

**DISSERTATION**

**BEITRAG ZUR UNTERSUCHUNG  
PARTNERSCHAFTLICHER  
GEGENGESCHÄFTE**

**Erwin Fichtl**

**2019**



**BEITRAG ZUR UNTERSUCHUNG  
PARTNERSCHAFTLICHER  
GEGENGESCHÄFTE**

Zur Erlangung des akademischen Grades eines

**Dr. rer. pol.**

von der Fakultät Maschinenbau  
der Technischen Universität Dortmund  
genehmigte Dissertation

**Erwin Fichtl, MBA**

aus

Marktoberdorf

Tag der mündlichen Prüfung: 27. Februar 2019

1. Gutachter: Prof. Dr. Henke
2. Gutachter: Prof. Dr. Hoffjan

**Dortmund, 2019**



## Vorwort

Seit meinem Einstieg in das Berufsleben wurde viel über „Partnerschaften“ in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen gesprochen. In meinen ersten Berufsjahren habe ich in der Arbeitsvorbereitung eine Vielzahl von Kontakten mit Lieferanten pflegen dürfen, schnell merkte ich, welches große Potenzial die Zulieferer haben. Der persönliche Umgang mit Lieferanten war stets partnerschaftlich, wenngleich ich in meinen späteren beruflichen Stationen feststellen konnte, dass es besonders als Einkäufer unterschiedliche Ziele z. B. bei Preisverhandlungen mit Unternehmen gibt. In der Automobilindustrie und im Maschinenbau kam die Komponente eines *gegenseitigen partnerschaftlichen Geschäftes* hinzu. Da es keine wissenschaftlichen Untersuchungen über die partnerschaftlichen Gegengeschäfte gab, beschloss ich eine fundierte Forschungsarbeit darüber zu erstellen und eine Dissertation anzufertigen.

Danken möchte ich den Unternehmen, die an der Dissertation teilgenommen haben und sich in hervorragender Weise in die wissenschaftliche Arbeit eingebracht haben:

<b>BMW AG</b>	<b>München</b>
<b>BoschRexroth</b>	<b>Lohr am Main</b>
<b>Daimler AG</b>	<b>Untertürkheim und Sindelfingen</b>
<b>Deckel Maho</b>	<b>Pfronten</b>
<b>DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT</b>	<b>Bielefeld</b>
<b>HAWE Hydraulik</b>	<b>München</b>
<b>Keller &amp; Kalmbach</b>	<b>Zuffenhausen</b>
<b>RÖHM GmbH</b>	<b>Dillingen und Sontheim</b>
<b>Schaeffler Technologies AG &amp; Co. KG</b>	<b>Herzogenaurach</b>
<b>Sumitomo (SHI) Cyclo Drive Germany GmbH</b>	<b>Markt Indersdorf</b>
<b>Volkswagen AG</b>	<b>Wolfsburg</b>

Weiter danke ich nicht namentlich genannten Automobilherstellern und Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie deren Zulieferern.

Ein Dank geht auch an die **Porsche AG, Zuffenhausen**, die mich im Rahmen der ersten Voruntersuchung und Themenfindung hervorragend mit Informationen unterstützt hat.

Ich danke den **Interviewpartnern** für die aufgewendete Zeit und das Engagement sowie den **Informanten** für die Mithilfe bei der Beschaffung der Unternehmensdaten und den unermüdlichen Einsatz bei der Generierung der quantitativen Zahlen. Selbstverständlich habe ich Verständnis, dass die Namen der Interviewpartner und Informanten nicht öffentlich genannt werden können, um die Anonymität zu wahren.

Danken möchte ich meinen Wegbegleitern, die mir großes Vertrauen schenken und mich auf meinem Berufsweg förderten:

<b>Herrn Prof. Dr. Alexander Sauer</b>	<b>Leiter Institut für Energieeffizienz in der Produktion (EEP), Universität Stuttgart</b>
<b>Herrn Prof. Dr. Holger Arndt</b>	<b>Hochschule für angewandte Wissenschaften, Kempten</b>
<b>Herrn Prof. Dr. Reinhard Koether</b>	<b>Hochschule für angewandte Wissenschaften, München</b>
<b>Herrn Prof. Dr. Andre Krischke</b>	<b>Hochschule für angewandte Wissenschaften, München</b>
<b>Herrn Otmar Fleischer</b>	<b>AGCO Fendt, Marktoberdorf</b>
<b>Herrn Hans-Jürgen Mai</b>	<b>AGCO Fendt, Marktoberdorf</b>
<b>Herrn Uwe Praks</b>	<b>Daimler AG, Untertürkheim</b>
<b>Herrn Hans-Peter Göggel</b>	<b>Daimler AG, Untertürkheim</b>
<b>Herrn Harald Würfel</b>	<b>Daimler AG, Untertürkheim</b>

Herzlichen Dank an meine früheren Chefs und Vorbilder, **Herrn Otmar Fleischer** und **Herrn Hans-Jürgen Mai**, von ihnen konnte ich schon in den Anfängen meiner beruflichen Tätigkeiten sehr viel über Partnerschaften und Loyalität lernen. Für ihre Bereitschaft, mir wichtige Aufgaben zu übertragen, danke ich ihnen besonders; es hat mir gezeigt, dass man mit hoher Zielstrebigkeit und guter Planung sehr viel erreichen kann.

Ein besonderer Dank geht an **Herrn Hermann Lochbihler**, Einkaufsleiter und Prokurist der Deckel-Maho Pfronten GmbH und **stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT, Bielefeld**, für die langjährige gute Zusammenarbeit und seine Unterstützung. Herr Lochbihler war ein hervorragender Vorgesetzter mit exzellenter Berufserfahrung, sein enormes Fachwissen hat mir bei der Dissertation sehr geholfen.

Großen Dank schulde ich **Herrn Dr. Rüdiger Kapitza**, Vorstandsvorsitzender der DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT, Bielefeld. Herr Dr. Kapitza ermöglichte mir das Thema für die Promotion.

Großer Dank gilt meinem Wegbegleiter, Freund und Mentor **Hubert Boeven**, der mich stets mit guten Ratschlägen versorgte und mich immer tatkräftig unterstützte.

Danken möchte ich in besonderer Weise meinen früheren Arbeitskollegen und langjährigen Freunden **Marcus Oestereich** und **Karsten Scheible** von der Daimler AG.

Weiter danke ich meinem Freund **Klaus Haf** als Diskussionspartner und praktischer Anwender meiner vielfältig aufgestellten Theorien, sowie seiner Firma HAF-CNC für die hervorragende Unterstützung bei einer Vielzahl von Projekten an der Hochschule München.

Bei meinen **Betreuern Herrn Univ.-Prof. Dr. habil. Michael Henke (Leiter des Fraunhofer-Institutes für Materialfluss und Logistik, Dortmund) und Herrn Prof. Dr. habil. Kai Förstl (German Graduate School of Management and Law gGmbH)** möchte ich mich sehr herzlich bedanken. Die wissenschaftliche Betreuung war hervorragend. Gerade durch die offene Diskussion, das prima Feedback und den außerordentlichen Einsatz meiner Betreuer konnte ich das Thema bestmöglich bearbeiten. Für die mehrfachen Reisen von Prof. Dr. Henke und Prof. Dr. Förstl nach Pfronten, um meine Forschungsarbeit zu begleiten und mir hilfreiche Anregungen zu geben, möchte ich mich vielmals bedanken. Ebenso bedanke ich mich für ihre aufgewendete Zeit und das entgegengebrachte Vertrauen. Im Rahmen der Promotion habe ich von meinen Betreuern die Möglichkeit erhalten, selbst Vorlesungen an der EBS in Wiesbaden für Studenten durchzuführen. Hierbei wurde mir bewusst, wie viel Freude das Unterrichten an einer Universität machen kann. Aufgrund der von mir gehaltenen Vorlesungen an der EBS habe ich Lehraufträge an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in München angenommen. Vielen Dank für die persönliche und wissenschaftliche Begleitung während der Promotion.

Bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern für die immer hervorragende Unterstützung.

***Herzlichen Dank meiner lieben Ehefrau Yvonne, die mich und unsere Familie immer bestens versorgt und betreut hat – mir den Rücken von vielen Dingen freigehalten hat und somit ein perfektes Umfeld für mich und meine Promotion geschaffen hat.***

***Danken möchte ich meinen lieben Kindern Florian und Melinda, die ihren Papa oft entbehren mussten. Wir freuen uns sehr über unseren jüngsten Familienzuwachs Luca-Elias, der unser Familienglück abrundet.***

## Inhaltsübersicht

Vorwort .....	1
Inhaltsübersicht .....	4
Inhaltsverzeichnis .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	13
Tabellenverzeichnis .....	14
Formelverzeichnis .....	15
1. Einleitung .....	16
2. Zielsetzung / Fragestellung .....	18
3. Literaturübersicht / Stand der Forschung .....	22
4. Forschungsmethodologie und Forschungskonzept .....	60
5. Ergebnisse der Untersuchung .....	105
6. Interpretation und Diskussion der wissenschaftlichen Ergebnisse .....	164
7. Allgemeine Handlungsempfehlungen "Partnerschaftliche Gegengeschäfte" .....	178
8. Die 3-Dimensionen-Strategie für die Einführung und Anwendung der „Partnerschaftlichen Gegengeschäfte“ im Unternehmen .....	186
9. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf .....	207
10. Zusammenfassung .....	209
11. Literaturverzeichnis .....	218
12. Anhang .....	231

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>4</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>14</b>
<b>Formelverzeichnis</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>16</b>
<b>2. Zielsetzung / Fragestellung</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Literaturübersicht / Stand der Forschung</b> .....	<b>22</b>
3.1. Partnerschaften und Allianzen .....	22
3.2. Wettbewerbsposition .....	22
3.3. Langfristigkeit von Allianzen .....	23
3.4. Synergiepotentiale .....	23
3.5. Gefahren von Allianzen .....	24
3.6. Markteintritt durch Allianzen .....	24
3.7. Wettbewerbsdruck .....	25
3.8. Beteiligung an Unternehmen .....	25
3.9. Erschließung neuer Märkte .....	26
3.10. Vertragliche Bindung .....	26
3.11. Allianz durch Einkaufsgemeinschaft .....	26
3.12. Allianzen - horizontale, vertikale und laterale .....	27
3.13. Materielle Vorteile .....	27
3.14. Immaterielle Vorteile .....	28
3.15. Businessloyalität .....	29
3.15.1. Mitarbeiterloyalität .....	31
3.15.2. Kundenloyalität .....	32
3.15.3. Lieferantenloyalität .....	33
3.16. Unternehmensimage .....	35
3.17. Relationship Management .....	37
3.17.1. Customer Relationship Management (CRM) .....	38
3.17.2. Supplier Relationship Management (SRM) .....	38
3.18. Qualität .....	39
3.19. Lieferperformance .....	42
3.20. Einkauf .....	45
3.21. Investitionsgüter-Marketing .....	47
3.22. Vertrieb .....	50
3.23. Compliance .....	52
3.24. Gesetzliche Vorgaben .....	53

3.24.1. Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG).....	53
3.24.2. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB).....	54
3.24.3. Internationale Kartellgesetze .....	54
3.24.4. Legitimität.....	55
3.25. Schriftliche Absichtserklärungen .....	55
3.26. Missionen / Visionen und Partnerschaft .....	58
<b>4. Forschungsmethodologie und Forschungskonzept .....</b>	<b>60</b>
4.1. Forschungsmethodologie .....	60
4.1.1. Qualitative und quantitative Forschung .....	60
4.1.2. Mixed Method Research .....	61
4.1.3. Forschungsmethode Triangulationsprinzip.....	61
4.1.4. Reliabilität .....	62
4.1.5. Faktorreliabilität .....	63
4.1.6. Durchschnittliche erfasste Varianz ( <i>DEV</i> ) .....	63
4.1.7. Anwendung der Reliabilität .....	64
4.1.8. Validität .....	64
4.1.9. Interne und externe Validität.....	65
4.1.10. Anwendung der Validität.....	66
4.1.11. Objektivität .....	67
4.1.12. Anwendung der Objektivität.....	67
4.1.13. Statistik .....	68
4.1.14. Lineare Regression in der deskriptiven Statistik.....	69
4.1.15. Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient .....	69
4.1.16. Bestimmtheitsmaß $R^2$ .....	70
4.1.17. Korrelation und Kausalität.....	70
4.1.18. Regressionsanalyse .....	71
4.1.19. Hermeneutik.....	71
4.2. Qualitatives Forschungskonzept .....	74
4.2.1. Forschungskonzept der empirischen Untersuchung .....	74
4.2.2. Qualitative Datengenerierung durch Fragebogen .....	74
4.2.3. Grundgesamtheit .....	76
4.2.4. Statistische Einheit .....	78
4.2.5. Statistisches Merkmal .....	78
4.2.6. Statistische Merkmalsausprägung.....	79
4.2.7. Auswahlkriterien der Interviewpartner .....	80
4.2.8. Auswahlmatrix der Interviewpartner .....	83
4.2.9. Potenzialanalyse.....	83
4.2.10. Auswahl der Unternehmen .....	85
4.2.11. Matrix der Interviewpartner .....	86
4.3. Quantitatives Forschungskonzept .....	86
4.3.1. Kontingenztheorie .....	87
4.3.2. Hochrechnungen .....	88

4.3.3. Datengewinnung, -aufbereitung und -kontrolle.....	89
4.3.4. Datenerhebung .....	90
4.3.5. Kennzahlensysteme .....	91
4.3.6. Quantitative Datenerfassung und Aufbereitung.....	92
4.3.7. Quantitative Datenanalyse.....	93
4.3.8. Dateninterpretation .....	94
4.3.9. Häufigkeitsverteilung .....	95
4.3.10. Univariate Auswertungen.....	95
4.3.11. Bivariate Auswertungen.....	95
4.3.12. Hypothese und Hypothesentest .....	96
4.3.13. Stichproben und Messfehler für quantitative Forschung .....	97
4.4. Triangulation des qualitativen und quantitativen Forschungsansatzes.....	97
4.4.1. Definition Triangulation .....	97
4.4.2. Formen der Triangulation .....	98
4.4.3. Verwendung der Triangulation.....	98
4.5. Themenabgrenzung .....	99
4.5.1. Öffentliche Auftragsvergaben .....	99
4.5.2. Clearing Agreement.....	100
4.5.3. Bartergeschäfte .....	100
4.5.4. Switchgeschäfte.....	101
4.5.5. Parallelgeschäfte .....	101
4.5.6. Junktimgeschäft.....	101
4.5.7. Offset-Geschäfte.....	102
4.5.8. Militärische Auftragsvergabe .....	102
4.5.9. Subject delimitation.....	103
<b>5. Ergebnisse der Untersuchung .....</b>	<b>105</b>
5.1. Übersicht .....	105
5.2. Ergebnisse der strukturierten Interviews .....	105
5.3. Gewichtung und Klassifizierung der Interview-Antworten .....	108
5.4. Zusammenfassung der Ergebnisse Interview-Fragenkatalog / Hypothesen .....	113
5.4.1. Häufigkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	114
5.4.2. Wichtigkeit / Erfolgserwartung von partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	115
5.4.3. Wunsch nach Geschäftspartnerschaften.....	116
5.4.4. Intensivierung von Partnerschaften .....	117
5.4.5. Bearbeitung von Partnerschaften .....	118
5.4.6. Schriftliche Vereinbarungen von Partnerschaften .....	118
5.4.7. Hinderungsgründe für Partnerschaften .....	119
5.5. Kontrastierung: Best Practice / Low Application .....	120
5.5.1. Unternehmen / Person / Information .....	122
5.5.2. Partnerschaft / Gegengeschäftspartnerschaft.....	123
5.6. Ergebnis Kontrastierung - Best Practice / Low Application .....	124
5.7. Analytische Statistik der partnerschaftlichen Gegengeschäfte .....	124

5.7.1. Qualität.....	125
5.7.2. Lieferperformance.....	128
5.7.3. Einkauf.....	129
5.7.4. Investitionsgüter-Marketing.....	130
5.7.5. Vertrieb .....	131
5.8. Empirisch induktive Ergebnisse und Hypothesen der partnerschaftlichen Gegengeschäfte.....	133
5.8.1. Hypothese: Informationsgrad.....	135
5.8.2. Hypothese: Zusammenarbeit.....	137
5.8.3. Hypothese: Einfluss im Unternehmen .....	139
5.8.4. Hypothese: Wunsch nach Gegengeschäften .....	141
5.8.5. Hypothese: Abhängigkeit.....	143
5.8.6. Hypothese: Bevorzugung .....	146
5.8.7. Hypothese: Sicherheiten.....	147
5.8.8. Hypothese: Korrelation zwischen Sicherheit und Bevorzugung.....	148
5.8.9. Hypothese: Synergien .....	150
5.8.10. Hypothese: Risiken.....	151
5.8.11. Hypothese: Preisniveau .....	154
5.8.12. Hypothese: Länge der Zusammenarbeit .....	156
5.9. Zusammenfassung der Hypothesen .....	157
5.10. Anwendung der Hermeneutik.....	159
5.11. Ergebnisse offenes Interview [Hermeneutik]:.....	161
5.12. Triangulation der qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden.....	162
<b>6. Interpretation und Diskussion der wissenschaftlichen Ergebnisse .....</b>	<b>164</b>
6.1. Kenntnisstände und aktueller Stand in den Unternehmen.....	164
6.1.1. Präsenz von partnerschaftlichen Gegengeschäften in Fachartikeln und Literatur.....	165
6.1.2. Kenntnisse in den Unternehmen .....	165
6.1.3. Zielgruppe von partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	165
6.2. Aktives Angehen von partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	165
6.2.1. Hierarchie und Kommunikation.....	165
6.2.2. Abteilungskommunikation.....	166
6.3. Anwendung von partnerschaftlichen Gegengeschäften durch Mitarbeiter .....	167
6.3.1. Unterschiedliche Interessenlagen .....	167
6.3.2. Zielsetzungen und Arbeitsweisen .....	167
6.3.3. Objektive und analytische Arbeitsweise .....	168
6.3.4. Vierer-Gespräche .....	168
6.4. Chancen und Risiken durch partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	168
6.4.1. Verhandlungsposition und Abhängigkeit .....	168
6.4.2. Chancen durch partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	169
6.4.3. Emotionale Interaktion .....	169
6.4.4. Liefertreue und Lagerbestände .....	169
6.4.5. Strategische Lieferantenauswahl .....	170
6.4.6. Bevorzugung von Kunden und Lieferanten .....	170

6.4.7. Umsatzsteigerung durch Leverage-Effekt .....	170
6.4.8. Risiko .....	170
6.4.9. Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen .....	171
6.4.10. Zusatzgeschäfte .....	171
6.4.11. Messgrößen von partnerschaftlichen Gegengeschäften - Visualisierung .....	171
6.5. Auswirkungen von partnerschaftlichen Gegengeschäften auf Geschäftsbeziehungen .....	172
6.5.1. Erfolgreiche Unternehmen .....	172
6.5.2. Vernetzung der Unternehmen .....	172
6.5.3. Wichtigkeit von Partnerschaften .....	173
6.5.4. Sicherheitsgefühl .....	173
6.6. Auswirkungen auf Kosten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	173
6.6.1. Kosteneinsparungen .....	173
6.6.2. Forschungs- und Validierungskosten .....	174
6.6.3. Kosten für die Einführung von partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	174
6.6.4. Erfolgsprämie .....	174
6.6.5. Preisverhalten .....	175
6.7. Übersicht materielle und immaterielle Vor- und Nachteile .....	177
<b>7. Allgemeine Handlungsempfehlungen "Partnerschaftliche Gegengeschäfte" .....</b>	<b>178</b>
7.1. Organisationsstruktur schaffen .....	178
7.1.1. Projekt Definition .....	178
7.1.2. Abläufe festlegen .....	178
7.1.3. Ressourcen bereitstellen .....	178
7.1.4. Koordinationsmechanismen festlegen .....	179
7.1.5. Durchführung von Gegengeschäften .....	179
7.1.6. Kontrolle und Überprüfung .....	179
7.2. Gegengeschäftspartner auswählen .....	180
7.2.1. Kunden- und Lieferantenliste .....	180
7.2.2. Externe Recherche .....	180
7.3. Umsatzgenerierung mit Leverage-Effekt .....	181
7.3.1. Maschinenpark Analyse vor Ort beim Kunden / Lieferanten .....	183
7.3.2. Dynamisches Lieferantenset .....	183
7.4. Kommunikation ausweiten .....	184
7.4.1. Interne Kommunikation .....	184
7.4.2. Externe Kommunikation .....	184
7.5. Zusammenfassung Handlungsempfehlungen .....	185
<b>8. Die 3-Dimensionen-Strategie für die Einführung und Anwendung der „Partnerschaftlichen Gegengeschäfte“ im Unternehmen .....</b>	<b>186</b>
8.1. Einstiegsstrategie .....	186
8.1.1. Aufbau von Geschäftsbeziehungen .....	186
8.1.2. Marktanalyse Gegengeschäfte .....	187
8.1.3. Entscheidungswege im Unternehmen .....	187
8.1.4. Transparente Verantwortlichkeit .....	187

8.1.5. Buying Center .....	187
8.1.6. Information der Entscheidungsträger .....	188
8.1.7. Harmonisierung von Zielen.....	188
8.1.8. Koordination Neukundenmanagement.....	188
8.1.9. Hilfreiche Wettbewerbsvorteile .....	189
8.1.10. Potenzielle Differenzierungsquellen .....	189
8.1.11. Aufträge bei abflauender Konjunktur .....	189
8.1.12. BRIC-Staaten.....	189
8.1.13. Institutionelle Kunden .....	190
8.1.14. Reputation durch Partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	190
8.1.15. Qualitätsüberzeugung der Kunden .....	190
8.1.16. Reputation und Unternehmenserfolg.....	190
8.1.17. Strategische Forschungsprojekte .....	191
8.1.18. Umsetzung von Unternehmensstrategien .....	191
8.1.19. Konsens bei Unternehmensstrategien .....	191
8.1.20. Verhalten von Einkäufern .....	191
8.1.21. Wertesystem Unternehmenskultur .....	192
8.1.22. Herausfordernde neue Aufgabe .....	192
8.1.23. Schulungen für Mitarbeiter.....	192
8.1.24. Kundenrückgewinnung .....	193
8.1.25. Vertrauen aufbauen .....	193
8.1.26. Lieferanten mit Monopolstellung.....	193
8.1.27. Entlohnung der Mitarbeiter .....	194
8.1.28. Gruppenprovisionen .....	194
8.1.29. Motivation der Mitarbeiter .....	194
8.2. Ausweitungstrategie .....	194
8.2.1. Ausbau strategischer Kunden.....	195
8.2.2. Ist- und Planumsatz überwachen .....	195
8.2.3. Messung qualitativer Unternehmensziele.....	195
8.2.4. Verschiedenheit der Gegengeschäftsumsätze.....	195
8.2.5. Auswirkungen der Gegengeschäftsumsätze .....	196
8.2.6. Korrektur bei Abweichungen.....	196
8.2.7. Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen .....	196
8.2.8. Verflechtung der Unternehmensaktivitäten .....	196
8.3. Haltestrategie .....	197
8.3.1. Formelle und informelle Kommunikation .....	197
8.3.2. Kundenbindungsmanagement.....	198
8.3.3. Dienstleistungsmanagement .....	198
8.3.4. Service- und Wartungsverträge .....	198
8.3.5. Verbindliche Stabilität .....	199
8.4. Reduktionsstrategie.....	199
8.4.1. Beendigung der Geschäftsbeziehung .....	199

8.4.2. Auswirkungen für den Lieferanten .....	199
8.4.3. Auswirkung auf Kunden .....	200
8.4.4. Verlustminimierung .....	200
8.4.5. Diplomatisches Verhalten .....	200
8.4.6. Störungen, Probleme und Qualität .....	201
8.4.7. Anzahl der Lieferanten.....	201
8.4.8. Wirtschaftliche Lieferanten .....	201
8.4.9. Einseitiger Rückzug .....	201
8.4.10. Risikominimierung .....	202
8.4.11. Single- oder Doublesourcing .....	202
8.4.12. Ausgeschöpfte Gegengeschäfts-Potenziale.....	202
8.4.13. Unterschiedliche Machtpotenziale .....	203
8.4.14. Existenzbedrohende Situationen .....	203
8.4.15. Risikoprioritätszahl RPZ .....	203
8.4.16. Persönliche Bindungen .....	204
8.4.17. Ressourcenabhängigkeit .....	204
8.4.18. Schadensersatz .....	204
8.4.19. Lieferanten Wechselkosten .....	205
8.4.20. Insolvenzrisiko Lieferanten .....	205
8.4.21. Exit Management .....	206
<b>9. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf .....</b>	<b>207</b>
9.1. Weitere Anwendungsgebiete u. zusätzliche Geschäfte .....	207
9.2. Branchenübergreifende zusätzliche Geschäfte .....	207
9.3. Andere Länder / Internationale Zusammenarbeit.....	207
9.4. Untersuchungszeitraum.....	208
9.5. Offene Fragen der Untersuchung.....	208
<b>10. Zusammenfassung.....</b>	<b>209</b>
<b>11. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>218</b>
<b>12. Anhang .....</b>	<b>231</b>
12.1. INTERVIEW EINKAUF- Maschinen-Auto-Hersteller .....	231
12.2. INTERVIEW VERTRIEB - Teile und Komponenten Hersteller .....	239
12.3. Marktmacht.....	248

Griechisches Alphabet:

A	α	Alpha	N	ν	Ny
B	β	Beta	Ξ	ξ	Xi
Γ	γ	Gamma	Ο	ο	Omikron
Δ	δ	Delta	Π	π	Pi
E	ε	Epsilon	Ρ	ρ	Rho
Z	ζ	Zeta	Σ	σ	Sigma
H	η	Eta	Τ	τ	Tau
Θ	θ	Theta	Υ	υ	Ypsilon
I	ι	Jota	Φ	φ	Phi
K	κ	Kappa	Χ	χ	Chi
Λ	λ	Lambda	Ψ	ψ	Psi
M	μ	My	Ω	ω	Omega

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswahl der Interviewpartner .....	83
Abbildung 2: Häufigkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	114
Abbildung 3: Wichtigkeit / Erfolgserwartung von partnerschaftlichen Gegengeschäften.....	115
Abbildung 4: Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften .....	116
Abbildung 5: Intensivierung von Partnerschaften.....	117
Abbildung 6: Bearbeitung von Gegengeschäften.....	118
Abbildung 7: Gesamtauswertung untersuchter Reklamationen .....	125
Abbildung 8: Aufteilung der Reklamationen: mit / ohne Gegengeschäft.....	126
Abbildung 9: Verteilung der Reklamationen mit unklarem Verschulden .....	127
Abbildung 10: Lieferperformance: mit / ohne Gegengeschäft.....	128
Abbildung 11: Investitionsgüter-Marketing .....	131
Abbildung 12: Realisierungsquoten im Vertrieb .....	132
Abbildung 13: Technischer und Organisatorischer Informationsfluss, Warneke 1993 .....	136
Abbildung 14: Korrelation von Unternehmensinformationen mit Investitionsplänen.....	137
Abbildung 15: Korrelation von Zusammenarbeit zwischen Vertrieb / Einkauf und Unternehmensinformation .....	138
Abbildung 16: Korrelation von Einfluss und Zusammenarbeit .....	140
Abbildung 17: Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften -Vertriebsmitarbeiter- .....	141
Abbildung 18: Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften -Einkäufer-.....	142
Abbildung 19: "Abhängigkeit" bei Gegengeschäften und "Bevorzugung" von Kunden .....	144
Abbildung 20: "Abhängigkeiten" bei Gegengeschäften und "Bevorzugung" von Lieferanten.....	145
Abbildung 21: "Bevorzugung" von Kunden und Lieferanten mit Gegengeschäft.....	146
Abbildung 22: "Sicherheitsgefühl" durch partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	147
Abbildung 23: Korrelation zwischen "Sicherheitsgefühl" und "Bevorzugung" von Lieferanten und Kunden mit Gegengeschäft.....	148
Abbildung 24: Korrelation zwischen Partnerschaften / Patenten / Synergien.....	150
Abbildung 25: Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften -Vertrieb-.....	152
Abbildung 26: Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften -Einkauf- .....	153
Abbildung 27: Kohärenz zwischen Partnerschaften und der Länge der Zusammenarbeit.....	156
Abbildung 28: Genannte Gründe für unterlassenes Engagement in partnerschaftliche Gegengeschäfte, getrennt nach Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter .....	161
Abbildung 29: Preisniveau der Unternehmen.....	176
Abbildung 30: Partnerschaftliche Gegengeschäfte mit dem Leverage-Effekt.....	183
Abbildung 31: Ablaufplan partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	185
Abbildung 32: 3-Dimensionen-Strategie für partnerschaftliche Gegengeschäfte .....	186
Abbildung 33: Company information flow.....	216
Abbildung 34: Monopol – Oligopol – Polypol.....	248

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung der Unternehmen .....	85
Tabelle 2: Auswahl der Interviewpartner anhand von Funktionen und Gegengeschäft .....	86
Tabelle 3: Ergebnisse der strukturierten Interviews .....	107
Tabelle 4: Gewichtung und Klassifizierung der Interview-Antworten .....	113
Tabelle 5: Verhältnis zwischen Marketingkosten und Marktwachstum .....	130
Tabelle 6: Interview-Fragen und Entwicklung der Hypothesen .....	135
Tabelle 7: Zusammenfassung der Hypothesen.....	159
Tabelle 8: Prozentuale Verteilung der Unterlassungsgründe für partnerschaftliche Gegengeschäfte	161
Tabelle 9: Anwendung der qualitativen und quantitativen Forschung .....	162
Tabelle 10: Einflussfaktoren [qualitativ und quantitativ] .....	162
Tabelle 11: Einflussfaktoren [quantitativ].....	163
Tabelle 12: Materielle und immaterielle Vor- und Nachteile.....	177

## Formelverzeichnis

Formel 1: Lieferperformance .....	42
Formel 2: Reliabilität .....	62
Formel 3: Faktorreliabilität .....	63
Formel 4: modifizierte Faktorreliabilität .....	63
Formel 5: Durchschnittliche erfasste Varianz.....	64
Formel 6: Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient .....	69
Formel 7: Bestimmtheitsmaß $R^2$ .....	70
Formel 8: Regressionsanalyse .....	71
Formel 9: Statistische Einheit .....	77
Formel 10: Klassifizierung von Datensätzen .....	89
Formel 11: Arithmetische Mittel .....	93
Formel 12: Korrelationswert .....	149

## 1. Einleitung

Unternehmen sind permanent an Wachstum und neuen Kunden interessiert. Weitere Absatzmöglichkeiten zu erschließen ist neben technologischer Entwicklung die allgegenwärtige Herausforderung der Unternehmensführung. Dabei ist es bereits schwer genug, Unternehmen nachhaltig zu führen und am Markt zu bestehen. Einerseits müssen produzierende Unternehmen ihre Produkte zunehmend unter harten, internationalen Wettbewerbsbedingungen herstellen und immer öfter gegen Waren aus so genannten Billiglohnländern bestehen. Andererseits müssen sie ihren Absatzmarkt internationalisieren und ständig weitere Kunden und Märkte erschließen, um die produzierten Waren absetzen zu können. Neue internationale Märkte zu erschließen ist jedoch für kleinere und mittlere Firmen mit großen Anstrengungen verbunden, da die wirtschaftlich notwendigen Ressourcen weder vorhanden sind, noch in den Aufbau von risikoreichen Vertriebswegen investiert werden kann. Große Konzerne hingegen können auf bestehende Vertriebswege zurückgreifen, sehen sich jedoch unter erheblicher weltweiter Konkurrenz. Gerade in den Bereichen Maschinenbau und Automobilindustrie sind die Firmen in den letzten Jahren unter erheblichen Kostendruck geraten, weil Unternehmen, vor allem aus asiatischen Ländern wie Japan, China und Korea, ihre Produkte kostengünstiger produzieren und billiger anbieten.

Für die Erzielung zusätzlicher Umsätze kann es sich deshalb lohnen, partnerschaftliche Gegengeschäfte, bei denen Lieferanten zugleich Kunden sind und umgekehrt, genauer zu untersuchen. Ein Beispiel: Ein Maschinenbauunternehmen produziert Maschinen und Fertigungsanlagen und liefert diese unter anderem an einen Wälzlagerhersteller. Der fertigt damit seine Produkte. Die hergestellten Lager bezieht wiederum der Maschinenbauer und baut sie in seine Produktionsmaschinen ein. Beide Unternehmen haben dabei sowohl die Rolle eines Kunden als auch die eines Lieferanten eingenommen.

Die hier vorgestellte Untersuchung hat gezeigt, dass solche Verknüpfungen in der Kunden- und Lieferantenstruktur in Unternehmen mit hochgradiger Arbeitsteilung häufig nicht bekannt sind. Demzufolge könnte es sich lohnen, solche Strukturen unter verschiedenen Aspekten genauer zu betrachten. Durch solche, so genannte partnerschaftliche Gegengeschäfte, könnten Unternehmen weitere Kundenbindungen und eventuell zusätzliche Umsätze erzielen. Eine solch enge Lieferanten- und Kundenpartnerschaft könnte jedoch die Wettbewerbsstruktur beim Unternehmen des Kunden sowie beim Unternehmen des Lieferanten nachhaltig verändern. Auch könnten Compliance-Regelungen berührt werden.

Untersucht werden in der Arbeit die Auswirkungen von partnerschaftlichen Gegengeschäften für Industrieunternehmen. Im Vertrieb könnten dadurch gegebenenfalls neue Kunden gewonnen und auf Basis partnerschaftlicher Gesichtspunkte Maschinen, Anlagen oder Fahrzeuge verkauft werden. Im Einkauf werden dann Waren und Dienstleistungen von Lieferanten bezogen, die auch zugleich Kunden sind. Möglicherweise können durch die Gegengeschäfte zusätzliche entscheidende Erfolgsfaktoren gewonnen werden, welche den Unternehmen wirtschaftliche Vorteile verschaffen. So könnte eine engere Anbindung Vorteile in technologischer oder fertigungstechnischer Ausgestaltung der Produkte

erwarten lassen. Andererseits ist im Einkauf möglicherweise auch mit einer Veränderung der Lieferantenauswahl zu rechnen. So könnte zum Beispiel die Auswahl an potenziellen Lieferanten eingeschränkt werden und sich eine reduzierte Auswahl an Lieferanten ergeben.

In dieser Arbeit wird der aktuelle Stand der Literatur und wissenschaftlicher Forschungen zur Thematik partnerschaftliche Gegengeschäfte eingehend untersucht. Hierzu wurden in der Studie Unternehmen aus dem Maschinen- und dem Automobilbau, sowie deren Zulieferer mit teilstrukturierten Interviews nach dem Wissensstand sowie der Umsetzung von Geschäftsbeziehungen und deren Auswirkungen im Unternehmen befragt. Die Auswahl der befragten Unternehmen erfolgte anhand einer Matrix, wobei kleine und große Unternehmen/Lieferanten sowie die möglichen Gegengeschäftspotenziale den Auswahlfaktor darstellten. Die Studie zeigt auf, welche Chancen und Risiken sich durch gegengeschäftliche Zusammenarbeit ergeben und wie die Firmen mit der Thematik umgehen.

In dieser Arbeit beschreibt der Autor die »Partnerschaftlichen Gegengeschäfte« von Firmen, welche gegenseitige Geschäftsbeziehungen haben und somit gleichermaßen Lieferant und Kunde sind.

## **2. Zielsetzung / Fragestellung**

Untersucht werden sollen partnerschaftliche Gegengeschäfte von Unternehmen, die in ihrer Geschäftsbeziehung sowohl Kunden als auch Lieferanten sind, unter folgenden Fragestellungen:

- 1. Wie ist der Kenntnisstand in den Unternehmen über dieses Thema?**
- 2. Wie wird das Thema in den Unternehmen aktiv behandelt oder gefördert?**
- 3. Wie gehen die handelnden Personen in den Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften um?**
- 4. Welche Chancen und Risiken verbergen sich hinter partnerschaftlichen Gegengeschäften?**
- 5. Welche Auswirkungen haben partnerschaftliche Gegengeschäfte auf die Geschäftsbeziehungen zweier Unternehmen – kurz- und langfristig?**
- 6. Welche Kosten verursachen partnerschaftliche Gegengeschäfte? Gibt es Kosten, die sich durch partnerschaftliche Gegengeschäfte reduzieren?**
- 7. Wie können partnerschaftliche Gegengeschäfte etabliert werden?**

Eine der größten Herausforderungen aller Unternehmen ist heute, neue Kunden und Marktanteile zu gewinnen. Die hier näher zu betrachtenden Bereiche Maschinenbau und Automobilindustrie wandeln und globalisieren sich immer schneller. Sie sind inzwischen global hart umkämpfte Käufermärkte geworden. Umsatzsteigerungen können die Unternehmen je nach strategischer Ausrichtung durch Markterweiterung, Marktdurchdringung, Produkterweiterung oder Diversifizierung realisieren; das bedeutet, im Wesentlichen, durch hohe Innovationskraft mit entsprechenden F & E-Aufwand, durch massiven PR- und Werbeaufwand für Neukunden, durch Internationalisierung und den Ausbau von Geschäften mit bestehenden Kunden oder durch neue Tätigkeitsbereiche sowie durch Zukäufe. Für den Ausbau des Umsatzes im bestehenden Geschäftsbereich mit bestehenden Kunden erscheinen intensive und nachhaltige Kundenbeziehungen als immer wichtiger. Im B-to-C Bereich kämpfen die Unternehmen um Kundenbeziehungen mit einer Vielzahl an Maßnahmen wie beispielsweise Payback-Karten und Treuepunkte. Im B-to-B Bereich hingegen setzt man für weitere Umsatzerhöhungen mit bestehenden Kunden u. a. sehr stark auf persönliche Kontakte wie Key-Account-Management und frühzeitige Einflussnahme der Lieferanten bei Kunden-Neuprojekten.

Einige Unternehmen erzielen jedoch auch zusätzliche Umsatzsteigerungen durch sogenannte „**Partnerschaftliche Gegengeschäfte**“. Ein Unternehmen liefert mechanische Komponenten - Maschinenelemente - an einen Maschinenhersteller, der Maschinenhersteller baut die Komponenten in seine Produkte ein. Im Gegenzug verkauft der Maschinenbauer dem Lieferanten eine hergestellte Maschine. Der Lieferant setzt die gekaufte Maschine für die Produktion in seiner Fertigung ein. Aus dieser Situation entsteht ein „Partnerschaftliches Gegengeschäft“. Aus einer herkömmlichen „one way-situation“ entsteht ein gegenseitiges Geschäft. Ein Lieferant wird in dieser Situation zum Kunden. Der Kunde wird gleichzeitig zum Lieferanten. Beide Partner nehmen eine Doppelfunktion ein, sie sind zugleich Kunden und Lieferanten und haben die Position der gegenseitigen Partnerschaft eingenommen – mit allen Risiken und Chancen, die dieses Verhältnis beinhaltet.

Die Vorteile der partnerschaftlichen Gegengeschäfte werden jedoch meist nicht bewusst eingesetzt und auch über die Risiken ist man sich oft nicht bewusst. Lieferanten werden durch die Einkaufsabteilung betreut, während Verkaufsgeschäfte über die Vertriebsabteilung abgewickelt werden. So ist zum Beispiel ein Fall\* bekannt, wo ein Lieferant, mit dem der Kunde aus seiner Sicht zu hart verhandelt hatte, nach Rückkehr ins Unternehmen den bereits avisierten Maschinenkauf storniert hat. \* Die Firma möchte nicht genannt werden.

Aus der Doppelfunktion resultierende gegengeschäftliche Partnerschaften können gleichwohl eine Vielzahl von positiven Auswirkungen auf das eigene Unternehmen und auf den Lieferanten bewirken. Dazu zählen die langfristige Kundenbindung, sinkende Transaktionskosten durch eine stabile Vertrauensbasis und darüber hinaus beiderseitige Umsatzsteigerungen durch eine eventuelle Vertiefung und Ausweitung der Geschäftsbeziehungen. Auch eine veränderte, vereinfachte Lieferantenauswahl im Einkauf kann für beide Geschäftspartner daraus resultieren, mit einer Reduzierung der Lieferantenzahl und der Komplexität der Beschaffungsprozesse. Bei partnerschaftlichen Gegengeschäften ist der Einkauf ebenso wie der Vertrieb der Verhandlungspartner. Eine klassische Trennung von Einkauf und Vertrieb ist mit der Doppelfunktion „Kunde-Lieferant“ folglich nicht sinnvoll. Im Einkauf wird tendenziell mit Lieferanten hart verhandelt. Diese Lieferanten sind bei partnerschaftlichen Gegengeschäften auch in der Rolle des Kunden und sollten dauerhaft fair behandelt werden.

