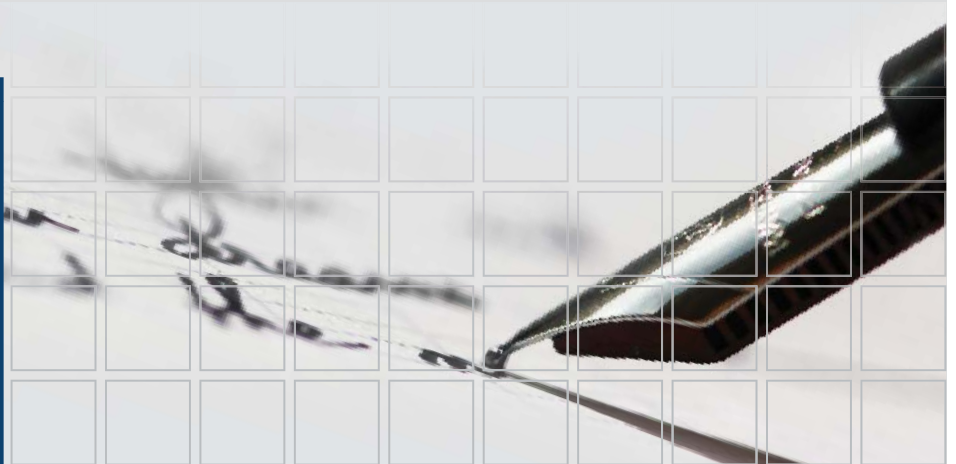


**BWL**



## **BWL Schriftenreihe**

Herausgeber: o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

### **Einkaufsmotivatoren industrieller Kunden**

Ergebnisse einer empirischen  
Untersuchung im österreichischen  
Technologieumfeld

Bernd M. Zunk  
Christoph Winkler  
Martin J. Marchner  
Manuela G. Reinisch  
Volker Koch

# Impressum

## **BWL Schriftenreihe Nr. 15**

Einkaufsmotivatoren industrieller Kunden  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im österreichischen Technologieumfeld  
Graz 2012

## **Medieninhaber**

Technische Universität Graz  
Für die Gestaltung und die Inhalte verantwortlich:  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Herausgeber**

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

## **Autoren**

Ass. Prof. DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd M. Zunk  
Christoph Winkler  
Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Martin J. Marchner  
Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Manuela G. Reinisch  
Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Volker Koch

## **Layout, Satz**

Stefan Erlachner  
Studienassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Verlag**

Verlag der Technischen Universität Graz  
Technikerstraße 4  
8010 Graz  
Kontakt: [verlag@tugraz.at](mailto:verlag@tugraz.at)  
[www.ub.tugraz.at/Verlag](http://www.ub.tugraz.at/Verlag)

ISBN: 978-3-85125-211-8  
DOI: 10.3217/978-3-85125-211-8

© Technische Universität Graz  
Graz 2012  
Alle Rechte vorbehalten.

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung und theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>5</b>
1.1 Interaktion und Interaktionstheorie in aller Kürze .....	5
1.2 Motivation und Motivationstheorie – ein Überblick.....	6
<b>2 Modellierung „industrieller Kundenbeziehungsmotive“ .....</b>	<b>10</b>
2.1 Relevanz „industrieller Kunden“ .....	10
2.2 Zum Kundenbegriffsverständnis in der Literatur .....	11
2.3 Konzeption eines Kundenbeziehungsmotivmodells .....	18
<b>3 Eckdaten zur empirischen Erhebung.....</b>	<b>22</b>
3.1 Erkenntnisziel .....	22
3.2 Kurzbeschreibung des allgemeinen Forschungsablaufes.....	22
3.3 Stichprobenauswahl und Repräsentativität .....	24
<b>4 Forschungsergebnisse aus dem Technologieumfeld in Österreich .....</b>	<b>25</b>
4.1 Beschreibung der Stichprobe .....	25
4.2 Beziehungsmotive industrieller Kunden im Technologieumfeld.....	30
4.3 Identifikation von Hauptbeziehungsmotivgruppen .....	32
<b>5 Erkenntnisbeitrag und Managementimplikationen.....</b>	<b>38</b>
<b>Literaturquellen.....</b>	<b>40</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>42</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Szenarien zwischen Beziehungsattraktivität und -abhängigkeit .....	6
Abbildung 2: Verständnismodell für Motivation .....	7
Abbildung 3: MASLOW'sche Bedürfnispyramide .....	8
Abbildung 4: „Wichtige“ Kundenbegriffe .....	12
Abbildung 5: Acht Stufen der Loyalitätsleiter nach KREUTZER .....	13
Abbildung 6: Charakteristika von „industriellen Kunden“ im technologieorientierten Umfeld .....	17
Abbildung 7: Theoretisches Kundenbeziehungsmotivmodell .....	20
Abbildung 8: Branchenaufteilung innerhalb der Stichprobe (Mehrfachnennungen möglich) .....	25
Abbildung 9: Branchenkategorisierung .....	26
Abbildung 10: Berufserfahrung der teilnehmenden Personen im Einkauf .....	26
Abbildung 11: Umsatz (Jahr 2006) und Mitarbeiterzahl (Jahr 2007) der Studienteilnehmer .....	27
Abbildung 12: Wachstumsrate (CAGR) .....	27
Abbildung 13: Umsatzwachstumsrate - CAGR (Basis 2005 – 2006) .....	28
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“, Beziehungsträgern und instrumentellen Managementansatzpunkten (exemplarisch) .....	39
Tabelle 1: Gegenüberstellung Beschaffungsvolumen und Umsatz (Basis 2006) .....	29
Tabelle 2: Kundenbeziehungsmotivgruppen A - F .....	30
Tabelle 3: Kundenbeziehungsmotivgruppen G - L .....	31
Tabelle 4: Korrelationsmatrix „Hauptbeziehungsmotivgruppen“ zur Faktorenanalyse .....	32
Tabelle 5: Reihung nach „Wichtigkeit“ der drei Hauptbeziehungsmotivgruppen .....	33
Tabelle 6: Zusammenhänge zwischen den Hauptbeziehungsmotivgruppen .....	35

In der vorliegenden BWL Schriftenreihe Nr. 15 sind nur Personen eines Geschlechts adressiert. Dies dient ausschließlich der leichteren Lesbarkeit des wissenschaftlichen Textes. Ausdrücklich wird an dieser Stelle festgehalten, dass von der Autorin und den Autoren dieser BWL Schriftenreihe Nr. 15 bei allen personenumschreibenden Begriffen stets die Vertreterinnen und Vertreter beider Geschlechter gleichermaßen angesprochen werden.

# Vorwort

Die herausragende Bedeutung eines nicht „nur“ effizienten sondern auch effektiven Kundenbeziehungsmanagements wurde in der Praxis von vielen Industrieunternehmen in Technologiebranchen als „die“ Voraussetzung für nachhaltigen Geschäftserfolg erkannt. Empirische Untersuchungen bestätigen dies und zeigen u.a. auf, dass für das Unternehmensergebnis der Kundenbeziehungsmanagementprozess der mit Abstand wichtigste Geschäftsprozess der Gegenwart und der Zukunft ist. Paradoxerweise ist aber der Kenntnisstand von Beweggründen i.S.v. Motiven, die Einkäufer in der Praxis dazu veranlassen mit Verkäufern in eine Beziehung einzutreten, bestenfalls als „sehr entwicklungsfähig“ zu bezeichnen.

Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende BWL Schriftenreihe Nummer 15 an:

Ziel ist es, einen empirischen Forschungskurzbericht über Beziehungsmotive zu geben, die industrielle Kunden resp. Einkäufer (organisiert in sog. „Buying Centern“ auf „Business-to-Business“ Märkten) in österreichischen Technologieunternehmen motivieren, bei ihren industriellen Anbietern von Technologien zu kaufen.

Demnach ergibt sich die leitende Forschungsfrage zu:

***„Welche Charakteristika und Beziehungsmotive hat das Bezugsobjekt ‚industrieller Kunde‘ im technologieorientierten Umfeld?“***

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage ist der Inhalt dieser Schriftenreihe wie folgt strukturiert:

**Kapitel 1:** Einleitung und theoretischer Hintergrund

**Kapitel 2:** Modellierung „industrieller Kundenbeziehungsmotive“

**Kapitel 3:** Eckdaten zur empirischen Erhebung

**Kapitel 4:** Forschungsergebnisse aus dem Technologieumfeld in Österreich

**Kapitel 5:** Erkenntnisbeitrag und Managementimplikationen

Dem hinzuzufügen ist, dass die zur statistischen Auswertung in Kapitel 4 verwendeten Daten aus einer Umfrage unter 287 industriellen Technologieunternehmen in Österreich stammen. Die Adressaten des Fragebogens waren ausschließlich Personen mit Führungsverantwortung im Einkauf.

Der erreichte Rücklauf der durchgeführten Erhebung beträgt 118 vollständig ausgefüllte Fragebögen (Rücklaufquote 41,12 %), was zweifellos die Aussagekraft sowie die Relevanz der vorliegenden Thematik eindrucksvoll unterstreicht.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass die Inhalte dieser „BWL Schriftenreihe Nummer 15“ eine Auswahl zu einer am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie seit 2006 bearbeiteten Thematik darstellen. Der interessierte Leser sei u.a. auf das im Verlag der Technischen Universität Graz herausgegebene Buch mit dem Titel „Controlling von Kundenbeziehungen“ (ISBN 978-3-85125-037-4) verwiesen. Die vorliegenden Darstellungen sind zu einem sehr großen Teil direkt daraus entnommen.

Graz, im Dezember 2012

Bernd M. Zunk

# 1 Einleitung und theoretischer Hintergrund

Interessensgegenstand der vorliegenden Untersuchung<sup>1</sup> ist die Erkundung von Kundenbeziehungsmotiven „einkaufender“ Unternehmen im Technologieumfeld. Bei derartigen „organisational-industriellen“ Beziehungen handelt es sich um Interaktionen, welche immer von Individuen unter Einbezug wirtschaftlicher Erwägungen sowie dem Einfluss von „Irrationalität“ getragen werden. Aus diesem Grund wird nachfolgend ein theoretischer Zugang zu dieser „besonderen Art“ von Interaktionen (Kapitel 1.1 und 1.2) geschaffen.

## 1.1 Interaktion und Interaktionstheorie in aller Kürze

Die Grundidee der sozialen Interaktionstheorie geht auf die Annahme zurück, dass das soziale Verhalten im Interaktionsprozess auf die dabei ausgetauschten positiven und negativen Reize zurückzuführen ist.<sup>2</sup> Positive Reize stellen dabei den in der Interaktion entstehenden Nutzen („reward“) dar, während negative Reize als „costs“ aufgefasst werden können. „Rewards“ und „costs“ beeinflussen den „outcome“, das Ergebnis einer Interaktion.<sup>3</sup> Bezug nehmend auf Beziehungen zwischen Organisationen (vereinfacht in diesem Kontext im sog. „industriellen“ Umfeld) wird im Folgenden stellvertretend für andere Vertreter der Interaktionstheorie<sup>4</sup> auf die theoretische Arbeit von THIBAUT und KELLEY eingegangen. Diese schlagen in ihrem Modell zur Feststellung des Interaktionsergebnisses (E) zwei Standards bzw. Vergleichsniveaus (CL) vor. Zum einen den „comparison level“ (CL) und zum anderen den „comparison level for alternatives“ (CL<sub>alt</sub>). Der CL ergibt sich aus der Summe der eigenen gemachten Erfahrungen und spiegelt die Erwartungen der Beziehungsteilnehmer wider. Daraus ergibt sich der Referenzpunkt zur Beziehungsbeurteilung. Liegen Beziehungsergebnisse über diesem, werden sie als zufriedenstellend beurteilt (hohe Beziehungsattraktivität). Kommen diese unter dem Vergleichsniveau zu liegen, bedeutet das eine nicht zufriedenstellende Beurteilung des Beziehungsergebnisses (geringe Beziehungsattraktivität). Der CL ist in diesem Zusammenhang dynamisch zu sehen und je nach gemachten positiven und negativen Erfahrungen im Zeitablauf nach unten und nach oben anzupassen. Um zu beurteilen, ob eine Beziehung weiter geführt werden soll oder nicht, führen THIBAUT und KELLEY einen Vergleichsmaßstab CL<sub>alt</sub> ein, der die zum gegenwärtigen Zeitpunkt beste verfügbare Alternative zur aktuellen Beziehung darstellt. Je höher die Differenz zwischen CL<sub>alt</sub> und dem aktuellen E ist, desto weniger wird ein Beziehungspartner versucht sein, aus der Beziehung auszutreten. Die Differenz zwischen dem derzeitigen Beziehungsergebnis und dem CL<sub>alt</sub> bestimmt das Ausmaß der Abhängigkeit von einer Beziehung. Das Zusammenspiel von Attraktivität und Abhängigkeit zeigt sich in der Beziehungsstabilität. Der Zusammenhang dieser Konstrukte stellt sich so dar, dass i.d.R. bei steigender Attraktivität auch die Abhängigkeit erhöht wird, wobei angemerkt wird, dass Attraktivität und Abhängigkeit nicht immer in Korrelation stehen müssen. In Bezug auf die Beurteilung der Fortführungswürdigkeit einer Beziehung lassen sich drei Szenarien in Abhängigkeit der Lage des Beziehungsergebnisses E, des CL und des CL<sub>alt</sub> unterscheiden.<sup>5</sup>

---

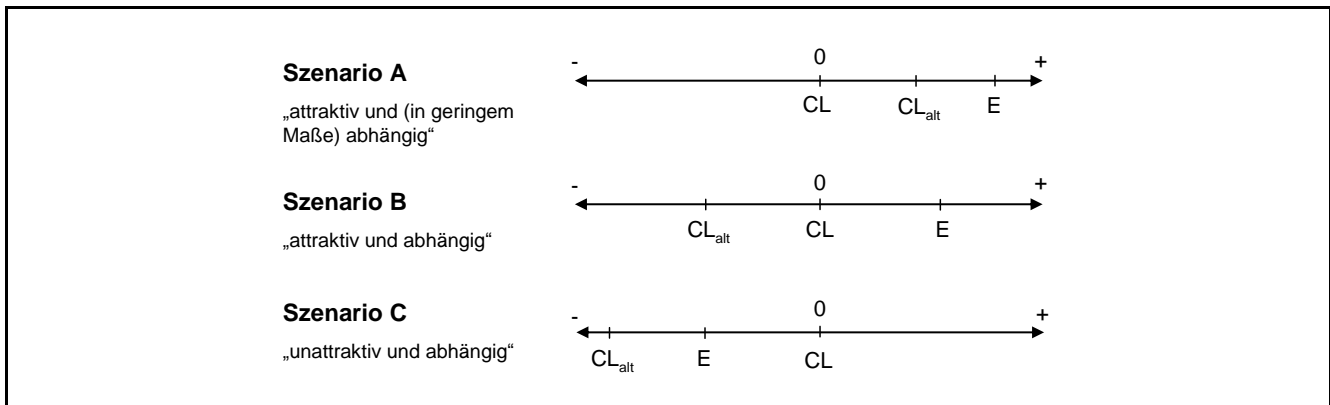
<sup>1</sup> Basierend auf und entnommen aus ZUNK, B.M. (2009)

<sup>2</sup> Vgl. HERKNER, W. (1991), S. 396 ff.

<sup>3</sup> Vgl. THIBAUT, J.W.; KELLEY, H.H. (1959), S. 12 f.

<sup>4</sup> An dieser Stelle ist auch auf den systemtheoretischen Zugang zur Interaktionstheorie nach HOMANS, G.C. (1964) hingewiesen, der Interaktionen zwischen Gruppen als Austauschprozesse in einem sozialen System interpretiert.

<sup>5</sup> Vgl. THIBAUT, J.W.; KELLEY, H.H. (1959), S. 21 ff. und S. 82 ff.



**Abbildung 1: Szenarien zwischen Beziehungsattraktivität und -abhängigkeit<sup>6</sup>**

Szenario A in Abbildung 1 zeigt den Fall der sehr attraktiven Beziehung, welche für den jeweiligen Beziehungspartner relativ geringe Abhängigkeit bedeutet. E liegt weit über CL, jedoch nur wenig über dem Niveau der nächstbesten Alternative CL<sub>ait</sub>. Szenario B ist gegenüber dem vorangegangenen Fall weniger attraktiv und führt auch zu einer erhöhten Abhängigkeit durch die große Differenz zwischen dem Beziehungsergebnis E und CL<sub>ait</sub>. Szenario C beschreibt eine unattraktive Beziehung, da E unter dem Niveau von CL liegt. Der Beziehungspartner ist aber trotzdem gebunden, da ein Wechsel zur besseren Alternative CL<sub>ait</sub> die derzeitige Situation noch weiter verschlechtern würde. Solche Beziehungen werden als „nonvoluntary relationships“ bezeichnet und werden trotz vorhandener Unzufriedenheit fortgeführt.<sup>7</sup> Zusammenfassend betrachtet, liefert die Interaktionstheorie Grundlagen zum Verständnis des Einflusses von wahrgenommener Attraktivität und Abhängigkeit in Beziehungen.<sup>8</sup> Sie zeigt zudem, dass die Beziehungsattraktivität keine notwendige Voraussetzung für den Beziehungserhalt darstellt, jedoch bei Vorliegen eines Zusammenhangs zwischen Attraktivität und Abhängigkeit stabilisierenden Einfluss auf Beziehungen hat. Will man erforschen warum Kunden bereit sind sich an Lieferanten zu binden, ist es primär notwendig zu verstehen, was die Beweggründe bzw. die Motive der Individuen in ein- und verkaufenden Organisationen sind.

## 1.2 Motivation und Motivationstheorie – ein Überblick

Motivation<sup>9</sup> wird in der Betriebswirtschaftslehre oftmals als Voraussetzung für zielorientiertes Handeln gesehen und kann aus diesem Grund als Dreh- und Angelpunkt<sup>10</sup> zum Entwurf von effektiven und leistungssteigernden Beziehungsstrategien im Kundenbeziehungsmanagement herangezogen werden. Im vorliegenden Kontext ist es relevant zu erkunden, welche Motive einen Kunden zum Aufbau und Erhalt einer Kundenbeziehung veranlassen und welche Zusatzleistungen, die unternehmensseitig „im Preis inbegriffen sind“, zur positiven Verhaltensbeeinflussung des Kunden beitragen.

<sup>6</sup> Übernommen in Anlehnung an HERKNER, W. (1991), S. 398 sowie WERANI, T. (1998), S. 64.

