

2 Konzeptionelle Grundgedanken zur Relevanz von Verlässlichkeit aus der Nachfragerperspektive

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

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

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

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

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

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

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

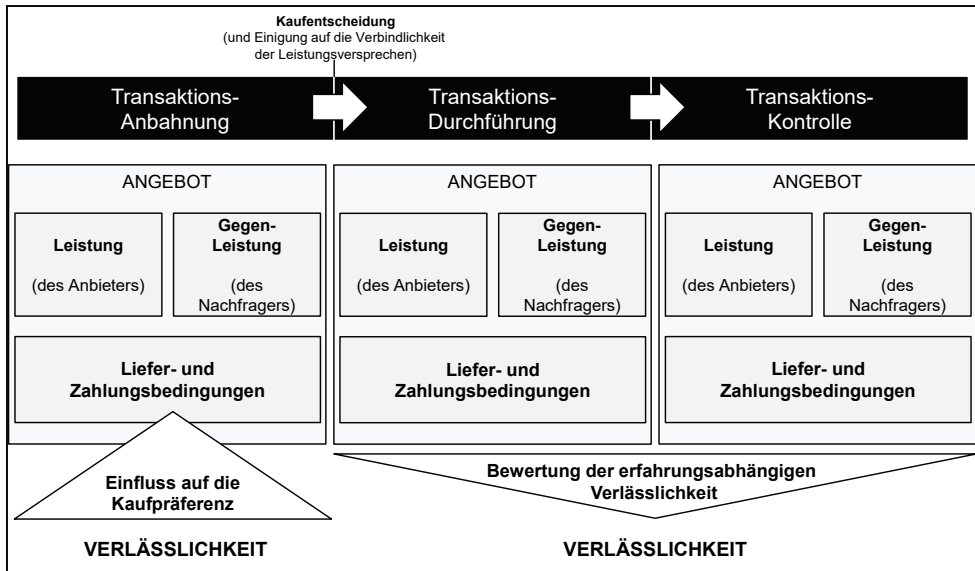


Abbildung 2: Die Rolle der Verlässlichkeit in der Phasenbetrachtung einer isolierten Transaktion

Quelle: Laag 2005, S.128.

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

49 Vgl. Plinke 2000a, S. 42.

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

Parteien, die eine Markttransaktion anstreben, tun dies somit mit der Absicht, aus zumeist mehreren Alternativen eine vorteilhafte Austauschrelation⁵¹ bei einem gleichzeitig als akzeptabel wahrgenommenen Maß an Unsicherheit zu realisieren.⁵² Die Identifikation von Vorteilspositionen für den Kunden sowie Maßnahmen zur Reduktion wahrgenommener Unsicherheit – hier unter Verwendung des Verlässlichkeitsarguments – sind wiederum zentrale Aufgaben eines an dem Ziel der Erlangung von Vorziehwürdigkeit ausgerichteten Marketings.⁵³ Die Wahrnehmung eines Anbieters als verlässlich ist Ergebnis eines Informationsprozesses. Sie geht einher mit der Erwartung, dass dieser einen Beitrag zur Zielerreichung eines Nachfragers im Sinne positiver Kosten-Nutzen-Wirkungen zu leisten vermag.⁵⁴ Hieran knüpft mit der Informationsebene eine dritte Ebene von Austauschbeziehungen an, welche auf unmittelbar austauschbezogene wie auch aus der Unternehmensumwelt resultierende Unsicherheitsprobleme Bezug nimmt.⁵⁵

Im Rahmen dieser Arbeit werden sowohl Einzeltransaktionen wie auch Geschäftsbeziehungen betrachtet. Eine Geschäftsbeziehung als „Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“⁵⁶ bzw. Verkettung von einzelnen miteinander durch eine innere Verbindung in Beziehung stehender Transaktionen stellt eine besondere Herausforderung für das Marketing dar.⁵⁷ In Ableitung von Verlässlichkeit als Einhaltung von Leistungsversprechen erscheint zunächst eine Fokussierung auf die in der Unterscheidung von Alchian/Woodward (1988) als „Kontraktgüter“ („contracts“) bezeichneten Leistungen naheliegend.⁵⁸ Der Begriff Abkommen (contract) wird in der

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

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

53 Vorziehwürdigkeit aus Nachfragersicht dient als zentraler Gradmesser für die Frage der Existenz eines Wettbewerbsvorteils. Vgl. hierzu Kapitel 3.2.2.

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

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

56 Plinke 1997a, S. 23.

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

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

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

Wie bereits eingangs festgelegt, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf den Business-to-Business-Bereich als Untersuchungskontext, d.h. auf Märkte auf denen Organisationen untereinander Leistungen in Markttransaktionen austauschen. Aufgrund unterschiedlicher Interpretationen in der betriebswirtschaftlichen Literatur bedarf es an dieser Stelle einer Erläuterung des zugrundeliegenden Verständnisses des Begriffs Nachfrager.⁶⁴ Bei Nachfragern als Empfängern von Marktleistungen auf Business-to-Business-Märkten han-

59 Vgl. Kaas 1995a, S. 25.

60 Alchian/Woodward 1988, S. 66 Sp. 2.

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

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

63 Vgl. Laag 2005, S. 219.

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

delt es sich um organisationale Nachfrager.⁶⁵ In Organisationen haben zumeist mehrere Personen Einfluss auf Kaufentscheidungen, eine monolithische Betrachtung organisationalen Beschaffungsverhaltens würde daher zu kurz greifen.⁶⁶ Da der Erstellungsprozess von Leistungen im Business-to-Business-Bereich – abhängig von der jeweiligen Leistung und der Wertschöpfungstiefe der involvierten Unternehmen – zum Teil über eine sehr große Anzahl von Wertschöpfungsstufen verteilt ist, werden Business-to-Business-Märkte als mehrstufige Märkte bezeichnet. Die Mehrstufigkeit von Märkten ist das wesentliche Unterscheidungskriterium zu Business-to-Consumer-Märkten und stellt die Marktakteure vor die Herausforderung systemisch zu denken und handeln.⁶⁷ Unternehmen im Business-to-Business-Bereich unterliegen einer derivativen Nachfrage, d.h. ihre eigene Nachfrage nach Beschaffungsgütern ist abhängig von der Nachfrage ihrer Kunden und deren Kunden in nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen.⁶⁸ Je weiter ein Unternehmen demnach am Anfang einer Wertschöpfungskette steht und je komplexer die nachfolgenden Wertschöpfungsketten dieses Unternehmens sind, desto geringer sind Möglichkeiten einer ausreichend genauen Bedarfsprognose.⁶⁹ Als weitere Abgrenzungskriterien von B-to-B-Märkten zu B-to-C-Märkten werden häufig Eigenheiten in Bezug auf den Ablauf von Marktprozessen, das jeweilige Beschaffungsverhalten sowie die ausgetauschten Leistungen angeführt.⁷⁰ Leistungsbesonderheiten liegen begründet in häufig komplexen und technisch anspruchsvollen sowie auch spezifischen Leistungen.⁷¹ Zudem erfordert die Vereinbarung von Austauschrelationen ebenso wie die Erstellung von Leistungen in der Regel ein Zusammenwirken von Anbietern und Nachfragern.⁷² Die Besonderheiten im B-to-B-Bereich wirken sich auf das

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

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

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

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

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

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

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

72 Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 197 ff. Integrativität bzw. die Integration des Kunden in die Leistungserstellung stellt ein zentrales Charakteristikum nicht abschließend vor der Leistungserstellung spezifizierter Leis-

Nachfragerverhalten aus, welches seinerseits insbesondere aufgrund der Multipersonalität und Multiorganisationalität von Beschaffungsvorgängen in Verbindung mit situativen Spezifika vielfältige Besonderheiten aufweist.⁷³ Aufgrund der damit einhergehenden Konsequenzen für das Marketing steht das organisationale Beschaffungsverhalten im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen.⁷⁴ Für die vorliegende Arbeit werden die fortdauernden Diskussionen zur definitorischen Begriffsabgrenzung – beispielsweise hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Industriegütermärkten und Business-to-Business-Märkten – zugunsten eines pragmatischen Verständnisses ausgeklammert.⁷⁵ Beide Bereiche werden aufgrund ihrer weitestgehend einheitlichen Charakteristika zusammengefasst einheitlich als Business-to-Business-Bereich verstanden.⁷⁶ Im Folgenden sollen somit alle Marketing-Aktivitäten welche auf organisationale Kunden als Zielobjekt der Marketingaktivitäten abstellen, als Business-to-Business-Marketing verstanden werden.⁷⁷

tungen bzw. Leistungsbündel dar. Dies trifft vor allem für Leistungsbündel mit einem hohen Dienstleistungsanteil zu. Vor diesem Hintergrund wird die Eigenschaft der Integrativität insbesondere in wissenschaftlichen Publikationen zum Management von Dienstleistungen diskutiert. Vgl. Kleinaltenkamp 1996, S. 13 ff.; Kleinaltenkamp 1997a, S. 83 ff.; Bruhn 2009b, S. 114 ff.; Büttgen 2007, passim.; Fließ 2004, S. 523 ff.

