33, 1516–1539.
- Fischer, M. (1994). Die Theorie der Transaktionskosten. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23, 582–584.

- Flaherty, K. (2016, Dezember 4). How Channels, Devices, and Touchpoints Impact the Customer Journey. Abgerufen 3. Mai 2020, von Nielsen Norman Group website: <https://www.nngroup.com/articles/channels-devices-touchpoints/>
- Flick, U. (2011). Triangulation. In G. Oelerich & H.-U. Otto (Hrsg.), *Empirische Forschung und Soziale Arbeit* (S. 323–328). Wiesbaden: VS.
- Fliess, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392–404.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008). Analysing Business Interaction. *Proceedings of the 24th Annual Conference of the Industrial Marketing & Purchasing Group*, 1–37. Uppsala. Abgerufen von <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6211.pdf>
- Forrester Research. (2020). *Winning The New B2B Buyer*.
- Forrester Research. (2021a). *Planning Assumptions 2022: B2B Sales*.
- Forrester Research. (2021b). *Predictions 2022*.
- Forrester Research. (2022). *How To Build Your Customer Obsession Strategy Planning Assumptions 2022* :
- Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2015). *Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Freiling, J. (2003). Pro und Kontra für die Einführung innovativer Betreibermodelle. *Industrie Management*, 19(4), 32–35.
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2019). What does it take to make the most of supplier relationships? *Industrial Marketing Management*, 83, 185–193.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley.
- Gartner. (2020). *Gartner Future of Sales 2025 report*.
- Gartner. (2021, Dezember 3). Die neue B2B Buying Journey und ihre Auswirkungen auf den Vertrieb. Abgerufen 15. Dezember 2021, von <https://www.gartner.de/de/sales/insights/die-neue-b2b-buying-journey>
- Geiger, I., Dost, F., Schönhoff, A., & Kleinaltenkamp, M. (2015). Which types of multi-stage marketing increase direct customers' willingness-to-pay? Evidence from a scenario-based experiment in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*, 47, 175–189.
- Gemünden, H. G. (1981). *Innovationsmarketing: Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter*. Tübingen.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gonçalves, S. M., da Silva, R. V., & Teixeira, N. (2019). Individual actors and embeddedness in business-to-business interactions. *Industrial Marketing Management*, 76, 181–191.

- Gonzalez, G. R., & Claro, D. P. (2019). How intrafirm intermediary salespeople connect sales to marketing and product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 795–814.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S. G., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., ... Sridhar, S. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193–208.
- Grønhaug, K. (1976). Exploring Environmental Influences in Organizational Buying. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 225–229.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247.
- Grönroos, Christian, & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Guercini, S., La Rocca, A., Runfola, A., & Snehota, I. (2014). Interaction behaviors in business relationships and heuristics: Issues for management and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 929–937.
- Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: Reflections and search for solutions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(7), 619–625.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181–198.
- Günter, B., & Helm, S. (2006). *Kundenwert: Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzung* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: Wiley.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.
- Heierli, R., Forchheim, P., Hannich, F., Rüeger, B., Crowden, C. B., Fuchs, R., ... Caleta, M. (2019). *Komplexität und Dynamik im Marketing: Swiss Marketing Leadership Studie 2019*. Winterthur.
- Helm, S. (2006). Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (3. Auflage, S. 103–124). Wiesbaden: Gabler.
- Helm, S., & Salminen, R. T. (2010). Basking in reflected glory: Using customer reference relationships to build reputation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 39, 737–743.
- Hildebrandt, L. (2008). Hypothesenbildung und empirische Überprüfung. In *Handbuch Marktforschung* (3. Auflage, S. 81–105). Wiesbaden.

- Hinterhuber, A. (2017). Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, 76, 163–178.
- Hohenberg, S., & Homburg, C. (2016). Motivating sales reps for innovation selling in different cultures. *Journal of Marketing*, 80(2), 101–120.
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279–287.
- Homburg, C. (1998). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption. Erfolgsauswirkungen. Determinanten*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Homburg, C. (2007). Betriebswirtschaftslehre als Empirische Wissenschaft — Bestandsaufnahme und Empfehlungen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59, 27–60.
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., & Fassnacht, M. (1998). Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 405–428). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5–24.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50(11), 979–1009.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Kuehnl, C. (2010). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 159–168.
- Homse, E. (1981). *An interaction approach to marketing and purchasing strategy*. University of Manchester.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703–714.
- Ivens, B., & Leischnig, A. (2015). Interaktionen in Geschäftsbeziehungen. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (S. 55–68). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Ivens, B., & Leischnig, A. (2016). Geschäftsbeziehungen in Business-to-Business-Märkten. In S. Eckert & G. Trautnitz (Hrsg.), *Internationales Management und die Grundlagen des globalisierten Kapitalismus* (S. 179–198). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jacob, F., & Kleinaltenkamp, M. (2015). Leistungsindividualisierung und -standardisierung. In Klaus Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage, S. 277–295). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jaeger, U., & Reinecke, S. (2009). Das Expertengespräch als zentrale Form einer qualitativen Befragung. In C. Baumgarth, M. Eisend, & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung* (S. 29–76). Wiesbaden: Gabler.
- Jansz, S. (2016). *Corporate Collaboration 2.0 Maturity Model*. Universität St. Gallen.
- Jensen, O. (2004). *Key-Account-Management* (2. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Springer Fachmedien.
- Johnston, W. J., & Bonoma, T. V. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143–156.
- Johnston, Wesley J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1–15.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), 361–384.
- Keränen, J. (2014). *Customer Value: Assessment in Business Markets* (Lappeenranta University of Technology). Lappeenranta University of Technology.
- Keränen, J., Salonen, A., & Terho, H. (2020). Opportunities for value-based selling in an economic crisis: Managerial insights from a firm boundary theory. *Industrial Marketing Management*, 88(July), 389–195.
- Kern, E. (1990). *Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing*. Berlin: Duncker & Humboldt GmbH.
- Khanra, S., Dhir, A., Parida, V., & Kohtamäki, M. (2021). Servitization research: A review and bibliometric analysis of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 131, 151–166.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2019). Der situative Ansatz. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (8. Auflage, S. 168–195). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (3. Auflage). Berlin: De Gruyter.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2010). Theoretische Grundlagen. In A. Kieser & P. Walgenbach (Hrsg.), *Organisation* (6. Auflage, S. 29–64). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Klarmann, M., & Hildebrand, A. (2015). Innovationsmanagement in B-to-B-Märkten. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage, S. 297–312). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kleinaltenkamp, M., & Jacob, F. (2002). German approaches to business-to-business marketing theory: Origins and structure. *Journal of Business Research*, 55(2), 149–155.
- Kleinaltenkamp, M., & Kühne, B. (2003). Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen des Business-to-Business-Bereichs. In M. Rese, A. Söllner, & P. B. Utzig (Hrsg.), *Relationship Marketing* (1. Auflage, S. 11–44). Berlin: Springer.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., & Geiger, I. (2015). *Business Relationship Management and Marketing. Mastering Business Markets*. Berlin: Springer.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., & Söllner, A. (2011). Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen – Erklärung und Gestaltung. In Michael Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klump, T. (2000). *Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb*. Universität St. Gallen, Schesslitz.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kovac, M., Chong, M., Umbeck, T., & Ledingham, D. (2015). Bought Not Sold: Marketing and Selling to Digitally Empowered Business Customers. Abgerufen 16. Dezember 2021, von <https://www.bain.com/insights/bought-not-sold-marketing-and-selling-to-digitally-empowered-business-customers/>
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Auflage). München: Vahlen.
- Kuehnl, C., Jozić, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568.
- Kumar, A., & Grisaffe, D. B. (2004). Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer Value, and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(4), 43–74.
- Kumar, B., Sharma, A., Vatawala, S., & Kumar, P. (2020). Digital mediation in business-to-business marketing: A bibliometric analysis. *Industrial Marketing Management*, 85, 126–140.
- Kumar, V. (2018). A theory of customer valuation: Concepts, metrics, strategy, and implementation. *Journal of Marketing*, 82(1), 1–19.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138–160.
- Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Kuss, A. (2013). *Marketing-Theorie: Eine Einführung* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kutschker, M., & Kirsch, W. (1978). *Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen: Eine empirische Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsentscheidungen von Investitionsgütern*. München.

- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Lässig, R., Hentschel, S., Leutiger, P., Tornier, S., Fey, A., & Hirt, F. (2015). *Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs: Warum Industriegüterunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen*.
- Lechner, C., & Müller-Stewens, G. (1999). *Strategische Prozessforschung: Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen* (Nr. 33). St. Gallen.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lewin, J. E., & Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381–1390.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32–56). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lilien, G. L., Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., ... Wang, Q. (2010). Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters*, 21, 287–299.
- Lilien, G. L., Rangaswamy, A., & De Bruyn, A. (2007). *Principles of marketing engineering*. Vancouver BC: Trafford Press.
- Lim, W. M. (2017). Online group buying: Some insights from the business-to-business perspective. *Industrial Marketing Management*, 65(March), 182–193.
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285–293.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294–309.
- Luo, A., & Kumar, V. (2013). Recovering hidden buyer-seller relationship states to measure the return on marketing investment in business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 50(1), 143–160.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Makkonen, H., Olkkonen, R., & Halinen, A. (2012). Organizational buying as muddling through: A practice-theory approach. *Journal of Business Research*, 65(6), 773–780.

- Mangus, S. M., Jones, E., Folse, J. A. G., & Sridhar, S. (2020). The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1138–1155.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39–56.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer.
- Medlin, C. J. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 185–193.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte–Instrumente–Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Metcalf, L. E., & Frear, C. R. (1993). The role of perceived product importance in organizational buyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(3), 63–85.
- Metcalf, Lynn E., Frear, C. R., & Krishnan, R. (1992). Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27–46.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. (4. Auflage). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mockler, R. J. (1971). Situational theory of management. *Harvard Business Review*, 49(3), 146–155.
- Möller, K. E., & Wilson, D. T. (1988). *Interaction perspective in business marketing: An exploratory contingency framework* (Nr. Report 11–1988).
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(Januar), 81–101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Müller-Hagedorn, L. (1983). Marketing ohne verhaltenswissenschaftliche Fundierung? *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 5(August), 205–211.
- Müllner, M. (2002). *Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten*. St. Gallen: Thexis.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 83(9), 1–10.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78, 311–329.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2016). Driving shareholder value with customer asset management: Moving beyond customer lifetime value. *Industrial Marketing Management*, 52, 140–150.