<sup>7</sup> Vgl. die Ausführungen bei WERANI, T. (1998), S. 64 f.

<sup>8</sup> Im Hinblick auf relevante Erweiterungen der Interaktionstheorie von THIBAUT und KELLEY ist auf das „Investment Model“ von u.a. RUSBULT, C.E. (1983) und die „Equity Theorie“ [Vgl. dazu u.a. WALSTER, E.; BERSCHIED, E.; WALSTER, G.W. (1976)] hingewiesen. Beide beschäftigen sich mit der Beziehungsgerechtigkeit und deren Auswirkungen auf die Interaktion.

<sup>9</sup> Unter „Motivation“ wird in dieser Arbeit grundsätzlich das Ausmaß der Leistungsbereitschaft in Hinblick auf die Erreichung eines bestimmten Zieles verstanden. Vgl. HENTZE, J. (1995), S. 28.

<sup>10</sup> Vgl. STAEHLE, W.H. (1999), S. 218 f.

Als Basis eines Motivs kann das Bedürfnis als generelles Mangelempfinden verstanden werden, das dazu fähig ist, Handlungsbereitschaft herzustellen. Motive stellen das gerichtete Mangelempfinden, basierend auf einer inhaltlichen Klassifikation von angestrebten Zielzuständen dar, die ein Individuum im Rahmen der Sozialisation herausgebildet hat. Durch situative Rahmenbedingungen von innen und außen (Anreize) wird Spannung aufgebaut und ein Motiv aktiviert. Die extrinsischen und intrinsischen Anreize begründen ein Verhalten, das auf die Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet ist, um das ursprünglich empfundene Mangelempfinden zu beseitigen (Abbildung 2).<sup>11</sup>

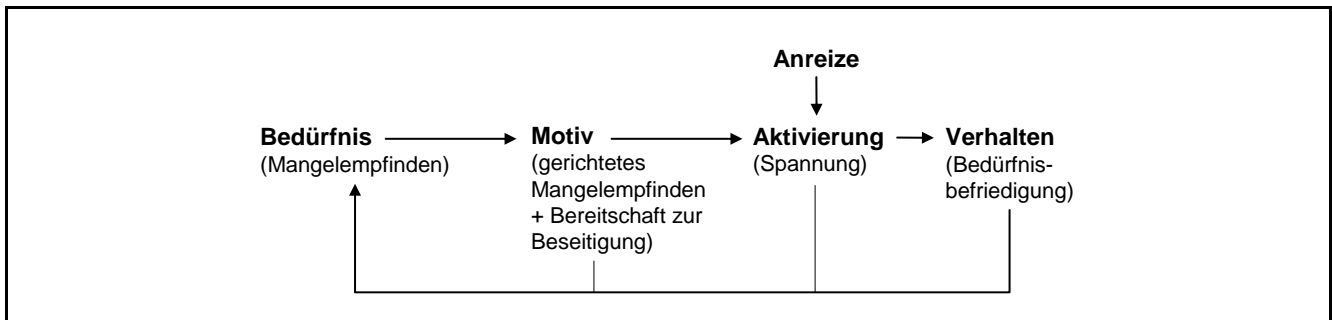


Abbildung 2: Verständnismodell für Motivation<sup>12</sup>

Anschließend werden – stellvertretend für andere Autoren – die den Ausführungen in dieser Schriftenreihe zugrunde gelegten Ansätze von MASLOW und REISS kurz beschrieben.

### 1.2.1 Bedürfnistheoretischer Ansatz von MASLOW

Ursprünglich waren Bedürfnistheorien, wie die von MASLOW, als Spannungsreduktionstheorien gestaltet, die sich an Mängelzuständen der handelnden Menschen ausrichteten. Die Annahme war, dass ein Individuum nur dann motiviert ist, wenn es an einem Mangel leidet. Dieser Mangelzustand ergibt ein Ungleichgewicht, das auf einen Gleichgewichtszustand drängt.

Diese Mangeltheorie ist aber zunehmend in der Literatur kritisiert worden, weil viele (Anregungs-)Motive<sup>13</sup> des menschlichen Handelns, wie z.B. Neugierde, Lust an der Herausforderung etc., die einen Spannungsaufbau bedingen, durch diese Theorie nicht erfasst werden konnten. Dies vor allem weil Anregungsmotive keine Motive darstellen, die aus der Beseitigung eines Mangelzustandes resultieren.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Vgl. STAEHLE, W.H. (1999), S. 166 f.; um zu erklären, wie Leistungsmotivation (i.S.v. Motivation des Kunden, Beziehungen zu Anbieterunternehmen einzugehen) entsteht, werden in der Literatur Inhalts- und Prozessmodelle vorgeschlagen. Dabei versuchen Inhaltsmodelle zu erklären, was Verhalten erzeugt, während sich Prozessmodelle auf die Erklärung beschränken, wie ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten oder abgebrochen wird. Vgl. dazu u.a. STAEHLE, W.H. (1999), S. 221 sowie die dort angegebenen Quellen.

<sup>12</sup> Leicht modifiziert übernommen von STAEHLE, W.H. (1999), S. 167.

<sup>13</sup> Vgl. KRETCH, D.; CRUTCHFIELD, R.S. (1985), S. 26 ff.

<sup>14</sup> Vgl. dazu u.a. BERLYNE, D.E. (1966), S. 25 ff. sowie ergänzend die Ausführungen in STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005), S. 550 f.



MASLOW führt Mangel- bzw. Defizit- sowie Anregungs- bzw. Wachstumsmotive in einer Bedürfnispyramide zusammen.<sup>15</sup>

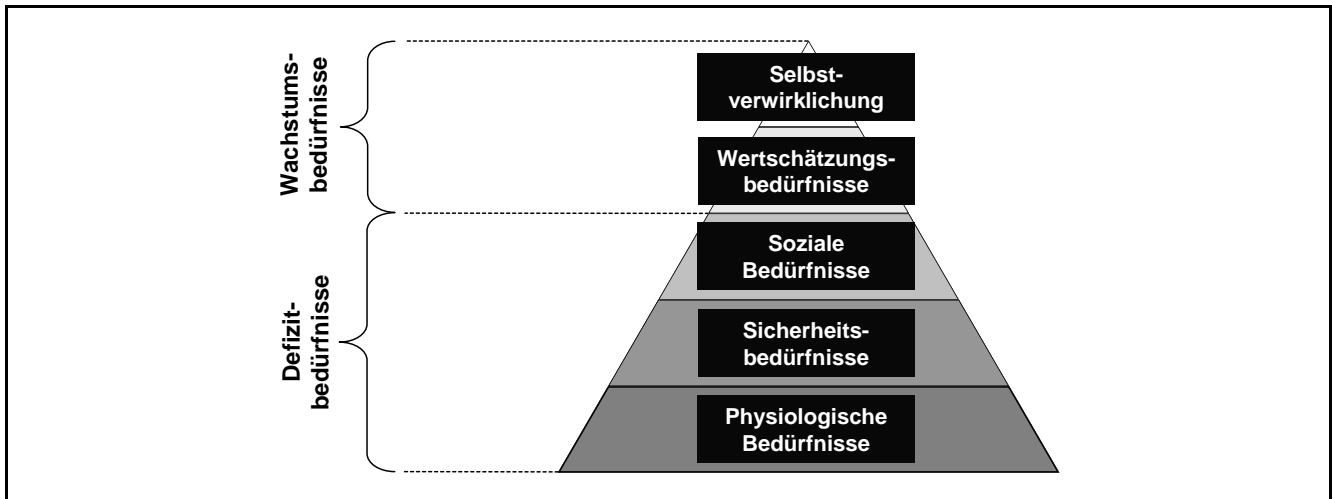


Abbildung 3: MASLOW'sche Bedürfnispyramide<sup>16</sup>

Durch die hierarchische Darstellung (Abbildung 3) von Defizit- und Wachstumsbedürfnissen im Hinblick auf die Wichtigkeit ergeben sich fünf Bedürfnisklassen:<sup>17</sup>

- **Physiologische Bedürfnisse**, wie z.B. Schlaf, Hunger, Durst.
- **Sicherheitsbedürfnisse**, wie z.B. Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit.
- **Soziale Bedürfnisse**, wie z.B. Zugehörigkeit zu Vereinen, Parteien.
- **Wertschätzungsbedürfnisse**, wie z.B. Anerkennung durch Kollegen.
- **Selbstverwirklichungsbedürfnisse**, wie z.B. Eigenverantwortungsstreben.

Sobald die Bedürfnisse einer Stufe in der gezeigten Bedürfnispyramide zufriedengestellt sind, wird nach MASLOW das nächst höhere Bedürfnis gesucht. Befriedigte Bedürfnisse dienen nicht mehr als Motivation für verstärkte Bemühungen. Lediglich unbefriedigte Bedürfnisse sorgen für den Motivation auslösenden Spannungszustand.<sup>18</sup> Ergänzend dazu ist anzumerken, dass Bedürfnisse einen dynamischen Charakter aufweisen und somit keineswegs konstant bleiben.<sup>19</sup>

Die Bedeutung dieses Ansatzes für diese Arbeit ergibt sich daraus, dass damit das individuelle Kundenverhalten erklärt werden kann. Ist ein Kunde (in der Person eines Einkäufers) z.B. mit seiner Beziehung zu einem Anbieterunternehmen unzufrieden, weil er keine Aussicht auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse hat, wird die Abwanderungswahrscheinlichkeit steigen. Weiters können derzeit für Unzufriedenheit sorgende, nicht erfüllte Beziehungsmotive den Kunden positiv motivieren, in der Bedürfnispyramide aufzusteigen und sich u.U. vermehrt in die Beziehung einzubringen.

<sup>15</sup> Vgl. MASLOW, A. (1954), S. 388 f.

<sup>16</sup> Übernommen von STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (2005), S. 551.

<sup>17</sup> Vgl. dazu u.a. WEINERT, A.B. (1998), S. 144 f. sowie FLIEß, S. (2006), S. 389.

<sup>18</sup> Vgl. STAEHLE, W.H. (1999), S. 221 f.

<sup>19</sup> Vgl. dazu die Ausführungen bei KRETCH, D.; CRUTCHFIELD, R.S.; BALLACHEY, E.L. (1962), S. 77.

## 1.2.2 Struktur der Grundmotivationen nach REISS

In jüngerer Vergangenheit werden vermehrt attributionstheoretische Ansätze in rekonzeptualisierter Form zur Erklärung von Leistungsmotivation herangezogen und veröffentlicht. Diese Attributionstheorien<sup>20</sup> versuchen zu beschreiben, wie das eigene oder fremde Verhalten aufgrund von Ursachen in der Vergangenheit beeinflusst wird. Exemplarisch sei an dieser Stelle der Ansatz von REISS vorgestellt. In den Ergebnissen seiner Forschungsarbeiten führt er das menschliche Verhalten auf 16 Basismotive<sup>21</sup> zurück und stellt daraus eine nicht hierarchische Grundstruktur der intrinsischen Motive des Menschen wie folgt dar:<sup>22</sup>

- „**Tranquility**“ - Streben nach emotionaler Sicherheit und Entspannung.
- „**Physical Activity**“ - Streben nach Fitness und Bewegung.
- „**Eating**“ - Streben nach Nahrung.
- „**Romance**“ - Streben nach Sexualität, Schönheit und Eros.
- „**Vengeance**“ - Streben nach Konkurrenz, Kampf (z.B. Wettkampf, Rache).
- „**Status**“ - Streben nach Reichtum, sozialer Stellung.
- „**Family**“ - Streben nach Kindern, Familienzugehörigkeit.
- „**Social Contact**“ - Streben nach sozialen Beziehungen, Freundschaft.
- „**Idealism**“ - Streben nach Fairness und sozialer Gerechtigkeit.
- „**Honor**“ - Streben nach charakterlicher Integrität, Loyalität.
- „**Saving**“ - Streben nach Anhäufung von Gütern (durch Sammeln, Sparen).
- „**Order**“ - Streben nach Stabilität und Ordnung.
- „**Acceptance**“ - Streben nach Anerkennung, sozialer Akzeptanz und Selbstwert.
- „**Curiosity**“ - Streben nach Wissen.
- „**Independence**“ - Streben nach Freiheit und Unabhängigkeit.
- „**Power**“ - Streben nach Führung, Erfolg.

Im Zusammenhang mit dem Bestreben in dieser Schriftenreihe, einen Erkenntnisbeitrag zum effektiven und effizienten Management von Kundenbeziehungen zu liefern, werden Motivationen und Kenntnisse der Verhaltensweisen von Kunden im technologieorientierten Industrieumfeld als eine notwendige Voraussetzung für Effektivität gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass Beziehungsmotive von Kunden durch entsprechende Anreize stimuliert werden können und ein „kundenbeziehungsmotivorientiertes“ Management den Hebel zur Steigerung des Anbietererfolgs in Kundenbeziehungen darstellt. Somit ist die Herstellung einer geeigneten Informationsbasis zur Beurteilung der Bedürfnislage von Kunden eine wesentliche Aufgabe im Kundenbeziehungsmanagement. Angewendet auf die in Kapitel 1 aufgeworfene Forschungsfrage sollen die Ausführungen zum theoretischen Hintergrund in einem nächsten Schritt, dargestellt in Kapitel 2, die Basis für eine empirische Untersuchung schaffen. Dem folgend wird in Kapitel 2 ein Modell entworfen, welches als Grundlage für die in Kapitel 3 und Kapitel 4 dargestellten Forschungsergebnisse dient.

---

<sup>20</sup> Nach WEINER ist gegenwärtiges und zukünftiges Verhalten davon abhängig, ob ein Erfolg oder ein Misserfolg, der das Ergebnis eines früheren Verhaltens darstellt, auf interne Faktoren (Fähigkeit und/oder Anstrengung) und/oder externe Faktoren (Aufgabe und/oder Zufall) zurückzuführen ist. WEINER stellt in seinen Arbeiten ein zweidimensionales Schema (interne und externe Attribution) der wahrgenommenen Ursachen von Verhalten dar. Während die interne Attribution in Fähigkeit und Anstrengung unterteilt wird, zeigt sich die externe Attribution durch Aufgabenschwierigkeit und den Faktor Zufall. Mit Angabe dieser vier Faktoren ist das Verhalten sicher nicht vollständig, aber hinreichend erfasst. Weiters wird davon ausgegangen, dass die internen Faktoren sich relativ stabil verhalten, während die externen zeitlich instabil sind. Auf diesen Arbeiten basierend stellt WEINER ein zweidimensionales kausales Schema vor, welches auf Basis der wahrgenommenen Ursachen differenzierte Aussagen über das Verhalten von Personen ermöglicht. Vgl. WEINER, B. (1980), S. 332 ff.

<sup>21</sup> Vgl. REISS, S. (2008), S. 143 ff.

<sup>22</sup> Vgl. die Arbeit von REISS, S. (2002), S. 222 ff., der im Zuge einer empirischen Untersuchung mittels testanalytischer Befragung über 20.000 Menschen in Europa, Kanada, USA und Japan befragt hat.

## 2 Modellierung „industrieller Kundenbeziehungsmotive“

Unter Hinweis auf die im ersten Kapitel dieser Schriftenreihe gemachten Ausführungen zur Interaktions- und Motivationstheorie erscheint es gleichermaßen ergiebig wie interessant, Charakteristika industrieller Kunden (i.S.v. Business-to-Business [B2B]-Kunden) als Zielobjekt dieser Untersuchung im technologieorientierten Umfeld zu adressieren. Aus diesem Grund beschäftigt sich Kapitel 2, in Ergänzung zu den bisherigen Ausführungen, mit den Besonderheiten des Marktteilnehmers „industrieller Kunde“, wie dies für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung *„Welche Charakteristika und Beziehungsmotive hat das Bezugsobjekt ‚industrieller Kunde‘ im technologieorientierten Umfeld?“* relevant ist.

Abgezielt wird darauf, ausgehend von einer zunächst allgemeinen Betrachtung des technologieorientierten Unternehmensumfeldes, in dem sich Kunden bewegen, über die Beschreibung des Kunden in seinen Rollen als Zielobjekt von Anbieterunternehmen, einen „industriellen Kunden“ auf Basis seiner von außen feststellbaren „motivatorischen“ Merkmale zu definieren. Dieses „motivationsbasierte“ Kundenbegriffsverständnis mündet in ein aus der Literatur abgeleitetes Beziehungsmotivmodell von industriellen Kunden. Dieses kann Anbieterunternehmen im technologieorientierten Umfeld eine Charakterisierung sowie Segmentierung ihrer industriellen (i.S.v. organisationalen) Kunden ermöglichen.

### 2.1 Relevanz „industrieller Kunden“

Für vom Markt her geführte Unternehmen sind die oft synonym verwendeten Begriffe für Nachfrager, Käufer, Verbraucher und Kunden der Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen. Wenngleich eine uneinheitliche Verwendung dieser Begriffe in der Praxis vorkommt, ist es doch häufig so, dass in der Wissenschaft und im Geschäftsleben diese drei Begriffe auseinander fallen. Eine Differenzierung soll durch die nachfolgende Erklärung der Rolle des Kunden als Bedarfsträger ermöglicht werden.

Ein Bedarf wird nachfragewirksam, wenn die entsprechende Kaufkraft gegeben ist. Das Auseinanderfallen der Begriffe Nachfrager, Käufer und Verbraucher ist besonders oft im Bereich von gewerblichen resp. industriellen Kunden zu beobachten. Der Grund liegt darin, dass nicht jeder, der eine Sach- oder Dienstleistung nachfragt, kauft und diese auch letztlich selbst verbraucht. Der Käufer könnte das erstandene im eigenen Betrieb einsetzen, aus spekulativen Gründen horten oder es sogar weiterveräußern. Als Bedarfsträger kommen prinzipiell der Staat, gewerbetreibende Großhaushalte und Privatpersonen im In- und Ausland in Betracht.<sup>23</sup> Will man den Marktteilnehmer „Kunde“ auf der Nachfragerseite von industriellen Märkten analysieren, so ergeben sich vielfältige Möglichkeiten. Aus der Sicht des Industriegüter-(resp. B2B-)Marketings unterscheidet man Bedarfsträger auf der Nachfragerseite des Marktes nach drei Kriterien, welche in den Kapiteln 2.1.1, 2.1.2 und 2.1.3 kurz beschrieben werden.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997), S. 40.

<sup>24</sup> Vgl. GODEFROID, P. (2000), S. 27 ff.