- 73 Eine Diskussion des Kriteriums Verlässlichkeit vor dem Hintergrund der organisationalen Beschaffung erfolgt in Kapitel 4. Die Begriffe Multipersonalität und Multiorganisationalität bringen das für die Beschaffung im Business-to-Business-Bereich charakteristische Zusammenwirken einer Vielzahl an Individuen, Funktionsbereichen und auch externen Organisationen zum Ausdruck. Es gilt hinsichtlich der Besonderheiten des Business-to-Business-Bereichs zudem beispielsweise zu beachten, dass Unternehmen mit dem Ziel einer ökonomischen Gestaltung der Beschaffung durch größere Beschaffungsvolumina und einer damit zudem einhergehenden Machtposition gegenüber Lieferanten häufig kooperativ, z.B. in Einkaufsverbänden oder durch das Eingehen strategischer Allianzen, beschaffen. Weiterhin nimmt die Kommunikation auf persönlicher Ebene und das Ziel transaktionale Beziehungen auf eine relationale Ebene zu überführen, d.h. langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen auf Business-to-Business-Märkten eine sehr wichtige Rolle ein. Die exemplarisch aufgezeigten Besonderheiten sind weder allen Transaktionen und Leistungen des B-to-B-Bereichs zu Eigen noch sind sie diesem Bereich exklusiv vorbehalten. Es handelt sich jedoch um stark ausgeprägte Tendenzaussagen. Vgl. Günter 1993, S. 196 f.; Webster/Wind 1972a, S. 31 ff.; Sheth 1973, S. 50 ff.
- 74 Im Einklang mit den bisherigen Beschränkung auf privatwirtschaftliche Unternehmen wird hierunter in einem engeren Sinn organisationales Beschaffungsverhalten als Beschaffungsverhalten von Betrieben verstanden. Dieses ist grundsätzlich geleitet durch ökonomische Prinzipien.
- 75 Eine definitorische Einordnung und Abgrenzung unterschiedlicher Begrifflichkeiten nehmen Backhaus/Voeth (2010) vor: Die Verfasser führen eine Vielzahl einschlägiger Publikationen auf und verweisen auf eine weitestgehend synonyme Verwendung von Begrifflichkeiten wie Industriegütermarketing, industrielles Marketing und Investitionsgütermarketing. Business-to-Business-Marketing grenzen sie von diesen Begrifflichkeiten über eine Erweiterung um Handelsaktivitäten ab. Auch Dienstleistungsmarketing erfährt eine terminologische Separierung. Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 5 f. sowie die dort angegebenen Quellen. Den Abgrenzungen von Backhaus/Voeth (2010) wird in der dargelegten Form nicht uneingeschränkt gefolgt. Zur Diskussion der Begrifflichkeiten vgl. auch Homburg 2012, S. 725 sowie die dort angegebenen Quellen.
- 76 Es wird somit auf das Kriterium der Verwendung von Gütern zu weiteren Leistungserstellungszwecken abgestellt. Die Begriffsentscheidung erfolgt vor allem vor dem Hintergrund der Inklusion von Dienstleistungen in die thematischen Überlegungen. Bewusst wird daher auch keine weitere Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen vorgenommen. Allerdings werden rein zu Handelszwecken ausgetauschte Waren von den weiteren Betrachtungen – bis auf spezielle Aspekte des Produktionsverbindungshandels – weitestgehend ausgeklammert.
- 77 Dieses entspricht somit dem Gedanken einer den Anforderungen von B-to-B-Märkten angepassten Schwerpunktsetzung, welche sowohl in Marktstrategien wie auch Aktionsinstrumenten auf Ebene der Marketing-Instrumentalbereiche Berücksichtigung erfährt. Koppelman (2004) zählt neben dem absatzseitigen Marketing, welches er etwas unscharf als Industriegütermarketing bezeichnet, auch das von der Nachfragerseite ausgehende Beschaffungsmarketing zum Business-to-Business-Marketing. Vgl. Koppelman 2004b, S. 81.

Einer Markttransaktion vorgelagert ist auf der Seite organisationaler Nachfrager ein Problem, welches ein empfundenes aktuelles oder zukünftig erwartetes Defizit darstellt, das es zur Sicherstellung eigener Absatzmöglichkeiten zu lösen gilt. Das Eingehen einer Transaktion ist mit der Erwartung eines Problemlösungsbeitrags mittels Kauf bzw. Beauftragung verbunden.⁷⁸ Der mit der Durchführung einer Transaktion zu betrieblichen Zwecken einhergehende Gesamtproblemkomplex – inklusive der Entstehung neuer Problemfelder durch die Transaktion selbst – lässt sich in viele bei der Beschaffung von Leistungen zu beachtende Teilprobleme zerlegen. Am Anfang eines häufig multipersonalen bzw. sogar multiorganisationalen Entscheidungsprozesses bedarf es daher zunächst der Definition des vorliegenden Beschaffungsproblems und einer Analyse des problembezogenen Leistungsbedarfes.⁷⁹ Im Mittelpunkt der einer Transaktion vorausgehenden Aktivitäten steht mit der Suche nach Bezugsquellen und der Auswahl der geeigneter Lieferanten der die vorliegende Arbeit leitende Problemkomplex.⁸⁰ Für Nachfrager bestehen somit zwei zentrale, zumeist interdependente Entscheidungsfelder: Die Festlegung auf eine Lösung für ein gegebenes Problem sowie die Wahl eines damit betrauten Anbieters.

2.2 Relevanz von Verlässlichkeit in Unternehmenspraxis und betriebswirtschaftlicher Theorie

Bereits in der Einleitung wurde die herausragende Bedeutung der Einhaltung von Versprechen für die Unternehmenspraxis hervorgehoben. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es diese – die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Rolle der Anbieterverlässlichkeit initiiierende – Aussage einer fundierten Begründung zu unterziehen. Der Ausgangspunkt dafür ist im Folgenden zunächst – gestützt durch aktuelle Praxisbeispiele aus den vergan-

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

79 Vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 222 f.; Fließ 2000, S. 254 f.

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

genen Jahren – eine exemplarische Erörterung von Problematiken, welche aus der Nichteinhaltung von Versprechen im B-to-B-Bereich resultieren. Anschließend soll zudem eine erste Auseinandersetzung mit Gründen für die Verletzung von Versprechen vorgenommen werden.⁸¹

Beispiele für die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen⁸² sind so zahlreich, dass in der nachfolgenden Tabelle 1 nur eine begrenzte Auswahl in den Medien diskutierter Fälle angeführt wird. Für diese lässt sich jeweils eine knappe Charakterisierung bzw. Beschreibung der vorliegenden Problemsituation sowie zentraler Folgewirkungen der Nichteinhaltung von Versprechen für die Seite der Leistungsnachfrager vornehmen:

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

Beispiel	Problemsituation	Zentrale Folgewirkungen
Elbphilharmonie Hamburg (Bauprojekt) ⁸³	Extreme Verzögerung der Fertigstellung, inkl. zwischenzeitlichem Baustopp	- Terminverzug bei Inbetriebnahme - Kostenüberschreitung
Flughafen BER / AirBerlin (Infrastrukturdienstleistung) ⁸⁴	Extrem kurzfristige Unterrichtung über verzögerte Inbetriebnahme des Flughafens BER	- Störung⁸⁵ der Betriebsabläufe - Belastung durch Mehrkosten
Mautsystem Toll Collect (Investitionsgüterbeschaffung: System) ⁸⁶	Verzögerung der Inbetriebnahme	- Terminverzug bei Inbetriebnahme - Ausfall von Einnahmen
Deutsche Bahn AG (Investitionsgüterbeschaffung: Einzelaggregat) ⁸⁷	Bestellte Fern- und Nahverkehrszüge können aufgrund technischer Probleme bei den Lieferanten erst mit jahrelanger Verspätung geliefert werden	- Störung der Betriebsabläufe - Ausfall möglicher Erlöse - Verletzung von Versprechen gegenüber eigenen Kunden
Airbus und Boeing (Zulieferung für Serienfertigung) ⁸⁸	Durch Lieferanten verschuldete Lieferengpässe insb. bei vermeintlich wenig anspruchsvollen Zulieferteilen (2008)	- Terminverzug bei der Flugzeugfertigung Auslieferung - Strafzahlungen an Kunden

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

82 Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Leistungsversprechen konkretisiert.

83 Vgl. o.V. 10.09.2012 passim.

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

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

86 Vgl. Laag 2005, S. 2 ff.

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

88 Vgl. o.V. 09.07.2012, S. 6.

Beispiel	Problemsituation	Zentrale Folgewirkungen
Thyssen-Krupp AG (Bauprojekt) ⁸⁹	Durch den Lieferanten Citic ⁹⁰ verschuldete Mängel beim Bau der Kokerei eines vollintegrierten Stahlwerks in Brasilien	▪ Terminverzug ▪ Kostenüberschreitung
VW, BMW (Industriedienstleistung) ⁹¹	Baupläne deutscher Automobilhersteller gelangen über den Benchmarking-Dienstleister A2Mac1 an chinesische Konkurrenzunternehmen	▪ Know-how-Abfluss
RWE, Eon (Infrastrukturdienstleistung) ⁹²	Verzögerungen beim Anschluss von Offshore-Windparks an das Stromnetz aufgrund Finanzierungsproblemen bei Netzbetreiber sowie technischer Probleme	▪ Terminverzug ▪ Erlösausfälle
BSkyB (IT-Systemprojekt) ⁹³	Auftragsvergabe für ein IT-Projekt auf Basis nachträglich nicht einhaltbarer Versprechen, Vervielfachung der Projektzeit insb. aufgrund von Mangel an Fachpersonal	▪ Terminverzug ▪ Kostenüberschreitung ▪ Rechtsstreit

Quelle: Eigene Darstellung.