Einkauf und Vertrieb haben seit jeher eine konträre Verhaltensweise gegenüber ihren jeweiligen Verhandlungspartnern, partnerschaftliche Gegengeschäfte verändern die Verhandlungspositionen nachhaltig. Auf der einen Seite werden im Einkauf infolgedessen viele der bisher eingesetzten Werkzeuge wie ausgeklügelte Mehrlieferantenstrategien und harter Preisdruck nunmehr als ungeeignetes Mittel angesehen, schließlich darf der Lieferant, der auch Kunde ist, nicht verärgert werden (s.o.). Im Gegenzug von Lieferungen soll der Lieferant fertige Produkte wie Maschinen abnehmen. Auf der anderen Seite kann der Vertrieb vom Lieferwillen des Lieferanten außerordentlich partizipieren, da der Lieferant ausgesprochen zielstrebig gewillt ist, Produkte von seinen Kunden einzukaufen. Jedoch müssen die Einkaufs- und Vertriebsverhandlungen in der Doppelfunktion „Reciprocal Business Relationship“ eventuell anders ablaufen als gemeinhin üblich.

Reciprocal Business Relationship has a strong connection to customer loyalty. Customer loyalty has been emphasized as a basis for cooperation (Lilien and Grewal, 2012; Keningham et al. 2005); now, the customer loyalty has established itself as a firm fixture in marketing and sales (Kruitzy, 2011). Möglicherweise helfen gute Kundenbeziehungen das Geschäft auszubauen.

Für Entscheidungsträger ist es also überaus wichtig, mehr Erkenntnisse über die Anwendung von partnerschaftlichen Gegengeschäften zu erhalten. Ein eingehender Praxisleitfaden wurde durch fehlende interne Vergleiche und fehlendes Datenmaterial bislang von keinem untersuchten Unternehmen erstellt.

Diese wissenschaftliche Arbeit soll hervorbringen, wie ein praktischer Mehrwert und ein monetärer Zusatzgewinn für ein Unternehmen durch partnerschaftliche Gegengeschäfte entstehen können und unter welchen Umständen das Gegengeschäft für das Unternehmen weniger empfehlenswert ist.

Die Erforschung von partnerschaftlichen Gegengeschäften wird sich im Rahmen dieser Arbeit eingehend mit den Partnerschaften und deren Ableitung auf Gegengeschäfte befassen. Mit der Literaturrecherche werden die Vor- und Nachteile einer Partnerschaft im Hinblick auf Gegengeschäfte analysiert. Schließlich soll die Arbeit Handlungsempfehlungen für Unternehmen hervorbringen, um entsprechende nachhaltige Unternehmenserfolge zu erzielen.

Sinnvoll erscheint zunächst eine Betrachtung und Anwendung der bisherigen wissenschaftlichen Ergebnisse, um eine fundierte Grundlage für die Untersuchung partnerschaftlicher Gegengeschäfte zu erhalten.

In der Wirtschaftswissenschaft wurde das Thema bislang nicht durch eine fundierte Studie untersucht, da partnerschaftlichen Gegengeschäftsbeziehungen relativ selten im Einkauf und im Vertrieb wahrgenommen werden. Gerade in gesättigten Märkten kann es für die Wissenschaft jedoch von entscheidender Bedeutung sein, geeignete Erklärungen und Verhaltensweisen für die partnerschaftlichen Gegengeschäftsbeziehungen durch eine Studie zu gewinnen. In der Wissenschaft werden von einigen Autoren und Wissenschaftlern Beziehungen zwischen Unternehmen als Geschäftspartnerschaften (business partnerships) definiert. In der Vergangenheit wurden einige Studien von Wissenschaftlern zu Geschäftspartnerschaften durchgeführt.

Die Partnerschaften werden nach Lewis (1999, p.44) aufgeteilt in Transactionen, Direkt Cooperation und Joint Ventures. Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind eng verbunden mit den einzelnen bisher intensiv untersuchten Teilbereichen einer Partnerschaft. Dabei fanden die Wissenschaftler heraus, dass Partnerschaften erhebliche Vorteile und Potenziale bringen können. Außerdem zeigten sie die Eigenschaften von Partnerschaften auf.

Offensichtlich ist also, dass gute Kundenbeziehungen helfen, das Geschäft auszubauen. Nun stellt sich die Frage, ob durch eine Vertiefung der bestehenden Kunden-Lieferanten-Beziehungen hin zu partnerschaftlichen Gegengeschäften ein weiterer Ausbau des Geschäfts erzielt werden kann. Dabei

soll herausgefunden werden, ob Lieferanten zu guten umsatzstarken Kunden werden und ob umgekehrt gute Beziehungen zu einem Kunden mit der Vergabe von Aufträgen „belohnt“ werden und die Erlöse vergrößert werden können.

Es gilt eine Erklärung zu finden, ob tatsächlich bei einer partnerschaftlichen Gegengeschäftsbeziehung Vor- und Nachteile zu erwarten sind. In der wissenschaftlichen Untersuchung sollen die Punkte verifiziert und darüber hinaus ein Strukturmodell zur Klassifizierung von partnerschaftlichen Gegengeschäften erarbeitet werden.

Für jede Transaktion im Rahmen eines Geschäftsabschlusses zwischen Kunden und Lieferanten werden im Unternehmen Ressourcen benötigt. Dadurch entstehen fixe und variable Kosten (**Transaktionskostentheorie**). Hierunter fallen Kosten wie: Abstimmungen zwischen Abteilungen, Kosten für Kundengewinnung, Lieferantenauswahl, Vertragsverhandlungen sowohl mit Kunden als auch mit Lieferanten, Überwachungs- und Abwicklungskosten. Transaktionskosten sind monetär nur vage zu berechnen und können, je nach Wirtschaftszweig und Unternehmen, unterschiedlich hoch ausfallen. Durch langjährige Partnerschaften und regelmäßige Transaktionen mit den gleichen Partnern können die Transaktionskosten verringert werden.

Anhand dieser wissenschaftlichen Arbeit wird mit geeigneten Modellen und Messgrößen untersucht, inwieweit durch zusätzliche, beziehungsweise bewusst gesuchte und wahrgenommene, partnerschaftliche Gegengeschäfte höhere Erlöse für das Unternehmen realisiert werden, sich die internen Aufwandskosten legalisieren bzw. verringern, oder zusätzliche Erfolge entstehen. Gegebenenfalls haben die Unternehmen unterschiedliche Resultate erzielt und damit unterschiedliche Vorgehensweisen für die Praxis entwickelt.

### **3. Literaturübersicht / Stand der Forschung**

#### **3.1. Partnerschaften und Allianzen**

Bei partnerschaftlichen Gegengeschäften geht es um die Nutzung der Lieferanten als Kunden. Die Beziehungen zu Lieferanten stellt Unternehmen vor eine Vielzahl von Herausforderungen; zum einen müssen gute Lieferanten gefunden und zum anderen bestehende Lieferanten weiter qualifiziert werden. Allianzen, Joint Ventures und Kooperationen bieten die Möglichkeiten schneller zu einem gewünschten Unternehmenserfolg zu gelangen, da auf die Vorteile der Geschäftspartner zurückgegriffen wird, um eigene Nachteile auszugleichen. Bei der Literaturrecherche sollen die Partnerschaften, Allianzen, Joint Ventures und Kooperationen untersucht werden, explizit was diese ausmacht, welche Vorteile und Nachteile sich ergeben. Desweiteren soll die Literaturrecherche einen Einblick in die Grundzüge des Zusammenarbeitens und eine mögliche Parallelität zu partnerschaftlichen Gegengeschäften herstellen sowie deren Unterschiede deutlich machen.

„Unter strategischen Allianzen sollen Koalitionen von zwei oder mehr rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden werden, die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken zu vereinen. So können gemeinsam Wettbewerbsvorteile realisiert und damit bestehende Erfolgspotentiale einzelner Geschäftsfelder gesichert bzw. neue erschlossen werden. Die strategische Allianz ist in diesem Sinne als ein Instrument der strategischen Unternehmensführung zu sehen, dessen Einsatz prinzipiell in Frage kommt, wenn die eigenen Ressourcen für das als strategisch wichtig erachtete Engagement nicht ausreichen, das hiermit verbundene Risiko als nicht mehr tragbar eingeschätzt wird, oder die Kooperation Synergiepotentiale erwarten lässt, die einen wesentlichen Zielbeitrag bedeuten“ (Gahl, 1991).

„Innerhalb dieses formellen Bündnisses werden bestimmte Unternehmensaktivitäten koordiniert. Dabei können Allianzen in Bezug auf die gesamte Wertschöpfungskette oder auf einzelne Wertschöpfungsaktivitäten vereinbart werden, wobei internationale Allianzen oder Bündnisse grenzüberschreitende Partnerschaften von Organisationen / Unternehmen aus verschiedenen Ländern sind (Porter & Fuller, 1989, S. 364). Als grundsätzliche Vorteile sind Skalenvorteile, Zugang zu bestimmten Märkten, Ressourcen oder Kenntnissen, Teilung des unternehmerischen Risikos und eine Beeinflussung der Wettbewerbssituation zu nennen. Als Nachteile werden Koordinationskosten, die Gefahr der Einschränkung der eigenen Wettbewerbsposition und die Entstehung einer ungünstigen Verhandlungsposition genannt (Porter & Fuller, 1989, S. 365)“ (Holz, 2012).

#### **3.2. Wettbewerbsposition**

Für partnerschaftliche Gegengeschäfte bietet sich hier der Ansatz von der „Beeinflussung von Wettbewerbspositionen“ an, wie von Holz (2012) beschrieben, durch die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten und dem Verkauf der eigenen Produkte kann die Wettbewerbsposition erheblich beeinflusst werden. Die Beeinflussung der Geschäftspartner und die Konzentration führen bei den partner-

schaftlichen Gegengeschäften zu einer Verringerung des Wettbewerbs. Dies stellt auch eine Gefahr für oder zumindest eine höhere Anforderung an den eigenen Einkauf dar. Eine Parallelität zwischen Allianzen und partnerschaftlichen Gegengeschäften kann festgestellt werden.

„Strategische Allianzen kennzeichnen dabei spezifische Allianzen bzw. Kooperationen, in denen nämlich rechtlich selbständige Unternehmen geschäftsfeldspezifische Aktivitäten miteinander verknüpfen, um die eigenen Stärken auszubauen und bestehende Schwächen auszugleichen (Meyer 1995, S. 158), und hier – allgemeiner – eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich in den nicht von der Kooperation betroffenen Gebieten selbständigen Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, die in der Regel auf längere Frist angelegt ist und eine subjektiv hohe Bedeutung hat (Lubritz 1998; Sell 2002; Swoboda 1999; Zentes 1992). Die „Zeitachse“ und die „Subjektivität“ spezifizieren – an dieser Stelle pauschal – das „Strategische“ an einer Allianz oder Kooperation“ (Zentes et al., 2003).

### 3.3. Langfristigkeit von Allianzen

Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte können von langfristiger Form sein oder können sich durch einmalige Geschäfte abzeichnen. Wie sich eine langfristige Zusammenarbeit abzeichnet und ob darin tatsächlich Vorteile für das eigene Unternehmen entstehen soll mit dieser wissenschaftlichen Arbeit abgeklärt werden; möglicherweise entstehen Nachteile, welche sich für das eigene Unternehmen signifikant auswirken. Offensichtlich sind beide Partner in einer Allianz an Synergiepotentialen interessiert.

„Die am weitesten verbreitete Typologie verwendet nur ein einziges Kriterium, beispielsweise Kapital, und unterscheidet kapitalbasierte Allianzen und Joint Ventures von anderen, die eher auf langfristigen Vertragsabmachungen beruhen als auf Kapital (Das und Teng 1998). Einem anderen Verfahren zufolge kann man Allianzen nach Langfristigkeit oder dem Niveau gemeinsamer Ressourcennutzung einteilen (Speckman 2000)“ (von Hauff et al., 2012).

### 3.4. Synergiepotentiale

„Es ist die wechselseitige Verflechtung der Ziele und Mittel, die derartige Synergiepotentiale begründet. Dabei ist es völlig nebensächlich, ob sich die notwendige Koordination in einer physischen Zusammenlegung oder in einer arbeitsteiligen Koordination von Aktivitäten niederschlägt, durch explizite Absprachen oder durch implizite, gleichwohl bewusst gesteuerte, Signalwirkungen erreicht wird. Wichtig ist allein, daß bei der Wahl der eigenen Mittel (Handlungen) auch die Ziele (Interessen) des Partners berücksichtigt werden – womit keineswegs eine altruistische Unterordnung der eigenen Entscheidungen ausschließlich unter die fremden Ziele gemeint ist. Überdies ist es durchaus möglich, daß die Kooperationspartner gänzlich unterschiedliche Zwecke haben und damit auch unterschiedliche Ziele verfolgen oder aber ex ante **gemeinsame Ziele aushandeln**“ (Pankau, 2002).

### 3.5. Gefahren von Allianzen

„Strategische Partnerschaften bergen die Gefahr, daß Informationen, die eigentlich nicht für den Partner bestimmt sind, durchsickern. Im Extremfall wird dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt. In einer Partnerschaft zwischen zwei Unternehmen muß jeder etwas Eigenständiges mitbringen, um eine Zusammenarbeit für beide Seiten attraktiv zu machen. Der Schlüssel zum Erfolg heißt, gegenseitig Kenntnisse/Ressourcen auszutauschen bzw. zu teilen, um gegenüber dem Wettbewerb außerhalb der Partnerschaft Vorteile zu erzielen“ (Frank, 1994).

Welche Vorteile eine partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehung bringt, muss durch eine qualitative und quantitative Forschung ermittelt werden, hierzu werden sich nicht nur Vorteile, sondern auch ggf. Nachteile aufzeigen lassen. Frank (1994) spricht im Zusammenhang mit strategischen Partnerschaften von einer Gefahr für das Unternehmen, wobei die eigene Wettbewerbsposition deutlich geschwächt wird.

„Die Phase der „Allianz-Euphorie“ musste später angesichts einer Misserfolgsquote in Höhe von 50 % einer Phase der Ernüchterung weichen. Als zentrale Gründe für das Scheitern wurden u. a. ein unzureichend gewahrtes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Allianzpartner sowie eine unterschätzte Komplexität derartiger Partnerschaften identifiziert. Diese Komplexität resultiert im Wesentlichen aus der zwischen den Unternehmen entstehenden Netzwerkstruktur, die angesichts der zum Teil hohen strukturellen und kulturellen Heterogenität der beteiligten Allianzpartner verstärkte Anforderungen an ein integratives Management stellt. Diese Herausforderungen konnten von den beteiligten Parteien häufig nicht adäquat bewältigt werden“ (Huber, 2004).

Ähnlich sehen es Porter et al. (1998) sowie Holz (2012) in ihrer Definition für Strategische Allianzen. Vermindertes Risiko und Synergien werden als wesentliche Vorteile angesehen. Aber auch kritisch betrachten sie die dabei entstehenden Nachteile wie die unter Umständen entstehende Abhängigkeit von einem Kooperations- oder Allianzpartner. Beide sehen zu geringe eigene Ressourcen als zentralen Punkt für entstehende Probleme in einer Allianz oder Partnerschaft.

### 3.6. Markteintritt durch Allianzen

„In internationalen Kooperationen zwischen Unternehmen wird ein wirkungsvolles Instrument gesehen, um Marktbarrieren zu überwinden und neue Märkte zu erschließen. Insbesondere den kleinen und mittelständischen Unternehmen eröffnen sich durch Kooperationen interessante Möglichkeiten, mittels Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten ihre größenbedingten Nachteile zu kompensieren. Eine weitere wichtige Bedeutung besitzen Kooperationen mit Forschungsinstituten und Finanzpartnern, um neue Technologien und Innovationen zu erschließen bzw. zu verbreiten. Während Kooperationen im Allgemeinen kurz- und mittelfristige Zielvorstellungen verfolgen, sind strategische Allianzen auf das Erreichen langfristiger Ziele ausgelegt und dienen zumeist der Zukunftssicherung der beteiligten Unternehmen“ (Rumer, 1998).

Gerade die Erschließung neuer Märkte ist für Unternehmen sehr zeitaufwendig und mit erheblichen Kosten verbunden. Neue Märkte sind schwer zu erschließen, da sich bereits Kunden und Lieferanten die Märkte gesichert haben und Neuankömmlinge hierbei kaum Chancen haben, signifikante Marktanteile zu gewinnen. Selbst der Bekanntheitsgrad lässt sich durch Werbung kaum erhöhen, da vielfach das Produkt kaum zur Erprobung in den Markt abgesetzt werden kann. Japanische Unternehmen kaufen Fräs- und Drehmaschinen von lokalen Herstellern, ein Markteintritt für europäische Maschinenbauer ist fast unmöglich.

### **3.7. Wettbewerbsdruck**

„Gemäß Porter ist davon auszugehen, daß sich eine hohe Wettbewerbsintensität als Ergebnis einer Reihe struktureller Faktoren ergibt wie bspw. einem langsamen Branchenwachstum, dem Vorhandensein zahlreicher oder gleich ausgestatteter Wettbewerber, hoher Fix- oder Lagerkosten, fehlender Differenzierung, hoher Austrittsbarrieren und hoher strategischer Einsätze. Dabei vertritt er die Meinung, daß sich ein hoher Rivalitätsgrad unter den bestehenden Konkurrenten negativ in der Branchenrentabilität niederschlägt. Als Gründe hierfür führt Porter an, daß es infolge einer hohen Wettbewerbsintensität zu einem niedrigeren Preisniveau oder zu häufigen Produktverbesserungen kommen kann“ (Eisele, 1995).

### **3.8. Beteiligung an Unternehmen**

„Aus der grundsätzlichen Definition Strategischer Allianzen als Form zwischenbetrieblicher Kooperation lässt sich unmittelbar das notwendige, wenn auch nicht hinreichende Kriterium der juristischen Independenz ableiten. Folgerichtig sollten Fusionen – entgegen der Ansicht vieler angloamerikanischer Autoren nicht als spezifische Form Strategischer Allianzen klassifiziert werden. Von der juristischen Independenz ist die ökonomische zu unterscheiden. Im Falle eines Erwerbs der Mehrheit der Kapitalanteile oder der Mehrheit der Stimmrechte sowie beim Abschluss eines Beherrschungsvertrages stehen für das erwerbende Unternehmen die Gewinnung eines beherrschenden Einflusses auf die unternehmerischen Entscheidungen der erworbenen Unternehmung (Beteiligungsunternehmen) im Mittelpunkt des Interesses“ (Schickel, 1999).

Partnerschaftliche Gegengeschäfte zielen auf eine Eigenständigkeit der Unternehmen ab, es wird versucht eigene Produkte wie Maschinen- oder Anlagen sowie Automobile an Lieferanten zu verkaufen, eine enge Beteiligung oder ein finanzieller Einstieg bei dem Lieferanten ist nicht beabsichtigt oder gewünscht. Beide Unternehmen sollen ihre Eigenständigkeit beibehalten, es wird versucht, auf partnerschaftlicher Basis die freiwilligen Gegengeschäfte durchzuführen. Es ist für partnerschaftliche Gegengeschäfte von erheblicher Bedeutung, dass keinerlei finanzielle, materielle oder immaterielle Beteiligungen an den Lieferanten / Kunden entstehen.

### **3.9. Erschließung neuer Märkte**

„Müller-Stewens spricht hingegen nur dann von Strategischen Allianzen, wenn zusätzlich zum Kooperationsgedanken eine strategische Dimension vorhanden ist. Joint Ventures können demnach zwar Strategische Allianzen darstellen, müssen jedoch nicht in jedem Fall eine strategische Dimension aufweisen. Bei diesem Verständnis von Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmungen lediglich als die Institution einer Interessengemeinschaft zu verstehen. In der unternehmerischen Praxis und auch im betriebswirtschaftlichen Schriftentum werden als Ziele für Joint Ventures häufig strategische Aspekte genannt, allerdings können operative Ziele durchaus eine Rolle spielen. Am häufigsten werden folgende Ziele genannt: die Stärkung der Wettbewerbsposition, Zugang zu Ressourcen bzw. Kapazitätsausweitung, Zugang zu Märkten, Bedienung von Geschäftsfeldern neben dem eigentlichen Kerngeschäft sowie die gemeinsame Entwicklung von Märkten und Technologien“ (Blecker, 1999).

### **3.10. Vertragliche Bindung**

„Unternehmen können Netzwerkbeziehungen auch zur gezielten Unterstützung und Ergänzung ihrer Wertschöpfungskette nutzen. Partnerschaften dieser Form sind in aller Regel formalisierter als im Fall „loser“ Netzwerkbeziehungen und werden nicht selten durch vertragliche Vereinbarungen verbrieft“ (Simon, 2012).

Vertragliche Absichtserklärungen sind für partnerschaftliche Gegengeschäfte eine sicherlich gute und verbindlichere Zusammenarbeit. In vielen Unternehmen finden auch heutzutage noch in erheblichem Maße persönliche und mündliche Absprachen statt. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen sind in strategischen Entscheidungen wenige Mitarbeiter eingebunden und können Zusagen von hoher Tragweite für das Unternehmen abgeben.

### **3.11. Allianz durch Einkaufsgemeinschaft**

„Der Begriff „Strategische Allianz“ erfährt in der Wissenschaft und Praxis sehr verschiedenartige Auslegungen, so daß von einer weitgehenden Uneinigkeit hinsichtlich des Bedeutungsgehaltes ausgegangen werden muß. Im Rahmen der einschlägigen Literatur finden sich häufig unzureichende Explikationen bzw. unterschiedlich weitgefaste, mitunter konträre Begriffsdefinitionen. Eine wesentliche Kontroverse besteht in diesem Zusammenhang in der Frage, ob ausschließlich Partnerschaften auf horizontaler Ebene durch den Begriff erfaßt werden oder aber auch vertikale Kooperationsformen eingeschlossen sind“ (Schwamborn, 1994).

„Allianzen in Form von Einkaufsgemeinschaften stellen eine der ältesten Kooperationsformen dar. Ihre Entstehung ist in der Bündelung materieller Ressourcen, so der individuellen Beschaffungsvolumina, zur Erzielung einer kritischen Masse und damit eines kollektiven Wettbewerbsvorteils begründet (Zentes 1992, 1995). Derartige Allianzen finden sich traditioneller Weise im Handel (Groß- und Einzelhandel) (Zentes/Swoboda 1998, 2000, 2002). Sie sind zunehmend auch in der Beschaffung anzutreffen (vgl. auch Zentes/Morschett/Neidhard 2003a). Gleichermaßen zeichnen sich ver-

stärkt Tendenzen zur Bildung von Einkaufsgemeinschaften im Dienstleistungsbereich und im Bereich öffentlicher und semi-öffentlicher Betriebe bzw. Institutionen“ (Zentes, 2003).

Bei den Untersuchungen der Einkaufskooperationen wurde bisher noch kein Ansatz zu partnerschaftlichen Gegengeschäften gewählt. In den letzten Jahren wurde im Bereich e-commerce eine Vielzahl von Recherchen durchgeführt, dabei wurden erhebliche Einkaufsvolumina von gleichen Unternehmen zusammengezogen und bei Internet-Auktionen an die günstigsten Anbieter gegeben. Teilweise konnten hierbei beachtliche Erfolge erzielt werden. Eine Untersuchung über partnerschaftliche Gegengeschäfte, bei der ein Lieferant auch zum Kunden wird, wurde in den letzten Jahren nicht wissenschaftlich durchgeführt.

### **3.12. Allianzen - horizontale, vertikale und laterale**

„Demnach steht der Ausdruck Allianz für eine freiwillige, längerfristige Beziehung zwischen Unternehmungen, die mit dem Ziel der Kompensation eigener Schwächen durch Stärkenpotenziale anderer Organisationen eingegangen wird, um die Wettbewerbsposition der Allianzpartner langfristig zu sichern bzw. auszubauen. Die folgenden Aspekte kommen mit dieser Begriffsauffassung deutlich zum Ausdruck: Im Bereich der Zusammenarbeit geben Allianzpartner ihre eigenen Ziele zu Gunsten gemeinsamer, übergeordneter Ziele auf. Die Allianzpartner bringen eigene Ressourcen in die Allianz ein. Dabei kann es sich um materielle, immaterielle oder informationsbezogene Leistungspotenziale handeln. Durch die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung entstehen Schnittstellen, die über Beziehungen zwischen den Allianzpartnern gesteuert werden. Grundsätzlich sind horizontale (gleiche Wertschöpfungsstufe), vertikale (vorwärts- beziehungsweise rückwärtsgerichtete Wertschöpfungsbeziehungen) und laterale (branchenübergreifende) Allianzen möglich“ (Bruhn, 2004).

### **3.13. Materielle Vorteile**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sollen beiden Unternehmen zu größerem materiellem Vorteil verhelfen. Untersucht wird, in wie weit Partnerschaften und Allianzen einen höheren materiellen Vorteil für das eigene Unternehmen bringen können und ob dieser tatsächlich signifikant ist.

„Vor dem Hintergrund des besonderen Stellenwertes der Synergieeffekte bei Strategischen Allianzen eignet sich das Konzept der Wertkette demnach dazu, die diesen zugrunde liegenden Verflechtungspotenziale zu identifizieren. Durch das Aufdecken der Verflechtungspotenziale kann zum einen die Vorteilhaftigkeit einer Allianz offensichtlich werden, und zum anderen können bereits Hinweise auf etwaige Partnerschaftsbereiche gewonnen werden“ (Schwamborn, 1994).

In einem Beispiel von Diehlmann et al. (2010) beschreibt er die Situation in der Automobilindustrie bei komplexen Entwicklungen. Dabei stellt er die Abhängigkeit der Automobilhersteller von den Zulieferern heraus. Aufgrund der Spezialisierung der Zulieferer auf die Herstellung von spezifischen Kompo-

nennten sind bei den Zulieferern wesentlich mehr personelle und auch materielle Ressourcen vorhanden, sie können mit einem hohen Spezialisierungsgrad eingesetzt werden.

„Konventionelle Antriebstechniken haben den OEMs bis jetzt einen hohen Anteil an der Wertschöpfung gesichert. Mit steigender Komplexität der Bauteile, wie z. B. des Turboladers oder der Benzindirekteinspritzung, steigt die Abhängigkeit von Zulieferern, da die Entwicklung und Produktion ein hohes Maß an personellen und materiellen Ressourcen erfordert. Die OEMs können mit dem hohen Spezialisierungsgrad der Zulieferer noch nicht mithalten. Mit Blick auf die zukünftigen Antriebstechniken wird die Abhängigkeit noch deutlicher“ (Diehlmann et al., 2010).

### **3.14. Immaterielle Vorteile**

„Humankapital (durch verbesserte Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der Partner) kann über eine bessere Zusammenarbeit, verbesserte Prozessabläufe etc. zum materiellen Netzwerkerfolg beitragen. Im Rahmen des Kunden-, Lieferanten- und Investorenkapitals können durch ein Netzwerk die Beziehungen zu den jeweiligen Partnern in qualitativer und quantitativer Weise erweitert bzw. verbessert werden und so den Netzwerkerfolg erhöhen. Immaterieller Erfolg kann somit als Erfolgspotential angesehen werden, das überdurchschnittliche Renten ermöglicht. Mit Bezug auf empirische Ergebnisse ziehen Das, Sen und Sengupta das Fazit, dass strategische Allianzen Erfolg auf Basis des Aufbaus von Intangibles generiert wird. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese: Je höher der immaterielle Erfolg eines Netzwerkes, desto größer ist der durch das Netzwerk erwirtschaftete materielle Erfolg“ (Möller, 2006).

Auch das Marketing beschäftigt sich mit immateriellen Vorteilen. Insoweit soll auch in der Literaturrecherche der Bereich Marketing als Austausch von Beziehungen betrachtet werden. Im weitesten Sinne geht es im Marketing zwischen einer Beziehung vom Verbraucher zu einem Hersteller und umgekehrt. Dabei üben sowohl materielle als auch immaterielle Vorteile einen großen Einfluss auf Entscheidungen aus. Auch im Marketing wird auf eine langfristige Beziehung abgezielt, um einen möglichst langfristigen Erfolg für das Unternehmen zu generieren.

„Das Marketing – als eine Teildisziplin der Betriebswirtschaft – beschäftigt sich speziell mit Austauschprozessen, bei denen Individuen, Gruppen und Organisationen ihre Bedürfnisse befriedigen, indem sie materielle und immaterielle Leistungen (Sachgüter, Dienste und/oder Rechte) anbieten und/oder nachfragen (Kotler/Bliemel 2001, 24; Kuss/Tomczak 2004, 4-5; Esch/Herrmann/Sattler 2006, 3-4). Diese Austauschprozesse finden unter Wettbewerbsbedingungen statt (Plinke 2000, Backhaus 2006). Dickson (1996, 102) definiert Marketing in diesem Sinn als Wissenschaft zur Generierung von Veränderungen (Ungleichgewichten) in Märkten in der Weise, dass die Veränderung dem Unternehmen (oder einer Allianz von Unternehmen) nutzt und – konsequenterweise – Konkurrenten im Vergleich dazu benachteiligt“ (Buber et al., 2009).

### 3.15. Businessloyalität

Aus der Literaturrecherche kann eine enge Zusammenarbeit und Bindung von Unternehmen bei Allianzen, Kooperationen und Joint Ventures erkannt werden. Sicherlich handelt es sich hierbei um Interaktionen in unterschiedlicher Intensität. Sind es tatsächlich die verhandelten Verträge, die als Basis eines partnerschaftlichen Umgangs gelten? Sind es vielleicht darüber hinaus weitere Gründe, die auf zusätzlichen Pfeilern beruhen? Kann das Fundament einer Partnerschaft vielleicht gegenseitiges Vertrauen und Loyalität sein? Insbesondere wird dazu die »Loyalität« für unterschiedliche Personengruppen und Unternehmen untersucht. Möglicherweise gibt es hierzu Parallelen oder Ansätze, die die partnerschaftlichen Gegengeschäfte mit Loyalität begründen und / oder Eigenschaften ableiten lassen.

„Loyalität kann viele Bedeutungen haben: sie kann vom individuellen Treue-Empfinden reichen, ja bis zur staatsbürgerlichen Treuepflicht gegenüber Nationen. Der Begriff muß also gemäß den Erfordernissen unserer Beziehungstheorie definiert werden. Loyalität läßt sich in moralischen, philosophischen, politischen und psychologischen Begriffen definieren. Im hergebrachten Sinne wird Loyalität als eine positive Haltung der Zuverlässigkeit des einzelnen gegenüber einem sogenannten Loyalitäts-»Objekt« verstanden“ (Spark et al., 2006).

„In der Wirtschaft hat Loyalität, ob man sich dessen bewusst ist oder nicht, eine herausragende Bedeutung. Als Vorbedingung für Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Planbarkeit und vor allem Vertrauen ist Loyalität unverzichtbar. In stabilen Systemen ist Loyalität wechselseitig“ (Willmanns et al., 2006).

»„Basis der Wertgenerierung von Unternehmungen sind „the relationships and reputations a company establishes – with suppliers, with customers, with partners and stakeholders of all sorts“. Neben der Qualität der Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihren Stakeholder-Gruppen ist also auch die Reputation erfolgsrelevant. Manche Autoren erklären sie gar zur *conditio sine qua non* Austauschprozesse auf Märkten, denn Stakeholder „usually enter into a contract with a firm based on its reputation“. Die Qualität der Stakeholder-Beziehungen dokumentiert sich in der Loyalität der Stakeholder, die zentral für den Unternehmensbestand und Erfolg ist. Beides zusammen – die Reputation der Unternehmung und die Loyalität ihrer Stakeholder – ist damit aus Perspektive der strategischen Unternehmensführung von zentraler Bedeutung. Aus Perspektive der Stakeholder liefert die Reputation der Unternehmung die Beurteilungsgrundlage zur Abschätzung des Unternehmensbeitrags zum eigenen und zum Gemeinwohl und ist damit wiederum ausschlaggebend für den eigenen Beitrag zum Wohl der Unternehmung: „If stakeholders are to feel and act positively towards a company, it will be in reciprocation for that company making a contribution to their lives“« (Helm, 2007).

„Die Erklärung regionbezogener Kooperation auf der Grundlage eines realitätsnahen Akteursmodells ermöglicht Hirschmanns Loyalitätshypothese (Hirschmann 1974). Hirschmanns Theorie gründet auf der Annahme, dass Akteure fähig sind, Loyalität gegenüber einer Organisation zu entwickeln. Loyalität schließt eine Bindung der Akteure an die Organisation ein. Diese verhin-

dert, so Hirschmanns Annahme, ein vollständig opportunistisches Verhalten gegenüber der Organisation. Loyale Akteure sind stattdessen bereit, einer Organisation bei einer eintretenden Verschlechterung der Bedingungen eine zweite Chance zu gewähren. Loyalität führt für den Akteur zu einer (unbewussten) Verteuerung der Abwanderungsoption. Verringert sich mit zunehmender Loyalität die Abwanderungswahrscheinlichkeit, so hat das Verbleiben eines Akteurs zudem Effekte auf den Bestand und die Entwicklungsperspektive der Organisation“ (Metze, 2004).

„Tatsächlich besteht das definitionstheoretische Basisproblem einer Prozeßkategorie wie Loyalität darin, die Komplexionen jenes sozialen Tauschverhältnisses näher zu bestimmen, in dem individuelle und kollektive Erwartungen, Wünsche, Absichten und Zielvorstellungen zu jenem Syndrom verschmelzen, dessen Katalysator-Effekt im Kontext eines institutionell wie prozedural vorgegebenen, d. h. historisch spezifischen, gesellschaftlichen Funktionszusammenhangs darin besteht, den gesellschaftlichen Interaktionsprozeß ebenso effizient wie geräuschlos am Funktionieren zu halten“ (Massig, 1987).

Unternehmen unterscheiden sich bei der Loyalität wesentlich. Japanische Unternehmen pflegen eine langfristige Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, eine Firma hält auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen am Mitarbeiter fest. Im Gegenzug danken die Mitarbeiter dieses Entgegenkommen mit absoluter Loyalität für das Unternehmen, die Probleme der Firma werden zu den eigenen erklärt.

„Grundsätzlich kann zwischen Loyalität, die sich auf eine Geschäftsbeziehung bezieht und Loyalität, die sich auf eine Marke bezieht, unterschieden werden. Während Loyalität im Rahmen einer Geschäftsbeziehung auf Interaktion, also auf konkreten Erfahrungen beruht, kann Loyalität einer Marke gegenüber durchaus auf einem anonymen Beziehungsgeschehen beruhen und ohne interaktive Geschäftsbeziehung auskommen“ (Foscht, 2002).

„Darüber hinaus erweitert Bogaschwesky et al. (1998) die Loyalität auf Unternehmen und Zulieferer. Die unbedingte gegenseitige Loyalität läßt sich allerdings nicht nur im Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter, sondern auch zwischen Unternehmen und Zulieferer (Wertschöpfungspartnerschaften) und sogar zwischen Kapital und Arbeit ausmachen; denn Stammaktionäre und Manager verstehen sich als langfristige Wirtschaftsgemeinschaft und tragen Risiko und Gewinn konsequenterweise gemeinsam“ (Bogaschewsky et al., 1998).

„Versteht es ein Unternehmen nicht, innerhalb einer strategischen Allianz den Wissenstransfer in die richtige Richtung zu kanalisieren, kann es auf Dauer seine Marktposition verlieren und im Extremfall in eine einseitige Abhängigkeit von seinem Kooperationspartner verfallen. Deutlich wird hiermit aber auch, daß strategische Allianzen durchaus Risiken für die einzelnen Partner beinhalten. Opportunistisches Verhalten eines Partners kann oftmals zu einem Mißerfolg der gesamten Allianz führen, und insbesondere der Verlust strategischer Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, die vom ehemaligen Partner erfolgreich internalisiert wurden, kann äußerst schmerzhaft sein“ (Thiele, 1997).

### 3.15.1. Mitarbeiterloyalität

Es lohnt sich der Vergleich einer gut ausgeprägten Loyalität, wie sie zwischen Angestellten und Arbeitgebern existiert, genauer zu untersuchen, um Erkenntnisse und Ableitungen zu einer Loyalität zwischen Kunden und Lieferanten als Gegengeschäftspartner herzustellen. Möglicherweise bestehen hierbei Parallelen in der Bindung und im Verhalten.

„Der Begriff „Loyalität“ von Mitarbeitern wird oft im Sinne von Zuverlässigkeit und Anständigkeit ggü. einer Organisation, der man sich verbunden fühlt, gebraucht. Loyale Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber treu, sie spüren eine emotionale Verbundenheit und machen sich Gedanken um das Wohlergehen ihres Unternehmens. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma und machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie reden oft über ihre Firma – sowohl intern als auch extern. Im Zusammenhang mit Dienstverhältnissen bedeutet Mitarbeiterloyalität: Freiwillige anhaltende Treue, hohes Engagement und Freude an der Arbeit, Ambitionen und unternehmerisches Handeln, Identifikation und emotionale Verbundenheit, aktive positive Mundpropaganda“ (Belsch, 2015).

„Loyalität ist eine persönliche Bindung, die zwischen allen Beteiligten, Vorgesetzten wie Angestellten, entstehen muss, eine Art der Bindung, die nicht allein auf gegenseitiger Sympathie gründen kann. Sie muss von kollegialer Zusammenarbeit getragen werden, bei der jeder darauf vertrauen kann, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Menschen wollen sich einer Aufgabe mit ganzem Herzen widmen, und sei es auch nur für eine kurze Zeit. Sie brauchen ein Ziel – etwas Substanzielleres als bloß Rentabilitäts- oder Produktivitätssteigerung“ (Bühler, 2005).

„Die hohe Loyalität der Mitarbeiter manifestiert sich zudem in einer meist langen Betriebszugehörigkeit und dem damit verbundenen fundierten Prozesswissen einzelner Mitarbeiter über geschäftskritische Abläufe. Hierdurch entsteht bei vielen der befragten Unternehmen gleichermaßen ein tiefes Abhängigkeitsverhältnis von diesen Wissensträgern. Ein weiterer Faktor besteht in der hohen Entscheidungsverantwortung der Führungsebenen und ihrer aktiven Mitgestaltung an betrieblichen Abläufen. Das enge Vertrauensverhältnis auf den Führungsebenen und die Rekrutierung vieler Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen schaffen ein stabiles Unternehmensumfeld und eine starke Mitarbeiterbindung“ (Rudolph, 2009).

„Im Prozeß sozialer Interaktion ist Loyalität selbst nicht eigentlich der Zweck des Austauschverhältnisses, sondern Mittel und Medium, das System von Zwecken, zu deren Realisierung soziale Beziehungen eingegangen werden, mittels legitimatorischer Vorleistung, wie Anhänglichkeit und Zustimmung, sozial akzeptabel, d. h. konsensfähig zu machen. Ihre Prozeßlogik ist Garant dafür, daß mit der Verlässlichkeit der Einstellungen, Einschätzungen und Handlungen anderer in dem Maße gerechnet werden kann, wie die eigene Verlässlichkeit von diesen als individuelle Bringschuld legitimerweise einkalkuliert werden darf. Die Hoffnung, daß auf die den eigenen Erwartungen, Hoffnungen und Kalkülen sicher gehen zu können und nicht enttäuscht werden“ (Massig, 1987).

Quantitative Faktoren können nur sehr schwer gemessen werden, meist bedient man sich einer Klassifizierung, um eine Messbarkeit zu erreichen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird in eine Skala von sehr gering bis sehr hoch eingeteilt. Die Messwerte sind in der Regel verschiedenen Stufen zuzuordnen, gerade bei partnerschaftlichen Gegengeschäften kann eine Klassifizierung und Einteilung der Loyalität der Kunden und Lieferanten in einer Messskala hilfreich sein. Die Mitarbeiterloyalität besteht zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, während Kundentreue (Loyalität) mit dem Unternehmen besteht. In ihrer Messbarkeit bestehen enge Parallelen zwischen einer internen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und einer externen Messung der Kundentreue (Loyalität).

„Da die Mitarbeiterzufriedenheit nicht direkt gemessen werden kann, wird sie häufig anhand der Mitarbeiterfluktuation, der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit oder der aktiven und positiven Mund-Propaganda, sowie dem Engagement und der Freude der Mitarbeiter an der Arbeit gemessen. Bei erfolgreichen Unternehmen zeigt sich häufig, dass der Erfolg erst durch eine entsprechend hohe Mitarbeiterloyalität ermöglicht wurde. Eine hohe Mitarbeiterloyalität äußert sich beispielsweise in der emotionalen Verbundenheit der einzelnen Mitarbeiter zum Unternehmen. So sorgen sich besonders loyale Mitarbeiter nicht selten um das Wohl und Wehe „ihres“ Unternehmens. Durch eine sehr hohe Identifikation werden darüber hinaus vielfach die unternehmerischen Interessen zu den eigenen Interessen gemacht und sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb des Unternehmens wird sehr gut, leidenschaftlich und begeistert über die eigene Firma und/oder Abteilung gesprochen“ (Glaser, 2012).