### 2.1.1 Kriterium „Produktverwendung“

- **Benutzer, Verbraucher:** Diese erwerben eine Leistung eines Anbieters, um mit diesen eigene Leistungen zu erstellen.
- **Verwender, OEM:** Diese Kategorie von Nachfragern erwirbt Produkte, um diese nahezu unverändert in ihre Erzeugnisse zu integrieren.
- **Händler und Distributoren:** Diese kaufen Leistungen von einem oder mehreren Herstellern und vertreiben diese u.U. auch zusammen mit den eigenen Erzeugnissen an Benutzer oder Verwender.
- **Beratende Unternehmen** (Ingenieurbüros, Unternehmensberater): Haben formal im Beschaffungsprozess nur eine „beratende“ Funktion und haben darüber hinaus keine finanziellen Interessen an der Lieferantenauswahl. Dennoch sind diese Gruppen überaus entscheidend, da sie im Auftrag des Kunden handeln und bei diesem hohes Ansehen und Beeinflussungspotential besitzen.

### 2.1.2 Kriterium „Ziele des Unternehmens“

- **Wirtschaftsunternehmen:** Diese verfolgen im Grunde die gleichen Ziele wie das Anbieterunternehmen, nämlich die Gewinnerzielung. Die Beschaffung ist nach wirtschaftlichen Kriterien optimal auszugestalten.
- **Staatliche Stellen:** Diese haben die Vergabe nach den geltenden rechtlichen Bestimmungen durchzuführen, die sich i.d.R. an wirtschaftlichen Kriterien orientieren. Diese entziehen sich aber häufig einer ausschließlich betriebswirtschaftlichen Analyse, da oftmals weitere Kriterien, wie z.B. die Bevorzugung von Anbietern aus einer gewissen Region, zur Arbeitsplatzsicherung und -sicherung mit ins Kalkül einbezogen werden.
- **Andere Organisationen:** Unter diese Gruppe fallen beispielsweise Kirchen, Parteien etc. welche aufgrund ihrer Rechtsform entweder an das öffentliche Haushaltsrecht gebunden sind oder privatwirtschaftlich organisiert eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen.

### 2.1.3 Kriterium „Organisation“

Im Hinblick auf den organisationalen Charakter von Kunden im gewerblichen resp. industriellen Bereich gibt es in der Literatur gegenüber dem Privatkundengeschäft einige strukturelle Unterschiede.<sup>25</sup> Im Weiteren wird nur auf „organisationale Kunden“ Bezug genommen.

## 2.2 Zum Kundenbegriffsverständnis in der Literatur

Bevor eine Konkretisierung für „Kunde“ getroffen wird, soll auf das in der Literatur vorzufindende, heterogene Kundenbegriffsverständnis hingewiesen werden. So unterscheidet LIPPMANN wie folgt:<sup>26</sup> Die Gesamtheit aller möglichen Abnehmer für eine Sach- oder Dienstleistung in einer bestimmten Region stellt das numerische Kundenpotential dar. Dieses Kundenpotential lässt sich nur dann genau ermitteln, wenn der mögliche Abnehmerkreis und die abzusetzende Sach- oder Dienstleistung genau bekannt ist. Zu den Stammkunden wird der Abnehmerkreis gezählt, der immer oder zumindest zeitweise seinen Bedarf beim Anbieterunternehmen deckt. Demzufolge sind Wechselkunden all jene, die fallweise ihren Bedarf beim Mitbewerber decken. Ziel des Unternehmens muss es deshalb sein, aus Wechselkunden Stammkunden zu machen.

---

<sup>25</sup> Vgl. NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997), S. 43.

<sup>26</sup> Vgl. LIPPMANN, H. (1992), S. 5 f.

Erstkunden kaufen zum ersten Mal beim anbietenden Unternehmen, was zwangsläufig bedeutet, dass es gelungen ist, einzelne potentielle Kunden so stark zu interessieren, sodass daraus Käufe entstanden sind. Auch bei Erstkunden muss aus Sicht des Unternehmens versucht werden, weitere Käufe zu initiieren. Altkunden sind diejenigen, welche aus unterschiedlichen Gründen dem Unternehmen „verloren“ gehen. Gründe dafür können beispielsweise ein Ausscheiden aus dem Markt oder ein Verlust an einen Mitbewerber sein. Werden Altkunden wieder zurückgewonnen, so stellen diese nichts anderes als eine - wenn auch spezielle - Neukundengruppe dar (Abbildung 4).

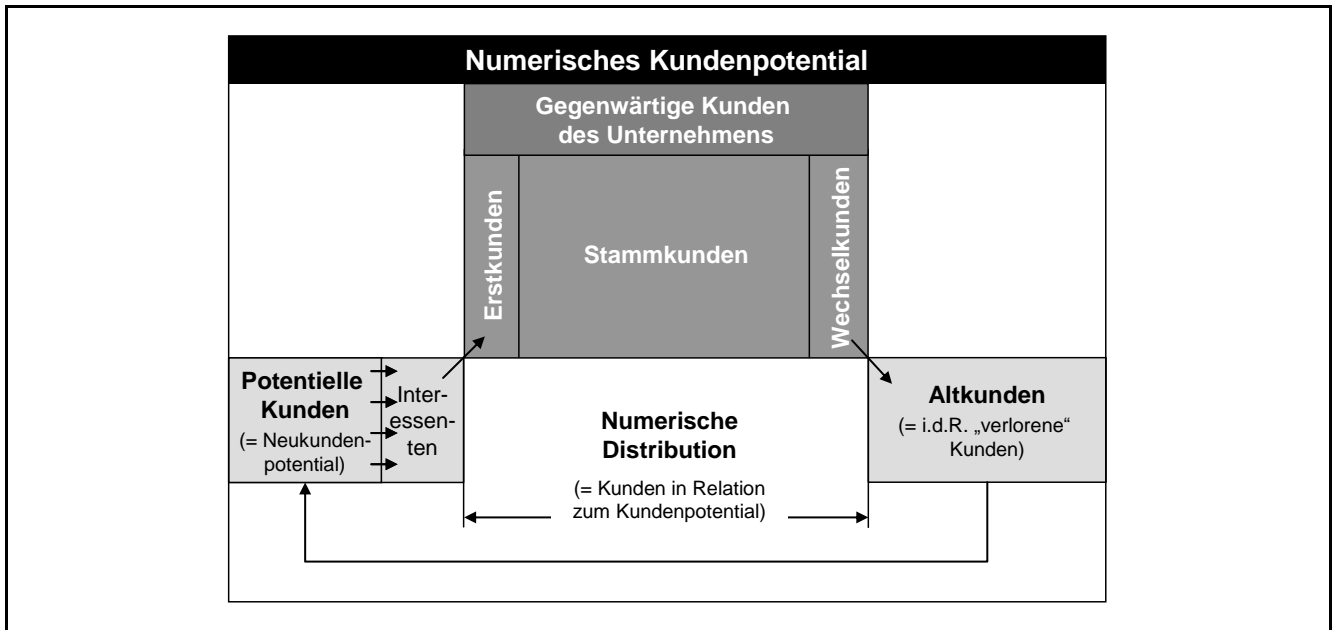


Abbildung 4: „Wichtige“ Kundenbegriffe<sup>27</sup>

DILLER definiert potentielle Kunden als Bedarfsträger, welche noch nie beim Anbieterunternehmen eine Sach- oder Dienstleistung gekauft haben, Gelegenheitskunden als diejenigen, die bereits in einer Geschäftsbeziehung stehen, aber noch keine Kundenbindung aufweisen. Neukunden sind solche, die zum ersten Mal beim Unternehmen kaufen, wohingegen Stammkunden oder gebundene Kunden bewusst eine Beziehung zum Unternehmen aufrechterhalten. Bedeutsame Kunden werden als Schlüsselkunden oder „Key Accounts“ bezeichnet. Als verlorene Kunden werden solche Käufer bezeichnet, die schon länger keinen Kauf mehr getätigt haben.<sup>28</sup> NIESCHLAG et al. stellen dazu ergänzend fest, dass jemand, der nicht zu den Kunden gehört, entweder - obwohl er möglicherweise einen Bedarf hätte - überhaupt nicht oder offensichtlich bei Mitbewerbern kauft.<sup>29</sup> Die Einführung des Begriffes der „bedeutenden Kunden“ durch RIEKER<sup>30</sup> weist auf eine Bewertung von Kunden innerhalb der Kundengesamtheit hin.

<sup>27</sup> Leicht modifiziert übernommen aus LIPPMANN, H. (1992), S. 4; anzumerken ist, dass in diesem Kontext die numerische Distribution eine Kennzahl darstellt, welche den Ausschöpfungsgrad im numerischen Kundenpotential wiedergibt.

<sup>28</sup> Vgl. DILLER, H. (2001), S. 845.

<sup>29</sup> Vgl. NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997), S. 41.

<sup>30</sup> Vgl. dazu besonders RIEKER, A. (1995), S. 47 ff.

Demnach ist davon auszugehen, dass diesen „Key Accounts“ aus unterschiedlichen Gründen eine differierende Bedeutung zugestanden wird. Es fällt in den Begriffsverständnissen von LIPPMANN und DILLER auf, dass Kunde in jedem Fall nur der sein kann, der zumindest erwägt, einen Kauf zu tätigen, diesen gegenwärtig tätigt bzw. in der Vergangenheit schon getätigt hat und über diesen eine Beziehung zum Anbieterunternehmen eingeht bzw. schon eingegangen ist. Daraus geht nicht eindeutig der Unterschied zwischen Käufer und Kunde hervor, welcher im Hinblick auf die Abgrenzung nachfolgend herausgearbeitet wird. Es ist jedenfalls festzustellen, dass in sämtlichen Begriffsverständnissen der Kauf nachhaltigen Einfluss auf das Kundenbegriffsverständnis hat.

### 2.2.1 „Käufer“ und „Kunde“...

Der Kunde kann nicht nur an seinen tatsächlich getätigten Käufen definiert werden, sondern es ist erforderlich, den Kundenbegriff u.a. auch auf potentielle Kunden auszudehnen. Die lebenszyklusumfassende Perspektive des Beziehungsmarketing berücksichtigt alle tatsächlichen und potentiellen Kundenbeziehungen, zu denen auch zukünftige und ehemalige Kunden zählen können.<sup>31</sup> In vorliegender Abgrenzung ist dem Einwand stattzugeben, dass zwar schon vor dem Erstverkauf resp. dem Vertragsabschluss eine Beziehung zum jeweiligen potentiellen Kunden besteht, doch erweist es sich aus Gründen der Praktikabilität als zweckmäßig, in Anlehnung an DILLER et al.<sup>32</sup>, den Kaufzeitpunkt als Abgrenzungskriterium für den Beginn der Kundenbeziehung heranzuziehen. In diesem Zusammenhang stellt das Konzept der Loyalitätsleiter (Abbildung 5) eine Möglichkeit dar, potentielle bzw. aktuelle Abnehmer nach Kaufwahrscheinlichkeit hin zu segmentieren.

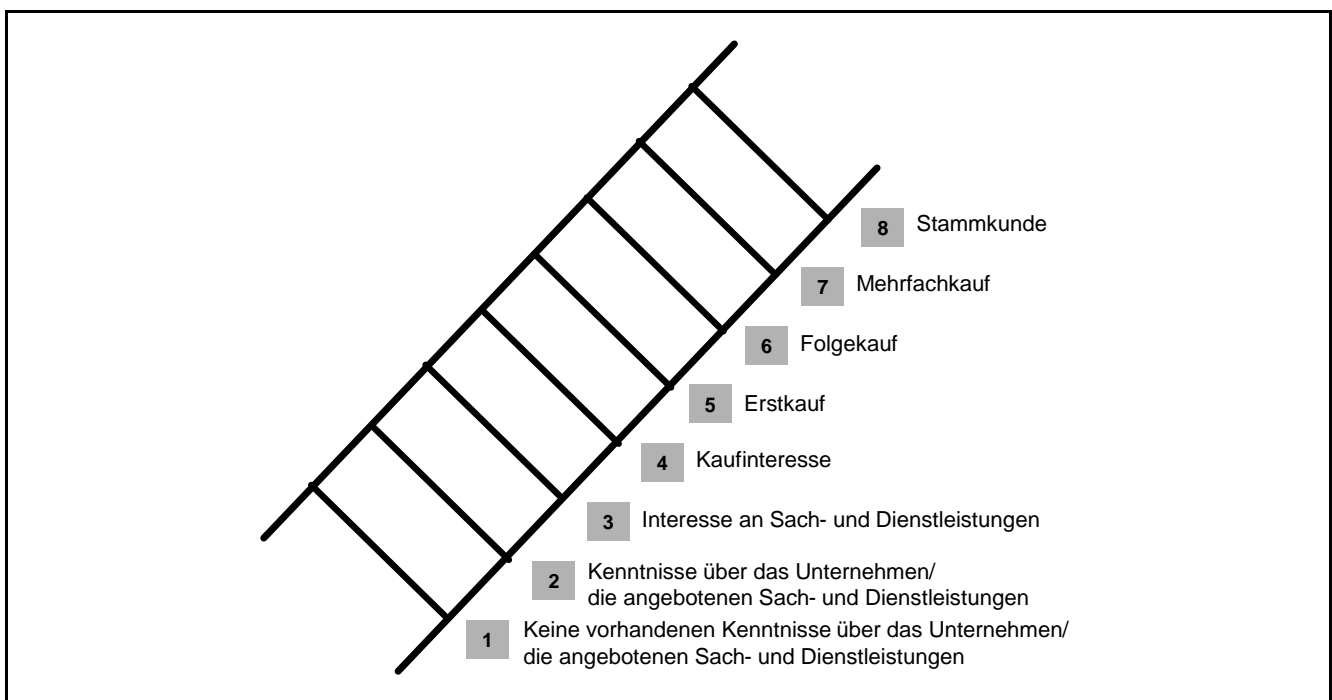


Abbildung 5: Acht Stufen der Loyalitätsleiter nach KREUTZER<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Vgl. EBERLING, G. (2002), S. 28 f.

<sup>32</sup> Vgl. DILLER, H.; KUSTERER, M. (1988), S. 211 ff.

<sup>33</sup> Leicht modifiziert übernommen aus KREUTZER, R.T. (1990), S. 106.

Jede Stufe, die von einem Kunden neu erklommen wird, erhöht seine Bindung zum Unternehmen. Damit steigt gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit eines Auftrages.<sup>34</sup>

Auch daraus ist zu folgern, dass, gemäß dieser Darstellung, Kunde erst jemand sein kann, der über Erstkäufe die Bindung zum Unternehmen herstellt bzw. über Mehrfachkäufe diese laufend erhöht. Den Unterschied, den dieser Aspekt macht, ob ein Kunde als Einzelperson oder als Unternehmen resp. Organisation auftritt, gelten nachfolgende Ausführungen.

## 2.2.2 Typologie von organisationalen Käufern und Kunden

Eine Käufertypologie als „Vorstufe“ zur Kundentypologie ist in Abhängigkeit der angebotenen Sach- oder Dienstleistung mehr oder weniger einfach festzustellen. Grundsätzlich kann man festhalten, dass die Beschäftigung mit dem Kauf umso intensiver stattfindet, je komplexer das Produkt (wie im Technologieumfeld) ist und je höher die Anzahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen (zusammengefasst in Buying Centern) wird.<sup>35</sup> Dies ist vor allem auf industriellen Märkten der Fall, wo i.d.R. technologische Leistungen in organisationalen Kaufprozessen gehandelt werden.

So werden in diesem Zusammenhang Beeinflusser (Influencers), Einkäufer (Buyers), Anwender (Users), Entscheider (Deciders) und Türöffner (Gatekeepers) unterschieden, welche im Zuge der Kaufentscheidungsfindung ihre Interessen durchsetzen wollen, zu einer Gruppe zusammengefasst. Diese Rollen erklären innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses den interpersonalen Einfluss bei Gruppenkäufen auf Industriegütermärkten.<sup>36</sup> Somit können im Kaufprozess allgemein folgende Rollen unterschieden werden:<sup>37</sup>

- Eine Person, deren Anregungen und Ansichten für die endgültige Kaufentscheidung von Gewicht sind, nimmt die Rolle des Einflussnehmers („**Influencer**“) ein.
- Informationsselektierer („**Gatekeeper**“) steuern den Informationsfluss im Kaufentscheidungsprozess und üben damit mittelbaren Einfluss auf die Kaufentscheidung aus.
- Entscheidungsträger („**Decider**“) sind all jene Personen, die letztgültig darüber befinden, ob, was, wie, wo, um wie viel gekauft wird.
- Der Käufer („**Buyer**“) ist die Person, welche den Kauf tatsächlich tätigt.
- Letztendlich ist der Benutzer („**User**“) die Person oder diejenige Personengruppe, die die Sachleistung verwendet bzw. die Dienstleistung in Anspruch nimmt.
- Von BONOMA wird das Rollenkonzept von WEBSTER/WIND noch um die Rolle des Initiators ergänzt:<sup>38</sup> Der „**Initiator**“ ist jemand, der als Erster vorschlägt, eine Sach- oder Dienstleistung in Anspruch zu nehmen oder zu erwerben.

Demzufolge ist ein Käufer lediglich jemand, der den Transaktionsakt vornimmt. Er ist somit niemand anderes als ein Kunde, welcher mit dem anbietenden Unternehmen ein Kaufgeschäft tätigt resp. getätigt hat. Der Käufer hat also nicht zwingend mit der Anbahnung des Geschäftes, der Entscheidungsfindung und der Nutzung zu tun (siehe dazu auch Kapitel 2.2.1 und 2.2.4).

<sup>34</sup> Vgl. LINK, J.; HILDEBRAND, V. (1993), S. 47.

<sup>35</sup> Vgl. dazu u.a. DICHTL, E.; ENGELHARDT, W.H. (1980), S. 147.

<sup>36</sup> Vgl. WEBSTER, F.E.jr.; WIND, Y. (1972), S. 77 ff.

<sup>37</sup> Vgl. dazu WEBSTER, F.E.jr.; WIND, Y. (1972), S. 77 ff., KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (2001), S. 349 f. sowie BACKHAUS, K. (2003), S. 76 f.

<sup>38</sup> Vgl. BONOMA, T.V. (1982), S. 113.



Will man Beziehungen zwischen Anbieter und Kunden analysieren, greift dieser Begriffsinhalt von Käufer bei weitem zu kurz. Deshalb steht im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Kunde im Fokus, der auch die bislang angeführten Aspekte mit einschließt. Damit stellt sich somit die Frage nach der Abgrenzung zu multipersonal organisierten Kunden im industriellen Technologieumfeld.