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

89 Vgl. o.V. 10.09.2012 passim.

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

91 Vgl. o. V. 2013, passim.

92 Vgl. o. V. 17./18.02.2012, passim.

93 Vgl. Neßhöver/Schwarzer 2013, passim.

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

Aus einer Verletzung von Leistungsversprechen resultieren Nachteile für die von der Nichteinhaltung betroffenen Parteien, welche es nachfolgend kurz zu erörtern gilt. Die entsprechenden negativen Konsequenzen gilt es u.a. vor dem Hintergrund ihres potenziellen Schadensausmaßes wie auch ihrer Reichweite zu beurteilen. Gering ist die Reichweite negativer Konsequenzen, wenn die Nichteinhaltung eines Versprechens keine oder nur geringe Auswirkungen auf weitere – z.B. durch den Empfänger einer Leistung – abgegebene Versprechen hat. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine ausgelieferte Maschine zwar nicht die von einem Anbieter versprochenen Verbrauchswerte erreicht, wohl aber die notwendigen Leistungsparameter. Im Gegensatz hierzu kann die Reichweite negativer Konsequenzen sehr hoch sein, wenn weitere Parteien und deren jeweilige Leistungsversprechen von der Verletzung eines Versprechens betroffen sind. In der Problemstellung (Kapitel 1.1) wurde bereits auf die Mehrstufigkeitsproblematik beim Bezug von Leistungen zum Zweck der Leistungserstellung hingewiesen.⁹⁵ Anhand des in der Tabelle angeführten Beispiels der Deutsche Bahn AG (DB) lassen sich die negativen Folgewirkungen nicht eingehaltener Versprechen vor dem Hintergrund einer aus der Mehrstufigkeit von Business-to-Business-Märkten resultierenden Verkettung von Abhängigkeiten beispielhaft verdeutlichen: Der DB fehlten zum Zeitpunkt der für die Schilderung des in Tabelle 1 angeführten Beispiels herangezogenen Pressemeldungen u.a. aufgrund massiver Lieferverzögerungen dringend benötigte Fahrzeuge für eine Erweiterung des Angebots wie auch als Notfallreservekapazität für den Fall unvorhergesehener Ereignisse. An die eigenen Endkunden gerichtete Versprechen in Bezug auf Pünktlichkeit, Reisekomfort o.ä. können somit entweder nicht geleistet oder aber vielfach nicht auf dem bis dato geplanten Niveau gehalten werden. Ein wohl sehr bedeutendes Ausmaß an negativen Folgewirkungen für Kunden und deren Kunden, z.B. im Fall der Inanspruchnahme von Bahndienstleistungen zu geschäftlichen Zwecken, lässt sich nur vermuten.⁹⁶ Das dargestellte Beispiel verdeutlicht, dass die Verlässlichkeit der eigenen Lieferanten in der einem Anbieter vorgelagerten Wertschöpfungskette einen zentralen Einflussfaktor auf die Einhaltbarkeit anbieterseitiger Leistungsversprechen darstellt und sich eventuelle Probleme in nachfolgenden Wertschöpfungsaktivitäten bis einschließlich hin zu Endkunden fortsetzen.⁹⁷ Überdies wird deutlich, dass Lieferanten im B-to-B-Bereich mit einem Auftrag zumeist explizit oder auch implizit wertschöpfungsstufenübergreifende Folgeverpflichtungen eingehen, da ihre Nachfrager selbst als Anbieter tätig sind und die nachgefragten Leistungen für ihre eigene Leistungserstellung oder den Vertrieb benötigen.⁹⁸ Abbildung 3 verdeutlicht die bedingende Rolle von Ausgangsversprechen für eine Vielzahl nachfolgender Leistungsversprechen.

Equipment Manufacturer (OEM) handelt es sich um „erstausrüstenden Montagebetriebe“. Kleinaltenkamp 2000, S. 175.

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

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

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

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

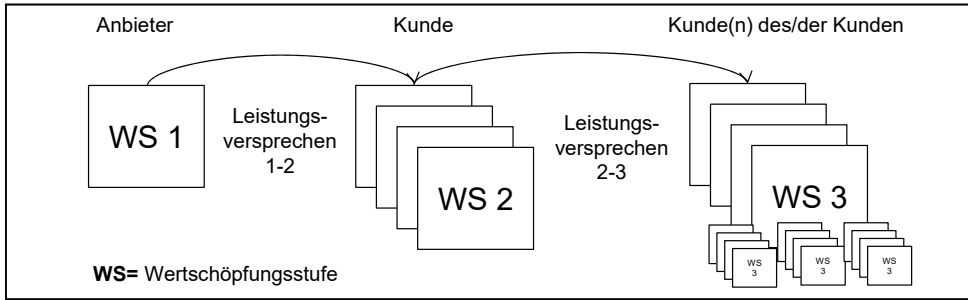


Abbildung 3: Auswirkung von Leistungsversprechen über Wertschöpfungsstufen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Günter 1997, S. 219.

Somit bietet das Beispiel Anhaltspunkte für die besondere Bedeutung der Verlässlichkeit auf mehrstufigen Märkten vor dem Hintergrund der Gefahr, dass sich die Verletzung von Versprechen in Störereignissen auswirkt und dadurch ausgelöste negative Konsequenzen für produktive Prozesse – verbunden mit entsprechenden Kostenmehrbelastungen⁹⁹ und Erlöseinbußen – entlang einer gesamten Wertschöpfungskette fortsetzen.¹⁰⁰ Besonders hohe Unabwägbarkeiten bestehen dabei zunächst für Nachfrager am Ende von Wertschöpfungsaktivitäten bzw. einer Supply Chain, da für sie bestimmte Vorleistungen möglicherweise einer Verkettung von Störeinflüssen unterliegen. Allerdings bestehen auch Unabwägbarkeiten hin zum Ursprung einer Lieferkette für den Fall, dass erwartete Lieferengpässe zu einer unkoordinierten präventiven Ausweitung von Bestellmengen führen.¹⁰¹ Möglichkeiten zur Handhabung der aufgezeigten Problematiken – deren Diskussion ein zentrales Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit darstellt – setzen an einer profunden Problemkenntnis an. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend zunächst exemplarisch negative Folgewirkungen für eine von der Versprechensverletzung ausgehenden Begründung der Bedeutung von Verlässlichkeit diskutiert. Anschließend sollen Gründe bzw. Auslöser für die Verletzung von Versprechen und dadurch ggf. ausgelöste Störereignisse erörtert werden.¹⁰²

Wie bereits dargelegt, entspringt aus der Nichteinhaltung von Versprechen sowohl auf der Erlös- wie auch auf der Kostenseite ein Potenzial für negative Konsequenzen. Zur Erklärung der Kostenimplikationen einer als unzureichend erachteten Verlässlichkeit kann zum Zweck von Analogieschlüssen das traditionelle dreigeteilte Qualitätskostenmodell herangezogen werden. Dieses basiert auf der Annahme, dass qualitätsbezogene Kosten

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

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

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

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

während des gesamten Entstehungs- und Lebenszyklus einer Leistung anfallen. Es differenziert im Zuge einer Dreiteilung qualitätsbezogener Kosten zwischen vorbeugenden Fehlerverhütungskosten (prevention costs), Prüfkosten (appraisal costs) und Fehlerkosten (nonconformity costs).¹⁰³ Auf der Kostenseite resultiert bereits eine als erhöht wahrgenommene Wahrscheinlichkeit von Verlässlichkeitsdefiziten in Mehrkosten, insofern z.B. die Vorbeugung gegen ein subjektiv als wahrscheinlich erachtetes Störereignis als notwendig erscheint.¹⁰⁴ Typische Kostenquellen sind diesbezüglich beispielsweise das Vorhalten hoher Sicherheitsbestände und Kapazitätsreserven bzw. Redundanzen z.B. durch doppelte Infrastrukturen an eigenen Leistungsengpässen oder Kontrollaktivitäten zur Sicherstellung von Resilienz in den Wertschöpfungsaktivitäten.¹⁰⁵ Auch Auftrags- und/oder Produktionsplanungen unter Einbeziehung der Möglichkeit und Konsequenzen eventueller Störereignisse aufgrund eines Ausfalls benötigter Ressourcen bedingen zusätzliche Kosten und können analog zu dieser Systematik als vorbeugende Fehlerverhütungskosten bezeichnet werden.¹⁰⁶ Eine weitere Kostenkategorie sind Prüfkosten. Diese sind ihrer Höhe nach abhängig von dem als notwendig erachteten Überprüfungsmaß, welches wiederum mit dem wahrgenommenen Maß an Verlässlichkeit zusammenhängt.¹⁰⁷ Tritt durch Bruch eines Lieferversprechens der Fall eines Störereignisses ein, fallen als zusätzliche Einzelkosten die so bezeichneten Fehlerkosten an. Aus allgemeiner Sicht entstehen diese dadurch, dass notwendige Inputfaktoren nicht den Anforderungen einer Verwendung für weitere produktive Zwecke genügen.¹⁰⁸ Fehlerkosten beziehen sich nicht allein auf die Kompensation nicht genügender Qualitätseigenschaften einer Leistung, sondern z.B. auch auf mögliche, selbst zu

103 Brüggemann/Bremer 2012, S. 201 ff.

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

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

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

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

108 Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, S. 206.

entrichtende Vertragsstrafen.¹⁰⁹ Fehlerkosten lassen sich dementsprechend weiter differenzieren. Dies betrifft zunächst die Unterscheidung anhand des Ortes ihrer Evidenz zwischen internen und externen Fehlerkosten. Interne Fehlerkosten entstehen im Zuge der Fehlerbeseitigung im eigenen Unternehmen, ohne dass Kunden in irgendeiner Weise davon betroffen sind. Sie lassen sich weiterhin unterteilen z.B. in Ausschusskosten, Nacharbeitskosten oder Fehlerursachenfindungskosten.¹¹⁰ Externe Fehlerkosten hingegen fallen an, wenn ein Leistungsdefizit außerhalb des Unternehmens, d.h. beim Kunden entdeckt wird. Auch sie lassen sich weiter unterteilen u.a. in Kosten der Gewährleistung,¹¹¹ eventuell anfallende Kulanzkosten,¹¹² Kosten für die Mängelbeseitigung bei bereits ausgelieferten Gütern, z.B. durch Nacharbeit oder nachträgliche Reparaturen bzw. im Extremfall Rückrufaktionen durch einen OEM oder auch Kosten der Produkthaftung.¹¹³

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

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

110 Vgl. Brüggemann/Bremer 2012, S. 206

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

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

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

114 Die Frage der Überwälzbarkeit von Kosten ist immer abhängig von der gegebenen Marktkonstellation sowie Einflussfaktoren wie der Vertragsgestaltung, Hinderelastizitäten etc.