- Nolte, P. J. (2016). *Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium: Signale für die Einhaltung von Anbieterversprechen im Business-to-Business-Bereich* (Springer Fachmedien). Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Nyadzayo, M. W., Casidy, R., & Thaichon, P. (2020). B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, 85, 197–208.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125–135.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(1999), 33–44.
- Osmonbekov, T., Adamson, B., & Dixon, M. (2019). Challenger sale: A dynamic method for customer engagement and value creation in business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(2), 285–290.
- Osmonbekov, T., & Johnston, W. J. (2018). Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement: Impact on organizational buying behavior. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(6), 781–791.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Paiola, M., Saccani, N., Perona, M., & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31(4), 390–409.
- Palmer, R. (2007). The transaction-relational continuum: Conceptually elegant but empirically denied. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(7), 439–451.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1996). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4–17.
- Pawlowski, M., & Pastuszak, Z. (2016). B2B Customer Buying Behavior. *International Journal of Synergy and Research*, 5, 19–35.
- Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213–227.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 467–489.
- Penttinen, E., & Palmer, J. (2007). Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 552–564.
- Picot, A., & Dietl, H. (1990). Transaktionskostentheorie. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19(4), 178–184.
- Picot, Arnold. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft*, 42(2), 267–284.
- Plinke, W. (1989). Die Geschäftsbeziehung als Investition. In G. Specht, G. Silberer, & W. H. Engelhardt (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen* (S. 305–325). Stuttgart.

- Plinke, W. (1997). Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In W. Plinke & M. Kleinaltenkamp (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (S. 1–62). Berlin.
- Plinke, W. (2000). Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Preisendörfer, P. (2008). *Organisationssoziologie - Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (2. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prigge, J.-K. K., Homburg, C., & Fürst, A. (2018). Addressing a product management's orphan: How to externally implement product eliminations in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*, 68(February 2017), 56–73.
- Quintão, C., Andrade, P., & Almeida, F. (2020). How to Improve the Validity and Reliability of a Case Study Approach? *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 9(2), 273–284.
- Raffée, H. (1984). Marktorientierung der Betriebswirtschaftslehre zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Die Unternehmung*, 38(1), 3–18.
- Raffée, H. (1989). Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In M. Bitz (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (S. 1–46). München: Vahlen.
- Raffée, H. (1991). Marketing und Umwelt. In *Umwelt und Ökonomie* (S. 410–434). Gabler Verlag.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27–45.
- Reibstein, D. J., Day, G., & Wind, Y. (2009). Guest Editorial: Is Marketing Academia Losing Its Way? *Journal of Marketing*, 73(4), 1–3.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79.
- Reinecke, S., & Keller, J. (2006). Strategisches Kundenwertcontrolling, Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen. In Sven Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketing Controlling* (S. 253–282). Gabler Thexis.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Rolfes, L. (2007). *Die Rolle des Verwenders im Buying-Center, Das Beispiel der Beschaffung und Vermarktung biotechnologischer Verbrauchsprodukte*. Springer Verlag.
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell - Management in einer komplexen Welt*. Bern: Haupt Verlag.

- Rutschmann, M. (2018). *Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rutschmann, M., & Belz, C. (2014). *Reales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3. Auflage). Sage.
- Salo, J., Tan, T. M., & Makkonen, H. (2021). Digitalization of the buyer–seller relationship in the steel industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(7), 1229–1245.
- Salonen, A., Rajala, R., & Virtanen, A. (2018). Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, 68(September), 13–24.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17, 63–76.
- Schanz, G. (1975). Zwei Arten des Empirismus. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 27, 307–331.
- Scherer, A. G., & Beyer, R. (1998). Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management - Rekonstruktion und Kritik. *Die Betriebswirtschaft*, 58(3), 332–347.
- Schmitz, C. (2005). *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter - Handlungsimplikationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen*. St. Gallen: Universität St.Gallen.
- Schmitz, C., Friess, M., Alavi, S., & Habel, J. (2020). Understanding the Impact of Relationship Disruptions. *Journal of Marketing*, 84(1), 66–87.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies*, 54(2), 182–208.
- Schögel, M., & Tomczak, T. (2009). Fallstudie. In C. Baumgarth, M. Eisend, & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken* (S. 79–105). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schuh, G., Gudergan, G., & Grefrath, C. (2016). Geschäftsmodelle für industrielle Dienstleistungen. In G. Schuh, G. Gudergan, & A. Kampker (Hrsg.), *Management industrieller Dienstleistungen* (2. Auflage, S. 65–104). Berlin Heidelberg: Springer Vieweg.
- Schüppenhauer, A. (1998). *Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Selent, A. (2019). *Digitalisierung von Kundeninteraktionen. «Digital Interaction Hubs» im Vertrieb von Industriesoftware*. Universität St. Gallen.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review*, 62(3), 104–110.
- Shapiro, B. P., Rangan, V. K., & Sviokla, J. J. (2004). Staple yourself to an order. *Harvard Business Review*, 82(7–8), 1–23.
- Sheth, J. N. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56.

- Shrivastava, P. (1987). Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 8(1), 77–92.
- Smith, A. C. T. (2005). Complexity theory for organisational futures studies. *Foresight*, 7(3), 22–30.
- Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10–19.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(1999), 168–179.
- Staehle, W. H. (1976). Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In H. Ulrich (Hrsg.), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre*, (S. 33–50). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Staehle, W. H. (1977). Empirische Analyse von Handlungssituationen. In R. Köhler (Hrsg.), *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 103–116). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Steinbacher, E. K. (2015). *Erfolgreiches Ausschreibungsmanagement durch Anbieter in Business-to-Business Märkten - Implikationen aus drei empirischen Studien*. Universität St. Gallen.
- Steiner, F., & Hergenröther, I. (2014). Modular product architectures as an enabler of the simultaneous application of a mass customisation strategy and efficient ramp-up management. *Int. J. Product Development*, 19(4), 231–253.
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300.
- Stüttgen, M. (2003). *Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen. Ein transdisziplinärer Bezugsrahmen* (2. Auflage). Bern, Stuttgart & Wien: Haupt.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'-Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Thomas, J. S., Reinartz, W., & Kumar, V. (2004). Getting the Most out of All Your Customers. *Harvard Business Review*, (July-August), 116.
- Thomé, A. M. T., Sousa, R. S., & Do Carmo, L. F. R. R. S. (2014). Complexity as contingency in sales and operations planning. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 678–695.
- Thompson, J. D. (1967). *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, S., & Valentinov, V. (2017). The neglect of society in the theory of the firm: A systems-theory perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 41(4), 1061–1085.
- Tietzel, M. (1981). Die Rationalitätsannahme in den Wirtschaftswissenschaften oder der homo oeconomicus und seine Verwandten. *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, 32, 115–138.

- Tomczack, T. (1992). Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14(2), 77–87.
- Tomczak, T. (1992). Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14(2), 77–87.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 27–36.
- Töytäri, P., Alejandro, T. B., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(7), 493–502.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadway, S. G. (2007). Processes Rethinking Customer Solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Turnbull, P. W., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44–62.
- Turnbull, P. W., & Valla, J. P. (1986). Strategic planning in industrial marketing: An interaction approach. *European Journal of Marketing*, 20(7), 5–20.
- Ulrich, H. (1982). Anwendungsorientierte Wissenschaft. *Die Unternehmung*, 36(1), 1–10.
- Vandenbosch, M., & Dawar, N. (2002). Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions. *MIT Sloan management review*, 43(4), 1–25.
- Varadarajan, P. R. (2003). Musings on relevance and rigor of scholarly research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 368–376.
- Vermeulen, F. (2005). On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research. *Academy of Management Journal*, 48(6), 978–982.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561–576.
- Vogt, D. (2012). Kundenorientiertes Lösungsdenken in B2B-Märkten. *Marketing Review St. Gallen*, 29(2), 14–19.
- Wang, Y., Zhang, H., & Song, M. (2020). Pure or ambidextrous strategy? A study of responsive and proactive market orientations in industrial firms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(6), 1001–1010.
- Webster, F. E. (1965). Modeling the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, 2(4), 370–376.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.
- Weibel, M. (2014). *Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen*. St. Gallen: Springer Gabler.
- Weibel, M., Belz, C., Lindenau, A., & Schröder, J. (2018). *Key Account Management auf dem Prüfstand*. St. Gallen.

- Weibel, M., & Lindenau, A. (2017). Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und Vertrieb erfolgreich realisieren. *Marketing Review St. Gallen*, 34(4), 84–93.
- Weinhold-Stünzi, H. (1994). *Marketing in zwanzig Lektionen* (27. Auflage). Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85.
- Williamson, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *The American Economic Review*, 61, 112–123.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.
- Wilson, E. J. (1996). Theory transitions in organizational buying behavior research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(6), 7–19.
- Wind, Y., & Thomas, R. J. (1996). *The Buygrid Model: Twenty-Five Years Later*. Philadelphia.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2019). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420–430.
- Woo, K., & Ennew, C. T. (2004). Business-to-Business relationship quality. An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1252–1271.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Woodside, A. G. (2018). Have your cake and eat it too: Achieving scientific legitimacy. *Industrial Marketing Management*, 69, 53–61.
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W., & Reinartz, W. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490–512.
- Wünsche, M. (2010). *Performance Contracting* (Universität St.Gallen). Universität St.Gallen.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. Auflage). Los Angeles: Sage Publications.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., & Zeithaml, C. P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.
- Zhang, J. Z., Watson, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53–75.

-
- Zolkiewski, J., & Turnbull, P. W. (2002). Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 575–597.
- Zupancic, D., & Müllner, M. (2000). Strategie und Organisation der Bearbeitung internationaler Schlüsselkunden. Implementierungsansätze für das internationale Key Account Management. *io management*, 69(11), 47–55.