### **2.2.3 Der „organisationale Kunde“**

Generell lässt sich eine Einteilung von Kunden auf verschiedenen Interaktionsebenen in Organisationen, Gruppen oder Individuen vornehmen.<sup>39</sup> Dabei ist zwischen dem Interaktions- bzw. dem Kaufverhalten öffentlicher Institutionen, Unternehmen und privater Haushalte einerseits sowie individuellen und kollektiven Kaufentscheidungen andererseits zu unterscheiden.<sup>40</sup> Als Kunden kommen demnach grundsätzlich Einzelpersonen, Institutionen, Organisationen sowie der Staat in Frage.

In vorliegender Schriftenreihe wird davon ausgegangen, dass im Falle von Transaktionen von technologisch-industriellen Leistungen<sup>41</sup> in erster Linie der Gruppenkauf in Frage kommt. Im Rahmen von Interaktionen zwischen Unternehmen stehen sowohl auf Anbieter als auch auf Nachfragerseite organisationale Gebilde. Der organisationale Charakter des Nachfragers bedeutet, dass formalisierte Prozesse und festgelegte Richtlinien in diesem Bereich relevant werden.<sup>42</sup> Somit zeigt sich, dass sich mit der Anzahl der am Kauf beteiligten Personen und deren Interessen die Komplexität innerhalb des Kaufprozesses maßgeblich erhöht wird und der Kundenbegriff in Abhängigkeit der Marktform und der beteiligten Marktparteien unterschiedlich ausgeprägt ist. Je komplexer und spezieller die Art der Leistung wird, desto mehr versucht man, über die Anzahl der an der Beschaffung beteiligten Personen Unsicherheiten zu reduzieren.

### **2.2.4 „Industrielle Kunden“ im Technologieumfeld**

Als Zusammenfassung der Ausführungen im aktuellen Kapitel und den geschaffenen Begriffsverständnissen wird nachfolgend versucht, ein aus Sicht der Verfasser eindeutiges Begriffsverständnis für die im vorliegenden Kontext wesentlichen Ausprägungen eines modellhaften „industriellen Kunden im technologieorientierten Umfeld“ herauszuarbeiten.

Abgrenzend zu den übrigen Anspruchsgruppen im unternehmerischen Umfeld wird bei der Anspruchsgruppe „Kunde“ davon ausgegangen, dass diese aufgrund des Bezugs von Leistung ein erhöhtes Interesse am Unternehmen hinsichtlich Preis, Qualität etc. hat. Darin begründet sich die Macht von Kunden gegenüber einem Unternehmen. Durch den Bezug oder den Nicht-Bezug von Unternehmensleistungen entscheiden Kunden über den Erfolg sowie die Existenzfähigkeit eines Anbieters. Darin begründet sich die besondere Relevanz der Anspruchsgruppe „Kunde“ im vorliegenden Kontext.

---

<sup>39</sup> Vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 25.

<sup>40</sup> Vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 101.

<sup>41</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2009), S. 86 ff.

<sup>42</sup> Vgl. SCHAFMANN, E. (2000), S. 15.



Entsprechend der Literatur gibt es eine interne und externe Sichtweise auf die Stakeholdergruppe i.e.S. „Kunden“. Im Weiteren wird nur auf den externen Kundenbegriff, also auf Marktteilnehmer der Nachfragerseite des Marktes, Bezug genommen. Ausgeschlossen aus diesem Begriffsverständnis werden weiters alle Kundengruppen, welche sich im Zuge einer Geschäftsauflösung Anlagevermögensgegenstände aneignen sowie Kunden, welche am Kapitalmarkt Unternehmensanteile erwerben.

In Anlehnung an DILLER<sup>43</sup> und NIESCHLAG et al.<sup>44</sup>, mit Verweis auf die Ausführungen in Kapitel 2.2, ergibt sich folgendes Begriffsverständnis für Kunden:

**„Kunden sind allgemein alle Konsumenten, Händler und sonstige Geschäftspartner eines Unternehmens auf der Nachfragerseite des Marktes, die durch einen regelmäßigen und mehrfachen Bezug von operativen Leistungsergebnissen des Anbieters ihren Bedarf decken und dadurch maßgebenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg und die Überlebensfähigkeit des Anbieters haben. Kunden stellen Stakeholder i.e.S. des Unternehmens dar.“**

Kunde eines Unternehmens ist der, der tatsächlich mit einer gewissen Regelmäßigkeit und mehrfach operative Leistungen eines Unternehmens innerhalb eines betrachteten Zeitraums (i.S.v. Kundenbeziehungslebenszyklus) nachgefragt und abgenommen hat. Dabei ist es in einem ersten Schritt unerheblich, ob der Kunde eine Einzelperson oder ein Kollektiv ist, zu welchem Zweck die Leistung beschafft wird oder auf welchen Märkten der Kunde aktiv ist.

Die interne Struktur eines Kunden kann grundsätzlich als Einzelperson, als Institution oder als Organisation ausgestaltet sein. Je nachdem, ob vom Kunden auf Konsumgüter- oder Industriegütermärkten beschafft wird, kann zwischen Individual- und Gruppenkauf unterschieden werden. Weiters ist zu unterscheiden, ob der Kunde eine Leistung ausschließlich nach wirtschaftlichen Kriterien beurteilt und beschafft, ob dieser gemeinnützige Ziele zu verfolgen hat oder ob dieser an das Vergaberecht sowie einen öffentlichen Haushaltsplan gebunden ist. Bei industriellen Kundenbeziehungen, in welchen technologisch-industrielle Leistungen Gegenstand von Transaktionen sind, ist u.a. aufgrund der Komplexität, der daraus resultierenden Erklärungsbedürftigkeit sowie der i.d.R. erheblichen Größe des Investitionsvolumens von Gruppenkäufen auszugehen. Demnach sind Anbieter in sogenannten „Selling Centern“ und Nachfrager in sogenannten „Buying Centern“<sup>45</sup> organisiert.

Weiters nutzen Kunden die in industriellen Kundenbeziehungen beschafften Leistungen zur Erstellung von weiteren Leistungen zur Fremdbedarfsdeckung und verfolgen damit eine Gewinnerzielungsabsicht.

Das erhöhte erforderliche Ausmaß der Interaktionsfähigkeit der Beziehungspartner wird bei technologisch-industriellen Leistungen durch das Vorliegen von integrativen Leistungseigenschaften begründet. Enge Interaktion impliziert i.d.R. direkten Kontakt des Anbieters mit dem Kunden und das Vorliegen von beidseitiger Interaktionskompetenz.

<sup>43</sup> Vgl. DILLER, H. (2001), S. 845.

<sup>44</sup> Vgl. NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997), S. 40.

<sup>45</sup> Vgl. dazu vor allem WEBSTER, F.E.jr.; WIND, Y. (1972)

Der aus unterschiedlichen Perspektiven diskutierte Kundenbegriff wird nachfolgend auf die Besonderheiten des Industriegütermarketings technologisch-industrieller Leistungen in Form einer Arbeitsdefinition (Abbildung 6) konkretisiert:

**„Kunden im technologisch-industriellen Umfeld (i.S.v. „industriellen Kunden“ im vorliegenden Kontext) sind externe Stakeholder i.e.S. eines Anbieterunternehmens auf der Nachfragerseite des Marktes, welche operative Leistungsergebnisse von Unternehmen organisational nachfragen, die Kaufentscheidung in Gruppen treffen, diese operativen, technologisch-industrielle Leistungsergebnisse mehrfach sowie mit einer gewissen Regelmäßigkeit kaufen und unter Gewinnerzielungsabsicht zu ihrer eigenen Leistungserstellung zur Fremdbedarfsdeckung nutzen. Die Bindung eines industriellen Kunden zum Anbieter ergibt sich aus wiederholten Transaktionen durch den mehrmaligen i.d.R. direkten Kontakt aufgrund der Integrativität und Komplexität technologisch-industrieller Leistungen.“**

Ein „industrieller Kunde“ im vorliegenden Kontext...	
⇒ ...ist <b>Stakeholder i.e.S.</b>	⇒ ...kauft <b>regelmäßig und mehrfach</b>
⇒ ...befindet sich „ <b>extern</b> “ auf der Nachfragerseite des Markts	⇒ ...beschafft operative, <b>technologisch-industrielle</b> Leistungsergebnisse <b>integrativen</b> Charakters
⇒ ...ist „multipersonal“ im sog. „ <b>Buying-Center</b> “ organisiert	⇒ ...erstellt Leistungen zur <b>Fremdbedarfsdeckung</b>
⇒ ...trifft Entscheidungen im „ <b>Kollektiv</b> “	⇒ ...verfolgt <b>Gewinnerzielungsabsicht</b>

**Abbildung 6: Charakteristika von „industriellen Kunden“ im technologieorientierten Umfeld**

Werden von den in Abbildung 6 beschriebenen industriellen Kunden im technologieorientierten Umfeld Leistungen beschafft, welche i.d.R. komplex und hochwertig sind, treten unweigerlich Unsicherheits- und Informationsprobleme auf, welche im Zuge der Gestaltung des Managements von Kundenbeziehungen beachtet werden müssen.

Die Frage nach dem „*Was motiviert industrielle Kunden, um (abgesehen vom originären Bedarf) technologisch-industrielle Leistungen bei Anbietern zu beschaffen?*“ rückt nun endgültig in den Mittelpunkt der Betrachtungen in dieser BWL Schriftenreihe Nr. 15.

Nachfolgend wird auf das Konzept der Beziehungsmotive als theoretischer Ansatz zur Beantwortung der voranstehenden Frage eingegangen. Dazu wird ein Kundenbeziehungsmotivmodell aus einer Aufnahme von allgemeinen Beziehungsmotiven aus der Literatur (Kapitel 2.3) entwickelt, bevor dies einer empirischen Überprüfung (Kapitel 3) im technologieorientierten Industrieumfeld unterzogen wird.

## 2.3 Konzeption eines Kundenbeziehungsmotivmodells

Um das Profil von industriellen Kunden im technologieorientierten Umfeld weiter zu präzisieren, werden nachfolgend, in Ergänzung zu den bisherigen Ausführungen, Motivationsaspekte von Kunden näher untersucht. In Anlehnung an die in Kapitel 1 formulierte forschungsleitende Fragestellung: „*Welche Charakteristika und Beziehungsmotive hat das Bezugsobjekt ‚industrieller Kunde‘ im technologieorientierten Umfeld?*“ leiten sich folgende zu beantwortende Teilfragestellungen im Hinblick auf eine praktische Nutzung der Forschungsergebnisse ab:

- *Was sind die Beweggründe (Beziehungsmotive) von industriellen Kunden im technologieorientierten Umfeld, um nachhaltige und intensive Beziehungen zu ihren Lieferanten aufzubauen und zu erhalten?*
- *Welche Konstrukte und Instrumente gibt es für technologieorientierte Anbieterunternehmen um auf Basis der Beziehungsmotivkenntnis die Beziehungseffektivität der einzelnen Kundenbeziehungsphasen zu steuern?*

Es wird der Frage nachgegangen was industrielle Kunden veranlasst, eine Beziehung aufzubauen und zu erhalten. Auf Basis der ermittelten Motive werden sogenannte Beziehungsträger definiert. Daraus soll eine Empfehlung für ein mögliches Vorgehen zum Finden von Instrumenten<sup>46</sup> zur Beziehungsbeeinflussung abgegeben werden.

### 2.3.1 Kundenbeziehungsmotivation

Der Begriff „Motiv“, abgeleitet aus dem lateinischen „motivus“, bedeutet so viel wie „Bewegung auslösend“. Die Motivationspsychologie versucht entsprechend zu ergründen, wodurch eine solche Bewegung ausgelöst wird.<sup>47</sup> Präziser ausgedrückt kennzeichnen Motive zeitlich überdauernde, relativ konstante psychische Eigenschaften von Personen, welche im Zuge der Sozialisation erworben wurden. Motive enthalten zum einen aktivierende Komponenten, wie die das Verhalten auslösenden und lenkenden Triebe, und zum anderen kognitive Komponenten, welche den bewussten Prozess der Zielsetzung, Wahrnehmung und Interpretation von Handlungsalternativen umfassen. Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre gewinnen Motive im Zusammenhang mit der Untersuchung der Konsummotivationen, auf Basis derer Zusammenhänge zwischen Antriebskräften und Handlungsabsichten identifiziert werden können.<sup>48</sup> Im Kundenbeziehungsmanagement können daraus z.B. Kundenbearbeitungsstrategien abgeleitet werden, die durch eine gezielte Verstärkung von einzelnen Beziehungsmotiven die Wirksamkeit erhöhen können.

DeCHARMS beschreibt das Begriffsverständnis für „Motivation“ ziemlich treffend als Phänomen, das „[...] so etwas wie eine milde Form der Besessenheit [...]“ sei.<sup>49</sup> Wird nach den etymologischen Wurzeln, die sich im Lateinischen finden, gefragt, bedeutet „Motivation“ im eigentlichen Wortsinn „in movitum ire“ so viel wie „in das einsteigen, was bewegt“. Das „Einsteigen“ kann als rezeptives Verstehen der Beweggründe interpretiert werden. Es wird im vorliegenden Kontext als interessengelenktes „Aufgreifen“ interpretiert, woraus sich die Notwendigkeit einer effektiven Führung z.B. des Kundenmanagements direkt ableiten lässt. Motivation wird

---

<sup>46</sup> Darunter wird das „Instrumentarium“ verstanden, das eingesetzt werden kann, um bestimmte Motive beim Kunden hervorzurufen, um eine Beziehung aufzubauen resp. aufrechtzuerhalten. Vgl. dazu u.a. ZELLNER, G. (2003), S. 105.

<sup>47</sup> Vgl. NERDINGER, F.W. (1995), S. 9.

<sup>48</sup> Vgl. GABLER (2005), S. 2092 f., wobei angemerkt wird, dass die Zugehörigkeit der kognitiven Komponente zur Motivationstheorie in der Literatur umstritten ist.

<sup>49</sup> DeCHARMS, R. (1979), S. 55.

dann als das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch Anreize verstanden.<sup>50</sup> Es ist also das Streben nach Zielen und das abgeleitete Handeln, welches immer eine Wechselwirkung zwischen Person und Situation resp. Umwelt voraussetzt. Diese (Handlungs-)Ziele werden zu wissenschaftlichen Zwecken zu Inhaltsklassen i.S.v. Motivgruppen zusammengefasst, welche wiederum als thematisch zusammenhängende Beweggründe des Handelns den Charakter von Motiven beschreiben. Der „Motiv-Begriff“ dient der Erklärung der Regelmäßigkeit des menschlichen Handelns unter Berücksichtigung individueller Unterschiede. Motivation ist das Produkt individueller Merkmale, welche mit dem Begriff „Motiv“ umschrieben werden, ergänzt um die Merkmale einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize (verstanden als Qualität einer Situation, Motive anzuregen) auf diese Motive einwirken.<sup>51</sup> Aus dem Interesse heraus, motiviertes Verhalten ebenso wie das Verhältnis zwischen diesem Verhalten und dem Ergebnis dieses Verhaltens zu erklären, sind eine Reihe alternativer Motivationstheorien im Bereich der Arbeits- und Organisationstheorie<sup>52</sup> entstanden.

Inhalt nachfolgender Betrachtungen sind Beziehungsmotive resp. Beziehungsmotivgruppen, welche die erarbeitete Charakteristik von industriellen Kunden ergänzt. In Anlehnung an das Vorgehen bei HEINRICH<sup>53</sup>, der in seiner Arbeit daraus qualitativ sechs Kundentypen ableitet, welche durch gezielte Generierung von Beziehungsträgern zum Aufbau und Erhalt der Kundenbeziehung aktiviert werden können, wird anschließend versucht, einen industriellen Kundentyp<sup>54</sup> im technologieorientierten Umfeld auf Basis seiner Motive zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist darauf verwiesen, dass Beziehungsmotive keinesfalls als konstant im Kundenbeziehungslebenszyklus angesehen werden sollten. Unternehmen haben ihre Anpassungsfähigkeit durch entsprechende Flexibilität in Bezug auf sich ändernde Kundenbedürfnisse unter Beweis zu stellen.<sup>55</sup>

### 2.3.2 Hierarchie der Beziehungsmotive

Nachfolgend wird entsprechend der Anordnung bei MASLOW<sup>56</sup> zwischen „elementaren und höheren Motiven bzw. Motivgruppen“ wie folgt unterschieden:<sup>57</sup>

- Bei den Einzelmotiven, welche in Abbildung 7 zu den Motivgruppen L und K (unternehmensvisions- und wertebezogene Motive) zusammengefasst sind, geht es um einen Beitrag des Anbieterunternehmens an der Verwirklichung der Wertvorstellungen des Kunden, seiner Unternehmensvision und den Strategien. Beziehungen, welche auf solchen Motiven basieren, implizieren eine starke wertorientierte Identifikation des Kunden mit dem Beziehungspartner. Eine solche Beziehungscharakteristik scheint im technologieorientierten Umfeld als ungewöhnlich, gewinnt aber im Zuge der ständig voranschreitenden Arbeitsteilung und der Industriedynamik<sup>58</sup> in technologieorientierten Branchen ständig an Bedeutung.

<sup>50</sup> Vgl. SPRENGER, R.K. (1997), S. 21 f.

<sup>51</sup> Vgl. NERDINGER, F.W. (1995), S. 11 f.

<sup>52</sup> Einen Überblick sowie einen theoretischen Rahmen zu Theorien der (Arbeits-)Motivation gibt WEINERT, A.B. (1998), S. 143 ff. sowie ULICH, E. (1998), S. 41 ff.

<sup>53</sup> Vgl. HEINRICH, B. (2002)

<sup>54</sup> Es wird in diesem Zusammenhang in Anlehnung an HEINRICH, B. (2002), S. 121 ff. bewusst nicht von Kundensegmenten gesprochen; aufgrund der nicht nachgewiesenen Repräsentativität seiner Studie erfolgt die Bildung von Kundentypen qualitativ und nicht quantitativ. Darüber hinaus wird der dort vertretenen Ansicht gefolgt, dass eine Identifikation von Kundentypen bis auf einzelne Unternehmensebenen möglich ist.

<sup>55</sup> Vgl. dazu die Ausführungen bei PERLITZ, M. (1988), S. 71.

<sup>56</sup> Siehe zur Systematik von MASLOW u.a. NERDINGER, F.W. (1995), S. 37 ff. sowie WEINERT, A.B. (1998), S. 144 f.

<sup>57</sup> Die Beschreibung und Darstellung der einzelnen Motive und Motivgruppen erfolgt in Anlehnung an die Ausführungen bei HEINRICH, B. (2002), S. 102 ff.