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

Zusammenhang mit einer eventuellen Evidenz im Zuge der Verwendung einer Leistung durch den Nachfrager selbst oder aber auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.¹¹⁶

Erlösseitige Risiken knüpfen an der Verkettung von Abhängigkeiten verzahnter Wertschöpfungsketten an. Sie treten zutage sobald ein Sicherheitspuffer zur Vorbeugung von Problemsituationen nicht mehr ausreicht oder aber ein Leistungsdefizit nicht erkannt wird.¹¹⁷ Für den Fall der Nichtlieferfähigkeit infolge fehlender Vorleistungen ist ein Ausfall von Erlösen offensichtlich.¹¹⁸ Tangiert die Nichtlieferfähigkeit vorab ausgesprochene Leistungsversprechen, dann resultiert sie in der Verletzung eigener Versprechen auf nachfolgenden Wertschöpfungsstufen.¹¹⁹ Sofern es sich um substituierbare Leistungen handelt und andere Anbieter in der Lage sind, Leistungen auf einem zumindest ähnlichen Anforderungsniveau zu erstellen,¹²⁰ erwächst für den Anbieter die Gefahr der Abwanderung von bestehenden Kunden, verbunden mit den entsprechenden Erlöseinbußen bzw. auch darüber hinausgehenden wirtschaftlichen Schadenspotenzialen.¹²¹ Hierbei gilt es zu beachten, dass – der Sicht eines modernen Churn-Managements folgend – bereits der Verlust von Aufträgen bzw. Umsatz mit einem Kunden Züge einer Abwanderung („Customer Churn“) besitzt.¹²² Als Folge von Nichtverlässlichkeit besteht für Nachfrager aus Gründen der Sicherstellung einer dauerhaften Versorgung ein Anlass zur Überprüfung und ggf. einer Substitution und/oder Erweiterung des Kreises potenzieller Lieferanten.¹²³ Vom Kunden wahrgenommene Verlässlichkeit stellt aus dieser Sicht folglich auch einen möglichen Ansatzpunkt zur Reduzierung der Churn-Rate dar.¹²⁴ Auch unabhängig von einer unmittelbaren Gefährdung von Geschäftsbeziehungen lässt sich auf nachteilige Effekte, bspw. durch die Gefahr

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

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

118 Vgl. Ellis/Henry/Shockley 2010, S. 35.

119 Vgl. hierzu die in Abbildung 3 bereits dargestellten Wirkungsbeziehungen.

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

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

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

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

124 Vgl. Tecklenburg 2008, S. 26 ff.

der Entwicklung von Dissonanzen und möglicher Krisen ebenso wie der Schwächung zukünftiger Verhandlungspositionen, schließen.¹²⁵

2.3 Ursachen der Nichteinhaltung von Leistungsversprechen

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

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

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

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

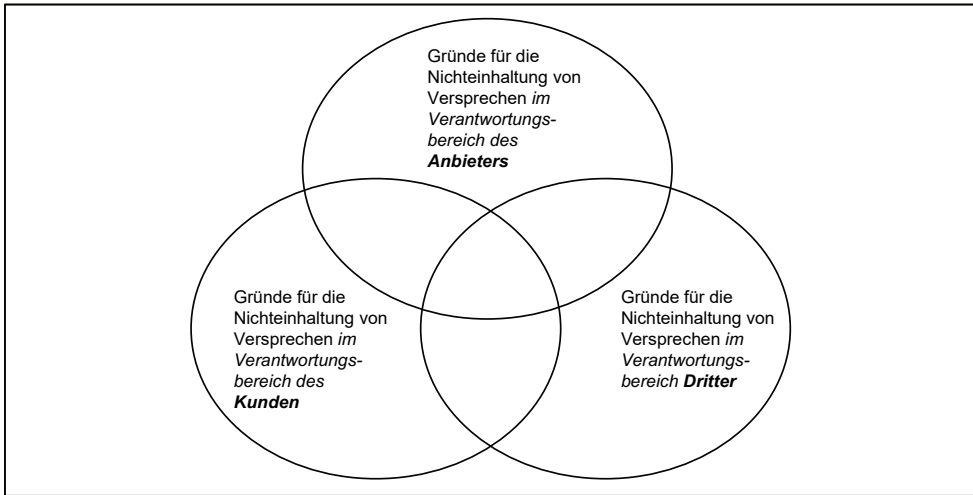


Abbildung 4: Verantwortliche im Falle der Nichteinhaltung von Versprechen

Quelle: Eigene Darstellung.

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

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

129 In Bezug auf den Kunden als letztendlich relevanter Beurteilungsinstanz vgl. insb. die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

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

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

nicht im ausreichenden Ausmaß, z.B. durch ein professionelles Management von Risiken in der Lieferkette versucht hat, einer Nichteinhaltung von Leistungsversprechen entgegenzuwirken.¹³²

Relevant für das Untersuchungsinteresse der vorliegenden Arbeit sind die im Verantwortungsbereich des Anbieters befindlichen Gründe für die Nichteinhaltung von Versprechen. Eine analytische Betrachtung solcher Gründe stellt den wesentlichen Ausgangspunkt zur Einschätzung der Einhaltbarkeit von Anbietersversprechen sowie der Beurteilung der Anbieterverlässlichkeit dar. Der Fall eines vom Kunden verantworteten Störeinflusses tangiert daher lediglich die Frage der Verlässlichkeit, sofern auch der Anbieter – wie in den entsprechenden Schnittflächen dargestellt – eine Mitverantwortung trägt. Die Schnittfläche zwischen Anbietern und Dritten wiederum spiegelt zum Beispiel Abhängigkeiten des Anbieters wieder, welche aus seiner eigenen Unternehmensumwelt oder Leistungsbeziehungen zu den eigenen Lieferanten resultieren. Insofern gilt es, Einflussfaktoren auf die Einhaltung oder auch die Nichteinhaltung von Leistungsversprechen in der Domäne der Marktakteure sowie der Transaktionsumwelt zu identifizieren. Grundlegende Prämisse bei dieser Betrachtung ist stets die Sichtweise, dass es sich bei dem Nachfrager um die potenziell geschädigte Partei handelt und der Anbieter zumindest eine Teilschuld trägt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung soll Gründen bzw. Ursachen dafür weiter nachgegangen werden. Ohne der dort erfolgenden Diskussion vorzugreifen, sollen nachfolgend ausgewählte Ansätze auf Basis der vorhandenen Literatur angeführt werden.

In Bezug auf die an einem Austausch beteiligten Marktakteure wird die Verfehlung eines versprochenen Transaktionszieles häufig zwei möglichen – auf individueller wie auch organisationaler Ebene verortbaren – Ursachen zugeschrieben, der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen.¹³³ Fehlender Wille zur Erbringung eines erforderlichen Leistungsbeitrags stellt aus organisationstheoretischer Sicht ein Motivationsproblem dar. Das aus einer unzureichenden Informationsversorgung resultierende „Nichtkönnen“ bzw. „Nichtwissen“ im Sinne eines Mangels notwendiger Leistungsfähigkeit wird als Koordinationsproblem bezeichnet. Im Zusammenspiel vermögen das Koordinations- und das Motivationsproblem eine Effizienzlücke zwischen der gedanklichen Konzeption planungskonformen, effizienten Handelns und Defiziten in der Ausführung erklären und werden dementsprechend als zentrales Organisationsproblem aufgefasst.¹³⁴ Hinzu kommen mögliche Limitationen, welche nicht aus einem individuellen Mangel an Fähigkeiten oder Motivation resultieren, sondern z.B. vertraglichen, gesetzlichen oder auch hierarchischen Vorgaben geschuldet sind. In einer etwas erweiterten Sicht werden im Folgenden daher drei mögliche Barrieren für verlässliches Agieren voneinander unterschieden. Plakativ können diese, wie in Abbildung 5 dargestellt, mit „nicht können“ im Sinne von Fähigkeitsbarrieren, „nicht wollen“ im Sinne eines mangelnden Leistungswillens sowie „nicht dürfen“ im Sinne einer organisational oder institutionell begründeten Dispositionseinschränkung umschrieben werden.¹³⁵

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

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

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

135 Vgl. hierzu insbesondere auch die theoretischen Erläuterungen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes im nachfolgenden Kapitel 2.4.3. Im Innovationsmanagement werden diese auch als Hemmnisse bezeichnet. Vgl. Vahs/Brem 2012, S. 184. Auch wenn die Verlässlichkeit von Anbietern im Mittelpunkt des Interesses steht,

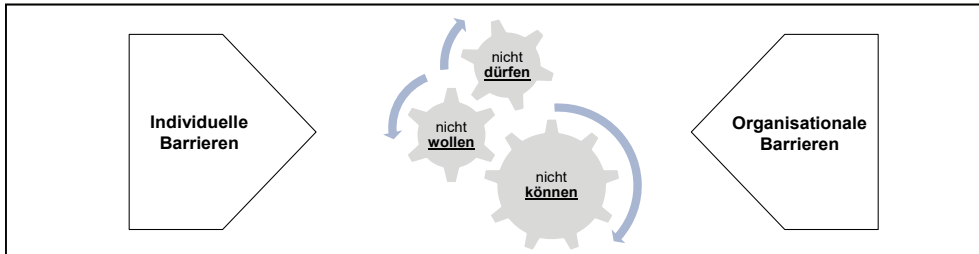


Abbildung 5: Barrieren für verlässliches Agieren

Quelle: Eigene Darstellung.