Anhang

Anhang 1: Explorative Studie.....	238
1.1. Interviewpartner für Experteninterviews	238
1.2. Interview Leitfaden für die explorative Studie	239
Anhang 2: Validierung des Untersuchungsrahmens.....	240
2.1. Workshop-Teilnehmende.....	240
2.2. Arbeitsauftrag für Workshop zur Validierung des Rahmenmodells	241
Anhang 3: Fallstudien	242
3.1. Teilnehmende Fallstudien.....	242
3.2. Interview-Leitfaden für Vertriebsverantwortliche.....	244
3.3. Interview-Leitfaden für Kundenverantwortliche	246
3.4. Übersicht der Dokumente	248
Anhang 4: Beschaffungssituationen	249
4.1 Die kostenorientierte Beschaffungssituation	249
4.2 Die leistungsorientierte Beschaffungssituation	249
4.3 Die entlastungsorientierte Beschaffungssituation.....	250
4.4 Die innovationsorientierte Beschaffungssituation	250
Anhang 5: Zusammenarbeitsmodelle	251
5.1 Zusammenarbeitsmodell Nr. 1 Lean & Cost-Efficient.....	251
5.2 Zusammenarbeitsmodell Nr. 2 Flexible & Performance-Driven.....	252
5.3 Zusammenarbeitsmodell Nr. 3 Integrated & Supportive.....	253
5.4 Zusammenarbeitsmodell Nr. 4 Tailored & Innovative	255
Anhang 6: Validierungsworkshop.....	257
6.1 Teilnehmende Validierungsworkshop Nr. 2.....	257

Anhang 1: Explorative Studie

1.1. Interviewpartner für Experteninterviews

Nr.	Branche	Funktion	Datum	Dauer	Art	Kürzel
1	Sensortechnik	Senior Vice President Customer Fulfillment	12.01.2018	1:30	P	EX1
2	Verpackungs- industrie	Chief Operating Officer	15.01.2018	1:03	T	EX2
3	Automatisie- rungstechnik	Project & Process Manager	23.04.2018	2:00	P	EX3
4	Infrastruktur	Leiter Account Manage- ment	13.03.2020	0:58	P	EX5
5	Maschinenbau & Zulieferindustrie	Managing Director	16.03.2020	0:57	V	EX6
6	Werkzeugma- schinenbau	Chief Executive Officer & Leiter Regionalvertrieb	16.03.2020	0:52	T	EX7
7	Chemie	Marketing & Sales Manager	23.03.2020	0:47	T	EX7
8	Bauzulieferer	Chief Sales Officer	31.03.2020	0:56	T	EX8
9	Bauzulieferer	Divisionsleiter	07.04.2020	1:01	V	EX9
10	Antriebstechnik	Managing Director	03.04.2020	1:02	T	EX10
11	Industrieauto- mation	Strategic Program & Project Management	22.04.2020	1:15	V	EX11
12	Kreativagentur	Consultant	18.05.2020	00:55	P	EX12

P – Persönlich, T – Telefonisch, V – Videokonferenz

Tabelle 31: Übersicht der Interviewpartner für die explorative Studie

1.2. Interview Leitfaden für die explorative Studie

1. Allgemeine Informationen
1.1. Personenbezogene Angaben (Funktion, beruflicher Hintergrund) 1.2. Wie lassen sich die Beschaffungssituationen charakterisieren, in denen ein Kunde Sie typischerweise als Anbieter wählt? 1.3. Welche Ziele verfolgen Kunden typischerweise in der Zusammenarbeit mit Ihnen?
2. Veränderungen im Kundenverhalten
2.1. Welche Veränderungen haben Sie im Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden in den letzten 5 (bis 10) Jahren beobachtet? 2.2. Variieren die Anforderungen Ihrer Kunden stark – von Kunde zu Kunde – oder – von Auftrag zu Auftrag? 2.3. Können Sie bestimmte Muster im Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden erkennen?
3. Resultierende Herausforderungen
3.1. Vor welche Herausforderungen stellen Sie die Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Ihren Kunden? Wie gut können Sie auf wechselnde Kundenbedürfnisse eingehen? 3.2. Welche Modelle der Zusammenarbeit bieten Sie Ihren Kunden an? Welche dieser Modelle sind besonders erfolgreich und woran machen Sie dies fest? 3.3. Wann lohnt sich eine intensive Zusammenarbeit mit Kunden? Wann streben Sie eine schlanke Zusammenarbeit an?
4. Lösungsansätze zur Umsetzung
4.1. Welche Massnahmen haben Sie ergriffen, um auf das veränderte Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden einzugehen? 4.2. Wie gelingt es Ihnen, Ihr Leistungsangebot auf die individuellen Anforderungen und Zahlungsbereitschaften Ihrer Kunden abzustimmen? 4.3. Welche Voraussetzungen müssen im eigenen Unternehmen geschaffen werden, um eine differenzierte Zusammenarbeit mit Kunden wirksam gestalten zu können?

Tabelle 32: Leitfaden für die explorative Studie

Anhang 2: Validierung des Untersuchungsrahmens

2.1. Workshop-Teilnehmende

Nr.	Branche	Funktion	Perspektive
1	Maschinenbau	Leiter Supply Chain Management	Einkauf
2	Maschinenbau	Leiter Einkauf	Einkauf
3	Maschinenbau	Leiter Einkauf	Einkauf
4	Transportunternehmen	Leiter Optimierung Flottenbeschaffung	Einkauf
5	Transportunternehmen	Strategischer Einkäufer	Einkauf
6	Energieversorgung	Leiter Beschaffung	Einkauf
7	Elektrotechnik	Einkauf	Einkauf
8	Finanzdienstleistung	Head of Supply & Demand Management	Einkauf
9	Finanzdienstleistung	Leiterin Einkauf	Einkauf
10	Lebensmittelindustrie	Strategische Einkäuferin Rohstoffe	Einkauf
11	Lebensmittelindustrie	Strategischer Einkäufer	Einkauf
12	Lebensmittelindustrie	Leiter Einkauf CH	Einkauf
13	Lebensmittelindustrie	Leiter Einkauf	Einkauf
14	Öffentliche Verwaltung	Fachspezialist Einkauf & Beschaffung	Einkauf
15	Medizintechnik	Leiter Einkauf	Einkauf
16	Rüstungsindustrie	Leiter Einkauf	Einkauf
17	Elektronik-Herstellung	Einkauf	Einkauf
18	Maschinenbau	Sourcing Engineer	Einkauf
19	Bauindustrie	Verkauf Aussendienst	Verkauf
20	Maschinenbau	Leiter Vertrieb Wind	Verkauf
21	Sprachdienstleistung	CEO	Verkauf
22	Logistik	Engagement Manager	Verkauf
23	Energieversorgung	Beratung	Verkauf
24	Energieversorgung	Kundenberatung Geschäftskunden	Verkauf
25	Industriearomatisierung	Global Digital Sales & Channel Manager	Verkauf
26	Finanzdienstleistung	Direktor Key Account Management	Verkauf
27	Lebensmittelindustrie	Business Development Manager	Verkauf
28	Lebensmittelindustrie	Kundenberatung Aussendienst	Verkauf
29	Pharmaindustrie	Manager Sales & Business Development	Verkauf
30	Metallverarbeitung	Leiter Verkauf	Verkauf
31	Industriearomatisierung	Verkauf Aussendienst	Verkauf
32	Antriebstechnologie	Leiter Marketing & Vertrieb	Verkauf
33	Informationstechnologie	Account Manager	Verkauf
34	Informationstechnologie	Services Sales Consultant	Verkauf
35	Informationstechnologie	Key Account Manager	Verkauf
36	Dr. Michael Weibel	Institut für Marketing an der Universität St.Gallen Center for Industrial Marketing	
37	Anna Lindenau		

Tabelle 33: Übersicht der Workshop-Teilnehmenden I

2.2. Arbeitsauftrag für Workshop zur Validierung des Rahmenmodells

Case 1: Vom Rundum-Sorglos-Paket zur schlanken Zusammenarbeit	
Ausgangslage • Eine Leistung für alle Kunden, inkl. zusätzlicher Services (z. B. Beratung, Schulung, Support) • Persönlicher Betreuung durch Lieferanten • Einheitspreis (d. h. kein Preisnachlass für nicht beanspruchte Leistungen)	Zielzustand • Wiederholte Käufe von Commodity-Produkten in grossen Mengen • Kostengünstige und automatisierte Abwicklung • Interaktionen zwischen Kunden und Lieferanten sind auf das Minimum reduziert
Case 2: Von standardisierter Lieferung zur flexiblen Zusammenarbeit	
Ausgangslage • Regelmässige Beschaffung von Verbrauchsgütern • Fixe Bestellmengen mit standardisierten Lieferintervallen • Fixpreis pro Einheit gemäss vertraglicher Vereinbarung	Zielzustand • Wiederholte Käufe von Verbrauchsgütern (C-Teile) • Variable Bestellmenge, die an den situativen Bedarf des Kunden angepasst werden können • Schnelle Lieferung und Reaktionszeiten des Lieferanten
Case 3: Von transaktionaler Zusammenarbeit zur Wertschöpfungsoptimierung	
Ausgangslage • Die Zusammenarbeit beschränkt sich auf den (transaktionalen) Leistungsaustausch • Der Kunde koordiniert seine Wertschöpfung selbständig und beschäftigt Spezialisten, welche die einzelnen Leistungsbestandteile integrieren	Zielzustand • Der Lieferant übernimmt zusätzliche Aufgaben im Wertschöpfungsprozess des Kunden, die mit seiner Leistungserbringung zusammenhängen • Der Kunde wird entlastet und kann sein Risiko sowie die Kosten pro Transaktion reduzieren • Lernprozess zwischen Kunden und Lieferanten
Case 4: Vom Standardangebot zur innovativen Lösung	
Ausgangslage • Beschaffung einer Leistung aus dem Standardportfolio des Lieferanten • Die Leistung kann kaum an die individuellen Anforderungen des Kunden angepasst werden • Standardisierte Beratung durch Verkäufer	Zielzustand • Kauf von neuartigen Leistungen, die dem Kunden einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen • Gemeinsame Entwicklung und individuelle Anpassung an die Anforderungen des Kunden • Intensiver Austausch zwischen den Spezialisten auf Kunden- und Lieferanten-seite