### **3.15.2. Kundenloyalität**

„Mit Kundenloyalität bezeichnet Eggert einen Zustand der Verbundenheit, der durch Zufriedenheit und Vertrauen der Kunden entsteht: Der Kunde will letztlich nicht den Anbieter wechseln und bindet sich damit freiwillig. Dies entspricht auch der Auffassung des in der angloamerikanischen Literatur üblichen Begriffes ‚Customer Loyalty‘, den Oliver definiert als „[...] a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior. Dahingegen kann der Kunde aber auch unfreiwillig aufgrund von Wechselkosten an den Anbieter gebunden sein, so dass er diesen nicht wechseln kann. Dies ähnelt auf der anderen Seite der aktionalen, kognitiven und konativen Komponente, auf der anderen Seite der aktionalen Komponente der Kundenbindung. Eine solche Auffassung ermöglicht es insbesondere, echte von unechter Kundenbindung abzugrenzen. Während der Kunde bei unechter Bindung faktisch durch ökonomische Wechselbarrieren gebunden wird, basiert eine echte Kundenbindung auf einer positiven Kundeneinstellung bspw. durch Begeisterung, Vertrauen und Zufriedenheit“ (Dinh, 2011).

„Loyalität braucht Zeit zum Wachsen. Denn Loyalität ist freiwillige Treue. Freiwillige Treue muss man sich – genau wie seinen guten Ruf – immer wieder neu (v)erdienen. Der zunehmend selbstbewusste und verwöhnte Kunde wird sich Vieles einfach nicht mehr bieten lassen. Seine schärfste Waffe heißt Loyalität. Und: Loyalität ist ein flüchtiges Gut – eine Loyalitätsgarantie gibt es nicht.

Man wird also ständig in Vorleistung gehen und viele gute Taten tun (müssen), nur dann bekommt man schließlich dauerhafte Loyalität geschenkt“ (Schüller, 2005).

„Bei entsprechend positiv geprägter Beziehung wird diese auch als positiv wahrgenommen. Wird ein kritischer Wert negativer Ereignisse und Wahrnehmungen in der Beziehung überschritten, schlägt jedoch diese positive Wahrnehmung abrupt ins Negative um. Es vollzieht sich quasi ein Lawineneffekt, ein Umschlagen der vormals positiven Wahrnehmungs- und Bewertungsverzerrungen in Verzerrungen negativer Richtung (Gottman, 1993a). Der Theorie folgend, führt eine anhaltend negative Kommunikationsepisode zu einem physiologischen Erregungszustand, dem Flooding. Dieser Flooding-Zustand hemmt eine Emotionskontrolle und verhindert damit sowohl die positiv verzerrten, aber auch rationale Bewertungsprozesse“ (van Treeck, 2011).

„Auch bei Industriegütern werden Kaufentscheidungen nicht nur aus objektiven-rationalen Gesichtspunkten getroffen, sondern es spielen ebenso subjektiv-emotionale Sachverhalte, wie z. B. Sicherheits- oder Prestigebedürfnisse, eine Rolle. Eine Marke, die gleichermaßen emotionale Bedeutungsinhalte vermittelt, sendet somit auch im Industriegüterbereich wichtige Qualitätssignale. Zahlreiche Beispiele, wie Siemens, ABB oder Bosch, dokumentieren, wie erfolgreiche Industriegütermarken durch konsequente Markenführung deutliche Wettbewerbsvorteile erzielen konnten. Das positive Unternehmensimage soll Vertrauen schaffen, und so auch den Aufbau eines finanziellen Markenwertes unterstützen, der zum bilanzierbaren Vermögensgegenstand des Unternehmens wird. Selbstverständlich profitieren auch kleinere mittelständische Betriebe von dem Aufbauen eines Markenimages, werden hier die Kaufabschlüsse doch ebenfalls von emotionalen Faktoren beeinflusst“ (Wannenwetsch, 2005).

### **3.15.3. Lieferantenloyalität**

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff »Loyalität« überwiegend im Zusammenhang mit Kunden angewendet, zahlreiche Wissenschaftler haben die Kundenloyalität untersucht. Ein wesentlicher und sehr häufig verwendeter Ansatz ist das langfristige und wiederkehrende Kaufverhalten von Kunden. Dabei spielen die Freiwilligkeit und die Wechselbarrieren eine zentrale Rolle, wobei nach Überzeugung einiger Wissenschaftler erst bei einem „freiwilligen“ Kauf auf Loyalität geschlossen werden kann.

Darüber hinaus sehen Schüller und Fuchs (2013) auch auf der Zulieferseite Loyalität: „Deshalb sollten Sie Ihre Lieferanten auch in die Loyalitätsanalyse mit einbeziehen und überprüfen, ob der jeweilige Partner zu Ihnen passt und ob er Ihre Loyalitätskultur teilt. Ein loyaler Zulieferer wird auch mal einen Extraschritt gehen und sich mehr für Sie einsetzen als im Vertrag festgelegt. Andererseits wird Ihr Zulieferer natürlich auch Loyalität von Ihnen erwarten. Wenn die richtigen Partner gefunden sind, sollte Kontinuität, also eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt werden. Und die Ergebnisse der Partnerschaft müssen systematisch gemessen werden“ (Schüller et al., 2013).

Die Begriffe »Loyalität« und »Commitment« werden in der Literatur von Wissenschaftlern oft als Synonym verwendet. Während bei Kundenbeziehungen weitestgehend auf Kundenloyalität verwiesen

wird, kommen im Bereich des Lieferantenmanagements häufig das Commitment im Zusammenhang mit Beziehungen und deren langfristige Bedeutung in Betracht. Beide Begriffe beinhalten teilweise gleiche Elemente, wobei es zu Überschneidungen und auch zu Unterschieden kommt.

Borth (2004) zeigt hierbei einige Beispiele auf: „Auch das Konstrukt Commitment weist teilweise inhaltliche Ähnlichkeit mit dem Konstrukt Loyalität auf. Moorman, Zaltmann und Deshpandole definieren Commitment als „...an enduring desire to maintain a valued relationship“ [Moorman/Zaltman/Deshpande 1992, S. 316]. Bei der Betrachtung von Commitment in Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Anbietern wurde teilweise auf Modelle von Arbeitnehmer-Commitment zurückgegriffen, die Facetten wie persönliche Identifikation mit den Unternehmen, Sorge um das Wohlergehen der Organisation, persönlichen Bezug und auch konkret Loyalität umfassen [vgl. Garbarino/Johnson 1999, S. 71f.] In Übereinstimmung mit der Loyalität beinhaltet das Commitment eine Einstellungskomponente, die eine emotionale Bindung an ein bestimmtes Objekt ausdrückt. Im Gegensatz zur Loyalität umfasst das Commitment laut Gundlach, Achrol und Mentzer jedoch darüber hinaus noch zwei weitere konstituierende Komponenten, eine instrumentelle Komponente bezieht sich auf die Bereitschaft der Partner, kurzzeitig Opfer für den Erhalt der Beziehung zu bringen. In zeitlicher Hinsicht ist von Commitment erst dann die Rede, wenn bereits seit längerer Zeit eine Beziehung zwischen den Partnern besteht“ (Borth, 2004).

„In einigen Arbeiten wird Commitment in verschiedenen Dimensionen unterteilt (vgl. Mohr/Nevin 1990, S. 45; Söllner 1993, S. 106ff.). So schlagen zum Beispiel Dwyer, Schurr und Oh (1987, S. 19) vor, die Dimensionen Input, Dauerhaftigkeit und Konsistenz zu unterscheiden. Unter dem Begriff Input wird hierbei die Höhe des Einsatzes von finanziellen, kommunikativen oder emotionalen Ressourcen untersucht. Die Dauerhaftigkeit wird vor allem als die Absicht verstanden, eine Geschäftsbeziehung durch kontinuierliche Investitionen aufrechtzuerhalten. Mit Konsistenz ist die Gleichförmigkeit der Investitionen in eine Geschäftsbeziehung gemeint“ (Beutin, 2000).

„Darüber hinaus ist der Ruf bei zunehmender Homogenisierung von Produkten ein wichtiger Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Kunden, aber er ist auch ein Magnet für die Akquisition und Bindung leistungsfähiger Mitarbeiter und die Einwerbung von Kapital, so dass ihm in der Betriebswirtschaftslehre disziplinübergreifend Relevanz zukommt. Die stakeholder-orientierte Betrachtung der Reputation ist in der Literatur weit verbreitet. Allerdings führen gerade kommunikative Phänomene wie die Reputation auch deutlich die Grenzen der Stakeholder-Typisierung vor Augen. So verschwimmen beispielsweise im Business-to-Business-Bereich die Konturen zwischen einzelnen Stakeholder-Gruppen, da die Rollen des Wettbewerbs, Kunden und Lieferanten bei Koalitionen in einer einzigen Organisation zusammenfallen können; gleiches gilt für diversifizierte Konzernstrukturen. Vgl. Scholes/Clutterbuck 1998, S. 227. So ist etwa im Rahmen von Barter-Geschäften ein Lieferant gleichzeitig Abnehmer von Produkten, im Großanlagengeschäft schließen sich mehrere Unternehmungen zu einer Anbieterkoalition zusammen, die auf anderen Märkten in Wettbewerbsbeziehungen stehen“ (Helm, 2007).

### 3.16. Unternehmensimage

„Unter dem Unternehmensimage ist die Wirkung des gesamten Corporate-Identity-Konzeptes zu verstehen. Das Unternehmensimage bezeichnet die Vorstellung von einem Unternehmen, das durch die Tätigkeit (im weitesten Sinne) des Unternehmens im Bewußtsein der Menschen individuell und in der Öffentlichkeit, d. h. im Außenverhältnis, entsteht und besteht. Corporate Identity stellt das Selbstbild des Unternehmens dar, Corporate Image dagegen sein Fremdbild. Image ist also die Projektion der Identität im sozialen Umfeld. Das Fremdbild setzt sich aus der Summe der Einstellungen unternehmensexterner Imagerträger zusammen. Jeder Imagerträger kann dabei eigene, spezifische, mit unterschiedlicher Gewichtung ausgestattete Kriterien zur Bildung „seines“ Images heranziehen“ (Glöckler, 1995).

„Für In-Supplier besteht das vorrangige Ziel darin, durch erfolgreiche Leistungserbringung in der Vergangenheit und eine kundenorientierte Gestaltung der Geschäftsbeziehungen Zufriedenheit und Vertrauen beim Kunden aufzubauen. Dies schafft eine psychologische Bindung an den jeweiligen In-Supplier. Da Zufriedenheit durch die (Über-)Erfüllung von Kundenerwartungen entsteht (vgl. Homburg und Stock-Homburg 2008), muss der Zulieferer zunächst erfassen, welches Leistungs-niveau der Hersteller überhaupt voraussetzt. Dazu können unter anderem qualitative Kundeninter-views eingesetzt werden, die über die Präferenzen der Kunden Auskunft geben. Ergebnis solcher Befragungen kann beispielsweise sein, dass einige Kunden primär Wert auf angemessene Preise und Konditionen legen, wohingegen andere Kunden insbesondere die Beratungs- und Interaktions-leistung honorieren“ (Binckebank et al., 2013).

Natürlich können für einige Kunden auch partnerschaftliche Gegengeschäfte der Wunsch sein und weitere Aufträge für den Lieferanten bringen: gerade im Bereich der Automobilindustrie, wenn Zulieferer neue Fahrzeuge des Herstellers kaufen und damit eine hohe Verbundenheit zum Kunden ausdrücken. Der Kauf der Fahrzeuge wiederum trägt beim Automobilhersteller positiv zu seinem Image bei, da in der Außenwirkung sowohl bei Stakeholder als auch bei Kunden das vorteilhafte Ansehen erkannt wird. Der Lieferant für Automobil-Komponenten bringt seine Wertschätzung für das Produkt durch den Kauf von Fahrzeugen zum Ausdruck.

»Ein Lieferant kann das Vertrauen durchaus beeinflussen, indem er durch Maßnahmen seine Glaubwürdigkeit erhöht oder sein Wohlwollen gegenüber dem Kunden unterstreicht. Derartige „trust-enhancing activities“ können zum einen spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung sein, zum anderen spielen die persönliche Kommunikation und regelmäßige Kontakte der Vertriebsmitarbeiter eine wichtige Rolle. Ein Kunde nimmt ein Unternehmen insbesondere dann als vertrauenswürdig wahr, wenn das Unternehmen uns seine Mitarbeiter Kompetenz, Wohlwollen und Problemlösungsorientierung demonstrieren. Steht in kurzfristigen Kundenbeziehungen die Zufriedenheit noch im Mittelpunkt, nimmt ihre Bedeutung bei längerfristigen Beziehungen ab und das Vertrauen rückt in den Vordergrund. Vertrauen dient dann als „glue that holds the relationship together“« (Meyer, 2010).

„Das Unternehmensimage aus Sicht der Lieferanten wird durch direkte Interaktion zwischen Unternehmen und Lieferanten determiniert. Lieferanten nehmen eine Sonderstellung innerhalb der Zielgruppen ein, da sie großen Einfluss auf die Produktqualität und den Ablauf der unternehmensinternen Arbeitsabfolgen besitzen, z. B. durch Lieferung fehlerfreier Ware oder Einhalten von Terminen. Daher ist eine produktive und erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lieferanten aus Unternehmenssicht essenziell. Ein gutes Unternehmensimage aus Sicht der Lieferanten ermöglicht auch in Krisenzeiten eine reibungslose und langfristige Zusammenarbeit. Hierdurch kann die Suche nach neuen Lieferanten vermieden werden, so dass das Unternehmen langfristig Kosten einspart“ (Rode, 2004).

In der Literatur werden die Zusammenarbeit und die geschäftlichen Beziehungen weitestgehend mit Verträgen beschrieben. Dabei kommen Einzelverträge, Rahmenverträge und JIT-Verträge zum Einsatz, um die Rahmenbedingungen festzuschreiben. Die Wissenschaft sieht oftmals die rechtlichen Bedingungen und Abläufe im Vordergrund. Die Lieferanten- und Kundenbeziehung ist immer wechselseitig, wobei jede Partei sicherlich die gesetzlichen und vereinbarten Bedingungen erfüllen muss. Darüber hinaus sind Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Kunden auch durch persönliche Vereinbarungen und Verhaltensweisen geprägt, wobei keinerlei Verträge zu Grunde liegen.

„Ein pro-aktives Lieferantenmanagement ist die Basis für die Lieferantenpflege. Mit deren Hilfe möchte die Beschaffung ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Abnehmer und dem Lieferanten herstellen (Arnolds, 1993, S.320). Basiert eine Lieferanten- Abnehmer-Beziehung nicht nur auf brutalen Preisverhandlungen, sondern auch auf Kooperationen und der gemeinsamen Entwicklung einer guten Beziehung, dann bleibt die Lieferwilligkeit eines Anbieters insbesondere in Zeiten einer Materialverknappung oder innovativer Entwicklungen des Herstellers erhalten“ (Disselkamp et al, 2004).

„Anhand der Lieferantenpflege verfolgt der strategische Einkauf das Ziel, ein vertrauensvolles und partnerschaftliches Verhältnis zu seinen Lieferanten aufzubauen. Dadurch soll die Zusammenarbeit gefördert, es sollen Leistungspotenziale gesteigert und Versorgungsrisiken minimiert werden. Denn die Wahrnehmung und der Stellenwert, den ein Unternehmen gegenüber seinen Geschäftspartnern erfährt, werden maßgeblich von der Art und Weise der Zusammenarbeit beeinflusst. Je besser das Verhältnis beider Parteien zueinander ist, desto leichter lassen sich schwierige Versorgungssituationen bewältigen. Konkrete Verhaltensweisen der Lieferantenpflege umfassen beispielsweise wechselseitige Fairness, Offenheit, Vertrauen, Diskretion und Verlässlichkeit“ (Weigel et al., 2015).

Auch Disselkamp (2004) sieht bei engerer und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit Lieferanten deutliche Vorteile. „Schwierigkeiten, wie sie im täglichen Geschäftsverkehr immer wieder zwischen einem Lieferanten und einem Abnehmer vorkommen, werden leichter und für beide Partner akzeptabel gelöst. In der Praxis bestätigt es sich regelmäßig, dass dort, wo ein Lieferant dem Abnehmer gegenüber eine positive Einstellung hat, sich schwierige Beschaffungssituationen des Abnehmers

leichter meistern lassen (Arnolds, 1993, S. 320). Dem abnehmenden Unternehmen wird mehr Verständnis entgegengebracht“ (Disselkamp, et al., 2004).

Gerade bei sehr langfristigen Partnerschaften wie zwischen Daimler und Bosch, mit einer über 110-jährigen Geschichte, kommt dies zum Ausdruck. Dabei stellt sich auch die Frage, was man einem bestimmten Lieferanten „Gutes“ tun kann. Die Verhaltensweise ist nachhaltig, sie wird auch so von der Automobil-Industrie gelebt. Am Anfang stehen harte und langwierige Verhandlungen, jedoch wissen beide Seiten: Wir brauchen den Lieferanten/Kunden für die nächsten 100 Jahre, die Partnerschaft sichert unser beider Überleben.

### **3.17. Relationship Management**

„Customer und Supplier Relationship Management bezeichnen die an wirtschaftlichen Zielen einer Unternehmung ausgerichtete Konzeption, Anbahnung, kontinuierliche Pflege und Kontrolle von Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Notwendige Bestandteile des CRM und SRM sind die Ausrichtung der Geschäftsprozesse und der Aufbau von Informationssystemen. Informationssysteme integrieren die im Unternehmen anfallenden Kunden- und Lieferantendaten und unterstützen die differenzierte Kunden- und Lieferantenansprache. Die kundenorientierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse und die nahtlose Einbindung der Lieferanten in die Geschäftsprozesse ist wesentlicher Bestandteil einer unternehmensweiten Informationsversorgung“ (Ferstl et al., 2005).

Ferstl et al. (2005) sehen das Customer Relationship Management (CRM) und das Supplier Relationship Management (SRM) als differenzierte Bereiche an, Kunden und Lieferanten sollen demnach unterschiedlich angesprochen werden. Bei partnerschaftlichen Gegengeschäften widerspricht der Autor, da gerade die abgestimmte und gleichzeitige Ansprache beider Bereiche zu deutlich besseren Ergebnissen führt. Die Kommunikation zum Kunden und zum Lieferanten sollte abgestimmt sein, da es sich faktisch um das gleiche Unternehmen handelt. Gerade die Verbindung von CRM und SRM sind wesentliche Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Generierung von Aufträgen im beiderseitigen Interesse.

Bei der Untersuchung des Supply Chain Management durch Rudolph et al. (2007) wurde ebenfalls vorgeschlagen, sowohl das Supplier Relationship Management als auch das Customer Relationship Management aufeinander abgestimmt durchzuführen.

„In einer Studie mit europäischen und amerikanischen Unternehmen untersucht Wisner (2003) den Zusammenhang zwischen Supplier Relationship Management (SRM), Customer Relationship Management (CRM), SCM und der Performance des Unternehmens. Er fand einen Zusammenhang zwischen SRM und CRM, zwischen SRM und SCM, zwischen CRM und SCM, sowie zwischen SCM und der Performance des Unternehmens. Daraus lassen sich einige Empfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten: Erstens sollten Unternehmen ihre SRM- und CRM-Aktivitäten nicht unabhängig voneinander durchführen, sondern sorgfältig aufeinander abstimmen. Zweitens empfiehlt sich vor dem Aufbau von SCM-Kompetenzen eine Verbesserung der SRM und CRM-

Prozesse. Drittens, SRM- und CRM-Aktivitäten wirken sich indirekt und SCM-Aktivitäten wirken sich direkt auf die Performance des Unternehmens aus“ (Rudolph et al., 2007).

Eine Unterscheidung hinsichtlich des Supplier Relationship Management und des Customer Relationship Management ist in den Bereichen Business to Business (B-2-B) und Business to Customer (B-2-C) zu sehen. Gerade in der Zusammenarbeit mit privaten Endkunden ist eine differenzierte Kommunikation zwischen Unternehmen, eigenen Lieferanten und den Endkunden zu erwarten. Als Beispiel möge hier die Zusammenarbeit zwischen Daimler und dem Automobil-Zulieferer Delphi genannt werden. Dabei sind Kommunikation und Zusammenarbeit im Vergleich zu einer Business to Customer Beziehung unterschiedlich und folgen mit anderen Wegen. Natürlich sind Verbindungen und Zusammenarbeit sowohl bei Business to Business als auch bei Business to Customer Beziehungen auf Langfristigkeit, Partnerschaft und Vertrauen ausgerichtet.

### **3.17.1. Customer Relationship Management (CRM)**

Helmke et al. (2003) definieren das Customer Relationship Management wie folgt:

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen. CRM umfaßt dabei grundsätzlich zwei zentrale Bereiche: Zum einen erfordert CRM den Einsatz von integrierten Informationssystemen. Nur die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen und die Synchronisation aller Kommunikationskanäle erlauben eine ganzheitliche Abbildung des Kunden und somit auch eine differenzierte Kundenansprache. Hinter der CRM-Idee verbirgt sich allerdings weitaus mehr als nur eine reine Softwarelösung – CRM steht auch für eine neue Unternehmensstrategie. Um erfolgreiches CRM zu betreiben, muß eine Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden hin erfolgen“ (Helmke et al., 2003).

„Auf operativer Ebene kann CRM Aktivitäten der Marktforschung, des Direct- und Relationship-Marketing, des Vertriebs, der Kundenbetreuung oder des Kundenservice beinhalten. Charakteristisch für CRM ist die Ausrichtung von CRM-Aktivitäten auf möglichst kleine Kundengruppen, im Optimalfall auf einzelne Kunden oder Interessenten. Dies setzt auf Unternehmensseite das Vorhandensein und die Nutzung individueller Kundeninformationen voraus. Der Umgang mit umfangreichen Informationsbeständen ist durch den Einsatz entsprechender Datenhaltungs- und Informationssysteme realisierbar. Im Rahmen der Umsetzung und Implementierung von CRM finden unterschiedliche Informations- und Kommunikationstechnologien Einsatz“ (Schumacher et al., 2004).

### **3.17.2. Supplier Relationship Management (SRM)**

„Immer mehr Unternehmen gelangen zu der Erkenntnis, dass der Preis nur einer von vielen wichtigen Faktoren ist und dass die Gesamtleistung der Lieferanten entscheidend ist. Langfristige Geschäftsbeziehungen zu ausgewählten Lieferanten, die Nutzung ihrer Innovationen sowie eine ökonomische, soziale und gesellschaftspolitische Verpflichtung sind zentrale Bestandteile einer zeit-

gemäßen Einkaufsstrategie. Somit wird heute erfolgreiches Supplier Relationship Management (SRM; zu Deutsch: Lieferantenmanagement) durch ganzheitliche Lieferantenbewertung zum zentralen Wettbewerbsvorteil, da Lieferanten für die Leistungsfähigkeit des Händlers wichtiger geworden sind“ (Helman, 2013).

Auch die Wissenschaftler Fröhlich et al. (2010) beschreiben den organisatorischen Wandel in der Einkaufsorganisation. Gerade der Beziehung mit strategisch wichtigen Lieferanten wird eine zentrale Bedeutung zugewiesen. Dabei stehen die Veränderungen der Beziehungen im Vordergrund.

„Das Supplier Relationship Management (Fries 2006) gewinnt an Bedeutung. Die Verantwortung für die Gestaltung dieser „Beziehungsprozesse“ kann nur von kompetenten Einkäufern – Lieferantenmanagern – übernommen werden. Handlungskompetenz wird dabei verstanden als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln, d. h. anstehende Probleme zielorientiert auf der Basis geeigneter Handlungsschemata selbständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das Repertoire seiner Handlungsschemata weiterzuentwickeln“ (Bader 1989, S. 71). Um diesem Ansatz gerecht zu werden, muss sich der Beschaffungsmitarbeiter sowohl Fach-, Methoden-, Sozial- als auch Selbstkompetenz aneignen (Fröhlich-Glantschnig 2005, S. 139 ff.)“ (Fröhlich et al., 2010).

### **3.18. Qualität**

„Für den Erfolg einer Lieferantenbewertung ist eine ganzheitliche Gestaltung des Bewertungssystems von großer Bedeutung (vgl. Huck/Köpke, 1996, S. 1171). Dafür müssen quantitative und qualitative Lieferantenmerkmale in das Bewertungsverfahren einfließen können (vgl. Wagner, 2001, S. 25). Demzufolge sollte die Bewertung der Lieferanten nicht nur auf Grundlage quantitativer Kriterien wie Preis etc. erfolgen, sondern auch qualitative Aspekte wie Qualität, Lieferservice oder Flexibilität berücksichtigen. Für eine umfassende und der jeweiligen Entscheidungssituation angemessene Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Lieferanten muss ein Verfahren viele Bewertungskriterien verarbeiten können (vgl. Glantschnig, 1994, S. 21 und Schulte-Rebbelmund, 1992, S. 50). Da diese sogenannten „soft facts“ meist auf subjektiven Urteilen der an der Bewertung beteiligten Personen beruhen, muss das Erfahrungspotential der Entscheidungsträger einbezogen werden können (vgl. Arnold, 1992, S. 39). Der Aufwand für die Lieferantenbewertung sollte durch ein EDV-gestütztes Verfahren teilautomatisiert und damit verringert werden können: die EDV-Unterstützung kann zudem für die Ermittlung bestimmter quantitativer Kriterien (Termintreue oder Preisniveau) eingesetzt werden“ (Janker, 2008).

„Bei kritischen Einheiten handelt es sich um solche Produkte, Produktbestandteile oder Prozesse, die einen erheblichen und risikobehafteten Einfluss auf die Produktrealisierung oder auf den späteren Betrieb des Produkts haben. Die Kritikalität kann dabei u. a. auf Sicherheit, Leistung, „4F“ (Form, Fit, Funktion, Fatigue), Herstellverlauf und -qualität oder die Produktlebensdauer wirken. Typische, neben den in der Norm genannten Beispielen für kritische Einheiten sind ausfallkritische

Komponenten oder Systeme, auftragskritische Einheiten in Hinblick auf Kapazität oder Zeit, spezielle Prozesse, Herstellungsverfahren von besonderer Komplexität sowie Aufträge, bei denen die notwendige Erfahrung fehlt. Die Beherrschung kritischer Einheiten erfordert gesonderte Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen, um die Risiken während der Wertschöpfung oder im Gebrauch zu minimieren“ (Hinsch, 2014).

„In vielen Fällen führen allein das Wissen des Lieferanten um eine Bewertung und die Bewertungspunkte zu einer Leistungssteigerung. Ursächlich dafür ist eine verstärkte Zielorientierung, die durch die Transparenz der Bewertungskriterien ermöglicht wird. Die Qualitätsbewertung ermöglicht eine Einteilung der Lieferanten in Qualitätsklassen, wodurch die Weichen für die künftige Zusammenarbeit gestellt werden“ (Gabath, 2011).

„Grundsätzlich ist eine Lieferantenbewertung nur sinnvoll, wenn sie zeitnah auch zur Kommunikation und letztlich zu Konsequenzen für den Lieferanten führt. Die Ergebnisse müssen mit dem Lieferanten offen und direkt diskutiert werden. In vielen Fällen sind dem Lieferanten die Anforderungsprofile unklar oder werden auch sehr konträr von verschiedenen Seiten des Kunden dargestellt – d. h. er weiß vielfach nicht eindeutig, was der Kunde exakt will. Die Lieferantenbewertung führt zu konkreten Maßnahmen der Verbesserung, die in einem detaillierten Zeitplan festgelegt und überwacht werden müssen. Letztlich muss eine Fokussierung auf Lieferanten mit guten Bewertungen stattfinden, um einerseits die Lieferanten zu belohnen, andererseits einen hohen Servicegrad zu erreichen und letztlich den nötigen hohen Aufwand für schlechte Lieferanten zu reduzieren“ (Dickmann, 2007).

„Regelkreise für das Qualitätsmanagement untersuchen Tätigkeiten, die Einfluss auf die Produktentstehung und damit auf die Produktqualität nehmen. Analog eines technischen Regelkreises wurde hierfür der Begriff Qualitätsregelkreis geprägt (vgl./PFEI 01/, S. 91,/LINß 02/, S. 30ff.). Dieser ist definiert als abgeschlossener technologisch-organisatorischer Wirkungsablauf in einem Prozess zur Erzeugung eines Qualitätsproduktes (vgl./LINß 02/, S.31). Im Qualitätsregelkreis stellt die Regelstrecke einen Prozess dar, dessen Ausgangs- oder Regelgröße die Qualität ist, z. B. die Qualität eines Fertigungsprozesses. Störgrößen sind alle Größen, welche die Qualität des Prozesses aufgrund ungeplanter und veränderter Einwirkung durch Mensch, Maschine, Material, Management, Messbarkeit, Mitwelt oder Methode beeinflussen (vgl. /PFEI 01/. S. 106). Die Sollgröße wird als Qualitätsanforderung an den Prozess interpretiert (vgl. /LINß 02/. S.31). Der Regler wird definiert als eine Tätigkeit, die einen Vergleich zwischen Regel- und Sollgröße vornimmt und aus der Differenz die Stellgröße ableitet“ (Klostermann, 2007).

„Kerngedanke eines professionellen Lieferantenmanagement-Systems ist eine abteilungsübergreifende Qualitätsbewertung von Lieferanten nach den relevanten Kriterien. Es gilt, permanent eine hinreichende Transparenz darüber zu schaffen, inwieweit die erforderlichen Qualitätsstandards tatsächlich eingehalten werden. Darüber hinaus kommt der Qualitätsbewertung auch die Aufgabe der Lieferantenentwicklung zu: Ungeeignete Lieferanten mit hohem Risikopotenzial werden nicht nur als „Outphase“-Kandidaten identifiziert, es werden auch Schwachstellen mit dem Ziel erkannt, die-

se nach einer eingehenden Analyse mit gezielten Maßnahmen zu beseitigen. Im Hinblick auf eine Ausschöpfung zukünftiger Erfolgspotenziale sollte das Lieferantenbewertungssystem die Entwicklung und Pflege der Lieferantenbeziehung unterstützen. Ein transparentes Qualitätsbewertungssystem fördert zudem den Aufbau einer kooperativen strategischen Partnerschaft. Diese Betrachtungsweise trägt zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der beschaffenden Unternehmen wie auch des Lieferanten bei und fördert ein beiderseitiges Problembewusstsein. Im Folgenden soll die Vorgehensweise zur Entwicklung eines Qualitätsbewertungs-Systems vorgestellt werden“ (Gabath, 2010).

Es stellt sich die Frage, inwieweit partnerschaftliche Gegengeschäfte einen Einfluss auf die Qualität von Lieferungen und Leistungen eines Lieferanten haben. Lieferanten mit und ohne Gegengeschäft werden hinsichtlich ihrer Qualitätsbeurteilung analysiert. Als Grundlage dient dabei die Anzahl der gelieferten Positionen im Zusammenhang mit den dabei entstehenden Reklamationen bei den Lieferanten. Es wird die „Verschuldungsfrage“ untersucht, dabei handelt es sich um die Zuordnung zwischen der Verursachung beim Lieferanten wie z. B. Produktionsfehler, oder Fehler, die bei Kunden verursacht wurden, z. B. Beschädigungen im Haus.

Die Lieferanten aus den Unternehmen werden dabei in zwei Cluster eingeteilt, dabei handelt es sich um Lieferanten mit Gegengeschäft und Lieferanten ohne Gegengeschäft. Dabei ist es unerheblich, wie lange das Gegengeschäft bestanden hat und welche Art von Teilen und Komponenten geliefert wurden. Dabei handelt es sich um Lieferanten mit kurzen oder langen Unternehmensbeziehungen; es wird davon ausgegangen, dass Lieferanten mit sehr großen Qualitätsproblemen aus dem Lieferantenset entfernt werden, auch bei Gegengeschäften. Kein Unternehmen hat einen Lieferanten mit erheblichen Qualitätsproblemen im Lieferantenset.

Die Reklamationen werden weiterhin in die Kategorie „Reklamation mit klarem Verschulden“ und „Reklamation mit unklarem Verschulden“ eingeordnet. Es wurden für die Untersuchung 4.454 Reklamationen von 283 Lieferanten aus dem Maschinenbau analysiert. Die Datenerfassung erfolgt in den Unternehmen permanent, da diese Informationen für die Lieferantenbeurteilung innerhalb des Lieferantensetmanagements von zentraler Bedeutung sind. Viele Unternehmen haben die Qualitätszahlen als Gütekriterium für die jährliche Lieferantenbewertung, somit sind diese Daten aktuell und werden sehr genau sowohl vom Unternehmen als auch von Lieferanten auf Validität überprüft und dokumentiert. Die Reklamationsberichte werden in den Firmen mit fortlaufenden Nummern versehen, somit ist eine eindeutige Zuordnung, Rückverfolgbarkeit und Dokumentation gewährleistet.

Für die Forschungsarbeit bietet sich eine sehr gute und fundierte Datenbasis, welche den Anforderungen einer Untersuchung entspricht und sehr valide ist. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde ein möglichst breites Umfeld aus Lieferanten des Maschinenbaus und der Automobilzulieferindustrie eingebunden. Die Untersuchung soll primär aufzeigen, inwieweit die Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften eine bessere oder schlechtere Qualitätsbewertung haben. Die Bewertung soll die Höhe des jeweils auftretenden Schadens unberücksichtigt lassen. Bei über 4.000 Reklamationen

ist kein expliziter Einfluss erkennbar, ob Lieferanten mit oder ohne Gegengeschäfte höhere oder niedrigere Kosten bei den Reklamationen verursachen.

Die Ursachenermittlung hinsichtlich der Reklamation ist an dieser Stelle von primärem Einfluss, inwieweit Kunde oder Lieferant für die Reklamation verantwortlich sind. Bei der Datengenerierung aus den Unternehmen wurden keine Vorfilter angelegt, somit konnte der Autor die Rohdaten entsprechend des entwickelten Untersuchungsschemas auswerten und eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen gewährleisten. Die Daten wurden wie oben beschrieben verwendet und anhand der Vorgaben wurde die Auswertung durchgeführt. Die Daten sind redundant und wurden bei den Unternehmen auf Plausibilität und Validität geprüft.

### 3.19. Lieferperformance

Lieferperformance / Liefertreue

Die Liefertreue bezeichnet den prozentualen Anteil der innerhalb einer definierten Liefertermintoleranz gelieferten Aufträge

$$LT = \frac{\text{AnzAuf mit } LTA_{UG} \leq LTA \leq LTA_{OG}}{\text{AnzAuf}} \cdot 100$$

mit	LT	Liefertreue (%)
	$LTA_{UG}$	Untergrenze für die zulässige Lieferterminabweichung (BKT)
	LTA	Lieferterminabweichung (BKT)
	$LTA_{OG}$	Obergrenze für die zulässige Lieferterminabweichung (BKT)
	AnzAuf	Anzahl Aufträge (-) (Lödding, 2008)

#### Formel 1: Lieferperformance

„Der geringere Lagerbestand führt zu einer höheren Prozessqualität; die Prozesse werden schlanker, da nicht mehr losgrößenorientiert auf Lager, sondern kundenorientiert auf Auftrag gefertigt wird. Die Vermeidung von Redundanzen führt zu einer Beschleunigung der Gesamtdurchlaufzeit. Die kürzere Gesamtlaufzeit und die präzise gefertigten Aufträge führen zu einer hohen Liefertreue. Die hohe Liefertreue führt zu einer hohen Kundenloyalität. Die Kundenloyalität führt zu höheren Umsätzen und niedrigeren After-Sales-Kosten und dadurch zu einem höheren Return On Capital Employed“ (Richert et al., 2006).

„Die lieferantenbezogenen Messungen beinhalten u. a. die Anzahl Lieferanten, den Lieferantenservicegrad sowie die Lieferzeit. Gerade diese Messungen sind entscheidende Anhaltspunkte, ob ein Lieferant pünktlich, termingerecht und mit der entsprechenden Anstrengung, seine Durchlaufzeiten

zugunsten seines unsicheren Kunden einzubehalten, liefert. Die Messung des Lieferservicegrades lässt sehr oft Interpretationen zu. Deswegen muss diese Messung sehr klar zwischen Kunden und Lieferanten abgesprochen werden. Eine Lieferung wird nur als komplette Lieferung gewertet, wenn alle Bestellpositionen eines Auftrags (Abruf) pünktlich und vollständig geliefert sind. Alle anderen Erfüllungsgrade, auch wenn 99 Prozent der Auftragspositionen eines Auftrags termingerecht geliefert sind, werden als nicht erfüllter Auftrag, also mit 0 % gewertet. Somit wird der Lieferant zu einer extrem hohen Lieferperformance erzogen und schon auf der Supply Side ein hohes Maß an Lieferservice für die späteren Kundenlieferungen gewährleistet. Natürlich funktioniert dieser Erziehungseffekt nur mit einer entsprechenden Bonus-Malus-Vereinbarung mit dem Lieferanten“ (Voegelé, 2008).

„Im Rahmen des TCO-Ansatzes werden die Angebote der Bieter monetär bewertet, damit der Abnehmer die Lösungsalternativen anhand eines reinen Preis-Leistungs-Wettbewerbs vergleichen kann. Für die Einbeziehung weiterer Kriterien, wie z. B. der Lieferperformance und Qualität, kann das beschaffende Unternehmen auf Basis der bewerteten Lösungsalternativen unterschiedliche Gebotsmöglichkeiten entwerfen sowie nichtmonetäre Größen konkretisieren und gewichten. Sie werden über einen selbst geregelten Abgleich des Angebotspreises jedes Zulieferers nach oben oder unten berücksichtigt“ (Lasch, 2008, Arnold et al., in: Journal of Purchasing & Supply Management 2005).

„Welche Rolle spielt dabei der Einkauf? Differenziert sich das Unternehmen beispielsweise durch produktbezogene Merkmale wie Innovation, Design und Qualität, muss der Einkauf seine Strategie dementsprechend ausrichten. Hier liegt der Fokus nicht auf Kostensenkung, sondern auf der Steigerung der Qualitäts- und Lieferperformance, Beschaffungsmarktforschung und Lieferantentwicklung. Dies gilt umso mehr im Falle einer Wachstumsstrategie“ (Weigel et al., 2013).

„Der Logistik kommt in vielen Unternehmen eine erhebliche strategische Bedeutung zu. Durch besseren Lieferservice, kürzere Lieferzeiten, gesteigerte Liefertreue kurz: durch eine gesteigerte Lieferperformance kann ein Wettbewerbsvorteil geschaffen werden, dem aufgrund der immer kleiner werdenden Unterschiede der Produkte wesentliche Bedeutung zukommt. Allerdings sind der konkreten Messung der Höhe des Wettbewerbsvorteils enge Grenzen gesetzt. Immer dann, wenn logistische Leistungen nicht ein gesondert fakturiertes Element eines Leistungsbündels darstellen (wie z. B. im Falle eines Eilzuschlags), fällt es schwer, die Erlöswirkungen exakt zu bestimmen. Sie liegen in der Möglichkeit, hohe Produktpreise zu erzielen und/oder Steigerungen der Absatzmengen zu erreichen bzw. angesichts steigenden Wettbewerbs Preisniveau und Absatzvolumen besser gegen Konkurrenten verteidigen zu können. Eine verbesserte Position im Neukundengeschäft sowie eine erhöhte Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit sind die Ursachen. Um zumindest näherungsweise Informationen über die Erlöswirkung von Logistikleistungen zu gewinnen, bieten sich unterschiedliche Instrumente des Marketing an. Zu diesen zählen etwa Testmärkte, Kundenbefragungen und Conjoint-Studien“ (Klaus et al., 2000).

„Neben der Produktqualität der Kernleistung spielt für die Wertwahrnehmung der Kunden die damit verbundene Lieferperformance eine große Rolle. Unter Termintreue wird dabei verstanden, dass der Anbieter die vereinbarten Liefertermine einhält. Die Liefergenauigkeit beschreibt die Kundenanforderung, dass jede Lieferung genau die Zulieferleistungen enthält, die vom Kunden gewünscht waren. Durch die zunehmende Abstimmung von Wertschöpfungsprozessen über Unternehmensgrenzen hinweg und die damit verbundenen Logistik-Konzepte wie die Just-in-Time- Belieferung hat die Lieferperformance eines Anbieters eine immer größere Bedeutung erlangt. Der Abbau von Zwischenlagern auf vielen Wertschöpfungsstufen bedeutet für produzierende Unternehmen eine Reduzierung der Kapitalbindungskosten. Kann ein Lieferant in solchen Wertschöpfungsketten seine Lieferperformance nicht im versprochenen Ausmaß aufrecht erhalten, so bedeutet dies für Anbieter und Kunde häufig hohe Verluste durch Produktionsausfallkosten. Termintreue und Liefergenauigkeit sind also als Mindestanforderungen zu betrachten. Hingegen kann die Lieferflexibilität eines Lieferanten, also seine Fähigkeit zur kurzfristigen Veränderung von Umfang und Termin von Lieferungen, einen echten zusätzlichen Wertbeitrag zu einer Geschäftsbeziehung leisten“ (Kleinalkamp et al., 2011).