<sup>58</sup> Vgl. dazu beispielsweise die Ergebnisse von PICHLER, H. (2007), S. 157 f.

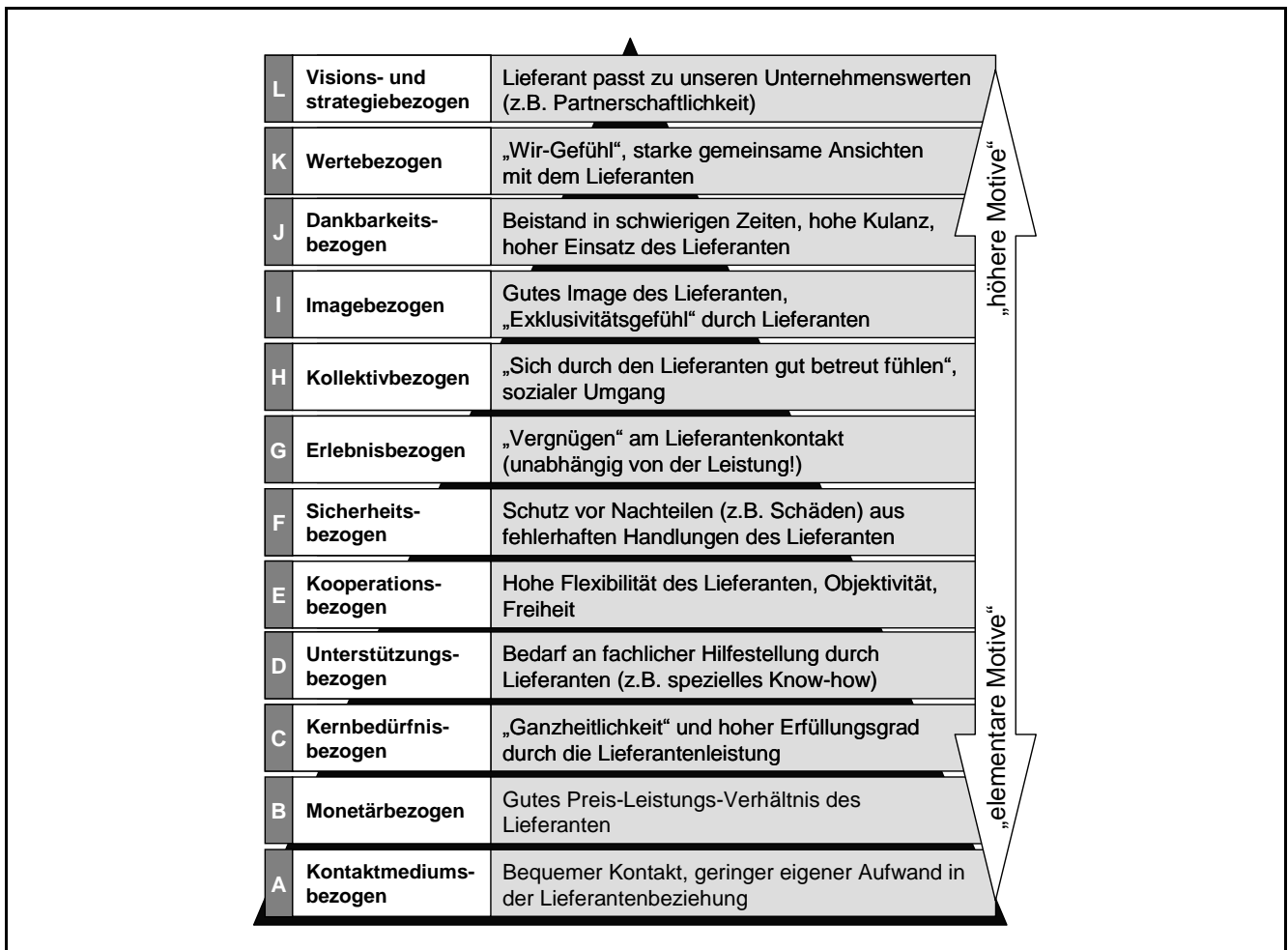


Abbildung 7: Theoretisches Kundenbeziehungsmotivmodell<sup>59</sup>

- Die Motivgruppe J umfasst sogenannte dankbarkeitsbezogene Motive. Dabei besteht beim Kunden beispielsweise das Bedürfnis nach Beistand in außerordentlich schwierigen Zeiten, an entgegenzubringender hoher Kulanz sowie hohem Einsatz des Lieferantenunternehmens. Daraus lässt sich eine gewisse Verbundenheit zum Beziehungspartner ableiten.
- Weitere Beziehungsmotive werden im Streben des Kunden nach Ansehen, Prestige und Exklusivität zur Motivgruppe I - den imagebezogenen Motiven - des Kunden zusammengefasst. Diese Motive beziehen sich nicht direkt auf die nachgefragte Leistung, sondern auf die damit einhergehende Marke bzw. das damit verbundene Image des Anbieterunternehmens.
- Soziale und gesellschaftliche Bedürfnisse berücksichtigt die Motivgruppe H. Darin wird das Interesse des Kunden hinsichtlich einer guten Betreuung durch den Lieferanten und einem idealerweise damit verbundenen sozialen Umgang abgebildet.

<sup>59</sup> Leicht modifiziert dargestellt in starker Anlehnung an HEINRICH, B. (2002), S. 102.

- Die erlebnisbezogene Motivgruppe G integriert das Bedürfnis des Kunden nach Vergnügen am Lieferantenkontakt, Spaß an der Interaktion und Freude innerhalb der Beziehung, unabhängig von der nachgefragten Leistung als das originäre Kernbedürfnis des Kunden.
- Geht es dem Kunden um die Minimierung seiner eigenen Nachteile aus dem potentiell fehlerhaften Verhalten des Anbieters, so werden die sicherheitsbezogenen Motive angesprochen (Motivgruppe F). Es geht dem Kunden um Bedürfnisbefriedigung in Bezug auf Schutz vor Opportunismus und negativen Folgen durch Fehlverhalten des Beziehungspartners.
- Bedürfnisse, welche auf eine Minimierung des Aufwands durch wiederholte Abklärungen, durch einen permanenten Anbieterwechsel sowie auf die vom Kunden gewünschte und gegebenenfalls eingeforderte Flexibilität zurückzuführen sind, werden in der Motivgruppe E, den kooperationsbezogenen Motiven, zusammengefasst.
- Aus der Situation und dem Bedürfnis heraus, dass der Kunde sich erwartet, seine spezifische Problemstellung vom Anbieter verstanden und vermittelt zu wissen, ergeben sich unterstützungsbezogene Motive (Motivgruppe D). Darunter kann u.a. der Bedarf an fachlicher sowie kommunikativer Hilfestellung (z.B. spezielles Know-how) subsumiert werden.
- Das eigentliche Kernbedürfnis des Kunden - die vollständige Leistungserbringung durch den Lieferanten - spiegelt sich in der Motivgruppe C (kernbedürfnisbezogene Motive) in der Erwartung z.B. einer allfälligen Erfüllung von Gewährleistungsansprüchen, einer bestimmten „Ganzheitlichkeit“ der gebotenen Problemlösung etc. wider.
- Monetärbezogene Motive (Motivgruppe B) äußern sich im Positiven durch ein „gutes“ Preis-Leistungs-Verhältnis, Rabatte etc. die im Zuge der Interaktion gewährt werden und negativ durch hohe beim Kunden entstehende Transaktionskosten.
- Abschließend streicht die Motivgruppe A (kontaktmediumsbezogene Motive) mit den Aspekten Bequemlichkeit, Komfort und geringen gewünschten Kommunikationsaufwand des Kunden das Streben nach einfachen Mechanismen in Bezug auf den Leistungszugriff beim Anbieter heraus.

## 3 Eckdaten zur empirischen Erhebung

Kapitel 3 stellt im direkten Anschluss an die theoretische Aufarbeitung der Forschungsthematik die empirische Überprüfung der formulierten forschungsleitenden Fragestellung dar. Die empirische Erhebung befasst sich mit der Betrachtung von Beziehungen eines Anbieterunternehmens zu Nachfragerunternehmen im technologieorientierten industriellen Umfeld.

### 3.1 Erkenntnisziel

Primäres Erkenntnisziel der Umfrage ist es, Motive von Kunden im technologieorientierten industriellen Umfeld zu erheben, die diese veranlassen, Beziehungen zu Anbieterunternehmen einzugehen und aufrechtzuerhalten.

Das in der empirischen Untersuchung unter den Einkaufsverantwortlichen überprüfte Kundenbeziehungsmotivmodell besteht aus zwölf Einzelbeziehungsmotiven, welche in Kapitel 2.3.2 einzeln ausgeführt und graphisch dargestellt sind. Das Ziel, das durch den empirischen Abgleich auf Einkäuferseite verfolgt wird, ist eine im österreichischen technologieorientierten Umfeld gültige Kundenbeziehungsmotivbasis als Grundlage für ein effektives Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren.

Folgende Fragebereiche werden u.a. durch die Empirie abzudecken versucht:

- *Welche Beziehungsmotive weisen industrielle Kunden im technologieorientierten Umfeld auf? (Kapitel 4.2)*
- *Gibt es Unterschiede in den Beziehungsmotiven industrieller Kunden in Abhängigkeit des Unternehmenswachstums, der Art der nachgefragten Leistung, des Beschaffungsvolumens, der Branche, in dem technologieorientierte Unternehmen tätig sind, sowie der Berufserfahrung des Einkaufsverantwortlichen? (Kapitel 4.3.2)*

### 3.2 Kurzbeschreibung des allgemeinen Forschungsablaufes

Die Befragung wurde schriftlich mittels eines formalisierten Fragebogens durchgeführt. Als Zielpersonen für die quantitative Erhebungsphase wurden Verantwortliche im Einkauf bzw. der Beschaffung ausgewählt.

Die Erstellung der Befragungsunterlagen basierte auf den formulierten forschungsleitenden Fragestellungen sowie den aus der Literatur abgeleiteten Modellen. Nach der Fragebogengestaltung und der Formulierung eines Begleitschreibens zur Umfrage wurde dieser Entwurf im wissenschaftlichen Privatissimum des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz unter der Leitung von Universitätsprofessor Dr. Ulrich BAUER mehrfach präsentiert und diskutiert. Anregungen, welche aus der Diskussion hervorgingen, wurden im Zuge von Anpassungen der Unterlagen auf Basis des wissenschaftlichen Feedbacks berücksichtigt.



Um eine möglichst optimale Frageanordnung und Verständlichkeit der Befragungsunterlagen zu gewährleisten und Verständnisprobleme aufgrund von eventuell missverständlichen Frageformulierungen zu vermeiden, wurde die Fragebogengenerierungsphase mit der Durchführung von fünf Pretests mit führenden Ansprechpersonen im Einkauf abgeschlossen. Diese persönlich durchgeführten Pretests mit anschließender Analyse der Feedbackgespräche bildeten die Basis für die abschließenden Modifikationen an den Befragungsunterlagen.

Aufgrund der Tatsache, dass eine Gesamterhebung aus normativen und wirtschaftlichen Gründen unter allen technologieorientierten Unternehmen in Österreich nicht möglich ist, wurde eine grundsätzliche Fokussierung entsprechend der Ausrichtung des Forschungsprojektes vorgenommen und eine Stichprobe gezogen. Diese ist auf Grundlage der Unternehmensinformationen der Herold Marketing CD-ROM Business (Stand 02/2007) und auf einer ergänzenden, entgeltlichen Auskunft beim Kreditschutzverband von 1870 (KSV)<sup>60</sup> erstellt worden. Fehlende, nicht aus den angegebenen Datenquellen erhebbare Ansprechpartner, wurden via Internet bzw. telefonisch recherchiert. Zur teilweisen Beseitigung der Nachteile der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen wurde auf ein mehrstufiges Verfahren vor bzw. bei der Übermittlung der Befragungsunterlagen zurückgegriffen. Dieses begann mit einer telefonischen Kontaktaufnahme im Vorfeld der Befragung. Dieses Gespräch diente dazu, die Bereitschaft zur Teilnahme abzuklären und die Ansprechperson im Unternehmen zu motivieren.

Nach der postalischen Erstaussendung der Erhebungsunterlagen und verstreichen der angegebenen Frist zur Rücksendung wurde ein erstes Mal via E-Mail unter der Setzung einer neuen Frist nacherfasst. Das elektronische Nacherfassen erfolgte einerseits aus Kostengründen und andererseits wurde damit versucht, all jene Ansprechpartner zu motivieren an der Studie teilzunehmen, die eventuell eine elektronische Übermittlung der Befragungsunterlagen bevorzugen. Bei Ansprechpersonen, von denen keine persönliche E-Mail vorlag, wurde die allgemeine Unternehmens-E-Mail mit dem Ersuchen um Weiterleitung an die jeweilige Zielperson verwendet. Zur Nacherfassung auf elektronischem Wege wurden die Befragungsunterlagen auf der Homepage des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz den Studienteilnehmern zur Verfügung gestellt. Nach dem Verstreichen der zweiten Frist wurde erneut unter der Setzung einer letzten Frist nacherfasst. Das Ende der gesamten Erhebungsphase inkl. der Nachfrist zur Annahme von verspätet eingetroffenen Unterlagen wurde mit acht Wochen nach der Erstaussendung der jeweiligen Befragungsunterlagen auf Einkäufer- und Verkäuferseite festgelegt.

In der letzten Phase der empirischen Erhebung wurden alle retournierten Fragebögen elektronisch erfasst, auf Vollständigkeit und Plausibilität überprüft und mit Hilfe des Softwarepakets SPSS ausgewertet. Graphisch wurden die Ergebnisse größtenteils mit Hilfe von MS Excel aufbereitet und in die vorliegende Schriftenreihe übernommen.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> <http://www.ksv.at>, Abfrage vom 02.08.2007

<sup>61</sup> Zu den Auswertungen und den Ergebnissen der empirischen Untersuchung siehe Kapitel 4.



### 3.3 Stichprobenauswahl und Repräsentativität

Für die Argumentation der Repräsentativität der Ergebnisse dieser Stichprobenerhebung, sollte gemäß fach-einschlägiger Literatur eine Mindestgröße der Stichprobe resp. ein minimal geforderter Rücklauf bzw. Rück-laufquote erreicht werden. Ziel ist es, bei einer vorgegebenen Genauigkeit den minimal erforderlichen Stich-probenumfang zu identifizieren, um einerseits den Erhebungsaufwand so gering wie möglich zu halten und andererseits eine repräsentative Aussage über die fokussierte endliche Grundgesamtheit machen zu können. Das in dieser Schriftenreihe angewendete Kalkül zur Berechnung der mindesterforderlichen Stichprobengrö- ße ist das nach RINNE<sup>62</sup>. Daraus ergibt sich eine minimale Stichprobengröße von 329 technologieorientierten Großunternehmen<sup>63</sup> in Österreich.

Es wird somit davon ausgegangen, dass Großunternehmen eher eine institutionalisierte Beschaffung vorhal- ten, was die Ansprache der Zielpersonen (Leiter Einkauf bzw. Beschaffung) im Unternehmen maßgeblich erleichtert. Bei der Recherche der relevanten Ansprechpersonen konnten von den 329 zugrunde gelegten Unternehmen bei 42 kein Ansprechpartner identifiziert werden bzw. es war keine Bereitschaft zur Teilnahme seitens der Unternehmen gegeben, was letztendlich dazu führte, dass 287 Fragebögen ausgesendet wurden.

Um die Frage nach der mindesterforderlichen Stichprobengröße zu beantworten, wurde aus der Grundge- samtheit von 329 Großunternehmen im Untersuchungsumfeld bei einer angenommenen Sicherheitswahr- scheinlichkeit von 95 % und einer Schwankungsbreite von 7,5 %, eine mindesterforderliche Größe der Stich- probe und somit ein auf jeden Fall zu erreichender Rücklauf von 113 Fragebögen errechnet.<sup>64</sup>

Der bei der Einkäuferumfrage erreichte Rücklauf beträgt 118 Fragebögen (Rücklaufquote 41,12 %) und das Umfrageergebnis kann somit - dem Kalkül nach RINNE folgend - als repräsentativ beurteilt werden.

---

<sup>62</sup> Vgl. dazu u.a. die Ausführungen und die zusammenfassende Betrachtung zur Ermittlung des mindesterforderlichen Stichprobenum- fanges mit vorgegebener Genauigkeit RINNE, H. (1995), S. 371.

<sup>63</sup> Diese Umfrage unter Einkäufern verzichtet aus forschungsökonomischen Gründen auf technologieorientierte Unternehmen mittlerer Größe.

<sup>64</sup> Ein Stichprobenumfang von mindestens 113 Fragebögen bei der Einkäuferumfrage bedeutet, dass das Stichprobenergebnis bei der der Befragung zugrunde gelegten Stichprobe von 329 Unternehmen mit einer Sicherheitswahrscheinlichkeit von 95 % um nicht mehr als 7,5 % vom tatsächlichen Ergebnis der Grundgesamtheit abweicht.

## 4 Forschungsergebnisse aus dem Technologieumfeld in Österreich

Im Folgenden werden die erhobenen Daten mittels deskriptiver Verfahren ausgewertet.<sup>65</sup> Dazu werden im Rahmen der durchgeführten Datenanalyse Beobachtungsdaten beschrieben sowie anschließend einzelne Merkmalsausprägungen miteinander verknüpft.<sup>66</sup>

### 4.1 Beschreibung der Stichprobe

#### 4.1.1 Branchenkategorisierung der Studienteilnehmer nach EUROSTAT

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit (nach EUROSTAT<sup>67</sup>) der befragten Unternehmen ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 8): Der Großteil der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen (57,41 %) stammt aus dem Bereich der Medium-high-technology, was den Branchenkategorien 24, 29, 31, 34, 35 nach ÖNACE<sup>68</sup> entspricht.