Tabelle 34: Arbeitsauftrag für Workshop

Anhang 3: Fallstudien

3.1. Teilnehmende Fallstudien

Nr.	Unternehmen	Funktion	Art	Datum	Dauer	Art	Kürzel
1	Energix	Leiter Vertrieb, Mitglied Geschäftsleitung	Exploratives Interview	11.10.2021	0:49	V	CO1.1
2		Head of Key Account Management	Halbstrukturiertes Interview	29.10.2021	1:15	V	CT1.1
3		Produktmanagement (5 Teilnehmende)	Workshop	18.11.2020	1:30	V	CG1.1
4		Produktmanagement (5 Teilnehmende)	Workshop	17.12.2020	1:00	P	CG1.2
5		Produktmanagement & Digital Business (3 Teilnehmende)	Workshop	18.02.2021	1:00	V	CG1.3
6		Produktmanagement & Digital Business (2 Teilnehmende)	Workshop	08.03.2021	1:00	V	CG1.4
7		Vertrieb, Marketing & Service (5 Teilnehmende)	Workshop	01.07.2021	1:00	V	CG1.5
8		Produktmanagement (2 Teilnehmende)	Workshop	19.08.2021	1:00	V	CG1.5
9		Produktmanagement (6 Teilnehmende)	Workshop	29.09.2021	3:00	P	CG1.6
10	Trainz	Bereichsleiter Produktion & Logistik	Exploratives Interview	08.01.2021	1:19	P	CO2.1
11		Head of Bid Mgmt. & Shared Services					
12		Head of Bid Mgmt. & Shared Services	Halbstrukturiertes Interview	25.01.2021	1:06	V	CT2.1
13		Verkaufsleiter	Halbstrukturiertes Interview	29.01.2021	1:10	V	CT2.2
14		Vertriebsprojektleiter	Halbstrukturiertes Interview	29.01.2021	1:37	V	CT2.3
15		Head of Sales Division Service	Halbstrukturiertes Interview	29.01.2021	0:44	T	CT2.4
16		Bereichsleiter Auftragsabwicklung	Halbstrukturiertes Interview	01.02.2021	1:03	V	CT2.5
17	TeleQom (Major Account Management)	Head of Major Accounts	Exploratives Interview	09.09.2020	1:16	P	CO3.1
18		Head of Department Sales	Halbstrukturiertes Interview	07.10.2020	1:05	V	CT3.1
19		Engagement Manager	Halbstrukturiertes Interview	16.10.2020	1:20	V	CT3.2
20		Head of Sales SME	Halbstrukturiertes Interview	10.11.2020	1:10	V	CT3.3

Nr.	Unternehmen	Funktion	Art	Datum	Dauer	Art	Kürzel
21	TeleQom (Key Account Management)	Head of Key Account Management	Exploratives Interview	11.09.2020	0:53	P	CO4.1
22		Account Manager	Halbstrukturiertes Interview	09.10.2020	1:28	V	CT4.1
23		Head of Specialized Sales	Halbstrukturiertes Interview	14.10.2020	1:04	P	CT4.2
24		Key Account Manager	Halbstrukturiertes Interview	16.10.2020	1:00	V	CT4.3
25	ChemiX	Ehemaliger Divisionsleiter	Exploratives Interview	04.10.2021	0:30	P	CO5.1
26		Head of Practice Group Marketing & Sales	Exploratives Interview	10.11.2021	1:00	V	CO5.2

P – Persönlich, T – Telefonisch, V – Videokonferenz

Tabelle 35: Interviews und Workshops in Fallunternehmen

3.2. Interview-Leitfaden für Vertriebsverantwortliche

Teil A: Einführung
• Begrüssung • Vorstellung des Forschungsvorhabens • Demographische Angaben zu Interviewpartner und Unternehmen
Teil B: Formen der Zusammenarbeit mit Kunden
• Arbeiten Sie mit allen Ihren Kunden mehr oder weniger gleich zusammen oder gibt es Unterschiede? Wie sehen diese Unterschiede aus? • Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie, ob die Zusammenarbeit mit Ihren Kunden erfolgreich ist oder nicht? • Mit welchen Kunden arbeiten Sie schlank zusammen? Mit welchen Kunden arbeiten Sie sehr intensiv und eng zusammen?
Teil C: Charakterisierung der Beschaffungssituationen
1. Der Markt
Welche Besonderheiten zeichnen den Markt aus, auf dem Sie sich bewegen und inwiefern beeinflussen diese das Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden? • Marktkomplexität: Wie gut können die Marktteilnehmer das Marktgeschehen insgesamt überblicken? • Marktdynamik: Wie stark und häufig erleben Sie Veränderungen auf diesem Markt? Ist der Markt eher statisch oder dynamisch? • Ressourcenabhängigkeit: Wie lässt sich das Kräfteverhältnis zwischen Kunden und Lieferanten beschreiben? Wer ist von wem abhängig und wie macht sich dies bemerkbar?
1. Die Kundenorganisation
Mit welchen Kundengruppen arbeiten Sie typischerweise zusammen und wie unterscheiden sich diese in ihrem Beschaffungsverhalten? • Branche, Unternehmensgrösse & -kultur: In welchen Branchen sind Ihre Kunden tätig und wie sind diese aufgestellt? • Expertise: Wie gut kennen sich Ihre Kunden typischerweise mit Ihren Leistungen aus und gelingt es ihnen gut, Ihre Produkte in der Evaluation selbständig zu bewerten? • Zentralisierungs- & Formalisierungsgrad: Wie ist der Einkauf bei den Kundenorganisationen positioniert und müssen Sie als Anbieter viele formelle Vorgaben erfüllen? • Gibt es weitere Faktoren, die das Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden beeinflussen?

2. Die Leistung Welche Leistungen verkaufen Sie Ihren Kunden und welche Besonderheiten müssen Sie beim Verkaufen dieser Leistungen beachten? • Wichtigkeit und Wert der Leistungen: Wie stark sind Ihre Kunden auf die Produkte und Dienstleistungen angewiesen, die sie von Ihnen beziehen? • Komplexität der Leistungen: Wie komplex und erklärungsbedürftig sind die verschiedenen Leistungen, die Sie verkaufen? • Individualisierungsgrad: Wie stark sind die Leistungen auf die individuellen Anforderungen einzelner Kunden zugeschnitten? • Wiederholungsgrad & Beschaffungsfrequenz der Leistungen: Wie häufig beschafft der Kunde die Leistung bei Ihnen? Handelt es sich typischerweise um einen Erstkauf oder um eine Wiederbeschaffung? • Gibt es weitere Leistungsmerkmale, die das Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden beeinflussen?
3. Die Situation Welche Faktoren können zusätzlich dazu führen, dass sich ein Kunde in einer Kaufentscheidung für Sie und gegen einen Wettbewerber entscheidet? • Geschäftsbeziehung: Wie würden Sie die Geschäftsbeziehung zu Ihren Kunden beschreiben und wie sehr beeinflusst diese die Zusammenarbeit mit Ihren Kunden? • Bedürfnis: Welche Kundenanforderungen sind ausschlaggebend für den Kaufentscheid? Welche Bedürfnisse adressieren Sie besser als der Wettbewerb? • Dringlichkeit des Kaufs: Kommen Ihre Kunden eher für Routinebeschaffungen oder kurzfristige Notfälle auf Sie zu? • Auftragsvolumen/Abnahmemenge: Kommen Ihre Kunden eher für kleine oder grosse Aufträge auf Sie zu oder spielt das Auftragsvolumen keine Rolle? • Spezialwünsche: Welche Sonderwünsche haben Ihre Kunden Sonderwünsche in Bezug auf die Leistung, die Leistungserbringung? • Gibt es weitere situationsspezifische Faktoren, die das Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden beeinflussen?
Teil D: Sonstige Fragen • Welche der besprochenen Merkmale beeinflussen das Beschaffungsverhalten Ihrer Kunden am meisten • Gibt es noch weitere Aspekte, die Sie ergänzen möchten?

Tabelle 36: Leitfaden für Interview mit Vertriebsverantwortlichen

3.3. Interview-Leitfaden für Kundenverantwortliche

Teil A: Einführung
• Begrüssung • Vorstellung des Forschungsvorhabens • Demographische Angaben zu Interviewpartner und Unternehmen
Teil B: Formen der Zusammenarbeit und Kundenauswahl
Stimmen Sie zu, dass ihr Unternehmen unterschiedlich mit seinen Kunden zusammenarbeitet? • Mit welchen Kunden arbeiten Sie zusammen und was ist ein typischer Kunde? • Welche Ziele verfolgt der Kunde in der Zusammenarbeit mit Ihnen? Welche Ziele verfolgen Sie in der Zusammenarbeit mit dem Kunden?
Teil C: Gestaltung der Zusammenarbeit
1. Leistungskomponenten
Wie muss die Zusammenarbeit mit dem Kunden hinsichtlich der erbrachten Leistung ausgestaltet sein, um seine Anforderungen in optimaler Weise zu erfüllen? • Kernleistung: Welches Produkt bzw. welche Dienstleistung steht in der Zusammenarbeit mit dem Kunden primär im Mittelpunkt? • Obligatorische Dienstleistungen: Welche begleitenden Dienstleistungen bieten Sie standardmässig an? • Rationalisierungsleistungen: Welche zusätzlichen Leistungen bieten Sie Ihrem Kunden in der Zusammenarbeit an, damit er seine Abläufe optimieren kann? Welche erwartet er? • Koordinationsleistungen: Welche zusätzlichen Leistungen bieten Sie Ihrem Kunden in der Zusammenarbeit an, um ihn zu entlasten? Welche erwartet er? • Vertrauensleistungen: Welche zusätzlichen Leistungen bieten Sie Ihrem Kunden in der Zusammenarbeit an, um das Kundenerlebnis zu verbessern?
2. Prozesskomponenten
Wie muss die Zusammenarbeit optimal auf den Beschaffungsprozess des Kunden ausgerichtet werden? • Prozessschritte: In welche Phasen lässt sich der Beschaffungsprozess des Kunden für die spezifische Situation unterteilen? • Pre-Sales: Welche Aspekte sind dem Kunden wichtig, damit er Ihr Angebot in Erwägung zieht bevor er zu einer Kaufentscheidung gelangt? • Sales: Welche Aspekte sind dem Kunden wichtig, damit es zu einem Vertragsabschluss kommt? • After-Sales: Welche Aspekte in der Zusammenarbeit sind dem Kunden nach Vertragsabschluss wichtig (z. B. für Leistungserbringung, im laufenden Betrieb)? • Kritische Momente: Welche Momente in der Zusammenarbeit sind für den Kunden besonders wichtig?