Vor einem Austausch herrscht aus Nachfragersicht ex-ante Unsicherheit über die Leistungsfähigkeit, den Leistungswillen sowie die Dispositionsfreiheit des Anbieters.¹³⁶ Die Frage nach Barrieren für verlässliches Agieren sowie Möglichkeiten zur Verschleierung solcher Barrieren durch Anbieter erweisen sich aus diesem Grund als wesentlich für den Zweck einer Auftragsvergabeentscheidung. Eine Einschätzung, ob ein Lieferant gegebene Versprechen einhalten wird, setzt somit immer auch an Informationen über Möglichkeiten zur verdeckten Modifikation einer Austauschrelation zu Ungunsten der Marktgegenseite an. So sind zumindest für den Fall einmaliger Transaktionen Situationen denkbar, in welchen Anbieter aus Kalkül eine Verletzung von Leistungsversprechen in Kauf nehmen.¹³⁷ Hierbei ist der Fall einer vorsätzlichen Täuschung von Nachfragern im Sinne von Betrug von einer bewussten Schlechterstellung aufgrund von Interessenabwägungen bei gegebener Ressourcenknappheit zu unterscheiden.¹³⁸ Insbesondere im Falle des Vorliegens mehrerer Aufträge vermag dies zu einer Bevorzugung der attraktivsten Austauschrelationen bei gleichzeitiger Vernachlässigung von Versprechen mit niedrigen Strafandrohungen für den Fall der Verletzung führen.¹³⁹ Einen weiteren Fall stellen bewusste oder unbewusste Übertreibungen in

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

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

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

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

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

der Kommunikation der eigenen Kompetenzen dar. Auch ein solches Overpromising führt annahmegemäß zu einer Situation, in welcher ein Austausch auf Basis nicht einhaltbarer Erwartungen eingegangen wird.¹⁴⁰ Solche und ähnliche Problematiken sind auf theoretischer Analyseebene Gegenstand der modernen ökonomischen Theorie. Nachfolgend sollen daher Folgen von opportunistischem Verhalten und Informationsrestriktionen sowie Aspekte der Unsicherheit auf Seiten von Leistungsnachfragern einer näheren theoriegestützten Betrachtung unterzogen werden.

2.4 Theoretische Basis der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Verlässlichkeit als betriebswirtschaftlichem Erkenntnisobjekt

2.4.1 Grundlegende Aspekte und Begriffe in Partialansätzen der modernen ökonomischen Theorie

Die vorliegende Arbeit betrachtet Verlässlichkeit als Einflussgröße auf das Zustandekommen von Austauschaktivitäten. Es wird davon ausgegangen, dass Zweifel an der Verlässlichkeit von Austauschpartnern potenzielle Barrieren für eine Initiierung oder Fortführung von Austauschen darstellen. Das vorliegende Kapitel verfolgt die Absicht, diese konzeptionelle Ausgangsannahme auf ein theoretisches Fundament zu stellen. Bei der Auseinandersetzung mit der Rolle von Verlässlichkeit handelt es sich im Wesentlichen um eine auf das Verhalten von Vertragspartnern bezogene Unsicherheitsproblematik. Die Auseinandersetzung mit Unsicherheitsproblemen ermöglicht je nach Analysefokus sehr unterschiedliche theoretische Zugänge. Auf eine ausführliche theoretische Fundierung wird weitestgehend verzichtet, da diese bereits Gegenstand zahlreicher Publikationen, auch zu angrenzenden Thematiken ist.¹⁴¹ Nachfolgend soll daher lediglich eine ausschnittsweise Nennung und Einordnung einiger wesentlicher Grundzüge der im weiteren Verlauf der Arbeit herangezogenen theoretischen Ansätze vorgenommen werden. Ausgeklammert werden nicht im Fokus der Arbeit stehende Ansätze wie z.B. jene in der Spieltheorie, welche insbesondere in der Mikroökonomik vielfach für die Erklärung der Einhaltung oder Nichteinhaltung von Vereinbarungen herangezogen werden.¹⁴²

In Kapitel 2.1 wurde bereits auf Kerngedanken austauschtheoretischer Konzepte eingegangen.¹⁴³ Eine Reihe konzeptioneller Ansätze des Wettbewerbsvorteilsdenkens setzt an

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

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

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

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

Überlegungen zur Vorteilhaftigkeit von Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern an und betrachtet diese in einem komparativen Kontext unterschiedlicher Alternativen für nachfragende Marktakteure.¹⁴⁴ In der Diskussion potenzieller Folgewirkungen eingehaltener bzw. auch nicht eingehaltener Versprechen spielen u.a. Ansätze der Zufriedenheitsforschung¹⁴⁵ eine hervorgehobene Rolle. Diese wiederum lassen sich mit Kundenwertüberlegungen¹⁴⁶ bzw. solchen Ansätzen untermauern, welche Geschäftsbeziehungen als Wertgegenstand bzw. Investition betrachten.¹⁴⁷ Auch Ansätze der Vertrauensforschung werden im Zusammenhang mit der Diskussion potenzieller Folgewirkungen der Einhaltung von Versprechen wie auch im Rahmen der begrifflichen Abgrenzung des Konstrukts Verlässlichkeit diskutiert.¹⁴⁸ Des Weiteren wird in der Arbeit bei der Diskussion organisationalen Beschaffungsverhaltens und mit Blick auf mögliche Signale für Verlässlichkeit auch auf interaktionstheoretische Ansätze zurückgegriffen.¹⁴⁹ Die theoretische Ausgangsbasis beruht allerdings in erster Linie auf institutionenökonomischen Konzepten. Die nachfolgenden Ausführungen skizzieren daher grundlegende Züge für die Thematik als wesentlich erachteter und als Analyserahmen fungierender Partialansätze in der ökonomischen Theorie mit

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

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

146 Helm/Günter (2006) definieren Kundenwert als „(...) der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nichtmonetären Ziele des Anbieters“ Helm/Günter 2006, S. 7. Für einen grundlegenden Überblick über die Notwendigkeiten sowie Herausforderung der Bewertung von Kunden vgl. Helm/Günter 2006, S. 5 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

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

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

149 Vgl. Kap. 4.4.4.

dem Theoriebündel der Neuen Institutionenökonomik (NIO) im Zentrum.¹⁵⁰ Bewusst wird nur ein grober Überblick mit Fokus auf grundlegende Ausgangsannahmen der NIO gegeben, dabei insb. den Prinzipal-Agenten-Ansatz, die Transaktionskostentheorie sowie die Informationsökonomie.¹⁵¹

Ziel der NIO ist die Analyse ökonomischer Transaktionen vor dem Hintergrund von Koordinationsproblemen und -kosten in der realen Welt (explikative Sicht) zum Zweck der Identifikation effizienznaher Mechanismen zur Gestaltung von Transaktionen (instrumentelle Sicht).¹⁵² Zentrale Annahmen des Theoriegebäudes der NIO sind eine begrenzte Rationalität („bounded rationality“) und opportunistisches Verhalten von Austauschpartnern („opportunism“) sowie unvollständige, asymmetrisch verteilte Informationen zwischen Austauschpartnern.¹⁵³ Letztere Annahme verdeutlicht die Schlüsselrolle von Informationen, welche das zentrale Analyseelement einer im Rahmen dieser Arbeit diskutierten Überwindung von Zweifeln an der Verlässlichkeit von Austauschpartnern darstellen. Kaas (1995) hebt aus diesem Grund die Eignung der NIO für das – der Förderung von Transaktionen dienende – Marketing hervor: „Mit ihrer Hilfe lassen sich Transaktionen beschreiben und systematisieren, transaktionshemmende Informations- und Unsicherheitsprobleme analysieren, die Einflussfaktoren der Höhe und der Verteilung von Transaktionskosten angeben und die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Transaktionskosten untersuchen.“¹⁵⁴

Ökonomisch handelnde Individuen und Organisationen streben – so eine These in der ökonomischen Theorie – nach einer Optimierung des jeweilig individuellen Nutzens.¹⁵⁵ Eine Beurteilung der asymmetrischen Verteilung von Informationen zwischen Transakti-

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

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

152 Das neo-institutionalistische Paradigma beabsichtigt eine ökonomische Erklärung für die Wirkungen von Institutionen. Insbesondere setzt sich die NIO darüber hinaus zum Ziel, auf einer normativen Ebene eine effiziente Ausgestaltung eines institutionellen Rahmens durch gezielte Eingriffe im Sinne von Handlungsempfehlungen zu diskutieren. Vgl. Kaas 1995b, S. 3.

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

154 Kaas 1995a, S. 5.

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

onspartnern setzt somit an einer Betrachtung der Interessenlage ökonomisch handelnder Wirtschaftssubjekte an. Gut informierte Marktakteure besitzen die Möglichkeit, ihren Informationsvorsprung gegenüber informatorisch schlechter gestellten Austauschpartnern auszunutzen. Asymmetrien in der Informationsverteilung begünstigen somit opportunistische Verhaltensweisen bis hin zur Durchsetzung eigener Interessen durch gezielte Täuschung anderer Akteure.¹⁵⁶ Der Terminus Opportunismus beschreibt unterschiedliche strategische Verhaltensweisen, welche sowohl vor wie auch nach einem Vertragsschluss möglich sind. Diese werden vor allem im Zusammenhang mit dem in Kapitel 2.4.3 betrachteten Prinzipal-Agenten-Ansatz thematisiert. Vor der Vereinbarung eines Austausches besteht beispielsweise die Gefahr der Verschleierung tatsächlicher Fähigkeiten bzw. Leistungspotenziale sowie Verhaltensabsichten. Nach der Vereinbarung einer Austauschrelation hingegen bestehen Verhaltensspielräume zur Erhöhung des eigenen Nutzens durch Übervorteilung der Gegenseite.¹⁵⁷

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

Es lassen sich im Wesentlichen zwei Quellen und davon jeweils ausgehende Varianten von Unsicherheit unterscheiden. Exogene Einflüsse in der Unternehmensumwelt vermögen den Erfolg einer Markttransaktion zu beeinflussen, stehen mit dieser aber nicht notwendigerweise in Verbindung. Sie bedingen Ereignisunsicherheit („event-uncertainty“): „individuals are uncertain not about the terms on which they might make market exchanges but rather about exogenous events-such as resource endowments (...) or productive opportunities (...) or public policy (...).“¹⁶¹ Das nicht abschließend prognostizierbare Verhalten der Marktteilnehmer bedingt hingegen endogene Unsicherheiten, welche auch als Marktunsi-