Die Lieferperformance ist die Messung, wie zeitgenau ein Lieferant Waren und Dienstleistungen seinem Kunden anliefert. Dabei wird der bestätigte Liefertermin zu dem tatsächlichen Liefertermin der Ware gemessen und in drei Kategorien eingeteilt. Die Kategorien sind „zu früh gelieferte Ware“, „zum richtigen Zeitpunkt gelieferte Ware“ und „zu spät gelieferte Ware“. Dabei wird jede einzelne Bestellung bei den Lieferanten erfasst und auch bei der Anlieferung der Ware gebucht. Da es sich um bestätigte Lieferantentermine handelt, werden die Daten immer unter realistischen Lieferterminvorgaben ermittelt. Warenlieferungen, die zu früh angeliefert werden, erzeugen höhere Lagerkosten und eine längere Kapitalbindung.

Die Lagerhaltungskosten können bei großen und sperrigen Komponenten sehr hoch werden und sind ein großer Produktionsnachteil. Lieferanten mit verspäteter Anlieferung stellen ein weiteres Problem dar. Die Kosten für Produktionsausfälle und Verzögerungen sind bei Unternehmen mit Fließmontage durch die Unterbrechungen im Warenfluss tunlichst zu vermeiden. Eine genaue Warenanlieferung ist in der Materialwirtschaft ein erheblicher Produktionsvorteil. Die Frage ist, inwieweit Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften eine höhere und genauere Lieferperformance erreichen, gegenüber Lieferanten ohne Gegengeschäft. Falls genauere Anlieferungstermine erzielt werden können, würde dies einen zusätzlichen Produktionsvorteil durch die Materialwirtschaft darstellen. Die entstehenden Kosten durch zu frühe oder zu späte Anlieferungen sind in der Forschungsarbeit als „sehr unterschiedlich hoch“ beziffert worden. Automobilhersteller und deren Zulieferer sehen durch zeitlich ungenaue Belieferungen ein extremes Risiko. Die Ausfallkosten sind dabei bei fünfstelligen Beträgen pro Stillstand für jede Stunde eines Montagebandes zu sehen. Während zu frühe Anlieferungen nicht im Automobilwerk angenommen werden können und schließlich für die Lieferanten zusätzliche Transportkosten verursachen.

Im Maschinenbau ist ebenfalls eine genaue Anlieferung sehr wichtig, um zum einen geringe Lagerkosten zu erzeugen und zum anderen Produktionssicherheit durch stetigen Materialfluss zu garantieren.

Die generierten Daten wurden aus allen untersuchten Unternehmen in die drei Klassifizierungen (zu frühe, genaue und zu späte Anlieferung) unterteilt sowie innerhalb jeder Kategorie konsolidiert. Die Daten wurden im Anschluss in die Kategorien Lieferant mit und ohne Gegengeschäft eingeteilt.

Für die wissenschaftliche Arbeit wurden 70 Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie und Lieferanten für den Maschinenbau untersucht. Es wurden 4.700 Anlieferungen aus den Unternehmen für die Datengenerierung einzeln ausgewertet. Wie beschrieben wurden die Ergebnisse klassifiziert und eine Analyse durchgeführt, ob Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften unterschiedliche Lieferperformance haben im Vergleich zu Lieferanten ohne Gegengeschäfte.

### **3.20. Einkauf**

#### Einkauf

„Das Element Allianzen und Partnerschaften beschreibt die Auswahl von Wettbewerbern, Zulieferern und sonstigen Firmen, mit denen die Wertschöpfung erbracht wird. Die Kombination dieses Elements mit der Wertschöpfungskette wird in der Literatur als „value network“ bezeichnet und stellt die Konfiguration der Wertschöpfungskette im Zusammenspiel mit den Partnern dar. Das Koordinationsmodell beschreibt dabei die Ausgestaltung dieser Zusammenarbeit. Unternehmen können in jeder Wertschöpfungsstufe entscheiden, welche Bedeutung sie dieser beimessen, welche Unterelemente betont werden, ob sie diese selbst übernehmen oder auslagern und wie die Abgrenzung vom Wettbewerb gestaltet wird“ (Umbeck et al., 2009).

„Sourcing beschreibt die Strategie des Einkaufs mit Blick auf den Beschaffungsmarkt und seine Lieferanten. In welchen Ländern wird eingekauft? Welche Länder und Märkte bedürfen der Analyse oder können angegangen werden? Entscheidet sich der Einkauf für die Beschaffung auf den billigsten Märkten und somit für Low Cost Country Sourcing oder lenkt er seine Aktivitäten auf Best Cost Country Sourcing, weil die Produkte zwar zum optimalen Preis bestellt werden müssen, dennoch aber ein Mindestmaß an technologischem Reifegrad, Qualitäts- und Liefersicherheit erfordern? Nicht immer ist der billigste Einkauf auch der günstigste und sinnvollste“ (Rast, 2008).

„Bei komplexen, strategischen und technologisch anspruchsvollen Gütern mit hohem Beschaffungsrisiko muss eine ganzheitliche Bewertung erfolgen. Diese Waren oder Dienstleistungen verlangen häufig ein Single Sourcing bzw. eine limitierte Beschaffung und eine langfristige Partnerschaft zwischen dem eigenen Unternehmen und dem jeweiligen Lieferanten“ (Büsch, 2013).

„Erfolgreiche Firmen beschreiten neue Formen der Zusammenarbeit zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten. Diese Zusammenarbeit ist mehr als ein einseitiges Verlangen von Preisreduzierungen. Diese Zusammenarbeit setzt vielmehr ein beidseitiges Kostenmanagement unter dem Aspekt einer Win-Win-Partnerschaft voraus. Diese Form der Partnerschaft beginnt bereits mit der Ausrichtung zum Kunden (Design to Market), der Produktentwicklung (Design to Cost) und der laufenden Kostenüberwachung (Wertanalyse). Der richtigen Lieferantenauswahl und der späteren Form des Lieferantenmanagements kommt hierbei die entscheidende Rolle zu. Mittels

der Portfolioanalyse muss der Lieferant dem Feld der Gemeinsamkeiten möglichst weitgehend entsprechen, wobei anzumerken ist, dass die Anforderungen durch den Markt und den Kunden bestimmt werden“ (Krokowski, 1998).

„Etwa 30 % des Einkaufsvolumens sind als technisch besonders anspruchsvoll einzustufen. Hier kommen nur Lieferanten mit hoher technischer Leistungsfähigkeit in Frage. Insbesondere ist es vorteilhaft, die Lieferanten in den Entwicklungsprozess mit einzubinden, da aufgrund deren Kompetenz im Designprozess Materialeinsparungen von bis zu 30 % erreicht werden. Eine solche Zusammenarbeit verlangt eine enge Partnerschaft“ (Heß, 2010).

„Quantitative Faktoren wie Preis, Qualität, Lieferung und Service sind grundlegende Kriterien bei der Auswahl von geeigneten Lieferanten, auf sie wird in der Literatur oftmals verwiesen. Dies bestätigen auch die Studien von Dickson (1966), der empirische Daten von 170 Beschaffungsmanagern ausgewertet hat, und von Weber et al. (1991), die 74 Artikel zum Thema Lieferantenauswahlkriterien analysiert haben. In Dicksons Untersuchung haben sich die Aspekte Qualität, Kosten und Lieferperformance als wichtigste Kriterien herauskristallisiert. Weber et al. kamen zu dem Ergebnis, dass die Qualität das in der analysierten Literatur meistgenannte Kriterium ist, gefolgt von Lieferantenperformance und Kosten. Bei der Auswahl von Lieferanten, mit denen eine langfristige und enge Geschäftsbeziehung gepflegt werden soll, sind darüber hinaus weiterreichende Faktoren von großer Bedeutung. Hierzu zählen die Einstellungen des Lieferanten zu Kooperationen, Managementpraktiken und die Innovationsstufe des Lieferanten. Bei der Kriterienwahl und Festlegung von Anforderungen ist insofern Vorsicht geboten, als nicht zu unrealistische Kriterienkombinationen konstruiert werden sollten“ (Akamp, 2012).

Verändern sich Einkaufspreise bei Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften? Inwieweit sich Einkaufspreise durch partnerschaftliche Gegengeschäfte verändern, soll anhand von Daten aus den Warenwirtschaftssystemen der Unternehmen herausgefunden werden. Es wurden dazu die Angebotsvergleiche von Lieferanten bei Ausschreibungen für Teile und Komponenten untersucht. Die Fragestellung, ob Lieferanten mit oder ohne Gegengeschäft andere Preise haben, wurde noch erweitert um den Zusatz, ob Lieferanten mit oder ohne Gegengeschäft häufiger bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden. Die Untersuchung wurde bei 225 Vergabe-Entscheidungsübersichten durchgeführt.

Auch der Einfluss von Gegengeschäften auf die Vergaben an Lieferanten wird in der wissenschaftlichen Arbeit untersucht. Es soll ermittelt werden, wie häufig Unternehmen mit und ohne Gegengeschäft in der Vergabe berücksichtigt werden und ob es dabei unterschiedliche Anforderungen gibt. Auch die Umsätze der Lieferanten mit und ohne Gegengeschäft sollen aus den Umsatzberichten und den Vergabeentscheidungen analysiert werden. Die Daten werden aus verschiedenen Unternehmen im Maschinenbau und in der Automobilindustrie ermittelt, dazu werden die Entscheidungen von einem Zeitraum über 24 Monate untersucht und auf partnerschaftliche Gegengeschäfte überprüft.

Die ausgewählten Lieferanten werden in der Kategorie mit und ohne Gegengeschäft ausgewertet, wobei im ersten Ansatz von der Länge der Gegengeschäftspartnerschaft abgesehen wird, um eine möglichst objektive Betrachtungsweise zu erhalten. In den Vergabeentscheidungen sind im Allgemeinen die Preise der Lieferanten eingetragen, ebenso weitere qualitative Daten wie die Begründung für das angefragte Lieferantenset sowie die Dokumentation der Auswahl des entsprechenden Lieferanten. Eine weitere Frage ergibt sich daraus, ob Hinweise für eine Bevorzugung oder gar Benachteiligung von Lieferanten mit oder ohne Gegengeschäft feststellbar und in den Unterlagen nachweisbar sind. Bei der qualitativen Bewertung der Texte in den Vergabeentscheidungen werden die Anhaltspunkte nach dem Einfluss von partnerschaftlichen Gegengeschäften untersucht. Hieraus können der Einfluss von Gegengeschäften auf die Vergabeentscheidung ermittelt und ggf. in einem Rating die Auswirkungen dargestellt werden.

Da in den meisten Einkaufsabteilungen langfristige Strategien entwickelt werden, können anhand der Strategien die Suggestionen auf die Lieferanten dargelegt werden, welche mit und ohne Gegengeschäftsbeziehungen sind. Eine höhere Beteiligung von Gegengeschäftspartnern in der Lieferantenstrategie könnte dabei einen wesentlichen Indikator für eine Bevorzugung oder eine intensivere Zusammenarbeit darstellen. Anhand dieser Modellelemente können Folgerungen hinsichtlich der Quantifizierbarkeit und Vorteilhaftigkeit einer größeren Wiederholbarkeit von Entscheidungen von Gegengeschäftspartnern ermittelt werden. Auch der Entwicklungsprozess von Gegengeschäftspartnerschaften kann über die Vergabeentscheidungen erforscht werden; je schneller oder langsamer Lieferanten von ersten Angeboten zur Vergabe von Aufträgen gelangen, ist in einer differenzierten Zeitspanne zu sehen.

Durch die Untersuchung der Vergabeentscheidungen kann hierdurch die Wirksamkeit von Gegengeschäften aufgezeigt werden. Die Innovationsprozesse der partnerschaftlichen Gegengeschäfte sind in der wissenschaftlichen Untersuchung im Hinblick auf das Lieferantenauswahlverfahren von wesentlicher und zentraler Bedeutung und werden in dieser Forschungsarbeit sowohl durch eine quantitative als auch durch eine qualitative Analyse durchgeführt.

### **3.21. Investitionsgüter-Marketing**

#### Investitionsgütermarketing

„Homburg/Rudolph/Werner erkennen in den von ihnen als wichtig angeführten Besonderheiten des Investitionsgütermarketing drei Konsequenzen für die Messung der Kundenzufriedenheit. Zum ersten resultiert aus der Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen und der hohen Markttransparenz eine höhere Wichtigkeit der Messung, zum zweiten wirken sich alle weiteren Charakteristika auf die Komplexität der Messung von Kundenzufriedenheiten aus und zum dritten sind Konsequenzen in methodischer Hinsicht zu ziehen. So z. B. führt die Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen dazu, dass bei der Abfrage unterschiedliche Kontaktpunkterlebnisse als Beurteilungsmaßstab berücksichtigt werden können und es dadurch notwendig sein könnte, dass Störereignisse ausgefiltert werden, indem z. B. am Beginn der Befragung nach besonders unerfreulichen Ereignissen gefragt wird. Eine Verärgerung wird dadurch abgebaut und die folgenden Fragen werden unvoreingenom-

mener beantwortet Die Komplexität der Leistungen bringt die Notwendigkeit einer multiattributiven Messung mit sich, sodass für jeden Leistungsparameter geeignete Attribute zur Beurteilung vorliegen. Die Multipersonalität bringt mit sich, dass unter Umständen für unterschiedliche Rollen unterschiedliche Fragebogen oder auch unterschiedliche Befragungsmethoden zum Einsatz kommen müssen. Aus der Internationalität und der Kundenheterogenität folgt, dass Auswertungen nach Regionen und nach Kundengruppen getrennt vorgenommen werden müssen bzw. unterschiedliche Fragebogenvarianten zum Einsatz kommen müssen, wie dies z. B. bei der Befragung für den Investitionsgüterhersteller z. B. der Baustoffbranche der Fall war“ (Bidmon, 2004).

„Die Übertragung technischen Wissens im Kontext mit Investitionsgütermarketing verläuft letzten Endes zwischen den beteiligten Investitionsgüterproduzenten (Anbieter) und den beteiligten Nachfragern (Investitionsgüternachfragern). Sie ist aber nicht nur eine Output-Input-Beziehung zwischen solchen Unternehmen. Damit der Technologietransfer zwischen Unternehmen gelingt, müssen kompetente Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung (F&E), Fertigung, Vertrieb des Anbieters und zumindest aus Beschaffung und Fertigung des Nutzers („einkaufsentscheidende Fachleute“) an Informationsfluss in logischer Abfolge, zeitlich allerdings mit Schleifen, von der Forschung und Entwicklung des Herstellers über dessen Vertrieb zur Beschaffung, Fertigung, möglicherweise auch Forschung und Entwicklung des Nutzers, und dort bis hin zum Bedienungspersonal“ (Kliche et al., 1990).

„Die Marktdurchdringung erfolgt in der Regel unstetig und ist abhängig von dem Investitionsklima der Abnehmerbranche, der Höhe des zu erzielenden Return-on-Investment beim Abnehmer durch den Einsatz des Neuproduktes und der technischen Nutzensvorteile sowie der Verbreitungsgeschwindigkeit und Akzeptanzbreite des Lösungskonzeptes des neuen Produktes durch die Anwender. Eine Kommunikation zwischen den einzelnen Anwendern ist – im Gegensatz zu den Kunden von Konsumgüterprodukten – kaum oder gar nicht gegeben (Geheimhaltung; eigenen Vorteil bewahren). Referenzanwender sind deshalb enorm wichtig, um auf sie im Rahmen der Verkaufsgespräche bei anderen potentiellen Abnehmern zurückgreifen zu können“ (Kramer et al., 1997).

„Charakteristika von Investitionsgütermärkten. Ein zentrales Merkmal des Investitionsgütermarketing besteht darin, dass die Nachfrage nach Investitionsgütern keine originäre, sondern eine abgeleitete Nachfrage ist, die sich aus der Nachfrage nach Leistungen, die mit Hilfe der Investitionsgüter erstellt werden, ergibt. Kundenbedarfsanalysen sollten demnach unter Einbeziehung mehrerer Absatzstufen erfolgen“ (Meffert, 2000).

Ziel des Investitionsgüter-Marketing ist, einen größeren Marktanteil und neue Kunden zu gewinnen. Als Indikatoren und Messgrößen für ein erfolgreiches Investitionsgüter-Marketing können die Kosten und Aufwände sowie die Umsätze und die Anzahl neuer Kunden gesehen werden. In der wissenschaftlichen Arbeit werden Aufwand und Erfolg bei den Kunden und Lieferanten aus Unternehmensdaten abgefragt. Die Unternehmen haben teilweise Vertriebskosten und Marketingkosten vermischt. Ziel der Arbeit ist, bei der Datengenerierung auf eine strikte Trennung zwischen diesen Kostenblöcken in Vertrieb und Marketing zu achten, um fundierte Werte vergleichen zu können. Bei dem Investitionsgüter-

Marketing handelt es sich um B-2-B (Business to Business) Firmen, dabei werden Maschinen und Anlagen bis hin zu Gebäuden und Dienstleistungen betrachtet. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte ermöglichen hierbei große Möglichkeiten.

Ermittelt werden in der Arbeit die durchschnittlichen Marketing-Kosten in Bezug auf den Unternehmensumsatz sowie das durchschnittliche Marktwachstum; dabei wird unterteilt in die Regionen national / europäisch / international (BRIC-Staaten). Untersucht wird in 7 Firmen, inwieweit dort die Marketing-Kosten in Bezug zu Gegengeschäften stehen. Als Frage daraus resultiert, ob Unternehmen durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte im Bereich des Investitionsgüter-Marketing Vorteile oder auch Nachteile haben, und ob diese monetär bewertet werden können.

Die Forschungsmethodologie für den Unterbereich Investitionsgüter-Marketing wird bei den Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und der Fahrzeugindustrie durchgeführt, hierbei werden soweit möglich die Daten aus mehreren Geschäftsjahren konsolidiert, um Schwankungen aus dem Bereich Investitionsgüter-Marketing auszugleichen. Der Unternehmenserfolg wird meist durch zusätzliche Umsätze und Geschäftszuwächse generiert. Unternehmen können die Fixkosten, wie z. B. Entwicklungskosten, auf deutlich größere Mengen umlegen.

Wie Meffert (2000) beschreibt, werden Unternehmen durch internationalen Wettbewerb immer stärker gefordert. „Der internationale Wettbewerb schließlich wird häufig für die zunehmende Internationalisierung des Marketing verantwortlich gemacht. Unternehmen, die ihre Geschäftsaktivitäten auf länderübergreifender Ebene planen, nehmen vornehmlich eine Profilierung gegenüber anderen internationalen Wettbewerbern vor. Mitunter wird sogar von einem Zwang zur Bearbeitung der Heimatmärkte internationaler Wettbewerber ausgegangen („Global Chess“). Eine halbherzige Marktbearbeitung der Heimatmärkte starker internationaler Wettbewerber führt demgemäß dazu, daß diese aufgrund geringen Wettbewerbsdrucks und zunehmender Ertragskraft im Heimatmarkt früher oder später auch auf den internationalen Märkten unaufholbare Wettbewerbsvorteile besitzen (Hout et al., 1992)“ (Meffert, 2000).

Unternehmen sind deshalb besonders bestrebt, zusätzliche internationale Kunden und Märkte zu erschließen, jedoch müssen die Kosten in einem positiven Verhältnis zum langfristigen Gewinn stehen. Die Kunden der untersuchten Unternehmen sind nationale und internationale Firmen, teilweise bestehen auch internationale Vertriebsorganisationen. Die Produkte der Unternehmen sind weltweit gefragt und werden mit kleinen Modifikationen auch in Asien oder Amerika eingesetzt. Somit werden in der wissenschaftlichen Arbeit die Daten für relevante Märkte und Regionen generiert, wobei die bisherige Marktdurchdringung und die möglichen Marktpotenziale geringeren Einfluss haben. Die Rahmenbedingungen für die Auswahl an geeigneten Unternehmen sind in einem größtmöglichen Spektrum an Firmen zu sehen, welche sich in den Bereichen Investitionsgüter-Marketing sowie Maschinen und Anlagenbau befinden.

„Die Auswahl von geeigneten Kundenbindungsmodellen hängt im Wesentlichen von den vorhandenen und zukünftigen Kunden ab. Natürlich ist es schwierig und fast unmöglich neue Kunden im

Vorfeld festzulegen. Dabei behilft sich das Marketing von einer Festlegung einer Zielgruppe, die als Kunden gewonnen werden soll. In der Untersuchung von Günther et al. (2006) wurde auf den Zusammenhang von errechneten Kundenwerten und geeigneten Marketing-Mix-Instrumenten hingewiesen. Bei der Konzeptualisierung von Kundenbindungsmodellen wird zudem häufig vorausgesetzt, dass der Kundenwert von der Kundenlebenszeit, den Erlösströmen im Verlauf der gesamten Kundenbeziehung sowie den damit verbundenen Marketing-Kosten abhängt (Reinartz/Krafft 2001, S. 1264). Die errechneten Kundenwerte dienen häufig als Maßstab für Kunden-Selektionsentscheidungen. Theoretisch wäre es jedoch richtig, vor der Bestimmung von Kundenwerten spezifische Kundenwert-Relationsfunktionen mit den Marketing-Mix-Instrumenten als unabhängigen Variablen zu entwerfen, um die erzielbaren Kundenwerte für die einzelnen Kundensegmente überhaupt abschätzen zu können (Cornelsen 2000, S. 283). Streng genommen kann erst auf der Grundlage von Kundenwert-Reaktionsfunktionen der kundenwertmaximale Einsatz der Marketing-Mix-Instrumente bestimmt werden" (Günther et al, 2006).

### **3.22. Vertrieb**

#### Key Account Management

„Eine der wesentlichsten Veränderungen für die Umsetzung des Key Account Management ist die Bereitschaft aller Abteilungen eines Unternehmens, sich auf Bedarf und Bedürfnisse der Kunden nicht nur einzulassen, sondern gemeinsam an deren Befriedigung zu arbeiten. Die langfristige und institutionelle Bindung aneinander ist das, was sich lohnen wird“ (Seiler et al., 2011).

„In der 1. Phase wurde das Management von Kunden von den regionalen Verkaufsleitern wahrgenommen. Sie bedienten sich der traditionellen Vertriebs-Instrumente. In der 2. Phase installierte man neben der traditionellen Feldorganisation eine separate Key-Account-Management-Organisation mit regionalen und nationalen Key-Account-Managern. Sie arbeiteten verstärkt mit analytischen und strategischen Management-Tools. Die 3. Phase wird geprägt sein von einem neuen Typ von Key-Account-Managern. Er wird mehr und mehr zum Category-Manager eines Kunden und zum Koordinator eines multifunktionalen Teams. Es ist völlig klar, dass die Unternehmen diesen Key-Account-Managern entsprechende Instrumente und IT-Unterstützung geben müssen“ (Bickelmann, 2013).

“Account Management ist nun der Prozess, in dem Management-Funktionen und Theorie auf den Kunden angewendet und zur Grundlage betrieblicher Marketing-Aktivitäten, speziell zur Basis der Marketing-Organisation, gemacht werden: „Account management is the process of turning prospects into accounts and of servicing existing accounts in such a manner that they remain long-term, loyal accounts, continually buying more from the selling company.“ (Shapiro 1977, S.189). Hinter dem Begriff Key Account Management verbirgt sich die Idee, dass es unter den direkten Abnehmern Kunden gibt, die nicht zuletzt aufgrund ihres Auftragsvolumens für die Herstellerunternehmung wichtiger sind als andere. Ein institutionalisiertes KAM soll dafür Sorge tragen, dass diese Kunden gesondert behandelt und betreut werden. „Basically, it means that very large and/or important“ (Rau, 1994).

„Key Account Management beschränkt sich nicht auf die operative Zusammenarbeit mit den gewählten Großkunden. Es gilt, die Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen. So wird das Key Account Management in die Strategien des Unternehmens integriert. Key Account Management wird zweckmäßig in die Organisation des Unternehmens eingebunden. Im Vertrieb wird die Arbeitsteilung gegenüber weiterer Kundengruppen bestimmt. Kurz: Key Account Management wird integriert und braucht ein Fundament (Yip/Madensen 1996; Wilson 1999; Senn/Arnold 1999; Spencer 1999). Die dabei anfallenden Aufgaben ordnen wir dem Corporate Key Account Management zu“ (Belz et al., 2014).

#### Zusammenarbeit zwischen Flächenvertrieb und Key Account Management

„Das Aufgabenfeld des Kundenmanagements hat sich durch vermehrte Zentralentscheidungen zugunsten des Key Account Managements gewandelt. Hinzu kommt der Trend, alle standardisierten Beschaffungsprozesse durch die neuen Medien abzuwickeln (Procurement). Jeder Vertriebsbereich kann mehr als heute zum Vertriebsgesamtergebnis beitragen. Informationsaustausch, Aufbau einer gemeinsam genutzten Datenbank, Erfahrungsaustausch zwischen allen Vertriebsbeteiligten oder gegenseitige Unterstützung bei der Tagesarbeit sind nur einige Betätigungsfelder, die aus Effizienzgründen vernetzt gehören. Eine optimale Gesamtbearbeitung des Marktes kann nur durch Zusammenarbeit von Kundenmanagement und Key Account Management erzielt werden“ (Biesel, 2013).

„So spiegelt Key-Account-Management in der Praxis letztlich immer die sehr individuelle Beziehung zwischen einem Unternehmen, seiner Firmenphilosophie, seiner Unternehmenskonzeption, seinem Marketing und seiner Art des Verkaufens mit allen Eigenarten, Stärken und Schwächen zu seinen Kunden wider. Dabei wird versucht, zwischen diesen oftmals sehr eigenständigen - auch historisch gewachsenen - Formen, ein Geschäft mehr oder weniger erfolgreich zu betreiben, und den unterschiedlichen Strategien, Anforderungskriterien, Kulturen, Arbeitsweisen und auch Umgangsformen der verschiedenen Kunden und Branchen eine für beide Teile sinnvolle Wertschöpfungsbrücke herzustellen. Damit ist die Summe aller Maßnahmen von Anbieter und Abnehmer gemeint, Wertschöpfungspotenziale für beide Beteiligte zu erkennen, zu erschließen, zu vergrößern und „gerecht“ oder – viel strapaziert! – „partnerschaftlich“, meist jedoch unter Einsatz der jeweiligen Übermacht, zu teilen“ (Sidow, 2007).

„Das Key Account Management (KAM) befasst sich mit dem kundenorientierten Aufbau des Vertriebs und zeigt entsprechende Maßnahmen für die Unternehmen und die Mitarbeiter auf. KAM umfasst die Betreuung von Großkunden, sogenannten Key Accounts, durch spezielle Key Account Manager und Teams. Merkmale dieser Betreuung sind eine kundenorientierte Einstellung, differenzierte Bearbeitungsformen, spezielle Organisationsformen und Arbeitsmethoden und Techniken. Key Account Management lässt sich aus strategischer, funktionaler und organisatorischer Sicht begreifen. Das KAM ist eine Vertriebsstrategie mit wachsender Bedeutung, da es eine unmittelbare Beziehung zwischen Produzenten und Kunden herstellt und Anforderungen des Anwenders direkt in die Entwicklung einfließen. Die Implementierung von Key Account Management ist dann sinn-

voll, wenn intensiver Wettbewerb herrscht. Eine hohe Koordination und Integration der Kunden in die eigenen Entwicklungsprozesse und eine komplexe Kundenstruktur (z. B. bei hochtechnologischen, beratungsintensiven Produkten) fördern ebenfalls den sinnvollen Einsatz von KAM. In der Praxis ist das KAM oft global organisiert (globales Key Account Management). Die wesentlichen Funktionsbereiche des KAM sind die Kommunikation von Informationen, die Planung, Koordination und die Kontrolle der Zusammenarbeit mit den Kunden“ (Hundertmark, 2013).

„Vielmehr hat sich der Key Account Manager über das Tagesgeschäft hinaus mit den Möglichkeiten des strategischen Key Account Managements (SKAM) zu befassen. Dieses betrifft Geschäfte und Geschäftsbereiche, die es bisher mit dem konkreten Key Account noch nicht gibt. Dabei geht es darum, auszuloten, ob Möglichkeiten sich beim einzelnen Kunden ergeben, ob sie entwickelt werden können und wie man an diese eventuellen Potenziale herangehen kann. Es geht um die Beantwortung der Frage: Verkaufen Sie nur oder entwickeln Sie die Geschäfte mit Ihren Key Accounts über (gemeinsame) Programme zur Geschäftsentwicklung (Umsatz und Ertrag)? Wirkliche Key Account Manager müssen in der Lage sein, Geschäfte mit den wichtigsten Kunden des Unternehmens strategisch weiterzuentwickeln. Strategisch bedeutet hier: mit den geeigneten Kunden die gemeinsamen Geschäfte zum gemeinsamen Nutzen weiterzuentwickeln“ (Sidow, 2014).

### **3.23. Compliance**

„Primäre Funktion von Compliance ist diesem Begriffsverständnis entsprechend die Prävention von Verstößen gegen Gesetze, sonstige externe Regeln sowie interne Verhaltensvorgaben und damit reflexartig der Schutz vor den mit Zuwiderhandlungen einhergehenden Konsequenzen. Denn bei der Verletzung der Rechtsordnung drohen Unternehmen regelmäßig Bußgelder, Schadenersatzklagen, Imageschäden etc. Neben dem Unternehmen selbst drohen aber auch den Angestellten persönliche Konsequenzen, z. B. strafrechtliche Sanktionen, Schadenersatzpflichten und ggf. arbeitsrechtliche Konsequenzen. Organmitglieder und leitende Angestellte können zudem wegen der Verletzung von Aussichtspflichten belangt werden. Die Funktion von Compliance ist es daher nicht nur, zur Abwendung materieller Einbußen und Imageschäden eines Unternehmens sicherzustellen, dass das Unternehmenshandeln selbst äußeren Anforderungen entspricht“ (Fuchs et al., 2010).

Das bedeutet für Unternehmen im Bereich B-2-B, dass in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten entsprechende vertragliche Regelungen unterzeichnet werden. Gerade im Umgang mit Compliance sollten entsprechende Maßnahmen im Unternehmen zur Vermeidung von Verstößen durch geeignete Arbeitsabläufe sichergestellt werden. Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen sind regelmäßig über den Verhaltenskodex, Compliance-Regelungen und gesetzliche Vorgaben zu schulen.

„Wie Fuchs et al., (2010) hervorheben muss effektive Compliance - auch zum Schutze der Mitarbeiter - insgesamt gewährleisten, dass das Verhalten auf allen Unternehmensebenen bzw. aller Organmitglieder, Mitarbeiter etc. internen und externen Anforderungen entspricht und somit auch Pflichtverletzungen Einzelner vorgebeugt wird. Denn nur wenn Compliance ordnungsgemäßes Verhalten auf allen Ebenen eines Unternehmens sicherstellt, ist das Risiko ggf. auch das Unter-

nehmen schädigender Rechtsübertretungen minimiert, nur dann sind die Möglichkeiten effektiver Compliance tatsächlich ausgeschöpft und die Rechtmäßigkeit des Handelns der gesamten Organisation gewährleistet“ (Fuchs et al., 2010).

Nach Wecker et al. (2013) geht das Compliance von der Unternehmensleitung aus. „Compliance versteht sich als aktive Risikovorbeugung im Unternehmen. Neben vielen einzelnen organisatorischen Maßnahmen, die ein effizientes Compliance-Management voraussetzt, verlangt sie eine Compliance-Kultur, die im Unternehmen breit verankert ist und sowohl von der Geschäftsleitung als auch der Belegschaft tatsächlich gelebt wird. Für die Einrichtung einer Compliance-Organisation bedarf es bestimmter organisatorischer Maßnahmen im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise, die sich in fünf Schritten wie folgt gliedern lässt: Risikoanalyse, Commitment, Kommunikation, Organisation und Dokumentation“ (Wecker et al., 2013).

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind freie Geschäfte, welche auf freiwilliger Basis mit Kunden und Lieferanten durchgeführt werden. Einflussnahmen auf Geschäftspartner durch den Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben oder durch Regeln des Compliance sind nicht zulässig. Unternehmensführungen müssen dabei die Vorgaben für die Mitarbeiter festlegen und überwachen, um eine Einhaltung der Vorschriften nachhaltig zu gewährleisten. Selbstverständlich sind freiwillige partnerschaftliche Gegengeschäfte gesetzlich zulässig und über das Compliance regelkonform. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte entsprechen nationalen und internationalen Vorgaben.

### **3.24. Gesetzliche Vorgaben**

#### **3.24.1. Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG)**

„In Deutschland gibt es ein systematisch geordnetes Recht gegen den unlauteren Wettbewerb, das größtenteils in einem einheitlichen Gesetz geregelt ist. Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) fasst die wesentlichen Regelungen über unlauteres Verhalten im Wettbewerb zusammen und kann aus diesem Grund zu Recht als „Grundpfeiler“ des deutschen Rechts zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs bezeichnet werden. Es dient dem Schutz der Mitbewerber, der Verbraucher und der sonstigen Marktteilnehmer vor unlauteren geschäftlichen Handlungen und soll zugleich das Interesse der Allgemeinheit an einem unverfälschten Wettbewerb schützen, siehe § 1 UWG. In engem Zusammenhang mit dem UWG stehen verschiedene Nebengesetze, insbesondere die Preisabgabenverordnung und das Heilmittelgesetz. Schließlich enthält das Markengesetz Bereiche, die traditionell als zum Lauterkeitsrecht gehörend angesehen werden“ (Haesen, 2014).

Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) lautet wie folgt:

§ 1 Zweck des Gesetzes. „Dieses Gesetz dient dem Schutz der Mitbewerber, der Verbraucherinnen und Verbraucher sowie der sonstigen Marktteilnehmer vor unlauteren geschäftlichen Handlungen. Es schützt zugleich das Interesse der Allgemeinheit an einem unverfälschten Wettbewerb“ (Büchner, 2012).

§ 4 Beispiele unlauterer geschäftlicher Handlungen. „Unlauter handelt insbesondere, wer 1. geschäftliche Handlungen vornimmt, die geeignet sind, die Entscheidungsfreiheit der Verbraucher oder sonstiger Marktteilnehmer durch Ausübung von Druck, in menschenverachtender Weise oder durch sonstigen unangemessenen unsachlichen Einfluss zu beeinträchtigen“ (Büchner, 2012).

Partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehungen sind in ihrer Art freiwillig, kein Geschäftspartner wird zu einer Handlung gezwungen oder unter Druck gesetzt. Die Gegengeschäfte stehen auch in keiner Abhängigkeit zu einem zuvor getätigten Rechtsgeschäft. Partnerschaftliche Gegengeschäfte resultieren aus einem Bedarf an Produkten des Geschäftspartners. Dabei werden weder Vorgaben noch ein Kaufzwang für ein Gegengeschäft festgelegt, das partnerschaftliche Gegengeschäft erfolgt völlig zwanglos und berührt in keinster Weise die gesetzlichen Vorgaben.

### **3.24.2. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB)**

„Das GWB richtet sich gegen Wettbewerbsbeschränkungen durch private wirtschaftliche Macht-ausübung, die sich auf eine strukturell begründete Marktmacht stützt. Das GWB verbietet wettbewerbsbeschränkendes Verhalten als Rechtsgut. Drittschützend ist es allerdings grundsätzlich nur insoweit, als Wettbewerber durch objektiv wettbewerbsbeschränkendes Verhalten anderer Marktteilnehmer benachteiligt werden, also dann, wenn eine individuelle Benachteiligung dadurch verursacht wird, dass bestimmte Marktteilnehmer ihre Marktmacht missbrauchen. Die Aufsicht über die Wettbewerbsbeschränkungen obliegt den nationalen Kartellämtern und der Europäischen Kommission, §§ 48 ff GWB, Art 105 AEUV (ex-Art 85 EG). Die Kartellbehörden sind Teil der Staatsverwaltung und damit Organe der staatlichen Wirtschaftsaufsicht“ (Bultmann, 2008).

### **3.24.3. Internationale Kartellgesetze**

„Die Anwendung nationaler Kartellgesetze über das eigene Territorium hinaus auch auf Zusammenschlüsse, die auf fremdem Staatsgebiet vollzogen werden, führt zu Konflikten. Es treffen möglicherweise widersprüchliche Wettbewerbsregeln aufeinander, die aber gleichermaßen Geltung beanspruchen. Diese Situation führt zu Rechtsunsicherheit, höheren Transaktionskosten für die beteiligten Unternehmen, u. U. sogar zu politischen Spannungen zwischen den betroffenen Staaten. Weder die nationalen Rechtsordnungen noch das Völkerrecht bieten Regelungen, die diese Konflikte lösen könnten. Deshalb stellen multi- oder bilaterale Abkommen ein geeignetes Mittel zur Problemlösung dar. Vor diesem Hintergrund hat die EU mit einzelnen Staaten Abkommen über eine Kooperation in wettbewerbsrechtlichen Fragen geschlossen. Das gilt vor allem für die USA, Kanada und Japan. Mit dem wichtigen Handelspartner USA, auf dessen Territorium zahlreiche wettbewerbsrelevante Fusionen von Großunternehmen abgewickelt werden, hat die EU zwei wettbewerbsrechtliche Abkommen geschlossen“ (Frenz, 2006).

Der Wissenschaftler Pindyck et al. (2006) beschreiben die unterschiedlichen Kartellgesetze in Europa und in den Vereinigten Staaten. In den Vereinigten Staaten sind Preisabsprachen und der Missbrauch von Marktmacht, wie in Europa, untersagt.

„Auf den ersten Blick ähneln die Kartellgesetze der Europäischen Union sehr den US-amerikanischen Gesetzen. Artikel 81 des Vertrags der Europäischen Gemeinschaft bezieht sich ebenso wie Abschnitt 1 des Sherman-Gesetzes auf Handelsbeschränkungen. Artikel 82, der sich hauptsächlich mit dem Missbrauch von Marktmacht durch dominante Unternehmen befasst, ähnelt in vielerlei Hinsicht Abschnitt 2 des Sherman-Gesetzes. Schließlich entspricht auch die europäische Fusionskontrollverordnung in weiten Teilen Abschnitt 7 des Clayton-Gesetzes. Dennoch bleiben, was Vorgehensweise und Inhalt betrifft, eine ganze Reihe grundlegender Unterschiede zwischen den Kartellgesetzen Europas und der USA. Meist geht die Beurteilung von Fusionen in Europa schneller vonstatten, und in der Praxis lässt sich die Marktmacht eines dominanten Unternehmens in Europa auch leichter nachweisen als in den USA. In beiden Regionen gibt es zudem längst Gesetze gegen Preisabsprachen, doch in Europa kann eine Übertretung dieser Gesetze ausschließlich mit Zivilstrafen geahndet werden, während US-amerikanische Gerichte auch Gefängnisstrafen oder Bußgelder verhängen können“ (Pindyck et al., 2006).

„Marktmacht kommt auf dem Heimatmarkt annahmegemäß dadurch zustande, daß die Exportunternehmen gegen Markteintritte geschützt sind. Dies kann durch Zölle erreicht werden „sowie (durch) eine Vielzahl sonstiger Maßnahmen, die den Marktzugang ausländischer Konkurrenten behindern, wie komplizierte Zollverfahren, diskriminierende Patentregelungen, keine starken oder verzerrte Kartellgesetze, ausschließliche Importrechte, geschlossene Ausschreibungen usw. Marktmacht und Marktsegmentierung setzen somit Protektion voraus. Internationale Preisdiskriminierung impliziert damit Verstöße gegen die Grundsätze einer liberalen Handelsordnung. Daher wird Dumping auch per se als unfaire Handelspraxis gewertet. Antidumping-Maßnahmen werden nicht nur gegen Unternehmen verhängt, die internationale Preisdiskriminierung betreiben. Auch gegen Unternehmen, die zu Preisen exportieren, die unter den Durchschnittskosten liegen, können Antidumping-Maßnahmen ergriffen werden. Dabei sind die Motivation, Ziele und Anlässe einer solchen Preisstrategie nicht Gegenstand der Antidumping-Untersuchung“ (Frenkel et al., 1996).