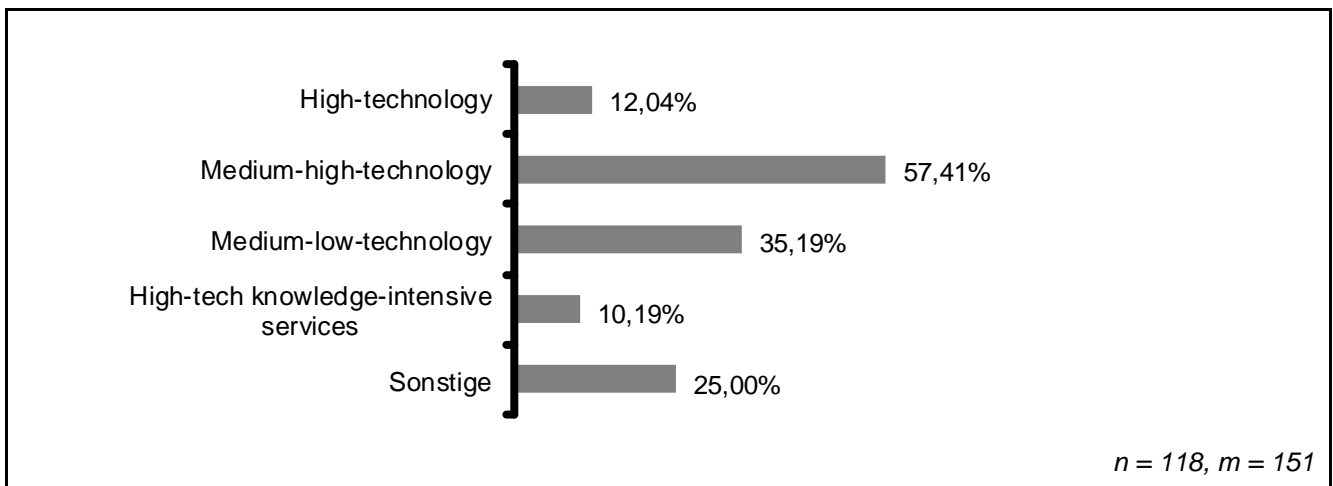


Abbildung 8: Branchenaufteilung innerhalb der Stichprobe (Mehrfachnennungen möglich)

Mit 10,19 % des auswertbaren Rücklaufs stellt der Bereich High-tech knowledge-intensive services nur einen geringen Anteil dar. Dies zeigt wiederum sehr deutlich, dass der Großteil der Ergebnisse auf Angaben produzierender Unternehmen beruht.

<sup>65</sup> Ergänzend zu den im Anschluss dargestellten Auswertungen wird angemerkt, dass bei der Vollständigkeitsüberprüfung der Erhebungsbögen in einigen Fällen einzelne Fragen nicht oder nicht vollständig beantwortet wurden (item-non-response). Dieses Fehlen vermindert bei einigen der dargestellten Auswertungen die Anzahl  $n$  der gültigen Antworten. Generell ist festzuhalten, dass die Vollständigkeit und die Datenqualität der retournierten Fragebögen zufriedenstellend ist. Weiters war es in einigen Fällen aufgrund der Fragengestaltung auch möglich, Mehrfachantworten abzugeben. Diesem Umstand wird durch Angabe des Parameters  $m$  in den betreffenden Auswertungen Rechnung getragen.

<sup>66</sup> Auf eine detaillierte Beschreibung der statistischen Verfahren wird in dieser Schriftenreihe bewusst verzichtet.

<sup>67</sup> EUROSTAT (2007)

<sup>68</sup> Zur Branchenzuordnung siehe ZUNK, B.M. (2009), S. 456 ff.

Da es den Befragten möglich war, Mehrfachantworten bei der Angabe der Branche abzugeben, war es für weiterführende analytische Auswertungen notwendig, Branchenkategorien (Abbildung 9) zu bilden und die Stichprobe um diese „Unschärfe“ zu bereinigen. Jedes der teilnehmenden Unternehmen wurde eine der fünf in Abbildung 9 beschriebenen Branchenkategorien zugeordnet. Unternehmen, welche nicht eindeutig zuzuordnen waren, wurden der Kategorie „Sonstige“ zugewiesen.

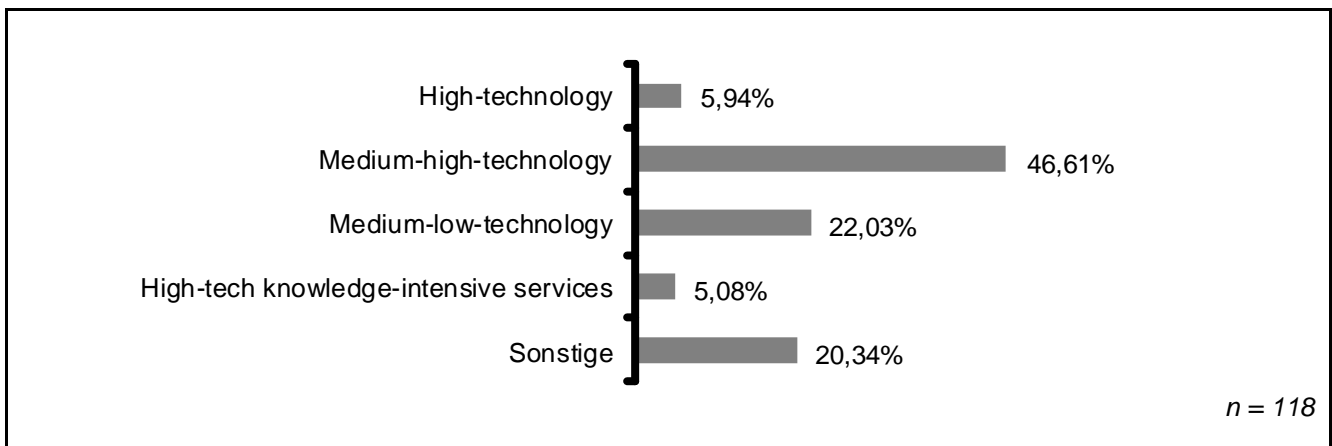


Abbildung 9: Branchenkategorisierung

#### 4.1.2 Zur befragten Personengruppe

Gemäß den Ausführungen in Kapitel 3 konzentrierte sich die vorliegende Erhebung auf die Funktion des Leiters der Beschaffung bzw. des Einkaufs.

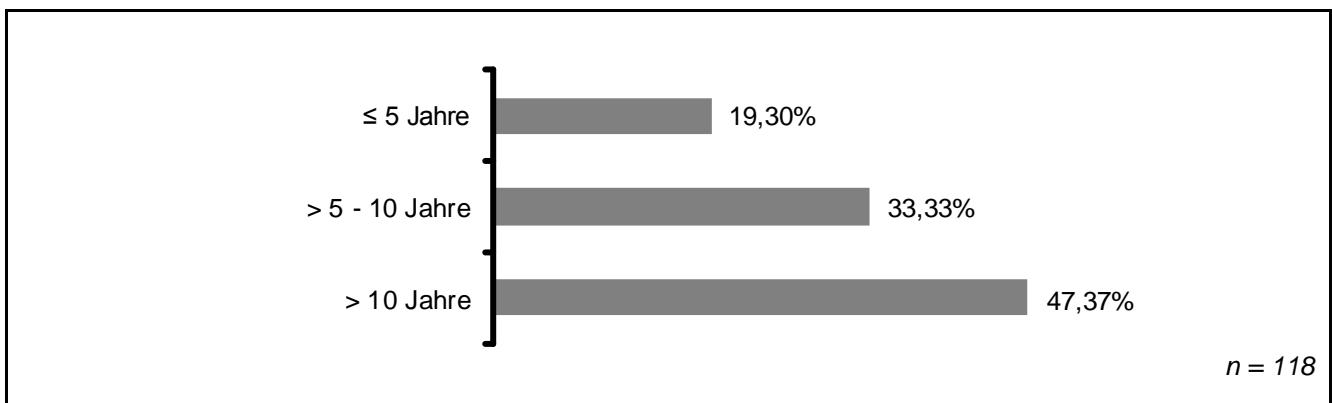


Abbildung 10: Berufserfahrung der teilnehmenden Personen im Einkauf

Mit einer ermittelten durchschnittlichen Berufserfahrung der teilnehmenden Personen im Beschaffungsbereich von ca. 13 Jahren kann von einer hohen Erfahrung des Großteils der Befragten und einer entsprechend hohen Ergebnisqualität der Antworten ausgegangen werden. Fast die Hälfte (47,37 %) kann auf mehr als 10 Jahre Erfahrung im Einkauf bzw. in der Beschaffung zurückblicken. Der höchste genannte Wert lag bei 42 Jahren Berufserfahrung (siehe dazu Abbildung 10).

### 4.1.3 Umsatz und Mitarbeiteranzahl der Befragungsteilnehmer

Die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der teilnehmenden Unternehmen spiegeln die adressierte Zielgruppe der Großunternehmen in Österreich wider (Abbildung 11). 72,38 % der befragten Unternehmen setzten im Jahr 2006 zwischen 50 Mio. € und 300 Mio. € um.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen hatte zum Befragungszeitpunkt (die Umfrage fand im November 2007 statt) mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt. Lediglich 9,35 % der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter. Der Grund, warum diese Unternehmen trotzdem in der Stichprobe enthalten sind, ist der, dass auch Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern aber entsprechenden Umsatzzahlen und Bilanzsumme gemäß der Empfehlung der Europäischen Kommission als Großunternehmen gelten.

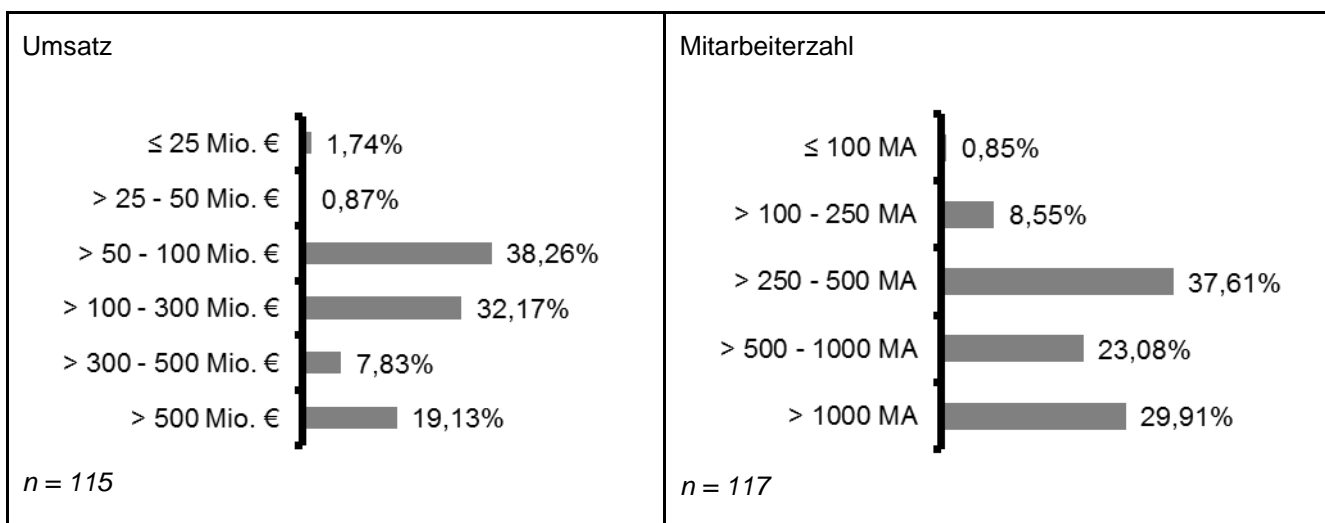


Abbildung 11: Umsatz (Jahr 2006) und Mitarbeiterzahl (Jahr 2007) der Studienteilnehmer

### 4.1.4 Umsatzwachstum – CAGR und CAGR<sub>Kategorien</sub> auf Basis des Umsatzes

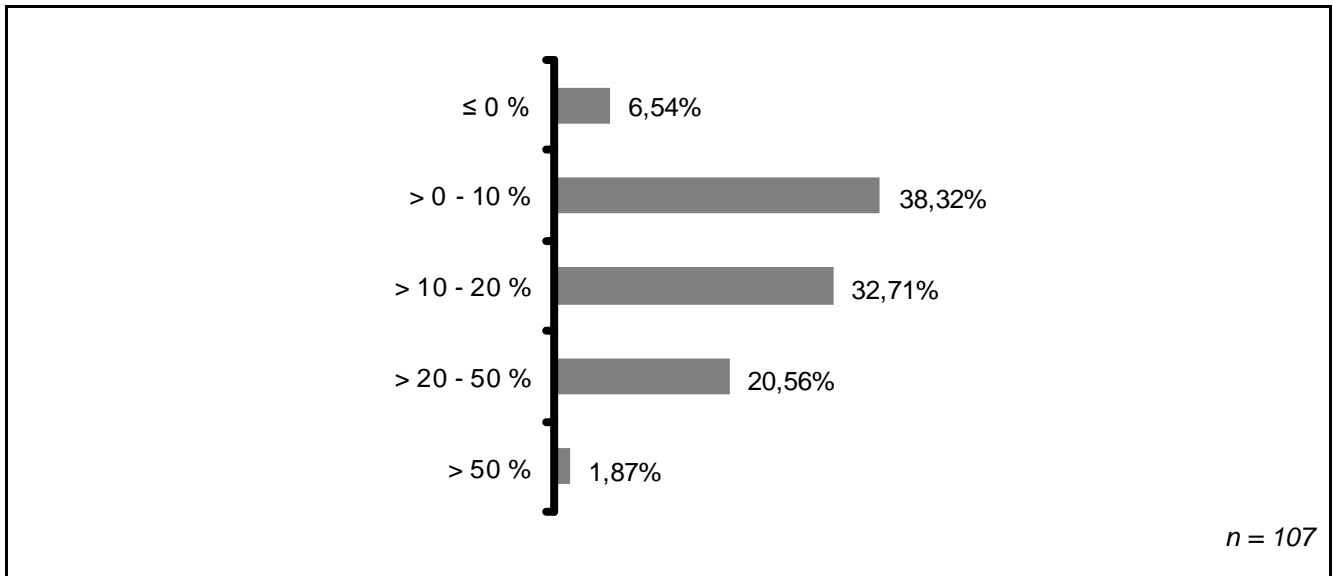
Zur Schaffung einer Möglichkeit, über den Erfolg bzw. das Wachstum der befragten technologieorientierten Unternehmen eine Aussage treffen zu können, wurden im Zuge dieser Befragung die Umsatzzahlen des Jahres 2005 miterhoben. Dies ermöglichte die Ermittlung der Wachstumsrate (CAGR<sup>69</sup>) der Unternehmen auf Basis des Umsatzes (Abbildung 12).

$$CAGR_{\text{Jahr X - Y}} = \left( \frac{\text{Wert im Jahr Y}}{\text{Wert im Jahr X}} \right)^{1 / (Y - X)} - 1$$

Abbildung 12: Wachstumsrate (CAGR)

<sup>69</sup> Compound Annual Growth Rate (CAGR)

Der überwiegende Anteil der Unternehmen konnte eine Umsatzsteigerung von 2005 auf 2006 verzeichnen. So konnte bei 32,71 % ein Umsatzplus von 10 bis 20 % erreicht werden. Nur der geringe Anteil von 6,54 % verbuchte laut eigenen Angaben einen Umsatzrückgang.



**Abbildung 13: Umsatzwachstumsrate - CAGR (Basis 2005 – 2006)**

Dies ergab prozentuelle Wachstumsraten zwischen -21,71 % und 64,82 %. Im Mittel beträgt das Wachstum von 2005 auf 2006 bei den befragten Unternehmen auf Einkäuferseite 14,38 %. Diese metrischen Zahlenwerte werden für eine Auswertung mittels SPSS als abhängige Variable verwendet.<sup>70</sup>

Zudem wurde mit Hilfe der Umsatzangaben der Unternehmen der Jahre 2005 und 2006 weiters der CAGR innerhalb der Branchenkategorien ( $CAGR_{\text{Kategorien}}$ ) berechnet. Vier Kategorien ( $\leq 0$ ,  $> 0 - 10$ ,  $> 10 - 20$  und  $> 20$  % Unternehmenswachstum auf Basis Umsatz). Diese Kategorisierung dient den Hypothesenüberprüfungen in Kapitel 4.3.2.

<sup>70</sup> Anmerkung: Damit auch Auswertungen in Kreuztabellen sinnvoll möglich sind bzw. der CAGR auch als unabhängige Variable verwendet werden kann, werden „CAGR-Kategorien“ für die Auswertung eingeführt.

#### 4.1.5 Beschaffungsvolumen der Studienteilnehmer

Tabelle 1 stellt das Beschaffungsvolumen im Jahr 2006 der befragten Unternehmen mit deren Umsatz im selben Jahr gegenüber und hebt hervor, wie hoch der Beschaffungsanteil bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen ist.

<i>n</i> = 111		<b>Beschaffungsvolumen in Mio. €</b>				
<b>Umsatz in Mio. €</b>	< 20	20 bis 50	50 bis 100	100 bis 200	> 200	
< 25	2					
25 bis 50	1					
> 50 bis 100	8	30	5			
> 100 bis 300	2	8	20	7		
> 300 bis 500			1	5	2	
> 500			3	1	16	

**Tabelle 1: Gegenüberstellung Beschaffungsvolumen und Umsatz (Basis 2006)**

Offensichtlich wird, dass 30 Unternehmen im Jahr 2006 ein Beschaffungsvolumen zwischen 20 bis 50 Mio. € und einen Umsatz zwischen 50 bis 100 Mio. € verzeichneten. 16 Unternehmen wiesen einen Umsatz von mehr als 500 Mio. € und ein Beschaffungsvolumen von über 200 Mio. € aus.

Über die Stichprobe hinweg wird festgestellt, dass der Großteil der befragten technologieorientierten Unternehmen einen Beschaffungsanteil – bezogen auf den Umsatz – von ca. 30 bis 50 % aufweisen. Dies lässt darauf schließen, dass aufgrund des hohen Beschaffungsvolumens mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen enge Kontakte und Beziehungen zu Ihren Lieferanten pflegen.

#### 4.1.6 Dienstleistungsanteil am Beschaffungsvolumen

Die Frage nach der Aufteilung der beschafften Leistungen in Sach- und Dienstleistungen soll nachfolgend geklärt werden. Der Anteil von beschafften Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen 2006 ist relativ gering. Es gaben nur 22,77 % der Befragten einen Dienstleistungsanteil von 25 % oder höher an.

Dies wird damit in Zusammenhang gebracht, dass es sich beim Großteil der befragten technologieorientierten Unternehmen um Produktionsbetriebe handelt, bei denen der zu beschaffende Dienstleistungsanteil eher gering ist bzw. nicht von der Einkaufsabteilung sondern z.B. von technischen Abteilungen beschafft wird.

## 4.2 Beziehungsmotive industrieller Kunden im Technologieumfeld

Mit nachfolgendem Fragenkomplex (dargestellt in Tabelle 2 und Tabelle 3) wurden Beweggründe über zwölf Motivgruppen (A bis L) abgefragt, welche den Ausführungen in Kapitel 2.3 dieser Arbeit folgend eine zentrale Rolle für den Aufbau bzw. für den Erhalt von Lieferantenbeziehungen spielen.