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

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

158 Vgl. Jacob/Kleinaltenkamp 2004b, S. 218.

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

160 Vgl. Kaas 1994, S. 246.

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

cherheiten („market-uncertainties“) bezeichnet werden.¹⁶² Hierunter fällt auch die durch Zweifel an der Verlässlichkeit von Austauschpartnern bedingte Unsicherheit, welche im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht. Das Ausmaß an wahrgenommener Unsicherheit mit Bezug zur Transaktionsgegenseite ist abhängig von der Art der Informationsverteilung und hierbei insbesondere von der subjektiv wahrgenommenen Intensität einer Informationsasymmetrie.¹⁶³ Sind in einer Entscheidungssituation keinerlei Eintrittswahrscheinlichkeiten verfügbar, handelt es sich um Unsicherheit i.e.S. bzw. Ungewissheit. Können einzelnen Entscheidungsoptionen subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden, liegt hingegen eine Entscheidungssituation unter Risiko vor.¹⁶⁴ In den Ansätzen der verhaltenswissenschaftlichen Risikotheorie – welche die primär auf neoinstitutionenökonomischer Begründung fußende Argumentation an dieser Stelle punktuell ergänzt – stellt wahrgenommenes Risiko eine subjektive Größe dar und basiert auf einer multiplikativ verknüpften Linearkombination der empfundenen Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Schadensfalls mit der wahrgenommenen Bedeutung von Konsequenzen im Schadensfall. Die Größe Risiko bringt damit die Gefahr einer Abweichung einer tatsächlich realisierten Größe vom Erwartungswert dieser Größe zum Ausdruck.¹⁶⁵ Da Wirtschaftssubjekte und somit natürlich auch Kaufentscheider oft risikoavers sind, werden Risikoreduktionsmechanismen angewandt, um das anfänglich subjektiv wahrgenommene Risiko auf ein von ihnen akzeptiertes Niveau zu senken.¹⁶⁶

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

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

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

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

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

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

167 Ménard/Shirley 2008, S. 1.

168 North 2008, S. 22.

169 Vgl. North 1991, S. 97; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 38 ff.; Ménard/Shirley 2008, S. 1 ff.; North 2008, S. 21 ff.; Vollmar 2007, S. 287 ff. Allerdings können auch Institutionen nur unvollkommene Resultate gene-

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

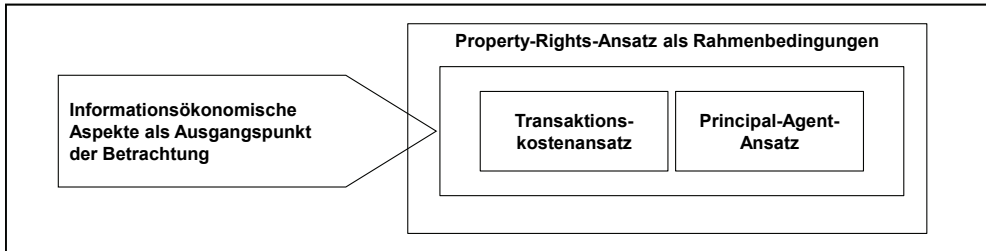


Abbildung 6: Partialansätze der Neuen Institutionenökonomik

Quelle: Fischer/Hüser/Mühlenkamp/Schade/Schott 1993, S. 446.

Der Property Rights-Ansatz betrachtet die rechtlichen Rahmenbedingungen des Austausches von Verfügungsrechten in Transaktionen.¹⁷¹ Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Zusammenhänge der herangezogenen Partialansätze der NIÖ.

Die genannten Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der jeweilig zentralen Untersuchungseinheit. Die Informationsökonomie und der Prinzipal-Agenten-Ansatz befassen sich mit Individuen als Untersuchungseinheit und stellen auf sie bezogene Verhaltensfragen ab.¹⁷² Im Mittelpunkt des nachfolgend zunächst betrachteten Transaktionskostenansatzes hingegen stehen Markttransaktionen in ihrer Rolle als Koordinationsform auf Märkten.¹⁷³

2.4.2 Erklärungsbeitrag des Transaktionskostenansatzes

Gegenstand der Transaktionskostentheorie ist die Analyse von Kosten, welche im Zusammenhang mit der Durchführung von Markttransaktionen anfallen.¹⁷⁴ Leitendes Ziel ist dabei

rieren. Zudem stehen dem generierten Nutzen Kosten der Einrichtung und Aufrechterhaltung sowie darüber hinaus Transaktionskosten gegenüber. Der grundsätzliche Ausgangspunkt der Analyse von Institutionen bzw. „institutioneller Arrangements“ sind die zwei idealtypischen Koordinationsformen Markt und Hierarchie. In der Unternehmenspraxis überwiegen auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extrempolen abbildbare Mischformen, sog. hybride Koordinationsformen. Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 38 ff.

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

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

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

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

174 Der Ursprung der Transaktionskostentheorie liegt in der 1937 erschienenen Arbeit *The Nature of the Firm* von Coase. Vgl. Coase 1937, S. 386 ff. Sie wurde in späteren Zeiten u.a. von Williamson deutlich vorange-

stets die Erhöhung der Allokationseffizienz durch den Vergleich unterschiedlicher Koordinationsformen nebst ergänzenden Rahmenbedingungen.¹⁷⁵ Zunächst gilt es den Begriff Transaktion definitorisch zu präzisieren um anschließend vor dem Hintergrund des Zielgegenstands Verlässlichkeit auf phasenspezifische Kosten sowie Kostentreiber einer Transaktion einzugehen.

Die Durchführung einer Transaktion kann grob in zwei Abschnitte unterteilt werden: Zunächst bedarf es in einem ersten Abschnitt des Zustandekommens eines Vertrags, welcher nach seinem Abschluss in einem zweiten Abschnitt erfüllt wird.¹⁷⁶ Auf beiden Seiten entstehen hierbei Transaktionskosten, welche für den Nachfrager in der Summe der Beschaffungsanstrengungen und für den Anbieter in der Gesamtheit seiner Vertriebsanstrengungen in einer Markttransaktion bestehen.¹⁷⁷ Eine erste Möglichkeit zur Unterscheidung von Transaktionskosten nimmt Bezug auf ihre zeitliche Inzidenz und unterteilt folglich gemessen am Zeitpunkt der Transaktionsdurchführung in ex-ante und ex-post anfallende Kosten.¹⁷⁸ In detaillierterer Form lassen sich Transaktionskosten in Anlehnung an eine fünf Phasen umfassende Unterteilung von Transaktionen in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Anpassungs- und Kontrollkosten ausdifferenzieren.¹⁷⁹ Mit jeder einzelnen Phase sind sowohl auf der Kunden- wie auch auf der Anbieterseite jeweils phasenspezifische Kosten verbunden. Die Kosteninzidenz auf beiden Seiten wird dabei von den gleichen in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellten Hauptkostentreibern tangiert:

trieben. Vgl. Williamson 1979, S. 233 ff.; Williamson 1981, S. 548 ff.; Williamson 2008, S. 41 ff. In Deutschland leistete beispielsweise Picot wesentliche Diskussionsbeiträge. Vgl. Picot 1982, S. 267 ff. Für einen Überblick über empirische Forschungsbeiträge vgl. Rindfleisch/Heide 1997, passim.; Picot 1991, S. 147 ff.; Richter/Furubotn 2010, S. 55 ff.

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

176 Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49.

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

178 Vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S. 31.

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

Tabelle 2: Transaktionskosten nach zeitlicher Inzidenz und Phase

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

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49.

Die Höhe der Transaktionskosten wird in der Literatur zumeist auf drei wesentliche Faktoren zurückgeführt: Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit von Transaktionen.¹⁸⁰ Auch angeführt werden u.a. die Faktoren Komplexität und Atmosphäre.¹⁸¹ Spezifität bezieht sich in diesem Kontext auf die mit einer Transaktion verbundenen Investitionen in Vermögensgegenstände bzw. Ressourcen, welche nicht oder nur mit hohem Wertverlust anderweitig verwendbar sind.¹⁸² Fallen spezifische Investitionen hoch aus, resultiert aus ihnen eine mit Transaktionskosten verbundene Notwendigkeit, diese abzusichern. Daher wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Spezifität und der Höhe von Transaktionskosten unterstellt.¹⁸³ Gleiches gilt für den Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Transaktionskosten. Das Verständnis von Unsicherheit als Umweltfaktor einer Transaktion bezieht sich die Änderungshäufigkeit bzw. -intensität einer Transaktion zugrundeliegender Vertragsbedingungen und dadurch notwendiger Anpassungsprozesse. Aus Unsicherheit resultieren in Verbindung mit den Verhaltensannahmen begrenzter Rationalität, asymmetrischer Informationsverteilung und Opportunismus Probleme für Transaktionsparteien, deren Begrenzung in der Regel mit hohen Transaktionskosten verbunden ist.¹⁸⁴ Mit einem steigenden Ausmaß an Unsicherheit, welches u.a. auch aus dem Faktor Spezifität resultiert, gehen der üblichen Gedankenlogik der Transaktionskostenökonomik ein höherer Detaillierungsgrad ex-ante erfolgreicher Vertragsgestaltung, ex-post höhere Kontroll- und Anpassungskosten oder sogar eine Tendenz zu vertikaler Integration, d.h. einer Make-Entscheidung ein-