#### **3.24.4. Legitimität**

Unternehmen können durch ihre Größe in marktbeherrschende Stellungen geraten. Wirtschaftsgesetze im In- und Ausland beschreiben die Zulässigkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit in Kartellgesetzen. Unternehmen dürfen keine marktbeherrschenden Stellungen ausnutzen oder missbrauchen und keine unzulässigen Preisabstimmungen sowie Marktaufteilungen vornehmen. Gegengeschäfte sind zulässig, wenn dabei die geltenden nationalen und internationalen Wirtschaftsgesetze eingehalten werden.

#### **3.25. Schriftliche Absichtserklärungen**

„Die Funktion des letter of intent besteht darin, bei komplexen Verhandlungen im Vorfeld von Großprojekten oder Unternehmensübernahmen die andere Seite über bereits geklärte und noch offene Punkte zu informieren und die Bereitschaft zu signalisieren, trotz bestehender Schwierigkeiten oder Unstimmigkeiten zu einem Vertragsschluß zu gelangen. Die Unverbindlichkeit der Absichtserklärung folgt aus der Formulierung und Intention des Briefes und wird in aller Regel durch sog. no

binding clause zum Ausdruck gebracht. Der letter of intent enthält also noch kein Angebot zu dem in Aussicht genommenen Vertrag. Oft beinhaltet der letter of intent aber schon Willenserklärungen, die auf die verbindliche Regelung von Verhandlungskosten, Informations- oder Geheimhaltungskosten, Exklusivverpflichtungen oder andere Vereinbarungen im Vorfeld des eigentlichen Vertragschlusses gerichtet sind. Sie werden als Vorfeldvereinbarungen wirksam, wenn die andere Seite den letter gegenzeichnet“ (Casper, 2005).

Brück et al. (2010) weisen in ihrer wissenschaftlichen Arbeit auf die rechtlichen Rahmenbedingungen durch einen Letter of Intent hin. Bei einer Unterzeichnung eines Letter of Intent tritt das BGB in Kraft mit den sich daraus ergebenden Schadensersatzansprüchen durch „Rechtsgeschäftliche und rechtsgeschäftsähnliche Schuldverhältnisse“.

„Für die schriftliche fixierte Absichtserklärung hat sich auch im deutschen Sprachgebrauch der aus dem Englischen stammende Begriff des „Letter of Intent“ durchgesetzt. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um eine Absichtserklärung, in der die Parteien schriftlich ihr Interesse an der Durchführung der Unternehmenstransaktion darlegen. Eine rechtliche Bindung entsteht hierdurch zunächst einmal nicht, worauf im Letter of Intent in der Regel auch nochmals ausdrücklich hingewiesen wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Unterzeichnung eines Letter of Intent keinerlei rechtliche Konsequenzen haben kann. Ein Letter of Intent kann grundsätzlich einen Schadensersatzanspruch nach §311 Abs. 2 BGB auslösen, sollte eine der Parteien beispielsweise von vornherein keinen Vertragsabschluss wollen oder aber gegen Aufklärungspflichten verstoßen“ (Brück et al., 2010).

Büter (2010) sieht Absprachen auch mit Vorsicht. Gerade durch Wettbewerbsbeschränkungen (Anti-trustgesetze) sind wettbewerbsverzerrende Kooperationen verboten. Dabei sind sowohl die nationalen als auch die internationalen Gesetze zu beachten.

„Es gibt zahlreiche weitere Formen vertragsfreier Kooperationen, welche allgemein auch unter dem Begriff „gentlemen’s agreement“ diskutiert werden. Derartige Kooperationen werden in der Regel formlos abgesprochen. Sofern sie zu Wettbewerbsverzerrungen führen, sind sie verboten. Sie unterliegen den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen gegen Wettbewerbsbeschränkungen (anti-trust legislation) der betroffenen Länder. Vertragsfreie Kooperationen können, sofern sie erforderlich sind, eine Grundlage für weitere Formen der vertraglichen Zusammenarbeit bieten“ (Büter, 2010).

Depprich (2008) sieht bei „mündlichen“ Abmachungen keinerlei rechtsverbindliche Zusagen. Für Schadensersatzansprüche muss zudem das Vertrauen des Vertragspartners ausgenutzt haben. Dies begründet sich im allgemeinen Geschäftsgebaren und dem darin enthaltenen Risiko eines Geschäftes, bzw. beim Nichtzustandekommen eines Geschäftes.

„Grundsätzlich gilt, dass Vertragsverhandlungen jederzeit abgebrochen werden können, ohne dass es eines besonderen Grundes bedarf. Im Rahmen der Vertragsverhandlungen erfolgen in der Re-

gel noch keine rechtsverbindlichen Zusagen (§154 Abs. 1 BGB). Tätigt eine Partei bereits in Erwartung des Vertragsabschlusses und im Vertrauen auf den Vertragsabschluss (insbesondere ohne Kenntnis der anderen Partei oder gar gegen deren Rat oder Wunsch) Aufwendungen, so liegt dies in der Regel in ihrem Risikobereich. Ein Anspruch auf Schadensersatz kann nur unter der Voraussetzung entstehen, dass die andere Partei in zurechenbarer Weise das Vertrauen auf den Geschäftsabschluss geweckt und die Vertragsverhandlungen dann ohne einen triftigen Grund abgebrochen hat. Umstritten ist, ob der Abbruch der Verhandlungen schuldhaft erfolgt sein muss. Für einen triftigen Grund bedarf es keiner besonders hohen Anforderung“ (Depprich, 2008).

Schmitt und Ulmer (2010) sehen bei Verträgen aus der Sicht als Rechtsanwalt immer eine Rechtsverbindlichkeit. Explizit weisen sie auf die Inhalte des Vertrages hin, unabhängig wie der Vertrag bezeichnet wird, ob Letter of Intent oder Memorandum of Understanding. Im Hinblick auf die Rechtssicherheit müssen die Verträge inhaltlich nach den Anforderungen gestaltet werden.

„Danach ist von einer Rechtsverbindlichkeit der Willenserklärung auszugehen, wenn aus Sicht des Empfängers eine Bindungswirkung gewollt war. Das gilt natürlich unabhängig davon, wie diese Erklärung bezeichnet ist und wie die Beteiligten den Inhalt der Bezeichnung verstehen. Ob die Überschrift über der Erklärung Letter of Intent, Memorandum of Understanding oder Vorvertrag lautet, ist eben ohne Bedeutung. Es kommt auf das Ergebnis der Auslegung der in der Erklärung niedergelegten Willenserklärung an. Ergibt sich so die Rechtsverbindlichkeit einer vorvertraglichen Vereinbarung, setzen sich die Parteien der Gefahr von Ansprüchen aus. Dies können entweder Ansprüche auf Erfüllung der vorvertraglichen Vereinbarung – z. B. Ersatz von Aufwendungen – sein, aber auch Schadensersatzansprüche auf Ersatz des Vertrauensschadens dem Gesichtspunkt des Verschuldens bei Vertragsverhandlungen entsprechend“ (Schmitt et al., 2010).

Für mündliche Absichtserklärungen bedarf es in Geschäftsbeziehungen nach wie vor Vertrauen. In langjährigen Geschäftsbeziehungen kann Vertrauen in Geschäftspartner entstehen. Gerade bei neuen Geschäftspartnern ist noch geringes Vertrauen vorhanden (kaufmännisches Vorsichtsprinzip). Wie kann nachhaltiges Vertrauen mit Geschäftspartnern aufgebaut werden? Gerade in internationalen Geschäftsbeziehungen sind die kulturellen Unterschiede erheblich. In Asien werden Geschäfte per Handschlag bestätigt, während in Europa die Geschäfte mit Verträgen abgesichert werden. Für Handschlag wie Vertrag gilt, dass Vertrauen die Basis jeden Geschäftes ist.

„Ein typisches Merkmal von Vertrauen ist, dass wir es häufig dann besonders brauchen, wenn es schwer zu erlangen ist. Internationale Geschäftsbeziehungen stellen geradezu den klassischen Fall dar, in dem dieses „Vertrauensdilemma“ (Kühlmann 2004: 69) auftritt (vgl. auch Child 1998; Zaheer/ Zaheer 2006). In einem kulturell und institutionell unvertrauten Kontext wäre es besonders wichtig, Verwundbarkeit und Ungewissheit durch Vertrauen aufzuheben, doch gerade dort fällt das nicht leicht. Nach Niklas Luhmann (1989: 20) „ist Vertrauen nur in einer vertrauten Welt möglich“ und braucht Anhaltspunkte für die eigentliche Vertrauensleistung: die überzogene Erwartung einer positiven Zukunft. Diese Anhaltspunkte sind in der Fremde und in Fremden schwer zu erkennen“ (Jammal, 2008).

### 3.26. Missionen / Visionen und Partnerschaft

Die Missionen / Visionen in vielen Firmen enthalten den Wunsch nach „partnerschaftlicher“ Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Strategisch wollen viele Unternehmen eine enge Bindung zu den Geschäftspartnern aufbauen oder beibehalten, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Darüber hinaus werden bei kleinen Unternehmen eher selten strategische Ziele schriftlich formuliert und festgehalten, jedoch spielen auch in kleinen Familienunternehmen partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten eine explizite Rolle. Unternehmen zeigen den Wunsch nach Partnerschaften deutlich im Außenbild, die Unternehmensvisionen und -missionen enthalten oft sehr genau dieses Ziel einer engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit sowohl mit Lieferanten als auch mit Kunden.

Karl Schirnhofer (österreichischer Unternehmer) beschreibt in seiner Vision und Mission: „Extern sind wir auf engagierte Partner in der Produktion und für den Vertrieb angewiesen. Ohne Kooperation und gleichberechtigte Partnerschaften wären Entwicklungen im großen Stil nicht möglich. Für mich zählen in guter alter steirischer Tradition immer noch das gegebene Wort und der Handschlag. Verlässlichkeit, Offenheit und Ehrlichkeit erwarte ich deshalb auch von allen, die mit mir zusammenarbeiten wollen. Unsere Kooperationen waren bisher zum größten Teil sehr erfolgreich und zeigen beispielhaft, wie sich gute Ideen ausbreiten und schließlich nicht nur zu wirtschaftlichem Erfolg für die Beteiligten führen, sondern darüber hinaus auch wichtige Veränderungen in der Gesellschaft fördern“ (Sedmaier, 2010).

Bei den Partnerschaften lassen sich zwei Extreme feststellen: Entweder ein Unternehmen hat bzw. möchte möglichst keine Partnerschaften, oder das Unternehmen hat einen besonders starken Wunsch nach Partnerschaften und hält bereits Partnerschaftsverhältnisse.

„Bezüglich einer angestrebten Symmetrie der Partnerschaft ergeben sich dabei zwei Extreme: Ein geringes Interesse an Kooperationsverhältnissen führt selten zum Eingehen von Partnerschaften, da diese immer eine Einschränkung der eigenen Handlungsautonomie darstellen. In den bestehenden Partnerschaften wird das Direktionsrecht angestrebt, so dass aufbauend auf dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten eine entsprechend enge Kontrolle gesichert wird. Es wird vom gelegentlich praktizierten Typ beherrschter Ventures ausgegangen. Besteht hingegen ein grundsätzlich starkes Interesse an Partnerschaftsverhältnissen, so kann dies zu einer stark vernetzten Organisationsstruktur führen, in deren Rahmen unterschiedlich ausgestaltete Partnerschaften Platz finden. So gestaltet sich die Einflussstruktur flexibel und individuell, was häufig in paritätische Strukturen mündet. Es besteht eine Neigung zu teilautonomen „virtuellen“ Netzwerkverbindungen“ (Bleicher, 2011).

Es ist eine enge Verbindung in der Literatur zwischen Missionen, Visionen und Partnerschaften erkennbar. Offenbar führen die partnerschaftlichen Verbindungen zu einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden sowie zu den bestehenden Lieferanten. Die Unternehmensstrategien sind daher auf Langfristigkeit ausgelegt und können selten in kurzer Zeit verändert werden. Die

Zusammenarbeit kann sicherlich durch geeignete Maßnahmen wie offene Partnerschaftserklärungen und gegebene Versprechen intensiviert und deutlich beschleunigt werden.

## 4. Forschungsmethodologie und Forschungskonzept

### 4.1. Forschungsmethodologie

Die Forschungsarbeit gliedert sich in zwei Hauptgruppen, in eine qualitative Untersuchung mit teilstrukturierten Interviews und in eine quantitative Datenanalyse. Grundlage dieser Forschungsarbeit sind die Auswahl geeigneter Interviewpartner und die Generierung von wissenschaftlich zuverlässigen Daten.

Ziel der Arbeit ist eine detaillierte und genaue Untersuchung durchzuführen, um die bisherigen Fakten und Informationen von Einkäufern und Vertriebsmitarbeitern zum Thema „Partnerschaftliche Gegengeschäfte“ einzuholen und daraus geeignete erfolgreiche Unternehmensstrategien abzuleiten.

Durch die Verwendung von zwei unterschiedlichen Forschungsmethoden [**qualitative und quantitative Forschung**] kann das Thema deutlich intensiver und fundierter untersucht werden, dabei handelt es sich um eine sogenannte „Mixed Method Research“. Durch die qualitative und quantitative Untersuchung können die gewonnenen Informationen und Kennzahlen auf Redundanzen überprüft werden.

Bei der **qualitativen** Untersuchung der Forschungsarbeit wird mit einem Interview gearbeitet. Bei der Erstellung des Fragenkataloges wurden erste Erkenntnisse zwischen dem Thema „Partnerschaftliche Gegengeschäfte“ und der „Literaturrecherche“ eingearbeitet, um festzustellen, inwieweit sich Parallelen zu Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures abzeichnen.

Für den **quantitativen** Forschungsteil werden Unternehmenskennzahlen analysiert. Dabei handelt es sich um Zahlen und Daten aus den Bereichen Einkauf, Vertrieb, Marketing, Logistik und Qualitätssicherung.

Die Auswahl und Arbeitsweise erfolgte nach akademischer Arbeitsweise unter Berücksichtigung von Reliabilität, Validität und Objektivität.

#### 4.1.1. Qualitative und quantitative Forschung

„Während quantitative Forschung in der Regel quantitative Daten (Zahlen, Statistiken) unter Verwendung standardisierter Erhebungsinstrumente – zumeist Fragebogen und standardisierte Interviews – sammelt und mittels statistischer Verfahren auswertet, erfasst die qualitative Forschung qualitative Daten (verbale Aussagen, Qualifikationen) unter Verwendung offener Ergebnisinstrumente – zumeist Textanalysen oder offene Interviews – und verarbeitet diese mittels interpretativer Verfahren. Weil die Verwendung qualitativer Daten und statistischer Verfahren zahlenmäßig zu „härteren“ Ergebnissen im Vergleich zur Verwendung qualitativer Daten und interpretativer Verfahren führt, spricht man auch von „harten“ im Gegensatz zu „weichen“ Methoden, ohne dass damit auch gesagt wäre, dass die Ergebnisse auch eine höhere Gültigkeit beanspruchen können“ (Buber et al., 2009).

#### 4.1.2. Mixed Method Research

„In den letzten Jahren hat sich zunehmend eine Perspektive durchgesetzt, in der quantitative und qualitative Methoden der Untersuchungsplanung, Datenerhebung und Analyse in ein und derselben Studie oder in aufeinander aufbauenden Studien integriert werden (z. B. Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007). Diese Perspektive wird als *Mixed Method Research* bezeichnet (Renner, Heydasch, Stöhlein, 2012). Wie Cresswell und Clark (2011) beschreiben, könnten Daten bei einer Forschungsarbeit einseitige Ergebnisse hervorbringen. Bei der Anwendung der qualitativen und quantitativen Forschungsmethode in einer wissenschaftlichen Arbeit werden Fehlinterpretationen vermieden und die Kombination beider Untersuchungsmethoden kann ein deutlich höheres Verständnis für das Untersuchungsproblem herbeiführen, als jedes einzelne Verfahren für sich selbst alleine darstellt. Auch die Wissenschaftler Ahlert et al. (2009) beschreiben die Vorteile der Mixed-Studies und deren zunehmende Bedeutung für die Sozialforschung und den Wirtschaftswissenschaften wie folgt: Während im Rahmen der qualitativen Forschung der individuelle Einfluss des Forschers durch die Anwendung vollkommen standardisierter Methoden minimiert werden kann, liefert die qualitative Forschung detaillierte Erkenntnisse und somit ein besseres Verständnis hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes. Zudem können durch die Ergebnisse der qualitativen Forschung neue Ideen generiert und in den weiteren Forschungsprozess mit einbezogen werden, die bei einer reinen quantitativen Studie nicht beachtet worden wären. Des Weiteren erfolgt vor dem Hintergrund der Triangulation eine gegenseitige Bestätigung und Untermauerung der Ergebnisse. Insgesamt kann festgehalten werden, dass durch die Kombination der Stärken beider Methoden ein Ergebnis erzielt werden kann, welches mit jeweils nur einer Methode nicht möglich gewesen wäre. Nach dem Anteil der qualitativen und quantitativen Methoden in einem Projekt lassen sich drei Typen von Mixed Methods-Ansätzen unterscheiden (Johnson et al., 2007): (1) Forschungsprojekte, in denen qualitativen und quantitativen Methoden derselbe Status bzw. Anteil zukommt, (2) Projekte, in denen qualitative Methoden dominieren (sogenannte QUAL+quan research, Johnson et al., 2007, S. 124) und (3) Forschungen, in denen quantitative Methoden dominieren (sogenannte QUANT+qual research, Johnson et al., 2007, S. 124) (Renner, Heydasch, Stöhlein, 2012). Die Forschungsfragen, die Methoden und Datenanalyse und Interpretation sind nach Auffassung von Hesse-Biber (2010) gleichwohl in einem fortlaufenden Prozess, wobei auch die Methoden von quantitativer und qualitativer Untersuchung wechseln können und nicht einem statischen Prozess unterliegen“ (Renner et al., 2012).

#### 4.1.3. Forschungsmethode Triangulationsprinzip

Definition der Triangulation:

„Triangulation beinhaltet die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei einer Beobachtung von Forschungsfragen. Diese Perspektiven können sich in unterschiedlichen Methoden, die angewendet werden, und/oder unterschiedlichen gewählten theoretischen Zugängen konkretisieren, wobei beides wiederum mit einander in Zusammenhang steht bzw. verknüpft werden sollte. Weiterhin bezieht sie sich auf die Kombination unterschiedlicher Datensorten jeweils vor dem Hintergrund der auf die Daten jeweils eingenommenen theoretischen Perspektiven. Diese Perspektiven sollten so weit als möglich gleichberechtigt und gleichermaßen konsequent behandelt und umgesetzt werden. Durch Triangulation (etwa ver-

schiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre“ (Flick, 2011).

„In einem klassischen Artikel von Campbell und Fiske (1959) zur Multitrait-Multimethod-Matrix wurde das Prinzip der Triangulation vorgeschlagen, das in der Folge im qualitativen Paradigma besonderer Aufmerksamkeit und Bedeutung erlangte. Dem Prinzip der Triangulation liegt die Überlegung zugrunde, dass ein hypothetisches Konstrukt, z. B. ein Persönlichkeitsmerkmal, valider mit zwei oder mehreren Datenerhebungsmethoden erfasst werden kann, als mit einer, wenn die Ergebnisse aus verschiedenen Datenquellen konvergieren (korrelieren). Denzin (1970) hat das Triangulationsprinzip erweitert, u. a. auf die Untersuchung eines Phänomens durch mehrere Forscher (Investigatortriangulation), und die Berücksichtigung mehrerer Theorien (Theorientriangulation). Zudem hat Denzin (1970) darauf aufmerksam gemacht, dass Triangulation innerhalb des qualitativen oder quantitativen Paradigmas vollzogen werden (within method triangulation) oder aber Methoden aus beiden Paradigmen kombinieren kann (between- oder across-method triangulation). Mixed Methods-Ansätze betreffen eindeutig den zweiten Triangulationstypus“ (Renner et al., 2012).

#### 4.1.4. Reliabilität

„Reliabilität“ wird in der klassischen Testtheorie als der Quotient der Varianz der wahren Werte und der Varianz der beobachteten Werte definiert. Das heißt: Die Reliabilität eines Messinstrumentes ist das Quadrat der Korrelation zwischen den beobachteten Werten und den wahren Werten. Je höher der Zusammenhang zwischen den gemessenen Werten und den tatsächlichen Werten ist, umso höher ist die Reliabilität. Die Reliabilität kann mit verschiedenen Methoden geschätzt werden. Man kann bei diesen Methoden zwischen Messungen der zeitlichen Stabilität von Messergebnissen und äquivalenten Messungen unterscheiden (Schnell et al., 2008). Möring und Schulz (2010) beschreiben die Reliabilität wie folgt: Reliabilität ist das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen eines Sachverhaltes mit dem gleichen Messinstrument die gleichen Werte liefern. Reliabilität gibt auch an, mit welcher Genauigkeit das Merkmal erhoben wird. Reliabilität kann man berechnen und mittels eines Koeffizienten quantifizieren. Je näher dieser an 1 liegt, desto zuverlässiger ist das Instrument. Man kann Reliabilität im Allgemeinen auf unterschiedliche Arten messen, zum Beispiel in Form eines so genannten „Re-Tests“. Das ist die schlichte Wiederholung der Messung mit dem Ziel, beide Erhebungen zu vergleichen. Eine andere Möglichkeit ist die Durchführung eines Paralleltests. Dieses Verfahren kann zum einen die wiederholte Messung mittels eines anderen Instruments bedeuten. Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) lässt sich anhand der Zerlegung des beobachteten Messwertes („observed score“;  $X_0$ ) verdeutlichen« (Churchill 1979, S.64):

$$X_0 = X_T + X_s + X_R$$

##### Formel 2: Reliabilität

„Der beobachtete Messwert setzt sich demnach aus dem „wahren“ Wert („true score“;  $X_T$ ), einem systematischen Fehler („systematic error“;  $X_s$ ) und einem zufälligen Fehler zusammen („random error“;  $X_R$ ). Die Reliabilität bezieht sich auf den zufälligen, unsystematischen Fehler: Bei einer voll-

kommen reliablen Messung gibt es keinen Zufallsfehler ( $X_R = 0$ ). Dieser Zufallsfehler ist ein variabler Fehler, der alle die Einflussfaktoren enthält, die bei jeder Messung die Messergebnisse mit anderer Stärke ohne erkennbare Systematik beeinflussen (Churchill 1979, S. 64). Alternativ zu dieser Betrachtungsweise wird in der klassischen Testtheorie die Reliabilität ausgedrückt als das Verhältnis der Varianz der wahren Messwerte zur Varianz der beobachteten Messwerte (Reliabilitätskoeffizient: Fisseni 2004, S. 49 ff.; Peter 1979, S. 7; Stier 1999, S. 53). Da die Varianz der wahren Werte unbeobachtbar ist, wird der Reliabilitätskoeffizient über Korrelation geschätzt. Der zufällige Fehler, der für den Unterschied zwischen der Varianz der wahren und beobachteten Messwerte sorgt, kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden (z. B. Messfehler aufgrund unpräziser Fragestellungen, Einflüsse unterschiedlicher Interviewer, situative Unterschiede)“ (Albers et al., 2006).

#### 4.1.5. Faktorreliabilität

Die Faktorreliabilität ( $FR$ ), auch Konstruktreliabilität genannt, für die latente Variable  $\xi_j$  ist definiert als:

$$FR(\xi_j) = \frac{\left(\sum_i \lambda_{ij}\right)^2 \phi_j}{\left(\sum_i \lambda_{ij}\right)^2 \phi_j + \sum_i \theta_{ij}}$$

Formel 3: Faktorreliabilität

„Die Faktorreliabilität kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Dabei bedeutet ein hoher Wert, dass die Messung der latenten Variable mit einer hohen Qualität erfolgt ist. Die Faktorreliabilität sollte mindestens einen Wert von 0,6 erreichen“ (Trumpfheller, 2005).

„Bei Verwendung einer Korrelationsmatrix gilt  $\phi_j = 1$ .“ Dadurch vereinfacht sich die Berechnung der Faktorreliabilität“ (Trumpfheller, 2005):

$$FR(\xi_j) = \frac{\left(\sum_i \lambda_{ij}\right)^2}{\left(\sum_i \lambda_{ij}\right)^2 + \sum_i \theta_{ij}}$$

Formel 4: modifizierte Faktorreliabilität

#### 4.1.6. Durchschnittliche erfasste Varianz (DEV)

Die durchschnittlich erfasste Varianz (Average Variance Extracted) bezieht sich ebenfalls auf die gesamte latente Variable. Die Formel zur Berechnung lautet:

$$DEV(\xi_j) = \frac{\sum_i \lambda_{ij}^2 \phi_{ij}}{\sum_i \lambda_{ij}^2 \phi_{ij} + \sum_i \theta_{ij}}$$

Formel 5: Durchschnittliche erfasste Varianz

„Auch dieses Gütemaß kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei hohe Werte wiederum positiv zu bewerten sind. Die durchschnittlich erfasste Varianz sollte mindestens 0,5 betragen“ (Trumpfheller, 2005).

#### 4.1.7. Anwendung der Reliabilität

Die Zuverlässigkeit der Messungen wurde nach wissenschaftlichen Erkenntnissen durchgeführt. Soweit möglich wurden die teilstrukturierten Interviews ausgeweitet, um eine größtmögliche prognostische Konstrukt-Validität ableiten zu können. Der Personenkreis der Interviewpartner wurde auf kleine, mittlere und große Unternehmen bezogen. Hinsichtlich der Teilnehmerauswahl wurde eine möglichst große Varianz, jedoch ein für die Forschungsarbeit noch realisierbares Quantum gewählt. Bei der quantitativen Forschung wurden streng vertrauliche Unternehmensdaten verwendet, die generierten Daten sind dabei keinem Filter unterworfen, sondern spiegeln die in der Praxis vorkommenden Ereignisse über einen längeren Zeitraum wider.

Aufgrund der Vertraulichkeit wurden die applizierten Daten neutralisiert und kumuliert, wobei die unterschiedlichen Datenwerte zuvor einer Plausibilitätsprüfung unterzogen wurden. Abweichungen wurden zwischen den Firmen im unteren einstelligen Prozentbereich festgestellt, was zu vertretbaren Deviationen führen kann. Da es sich jedoch um einen gewogenen Durchschnitt [**arithmetisches Mittel**] bei den Zahlen handelt, kann von einer sehr exakten Prägnanz ausgegangen werden. Bei größerer Dissemination innerhalb der verwendeten Daten sind in der Forschungsarbeit die Stellen ausdrücklich beschrieben, die Darstellung erfolgt dann in minimale und maximale Werte. Es wurde zum einen bei der Auswahl der Interviewpartner, zum anderen bei der Zusammenstellung des Fragenkataloges auf eine Wiederholbarkeit der Studie großer Wert gelegt.

Die semistrukturierten Interviews wurden auf eine exakte und fehlerfreie Datengenerierung ausgelegt. Im Fragenkatalog wurden redundante Fragen impliziert, somit konnten die Antworten auf Differenzen kontrastiert und eine höhere statistische Wahrscheinlichkeit zur Plausibilität erreicht werden. Die teilnehmenden Firmen sind in wirtschaftlich guter oder stabiler finanzieller Lage, die Unternehmen agieren in Wettbewerbsmärkten [**einseitiges Oligopol und bilaterales Oligopol**]. Marktmachtmatrix; siehe Abbildung 34.

#### 4.1.8. Validität

„Die Validität einer Untersuchung soll, allgemein gesagt, ihre Eignung, Güte oder Fähigkeit bezeichnen, zu einer richtigen Entscheidung über die empirische Hypothese zu führen. Die Validität einer Untersuchung ist umso größer, je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Untersuchung

Ergebnisse erbringt, die zu einer richtigen Entscheidung über die geprüfte empirische Hypothese führen“ (Westermann, 2000).

#### 4.1.9. Interne und externe Validität

„Unter der Validität eines Experiments ist im Allgemeinen die Güte einer Operationalisierung zu verstehen (Huber 1995, S.88). Campbell und Stanley (1963, S.175) unterscheiden dabei *interne* und *externe Validität*. Ein Experiment ist dann intern valide, wenn Effekte der UV (unabhängige Variable) auf die AV (abhängige Variable) nicht durch systematische Fehler verfälscht werden. Die Veränderungen der AV sind somit auf die UV zurückzuführen. Externe Validität eines Experiments liegt dann vor, wenn die Ergebnisse auf andere Situationen und Personen verallgemeinert werden können (Albers et al, 2009).

„Campbell und Stanley haben eine Rangfolge bzgl. der Wichtigkeit beider Validitätsarten aufgestellt. Die interne Validität ist das wichtigere Kriterium. Wenn ein sicherer Schluß, daß die UV die Variation der AV bewirkt hat, nicht möglich ist, lohnen auch Maßnahmen nicht, die die Generalisierbarkeit ermöglichen sollen. Im Rahmen einer deduktivistischen Theorie des Experiments gilt diese Rangfolge nicht. Externe Validität, deduktivistisch interpretiert, ist genauso wichtig wie interne Validität. Verfahren zur Ermöglichung der externen Validität sind genau wie die zur Herstellung der internen Validität auf die Vermeidung von Scheinfalsifikationen und –bestätigungen gerichtet“ (Bredenkamp, 1980).

Kaufhold (2006) beschreibt die Ansätze zur Überprüfung der Validität anhand einiger praktischer Anwendungen.

„So sind beispielsweise Vergleiche von unterschiedlichen Teilen desselben Materials (wie z. B. widersprüchliche Äußerungen im Interview), Vergleiche zwischen Personen (z. B. unglaubwürdige Äußerungen) oder aber Hintergrundinformationen von Bedeutung (Bortz & Döring, 1995, 303). Zur Bestimmung der Validität können im Rahmen der qualitativen Forschung die interpersonelle Konsensbildung (konsensuelle Validierung), die kommunikative Validierung, die argumentative Validierung, die kumulative Validierung und die ökologische Validierung herangezogen werden (Flick, 2000; Bortz & Döring, 1995; Lamneck, 1993). Zur Erhöhung der Validität einer Erhebung wird die Kombination mehrerer Methoden empfohlen (vgl. s. o. Multimodalität)“ (Kaufhold, 2006).

„Die Theorie der internen/externen Validität bei Campbell und Stanley (1963) ist induktivistisch. Gadenne (1976) kommt das Verdienst zu, dies eindeutig gezeigt zu haben. Besonders deutlich wird der induktivische Charakter der Theorie bei der Definition der externen Validität. Cook und Campbell (1976, 236) sprechen selbst davon, daß „assessing external validity, unlike internal validity, is an inductive process“. Aber auch die Behauptung, ein Experiment sei intern valide, muß auf einem induktiven Schluß beruhen, da man nicht wissen kann, ob alle möglichen Fehler kontrolliert wurden, es sei denn, man hat eine Liste zur Verfügung, in der alle diese Fehler genannt sind, so daß man sie sämtlich eliminieren kann. Eine solche Liste halten wir für nicht konstruierbar. Eine Untersuchung kann nur auf dem Hintergrund des verfügbaren Wissens in einem Problembereich mehr oder minder intern valide sein. Z. B. unterscheiden sich Quasi-Experimente von „echten“ Ex-

perimenten vor allem aufgrund der internen Validität, die bei diesen höher als bei jenen ist (Cook und Campbell 1976)“ (Bredenkamp, 1980).

„Mit der Anwendung verschiedener Methoden im Hinblick auf die Erfassung eines Merkmalsbereiches, können also nicht nur unterschiedliche Aspekte besser berücksichtigt werden, sondern auch die Gültigkeit der erhobenen Daten“ (Kaufhold, 2006).

#### **4.1.10. Anwendung der Validität**

Als geeignete und zuverlässige Messverfahren wurden zwei Methoden gewählt. Als erstes Verfahren wurde ein qualitatives semistrukturiertes Interview durchgeführt. Für die zweite Untersuchungsweise wurde eine quantitative Auswertung von Unternehmensdaten ergänzt, um die Forschungsarbeit für partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehungen detailliert untersuchen zu können. Das semistrukturierte Interview liefert die Einschätzungen und Bewertungen vergleichbarer Fragestellungen und schließt durch die offenen Interviews zusätzliche Informationen durch die progressive Befragung ein. Die Auswertung erfolgte nach einem strukturierten Punktesystem, während die offenen Fragen einer Häufigkeitsuntersuchung nach Wörtern unterzogen wurden [**Hermeneutik**]. Durch die Auswertung der Häufigkeitsuntersuchung konnte eine Einschätzung und Bewertung der Präsenz sowie der eigenen Gedanken der Interviewpartner zum Thema erfasst und ausgewertet werden. Im Anschluss wurde eine quantitative Datenanalyse durchgeführt, um weiterführende Informationen und Erkenntnisse zu generieren.

Die Daten wurden durch die Korrelationsanalysen und die Regressionsanalysen bewertet, daraus wurden wissenschaftliche Erkenntnisse erarbeitet. Aufgrund der Vielzahl von mehreren tausend Datensätzen zur Anliefertreue, Qualitätsbewertung und zu den Realisierungsquoten von Angeboten konnte eine fundierte Zahlenauswertung erfolgen. Die Daten für die Forschungsarbeit sind von Firmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau und von der Automobilindustrie sowie deren Zulieferern. Die Datenbasis ist aktuell und erstreckt sich über 12 bis 24 Monate. Die Datenpflege erfolgt in den Unternehmen permanent und konnte auf Zuverlässigkeit und Authentizität geprüft werden. Die Integrität der Informationen wurde anhand von Stichproben sorgfältig überprüft. So wurde z. B. bei den Realisierungsquoten im Vertrieb die Datenbasis der Vertriebsmitarbeiter (intern) mit den tatsächlichen Kundendaten (extern) überprüft. Die festgestellten Differenzen waren gering und konnten den noch offenen Entscheidungen zugeordnet werden.

Sicherlich sind Redundanzen von Personen abhängig, dabei können innerhalb eines Unternehmens erhebliche Unterschiede auftreten: So kann ein Mitarbeiter bei der „Mitsprache in anderen Abteilungen“ relativ geringen Einfluss haben, während sein Kollege dort ein relativ hohes Mitspracherecht besitzt. Hinsichtlich der Validität können sich vertretbare Unterschiede in einer Wiederholgenauigkeit ergeben, insbesondere von Einzelergebnissen, jedoch ist die Gesamtheit der Befragungen sehr zuverlässig und hat eine hohe Gültigkeit. Ableitungen und Induktionen innerhalb dieser Forschungsarbeit haben auf Grundlage des gewonnenen Datenmaterials eine hohe Seriosität und Glaubwürdigkeit.

#### **4.1.11. Objektivität**

„Unter Objektivität wird das Ausmaß der Unabhängigkeit der ermittelten Ergebnisse von Personen verstanden, welche die Untersuchung durchführen. Dies bedeutet, dass für Forschungsergebnisse eine intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleistet werden muss. Dabei wird bei quantitativer Forschung explizit zwischen Durchführungsobjektivität (Daten sind unbeeinflusst vom Forscher), Auswertungsobjektivität (Kategorisierung von Daten ist unbeeinflusst vom Forscher) und Interpretationsobjektivität (Ergebnisse sind durch individuelle Deutungen unbeeinflusst) unterschieden. Objektivität wird durch die standardisierte Verwendung und Dokumentation von Untersuchungsregeln erreicht. Dies ist bereits beim Einsatz quantitativer Forschungsmethoden implizit abgesichert. Da bei der qualitativen Forschung hingegen nicht-standardisierte und offene Verfahren eingesetzt werden, ist eine explizite Beschreibung (Transparenz) der zugrunde liegenden Regeln der Untersuchung notwendig, was zu einer gewissen Standardisierung führt. Sie ist dadurch für andere Forscher überprüfbar, auch wenn diese Standardisierung nur für die jeweilige Untersuchung Gültigkeit besitzt (Herden, 2013). Vollständige Objektivität liegt vor, wenn zwei Anwender mit dem gleichen Messinstrument jeweils übereinstimmende Ergebnisse erzielen (vgl. Lienert 1969)“ (Raithel, 2008).

„KANT hat wohl als erster gesehen, daß die Objektivität erfahrungswissenschaftlicher Sätze aufs engste mit der Theoriebildung, mit der Aufstellung von Hypothesen, von allgemeinen Sätzen zusammenhängt. Nur dort, wo gewisse Vorgänge (Experimente) auf Grund von Gesetzmäßigkeiten sich wiederholen, bzw. reproduziert werden können, nur dort können Beobachtungen, die wir gemacht haben, grundsätzlich von jedermann nachgeprüft werden. Sogar unsere eigenen Beobachtungen pflegen wir wissenschaftlich nicht ernst zu nehmen, bevor wir sie nicht selbst durch wiederholten Beobachtungen oder Versuche nachgeprüft und uns davon überzeugt haben, daß es sich nicht nur um ein einmaliges „zufälliges Zusammentreffen“ handelt, sondern um Zusammenhänge, die durch ihr gesetzmäßiges Eintreffen, durch ihre Reproduzierbarkeit grundsätzlich intersubjektiv nachprüfbar sind“ (Popper, 2013).

#### **4.1.12. Anwendung der Objektivität**

Die interviewten Partner sind zuverlässige und glaubwürdige Mitarbeiter aus dem Einkauf und Vertrieb sowie Manager aus Führungspositionen bis hin zum CEO. Bei der Planung und Auswahl der Interviewpartner wurde auf eine große Varianz, wie unter Punkt 4.7 aufgezeigt, Wert gelegt. Die Personen und Unternehmen haben sehr gute Reputationen. Die teilnehmenden Firmen sind führende Maschinenbauunternehmen und Automobilhersteller sowie deren Zulieferer aus Deutschland. Die Verbindungen zu den Firmen waren teilweise bekannt, jedoch wurden für die Untersuchung ferner Unternehmen und Personen eingebunden, die bisher in keiner Verbindung standen. Die Interviewpartner haben freiwillig und eigenständig ohne Verpflichtung durch deren Arbeitgeber mitgewirkt, die Teilnahme an der Umfrage und an den Interviews war von keinem Geschäft abhängig. Vergütung, Salär oder Präsente wurden nicht gewährt.

Die teilnehmenden Firmen und Personen erhielten die Zusage, dass alle Informationen vertraulich behandelt werden und eine Rückverfolgbarkeit ausgeschlossen ist. Die Interviewpartner bekommen nach Abschluss der Forschungsarbeit ein Exemplar der Untersuchung mit den daraus gewonnenen

Handlungsempfehlungen und Strategien. Die Antworten auf die Fragen erfolgten freiwillig und ohne Zwang, Fragen, welche die Interviewpartner nicht beantworten konnten oder wollten, wurden ausgelassen.

Eine Beeinflussung über positive oder negative Auswirkungen der partnerschaftlichen Gegengeschäfte wurde vor, während und nach den Interviews vermieden, um keine Trends aufzuzeigen und eine Vermischung von Gedanken und ersten Ergebnissen auszuschließen. Bei weiterer Mitarbeit in der späteren Datengenerierung wurde strikt auf eine Neutralität in der Abfrage geachtet, auch dabei waren die mitwirkenden Personen bei der Informationsbeschaffung in den Unternehmen „neutral“ dem Thema gegenüber. Ziel der Forschungsarbeit waren eine objektive Datengenerierung und eine vorurteilsfreie Arbeitsweise sowohl der Teilnehmer als auch des Autors.

#### 4.1.13. Statistik

„Zum einen versteht man unter „einer Statistik“ die Zusammenstellung von Daten zur Beschreibung realer Erscheinungen bestimmter Umweltausschnitte. Zum anderen fasst man unter dem Begriff „Statistik“ die Gesamtheit des methodischen Instrumentariums zusammen, mit dessen Hilfe man zu quantitativen Ergebnissen gelangt. Innerhalb der statistischen Methoden lassen sich grundsätzlich die beschreibende [**deskriptive**] und die schließende [**induktive, analytische**] Statistik, die auf der Wahrscheinlichkeitstheorie aufbaut, unterscheiden. In der deskriptiven Statistik werden für die interessierende Fragestellung alle nötigen Daten in ihrer Gesamtheit ermittelt. Die daraus resultierenden Ergebnisse der Datenanalyse beziehen sich ausschließlich auf die betrachtete Grundgesamtheit“ (Schulze, 2007).

„Die beiden grundlegenden Begriffe, auf denen die Statistik und damit jede statistische Erhebung aufbauen, sind die **Grundgesamtheit** und das **Merkmal**. Mit Grundgesamtheit wird eine Menge gleichartiger Objekte bezeichnet, an denen mindestens eine Eigenschaft untersucht werden soll. Diese Eigenschaften nennt man Merkmale. Die Gleichartigkeit aller Objekte der Grundgesamtheit besteht darin, dass sie eben jene Merkmale haben müssen. Die Werte, die ein Merkmal annehmen kann, werden in der Statistik als Ausprägung bezeichnet. Die Elemente der Grundgesamtheit nennt man Untersuchungseinheiten oder statistische Einheiten“ (Bankhofer, 2008).