3. Interaktionskomponenten
Wie muss die Interaktion in der Zusammenarbeit mit dem Kunden gestaltet werden? • Relevante Touchpoints: An welchen Stellen des Beschaffungsprozesses tritt der Kunde (direkt oder indirekt) mit Ihrem Unternehmen in Interaktion? Welche dieser Punkte sind für seinen Kaufentscheid kritisch? • Kanäle: Über welche Kanäle erfolgt die Kommunikation zwischen Kunden und Ihrem Unternehmen vor, während und nach dem Kauf? Über welche Kanäle informiert er sich? • Unterstützende Tools: Welche zusätzlichen Hilfsmittel und Tools setzen Sie in der Interaktion mit dem Kunden ein? • Intensität der Interaktion: Wie intensiv ist die Interaktion mit dem Kunden in der Zusammenarbeit? Ist dies typisch für diese Formen der Zusammenarbeit?
Teil D: Ergebnisse der Zusammenarbeit
Gemeinsam von der Zusammenarbeit profitieren
Wie stellen Sie sicher, dass sowohl der Kunde als auch Sie von der Zusammenarbeit profitieren? • Value from Customer: Welchen Wert erhalten Sie in der Zusammenarbeit von Ihrem Kunden? Welche sind für Sie besonders wertvoll? • Value to Customer: Welche Werte erbringen Sie in der Zusammenarbeit für Ihren Kunden? Woran machen Sie das fest? • Win-Win-Situation: Wie gut gelingt es Ihnen, die Zusammenarbeit mit dem Kunden so zu gestalten, dass beide Seiten profitieren?
Teil E: Ergebnisse der Zusammenarbeit
• Gibt es noch weitere Aspekte, die Sie ergänzen möchten? • Wo sehen Sie Verbesserungspotential?

Tabelle 37: Leitfaden für Interviews mit Kundenverantwortlichen

3.4. Übersicht der Dokumente

Nr.	Unternehmen	Art des Dokuments	Kürzel
1	Energix	Unternehmens-Webseite	D1.1
2		Geschäftsbericht 2020	D1.2
3		Geschäftsbericht 2021	D1.3
4		Unternehmensdossier	D1.4
5		Umsatzentwicklung 2016-2021(Internes Dokument)	D1.5
6		Branchenreport	D1.6
7		Wettbewerbsanalyse (Internes Dokument)	D1.7
8		Kundensegmentierung (Internes Dokument)	D1.8
9	Trainz	Unternehmens-Webseite	D2.1
10		Geschäftsbericht 2021	D2.2
11		Branchenreport	D2.3
12		Umsatzentwicklung 2018-2021 (Statistik)	D2.4
13	TeleQom	Unternehmens-Webseite	D3.1
14		Geschäftsbericht 2021	D3.2
15		Unternehmensdossier (Statistik)	D3.3
16		Branchenreport	D3.4
17		Portfolio-Übersicht (Interne Präsentation)	D3.5
18		Product-Factsheet	D3.6
19	ChemiX	Unternehmens-Webseite	D4.1
20		Geschäftsbericht 2021	D4.2
21		Unternehmenspräsentation 2020	D4.3
21		Unternehmensdossier	D4.4
22		Branchenreport	D4.5
23		Buchkapitel	D4.6
24		Management Report 2015	D4.7
25		Interne Veranstaltungspräsentation 2012	D4.8
26		Externe Veranstaltungspräsentation	D4.9
27		Konferenzpräsentation 2011	D4.10
28		Unternehmens-Factbook 2011	D4.11
29		Allgemeine Verkaufsbedingungen	D4.12
30		Zeitungsartikel	D4.13

Tabelle 38: Übersicht der untersuchten Dokumente je Fallunternehmen.

Anhang 4: Beschaffungssituationen

4.1 Die kostenorientierte Beschaffungssituation

Kontextdimensionen & -merkmale	Analyseeinheiten							
	C1S1	C1S2	C2S1	C3S1	C4S1	C4S2	C5S1	C5S2
1. Marktspezifische Merkmale								
Marktkomplexität	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	k.A.	Hoch	k.A.
Marktdynamik	Hoch	Tief	Mittel	Hoch	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Wettbewerbsintensität	Hoch	Hoch	Mittel bis Tief	Hoch	Hoch	Hoch	Eher Hoch	k.A.
2 Kundenspezifische Merkmale								
Unternehmensgrösse	KMU	Gross	Konzern	Gross	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Zentralisierungsgrad	Eher zentral	Zentral	Zentral	Zentral	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Formalisierungsgrad	Tief	Hoch	Sehr hoch	Hoch	Tief	k.A.	k.A.	k.A.
Produkt-Know-how	Tief	Tief	Hoch	Eher tief	Tief	k.A.	k.A.	k.A.
3. Leistungsspezifische Merkmale								
Leistungswichtigkeit	Tief	Tief	Hoch	Tief	Variert	k.A.	k.A.	k.A.
Leistungskomplexität	Tief bis mittel	Tief	Mittel bis hoch	Tief	Niedrig	Tief	Tief	Tief
Individualisierungsgrad	Tief	Tief	Moderat	Tief	Tief bzw. keine	Tief bis mittel	Tief bzw. keine	Tief bis mittel
Innovationsgrad	Mittel	Tief	Mittel	Tief	Tief	Eher tief	Tief	Tief
Substituierbarkeit	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	Mittel bis hoch	Hoch	Mittel bis hoch
4. Transaktionsspezifische Merkmale								
Wiederholungsgrad	Erstkauf	Wiederkauf	Erstkauf	Wiederkauf	Erst- oder Wiederkauf	Erst- oder Wiederkauf	k.A.	k.A.
Beschaffungsfrequenz	Einmalige Beschaffung	Routinebeschaffung	Einmalige Beschaffung	Routinebeschaffung	Routinebeschaffung	Einmalig oder Routine	k.A.	k.A.
Dringlichkeit des Kaufs	Hoch	Tief	k.A.	Tief	k.A.	k.A.	Eher hoch	k.A.
Sonderwünsche	Keine	Keine	k.A.	Zusatzleistungen	k.A.	Individueller Katalog	Keine	Individuelle Konfiguration

Tabelle 39: Detailauswertung der kostenorientierten Beschaffungssituation

4.2 Die leistungsorientierte Beschaffungssituation

Kontextdimensionen & -merkmale	Analyseeinheiten				
	C1S3	C1S4	C2S2	C3S2	C4S3
1. Marktspezifische Merkmale					
Marktkomplexität	Hoch	Hoch	Hoch bis mittel	Hoch	k.A.
Marktdynamik	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	k.A.
Wettbewerbsintensität	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	k.A.
2 Kundenspezifische Merkmale					
Unternehmensgrösse	KMU	k.A.	Gross	Gross	k.A.
Zentralisierungsgrad	Zentral	Eher dezentral	Zentral	Eher dezentral	k.A.
Formalisierungsgrad	Hoch	Tief	Hoch	Hoch	k.A.
Produkt-Know-how	Tief	Tief	Tief	Tief	k.A.
3. Leistungsspezifische Merkmale					
Leistungswichtigkeit	Hoch	(Sehr) Hoch	Hoch	Hoch	k.A.
Leistungskomplexität	Tief	Tief	Tief	Tief	Tief
Individualisierungsgrad	Tief bis mittel	Tief	Tief bis mittel	Tief bis mittel	Tief bis mittel
Innovationsgrad	Tief	Tief	Tief	Tief	Tief
Substituierbarkeit	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel bis hoch	Mittel bis hoch
4. Transaktionsspezifische Merkmale					
Wiederholungsgrad	Wiederkauf	Erst- oder Wiederkauf	Alles möglich	Wiederkauf	Erst- oder Wiederkauf
Beschaffungsfrequenz	Routinebeschaffung	Einmalige Beschaffung	Unkontinuierliche Beschaffung	Routinebeschaffung	Einmalig oder Routinebeschaffung
Dringlichkeit des Kaufs	Tief	Hoch	k.A.	Tief	Hoch
Sonderwünsche	Variable Abnahmemengen	Sofortige Problemlösung	Grosses Volumen	Zusatzleistungen	Schnelle Lieferung

Tabelle 40: Detailauswertung der leistungsorientierten Beschaffungssituation

4.3 Die entlastungsorientierte Beschaffungssituation

Kontextdimensionen & -merkmale	Analyseeinheiten						
	C1S5	C2S3	C3S3	C3S4	C4S4	C5S3	C5S4
1. Marktspezifische Merkmale							
Marktkomplexität	Mittel bis hoch	Hoch	Mittel bis hoch	Mittel	k.A.	k.A.	k.A.
Marktdynamik	Tief	Mittel bis tief	Tief	Hoch	k.A.	k.A.	k.A.
Wettbewerbsintensität	Tief	Mittel	Tief bis mittel	Mittel	k.A.	k.A.	k.A.
2 Kundenspezifische Merkmale							
Unternehmensgrösse	Gross	Gross	Gross	Mittel	Mittel bis Gross	k.A.	k.A.
Zentralisierungsgrad	Mittel bis hoch	Tief	Tief	Hoch	k.A.	k.A.	k.A.
Formalisierungsgrad	Hoch	Hoch	Tief bis mittel	Mittel	k.A.	k.A.	k.A.
Produkt-Know-how	Tief bis mittel	Tief	Hoch	Tief bis mittel	k.A.	k.A.	k.A.
3. Leistungsspezifische Merkmale							
Leistungswichtigkeit	Tief bis mittel	Hoch	Mittel	Mittel	Tief bis mittel	Mittel	Hoch
Leistungskomplexität	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Individualisierungsgrad	Hoch	Hoch	Mittel bis Hoch	Mittel bis Hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Innovationsgrad	Mittel	Tief	Tief	Tief	Tief	k.A.	k.A.
Substituierbarkeit	Tief	Tief bis mittel	Tief	Mittel	Tief	Tief	Tief
4. Transaktionsspezifische Merkmale							
Wiederholungsgrad	Erstkauf oder Wiederkauf	Erstkauf	Identischer Wiederkauf	k.A.	Erstkauf	k.A.	Erstkauf
Beschaffungsfrequenz	Eher Routinebeschaffung	Einmaliger Kauf	Routinebeschaffung	k.A.	Routinebeschaffung	k.A.	Einmaliger Kauf
Dringlichkeit des Kaufs	Tief	k.A.	Tief	k.A.	Tief	k.A.	k.A.
Sonderwünsche	Verfügbarkeit	Verfügbarkeit	Verfügbarkeit	k.A.	Verfügbarkeit	k.A.	k.A.