Kundenbeziehungsmotivgruppen A - F		Bewertung
<b>A</b>	<p><i>Bequemer Kontakt, geringer eigener Aufwand in der Lieferantenbeziehung</i></p> <p><math>n = 117 \mid \bar{X} = 2,73 \mid s = 0,84</math></p>	<div style="text-align: center;"> <p>1 2 3 4</p> </div>
<b>B</b>	<p><i>Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis des Lieferanten</i></p> <p><math>n = 118 \mid \bar{X} = 1,25 \mid s = 0,57</math></p>	
<b>C</b>	<p><i>„Ganzheitlichkeit“ und hoher Erfüllungsgrad durch die Lieferantenleistung</i></p> <p><math>n = 118 \mid \bar{X} = 1,47 \mid s = 0,68</math></p>	
<b>D</b>	<p><i>Bedarf an fachlicher Hilfestellung durch Lieferanten</i></p> <p><math>n = 118 \mid \bar{X} = 1,97 \mid s = 0,75</math></p>	
<b>E</b>	<p><i>Hohe Flexibilität des Lieferanten im Kontakt mit uns</i></p> <p><math>n = 117 \mid \bar{X} = 1,65 \mid s = 0,72</math></p>	
<b>F</b>	<p><i>Schutz vor Nachteilen (z.B. Schäden) aus fehlerhaften Handlungen des Lieferanten</i></p> <p><math>n = 117 \mid \bar{X} = 1,68 \mid s = 0,75</math></p>	
<p>1 ... sehr wichtig, 2 ... wichtig, 3 ... kaum wichtig, 4 ... nicht wichtig</p> <p><math>n</math> ... Anzahl der ausgewerteten Fragebögen, <math>\bar{X}</math> ... Mittelwert, <math>s</math> ... Standardabweichung</p>		

Tabelle 2: Kundenbeziehungsmotivgruppen A - F

<b>Kundenbeziehungsmotivgruppen G - L</b>		<b>Bewertung</b>
<b>G</b>	„Vergnügen“ am Lieferantenkontakt (leistungsunabhängig)  $n = 118 \mid \bar{X} = 3,53 \mid s = 0,70$	<div style="text-align: center;"> <p>1 2 3 4</p> </div>
<b>H</b>	„Sich durch den Lieferanten gut betreut fühlen“, sozialer Umgang  $n = 118 \mid \bar{X} = 2,42 \mid s = 0,83$	
<b>I</b>	Gutes Image des Lieferanten, „Exklusivitätsgefühl“ durch Lieferanten  $n = 118 \mid \bar{X} = 2,65 \mid s = 0,94$	
<b>J</b>	Beistand in schwierigen Zeiten, hohe Kulanz, hoher Einsatz des Lieferanten  $n = 118 \mid \bar{X} = 1,44 \mid s = 0,67$	
<b>K</b>	„Wir-Gefühl“, starke gemeinsame Ansichten mit dem Lieferanten  $n = 118 \mid \bar{X} = 2,08 \mid s = 0,85$	
<b>L</b>	Lieferant passt zu unseren Unternehmenswerten (z.B. Partnerschaftlichkeit)  $n = 118 \mid \bar{X} = 2,05 \mid s = 0,78$	
<p>1 ... sehr wichtig, 2 ... wichtig, 3 ... kaum wichtig, 4 ... nicht wichtig  n ... Anzahl der ausgewerteten Fragebögen, <math>\bar{X}</math> ... Mittelwert, s ... Standardabweichung</p>		

**Tabelle 3: Kundenbeziehungsmotivgruppen G - L**

Auffallend und gleichsam interessant ist das Ergebnis bei Motivgruppe A. Demnach ist im industriellen Technologieumfeld ein bequemer Kontakt bzw. ein geringer Aufwand für die Lieferantenbeziehung kein ausschlaggebendes Motiv dafür, ob eine Lieferantenbeziehung aufgebaut bzw. aufrechterhalten wird. Hingegen spielen im technologieorientierten Branchenumfeld vor allem das Preis-Leistungs-Verhältnis (Motivgruppe B) und der Erfüllungsgrad (Motivgruppe C) eine wichtige Rolle.



Auch der Beistand in schwierigen Zeiten und eine hohe Kulanz werden sehr hoch bewertet (Motivgruppe J). Mit einem Mittelwert von nur 3,53 zeigt Motivgruppe G, dass das Vergnügen an der Lieferantenbeziehung kaum relevant ist. Auch der soziale Umgang (Motivgruppe H) steht mit einem Mittelwert von 2,42 für die Einkäufer erst an neunter Stelle.

Im Weiteren (Kapitel 4.3) wird durch die Anwendung der Faktorenanalyse versucht, die zwölf als Motivgruppen dargestellten Variablen (Tabelle 2 und Tabelle 3) in Hauptbeziehungsmotivgruppen zusammenzufassen und so eine Variablenreduktion zu erwirken.

### 4.3 Identifikation von Hauptbeziehungsmotivgruppen

Ergebnis der Variablenreduktion durch die Faktorenanalyse ergibt unter Beachtung der Korrelationen und einer entsprechenden Gewichtung eine Zusammenfassung in drei Hauptbeziehungsmotivgruppen, welche nach deren Wichtigkeit gereiht (Kapitel 4.3.1) und auf deren Stabilität im Untersuchungsumfeld (Kapitel 4.3.2) getestet werden. In Tabelle 4 wird die aus drei Komponenten bestehende Komponentenmatrix als Ergebnis der durchgeführten Faktorenanalyse dargestellt.

Die drei darin enthaltenen Komponenten („Hauptbeziehungsmotivgruppen“) werden als „Leistung“, „Partnerschaftlichkeit“ und „Bequemlichkeit“ bezeichnet.<sup>71</sup>

	3 Komponenten („Hauptbeziehungsmotivgruppen“)		
Einzelmotivgruppe	„Leistung“	„Partnerschaftlichkeit“	„Bequemlichkeit“
A	0,173	-0,177	<b>0,778</b>
B	<b>0,634</b>	0,203	-0,114
C	<b>0,420</b>	0,276	-0,062
D	<b>0,753</b>	0,003	0,186
E	<b>0,581</b>	-0,022	0,148
F	<b>0,643</b>	0,134	0,055
G	-0,104	0,247	<b>0,724</b>
H	0,252	<b>0,482</b>	0,467
I	0,101	0,516	<b>0,545</b>
J	0,240	<b>0,699</b>	-0,036
K	-0,113	<b>0,824</b>	0,113
L	0,341	<b>0,547</b>	0,137

Tabelle 4: Korrelationsmatrix „Hauptbeziehungsmotivgruppen“ zur Faktorenanalyse

<sup>71</sup> Je höher der Korrelationskoeffizient ist, desto stärker steht das jeweilige Einzelmotiv mit der betreffenden Komponente in Verbindung.

Folgende Einzelmotive sind den neu formierten drei Hauptbeziehungsmotivgruppen zuzurechnen:

**Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“**

- (B) Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis des Lieferanten
- (C) Ganzheitlichkeit und hoher Erfüllungsgrad durch die Lieferantenleistung
- (D) Bedarf an fachlicher Hilfestellung durch Lieferanten
- (E) Hohe Flexibilität des Lieferanten im Kontakt mit uns
- (F) Schutz vor Nachteilen aus fehlerhaften Handlungen des Lieferanten

**Hauptbeziehungsmotivgruppe „Partnerschaftlichkeit“**

- (H) „Sich durch den Lieferanten gut betreut fühlen“, sozialer Umgang
- (J) Beistand in schwierigen Zeiten, hohe Kulanz, hoher Einsatz des Lieferanten
- (K) „Wir-Gefühl“, starke gemeinsame Ansichten mit dem Lieferanten
- (L) Lieferant passt zu unseren Unternehmenswerten

**Hauptbeziehungsmotivgruppe „Bequemlichkeit“**

- (A) Bequemer Kontakt, geringer eigener Aufwand in der Lieferantenbeziehung
- (G) „Vergnügen“ am Lieferantenkontakt
- (I) Gutes Image des Lieferanten, „Exklusivitätsgefühl“ durch Lieferanten

**4.3.1 Reihung nach Wichtigkeit der Hauptbeziehungsmotivgruppen**

Die Frage nach der Reihung der Wichtigkeit der Hauptbeziehungsmotivgruppen wird über die gewichteten Mittelwerte der Einzelbeziehungsmotivbewertung versucht zu beantworten (Tabelle 5).

Hauptbeziehungsmotivgruppen		Bewertung
<b>1</b>	<b>„Leistung“</b>  n = 117   $\bar{X}$ = 1,60   s = 0,74	
<b>2</b>	<b>„Partnerschaftlichkeit“</b>  n = 118   $\bar{X}$ = 2,00   s = 1,45	
<b>3</b>	<b>„Bequemlichkeit“</b>  n = 117   $\bar{X}$ = 2,97   s = 1,24	
1 ... sehr wichtig, 2 ... wichtig, 3 ... eher nicht wichtig, 4 ... nicht wichtig n ... Anzahl der gegebenen Antworten, $\bar{X}$ ... Mittelwert (gewichtet), s ... Standardabweichung		

**Tabelle 5: Reihung nach „Wichtigkeit“ der drei Hauptbeziehungsmotivgruppen**

Die Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“ wird mit einem Mittelwert von 1,60 als am wichtigsten von den Einkäufern für den Aufbau und Erhalt einer industriellen Kundenbeziehung angesehen. „Partnerschaftlichkeit“ wird mit 2,00 als „wichtig“ eingestuft. „Bequemlichkeit“ wird mit einem Mittelwert von 2,97 als „eher nicht wichtig“ von den antwortenden Einkäufern erachtet.

Durch das gezeigte Ergebnis lässt sich eine Reihung der Prioritäten unter den Hauptbeziehungsmotivgruppen im Untersuchungsumfeld wie folgt angeben:

1. „Leistung“,
2. „Partnerschaftlichkeit“ und
3. „Bequemlichkeit“.

Zur Klärung der Frage nach den weiteren Zusammenhängen zwischen den Hauptbeziehungsmotivgruppen sollen folgende Kreuztabellen herangezogen werden (Tabelle 6).

	„Partnerschaftlichkeit“			
„Leistung“	sehr wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	Gesamt
sehr wichtig	21	27	3	51
eher wichtig	11	41	11	63
eher nicht wichtig	0	2	1	3
Gesamt	32	70	15	117

	„Partnerschaftlichkeit“			
„Bequemlichkeit“	sehr wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	Gesamt
sehr wichtig	4	0	0	4
eher wichtig	8	9	0	17
eher nicht wichtig	18	48	9	75
nicht wichtig	2	13	6	21
Gesamt	32	70	15	117

	„Leistung“			
„Bequemlichkeit“	sehr wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	Gesamt
sehr wichtig	4	0	0	4
eher wichtig	14	2	1	17
eher nicht wichtig	25	47	2	74
nicht wichtig	8	13	0	21
Gesamt	51	62	3	116

**Tabelle 6: Zusammenhänge zwischen den Hauptbeziehungsmotivgruppen<sup>72</sup>**

Folgende Zusammenhänge zwischen den einzelnen Hauptmotivgruppen können somit aufgezeigt werden:

- Das in den Kreuztabellen dargestellte Ergebnis bestätigt die aufgestellte Reihung der Hauptbeziehungsmotivgruppen. Es wird deutlich, dass die „Bequemlichkeit“ in Abhängigkeit von „Partnerschaftlichkeit“ und „Leistung“ als eher nicht wichtig angesehen wird. Hingegen werden „Partnerschaftlichkeit“ und „Leistung“ fast gleich stark in Bezug auf deren Wichtigkeit bewertet.
- Weiters wird gezeigt, dass beispielsweise eine Forcierung der „Bequemlichkeit“ keinerlei Einfluss auf die als wichtiger angesehenen Hauptbeziehungsmotivgruppen „Leistung“ und „Partnerschaftlichkeit“ haben. Dies bedeutet u.a., dass Investitionen in die Erhöhung der „Bequemlichkeit“ für den Kunden dessen Hauptmotive nicht maßgeblich beeinflussen.

### 4.3.2 „Stabilität“ der Hauptbeziehungsmotivgruppen

Anschließend wird untersucht, ob sich die drei identifizierten Hauptbeziehungsmotivgruppen in Bezug auf die unabhängigen Variablen

- Unternehmenswachstum (Hypothese 1)
- Auf den Umsatz bezogenes Beschaffungsvolumen (Hypothese 2)
- Anteil der beschafften Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen (Hypothese 3)
- Berufserfahrung des verantwortlichen Einkäufers (Hypothese 4)
- Branchenzugehörigkeit (Hypothese 5)

im Untersuchungsumfeld „stabil“ verhalten. Dies erfolgt anhand einer Überprüfung folgend ausformulierten Hypothesen.

<sup>72</sup> In zwei der drei gezeigten Kreuztabellen ergibt sich aufgrund der Nichtnennung der Eigenschaftsausprägung „nicht wichtig“ von den befragten Unternehmen eine fehlende Kombinationsmöglichkeit. Auf diese wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Tabellendarstellung verzichtet.

#### 4.3.2.1 Hauptbeziehungsmotivgruppen vs. Unternehmenswachstum

**Hypothese 1:** Es gibt einen Unterschied in den Hauptbeziehungsmotivgruppen zwischen Unternehmen mit hohem und niedrigem Wachstum.

Dieses Wachstum wird anhand der CAGR auf Basis des Umsatzes gemessen. Die Variable „Unternehmenswachstum“ wurde in vorliegender Schriftenreihe mittels  $CAGR_{\text{Kategorien}}$  operationalisiert (Kapitel 4.1.4).

Die Auswertung mittels multivariater Varianzanalyse zeigt ein nicht signifikantes Ergebnis ( $F(9/303) = 0,544$ ,  $p = 0,842$ , n.s.). Da die Signifikanz  $p > 0,05$  ist, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen Hauptbeziehungsmotivgruppen hinsichtlich des Wachstums eines Unternehmens nicht signifikant unterscheidet.

**Die Hypothese 1 wird nicht bestätigt.**

#### 4.3.2.2 Hauptbeziehungsmotivgruppen vs. Beschaffungsvolumen

**Hypothese 2:** Die Hauptbeziehungsmotivgruppen unterscheiden sich in Abhängigkeit vom (auf den jährlichen Umsatz bezogenen) Beschaffungsvolumen.

Zur Gegenüberstellung der Hauptbeziehungsmotivgruppen mit dem auf den Umsatz bezogenen Beschaffungsvolumen wird zunächst die Variable „Beschaffungsvolumen“ in fünf Kategorien eingeteilt. Das Ergebnis dieser multivariaten Varianzanalyse zeigt keinen signifikanten Unterschied ( $F(12/318) = 0,551$ ,  $p = 0,880$ , n.s.) hinsichtlich der Bewertung der Wichtigkeit der Hauptbeziehungsmotivgruppen in Abhängigkeit vom relativen Beschaffungsvolumen am Umsatz im Jahr 2006 ( $p > 0,05$ ).

**Die Hypothese 2 wird nicht bestätigt.**

#### 4.3.2.3 Hauptbeziehungsmotivgruppen vs. Dienstleistungsanteil am Beschaffungsvolumen

**Hypothese 3:** Es besteht ein Unterschied in den Hauptbeziehungsmotiven des Einkäufers in Abhängigkeit vom Anteil der beschafften Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen.

Zur Überprüfung wird in einem ersten Schritt die Variable des „Anteils der beschafften Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen 2006“ auf zwei Kategorien (0 – 25 % und > 25 %) reduziert. Die Hypothesenüberprüfung erfolgte mittels dreier T-Tests und zeigt sich in folgendem Ergebnis einzelner Hauptbeziehungsmotivgruppen:

- „Leistung“ ( $T(103) = 1,549$ ,  $p = 0,124$ , n.s.)
- „Partnerschaftlichkeit“ ( $T(55,753) = 1,529$ ,  $p = 0,132$ , n.s.)
- „Bequemlichkeit“ ( $T(104) = 0,198$ ,  $p = 0,843$ , n.s.)

Es gibt keinen signifikanten Unterschied ( $p$  jeweils  $> 0,05$ ) hinsichtlich der Bewertung der drei Hauptbeziehungsmotivgruppen in Abhängigkeit des Anteils der beschafften Dienstleistungen am Umsatzvolumen. Folglich lässt sich kein Unterschied in der Bewertung der Hauptbeziehungsmotive zwischen Unternehmen feststellen, die 0 bis 25 % des Beschaffungsvolumen 2006 für Dienstleistungen verwendet haben zu jenen, die > 25 % des Beschaffungsvolumen 2006 für Dienstleistungen aufgewendet haben.

**Die Hypothese 3 wird nicht bestätigt.**

#### 4.3.2.4 Hauptbeziehungsmotivgruppen vs. Berufserfahrung

**Hypothese 4:** Es gibt einen Unterschied in den Hauptbeziehungsmotivgruppen in Abhängigkeit von der Berufserfahrung der befragten Einkäufer.

Zur Auswertung wird die Variable „Berufserfahrung“ in drei Kategorien ( $\leq 5$ ,  $> 5$  bis 10 und  $> 10$  Jahre) eingeteilt. Die Auswertung mittels multivariater Varianzanalyse zeigt hinsichtlich der Bewertung der Hauptbeziehungsmotive in Abhängigkeit der angegebenen Berufserfahrung der Einkäufer ( $F(6/216) = 0,948$ ,  $p = 0,462$ , n.s.) keinen signifikanten Unterschied ( $p > 0,05$ ). Die Bewertung der drei Hauptbeziehungsmotivgruppen ist in Bezug auf die Abhängigkeit von der Berufserfahrung der befragten Einkäufer als stabil zu beurteilen. Dies ist ein als interessant zu beurteilendes Ergebnis, da offensichtlich auch Einkäufer mit weniger Berufserfahrung die Wichtigkeit der jeweiligen Hauptbeziehungsmotivgruppe gleich einschätzen wie Einkäufer mit viel Berufserfahrung.

**Die Hypothese 4 wird nicht bestätigt.**

#### 4.3.2.5 Hauptbeziehungsmotivgruppen vs. Branchenzugehörigkeit

**Hypothese 5:** Kunden im technologieorientierten Industrieumfeld weisen branchenabhängig unterschiedliche Hauptbeziehungsmotive auf.