„Vollerhebung: Jedes Einzelne Element der Grundgesamtheit wird erfasst und mit in die Untersuchung einbezogen. Dieses Verfahren liefert das exakteste Ergebnis. Teilerhebung: Bei dieser Art der Datengewinnung wird nur eine bestimmte, repräsentative Teilmenge der Grundgesamtheit untersucht. Die Ergebnisse, welche die Untersuchung aller Stichprobenelemente liefert, können benutzt werden, um Aussagen über die unbekanntenen Eigenschaften der Grundgesamtheit zu machen. Von den Stichprobenergebnissen wird also auf bestimmte Parameter der Grundgesamtheit geschlossen. Dieser Schluss von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit wird auch als Repräsentationsschluss oder indirekter Schluss bezeichnet“ (Piazolo, 2011).

„Die zufällige Entnahme von  $n$  Elementen aus einer Grundgesamtheit kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Die Zusammenstellung und Analyse verschiedener **Zufallsauswahlverfahren** lie-

fert die Stichprobentheorie. Allgemein kann zwischen ein- und mehrstufigen Auswahlverfahren unterschieden werden. Einstufige Verfahren liegen vor, wenn die Zufallsstichprobe nach einmaliger Anwendung des Auswahlverfahrens vorliegt. Bei mehrstufigen Auswahlverfahren werden erst mehrmals Teilmengen zufällig gebildet, bevor im letzten Schritt die Zufallsstichprobe gezogen wird. So könnte man z. B. aus einer Grundgesamtheit auf der ersten Stufe zufällig Teilmengen bilden, aus denen dann auf der zweiten Stufe wiederum zufällig Teilmengen ausgewählt werden, um aus diesen Teilmengen auf der letzten, hier dritten Stufe die Zufallsstichprobe zu bilden“ (Assenmacher, 2000).

#### 4.1.14. Lineare Regression in der deskriptiven Statistik

»Um empirisch festzustellen, ob ein linearer Zusammenhang besteht, werden an  $n$  Untersuchungseinheiten Merkmalsausprägungen (Messwerte) festgestellt. Diese Beobachtungspaare lassen sich in einem  $x,y$  – Koordinatensystem grafisch darstellen. Man spricht von einem Streudiagramm, (englisch scatterplot, oder auch von einer Punktwolke). Ziel ist die **Bestimmung einer Trendgeraden**, welche in einem bestimmten Sinne „möglichst gut durch die Punktwolke verläuft“« (Falk et al., 2014).

#### 4.1.15. Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient

„*Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient*. Der Physiker *Bravais* und der Mathematiker *Pearson* definierten ein eindimensionales Maß, das Werte zwischen  $r = -1$  und  $r = +1$  annehmen kann. Besitzen zwei metrische Merkmale einen perfekten linearen und positiven Zusammenhang (alle Beobachtungswerte liegen auf einer ansteigenden Geraden), nimmt dieses Maß den Wert  $r = +1$  an. Besteht hingegen ein perfekter negativer Zusammenhang (alle Beobachtungen liegen auf einer abfallenden Geraden), nimmt dieses Maß den Wert  $r = -1$  an“ (Cleff, 2008).

$$r_{XY} = \frac{S_{XY}^*}{S_X^* S_Y^*} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Formel 6: Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient

Je mehr sich der Korrelationskoeffizient dem Wert null nähert, umso mehr weichen die Wertepaare von einem linearen Zusammenhang ab.

Der Korrelationskoeffizient zeigt den zwischen zwei Merkmalen bestehenden linearen Zusammenhang.

#### 4.1.16. Bestimmtheitsmaß $R^2$

„In der Statistik und Ökonometrie kommt dem Bestimmtheitsmaß  $R^2$  als ein Gradmesser für die Güte der Anpassung einer Regressionsfunktion an die beobachteten Werte des Regressanden Y für die beobachteten Werte Regressor X eine besondere Bedeutung zu. Je näher das Bestimmtheitsmaß am Wert eins liegt, umso höher sind die Bestimmtheit und damit die statistische Erklärungsfähigkeit einer Regression“ (Eckstein, 2014)

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}$$

$$R^2 = \frac{s_{\hat{y}}^2}{s_y^2} = 1 - \frac{s_e^2}{s_y^2}$$

Bei linearer Einfachregression gilt:

$$R^2 = r_{xy}^2 = r^2$$

Formel 7: Bestimmtheitsmaß  $R^2$

#### 4.1.17. Korrelation und Kausalität

„Die Koeffizienten zur Messung der Korrelation geben nicht an, in welche Richtung eine Beeinflussung zwischen zwei Variablen stattfindet. Dies ist jedoch nur ein Aspekt, der bei der Interpretation von Korrelationskoeffizienten beachtet werden muss. Ein anderes Problem entsteht dadurch, dass man leicht versucht ist, einen betragsmäßig hohen Wert eines Korrelationskoeffizienten nicht nur als Indikator für einen Zusammenhang der betrachteten beiden Merkmale anzusehen, sondern diesen Zusammenhang auch kausal zu interpretieren. **Kausalzusammenhänge** können aber niemals allein durch große Werte eines entsprechenden Zusammenhangmaßes oder allgemeiner durch eine statistische Analyse begründet werden. Aufgrund dieser substanzwissenschaftlicher Betrachtungen kann in einem ersten Schritt festgestellt werden, welches der beiden Merkmale das andere, wenn überhaupt, beeinflusst, und in einem zweiten Schritt, ob diese Beeinflussung kausal ist“ (Fahrmeir et al., 2003)

#### 4.1.18. Regressionsanalyse

„Mit einer Regressionsanalyse wird ähnlich wie bei einer Korrelationsanalyse untersucht, ob zwischen Variablen ein Zusammenhang besteht. Es bestehen neben dem Rechenverfahren selbst mind. drei weitere grundsätzliche Unterschiede: Die Regressionsanalyse unterstellt z. B. ein Kausalmodell (z. B. „X verursacht Y“) und erlaubt somit nicht nur eine Aussage darüber, ob und in welchem Ausmaß zwei Variablen zusammenhängen, sondern auch die Überprüfung der Richtung des Zusammenhangs, also des Kausalmodells selbst, also inwieweit eine unabhängige Variable (UV, Regressor, Prädiktor, erklärende Variable, Einflussgröße) einen Einfluss auf eine abhängige Variable (AV, Regressand, Kriterium, Zielvariable bzw. –größe) ausübt“ (Schendera, 2014).

Regression von x auf y	Regression von y auf x
$b_x = \frac{\sum_{i=1}^n ((x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y}))}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$	$b_y = \frac{\sum_{i=1}^n ((x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y}))}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$
$a_x = \bar{y} - b_x \cdot \bar{x}$	$a_y = \bar{x} - b_y \cdot \bar{y}$

Formel 8: Regressionsanalyse

„Die in der Regressionsanalyse verwendete Terminologie wird manchmal auch danach unterschieden, ob es sich beim Forschungsziel um eine Vorhersage (prädikativ) oder eher um eine Erklärung (explanativ) handelt. Der Unterschied liegt u. a. darin begründet, dass eine Regressionsanalyse oft Vorhersagen gestattet, ohne immer auch eine Erklärung mitliefern zu können. Für eine prädikative Regressionsanalyse werden oft nur die Begriffspaare „Regressor“ / „Regressand“ bzw. „Prädiktor“ / „Kriterium“ verwendet, für eine explanative Regressionsanalyse oft nur die Termini erklärende Variable/Effekt. Im Unterschied zur Korrelationsanalyse liegt also bei der Regressionsanalyse eine vorgegebene Kausalrichtung vor“ (Schendera, 2014).

#### 4.1.19. Hermeneutik

»Bei der **Hermeneutik** handelt es sich um die älteste Methode zur Auslegung von bedeutungshaltigem Material. Entstanden ist sie im theologischen und juristischen Kontext als „Lehre von der Auslegung verbindlicher Texte“« (Hussy et al., 2010).

„Die vor allem von Dilthey entwickelte Hermeneutik als Lehre von der Interpretation und dem Verstehen sprachlicher Äußerungen findet ihre Anwendung insbesondere in den Geisteswissenschaften. Sie lehrt, die Interpretation sprachlicher Äußerungen so vorzunehmen, daß man unter Zuhilfenahme eigener Lebenserfahrungen und durch Hineinversetzen in die Situation des „Sprechers“ versucht herauszufinden, was dieser sagen wollte und ihn dadurch zu verstehen. Ausgehend von der eigenen Lebenserfahrung, sind mithin die Besonderheiten einer bestimmten Lebenssituation zu berücksichtigen, in der eine Äußerung getan worden ist“ (Fischer et al., 1982).

„Ein wichtiges Kennzeichen der Objektiven Hermeneutik ist die extensive (d. h. ausführliche) gedankenexperimentelle Analyse des Textes. Hierbei wird eine Textsequenz ausgewählt und alle denkbaren Deutungsvarianten (Lesarten) zusammengetragen, die diese Sequenz zulässt (Hypothesengenerierung). Dies geschieht mittels Gedankenexperiment“ (Kleemann et al., 2013).

„Der arbeitsaufwändige Auswertungsprozeß gliedert sich in eine Voranalyse, bei der alle möglichen Bedeutungen eines Interakts gesammelt werden (Lesarten), und eine Feinanalyse, bei der die wahrscheinlichsten Bedeutungen für den Fall herausgearbeitet werden. Schließlich wird eine aufgrund der Feinanalyse (sukzessive Interpretation jeder Sequenz) gewonnene Strukturhypothese mit unabhängig voneinander durchgeführten Feinanalysen anderer Fälle verglichen, woraufhin die Hypothese widerlegt oder bestätigt werden kann“ (Börrnert, 2006).

„Die Hypothesengenerierung über Gedankenexperimente hilft den Forschenden, sich unvoreingenommen den Fall zu erschließen. Diese Vorgehensweise baut auf der Annahme, dass der so zusammengestellte Pool von Lesarten letztlich auch jene Hypothese/n enthalten müsste, mit der /denen die Struktur des gesamten Falles erklärbar wird“ (Kleemann et al., 2013).

„Ein Beispiel für souveränes Verstehen ist die Methodik der „Objektiven Hermeneutik“ von Ulrich Oevermann. Diese versucht nach Uhle durch „Methodisierung der Pluralisierung und Reduktion von Sinn (durch Sequenzanalyse)“ dem Anspruch wissenschaftlichen Verstehens gerecht zu werden (ebd. S. 116). Mit diesem Verfahren will Oevermann zu objektiven und eindeutigen Interpretationsergebnissen gelangen. Als „objektiv“ kann er seinen hermeneutischen Ansatz auch aus dem Grunde bezeichnen, weil das Ziel verfolgt wird, so genannte „latente Sinnstrukturen“, d. h. die den Deutungen von Welt zugrunde liegenden objektiven Bedeutungsstrukturen zu ermitteln (vgl. Oevermann 1983)“ (Drieschner, 2007).

Gerade im Hinblick auf unterschiedlichste Ansichten und Denkweisen können die Texte der Interviewpartner in erheblichem Maße zur Feststellung von Tendenzen und Richtungen genutzt werden. Dabei werden vorgetragene Emotionen und Empfindungen in die Texte einfließen, jedoch wird über die Textform eine Neutralisierung erreicht und die wesentlichen Kernaussagen können ermittelt werden. Möglicherweise können neue, bisher noch nicht betrachtete Gründe ermittelt und Rückschlüsse auf die Konstellation zu partnerschaftlichen Gegengeschäften eruiert werden. Die Schriftform bietet hervorragende Möglichkeiten, anhand der Hermeneutik die Inhalte zu analysieren und verschiedenste Ansatzpunkte entlang der Untersuchung zu erarbeiten. Für die Wissenschaft steht es fest, dass wesentliche Erkenntnisse über diese Verfahrenstechnik der Hermeneutik gewonnen werden können.

„Ziel dabei ist nicht die plausibelste Erklärung zu finden, sondern so viele Erklärungen wie möglich zu generieren. Bei der Analyse der darauffolgenden Sequenzen wird erneut nach möglichen Erklärungen für die Selektion genau dieser Kommunikation gefragt. Nun fließt allerdings die vorhergehende Sequenz in die Analyse mit ein. So können, im Verlauf der Analyse, nach und nach immer mehr mögliche Bedeutungszusammenhänge ausgeschlossen werden, bis sich Strukturhypothese

sen, d. h. Hypothesen über die den Fall charakterisierenden Strukturmerkmale bilden lassen. Diese Strukturhypothesen werden im weiteren Verlauf der Interpretation des Textes bestätigt oder widerlegt“ (Jung, 2009).

### **Objektive Hermeneutik**

„Die von Ulrich Oevermann seit den 70er Jahren entwickelte objektive Hermeneutik hat sich neben dem narrativen Interviewverfahren zu einem verbreiteten Instrument für die Auswertung qualitativer Daten entwickelt. Gründe dafür sind erstens darin zu sehen, dass mit der Methode nicht nur Beobachtungs- und Befragungsdaten, sondern auch Dokumente sowie Bilder interpretiert werden können (vgl. zu letzterem Müller-Doohm 1993). Zweitens ist die objektive Hermeneutik ein reines Auswertungsverfahren. Die ForscherInnen können ein breites Spektrum von Daten untersuchen, solange sie in Textform vorliegen (oder sofern Bilder mit Texten kommentiert werden), ohne Erfahrung für die Praxis der Datenerhebung besitzen zu müssen (freilich müssen auch Auswertungen gemäß der objektiven Hermeneutik geübt werden). Drittens hat die objektive Hermeneutik die Sequenzanalyse als eine Methode des Vergleichens populär gemacht (vgl. dazu Leber/Overmann 1993, 386ff.). Sequenzanalytische Verfahren kommen in verschiedenen Ausprägungen auch in Einzelfallstudien, im narrativen Interview, in der Grounded Theory sowie in der ethnomethodologischen Konversationsanalyse zum Einsatz. Und wie diese Methoden beansprucht auch die objektive Hermeneutik, theoretische Erklärungen aus empirischen Daten zu generieren, indem man die untersuchten Prozesse in Segmente zergliedert und jedes Segment auf seine möglichen Bedeutungen hin untersucht“ (Brüsemeister, 2008).

„Für die Anwendung der genannten Verfahren zur Auswertung narrativer Interviews gibt es einige Beispiele, an denen man sich orientieren kann: Wohlrab-Sahr (1992; 1999b) arbeitet nach dem Verfahren der Objektiven Hermeneutik. Auch in das Auswahlverfahren von Rosenthal sind viele Prinzipien der Objektiven Hermeneutik eingegangen (1995, 2005). Fritzsche (2003) wendet für ihre Interviewanalysen die Dokumentarische Methode der Interpretation an. Aus der Grounded Theory entlehnte Verfahren wie das sequentielle Vorgehen bei der Interpretation, die Kategorienbildung bei der Textanalyse und die Kontrastierung von ähnlichen und stark abweichenden Fällen sind bereits als wesentliche Elemente in die Narrationsanalyse nach Schütz eingegangen; ihre Interpretationsprinzipien könnten aber auch in „reiner Form“ auf narrative Interviewtexte angewendet werden. Mit den Verfahren der Ground Theory arbeitet beispielsweise Dausien (1996) in ihren Interviewanalysen“ (Küsters, 2009).

### **Formulierende Interpretation und Reflektierende Interpretation**

„Der Übergang von der formulierenden (immanenten) zur reflektierenden (dokumentarischen) Interpretation markiert den Übergang von den Was- zu den Wie-Fragen. Grundgerüst der formulierenden Interpretation ist die thematische Gliederung, die Entschlüsselung der thematischen Struktur der Texte. Es gilt das, was thematisch wird und als solches Gegenstand der formulierenden Interpretation ist, von dem zu unterscheiden, wie ein Thema, d. h. in welchem (Orientierungs-) Rahmen oder nach welchem Modus Operandi es behandelt wird, was sich in dem Gesagten über die Gruppe oder das Individuum dokumentiert. Die Regelmäßigkeit des Orientierungsrahmens bzw. des

Habitus, welche in der reflektierenden Interpretation zur Explikation gebracht wird, ist grundlegend eine soziale und erkenntnislogisch dem subjektiv gemeinten Sinn der Akteure vorgeordnet. Wenn also (u. a. im Sinne von Mead) eine Geste oder Äußerung ihre Signifikanz oder Bedeutung im Kontext der Reaktionen der anderen Beteiligten erhält, so konstituiert sich in der Relation von (empirisch beobachtbarer) Äußerung und (empirisch beobachtbarer) Reaktion die (implizite) Regelmäßigkeit, die es zu erschließen bzw. zu explizieren gilt“ (Bohnsack et al., 2013).

„Die dokumentarische Interpretation von Interviews zeichnet sich erstens durch eine scharfe Trennung zwischen der thematisch zusammenfassenden, „formulierenden“ Interpretation einerseits und der „reflektierenden Interpretation“ des Orientierungsrahmens, in dem Themen bearbeitet werden, andererseits aus. Dabei setzt die dokumentarische Methode zweitens auf eine konsequente, von Beginn der Interpretation an einsetzende komparative Analyse. Drittens erzielt sie ihre empirischen Ergebnisse in Form von Typen, insbesondere von mehrdimensionalen, soziogenetischen Typologien, die eine Generalisierung der Ergebnisse empirischer Interpretation ermöglichen. Die formulierende Interpretation von Interviews beginnt noch vor deren Transkription. Nach der Durchführung der Erhebungen hören die Forschenden die Audioaufnahme der Interviews ab und verzeichnen tabellarisch die zeitliche Abfolge der Themen innerhalb eines jeden Falles. Mit diesen „thematischen Verläufen“ (Bohnsack 2007a, S. 135) können bereits vor der Transkription jene Themen identifiziert werden, die für die Forschung von besonderem Interesse sind“ (Nohl, 2012).

## **4.2. Qualitatives Forschungskonzept**

### **4.2.1. Forschungskonzept der empirischen Untersuchung**

Für den ersten Teil der Forschungsarbeit wird ein semistrukturiertes Interview als Erhebungsmethode gewählt. Dabei werden nach einem Fragenkatalog je 10 Einkäufer und je 10 Vertriebsmitarbeiter interviewt. Eine Auswertung der Antworten wird mit Hilfe eines Skalensystems durchgeführt. Im Anschluss daran wird ein offenes Interview abgehalten, hierbei können neue Erkenntnisse zum Thema partnerschaftliche Gegengeschäfte gewonnen werden. Die Auswertung des offenen Interviews erfolgt durch die Hermeneutik.

### **4.2.2. Qualitative Datengenerierung durch Fragebogen**

„In der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung kommt der Erstellung und der statistischen Auswertung von Fragebögen, die aus Gründen der Einheitlichkeit und von Vergleichbarkeitstests „standardisiert“ sein sollten, eine besondere praktische Bedeutung zu. Die statistische Auswertung von Fragebögen ist eine spezielle und praxisrelevante Form einer primärstatistischen Datenerhebung. Aus statistisch-methodischer Sicht kann ein Fragebogen wie folgt charakterisiert werden: Ein Fragebogen ist ein Instrumentarium der primärstatistischen Datenerhebung. Mit Hilfe eines einheitlich gestalteten (standardisierten) Fragebogens werden über eine sachlich, örtlich und zeitlich gleichartig abgegrenzte statistische Grundgesamtheit bzw. über eine Teilgesamtheit (Stichprobe) von Merkmalsträgern interessierende Eigenschaften via mündliche, schriftliche, telefonische oder multimediale Befragung erhoben und statistisch ausgewertet“ (Eckstein, 2014).

„Fragen können in einem Fragebogen verschiedene *Funktionen* erfüllen. Die Funktionen, dass sie überhaupt Werte sammeln, ist bei allen gegeben und daher nicht weiter von Bedeutung. Andere Funktionen hängen allerdings mit der Dramaturgie des Fragebogens sowie der Auswertung zusammen. Eine Einstiegsfrage oder eine Überleitungsfrage können Lust und Motivation bieten, um die Fragen des gesamten Fragebogens oder eines Teilbereiches desselben zu beantworten. Dies hat dann im Regelfall keine besonderen Auswirkungen auf die Auswertung, es sei denn, die Antworten stehen nicht besonders im Fokus und haben nur ein geringes Gewicht bei der Verarbeitung. Anders verhält es sich dagegen mit solchen Fragen, die als Kontroll- oder Filterfragen eingesetzt werden. Diese beiden sehr häufigen Beispiele werden gerade auch bei der Auswertung herangezogen. Eine Kontrollfrage richtet sich an den gleichen Indikator, stellt zu diesem aber eine andere Frage und variiert meistens auch noch die Darstellung der Antwort. Mit ihr soll die Konsistenz der Antworten geprüft werden, um bspw. bewusste Fehleingaben durch die Auswahl der immer gleichen Antwortkategorie oder der gleichen Spalte in den Antwortmöglichkeiten zu entdecken“ (Skulschus et al., 2008).

„Üblicherweise geht man beim Aufbau eines Fragebogens nach den folgenden Prinzipien vor. Fragen, von denen man erwartet, dass sie das Interesse des Befragten am ehesten zu wecken vermögen, werden zu Beginn gestellt. Wenn sein Interesse geweckt ist und er sich am Interview zu beteiligen beginnt, wird er eher bereit sein, auf Fragen, die ihn weniger interessieren oder die mehr Überlegungen und Anstrengungen verlangen, zu antworten. Sollten auch heikle Fragen gestellt werden, dann möglichst gegen Ende der Untersuchung, und zwar aus zwei Gründen. Erstens kann es durchaus sein, dass durch den Ablauf des Interviews der Befragte Zutrauen zur Interviewer(in) gefasst hat und daher auch bereit ist auf heikle Fragen einzugehen, und zweitens, wenn der Befragte bei solchen Fragen beginnt das Interview zu verweigern oder in seinen Antworten höchst zurückhaltend wird, so hat die Interviewerin zumindest Antworten auf die früher unproblematischen Fragen erhalten“ (Albert et al., 2002).

Für die qualitative Untersuchung wurde ein Fragebogen entwickelt. Die Fragen des Fragenkataloges wurden in vier Bereiche gegliedert:

- Unternehmen, 12 Fragen
- Person / Information, 7 Fragen
- Partnerschaft / Gegengeschäftspartnerschaft, 26 Fragen
- Gegengeschäfte Messgrößen / Kontrolle / Vorteile, 10 Fragen

Ein Ziel der Fragestellung war, zu ermitteln, inwieweit die Interviewpartner Kenntnisse von Bereichen haben, die nicht in ihrem unmittelbaren Tätigkeitsbereich liegen. Hierbei soll die Zusammenarbeit im Unternehmen mit den unterschiedlichen Abteilungen, deren Häufigkeit und Intensität abgefragt werden. Die Antworten wurden in die vier oben genannten Bereiche aufgeteilt, geteilt nach Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter, im Anschluss gewichtet und in eine Matrix eingefügt. Darin sind die Antworten der interviewten Person in einem Bereich von **-3** (stimme überhaupt nicht zu bzw. gar nicht) bis **+3**

(stimme voll zu bzw. sehr) festgehalten. Die Fragen wurden redundant gehalten und im Fragebogen als Kontrollfragen eingearbeitet, um die Antworten auf Plausibilität zu überprüfen. Aufgrund der Vielzahl der Fragen war die Länge des Interviews mit über 2 Stunden und dem anschließenden qualitativen Interview von bis zu einer weiteren Stunde am Maximum der Zumutbarkeit der Interviewpartner angelangt.

Der Schwerpunkt der Fragen wurde auf den Bereich Partnerschaft / Gegengeschäftspartnerschaft gelegt. Dabei wurde insbesondere auf die Chancen und Risiken sowie auf die Stärken und Schwächen der partnerschaftlichen Gegengeschäfte und deren Auswirkung für das Unternehmen eingegangen. Die Fragen wurden vom Autor dem Interviewpartner vorgelesen und die Antworten wurden zeitgleich aufgenommen; eine sofortige Aufnahme der Antworten bringt erhebliche Dokumentationssicherheit und garantiert die genaue Wiedergabe. Die Fragen wurden bei Missverständnissen nochmals vorgelesen, bzw. erklärt. Falls ein Interviewpartner keine Antwort geben konnte oder aus der Verschwiegenheitspflicht gegenüber seinem Arbeitgeber nicht in der Lage war die Antworten zu geben, wurde dies auf dem Fragebogen vermerkt. Den Interviewpartnern wurde die absolute Vertraulichkeit zugesichert, die Namen der Personen wurden neutralisiert. Die Antworten auf die Interviewfragen wurden vom Autor unkenntlich gemacht, um eine Rückverfolgbarkeit zum Unternehmen auszuschließen. Die Unternehmen werden nur mit Buchstaben genannt und sind nicht Bestandteil einer Buchstabenkombination des Unternehmens. Die Zusicherung gegenüber den Interviewpartnern war die Voraussetzung für die Teilnahme der Interviewpartner an der wissenschaftlichen Untersuchung und deren Zustimmung zur internationalen Veröffentlichung von Inhalten der Interviews.

Bei den vertraulichen Informationen handelt es sich beispielsweise um Informationen zur Preisgestaltung und Gewinnerzielung in den Unternehmen. Die Begrifflichkeiten Einkauf / Vertrieb wurden innerhalb des Fragenkataloges dem jeweiligen Interviewpartner entsprechend angepasst. Beispiel bei einem Vertriebsmitarbeiter: „Sie arbeiten im Vertrieb, wie häufig haben Sie Kontakt mit der Abteilung Einkauf“? Der Einkäufer erhält die Frage in angepasster Form: „Sie arbeiten im Einkauf, wie häufig haben Sie Kontakt mit dem Vertrieb“? Bei der Auswertung der Informationen wurde auf eine strikte Trennung der Antworten von Vertriebsmitarbeitern und Einkäufern geachtet, um hierdurch Aussagehäufigkeiten zu erhalten. Die Fragenentwicklung wurde vom Autor vorgenommen und orientiert sich an der Literaturrecherche. Die Datengenerierung erfolgt im Umfeld des Maschinen- und Anlagenbaus, der Automobilindustrie und deren Zulieferer. Der Fragenkomplex orientiert sich dabei an Partnerschaft und partnerschaftlichen Gegengeschäften. Ziel ist es, die gegenwärtige Zusammenarbeit sowohl intern mit unternehmenseigenen Abteilungen als auch die externe Intensität der Zusammenarbeit mit Kunden / Lieferanten zu ermitteln. Darüber hinaus sind die möglichen Potenziale und Risiken durch Informationsfragen in den Fragebogen eingearbeitet. Hierbei haben einige Firmen bereits partnerschaftliche Gegengeschäfte.

#### **4.2.3. Grundgesamtheit**

„Eine Grundgesamtheit (mitunter auch Population genannt) ist eine Menge von Elementen in einem genau festgelegten Raum (Umgebung) zu einer genau definierten Zeit. Es muss eine so genannte operationelle Definition der Grundgesamtheit geben, die es ermöglicht, festzustellen, ob ein

Element zur Grundgesamtheit gehört oder nicht. Wir können bestimmte Merkmale an den Elementen der Grundgesamtheit erfassen. Solch einen Merkmalswert nennen wir einen Beobachtungswert oder auch kurz eine Beobachtung. Häufig interessiert man sich für die Menge an Messwerten, die man von den Elementen der Grundgesamtheit erhalten hat. Auch diese Menge wird als Grundgesamtheit, genauer als Grundgesamtheit der Beobachtungen, bezeichnet. Die Anzahl der Elemente in der Grundgesamtheit wird meist mit  $N$  bezeichnet und Umfang der Grundgesamtheit genannt. In praktischen Anwendungen ist der Umfang einer Grundgesamtheit endlich. In der statistischen Theorie dagegen werden Grundgesamtheiten oft als unendlich angesehen, dies ist ein gutes Modell, wenn  $N$  groß ist“ (Rasch et al., 2007).

„Mit Informationen einer Grundgesamtheit lassen sich Parameter, beispielsweise Durchschnittswerte, Korrelationen etc. exakt bestimmen, während die Verallgemeinerung von Stichprobenergebnissen auf die Grundgesamtheit aufgrund unvollständiger Informationen mit Ungenauigkeiten verbunden ist. Dieser Rückschluss von den Beobachtungen in der Stichprobe auf bestimmte Charakteristika der Grundgesamtheit wird als induktiver Schluss bezeichnet. Unter einem induktiven Schluss versteht man die Verallgemeinerung von Stichprobenergebnissen auf die Grundgesamtheit. Der induktive Schluss ist also stets fehlerbehaftet Die Fehlermöglichkeit ergibt sich daraus, dass nicht alle, sondern nur einige Elemente der Grundgesamtheit bezüglich ihrer Merkmalsausprägungen untersucht werden. Dieser Fehler, der als Stichprobenfehler bezeichnet wird, ist bei Teilerhebungen unvermeidbar. Trotzdem gibt es wichtige Gründe, die für eine Stichprobenuntersuchung sprechen: Eine Vollerhebung ist kostenaufwändig, mit erheblichem Zeitaufwand verbunden, kann nicht durchgeführt werden, wenn die statistischen Einheiten bei der Messung der Merkmalswerte zerstört werden (z. B. Crash-Tests), nicht alle statistischen Einheiten bekannt sind (ein Unternehmen besitzt möglicherweise nicht die Namen aller Kunden) und nicht alle statistischen Einheiten in einem angemessenen Zeitraum erreicht werden können“ (Eckey et al., 2005).

„Die statistischen Einzelobjekte einer statistischen Betrachtung, deren Eigenschaften (d. h. Merkmalsausprägungen) einer statistischen Untersuchung unterliegen, werden als Statistische Einheit oder Element (E) bzw. als Merkmalsträger (MT) bezeichnet. Liegen einer Untersuchung (n) Merkmalsträger (bzw. statistische Einheiten, Elemente) zugrunde, so lassen sich diese wie folgt über das Symbol  $\epsilon$  und einen Laufindex (j) formal darstellen“ (Natrop, 2015):

$E_j, j = 1, \dots, g, \dots, n$  (im Einzelnen:  $E_1, E_2, E_g \dots, E_n$ ).

**Formel 9: Statistische Einheit**

„Der Laufindex (j) erfasst die erste, zweite, ..., (g-te) und schließlich die (n-te), d. h. die letzte statistische Einheit“ (Natrop, 2015).

#### 4.2.4. Statistische Einheit

„Die Objekte, deren Merkmale in einer gegebenen Fragestellung von Interesse sind und im Rahmen einer empirischen Untersuchung erhoben, also beobachtet, erfragt oder gemessen werden sollen, heißen Untersuchungseinheiten oder statistische Einheiten. Als statistische Einheiten können grundsätzlich alle materiellen Gegenstände oder Lebewesen sowie immaterielle Dinge auftreten: Personen, Haushalte, Unternehmungen, Waren, Länder, Ereignisse, Handlungen usw. Die statistische Einheit ist Träger der Information, die erhoben werden soll. Das Hauptinteresse der Statistik gilt nicht der einzelnen statistischen Einheit. In diesem Sinne interessiert sie sich nur für Massenphänomene, also dafür, was in einer statistischen Masse, das heißt einer bestimmten Menge von im Wesentlichen gleichartigen Einheiten vor sich geht. Die Abgrenzung dieser Menge muss stets sehr sorgfältig erfolgen und der jeweiligen Fragestellung der statistischen Untersuchung entsprechen. Man könnte dazu die Elemente der Menge einzeln aufzählen. Meistens wird man jedoch nicht so verfahren, sondern zur Identifikation der gleichartigen statistischen Einheiten, die zu einer solchen statistischen Menge gehören sollen, sogenannte Identifikationskriterien angeben. In der Regel werden die statistischen Einheiten durch mindestens jeweils ein Kriterium zeitlicher, räumlicher und sachlicher Art identifiziert oder definiert. Diese Kriterien sollen dabei möglichst objektiv und genau sein, das heißt, es sollte nicht von subjektiven Einschätzungen abhängen, ob ein bestimmter Gegenstand dieses Kriterium erfüllt oder nicht. Mit Hilfe der Identifikationskriterien wird gleichzeitig die interessierende statistische Masse abgegrenzt“ (Schira, 2009).

„Neubauer (1968) hebt hervor, daß eine statistische Einheit sich zwei grundsätzlichen Erfordernissen gegenüber bewähren muß, die einander nicht selten widerstreiten. Die statistische Einheit muß nämlich einerseits Trägerin jener begriffsbildenden Merkmale sein, die zusammen die sachlogische Bedeutung der definierten Einheit ausmachen, die zugleich auch ganz bestimmte statistische Massen definieren. Diese begriffsbildenden Merkmale sollen an der Einheit in möglichst reiner Ausprägung vorhanden sein, sie also eindeutig als einer Masse vorgegebener Bedeutung zugehörig ausweisen. Andererseits aber muß die statistische Einheit ebenfalls geeignet sein, als Trägerin solcher (variabler) Untersuchungsmerkmale zu fungieren, die der Statistiker an der gebildeten Masse beschreiben will. Die Untersuchungsmerkmale sollen ebenfalls an der Einheit möglichst eindeutig erkennbar verwirklicht, ihr möglichst exakt zurechenbar sein. Man darf nicht eine der beiden Anforderungen einseitig überbetonen oder vernachlässigen“ (Neubauer, 1968).

Untersucht wurden 20 Unternehmen, die alle im Bereich Business-to-Business (B2B) tätig sind. Kriterien für die Unternehmensauswahl sind Teilefertiger, Komponentenhersteller, Maschinenbauer / Automobilhersteller oder Zulieferer aus den verschiedenen Ebenen (1st-tier, 2nd-tier, usw.).

#### 4.2.5. Statistisches Merkmal

Auswahl an Mitarbeitern an der Schnittstelle zu Kunden und Lieferanten

„Ein qualitatives Merkmal liegt vor, wenn sich seine Ausprägungen nur durch ihre Art unterscheiden. Es gibt daher höchstens abzählbar viele, d. h. endlich viele oder abzählbar unendlich viele Merkmalsausprägungen. Bei einem ordinalen Merkmal lassen sich die Merkmalsausprägungen in-

intensitätsmäßig abstufen, also in eine Rangordnung bringen. Ein quantitatives Merkmal besitzt Merkmalsausprägungen, die gezählt oder durch Vergleich mit einem vorgegebenen Maßstab gemessen werden können. Quantitative Merkmale lassen sich noch gemäß der Anzahl möglicher Ausprägungen weiter in diskrete oder stetige (kontinuierliche) Merkmale unterteilen. Ein diskretes Merkmal liegt vor, wenn die Anzahl seiner Ausprägungen endlich oder abzählbar unendlich ist. Ein stetiges Merkmal besitzt überabzählbar viele Merkmalsausprägungen. Ist die Anzahl der Ausprägungen bei einem diskreten Merkmal sehr groß, bezeichnet man es als quasistetig“ (Assenmacher, 2003).

„In Anwendung wird in der Regel nicht nur ein Merkmal einer statistischen Einheit gemessen, sondern mehrere. Die gemeinsame Erhebung der Merkmale hat den Vorteil, dass im Datenmaterial auch Informationen über Zusammenhänge der Merkmale enthalten sind. Eine statistische Analyse der Daten kann daher auch Aufschluss über Zusammenhänge zwischen Größen geben. In der deskriptiven Statistik ermöglichen Zusammenhangsmaße eine Quantifizierung solcher Zusammenhänge, wobei deren Anwendbarkeit – wie bei Lage- und Streuungsmaßen – vom Merkmalstyp der betrachteten Größen abhängig ist. Im Folgenden wird daher angenommen, dass die untersuchten Größen dasselbe Skalenniveau haben. Die Größen an sich können dabei durchaus unterschiedlich skaliert sein; die Beobachtungsgröße mit dem geringsten Messniveau bestimmt dann die zu verwendende Methode. Eine Ausnahme bildet der punktbiseriale Korrelationskoeffizient, der für die asymmetrische Situation eines metrischen und eines dichotomen Merkmals konstruiert ist“ (Burkschat et al., 2004).

„Multivariate Verfahren dienen der Untersuchung einer größeren Zahl von Variablen (Merkmalen) und Objekten. Die Begriffe „Variable“ und „Merkmal“ werden in der Literatur in gleicher Bedeutung verwendet. Im Zusammenhang mit der formalen Beschreibung eines Modells wird besser von der Variablen gesprochen. Der Merkmalsbegriff taucht dagegen häufiger im Zusammenhang mit der Beschreibung der mit Modellen untersuchten Objekte, bei beispielsweise Personen, auf. Variable sind im Modell die „Platzhalter“ für die betrachteten konkreten Merkmale. Mit univariaten Verfahren werden dagegen nur einzelne Variable und damit nur Verteilungen eines Merkmals analysiert. Zur einfacheren Darstellung multivariater Verfahren wird im Folgenden vorwiegend der Zwei-Variablen-Fall dargestellt. Diese auch als bivariate Verfahren bezeichneten Methoden arbeiten vom Gegensatz her gleich. Bei den multivariaten Analysemethoden unterscheidet man zwei Formen: Mit dependenzanalytischen Verfahren werden vermutete Abhängigkeiten zwischen zwei oder mehreren Variablen untersucht. Verfahren zur Untersuchung mehrerer Variablen, zwischen denen keine Abhängigkeit vermutet wird, werden der Interdependenzanalyse zugeordnet Die Auswahl des geeigneten Verfahrens für eine Dependenzanalyse wird durch die Skalierung der unabhängigen und der abhängigen Variable bestimmt. Eine abhängige Variable ändert ihre Ausprägung als Folge der Veränderungen der unabhängigen Variablen. Die unabhängige verändert dagegen ihre Ausprägung nicht als Folge einer Veränderung der abhängigen Variablen“ (Bruns, 2008).

#### **4.2.6. Statistische Merkmalsausprägung**

„Man beobachtet mittels der statistischen Einheiten eine bestimmte *Merkmalsausprägung*. Durch

die Beobachtung wird dem Merkmal die entsprechende Merkmalsausprägung zugeordnet. Dieser Vorgang ist der eigentliche statistische Messvorgang. Die beobachtete Merkmalsausprägung wird als Merkmalswert oder Beobachtungswert bezeichnet. Eine bei einer statistischen Untersuchung an einer bestimmten statistischen Einheit festgestellte Merkmalsausprägung heißt Merkmalswert oder Beobachtungswert und wird mit  $x_i$  bezeichnet. Dem Merkmal  $X$  wird ein Element aus der Menge der Merkmalsausprägungen  $A_x$  zugeordnet, und zwar jenes, das beobachtet wurde“ (Kohn, 2005).

„Die beschreibende Statistik beschäftigt sich mit der Aufbereitung der Merkmalsausprägungen aller Elemente einer statistischen Masse. Man spricht hier von einer Voll- oder Teilerhebung. Arbeitet man dagegen nur mit einer echten Teilmenge der statistischen Masse, spricht man von einer Teilerhebung oder Stichprobe. Eine besondere Rolle spielen repräsentative Stichproben. Darin weisen die Merkmalsausprägungen gewisser Merkmale die gleiche relative Häufigkeit auf wie in der statistischen Masse. Die schließende Statistik beschäftigt sich mit Rückschlüssen von Stichproben auf die Grundgesamtheit. Überall dort, wo wir in der beschreibenden Statistik die statistische Masse betrachten, kann man diese durch eine Stichprobe austauschen. Gegeben seien  $n \in \mathbb{N}$  statistische Elemente, die zur Vereinfachung von 1 bis  $n$  durchnummeriert sind. Weiter sei  $X$  ein Merkmal. Dann bezeichnen wir mit  $x_i = X(i)$ ,  $1 \leq i \leq n$ , die Merkmalsausprägungen des Merkmals  $X$  für das statistische Element  $i$ . Weiter sei  $m \in \mathbb{N}$  ( $m \leq n$ ) die Anzahl der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen, die  $X$  auf der statistischen Masse annimmt. Wir nummerieren die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen durch und bezeichnen sie mit  $a_k$ ,  $1 \leq k \leq m$ . Zu jedem  $a_k$  interessiert uns, wie viele statistische Elemente diese Merkmalsausprägung besitzen. Die absolute Häufigkeit  $h_k > 0$  und die relative Häufigkeit  $f_k > 0$  sind definiert über  $h_k :=$  Anzahl der Merkmalsausprägungen  $x_i$ , die gleich  $a_k$  sind,  $f_k := h_k / n$ “ (Goebbels et al., 2013).

Dabei wurden 20 Vertriebsmitarbeiter und Einkaufsmitarbeiter nach folgenden Eigenschaften ausgewählt: Berufserfahrung, operative und/oder strategische Tätigkeit, dem Management angehörend.