Tabelle 41: Detailauswertung der entlastungsorientierten Beschaffungssituation

4.4 Die innovationsorientierte Beschaffungssituation

Kontextdimensionen & -merkmale	Analyseeinheiten							
	C1S5	C1S6	C1S7	C2S3	C2S4	C3S4	C4S5	C4S6
1. Marktspezifische Merkmale								
Marktkomplexität	Hoch	k.A.	k.A.	k.A.	Mittel	k.A.	k.A.	k.A.
Marktdynamik	Hoch	Hoch	k.A.	Mittel	Tief	k.A.	k.A.	k.A.
Wettbewerbsintensität	Tief bis mittel	Tief bis mittel	k.A.	Mittel	Tief	k.A.	k.A.	k.A.
2 Kundenspezifische Merkmale								
Unternehmensgrösse	Gross	Gross	Klein bis Mittel	Gross	Klein bis Mittel	Gross	k.A.	k.A.
Zentralisierungsgrad	Hoch	Tief	Tief bis mittel	Hoch	Tief bis mittel	Tief bis mittel	k.A.	k.A.
Formalisierungsgrad	Hoch	Tief	Tief	Hoch	Mittel	Tief	k.A.	k.A.
Produkt-Know-how	Mittel	Tief	Tief bis mittel	Hoch	Hoch	Hoch	k.A.	k.A.
3. Leistungsspezifische Merkmale								
Leistungswichtigkeit	Tief bis mittel	Mittel	k.A.	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel bis hoch
Leistungskomplexität	Mittel bis hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Individualisierungsgrad	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	k.A.	Hoch
Innovationsgrad	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	k.A.
Substituierbarkeit	Tief	Tief	Tief	Tief	Tief	Mittel	Tief	Tief
4. Transaktionsspezifische Merkmale								
Wiederholungsgrad	Erstkauf	Erstkauf	k.A.	Erstkauf	Erst- oder Wiederkauf	Erstkauf	k.A.	k.A.
Beschaffungsfrequenz	Einmaliger Kauf	Einmaliger Kauf	k.A.	Eher einmaliger Kauf	Einmaliger Kauf	Einmaliger Kauf	k.A.	k.A.
Dringlichkeit des Kaufs	Tief	Tief	Tief	Tief	Tief	k.A.	k.A.	k.A.
Sonderwünsche	Keine	Keine	k.A.	Kleinstmengen	keine	k.A.	k.A.	k.A.

Tabelle 42: Detailauswertung der innovationsorientierten Beschaffungssituation

Anhang 5: Zusammenarbeitsmodelle

5.1 Zusammenarbeitsmodell Nr. 1 Lean & Cost-Efficient

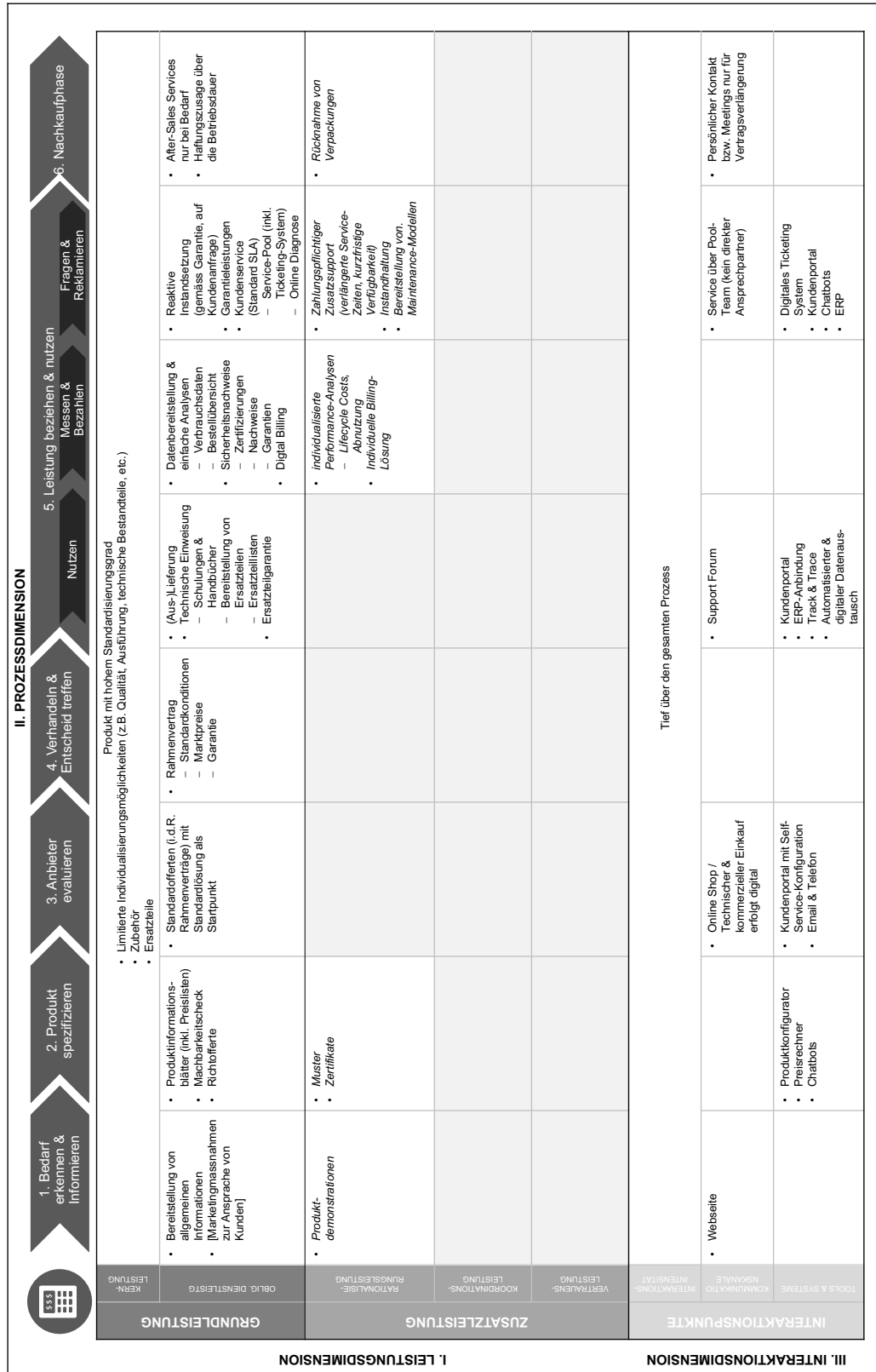


Abbildung 52: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Lean & Cost-Efficient