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

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

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

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

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

her.¹⁸⁵ Dieses zusätzliche Ausmaß an Transaktionskosten vermag durch wahrgenommene Verlässlichkeit gesenkt werden: Erstens, indem die wahrgenommene Unsicherheit geringer ausfällt und zweitens, indem das wahrgenommene Maß der Notwendigkeit Transaktionskosten erzeugender Absicherungs-, Kontroll- und Anpassungsmechanismen geringer ausfällt. Wahrgenommene Verlässlichkeit substituiert somit partiell die wahrgenommene Notwendigkeit einer institutionell basierten Absicherung.¹⁸⁶ Häufigkeit als Einflussvariable auf Transaktionskosten bedingt maßgeblich die Amortisationszeit austauschspezifischer Investitionen z.B. in Überwachungsmechanismen zur Überprüfung der Einhaltung von Versprechen. Überdies lässt sich der zunehmenden Menge an Erfahrungen im Umgang mit einem Transaktionspartner eine transaktionskostensenkende Wirkung zuschreiben.¹⁸⁷ Komplexität wird zumeist analog zu Unsicherheit angeführt. Der Faktor Atmosphäre bezieht sich auf „alle für die Organisation einer Leistungsbeziehung relevanten sozialen, rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen.“¹⁸⁸ Die Transaktionsatmosphäre nimmt somit als umgebende Bedingung mit Einflusspotenzial auf die anderen Faktoren eine Sonderstellung ein.¹⁸⁹ Der Faktor Atmosphäre wirkt als möglicher Katalysator von Transaktionen und folglich Hebel zur Senkung von Transaktionskosten. Er gilt – in einer etwas enger definierten Variante bezogen auf interorganisationale und -personelle Interaktionsprozesse – auch als maßgebliches Element des in Kapitel 4.4.4 betrachteten Interaktionsmodells der IMP-Group.¹⁹⁰

2.4.3 Erklärungsbeitrag des Prinzipal-Agenten-Ansatzes

Untersuchungsgegenstand der Prinzipal-Agenten-Theorie ist das Verhältnis zwischen einem Auftraggeber in der Rolle des Prinzipals und einem Auftragnehmer in der Rolle des Agenten.¹⁹¹ Der Prinzipal schließt mit dem Agenten eine Vereinbarung über eine zu erbringende Leistung ab und gibt dabei üblicherweise Leistungsversprechen ab. Gemäß der Annahme individueller Nutzenorientierung räumt der Agent der eigenen Nutzengenerierung Vorrang vor einer bestmöglichen Erfüllung des Vertrags ein und provoziert damit – durch Nutzung diskretionärer Handlungsspielräume und unter Inkaufnahme der Nichteinhaltung gegebener Versprechen – unter Umständen einen Konflikt zu den Zielen des Prinzipals.¹⁹²

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

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

187 Vgl. Picot 1991, S. 148.

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

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

190 Vgl. Kapitel 4.4.4.

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

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

Für den Prinzipal besteht das Problem darin, dass er den Agenten in der Regel nur unvollständig kontrollieren kann, da eine Verhaltensüberwachung häufig mit unverhältnismäßig hohen Informations- und Kontrollkosten einhergeht oder schlichtweg nicht möglich ist. In der Konsequenz resultieren sowohl Unsicherheit wie Agency-Kosten, welche hinsichtlich ihres Ausmaßes Gegenstand von Tradeoff-Überlegungen sein können.¹⁹³

Anhand des Zeitpunkts der Vereinbarung einer Transaktion lässt sich zwischen der vorvertraglichen und nachvertraglichen Form eines ausbeutbaren Verhaltensspielraums unterscheiden, hinsichtlich der Ursache für eine Informationsasymmetrie auf der Seite des Beauftragten zwischen den vier Möglichkeiten verborgene Eigenschaften (Hidden Characteristics)¹⁹⁴, verborgene Absichten (Hidden Intention)¹⁹⁵, nicht beobachtbare Aktivitäten (Hidden Action)¹⁹⁶ sowie ein nicht beobachtbarer Informationsstand (Hidden Information).¹⁹⁷ Die aufgeführten Ursachen bedingen drei mögliche Konfliktarten bzw. Gefahren für den Auftraggeber: Eine vorvertragliche Opportunismusgefahr aufgrund asymmetrisch zwischen den Vertragsparteien verteilter Informationen ist Analysegegenstand der **Adverse Selection**-Problematik.¹⁹⁸ Nach Vertragsschluss bestehen mit Hold-Up und Moral Hazard zwei weitere mögliche Problematiken. Die **Hold-Up**-Problematik bezieht sich auf die Gefahr der einseitigen Abhängigkeit eines Vertragspartners von der Gegenpartei vor dem Hintergrund spezifischer Investitionen.¹⁹⁹ **Moral Hazard**-Problematiken bezeichnen die Möglichkeit verdeckter Handlungen bzw. Unterlassungen zu Ungunsten des Prinzipals.²⁰⁰ Die vier zuvor genannten Ursachen für eine Informationsasymmetrie werden in der nachfolgenden Tabelle 3 noch einmal zusammenfassend charakterisiert im Hinblick auf (1) den Entstehungszeitpunkt der Informationsasymmetrie, (2) die zugrundeliegende Ursache der

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

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

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

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

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

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

199 Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 59.

200 Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 58.

Informationsasymmetrie auf der Seite des Agenten, (3) die drei erläuterten Gefahren für den Auftraggeber, (4) Anforderungen an ein Transaktionsdesign sowie (5) in Frage kommende Transaktionsdesigns als Lösungsansatz für die jeweilige Problematik.²⁰¹

Tabelle 3: Informationsasymmetrie und resultierende Risiken für Auftraggeber

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

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Slaghuis 2005, S. 54.

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

Im Zentrum der Betrachtungen steht – wie bereits in der Problemstellung expliziert – die Einschätzung der Verlässlichkeit in Frage kommender Anbieter vor Abschluss eines Vertrags. Die im Zeitpunkt der Vertragsvereinbarung fixierten Versprechen stellen das Ergebnis einer vorausgehenden Einforderung von Leistungsversprechen auf Nachfragerseite und der Abgabe von Leistungsversprechen auf Anbieterseite dar. Die bis dahin, vor allem in der Anbahnungsphase zu lösende Gefahr besteht in der Auswahl und Kontrahierung eines nicht geeigneten, weil nicht verlässlichen Transaktionspartners. Aus theoretischer

201 Vgl. Slaghuis 2005, S. 54.

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

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

Sicht stehen somit die zuvor bereits als „Adverse Selection“ bezeichnete Problematik sowie Lösungen für diese durch ex-ante-Informationsasymmetrien bedingte Problematik im Mittelpunkt der Untersuchung.²⁰⁴ Nach Vertragsschluss entstehende Gefahren werden zwar nicht ausgeklammert, aber nur am Rande qualitativ empirisch berücksichtigt. Nachfolgende Abbildung 7 zeigt noch einmal vor dem Hintergrund von Informationsasymmetrien die jeweils auf Leistungsversprechen bezogenen Kommunikations- und Aktionsbeziehungen in den vor- und nachvertraglichen Phasenabschnitten sowie dem Abschnitt der Vertragsvereinbarung auf.

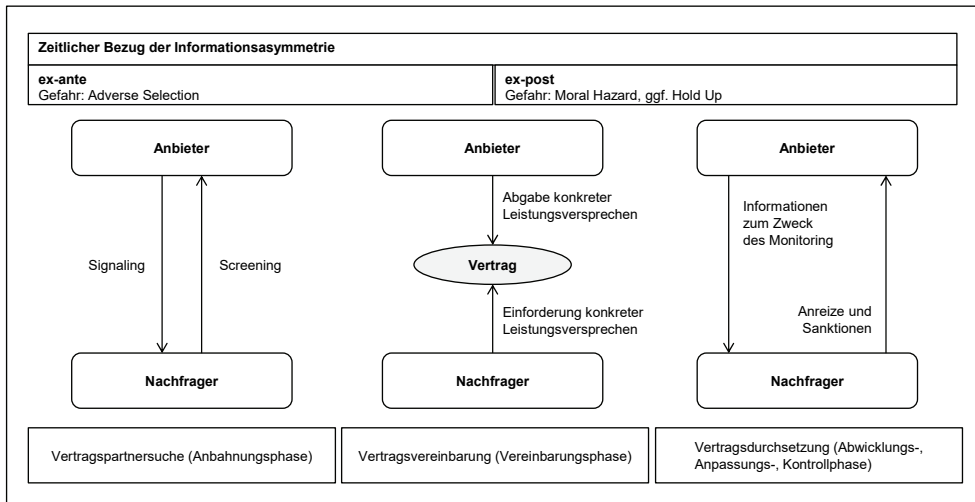


Abbildung 7: Leistungsversprechen vor dem Hintergrund von Informationsasymmetrien

Quelle: Eigene Darstellung

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

²⁰⁴ Es wird insbesondere auf Informationsaktivitäten zur Lösung der dargelegten Problematiken eingegangen. Die hierauf bezogenen, in Abbildung 7 angeführten Begriffe Screening und Signaling werden im anschließenden Kapitel 2.4.4 erläutert.