#### **4.2.7. Auswahlkriterien der Interviewpartner**

„Die Auswahl der Interviewpartner wird durch die Entscheidung, welches Expertenwissen Gegenstand der Untersuchung ist, strukturiert. Die zentrale Schwierigkeit bei der Befragung von Experten besteht darin, diejenigen Personen zu finden, denen tatsächlich ein entsprechender Expertenstatus zukommt, die also über das gesuchte „Betriebswissen“ oder „Deutungswissen“ verfügen. Dies ist manchmal schwieriger zu realisieren, als man zu Beginn meint, und manches Gespräch wird damit enden, dass man feststellt, nicht mit der richtigen Person gesprochen zu haben. Insofern muss zu Beginn und auch während der Untersuchung immer wieder sondiert werden, welche Person mit den institutionellen Mechanismen des fraglichen Bereichs vertraut ist und darüber entsprechend Auskunft geben kann“ (Przyborski et al. 2014).

Die Interviewpartner wurden nacheinander ausgewählt; aufgrund der Vielzahl von Interviewpartnern und der zum Teil sehr großen teilnehmenden Firmen aus der Automobilindustrie lagen zwischen der Kontaktaufnahme bis zur Zusage und dem eigentlichen Interviewtermin mehrere Monate. Da die In-

terviews vor Ort durchgeführt wurden, mussten auch die Reisen längerfristig geplant werden. Die Kontaktaufnahme über die Firmenzentralen zeigte sich als weniger zielführend, die Rückmeldungen waren nicht oder nur sehr spärlich zu bekommen.

Erst die direkte Ermittlung von zuständigen Personen mit Namen und einem gezielten Anschreiben brachte den gewünschten Erfolg, die Rückmeldungen erfolgten sehr schnell und die Bereitschaft für ein Interview ist signifikant höher geworden. Nach einer kurzen Erläuterung, ohne näher auf das Thema einzugehen, wurden die Termine vereinbart. Es wurde bewusst keine Information zum Thema im Vorfeld an die Interviewpartner übermittelt, somit konnten sich die Interviewpartner keine vorgefertigten Meinungen bilden; sie waren somit bei dem Interview spontan und zeigten genau ihre derzeitigen Verhaltensweisen bei dem Thema „partnerschaftliche Gegengeschäfte“.

Auch Gläser (2009) sieht eine Auswahl der Interviewpartner als laufenden Prozess innerhalb einer Forschungsarbeit:

„Die Auswahl von Interviewpartnern muss nicht von Beginn der Erhebung abgeschlossen sein. Es kann durchaus geschehen, dass man in Interviews auf weitere wichtige Gesprächspartner hingewiesen wird, mit denen man dann zusätzliche Interviews vereinbart. Gegebenenfalls müssen auch spezifische Interviewleitfäden „nachentwickelt“ werden. Dabei wird es sich aber um Einzelfälle handeln. Die Vorüberlegungen zur Auswahl der Interviewpartner sollten sichern, dass die wichtigen Typen von Informanten feststehen und für die Gespräche mit ihnen Interviewleitfäden entwickelt werden können“ (Gläser et al., 2009).

Bei den ersten Interviews zeigte sich, dass „partnerschaftliche Gegengeschäfte“ sowohl eine Aufgabe des Managements als auch eine Aufgabe von Sachbearbeitern in einem Unternehmen ist. Daraufhin wurde die Auswahl der weiteren Interviewpartner ausgerichtet. Die Auswahl der Interviewpartner orientierte sich an „Know-how-Trägern“, an Personen aus dem Umfeld von Einkauf, Vertrieb oder aus dem Management.

„Fokusgruppen bestehen in der Regel aus 6-10 teilnehmenden Personen und dauern ca. 1-2 Stunden (oder inkl. Pause 2-3 Stunden). Da es sich um eine kleine Gruppe von Personen handelt, wird im Normalfall nicht anhand eines *random sampling* vorgegangen, sondern es werden bewusst bestimmte Personen oder Personengruppen für die Teilnahme angesprochen. Die Auswahl der Teilnehmenden für eine Fokusgruppe erfolgt anhand des Aspektes der Eignung (*applicability*), d. h., es werden Personen ausgewählt, von denen man ausgeht, dass sie etwas zum Thema beizutragen haben – unter der Berücksichtigung der Verfügbarkeit dieser Personen. Es handelt sich folglich um eine bewusste Auswahl, in der die Teilnehmenden neben ihrer thematischen Passung als Elemente einer bestimmten Grundgesamtheit evtl. nach Geschlecht, Einkommen, Beruf, Wohnort, usw. ausgewählt werden. Es hat sich gezeigt, dass Fokusgruppen die besten Ergebnisse erzielen, wenn die Teilnehmenden in Bezug auf sozioökonomische und demografische Aspekte relativ homogen sind, da die gemeinsame Erlebnis- und Handlungsbasis die Kommunikationsbereitschaft der Teilnehmenden erhöht (Block et al., 2010). Des Weiteren wird auch davon ausgegangen, dass der gemeinsame Erfahrungshintergrund dazu führt, dass die Antworten ehrlicher und offener ausfallen

(Schulz, 2012, S. 14). Möchte man hingegen untersuchen, wie divergente Gruppen bestimmte Phänomene erleben oder bewerten, empfiehlt es sich, heterogene Gruppen auszuwählen, um die eventuell bestehende Vielfalt an Meinungen und Einstellungen zu erheben“ (Misach, 2015).

Als Auswahlkriterien für die Interviewpartner hat der Autor festgelegt:

- Mitarbeiter aus dem Einkauf, Vertrieb oder aus dem Management
- Berufserfahrung > 5 Jahre
- Frauen und Männer
- Unternehmen aus den Bereich Automobilindustrie und Maschinenbau sowie deren Zulieferindustrie
- Verschiedene Unternehmensgrößen, von Kleinunternehmen bis Großunternehmen

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf eine breite Selektion Wert gelegt, um eine hohe Deduktion zu erreichen. Die Aufbereitung der gewonnenen Antworten aus den Interviews wurde strukturiert und in einer Intervallskala bewertet. Die Interviews wurden in Einzelgesprächen und vertraulich durchgeführt; dabei wurde auf eine ungestörte Atmosphäre geachtet.

## 4.2.8. Auswahlmatrix der Interviewpartner

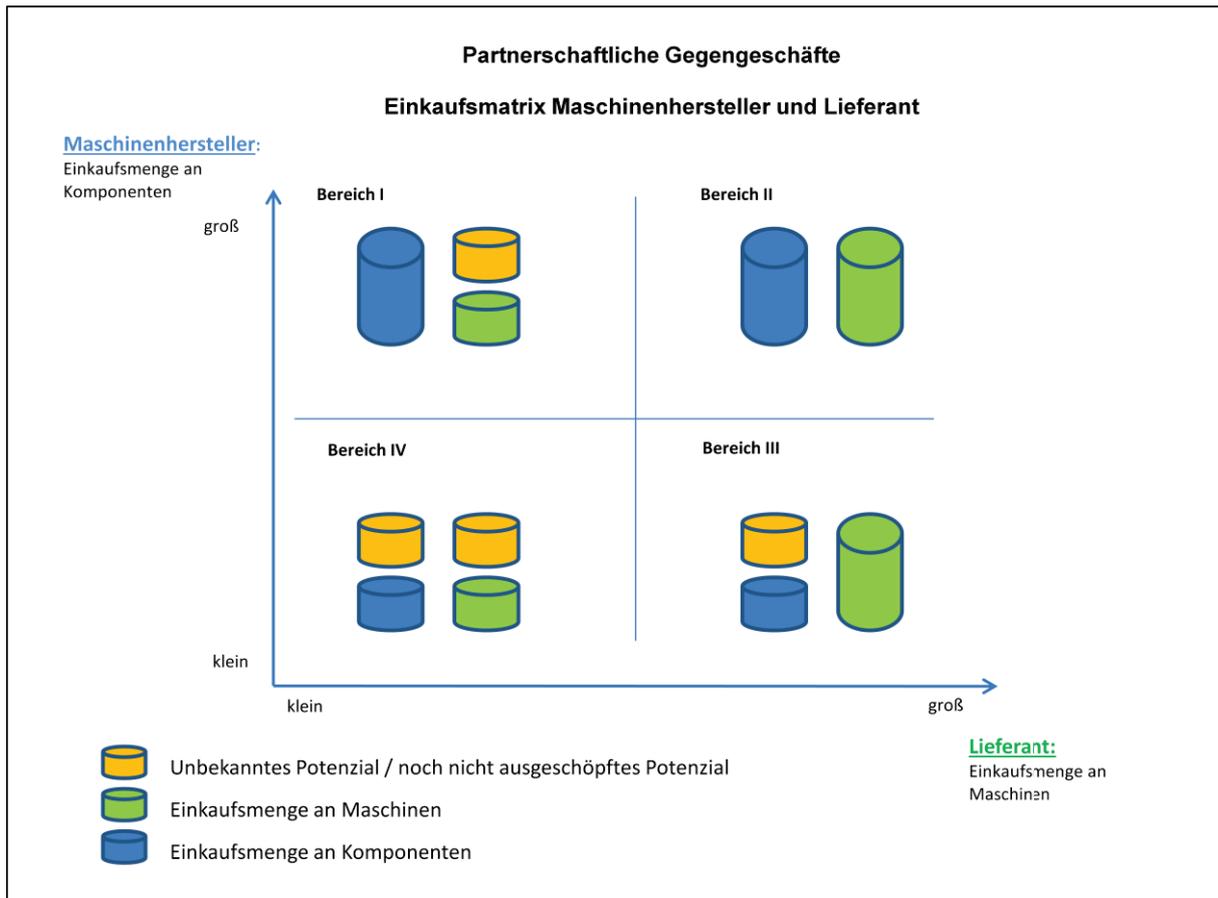


Abbildung 1: Auswahl der Interviewpartner

## 4.2.9. Potenzialanalyse

### Bereich I:

Maschinenhersteller:

Einkaufsmenge an Komponenten ist groß

Lieferant:

Einkaufsmenge an Maschinen ist klein

### Beispiel:

Ein Fräsmaschinenhersteller kauft in größerer Menge Dichtungen von einem Dichtungshersteller. Der Dichtungshersteller benötigt ab und zu eine Fräsmaschine, die er zur Herstellung der Dichtungen einsetzt.

## **Bereich II:**

Maschinenhersteller:

Einkaufsmenge an Komponenten ist groß

Lieferant:

Einkaufsmenge an Maschinen ist groß

### Beispiel:

Ein Drehmaschinenhersteller kauft große Mengen an Komponenten bei einem Teilelieferanten. Der Teilelieferant kauft regelmäßig Drehmaschinen, die er zur Herstellung der Teile einsetzt.

## **Bereich III:**

Maschinenhersteller:

Einkaufsmenge an Komponenten ist klein

Lieferant:

Einkaufsmenge an Maschinen ist groß

### Beispiel:

Ein Hersteller von Spritzgießmaschinen kauft gelegentlich Spezial-Dichtungen zu. Der Dichtungshersteller kauft jedoch regelmäßig zahlreiche Spritzgießmaschinen ein.

## **Bereich IV:**

Maschinenhersteller:

Einkaufsmenge an Komponenten ist klein

Lieferant:

Einkaufsmenge an Maschinen ist klein

### Beispiel:

Ein Stanz- und Biegemaschinenhersteller kauft gelegentlich Sensoren bei einem Elektronikteile-Hersteller. Der Elektronikteile-Hersteller benötigt ab und zu eine Stanzmaschine zum Stanzen und Biegen von Elektrokomponenten.

#### 4.2.10. Auswahl der Unternehmen

Als Auswahlkriterium für Unternehmen werden verschiedenste Ansätze in der Literatur vorgeschlagen.

Bardmann (2014) benutzt die Unternehmensgröße und grenzt Unternehmen nach quantitativen Kriterien voneinander ab.

„Als quantitative Größen werden die Zahl der Beschäftigten und die Höhe des Jahresumsatzes eines Unternehmens genutzt. Hiermit können Unternehmen in drei Größenklassen eingeteilt werden. Man unterscheidet „kleine“, „mittelgroße“ und „große“ Unternehmen“.

„Für die Definition der Begriffe kleines Unternehmen und mittleres Unternehmen verweist die VO (EG) Nr. 70/2001 in ihrem Anhang I auf die Empfehlung 96/280/EG der Kommission. Diese wurde zum 1.1.2005 durch die Empfehlung 2003/361/EG ersetzt. Die neue Regelung umfasst durch die Heraufsetzung der Schwellenwerte erheblich mehr Unternehmen in der Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen zusammen. Nach der neuen Empfehlung sind kleine und mittlere Unternehmen in Abgrenzung zu Großunternehmen solche, die weniger als 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro haben oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro aufweisen und unabhängig i.S.d. Empfehlung sind. Bei der Abgrenzung zwischen kleineren und mittleren Unternehmen gehören zur ersten Kategorie nur diejenigen mit weniger als 50 Beschäftigten und einem Jahresumsatz bzw. einer Jahresbilanz von maximal 10 Mio. Euro, soweit sie unabhängig i.S.d. Empfehlung sind. Als unabhängig gelten Unternehmen, die weder ein Partnerunternehmen noch ein verbundenes Unternehmen i.S.d. Anhangs der Empfehlung 203/361/EG sind“ (Frenz, 2007).

#### Größeneinteilung von Industrieunternehmen in Deutschland

Klein	< 50 Mio. €	< 499 Mitarbeiter	(-3 bis -2)
Mittel	50 – 499 Mio. €	500 - 4999 Mitarbeiter	(-1 bis 1)
Groß	> 500 Mio. €	> 5000 Mitarbeiter	(2 bis 3)

Tabelle 1: Klassifizierung der Unternehmen

#### 4.2.11. Matrix der Interviewpartner

Die Personen, die interviewt wurden, sind Vertriebsmitarbeiter und Einkaufsmitarbeiter; diese sind operativ und/oder strategisch tätig. Sie sollten eine gewisse Zeit bei dem Unternehmen gearbeitet haben und über Entscheidungsbefugnis verfügen. Es wurden Mitarbeiter aus allen der unter Abbildung 1 genannten vier Bereiche (I-IV) ausgewählt.

Funktion	Vertriebsmitarbeiter										Einkaufsmitarbeiter									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Berufserfahrung in Jahren	10	24	18	38	28	30	20	28	10	15	41	14	21	9	23	17	7	31	27	12
operativ / strategisch	o / s	o / s	o / s	s	s	o / s	s	o / s	o / s	o / s	s	s	o / s	o	o / s	o / s	o	o / s	o / s	s
Management	M	M	--	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	--	M	M	--	M	M	M
Bereich Gegengeschäfte	IV	I	III	IV	I	I	I	II	IV	III	II	I	III	I	IV	I	II	II	IV	III

Tabelle 2: Auswahl der Interviewpartner anhand von Funktionen und Gegengeschäft

#### 4.3. Quantitatives Forschungskonzept

„Im Allgemeinen basiert die Anwendung quantitativer Methoden auf einem kausalwissenschaftlichen Paradigma. Im Vordergrund steht die Suche nach zugrundeliegenden Kausalitäten, die sich zu allgemeinen Gesetzen generalisieren lassen (vgl. Esser 1993, S. 44 f.). Diesem Paradigma zugeordnet findet sich eine Reihe von Organisationstheorien, die sich durch die Angabe eines primären Wirkmechanismus auszeichnen. An prominentester Stelle stehen zweckrationale Theorien, wie Kontingenztheorie, Populationsökologie, Rational Choice oder Institutionenökonomik. Diesen Ansätzen gemein ist das Verstehen und Erklären von Organisationen aus ihrem Zweck“ (Kühl et al., 2005).

„Im Gegensatz zur verbalen Beschreibung qualitativer Forschung erfasst quantitative Forschung die Variabilität eines Merkmals über die definierte Zuordnung von Zahlenwerten. Die Menge aller Merkmalsmessungen einer Untersuchung wird als Daten bezeichnet. Quantitative Daten lassen sich erheblich einfacher verarbeiten als qualitative Daten. Aus diesem Grund kann qualitative Forschung mit wesentlich größeren Stichproben arbeiten als quantitative Forschung. Ein grundlegender Unterschied der Ergebnisse kleinzahliger qualitativer und großzahliger quantitativer Forschung eignet sich damit in der Generalisierbarkeit bzw. Repräsentativität der Ergebnisse für die Grundgesamtheit, aus der die Stichprobe entnommen wurde. Quantitative Forschung eignet sich damit zum Hypothesentest und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen (Bamberg und Baur 1998, S. 6 f.). Entsprechend der Zieldefinition des Forschungsprojektes bzw. des Vorgehens der angewandten Sozialwissenschaften werden daher eine oder mehrere generelle Theorien zur Klärung des interessierenden Sachverhaltes herangezogen. Dieses theoretische Analyseraster erlaubt die Zerlegung des Forschungsproblems in Einzelkomponenten, die als Modell miteinander in Beziehung

stehen. Zur Prüfung des Modells werden hieraus einzelne Hypothesen – die Forschungsthese – abgeleitet und diese entsprechend dem Forschungsdesign und der Stichprobe sowie der Ergebnisse qualitativer Studien zu überprüfbareren Einzelaussagen – den operationalen Hypothesen – konkretisiert, d. h. operationalisiert“ (Albers et al., 2009).

„Durch die Verwendung zahlenbasierten Datenmaterials können die untersuchten Effekte besonders detailliert beschrieben werden; auch schwach ausgeprägte Phänomene können exakt beziffert werden. Durch die eingesetzten statistischen Methoden ist gleichzeitig der eingegangene Fehler abschätzbar. Die Genauigkeit der abgeleiteten Aussagen kann beziffert werden. Der Einsatz quantitativer Forschungsmethoden eignet sich besonders dort, wo Erkenntnisse über eine umfangreiche Grundgesamtheit gewonnen werden sollen. Zur Ableitung von Forschungsaussagen mit hoher externer Validität ist oft die Untersuchung großer Stichproben notwendig, deren Analyse quantitative Methoden ermöglichen. Der Hauptaufwand beim Einsatz quantitativer Methoden entsteht in der Regel bei der Untersuchungsvorbereitung, die Untersuchungskosten steigen nur unterproportional mit der Stichprobengröße. Gleichzeitig erfolgt die Auswertung der erhobenen Daten in der Regel computergestützt durch Statistikprogramme, die hohe Fallzahlen verarbeiten können“ (Schwaiger, 2011).

#### **4.3.1. Kontingenztheorie**

„Die Kontingenztheorie versucht die Effizienz einer Organisation in Abhängigkeit von ihrer Umwelt zu erklären. Die formale Organisation werde beeinflusst von dem Kontext, in dem sich die Organisation befindet. Der Unterschied zu den klassischen Organisationslehren liegt somit in der Aufmerksamkeit, den die Kontingenztheorie auf die spezifischen Kontextmerkmale richtet, die für ein optimales Passungsverhältnis von System und Umwelt verantwortlich sind. Kontingent meint in diesem Ansatz Bedingtheit im Sinne von abhängig von bestimmten Faktoren oder Kontexten. Organisationen operieren in einem bestimmten Umweltausschnitt, und das Interesse des eben skizzierten Ansatzes richtet sich darauf, wie diese Umweltnische in die interne Strukturgestalt interveniert“ (Holzinger, 2007).

In der Untersuchung von Kleiner (2008) beschreibt er, wie in der Kontingenztheorie die Entscheider einen Einfluss auf die Organisationsstruktur haben. „Dabei gelangen die Mitglieder einer dominierenden Koalition durch (1) Situationsbewertung, (2) Zielfestlegung sowie (3) interne Strategien (mit den Aktionsparametern: Betriebsgröße, Technologie, Struktur, personelle Ressourcen) zu Gestaltungsentscheidungen der Organisation. Die Gestaltung der Organisation wirkt wiederum auf die Effektivität und Effizienz der Organisation. Beeinflusst wird die strategische Wahl der Entscheider dabei u. a. durch die Umwelt“ (Kleiner, 2008).

„Gemäß der Kontingenztheorie sollte eine Organisation ihre Struktur so wählen, dass sie zu der Umwelt passt, in der sie agiert. Ansonsten ist die Organisation nicht erfolgreich. Mit anderen Worten muss die Organisation ihre interne Struktur so gestalten, dass sie die externe Umwelt bewältigen oder gar beeinflussen kann. Eine sehr schlechte Übereinstimmung zwischen der Organisati-

onsstruktur und der Umwelt führt zu Problemen und Fehlern. Dagegen bedeutet eine sehr enge Übereinstimmung Erfolg“ (Jones et al., 2008).

Aufgrund von Veränderungen in der Umwelt werden Anpassungen der Unternehmen notwendig. Es können notwendige Veränderungen für ein Unternehmen von außen kommen, oder sie werden aktiv von innen angegangen. Gesetzliche Änderungen werden als ein äußerer Veränderungsprozess angesehen, welcher Auswirkungen auf die Unternehmung hat. Veränderungen können auch von innen aktiv angegangen werden, gerade bei Marktveränderungen sind schnelle Anpassungen an die veränderten Situationen von erheblichem Unternehmensvorteil; je schneller und treffender ein Unternehmen an veränderte Situationen eine passende Anpassung findet, desto höher ist die langfristige Überlebenschance am Markt.

Berger et al. (2008) beschreiben die Voraussetzungen für Veränderungen in einem Unternehmen:

„Die erste und wichtigste Voraussetzung für umfassende Veränderungen (Prozessmusterwechsel) ist der Wille des Top-Managements, das Vorhaben zu beginnen und zu unterstützen. Die zweite Voraussetzung besteht in seiner Beteiligung am Veränderungsprozess durch Wort und Tat. Dazu gehört vor allem die persönliche Stellungnahme zu veränderungsrelevanten Fragen. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen, kann prinzipiell auf zwei Arten herbeigeführt werden: durch Überzeugung von der Notwendigkeit, was die Eigenmotivation der Beteiligten fördert, oder durch das Schaffen von Bedingungen, die ein ganz bestimmtes Handeln zwangsläufig erforderlich machen“ (Berger et al., 2008).

#### **4.3.2. Hochrechnungen**

„Die quantitativen Aspekte von Massensachverhalten werden möglichst systematisch und kompakt durch Zahlen beschrieben und in geeigneten Formen präsentiert. Durch Zahlen beschriebene Massensachverhalte und ihre Eigenschaften werden auf ihr Zustandekommen hin untersucht und/oder mit anderen Massen/Eigenschaften in einen sinnvollen quantitativen Zusammenhang gebracht, die Unsicherheit von Sachverhalten wird durch Wahrscheinlichkeiten und Wahrscheinlichkeitsverteilungen modellierbar und durch Rechenregeln und bewiesene Zusammenhänge (Gesetzmäßigkeiten) kalkulierbar gemacht. Auf der Grundlage durch Zahlen „beschriebener“ und/oder „erklärter“ Sachverhalte, die sich allerdings nur auf einen Teil der insgesamt relevanten Masse beziehen, werden darüber hinausgehende Schlüsse gezogen. Gelten die Schlüsse für die gesamte Masse, aus der die betrachtete Teilmasse stammt, spricht man von Hochrechnung, gelten sie für die Zukunft, von Prognoserechnungen. Logisch, daten- und arbeitsmäßig bestehen zwischen den genannten Zwecken folgende Abhängigkeiten: Die zahlenmäßige Beschreibung tatsächlicher oder möglicher Sachverhalte ist Voraussetzung für deren Erklärbarkeit und beide zusammengenommen sind in der Regel Voraussetzung, um Verallgemeinerungen und Prognosen zu bekommen. Aus Praxissicht dienen alle genannten Aufgaben dazu, Zahlen zu liefern, die für die jeweiligen Sach- und / oder Entscheidungszusammenhänge nötig oder sinnvoll sind. Dabei nimmt der Informationswert von der Beschreibung über die Erklärung zur Verallgemeinerung/Prognose tendenziell zu“ (Meißner et al., 2015).

„Hochrechnungen von Vergangenheitswerten gehören zu den am meisten angewendeten Verfahren der Früherkennung. Charakterisiert werden können die Verfahren danach, ob in der Analyse eine oder mehrere Zeitreihen eingehen. Univariate Verfahren beruhen auf der Verwendung einer einzelnen Zeitreihe. Sie basieren ausschließlich auf Vergangenheitsdaten und deren Extrapolation. Zum Einsatz kommen hier im Wesentlichen quantitative Prognoseverfahren, wie z. B. gleitende Durchschnitte, exponentielle Glättung oder die Methode der kleinsten Quadrate. Die Anwendung von univariaten Verfahren zur Früherkennung ist trotz deren eingeschränkter Betrachtungsweise zu befürworten, denn nur durch prognostische Informationen besteht die Möglichkeit verbesserter Früherkennung. Dabei kann z. B. das Anzeigen einer Veränderung in der Zeitreihenkomponente „Trend“ das Signal für notwendigen Handlungsbedarf sein. Voraussetzung ist, daß die beeinflussenden Faktoren in ihrer Wirkung konstant sind bzw. sich in der Wirkung kompensieren“ (Huch et al., 1998).

#### 4.3.3. Datengewinnung, -aufbereitung und -kontrolle

Specht et al. (2014) schlagen eine Einteilung der Daten in Klassen vor:

„Im Rahmen der Datengewinnung wird entsprechend der Planung der statistischen Analyse vorgegangen, indem die erforderlichen Daten systematisch gesammelt und erfasst werden. Bei der Datenaufbereitung wird das in Fragebögen oder anderer Form gewonnene rohe Datenmaterial anonymisiert und in eine strukturierte Form für die weitere Analyse umgewandelt. Dies geschieht meist mit DV-technischer Unterstützung und mit statistischen Auswertungsprogrammen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass bei dieser Umwandlung keine Informationen verloren gehen. Bei Datensätzen größeren Umfangs kann es sinnvoll sein, Klassen zu bilden. Als Faustregel für die Anzahl  $k$  der zu bildenden Klassen können folgende Formeln herangezogen werden“ (Specht et al., 2014):

$$k \approx n^{0,5}, k \approx 5 \lg n, \text{ oder } k \approx 1+3,3 \lg n$$

Bei einem Umfang von  $n = 150$  würden sich nach der ersten Faustregel demnach

$$k = 150^{0,5} \approx 12,25 \approx 12 \text{ Klassen}$$

ergeben. Nach der zweiten Faustregel wären es

$$k = 5 \lg 150 \approx 10,88 \approx 11 \text{ Klassen}$$

und nach der dritten Faustregel

$$k = 1+3,3 \lg 150 \approx 8,18 \approx 8 \text{ Klassen}$$

**Formel 10: Klassifizierung von Datensätzen**

Schulze (2007) sieht bei der Generierung der Datengewinnung eine Unterscheidung in Querschnitts- und Längsschnittdaten [Verlaufs-, Zeitreihendaten].

„Querschnittsdaten beziehen sich auf einen Zeitpunkt und auf die Merkmalsausprägungen für eine Gesamtheit. Solche Daten fallen nicht kontinuierlich, sondern meist nur in größeren zeitlichen Abständen an. Eine einzige Querschnittsstatistik kann kaum Entwicklungsänderungen eines Phänomens einfangen. Erst aus zwei oder mehreren Querschnittsstatistiken läßt sich auf Bewegungsvorgänge schließen, was komparativ-statistische Analysen ermöglicht. Längsschnittdaten dagegen beruhen auf der Erfassung eines oder mehrerer interessanter Phänomene im Zeitablauf. Solche Statistiken, die an ein und derselben statistischen Einheit im Zeitablauf beobachteten Merkmalsänderungen darstellen, erlauben dynamische Analysen. Eine weitere Differenzierung, die von der speziellen Fragestellung abhängt, zielt auf die Aggregation der Daten, die in die Analyse eingehen sollten [Zeitliche Aggregation, Räumliche Aggregation, Sektorale Aggregation]“ (Schulze, 2007).

„Bei der Datenkontrolle werden die aufbereiteten und gespeicherten Daten auf Vollzähligkeit, Vollständigkeit und sachliche Richtigkeit geprüft. Auftretende Fehler in den Daten sollten unbedingt korrigiert werden, da diese erhebliche Auswirkungen auf alle Folgeaussagen und Folgeberechnungen haben könnten. Fehlen bei einem Merkmalsträger zu einem oder mehreren Merkmalen die Merkmalsausprägungen (z. B. fehlende Antworten in einem Fragebogen), so spricht man von missing values. Eine mögliche Lösung dieses Problems ist es, die fehlenden Werte durch die Merkmalsausprägungen eines strukturähnlichen Merkmalsträgers zu ergänzen beziehungsweise zu korrigieren“ (Specht et al., 2010).

#### 4.3.4. Datenerhebung

„In der Marktforschung unterteilt man Daten in Primär- und Sekundärdaten. Bei Primärdaten handelt es sich um originäre Daten, die speziell für den angestrebten Zweck erhoben werden. Obwohl die Primärdaten den angestrebten Zweck im Allgemeinen sehr genau erfüllen, stellt sich die Erhebung als sehr kosten- und zeitintensiv dar und ist aufgrund des enormen Aufwands oft nur partiell möglich. Auf der anderen Seite existieren Sekundärdaten, also Material, das in der Regel für andere Zwecke zusammengetragen wurde“ (Hippner et al., 2011).

Weiter stellen Hippner et al. (2011) heraus, dass diese Daten sich hinsichtlich ihrer Quelle in interne und externe Daten klassifizieren lassen.

„Dementsprechend versteht man unter externen Daten solche Informationen, deren Herkunft außerhalb des Unternehmens liegt. Interne und externe Daten fokussieren unterschiedliche Themenbereiche und ergänzen sich wechselseitig. Die internen, in den unternehmerischen Prozessen anfallenden Daten dokumentieren die im Rahmen einer Kundenbeziehung erfolgten Geschäftsvorfälle **genauer** als dies unternehmensfremde Informationen jemals könnten“. (Hippner et al., 2011).

Jedoch sieht Hungenburg (2014) den Einsatz von Sekundärdaten mit Risiken behaftet, trotz bestimmter Vorteile kann der Einsatz von Sekundärdaten im Rahmen der strategischen Analyse gefährlich sein.

„Definitionsgemäß handelt es sich bei ihnen nämlich um Informationen, die in der Vergangenheit und für andere Zwecke erhoben worden sind. Sie sind insofern oft veraltet und nicht immer für das betrachtete Problem wirklich geeignet. Darüber hinaus besteht bei Sekundärdaten immer Unsicherheit über die Datenzuverlässigkeit, das heißt über mögliche Fehler bei ihrer Erhebung oder Auswertung. Sekundärdaten sind daher stets gründlich auf ihre Einsetzbarkeit zu prüfen“ (Hungenburg, 2014).

Mroß (2015) sieht auch einen deutlichen Vorteil bei der Verwendung bereits vorhandener interner Sekundärdaten, z. B. bei der Marketing-Forschung.

„Die interne Marketing-Forschung greift auf innerbetriebliche Daten- und Informationsquellen zurück. Als solche kommen etwa eigene Statistiken über Absatzzahlen, -gebiete oder Gruppen in Frage, aber auch solche Daten, wie Erhebungen über Mängel an Produkten oder produktbezogenen Kosten, die auch unabhängig von der Absatzfunktion – z. B. im Rahmen des Qualitätsmanagements (bzw. Beschwerdemanagements) – ohnehin erhoben werden“ (Mroß, 2015).

Hier sieht Mroß (2015) offensichtlich Synergien und Möglichkeiten, die Daten für weitergehende Forschung zu verwenden.

#### **4.3.5. Kennzahlensysteme**

„Kennzahlen bestehen aus aggregierten Informationen über betriebswirtschaftliche Sachverhalte, Strukturen, Prozesse und Entwicklungen eines Unternehmens, bei denen die zugrundeliegenden Tatbestände numerisch erfasst werden können (vgl. Küting und Weber 2012, S. 51 und Baetge et al. 2004, S. 35). Komplizierte betriebswirtschaftliche Sachverhalte werden in konzentrierter Form zahlenmäßig abgebildet. Sie sollen betriebswirtschaftliche Transparenz herstellen und dem Management des Unternehmens und externen Analysten Entscheidungshilfen liefern. Kennzahlen werden entsprechend den Informationsbedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe definiert“ (Botsis et al., 2015).

Aichele et al. (1997) beschreiben bei der Geschäftsprozessanalyse über die Wichtigkeit und das Vorhandensein von sowohl internen als auch externen Kennzahlen.

„Die internen Daten sind in der Regel vorhanden, werden aber zumindest nur unzureichend erfasst. Neben dem Volumen der internen Daten kommt hinzu, daß das Volumen der externen Daten und Informationen fast explosionsartig wächst und von daher die relevanten Informationen nur unter großem Aufwand herausgefiltert werden können. Externe Informationen über den Markt, das politische und soziale Umfeld, über die Konkurrenten und über Entwicklungen sind und werden für Unternehmen notwendig für die wirtschaftliche Existenz sein. Aufgabe der Betriebsdatenerfassung ist die rechtzeitige und vollständige Erfassung interner Daten sowie die Bereitstellung dieser Daten zur Weiterverarbeitung in Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Entscheidungs- und Informationssystemen wie zum Beispiel Kostenrechnungssystemen, PPS-Systemen, Produktionsleitständen und Kennzahlensystemen. Kennzahlen, die die Effizienz bzw. Leistungsfähigkeit der Betriebsdatenerfassungsprozesse aufzeigen“ (Aichele et al., 1997)

Arnolds et al. (2013) sehen bei den Kennzahlen zur Leistungskontrolle einen wichtigen Punkt in der Materialwirtschaft und im Einkauf.

„Dabei ist der Grad der Funktionserfüllung ebenso zu berücksichtigen. Die Auswirkungen entscheidungsrelevanter und kreativer Aktivitäten im Versorgungsbereich spiegeln sich nicht nur in kostenrelevanten Kennzahlen wider. Der Grad der Funktionserfüllung lässt sich vielmehr auch anhand folgender Kennzahlen beurteilen“ (Arnolds et al., 2013):

- Beanstandungsquote = Zahl der Reklamationen / Gesamtzahl der Lieferungen
- Verzugsquote = Zahl der verspäteten Lieferungen / Gesamtzahl der Lieferungen
- Servicegrad = Zahl der befriedigten Bedarfsmeldungen / Gesamtzahl der Bedarfsmeldungen
- Anzahl der Wertanalyseteams mit materialwirtschaftlicher Beteiligung
- Anzahl der Lieferanten, die einer kontinuierlichen Bewertung unterzogen werden
- Anzahl der Lieferanten, mit denen langfristige Partnerschaftsverträge abgeschlossen wurden

Tavasli (2007) betont die Bedeutung eines Kennzahlensystems:

„Ein Kennzahlensystem muss sich durch eine hohe Übersichtlichkeit auszeichnen, um die Analyse und den Vergleich mit anderen Prozessen zu vereinfachen und zu ermöglichen. Es muss aber auch auf komplexe reale Sachverhalte anwendbar sein, was mit einem reinen Zielsystem nicht möglich ist. Ein Ordnungssystem ist aber aufgrund der Kennzahlenfülle schwer handhabbar. Folgerichtig soll die zu konzipierende Systematik die Elemente des Rechen-, Ziel- und Ordnungssystems integrieren, da es das Hauptziel ist, die Vorteile der jeweiligen Systematik zu nutzen und dabei die Nachteile weitgehend zu neutralisieren. Nach Möglichkeit werden Kennzahlen rechnerisch mit dem Ziel einer hohen Operationalität des Kennzahlensystems verknüpft“ (Tavasli, 2007).

#### **4.3.6. Quantitative Datenerfassung und Aufbereitung**

„Die beschreibende Statistik leistet als „Lehre von den empirischen Verteilungen“ die Charakterisierung realer stochastischer Situationen, indem sie Methoden bereithält zur Erhebung und Aufbereitung von Daten durch Verdichtung der Informationen mit dem Ziel, Muster zu erkennen. Dies geschieht nach Festlegung der Fragestellungen und des Untersuchungsziels u.a. durch Festlegung der Auswahl von Grundgesamtheiten, von Merkmalen, durch Planung der Datenerhebung, Bildung von Häufigkeiten, Klassifizierung, Auswahl und Bestimmung von Kennzahlen und die verschiedenen Visualisierungen“ (Tietze et al., 2002).

„Das Datenmanagement wird von Benesch (2013) als Datenkontrolle und Datenaufbereitung beschrieben, welche sich mit der Qualität der Eingabe, der Datenerfassung, Verkodierung (Verschlüsselung) und der Vorgehensweise mit „Ausreißern“ (das heißt stark von der Norm abweichende Werte, welche die Auswertung stark beeinflussen). Bei der Qualität der Eingabe geht es zunächst um sachliche Richtigkeit (Plausibilitätskontrolle), auch Prüfungen zur Vollzähligkeit und Vollständigkeit werden durchgeführt. Das erklärte Ziel dieses Schrittes ist die Umwandlung des durch die Erhebung gewonnenen Urmaterials zu Aussagen über die zugrunde liegende Datenstruktur. Gegebenenfalls sind auch Transformationen der Daten notwendig“ (Benesch, 2013).

„Einer der ersten Bearbeitungsschritte nach der Datengewinnung besteht darin, die Daten so aufzubereiten, dass Besonderheiten in der Verteilung der Merkmalswerte sichtbar werden. Diesem Zwecke dienen verschiedene numerische und grafische Instrumente der beschreibenden und explorativen Statistik. Zu diesen zählen empirische Maßzahlen, Punktdiagramme, Box-Plots, Q-Q-Plots, Häufigkeitstabellen, Stabdiagramme, Histogramme und Dichteschätzer. Das Datenmaterial wird durch Kennzahlen beschrieben. Dazu gehören einerseits der Stichprobenumfang  $n$  und andererseits ausgewählte Lage- und Streuungsmaße. Einfache Lagemaße sind der kleinste Merkmalswert  $x_{\min}$  und der größte Merkmalswert  $x_{\max}$ . Bildet man die Differenz aus dem größten und dem kleinsten Merkmalswert, erhält man die Spannweite  $R = x_{\max} - x_{\min}$ , die als einfaches Streuungsmaß verwendet wird. Die Frage nach einem Kennwert, der „repräsentativ“ für die Stichprobenelemente ist, führt zum Begriff des Mittelwertes. Der klassische Mittelwert ist wohl das arithmetische Mittel. Man berechnet das arithmetische Mittel  $\bar{x}$  einer Beobachtungsreihe  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , indem man die Summe aller Merkmalswerte durch deren Anzahl dividiert (Timischl, 2013)“.

**Formel 11: Arithmetische Mittel**

#### 4.3.7. Quantitative Datenanalyse

„Die Analyse von Unternehmensdaten stellt für viele Firmen eine Herausforderung dar. Mit der Weiterentwicklung von Soft- und Hardware im Datenbankbereich sowie dem Preisverfall von Massenspeichern stehen der Informationsanalyse heute Methoden und Konzepte bereit, die auch die stetig anwachsenden Datenmengen in teilweise heterogenen Systemen kontrollieren können. Analytische Datenbanken (Data Warehouses) unterscheiden sich von operativen Systemen vor allem durch ihre unterschiedliche Zielsetzung: Operative Daten sind änderungsintensiv, analytische abfrageintensiv. Diese unterschiedliche Zielverfolgung wirkt sich entscheidend auf die Datenstruktur und somit auf die Datenmodellierung aus“ (Britzelmaier et al., 1999).

„Das Datenmodell des Data Warehouse präjudiziert keine bestimmte Verwendung der Daten. Daher sind im Data Warehouse vor allem Detaildaten vorhanden, da jede Aggregation oder Summierung bereits wieder die Verwendbarkeit der Daten einschränken würde. Trotzdem werden im Data Warehouse neben den Detaildaten auch häufig benötigte Aggregationen, bewertete Daten oder andersabgeleitete Daten, wie Summen oder Durchschnittswerte, gespeichert. Dieses Vorgehen hat folgende Vorteile: Das Data Warehouse stellt die gemeinsame, konsistente und integrierte Sicht aller Analysensysteme auf die Unternehmensdaten zur Verfügung; aus diesen Daten kann jede spezielle, funktionale Sicht auf die Unternehmensdaten abgeleitet werden; wenn jede funktionale Sicht eines Analysensystems auf die Unternehmensdaten ausschließlich aus den Daten des Data Warehouse abgeleitet wird, sind die Daten und Ergebnisse der einzelnen Analysensysteme miteinander vergleichbar und integer; bei dem Anschluss weiterer Datenquellen oder neuer Informationssysteme, ist das Wachstum der zusätzlichen benötigten Prozesse nur additiv und nicht multiplikativ wie es ohne ein Data Warehouse der Fall ist“ (Dieppold et al., 2005).

„Integrierte Daten können aus vielen unterschiedlichen Quellen und Fremdsystemen stammen, werden aber in einheitliche Formate umgesetzt und folgen gleichen Regeln und Konventionen. Die Integration ist die Funktionalität und die Mächtigkeit, Daten aus unterschiedlichen operativen Datenbanken miteinander in Verbindung zu bringen. Daten werden aus unterschiedlichen inkompatiblen Systemen mit jeweils unterschiedlichen Datenmodellen extrahiert, in einem oft komplexen Prozess bereinigt und anschließend zu einem integrierten Datenbestand verknüpft. Hierbei stellt sich die Frage nicht nur nach der Integration der Daten, sondern auch nach der Integration von Schemata aus heterogenen multiplen inkompatiblen Quellen“ (Farkisch, 2011).