5.2 Zusammenarbeitsmodell Nr. 2 Flexible & Performance-Driven

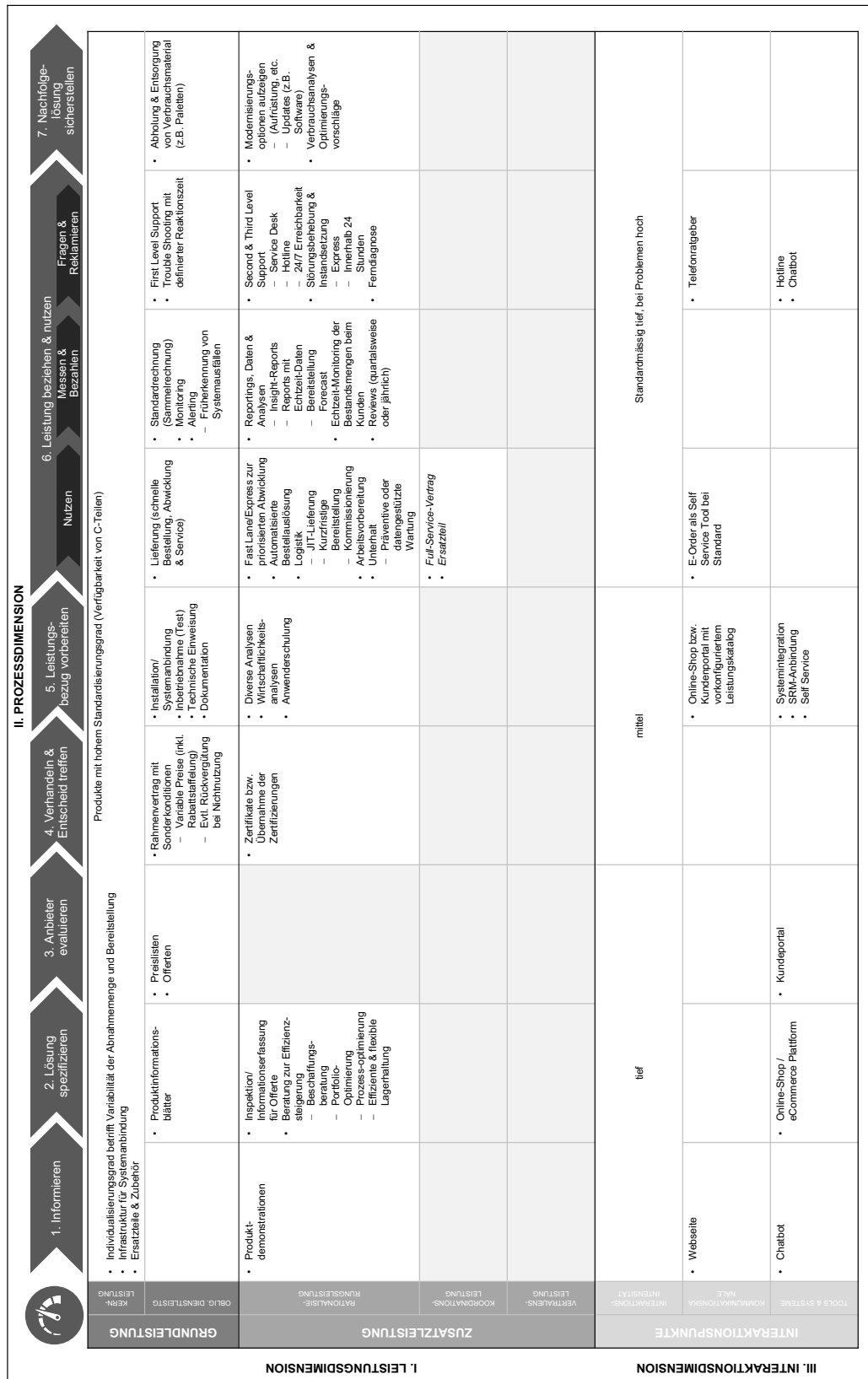
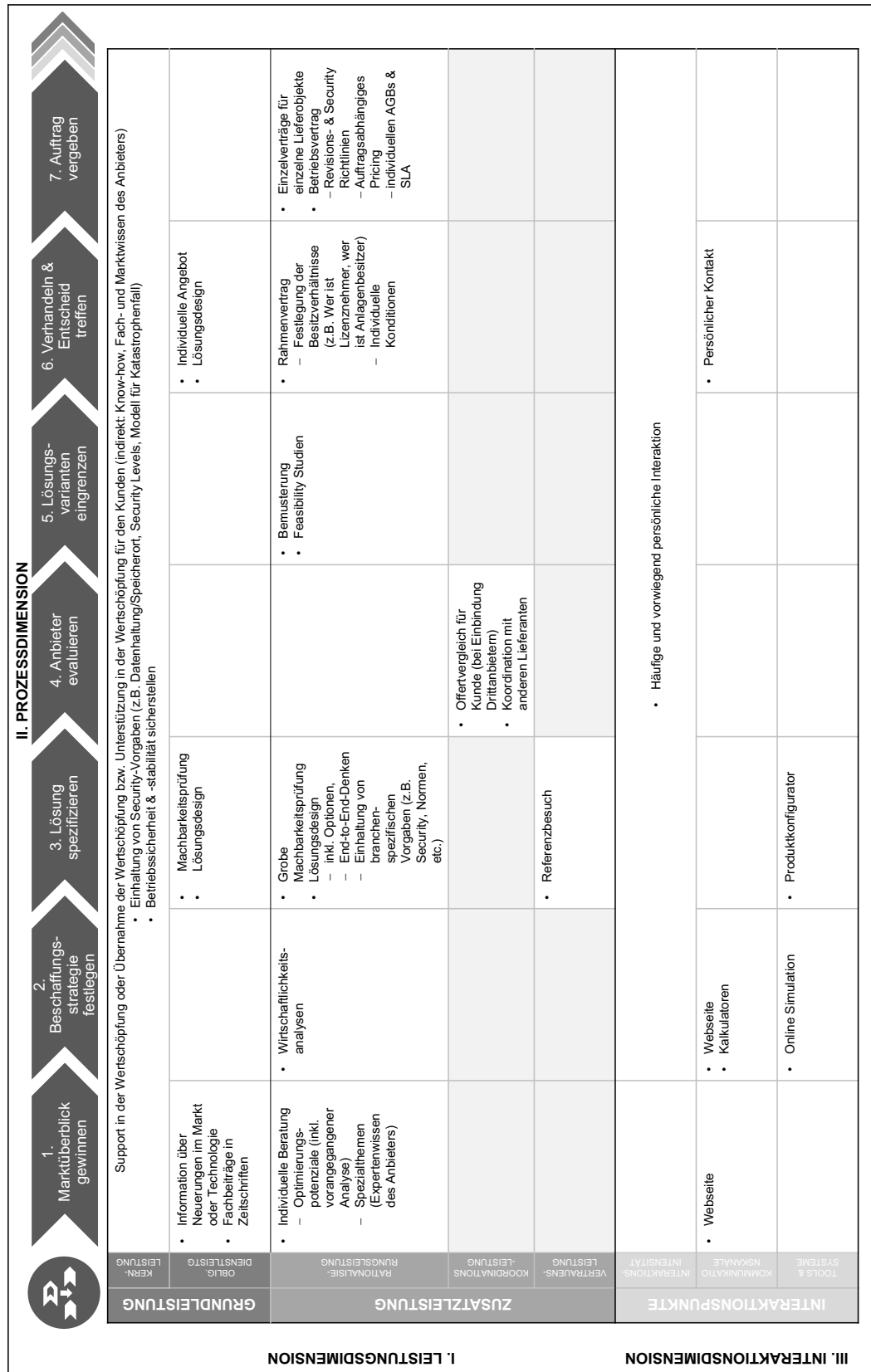


Abbildung 53: Detailsansicht Zusammenarbeitsmodell Flexible & Performance-Driven

5.3 Zusammenarbeitsmodell Nr. 3 Integrated & Supportive



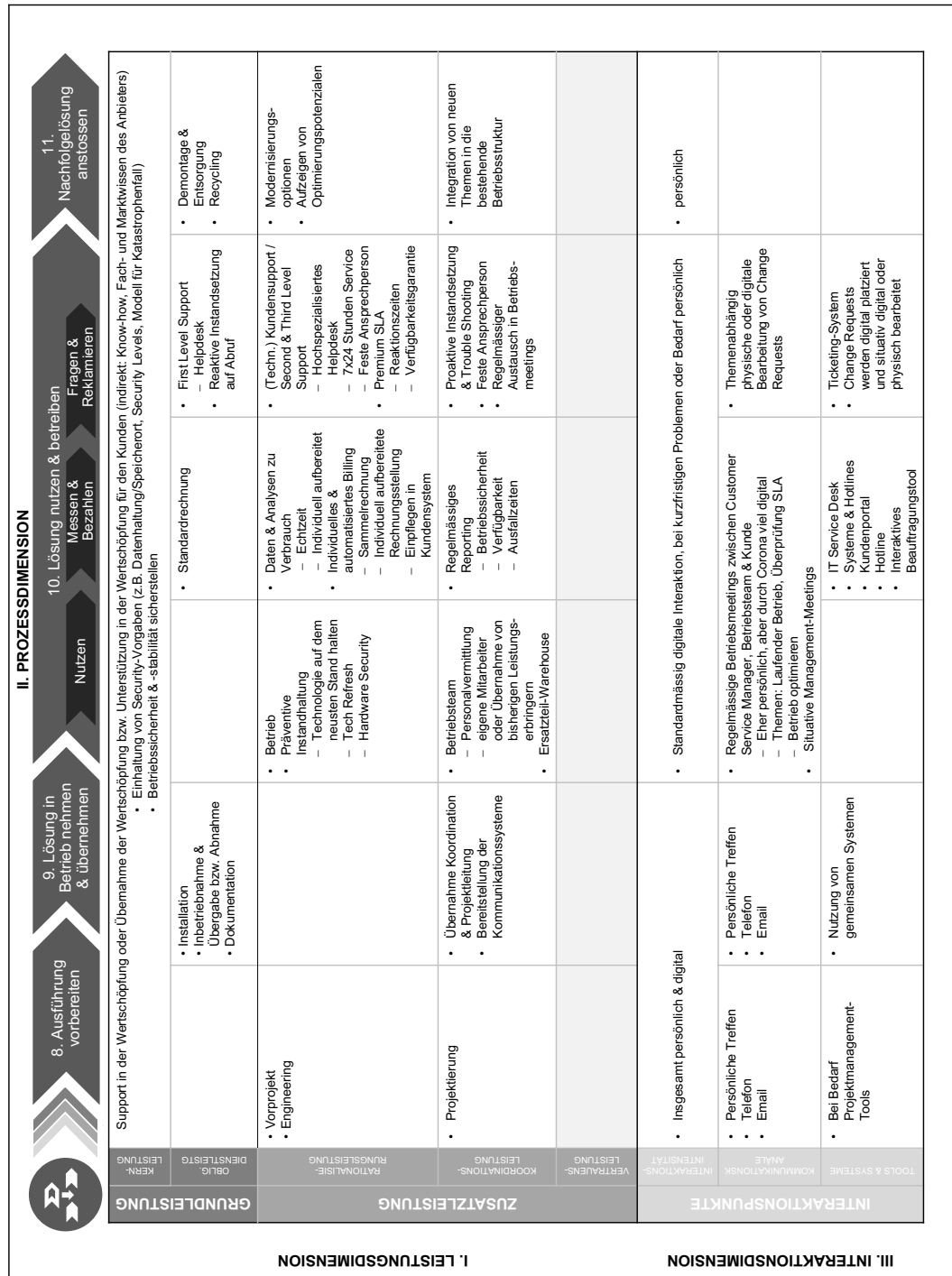
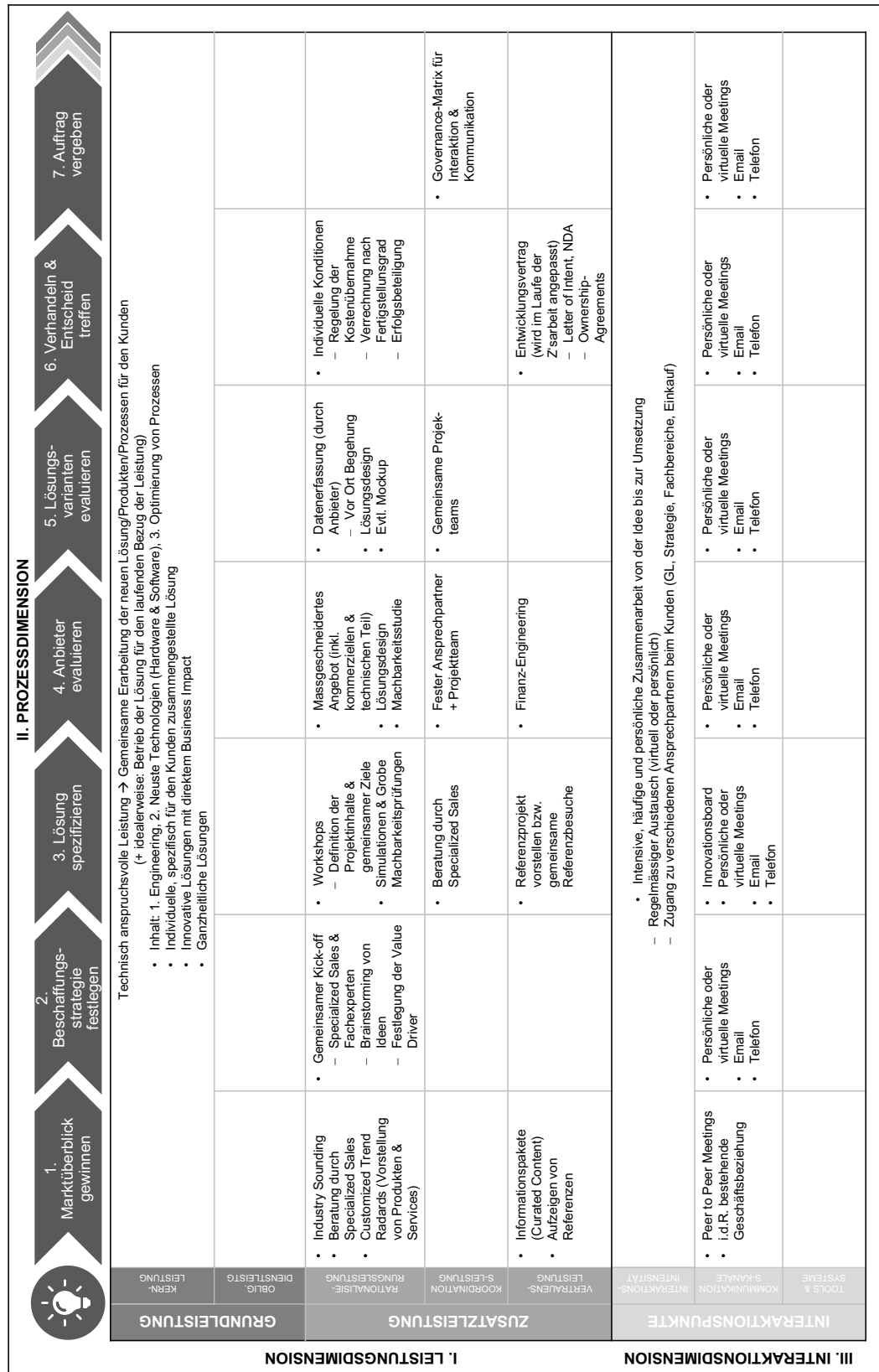