Um die Auswertung durchführen zu können, werden die Branchen in fünf Kategorien eingeteilt. Die multivariate Varianzanalyse zeigt ( $F(12/333) = 0,573$ ,  $p = 0,863$ , n.s.) ein nicht signifikantes Ergebnis ( $p > 0,05$ ). Es besteht kein Unterschied in Bezug auf die Bewertung der drei Hauptbeziehungsmotive in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen auf Einkäuferseite.

**Die Hypothese 5 wird nicht bestätigt.**

## 5 Erkenntnisbeitrag und Managementimplikationen

Zusammenfassend gehen aus der vorliegenden Untersuchung durch Beantwortung der leitenden Forschungsfrage „*Welche Charakteristika und Beziehungsmotive hat das Bezugsobjekt ‚industrieller Kunde‘ im technologieorientierten Umfeld?*“ folgende theoretische **Erkenntnisbeiträge** hervor:

- „Industrielle Kunden“ im technologieorientierten Umfeld<sup>73</sup> sind externe Stakeholder i.e.S. eines Anbieterunternehmens auf der Nachfragerseite des Marktes, welche operative Leistungsergebnisse von Unternehmen organisational nachfragen, die Kaufentscheidung in Gruppen treffen, diese operativen, technologisch-industriellen Leistungsergebnisse mehrfach sowie mit einer gewissen Regelmäßigkeit kaufen und unter Gewinnerzielungsabsicht zu ihrer eigenen Leistungserstellung zur Fremdbedarfsdeckung nutzen. Die Bindung eines industriellen Kunden zum Anbieter ergibt sich aus wiederholten Transaktionen durch den mehrmaligen i.d.R. direkten Kontakt aufgrund der Integrativität und Komplexität technologisch-industrieller Leistungen (siehe dazu Kapitel 2.2.4).
- Für industrielle Kunden im technologieorientierten Umfeld in Österreich ist die Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“ (vor „Partnerschaftlichkeit“ und „Bequemlichkeit“) die zentral zu erfüllende, will man als Anbieterunternehmen nachhaltig Kundenbeziehungen aufbauen. Dieses dreigeteilte Motivationsgefüge wurde in Bezug auf dessen „Stabilität“ auf das Unternehmenswachstum, das Beschaffungsvolumen (bezogen auf den Umsatz), den Anteil der beschafften Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen, die Berufserfahrung des verantwortlichen Einkäufers sowie die Branchenzugehörigkeit getestet (Kapitel 4.3.2). Das Ergebnis dieser Überprüfung zeigt, dass das vorgestellte Motivationsgefüge bestehend aus den drei Hauptbeziehungsmotivgruppen (Kapitel 4.3) industrieller Kunden als „stabil“ beurteilt werden kann.
- Unter die als am wichtigsten beurteilte Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“ können auf Basis der empirischen Erhebungen die Einzelbeziehungsmotive
  - gutes Preis-Leistungs-Verhältnis des Lieferanten,
  - Ganzheitlichkeit und hoher Erfüllungsgrad durch die Lieferantenleistung,
  - Bedarf an fachlicher Hilfestellung durch Lieferanten,
  - hohe Flexibilität des Lieferanten im Kontakt mit uns sowie
  - Schutz vor Nachteilen aus fehlerhaften Handlungen des Lieferanten subsummiert werden.

Den **Managementpraktiker** versetzt die Kenntnis der in dieser BWL Schriftenreihe Nr. 15 präsentierten Hauptbeziehungsmotivgruppen (samt den dazugehörigen Einzelbeziehungsmotiven) in die Lage, industrielle Kunden auf Motivationsbasis zu typologisieren, um in weiterer Folge über sog. „Beziehungsträger“<sup>74</sup> instrumentelle Managementansatzpunkte zur Kundenbeziehungsgestaltung abzuleiten. Beispielhaft wird dies nachfolgend in drei Schritten für die von den Umfrageteilnehmern als am wichtigsten erachtete Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“ demonstriert (siehe Abbildung 14).<sup>75</sup>

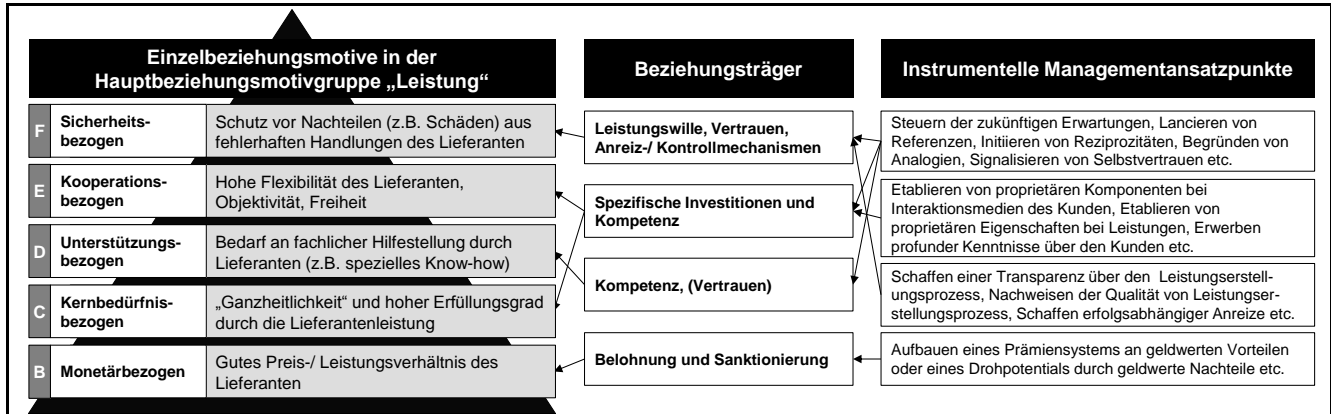
- **Schritt 1:** Eingangs ist der Bezug von der zu aktivierenden **Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“** über die darin enthaltenen **Einzelbeziehungsmotive** (siehe Kapitel 4.3) zu den auf sie wirkenden **Beziehungsträger** herzustellen.

<sup>73</sup> Vgl. zum technologieorientierten Umfeld vor allem die Ausführungen bei ZUNK, B.M. (2009), S. 65 ff. sowie S. 456 ff.

<sup>74</sup> Vgl. ZELLNER, G. (2003), S. 11 ff.

<sup>75</sup> Vgl. dazu vor allem die Arbeiten von HEINRICH, B. (2002), S. 104 und ZELLNER, G. (2003) sowie die dort angeführte Literatur.

- **Schritt 2:** Sind die relevanten **Beziehungsträger** (z.B. Kompetenz) bekannt, wird es möglich, die **instrumentellen Managementansatzpunkte** (z.B. Schaffung von Transparenz über den Leistungserstellungsprozess) auszuwählen.
- **Schritt 3** ist aus Praktikersicht der zentrale operative Schritt. Es geht um die Beantwortung der Frage, welche **instrumentellen Managementansatzpunkte** eingesetzt werden können, um die relevanten Beziehungsträger aufzubauen.<sup>76</sup> So können für den gewählten Beispielfall „Hauptbeziehungsmotivgruppe Leistung“ die Instrumente „Belohnung und Sanktionierung“ bei Vorliegen *monetärbezogener Einzelbeziehungsmotive* zum Management des Beziehungsverlaufes eingesetzt werden, indem man z.B. dem Kunden preisliche Vorteile gewährt.<sup>77</sup> Auch der Beziehungsträger „Kompetenz“ des Anbieters in Bezug auf die Eignung zur Problemlösung („*kernbedürfnisbezogene Einzelbeziehungsmotive*“) ist entscheidender Bestandteil für die Entscheidung des industriellen Kunden, Beziehungen fortzuführen oder zu beenden. Dabei ist das Vertrauen in die künftige Leistungsqualität des Anbieters maßgebend. Im Hinblick auf die „*unterstützungsbezogenen Einzelbeziehungsmotive*“ ist die auf bisherige Erfahrungen basierende Prognose über die zu erwartende Kompetenz des Anbieters ein entscheidender Einflussfaktor. Dies äußert sich auch bei den „*kooperationsbezogenen Einzelbeziehungsmotiven*“, wo es um eine Projektion positiver Erfahrungen, z.B. Flexibilität des Anbieters, in die Zukunft geht. „*Sicherheitsbezogene Einzelbeziehungsmotive*“ können durch das Konstrukt „Vertrauen“ aufgebaut werden. Ein Unsicherheitsproblem tritt bei jeder vertrauensrelevanten Situation auf und kann mit Hilfe von geeigneten Anreiz-, Straf- und Kontrollmechanismen (auch auf vertraglicher Basis) aufgelöst werden. Dies ermöglicht dem Kunden eine Überwachung der Leistungserbringung.



**Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Hauptbeziehungsmotivgruppe „Leistung“, Beziehungsträgern und instrumentellen Managementansatzpunkten (exemplarisch)**<sup>78</sup>

**Abschließend** bleibt anzumerken, dass die in Abbildung 14 dargestellte literaturbasierte Auswahl von instrumentellen Beziehungsmanagementansatzpunkten keineswegs als finale Aufzählung zu werten ist. Vielmehr soll diese dem Praktiker in technologieorientierten Unternehmen eine Hilfestellung geben, Beziehungsträger in industriellen Kundenbeziehungen unter dem Einsatz von geeigneten Managementinstrumenten zu entwickeln und aufzubauen.

<sup>76</sup> Dazu wird grundlegend auf die Untersuchung bei HEINRICH verwiesen, in der auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche mögliche Managementansatzpunkte untersucht wurden. Vgl. HEINRICH, B. (2002), S. 114 ff.

<sup>77</sup> Mit Verweis auf die Lerntheorie ist eine Art „Erziehung“ zu einem bestimmten Beziehungsverhalten bei Kunden grundsätzlich vorstellbar. Vgl. zur Lerntheorie in diesem Kontext WISWEDE, G. (1985), S. 546.

<sup>78</sup> Modifiziert und ergänzt übernommen von HEINRICH, B. (2002), S. 112 und S. 121.



# Literaturquellen

- BACKHAUS, K.: Industriegütermarketing, 7., erw. und überarb. Auflage, München 2003
- BERLYNE, D. E.: Curiosity and exploration, in: Science, Vol. 153, 1966, S. 25-33.
- BONOMA, T. V.: Major Sales: Who Really Does the Buying?, in: Harvard Business Review, May/June, Vol. 60/1982, S. 111-119.
- CROSBY, L. A.: Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry, in: Journal of Marketing Research, 24/1987, S. 404-411.
- DeCHARMS, R.: Motivation in der Klasse, 1. Auflage, München 1979
- DICHTL, E.; ENGELHARDT, W. H.: Investitionsgütermarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 4/1980, S. 145-153.
- DILLER, H. : Vahlers großes Marketinglexikon, 2., völlig überarb. u. erw. Auflage, München 2001
- DILLER, H.; KUSTERER, M.: Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, Heft 3/1988, S. 211-220.
- EBERLING, G.: Kundenwertmanagement - Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, 1. Auflage, Wiesbaden 2002
- EUROSTAT: Science, technology and innovation, Luxembourg 2007
- FLIEß, S.: Persönlicher Verkauf, in: Kleinaltenkamp, M.; PLINKE, W.; JACOB, F.; SÖLLNER, A. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 549-627.
- GABLER: Wirtschaftslexikon, 16., vollständig überarb. u. aktual. Auflage, Wiesbaden 2005
- GODEFROID, P.: Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Ludwigshafen 2000
- HEINRICH, B.: Methode zur wertorientierten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen 2002
- HENTZE, J.: Personalwirtschaftslehre 2, 6. Auflage, Bern et al. 1995
- HERKNER, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Auflage, Bern et al. 1991
- HOMANS, G. C.: A Theory of Social Interaction, Transactions of the 5th world congress, 1964
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F.: Marketing-Management, 10. überarb. u. aktual. Auflage, Stuttgart 2001
- KRETCH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.: Grundlagen der Psychologie, Band 5, 1. Auflage, Weinheim/Basel 1985
- KRETCH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.; BALLACHEY, E. L.: Individual in society, 1. Auflage, Tokyo et al. 1962
- KREUTZER, R. T.: Die Basis für den Dialog, in: Absatzwirtschaft, 4/1990, S. 104-113.
- LINK, J.; HILDEBRAND, V.: Database Marketing und Computer Aided Selling, 1. Auflage, München 1993
- LIPPMANN, H.: Kennzahlen und Steuerungssysteme, in: Brockmann, G. (Hrsg.): Erfolgreiches Verkaufsmanagement, Loseblatt-Sammlung, 1. Auflage, München 1992
- MASLOW, A.: Motivation and personality, 1. Auflage, New York 1954
- MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing, 3. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2000
- MÜHLBACHER, H.: Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten, in: Marketing ZFP, Heft 2/1988, S. 85-94.
- NERDINGER, F. W.: Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung, 1. Auflage, Stuttgart et al. 1995

- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H.: Marketing, 18. durchges. Auflage, Berlin 1997
- PERLITZ, M.: Wettbewerbsvorteile durch Innovation, in: SIMON, H. et.al. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, 1. Auflage, Stuttgart 1988, S. 47-72.
- PICHLER, H.: Innovationscontrolling - Anforderungen und Ausgestaltung in Abhängigkeit von Industriedynamik und Innovationsstrategie, Dissertation, Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Graz 2007
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2001
- REISS, S.: Who am I? - The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities, 1. Auflage, New York 2002
- REISS, S.: The normal personality: a new way of thinking about people, 1. Auflage, Cambridge University Press 2008
- RIEKER, A.: Bedeutende Kunden - Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, 1. Auflage, Wiesbaden 1995
- RINNE, H.: Taschenbuch der Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 1. Auflage, Frankfurt a. M. 1995
- RUSBULT, C. E.: A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 45, 1/1983, S. 101-117.
- SCHAFMANN, E.: Emotionen im Business-to-Business Kaufentscheidungsverhalten, 1. Auflage, Aachen 2000
- SPRENGER, R. K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 13., erw. u. aktual. Auflage, Frankfurt/Main und New York 1997
- STAEHLE, W. H.: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G.: Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 6., vollständig überarb. Auflage, Wiesbaden 2005
- THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H.: The Social Psychology of Groups, 1. Auflage, New York 1959
- ULICH, E.: Arbeitspsychologie, 4., neu überarb. u. erw. Auflage, Stuttgart 1998
- WALSTER, E.; BERSCHIED, E.; WALSTER, G. W.: New Directions in Equity Research, in: BERKOWITZ, L.; WALSTER, E. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, 1. Auflage, New York et al., Academic Press 1976, S. 1-42.
- WEBSTER, F. E.jr.; WIND, Y.: Organizational Buying Behaviour, 1. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey 1972
- WEINER, B.: Human motivation, 1. Auflage, New York et al. 1980
- WEINERT, A. B.: Organisationspsychologie, 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Weinheim 1998
- WERANI, T.: Der Wert von kooperativen Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten, 1. Auflage, Linz 1998
- WISWEDE, G.: Eine Lerntheorie des Konsumverhaltens, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg., 5/1985, S. 544-557.
- ZELLNER, G.: Leistungsprozesse im Kundenbeziehungsmanagement, Dissertation, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen 2003
- ZUNK, B. M.: Controlling von Kundenbeziehungen, 1. Auflage, Graz 2009

# Anhang

## Über die Autoren

**Dr. Bernd M. Zunk** studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Graz (TU Graz). 2008 Promotion an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften der TU Graz. 2009 begann Dr. Zunk seine Professorenlaufbahn. Seit Jänner 2010 Assistant Professor. 2012 Aufbau und Leitung der Forschungsarbeitsgruppe „Industrial Marketing, Purchasing und Supply Management“ (IMPS). Seine derzeitigen Arbeitsfelder in Forschung und Lehre sind u.a. Industrial Marketing and Purchasing, Marketing Intelligence, Beziehungsmanagement sowie Vertriebscontrolling. Herr Dr. Zunk ist u.a. aktives Mitglied der Strategic Management Society (SMS), der International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA), der European Professors for Industrial Engineering and Management (EPIEM), des Österreichischen Verbands der Wirtschaftsingenieure (WING), des Internationalen Controllervereins (ICV) und des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB).

Anschrift: Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Kopernikusgasse 24/II, A-8010 Graz, E-Mail: [bernd.zunk@tugraz.at](mailto:bernd.zunk@tugraz.at)

**Christoph Winkler** studiert Softwareentwicklung-Wirtschaft an der TU Graz. In der Zeit von 2008 bis 2012 war er als Studienassistent am Institut für Betriebswirtschaft und Betriebssoziologie der TU Graz tätig. Seit dem Frühjahr 2012 ist er Prozessmanager beim Zentralen Informatikdienst (ZID). Im Rahmen seines Forschungsbereiches „Unternehmenskommunikation mit IT-Tools“ arbeitet er derzeit an seiner Masterarbeit zum Thema „Qualitative Evaluierung von Intranet-Lösungen und Serviceportalen“.

**Dipl.-Ing. Martin J. Marchner**, seit 2010 Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU Graz. Herr Marchner studierte zuvor Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz und sammelte nach seinem Studium praktische Erfahrungen im Bereich des Qualitätsmanagements sowie der Unternehmensentwicklung. Seit Juni 2011 engagiert sich Herr Marchner als Geschäftsführer beim WING. Im Zuge seiner Dissertation beschäftigt er sich in der Arbeitsgruppe IMPS von Dr. Zunk mit dem Forschungsthema „Supplier Evaluation“.

**Dipl.-Ing. Manuela G. Reinisch** studierte das Bachelor- und Masterstudium Softwareentwicklung-Wirtschaft an der TU Graz. Von Mai 2010 bis Juli 2011 war Frau Reinisch beim ZID der TU Graz tätig und beschäftigte sich mit der analytischen Entwicklung von elektronischen Prozessabläufen. Seit August 2011 ist sie Universitätsassistentin am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie. Ihre Forschungsarbeit fokussiert sich auf den Bereich IMPS im Institutsforschungsschwerpunkt „Management of Technology“. Eingegliedert in die Arbeitsgruppe von Dr. Zunk arbeitet sie an Ihrer Dissertation zum Thema „Supplier Intelligence“.

**Dipl.-Ing. Volker Koch** studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz, und ist seit September 2012 am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie als Universitätsassistent in Lehre und Forschung tätig. Seine Arbeitsfelder in der Lehre sind Buchhaltung und Bilanzierung sowie Kosten- und Erfolgsrechnung. Herr Koch ist aktives Mitglied des WING. Im Rahmen der Diplomarbeit beschäftigte sich Herr Koch mit Kundenbeziehungsbewertungen und war nach Beendigung des Studiums bei der AVL List GmbH im Bereich „Hybrid Calibration“ tätig.