2.4.4 Erklärungsbeitrag der Informationsökonomie

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

Die Berücksichtigung von Verlässlichkeit als Entscheidungskriterium soll Fehlentscheidungen vorbeugen und Unsicherheit reduzieren. Für die vorliegende Arbeit interessiert somit vor allem das dritte angeführte Erkenntnisziel, also die Frage, wie sich wahrgenommene Informationsdefizite und -ungleichgewichte durch informationspolitische Maßnahmen reduzieren lassen. Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Austauschparteien zum Zweck der Ermöglichung einer intensiven und produktiven Gestaltung von Austauschbeziehungen setzt an der Prämisse an, dass sich aktiv auf den Informationsstand der Austauschpartner einwirken lässt.²⁰⁶ Die Informationsökonomie bildet die vorliegende Problematik der Unsicherheit sowie die Gefahr opportunistischen Verhaltens in ihrer Argumentationsstruktur sachlogisch ab und vermag einen signifikanten Erklärungsbeitrag zu leisten. Darauf aufbauend bietet sie Ansätze zur Lösung der Verlässlichkeitsproblematik. Grundgedanke des informationsökonomischen Ansatzes ist, dass sich Nachfrager bei der – auf die Reduktion von Unsicherheit abzielenden – Informationssuche an Schlüsselmerkmalen orientieren. Informationsaktivitäten werden in der Literatur zumeist auf Qualitätseigenschaften einer Leistung bezogen. In einer etwas weiteren Auffassung des Begriffs Leistungsqualität kann subsummierend allerdings auch auf die für die Verlässlichkeitsbeurteilung eines Anbieters besonders wesentlichen Potenzial- und Verhaltenseigenschaften Bezug genommen werden.²⁰⁷ In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zwischen Sucheigenschaften (search qualities), Erfahrungseigenschaften- (experience qualities) und Vertrauenseigenschaften (credence qualities) von Leistungen differenziert. Sucheigenschaften, wie beispielsweise die technischen Leistungsdaten eines Gutes oder die Erfüllung von Zertifizierungsvorschriften, können vom Kunden zumindest im Falle von Sachleistungen relativ problemlos bereits vor dem Kauf einer Leistung überprüft werden. Dementsprechend werden Leistungen, deren Qualitäten dem subjektiven Empfinden des Nachfragers nach bereits hinreichend vor dem Kauf geprüft werden, als Suchgüter (inspection goods) bezeichnet.²⁰⁸ Erfahrungseigenschaften, wie beispiels-

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

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

207 Vgl. hierzu die Ausführungen zu Fähigkeits- und Willensbarrieren in Kapitel 2.2.

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

weise die fachliche Kompetenz des Personals, lassen sich hingegen – sofern nicht prohibitiv hohe Kosten in Kauf genommen werden – erst nach der Inanspruchnahme einer Leistung beurteilen. Leistungen, deren Qualitäten erst nach dem Kauf durch eigene oder fremde Erfahrungen bei Verwendung oder Verbrauch geprüft werden können werden daher als Erfahrungsgüter (experience goods) bezeichnet.²⁰⁹ Vertrauenseigenschaften sind weder vor noch nach der Inanspruchnahme der Leistung evaluierbar bzw. die Ermittlung der Informationen ist in der Regel mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden. Leistungen, deren Qualitäten in der Wahrnehmung des Marktakteurs selbst nach dem Kauf und/oder nach gewonnenen Erfahrungen bei Ge- oder Verbrauch nicht abschließend und eindeutig beurteilbar sind werden folglich als Vertrauens-/Glaubensgüter (credence goods) bezeichnet.²¹⁰ In der Realität sind Leistungen zumeist durch eine Kombination der Eigenschaften gekennzeichnet.²¹¹ Abbildung 8 verdeutlicht dies exemplarisch.

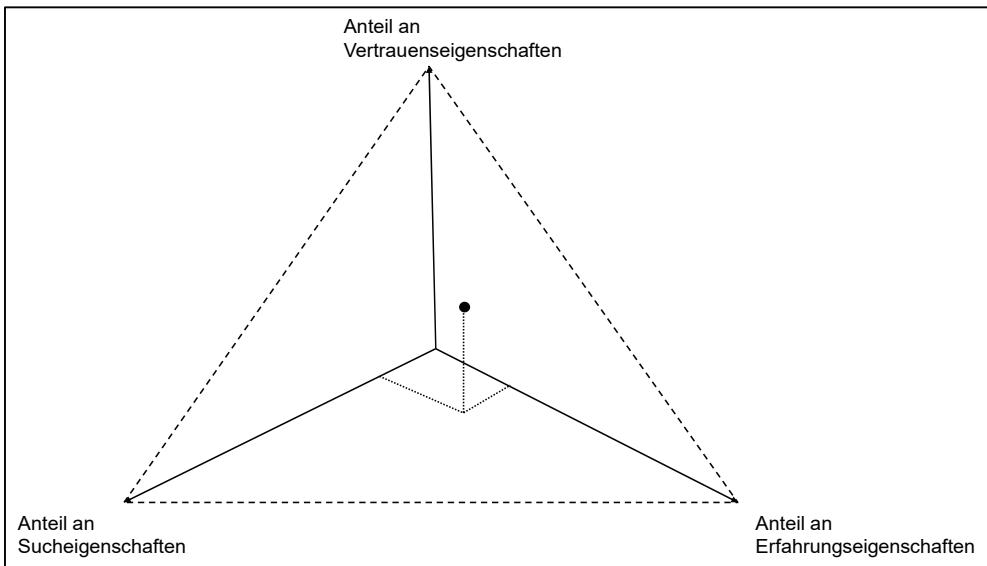


Abbildung 8: Komplementarität von Leistungseigenschaften

Quelle: Weiber/Adler 1995b, S. 61.

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

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

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

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

Tabelle 4: Abgrenzung von Leistungseigenschaften aus informationsökonomischer Sicht

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

Quelle: Weiber/Adler 1995b, S. 59.

Es bleibt somit festzuhalten, dass die jeweilig vorliegende Ausprägung der Eigenschaften einer Leistung durch die individuelle Wahrnehmung eines Nachfragers der unterschiedlich ausgeprägten Eigenschaften eines betrachteten Leistungsobjekts determiniert wird. Je nachdem welche der Leistungseigenschaften ein Nachfrager in seiner subjektiven Wahrnehmung als dominant erachtet, kann folglich eine Differenzierung nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenskäufen vorgenommen werden.²¹³ Die einschlägige Literatur postuliert, dass entlang des Kontinuums von Such- über Erfahrungs- bis hin zu Vertrauenseigenschaften der Informationsbedarf²¹⁴ graduell ansteigt, die Verfügbarkeit von Informationen bei gleichzeitig höheren Informationsbeschaffungskosten jedoch sinkt. Ein steigender Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften geht somit einher mit einem starken Anstieg an Informationsdefiziten und wahrgenommenem Risiko.²¹⁵

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

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

213 Vgl. Kaas/Busch 1996, S. 244 ff.

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

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

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

217 Vgl. Fließ 2008, S. 162.

bzw. nicht spezifizierbaren Leistungen wie Dienstleistungen mit hohen Ausprägungsgraden an Immaterialität und Integrativität dominieren häufig Erfahrungs- und gelegentlich auch Vertrauenseigenschaften, was eine Bewertung zumindest erschwert.²¹⁸

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

Folgendes bleibt als Zwischenresümee der bisherigen Ausführungen festzuhalten: Nachfragende Unternehmen besitzen im Rahmen eines marktlichen Austausches eine durch Vertragsschluss begründete Erwartung vereinbarter Problemlösungsbeiträge mittels Einhaltung gegebener Leistungsversprechen durch Anbieterunternehmen. Sie können zum Zeitpunkt der Auftragsvergabeentscheidung jedoch nicht mit vollkommener Sicherheit von einer Einhaltung dieser Versprechen ausgehen. Aus der Sicht der an einer Transaktion beteiligten Parteien geht es im Kern stets um das Streben nach vorteilhaften Austauschrelationen bei gleichzeitigem Bemühen um die Reduktion von Unsicherheit.²¹⁹ Sich nicht auf Anbieter verlassen zu können impliziert für Nachfrager sowohl kosten- wie erlösseitige Risiken. Jede wahrgenommene Abweichungsgefahr vom Orientierungspunkt der Erfüllung von Versprechen erhöht daher die austauschbezogene Unsicherheit. Sofern sich verschiedene Anbieter hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit unterscheiden und diese ein für die jeweilige Kaufentscheidung relevantes Kriterium darstellt, resultiert aus der Gefahr einer falschen Anbieterwahl die Wahrnehmung endogener Unsicherheit.²²⁰ In Folge dessen verschieben sich daher unter Umständen – in der Absicht Unsicherheit zu vermeiden – Präferenzrangfolgen sowohl bei der Berücksichtigung von Auswahlkriterien für die Anbieterauswahl und Auftragsvergabe wie auch für die Auswahl an sich.²²¹ Die Überwindung von Unsicherheitsproblematiken stellt daher eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar. Die durch die Transaktionskosten- und Agency-Theorien leistbaren Erklärungsbeiträge zur Handhabung der Verlässlichkeitsproblematik – ergo der Steigerung der Anbieterverlässlichkeit nach bereits erfolgter Festlegung auf einen Anbieter – reduzieren sich auf die vier in Abbildung 9 aufgezeigten Ansatzpunkte.

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

219 Vgl. Fließ 2000, S. 256 f.

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

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

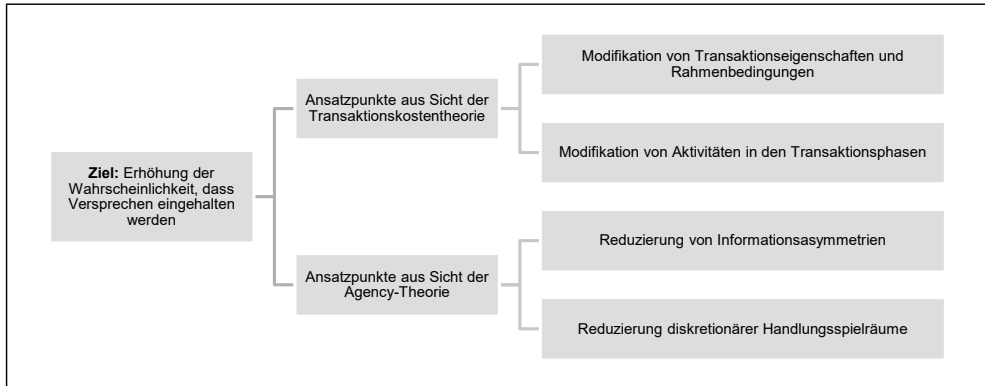


Abbildung 9: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Einhaltung von Leistungsversprechen aus Sicht der Transaktionskosten- und Agency-Theorien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Slaghuis 2005, S. 68.

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

Verlässlichkeit als Beschaffungskriterium

Signale für die Einhaltung von Anbieterversprechen im
Business-to-Business-Bereich

Nolte, P.J.

2016, XXVI, 513 S. 95 Abb., 4 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-13152-4