Abbildung 54: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Integrated & Supportive

5.4 Zusammenarbeitsmodell Nr. 4 Tailored & Innovative



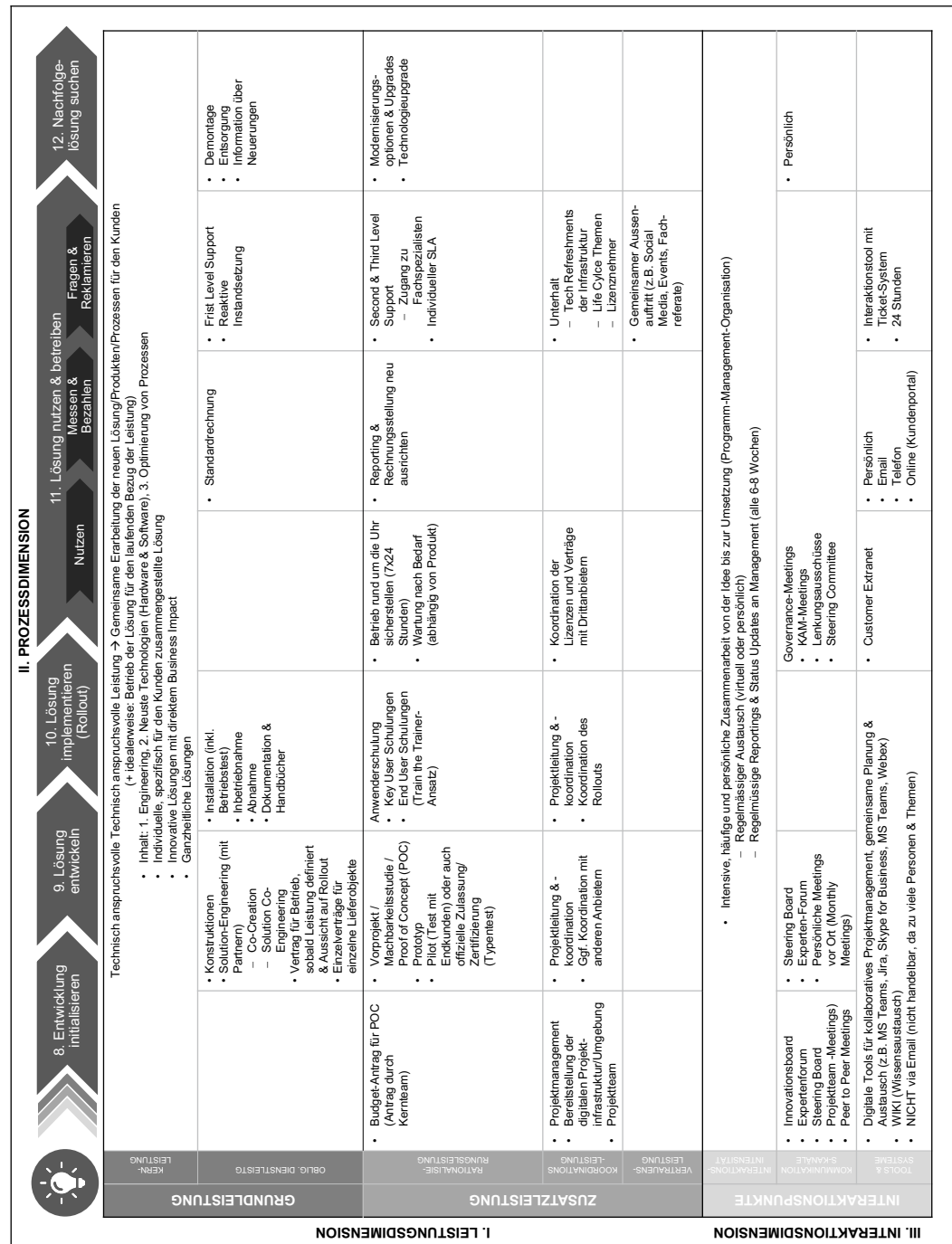


Abbildung 55: Detailansicht Zusammenarbeitsmodell Tailored & Innovative

Anhang 6: Validierungsworkshop

6.1 Teilnehmende Validierungsworkshop Nr. 2

Nr.	Branche	Funktion	Perspektive
1	Befestigungstechnik	Leiter Einkauf	Einkauf
2	Metallindustrie	Leiter Einkauf	Einkauf
3	Lebensmittelindustrie	Geschäftsleitung	Einkauf
4	Pharmaindustrie	Pro External Partnering Expert Directs	Einkauf
5	Pharmaindustrie	Senior Procurement Manager	Einkauf
6	Öffentliche Verwaltung	Einkauf	Einkauf
7	Öffentliche Verwaltung	Einkauf	Einkauf
8	Rundfunk	Leiter Einkauf	Einkauf
9	Baubranche	Leiter Technisches Projektmanagement	Einkauf
10	Vakuumtechnik	Head of Global Category Management	Einkauf
11	Vakuumtechnik	Einkauf	Einkauf
12	Transportunternehmen	Leiter Strategischer Einkauf	Einkauf
13	Schienenfahrzeugbau	Leiter Einkauf	Einkauf
14	Elektrotechnik	Director Sales CH / Head of Sales Railway	Verkauf
15	Telekommunikation	Account Manager	Verkauf
16	Elektrotechnik	Project Manager Solutions	Verkauf
17	Elektroindustrie	Manager Sales & Marketing	Verkauf
18	Lebensmittelindustrie	Leiter Verkauf	Verkauf
19	Lebensmittelindustrie	Key Account Manager	Verkauf
20	Handel	Leiter Verkauf Region Zürich	Verkauf
21	Medizintechnik	Sales Manager	Verkauf
22	Medizintechnik	Sales Manager	Verkauf
23	Medizintechnik	Head of Sales	Verkauf
24	Biotechnologie	Product Specialist	Verkauf
25	Pharmaindustrie	Key Account Manager	Verkauf
26	Pharmaindustrie	Leiter Einkauf / Category Management	Verkauf
27	Pharmaindustrie	Mitglied der Geschäftsleitung	Verkauf
28	Finanzdienstleistungen	Head of Business Development	Verkauf
29	Software	Senior System Engineer	Verkauf
30	Consulting	Leiter Vertrieb & Marketing	Verkauf
31	Software	Senior Account Executive	Verkauf
32	Navigation	Leiter Einkauf & Vertrieb	Verkauf
33	Lüftungsindustrie	Leiter Verkauf Export	Verkauf
34	Chemie	Leiter Verkauf	Verkauf
35	Energieversorgung	Chief Executive Officer	Verkauf
36	Maschinenbau	Head Global Events & Showrooms	Verkauf
37	Textilbranche	Sales Director	Verkauf

Nr.	Branche	Funktion	Perspektive
38	Textilbranche	Head of Business Unit Fashion	Verkauf
39	Textilbranche	Key Account Manager EMEA	Verkauf
40	Textilbranche	Leiter Vertrieb & Kundenservice Europa	Verkauf
41	Dr. Michael Weibel	Center for Industrial Marketing	
42	Anna Lindenau		

Tabelle 43: Übersicht der Workshop-Teilnehmenden II

Curriculum Vitae

Persönliches

Name: Anna Lindenau
Geburtstag: 01.08.1988
Geburtsort: Schwerin, Deutschland

Ausbildung

02/2016 – 01/2022 Universität St.Gallen (HSG), *St.Gallen, Schweiz*
Doktoratsstudium mit Schwerpunkt Marketing
10/2013 – 12/2015 KU Eichstätt-Ingolstadt, *Ingolstadt, Deutschland*
Master of Science (M.Sc.) in Marktorientierter Unternehmensführung
09/2014 – 12/2014 Higher School of Economics, *Moskau, Russland*
Auslandssemester im Masterprogramm
01/2009 – 09/2013 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, *Düsseldorf, Deutschland*
Bachelor of Science (B.Sc.) in Betriebswirtschaftslehre

Berufserfahrung

05/2016 – heute Center for Industrial Marketing St.Gallen AG, *Zürich, Schweiz*
Consultant
10/2015 – 05/2016 Inhouse and Customised Programmes, Institut für Marketing, Universität St.Gallen, *St.Gallen, Schweiz*
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
02/2014 – 07/2014 PAYBACK GmbH, *München, Deutschland*
Praktikantin und Werkstudentin Digital Partner Management
03/2012 – 12/2012 Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insb. Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, *Düsseldorf, Deutschland*
Studentische Mitarbeiterin
03/2011 – 05/2011 Gerresheimer AG, *Düsseldorf, Deutschland*
Praktikantin Corporate Communication and Marketing