#### **4.3.8. Dateninterpretation**

„Die Erhebung und die Interpretation rahmen die Methoden zur Aufbereitung ein. So ist das Ziel der Datenanalyse, eine statistisch fundierte Interpretation zu einem Ausschnitt der Realität zu erhalten. Dazu müssen zunächst als erste und unverzichtbare Voraussetzung möglichst gute Daten gewonnen werden. Auf dieser Basis können nach einem ersten Ordnen die Daten in verschiedenen Repräsentationen aufbereitet oder statistische Kennwerte ermittelt werden, um Muster zu identifizieren bzw. zu beschreiben. Dabei ist die Erkenntnis wichtig, dass Daten die Muster, die vom Datenanalytiker „hineingelesen“ werden, nicht in Reinform enthalten, sondern stets Abweichungen zu erwarten sind. Die auf Muster und Residuen reduzierten Daten sind in der Regel die Basis für eine Dateninterpretation, bei der allerdings nicht allein die Daten selbst, sondern stets auch Sachkontext, aus dem die Daten stammen, von Bedeutung ist (Wild & Pfannkuch, 1999). Die Methoden als Herzstück in dem Prozess Datenerhebung – Datenauswertung – Dateninterpretation und die mit den Methoden verbundenen Tätigkeiten lassen sich weiter aufteilen und einheitlich für die Analyse ein- und mehrdimensionaler Daten darstellen“ (Eichler et al., 2011).

„Die Existenz von Ausreißwerten, häufig auch als Extremwerte bezeichnet, fasziniert die Datenanalytiker seit den frühesten Ansätzen einer Dateninterpretation in der Geschichte (vgl. Barnett/Lewis, 1994, S. 3). Die Beschäftigung mit der Problematik solcher Ausreißer- bzw. Extremwerte (wie auch immer „extrem“ definiert sei) beginnt in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, als Daniel Bernoulli erste Überlegungen dazu anstellte (vgl. Bernoulli, 1777, S. 3). Die ersten Versuche, eine objektive statistische Methode zur Identifikation von Ausreißern zu entwickeln, lassen sich bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Ist die Ausreißerproblematik historisch gesehen kaum mehr als eine rein visuelle Dateninspektion, so werden in der aktuellen Literatur formale Testverfahren entwickelt, die auf eine Vielzahl statistischer Gebiete, wie bspw. das der robusten Schätzung übergreifen (zu den beiden Abschnitten vgl. Beckman/Cook, 1983, S. 119 ff.). Die Ausreißer stellen dabei immer ein relatives Phänomen dar, welches in Abhängigkeit von einem konkret vorliegenden Datensatz zu bewerten ist (vgl. Clark, 1989, S. 32). Die Kurzdefinition eines Ausreißers ergibt sich nach Hawkins (1985, S. 539) wie folgt: Ein Ausreißer sei definiert als eine bestimmte Beobachtung  $x$ , deren Separation von den übrigen Daten der Stichprobe so extrem ausfällt, daß in Relation zu den grundlegenden Modellannahmen der Schluß naheliegt, daß diese Beobachtung nicht mit den vorliegenden modelltheoretischen Grundlagen vereinbar ist“ (Rambold, 1999).

„Neben den Zufallsfehlern (berechenbare Fehler), die auf wahrscheinlichkeitstheoretischen Überlegungen bei einer Teilerhebung mit Hilfe der Zufallsauswahl beruhen, existiert eine Vielzahl möglicher systematischer Fehler, die alle übrigen, nicht berechenbaren Fehlerquellen beschreibt. Systematische Fehler gehorchen im Gegensatz zu Zufallsfehlern keinen exakten mathematischen Regeln. Zwar ist es möglich, dass sich einzelne systematische Fehler in ihrer Wirkung gegenseitig wieder aufheben, genauso können sie sich jedoch addieren oder multiplizieren, so dass keine wahrscheinlichkeitstheoretischen Aussagen mehr möglich sind“ (Mattmüller, 2000).

#### **4.3.9. Häufigkeitsverteilung**

„Bei statistischen Erhebungen werden Ausprägungen von Merkmalen erfasst und ausgewertet. Da in der Regel die Ausprägungen vieler Einzelmerkmale erhoben werden, fällt i. a. eine kaum überschaubare Fülle von Datensätzen an, die es zu charakterisieren und zu visualisieren gilt. Um auch bei großen Datenmengen eine Übersicht zu gewinnen, wird die in den Daten steckenden Informationen unter Verwendung statistischer Kenngrößen (Lage- und Streuungsparameter) und einfacher grafischer Instrumente verdichtet. Je nachdem, ob man Daten für ein Merkmal oder mehrere Merkmale auswertet, spricht man von univariater oder multivariater Datenanalyse. Bei letzterer steht die Analyse von Zusammenhängen zwischen Merkmalen im Vordergrund“ (Mittag, 2014).

„Der üblicherweise erste Analyseschritt ist die Anwendung deskriptiver Verfahren. Die Daten werden hierbei an Hand ihrer Häufigkeitsverteilung, den Maßen der zentralen Tendenz und der Dispersionsmaße beschrieben (univariate Verfahren). Hiernach kommen nach dem statistischen Anspruchsniveau bivariate Verfahren zur Prüfung von Zusammenhängen (z. B. Kreuztabellen, Korrelationen). Multivariate Verfahren (z. B. Regressionsanalyse, Varianzanalyse, Faktorenanalyse, Pfadanalyse) sind die komplexesten statistischen Analysemethoden und bilden die sogenannte Inferenzstatistik (Schließende Statistik)“ (Raithel, 2008).

#### **4.3.10. Univariate Auswertungen**

„Bei der univariaten Auswertung werden statistische Verfahren verwendet, bei denen nur eine Variable analysiert wird, das heißt, es werden keine Beziehungen zwischen Variablen geprüft. Es wird versucht, sich einen ersten Eindruck in die Struktur der Daten zu verschaffen, indem man die Verteilungseigenschaften der einzelnen Variablen untersucht. Die Untersuchung univariater Verteilungen gilt daher nur als erster Schritt einer Analyse. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Auszählungen von absoluten Häufigkeiten, Berechnungen von relativen Häufigkeiten und Mittel-, Modal- oder Medianwerten mit ihren statistischen Zusatzwerten“ (Berger, 2010).

#### **4.3.11. Bivariate Auswertungen**

„Die Analyse von Beziehungen zwischen zwei Variablen, sowie die Erforschung gemeinsamer Häufigkeitsverteilungen wird als bivariate Auswertung bezeichnet. War die univariate Analyse noch rein deskriptiver Natur, so wendet sich die bivariate Analyse mehr der Überprüfung von Hypothesen zu. Die am meisten verwendeten bivarianten Analysemethoden sind die Kontingenzanalyse, die Korrelations- und die Regressionsanalyse“ (Berger, 2010).

#### 4.3.12. Hypothese und Hypothesentest

„Eine Hypothese ist eine Aussage über eine Grundgesamtheit. Die Daten werden anschließend auf die Vernünftigkeit der Aussagen hin überprüft. D. h. bei einer statistischen Analyse wird zuerst eine Behauptung gemacht, d. h., man stellt eine Hypothese auf. Im Anschluß daran werden Tests durchgeführt, welche die Behauptung verifizieren oder feststellen, dass die Behauptung falsch ist. Der Hypothesentest beginnt mit einer Aussage oder einer Annahme über einen Parameter (z. B. das arithmetische Mittel) der Grundgesamtheit. Um die Gültigkeit bzw. Zulässigkeit der Aussage zu testen, muss (mindestens) eine Stichprobe aus der Grundgesamtheit gezogen werden. Aufgrund dieser Stichprobe wird nun anhand statistischer Methoden der Test bezüglich der Aussage über den Parameter der Grundgesamtheit durchgeführt“ (Treyer, 2003).

„Im allgemeinen Sinne nach Raithel (2008) ist eine Hypothese eine Vermutung über einen bestimmten Sachverhalt. Mit Hypothesen werden diejenigen Aussagen bezeichnet, die einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen postulieren. Es lassen sich mehrere Arten von Hypothesen unterscheiden (vgl. Diekmann 2005, 107 ff):

- deterministische vs. probabilistische Hypothesen
- Wenn-dann-Hypothesen (als Implikation od. Äquivalenz)
- Je-desto-Hypothesen (monotone vs. nicht-monotone Zusammenhänge)
- Merkmalsassoziationen, Kausal- und Trend-/Entwicklungshypothesen
- Individual-, Kollektiv- und Kontexthypothesen

Bei Je-desto-Hypothesen sind die Kategorien der unabhängigen und abhängigen Variablen (mindestens) als Rangfolge interpretierbar. Der in Je-desto-Hypothesen formulierte Zusammenhang kann entweder monoton (linear) oder nicht-monoton (z. B. u- oder s-förmiger-Zusammenhang) sein. Bei monotonen Zusammenhängen ist wiederum ein positiver (steigender) oder ein negativer (fallender) zu unterscheiden“ (Raithel, 2008).

Die Datengenerierung und Auswertung erfolgt aus verschiedenen Abteilungen in den Unternehmen. Die gewonnenen Daten sollen hinsichtlich einer positiven oder negativen Auswirkung auf die Unternehmensbereiche hinsichtlich der partnerschaftlichen Gegengeschäfte analysiert und daraus Hypothesen generiert werden. Die Datengenerierung wird aus 20 Unternehmen stattfinden, da sich anhand einer Vielzahl von Daten zum einen auch ein arithmetisch gewogenes Mittel ergibt und zum anderen auch Auffälligkeiten hinsichtlich Abweichungen innerhalb der Datenmengen nachvollziehen lassen. Auf eine aktuelle Datenbasis wurde großer Wert gelegt, die Unternehmen haben die Zeiträume 2014 und 2015 in die Untersuchung eingebracht, um möglichst aktuelle und relevante Ergebnisse in die Forschungsarbeit zu integrieren.

Bei der Datengenerierung wurde auf eine Grundgesamtheit, Statistische Einheit, Merkmal und Merkmalsausprägung geachtet.

### **4.3.13. Stichproben und Messfehler für quantitative Forschung**

„In der quantitativen Marktforschung muss eine Stichprobe (Synonyme: Sample, Muster) repräsentativ sein. „Repräsentativ“ heisst in der Markt- und Sozialforschung „stellvertretend für die Grundgesamtheit“. Repräsentativität liegt bei einer Stichprobe dann vor, wenn sie so zusammengesetzt ist, dass sie bezüglich wesentlicher Merkmale eine identische Struktur wie die Grundgesamtheit aufweist. Das heisst, dass die relativen Häufigkeiten der Ausprägungen dieser Merkmale derjenigen in der Grundgesamtheit entsprechen müssen. Das wird mit hoher Wahrscheinlichkeit dann der Fall sein, wenn das Verfahren zur Ziehung der Stichprobe korrekt angewandt und ein genügend großes Sample untersucht wird. Eine weitere Bedingung ist, dass von den ausgewählten Personen möglichst viele an der Untersuchung teilnehmen, d. h. eine hohe Ausschöpfungs- resp. eine hohe Rücklaufquote erzielt wird. Nur wenn eine Stichprobe repräsentativ ist, können Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen oder hochgerechnet werden“ (ter Hofte-Frankhauser et al., 2011).

„Um die Qualität der Forschung beurteilen zu können, gehört zu jedem Forschungsprojekt eine Bestimmung der Güte des Forschungsprozesses. Dabei kann z. B. bestimmt werden, wie stark die tatsächliche Messung von den wahren Werten abweicht, d. h. wie nahe die gegebenen Antworten der Befragten an deren tatsächlich vorhandenen Einstellungen liegen. Für diese Bestimmung gibt es Gütekriterien, wobei aufgrund der unterschiedlichen Forschungslogiken für die qualitative Forschung (Flick) und für die quantitative Forschung (Krebs/Menold) unterschiedliche Kriterien gelten. Insbesondere für die quantitative Forschung ist dabei zu beachten, dass die verschiedenen möglichen Fehlerarten (z. B. Stichprobenfehler, Messfehler, Fehler bei der Datenaufbereitung) aufeinander bezogen und voneinander abhängig sind; diese können zu einem Gesamtfehler zusammengefasst werden, dem Total Survey Error (TSE)“ (Baur et al., 2014).

## **4.4. Triangulation des qualitativen und quantitativen Forschungsansatzes**

„Die Konvergenzvalidität kann durch die Triangulation unterstützt werden. Unter Triangulation versteht man die Strategie, mittels unterschiedlicher Verfahren den gleichen Forschungsgegenstand zu untersuchen (Webb u.a. 1966)“ (Jahn, 2013).

### **4.4.1. Definition Triangulation**

“Triangulation is the method of location of a point from two others of known distance apart, given the angles of the triangle formed by the three points. By repeated application of the principle, if a series of points from the apices of a chain or network of connected triangles of which the angles are measured, the lengths of all the unknown sides and the relative positions of the points may be computed when the length of one of the sides is known (Clark 1951: 145). In einem eher metaphorischen Sinne wurde die Triangulation in die allgemeine Methodendiskussion in den Sozialwissenschaften von Campbell und Fiske (1959) und Webb et al. (1966) eingeführt“ (Flick, 2004).

„Triangulation beinhaltet die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen. Diese Perspektiven können sich in unterschiedlichen Methoden, die angewendet werden, und/oder unterschiedlichen ge-

wählten theoretischen Zugängen konkretisieren, wobei beides wiederum miteinander in Zusammenhang steht bzw. verknüpft werden sollte. Weiterhin bezieht sie sich auf die Daten jeweils eingenommener Datensorten jeweils vor dem Hintergrund der auf die Daten jeweils eingenommenen theoretischen Perspektiven. Diese Perspektiven sollten so weit als möglich gleichberechtigt und gleichermaßen konsequent behandelt und umgesetzt werden. Durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre“ (Flick 2008, S. 12, Oelerich et al., 2011).

#### **4.4.2. Formen der Triangulation**

„Denzin (1978) hat vier Formen der Triangulation unterschieden: Datentriangulation, Forschertriangulation, Methodentriangulation (oder auch Methodenkombination, die an weitesten verbreitete Form der Triangulation) und Theorientriangulation. Selbstverständlich können diese verschiedenen Formen der Triangulation auch miteinander kombiniert werden, dann wird von Typentriangulation gesprochen. Verschiedene Methoden (z. B. qualitative und quantitative) können entweder nacheinander zum Einsatz kommen (Sequenzierung) oder gleichzeitig (Hybridisierung). Ein triangulatives forschendes Vorgehen findet übrigens vor allem im Kontext qualitativer Forschung statt“ (Hesse-Biber, 2010; vgl. ausführlicher zur Triangulation Flick, 2004).

#### **4.4.3. Verwendung der Triangulation**

„Der Beitrag der Triangulation zur Geltungsbegründung qualitativer Forschung ist, dass der methodisch-theoretische Zugang zum Untersuchungsgegenstand erweitert wird – durch die Verwendung einer zweiten Methode, verschiedener Daten, unterschiedlicher Theorien etc. Zur aktuellen Verwendung des Konzeptes sind zwei Anmerkungen notwendig:

1. Triangulation beschränkt sich nicht auf die Überprüfung (oder Geltungsbegründung) von Forschung, sondern wird zunehmend als breiter angelegte Erkenntnisstrategie eingesetzt – als zentraler Bestandteil eines Projekts und nicht nur als Ansatz seiner Überprüfung oder als Kriterium.
2. Triangulation beschränkt sich nicht auf die Bestätigung der Ergebnisse einer (bspw. qualitativen) Methode durch die Ergebnisse einer anderen (bspw. quantitativen) Methode, sondern versucht der Vielschichtigkeit des Untersuchten durch die Erweiterung der methodischen und theoretischen Perspektiven umfassender gerecht zu werden als dies mit einem Zugang möglich wäre. Das Missverständnis, dass Triangulation sich auf die Bestätigung von Ergebnissen beschränke, wird v.a. in der Diskussion um Mixed Methods propagiert (Bryman 2004, Kelle 2014).

Beide Anmerkungen zielen darauf ab, dass Triangulation eher der Berücksichtigung und Erfassung von Diversität und Widersprüchlichkeit im Untersuchungsgegenstand dient. Ihre Verwendung ist besonders aufschlussreich, wenn etwa die Beobachtung des Handelns der untersuchten Personen Widersprüche zu ihren Aussagen in Interviews aufdeckt, und weniger, wenn das eine das andere bestätigt“ (Baur et al., 2014).

Weiter bekräftigten Martin et al. (2013) die Möglichkeit, durch die Anwendung der Triangulation auch Unterschiede in den Untersuchungen aufzuzeigen und als Analyseinstrumentarium einzusetzen.

„Oft findet man die Triangulation bei der Kombination beobachteter Methoden mit der Selbsteinschätzung über Fragebogen oder Interviews. So können eingeschätzte Verhaltensweisen mit den tatsächlichen Beobachtungen verglichen werden. Die Beobachtung soll die Selbsteinschätzung oft bestätigen. Wenn aber Teilnehmer sich aufgrund von Prinzipien, gesellschaftlicher Normen oder der Erwartungen des Researchers anders darstellen, als sie sind, dann können Beobachtungen das Gegenteil belegen. Nach dem Grundsatz „Aktionen sagen mehr als Worte“ kann auch das Verhalten die Selbsteinschätzung widerlegen“ (Martin et al., 2013).

#### **4.5. Themenabgrenzung**

Im Bereich partnerschaftlicher Gegengeschäfte kommt es häufig zu elementaren Verwechslungen in den Begrifflichkeiten. Meist durch unterschiedliche Auffassungen für ähnlich gelagerte Themen, deren Grenzen nicht bekannt sind, werden die Missverständnisse hervorgerufen. Zum Verständnis werden die verschiedenen Begrifflichkeiten und die jeweilige Definition um das Thema partnerschaftliche Gegengeschäfte in der wissenschaftlichen Arbeit erläutert, jedoch nicht weiterführend in der Tiefe untersucht. Eine klare Themenabgrenzung erfolgt im Anschluss an die Betrachtung der verschiedensten Varianten von Geschäften.

##### **4.5.1. Öffentliche Auftragsvergaben**

„Der Einkauf von Waren und Dienstleistungen durch die öffentliche Hand ist nicht nur ein Beschaffungsvorgang, sondern auch ein wirksames Instrument der Wirtschaftsförderung und der Wirtschaftslenkung. Ein Unternehmen wird allein schon dadurch gefördert, dass es überhaupt den Zuschlag erhält und den Auftrag ausführen darf (Realförderung). Öffentliche Auftraggeber können ein Interesse daran haben, Aufträge an heimische Unternehmen zu vergeben. Ferner kann die öffentliche Hand die Voraussetzungen für eine Auftragserteilung festlegen und damit über den Beschaffungsvorgang hinaus politische Ziele verfolgen, z. B. einem Auftragnehmer aufgeben, in besonderem Maße zum Schutze der Umwelt beizutragen, Arbeitnehmer besonders zu entlohnen (Mindestlohn, Tariftreue s. Rn 1086 f) oder bestimmte Arbeitnehmergruppen zu fördern“ (Ruthig et al., 2015).

„Obwohl das Beschaffungsvolumen der öffentlichen Verwaltung stark auf die einzelnen öffentlichen Auftraggeber aufgesplittet ist (Eilsberger 1980, S. 340) und die Nachfragemacht durch den Zwangsbedarfscharakter der Nachfrage und die Marktunkennntnis geschwächt ist (Corte/Hesselmann/ Kayser 1990, S. 16, Hertwig 2001, S. 2 f.), besitzen öffentliche Auftraggeber in einigen Wirtschaftszweigen eine enorm hohe Nachfragemacht (z. B. in Rüstung, Tiefbau und Forschung) (Bartl 2000, S. 5, Haase 1997, S. 22, Priess 2001, S. 3). Deshalb versucht das Vergaberecht, die daraus resultierenden negativen Effekte zu begrenzen. So soll z. B. durch das Nachverhandlungsverbot die Gefahr ruinöser Preiswettbewerbe gemindert werden (Brigel 1994, S. 18+34, Homann 1995, S. 106, Schlecht 1998, S. 24). Da die öffentliche Beschaffung oft keinen funktionie-

renden Markt vorfindet, weil beispielsweise das nachgefragte Beschaffungsobjekt einzigartig oder das nachgefragte Beschaffungsvolumen besonders groß ist (Ammer 1980, S. 152, Hammann/Lohrberg 1986, S. 59f.), strebt das Vergaberecht durch öffentliche Bekanntmachungen an, einen Markt zu schaffen bzw. den Wettbewerb auf diesem zu fördern. Auch wenn der öffentliche Auftraggeber nicht in der Lage ist, den Markt aufgrund zu geringer Marktübersicht zu nutzen, greift das Vergaberecht ein (Hertwig 2005, S. 2ff.). Für den Fall, dass kein Markt oder Wettbewerb möglich ist, versucht das Vergaberecht die daraus resultierenden negativen Wirkungen zu begrenzen“ (Blome, 2007).

#### **4.5.2. Clearing Agreement**

„Bei einem Clearing Agreement, auch Kontokorrentgeschäft genannt, verpflichten sich zwei Parteien, über einen bestimmten Zeitraum hinweg wechselseitig Waren und Dienstleistungen in einer vereinbarten Höhe abzunehmen. Jede Partei führt ein Konto, das genau dann belastet wird, wenn von der anderen Partei Güter bezogen werden. Am Ende der vorab festgelegten Periode wird geprüft, ob die von beiden Parteien geführten Konten den gleichen Stand aufweisen. Damit wird verglichen, ob Leistungen und Gegenleistungen in gleicher Höhe bezogen wurden. Sollte dies nicht der Fall sein, so muss einer der Partner seine „Schulden“ durch eine weitere Lieferung – sowie im Ausnahmefall über die Entrichtung der Differenz in Form von Devisen – begleichen („clearen““ (Kutschker et al., 2011).

„A trade imbalance, represented by clearing account units drawn on the country in deficit at the culmination of the contract term, is usually settled in cash, carried forward to the next year if the agreement is extended, or by transferring the credits „switch“ to a third party, who will then convert such credits to products (needed by the beneficiary) or via what can amount to a maze of trade exchanges, derive cash less a discount for the beneficiary. Switch trade is the inherent cure-all for compensatory trade arrangements. It allows the recipient of reciprocal deliveries to transfer title to a third party directly in exchange for cash or products that it can use. It is applicable in simple barter. However, its use is more pronounced in the rectification of trade disequilibria as a result of Bilateral Clearing accounts“ (Akhile, 2006).

#### **4.5.3. Bartergeschäfte**

„Eine besondere Form der Inzahlungnahme bilden so genannte Kompensations- und Gegengeschäfte (Bartergeschäfte). Hierunter werden Geschäfte verstanden, bei denen der Lieferant für seine eigenen Produkte nicht Geld, sondern Waren erhält. Solche Geschäfte werden besonders im Exportgeschäft mit Entwicklungsländern abgeschlossen, welche aufgrund defizitärer Leistungsbilanzen oder Devisenknappheit nicht zu einer Zahlung bezogener Waren mit Geldmitteln in der Lage sind. Diese begleichen Importe beispielsweise durch die Lieferung von Rohstoffen, Agrarprodukten oder Investitionsgütern“ (Wirtz, 2009).

„Bei Liquiditätsschwierigkeiten der Kunden schaffen Bartergeschäfte Abhilfe. Unternehmen, die einem Barter-Pool angeschlossen sind, bieten Waren und Dienstleistungen gegen Gutschrift auf ihrem Barter-Konto an und können im Gegenwert Lieferungen und Leistungen anderer Barter-

Unternehmen beanspruchen (Husemann 1994, 30). Derartige Tauschgeschäfte verursachen jedoch hohe Transaktionskosten und behindern die Entwicklung von normalen Lieferant-Hersteller-Beziehungen (Gutnik 1994, 2ff.). In der herrschenden makroökonomischen Instabilität mildern viele russische Unternehmen ihre Probleme, z. B. Informationsbeschaffung, Auswahl der Lieferanten und Finanzierung, durch Zugehörigkeit zu informellen Netzwerken (Sergienko 1995, 154). Die zu Beginn der Transformation akuten Beschaffungsprobleme wurden von den meisten osteuropäischen Unternehmen gelöst“ (Trommsdorff et al., 1998).

#### **4.5.4. Switchgeschäfte**

„Besondere Bedeutung haben Switch-Geschäfte im Handel mit Ostblockstaaten\*, wobei die Tendenz allerdings rückläufig ist. Erwägenswert ist für den deutschen Exporteur ein Switchgeschäft, wenn der Kunde als Gegenleistung eine nicht konvertierbare Weichwährung im Rahmen eines bilateralen Handels- und Zahlungsabkommens mit einem dritten Staat anbietet; d. h. der Kunde darf u. U. nur über das Drittland importieren und in seiner eigenen Währung bezahlen“ (Mauer et al., 1980). \* die es heute nicht mehr gibt

„Zu einem Switch-Geschäft kommt es dann, wenn im Rahmen eines Clearing-Abkommens eines der beteiligten Länder am Ende des Abrechnungszeitraumes ein Clearing-Guthaben aufzuweisen hat und das Abkommen es gestattet, das Guthaben gegen Zahlung einer Provision an einen Switch-Händler abzutreten. Die Finanzkompensation ist allerdings nicht mehr zu den Markteintrittsformen i.e.S. zu rechnen“ (Berndt et al., 2003).

#### **4.5.5. Parallelgeschäfte**

„Beim Parallelgeschäft werden Lieferungen und Gegenlieferungen in einer vereinbarten Währung fakturiert; im Unterschied zu Kompensationsgeschäften i.e.S., werden hier jedoch beide Teiltransaktionen in zwei unterschiedlichen Verträgen geregelt, welche durch ein Protokoll verbunden werden. Der Kompensationscharakter tritt somit nach außen hin nicht in Erscheinung. Parallelgeschäfte sind heute die gebräuchlichste Form der Handelskompensation. Wie bei Parallelgeschäften werden bei Junktimgeschäften Lieferung und Gegenlieferung in einer vereinbarten Währung fakturiert und in unterschiedlichen Verträgen geregelt; die Besonderheit liegt darin, dass die Gegenlieferung zeitlich vor der Lieferung der Hauptleistung erfolgt“ (Zentes et al., 2004).

#### **4.5.6. Junktimgeschäft**

„Das Junktimgeschäft ist eine Variante des Kompensationsgeschäftes, bei dem das Gegengeschäft dem Basisgeschäft zeitlich vorgelagert ist. So kann sich ein Importeur, der am Erwerb ausländischer Waren interessiert ist, einen Exporteur suchen, der (gegen Bezahlung einer entsprechenden Prämie) bereit ist, seine übertragungsfähige Abnahmeverpflichtung gegenüber dem Importland an den Importeur abzutreten. Es wird also die Anrechnung der Gegenlieferung auf spätere Warenlieferungen vereinbart. Ein Junktimgeschäft ist somit ein Parallelgeschäft, aber in umgekehrter Reihenfolge“ (Reining, 2003).

Das Junktimgeschäft wurde gerne zwischen deutschen und russischen Unternehmen angewendet, meist ist die Beschaffung von Devisen der auslösende Grund. Gegenwärtig wird die Bezahlung von Unternehmen dieser Staaten überwiegend durch den internationalen Zahlungsverkehr sichergestellt.

„Bei Junktimgeschäften wird zuerst das Gegenlieferungsgeschäft, also der Export russischer Waren nach Deutschland, abgeschlossen. Dem deutschen Importeur wird in einem getrennten Vertrag das Recht eingeräumt, die Einkäufe auf spätere Lieferungen anzurechnen. In der russischen Literatur wird diese Geschäftsart *avansovje zakupki* (Vorausseinkauf) bezeichnet. Falls der deutsche Importeur nicht selbst über exportfähige Ware verfügt, kann er anderen deutschen Exporteuren, die bereits eine Gegengeschäftsverpflichtung eingegangen sind, seinen Lieferanspruch abtreten. Dafür zahlen ihm die deutschen Exporteure dann eine sogenannte Stütze. Auf der einen Seite hat das Junktimgeschäft den Vorteil dass der deutsche Unternehmer bereits vor dem Abschluß seines Vertrages einen abschlussbereiten Partner hat und um die zusätzliche Belastung des zweiten Geschäfts weiß. Auf der anderen Seite geht er jedoch das Risiko ein, einen höheren Preis für die russischen Waren zahlen zu müssen, ohne mit Sicherheit eine Stützungszahlung zu erhalten. Für die russische Seite bringt das Junktimgeschäft die Gefahr, dass bei dem Gegengeschäft die Stützungszahlung auf den Preis der westlichen Ware angerechnet wird. Daher wird dieser Geschäftstyp eher selten durchgeführt“ (Schobeß, 1996).

#### **4.5.7. Offset-Geschäfte**

„Offset-Geschäfte finden sich insbesondere im militärischen Bereich oder bei zivilen Großprojekten, z. B. der Luft- und Raumfahrtindustrie (Palich/Ireland/Bagby 2003, S. 203). Der Lieferant der Ausrüstung verpflichtet sich, zu einem bestimmten Anteil des Auftragswerts lokale Zulieferer als Unterlieferanten heranzuziehen. Charakteristisch für Offset-Geschäfte ist dabei, dass die vom inländischen Anbieter zu erbringenden Gegenleistungen in Abhängigkeit der Präferenzen des ausländischen Auftraggebers mit sog. Multiplikatoren bewertet werden; i.d.R. werden Leistungen, welche Technologietransfers beinhalten, höher bewertet als reine Gegenkäufe von Waren“ (Zementes, 2004).

„Das Grundprinzip von Offset-Geschäft besteht darin, dass bei Ausschreibungen für öffentliche Bau- und Beschaffungsaufträge oder bei Rüstungsaufträgen der westliche Anbieter verpflichtet wird, Unteraufträge an Lieferanten des Auftragslandes zu erteilen (direktes Offset-Geschäft). Wird der westliche Anbieter lediglich verpflichtet, zu einem bestimmten Anteil des Wertes der gelieferten Ausrüstung im Abnehmerland Gegenkäufe zu tätigen oder für diese zu vermitteln, so handelt es sich um ein indirektes Offset-Geschäft. Charakteristisch für Offset-Geschäfte ist dabei, dass die vom westlichen Anbieter zu erbringenden Offset-Leistungen in Abhängigkeit der Präferenzen des ausländischen Auftraggebers mit spezifischen Multiplikatoren bewertet werden“ (Berndt, 1994).

#### **4.5.8. Militärische Auftragsvergabe**

„Die Sicherheitspolitik der Bundesrepublik Deutschland ist durch ihre Zugehörigkeit zur Atlantischen Allianz geprägt. Auf dem Gebiet der Rüstung strebt die Bundesregierung keine „Rüstungsautonomie“ an, ja, sie lehnt eine ausschließlich für Rüstungsaufgaben tätige Industrie ab, obgleich

sie auf Rüstungskapazitäten im eigenen Lande nicht verzichten kann. Das liegt einmal u.a. an technologisch-wirtschaftlichen Ursachen, zum anderen an militärischen Erfordernissen“ (Anspach et al., 1984).

„Bei der Beschaffung militärischer Güter und Dienstleistungen werden oft politische Interessen in den Vordergrund gestellt. Bei Anschaffungsaktivitäten (Strunz, 2009) gelten grundsätzlich kaufmännische und Kosten-Nutzen-bezogene Grundsätze. Was die Auftragsvergabe betrifft, sind jedoch nicht nur eigene Kostenaspekte zu beachten. Gerade auf militärischer Ebene spielen (externe) gesamtwirtschaftliche Sachverhalte, wie etwaige Konjunkturstimulationen, in gewissem Rahmen auch die eigene Arbeitsmarktpolitik und nicht zuletzt geostrategische Gesichtspunkte eine nicht zu unterschätzende Rolle. Vor allem aber sind Auftragsvergabeentscheidungen, gerade im rüstungswirtschaftlichen Sektor, stets auch politische Entscheidungen, die mitunter dem Prinzip der Kostenunterwerfung widersprechen. Von der Auftragsvergabe an die einheimische Industrie und entsprechender Eigenentwicklungen über Lizenzfertigung und Teilbezug aus dem Ausland oder rüstungswirtschaftlichen Kooperationsverträgen mit ausländischen Partnern erstrecken sich solche Prämissen bis hin zu Auftragsvergaben an die Industrien anderer Staaten bzw. den direkten Import ausländischer Güter“ (Strunz, 2009).

#### **4.5.9. Subject delimitation**

Nicht untersucht werden in dieser Forschungsarbeit die folgenden Themengebiete.

- Fusionen, Kooperationen, Joint Ventures
- Monetäre und nichtmonetäre Vorteile durch gemeinsame Synergien in der Entwicklung
- Indirekte Partnerschaften über Vermittler, Behörden und öffentliche Einrichtungen
- Tauschgeschäfte
- Militärische Rüstungsgeschäfte mit staatlicher Beteiligung
- Bartergeschäfte
- Kompensationshandel im Außenhandel mit Staatshandelsländern und Entwicklungsländern

Bei den oben genannten Themengebieten handelt es sich um keine freien Kauf-Entscheidungen, die „freiwillige partnerschaftliche Zusammenarbeit“ ist kaum gegeben. Gerade im Hinblick auf Rüstungsgeschäfte und Bartergeschäfte ist staatliche und institutionelle Einflussnahme ein wesentlicher Bestandteil. Die untersuchte Forschungsarbeit orientiert sich gerade an freiwilligen Entscheidungen und grenzt sich hierbei von den unter Punkt 4.5.9. genannten Themen explizit ab. Zugleich werden bei Fusionen, Kooperationen und Joint Ventures sicherlich Partnerschaften abgeleitet, deshalb wurde dieser Bereich bei der Literaturrecherche einbezogen und wurden Synergien ermittelt.

Der Kompensationshandel erfolgt ebenfalls über institutionelle Handelskammern und Wirtschaftsministerien, dabei handelt es sich im weitesten Sinn um Austausch von Waren und nicht um ein voneinander abhängiges Gegengeschäft. Partnerschaftliche Gegengeschäfte in dieser Forschungsarbeit sind definiert als freiwillige Gegengeschäfte, wobei die Produkte des jeweiligen anderen Partners verwendet und auch in den Maschinen, Anlagen oder in der Automobilindustrie verbaut werden. Dabei ent-

steht für die beteiligten Unternehmen sowohl die Situation eines Kunden als auch die eines Lieferanten.

## **5. Ergebnisse der Untersuchung**

### **5.1. Übersicht**

In der Praxis werden die partnerschaftlichen Gegengeschäfte von einigen Unternehmen konsequent in Betracht gezogen und umgesetzt, während in anderen Unternehmen das Thema kaum bekannt und wenig angewendet wird. Von den untersuchten Unternehmen haben sechs gegenseitige Geschäftsbeziehungen, die aber passiv sind, d. h. nicht bewusst gehandhabt werden.

Über die Doppelrolle des Unternehmens als Kunde und Lieferant sind sich die Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter oftmals nicht bewusst. Große Unternehmen haben ein weit verzweigtes Vertriebsnetz, oftmals ein zentrales Einkaufs- und Beschaffungswesen. Die Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter in den Unternehmen kennen sich nicht mehr persönlich. Dass der Lieferant zugleich als Kunde im Unternehmen geführt wird, ist häufig nicht bekannt.

### **5.2. Ergebnisse der strukturierten Interviews**

Partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehungen im Sinne der hier verwendeten Definition üben zwei der interviewten Unternehmen aus. Die Intervallskala enthält die Antworten aus den Interviews, wobei die Werte von einer Bewertung von +3 (entspricht „sehr gut“ oder „hoch“) bis -3 (entspricht „mangelhaft“ oder „niedrig“) angegeben wurden.

**Vertriebsmitarbeiter**

**Einkaufsmitarbeiter**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Unternehmen**

Unternehmensumsatz
Information mit Unternehmensdaten
Vorlage des Investitionsplanes
Intensität der Abteilungszusammenarbeit Einkauf / Vertrieb
Bestreben nach Unternehmenspartnerschaften
Länge der Zusammenarbeit mit Kunden / Lieferanten
Gewichtung einzelner Kunden / Lieferanten

3	1	0	3	3	2	2	2	3	1
2	-2	2	0	2	-2	2	3	3	1
0	-3	-2	-2	-2	-2	-2	2	-3	-3
-2	-2	-2	-1	-2	-2	-1	2	-3	-1
2	0	0	1	3	2	2	3	0	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	2	1	3	3	1	2	1	2	3

1	2	3	3	3	2	1	1	1	3
3	2	2	3	2	1	1	-2	-1	2
3	0	2	-2	1	1	0	-3	0	-2
2	1	-2	-2	-3	-3	-1	0	-3	-1
2	0	1	2	1	0	1	0	0	2
3	2	2	3	2	1	2	3	2	3
2	2	1	1	1	2	2	1	1	3

**Person / Information**

Information zu Unternehmensumsatz
Detaillkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze
Einfluss auf Unternehmensentscheidungen
Einfluss auf Entscheidungen in anderen Abteilungen
Berufserfahrung
Kaufmännische Ausbildung
Technische Ausbildung
Qualifikation
Wissen über die Unternehmensvision und Mission
Kunden-, Lieferantenkontakt / Häufigkeit
Persönlicher Kunden-, Lieferantenkontakt

3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
-2	-3	-2	-2	-2	-2	-2	3	-3	1
-2	-2	-2	-1	0	-2	-2	3	-1	0
-1	-2	-2	1	-2	-2	-2	3	-2	-1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	0	0	0	0	3	3	3	1
3	3	3	3	3	3	1	2	1	2
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
1	2	-2	-2	1	-2	2	2	2	-1
2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	1	2	2	1	2	1	2

3	2	2	3	3	3	2	3	3	2
3	-2	1	-1	0	2	3	3	2	1
3	1	1	-2	-2	-1	0	-2	-2	-3
3	0	1	-3	-3	0	-2	-2	-3	-3
3	2	2	2	3	3	1	2	3	3
1	2	3	2	2	2	1	1	2	3
2	2	1	2	2	1	3	3	1	3
2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
2	-2	-3	-2	1	-2	-3	-2	-1	0
2	1	1	2	2	3	0	0	2	2
2	1	0	1	1	2	-1	-1	1	2

**Partnerschaft / Gegengeschäftspartnerschaft**

Innovationsleistung des Kunden / Lieferanten
Handlungsspielraum in Partnerschaften
Absichtserklärung von Partnerschaften
Erfolgserwartung / Wichtigkeit von Gegengeschäften
Häufigkeit der bisherigen partnerschaftlichen Gegengeschäfte
Abhängigkeit bei Gegengeschäften
Gegengeschäfte als "Eintrittskarte"
Fördern Gegengeschäfte die Partnerschaft
Bevorzugung von Kunden / Lieferanten mit Gegengeschäft
Aktives Angehen von Gegengeschäftspartnerschaften
Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften

3	3	2	3	3	1	2	3	1	2
2	1	1	2	2	2	2	1	2	1
-2	-3	-2	-2	0	-2	-2	0	-3	-2
2	3	0	2	2	3	2	3	2	3
-1	-2	-2	-1	-2	-2	-2	3	-3	-2
0	0	0	1	-2	0	1	1	-2	-1
1	0	1	2	-2	1	2	1	-2	-1
2	2	2	2	3	3	2	3	-1	1
2	-1	1	1	2	2	1	3	-2	-1
-1	-2	-1	1	-2	0	-2	1	-2	-1
3	3	2	3	3	3	2	3	-1	2

3	2	2	3	3	2	3	3	1	2
3	2	-1	1	0	-2	1	-1	0	-2
-2	-3	-3	-3	-3	-2	-2	0	-3	-2
3	2	3	2	3	0	3	2	2	3
3	-2	-3	-3	0	-1	2	2	1	-2
1	2	3	2	3	2	0	3	3	1
2	2	3	3	2	2	3	2	2	0
1	3	2	2	2	1	3	3	2	0
3	2	3	2	2	2	3	3	3	1
1	-2	-3	-3	-1	-2	-2	-3	-1	-3
3	-1	-2	-1	0	2	-1	-2	0	-3

### Vertriebsmitarbeiter

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### Einkaufsmitarbeiter

K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

#### Gegengeschäfte Messgröße / Kontrolle / Vorteile

Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften
Risiken von Gegengeschäftspartnerschaften
Synergien bei Partnerschaften
Umsatzvergleiche bei Gegengeschäftspartnerschaften
Preisverhalten bei Gegengeschäftspartnerschaften
Entwicklung von Patenten oder techn. Vorteile bei Partnerschaften
Investitionen in Partnerschaften
Sicherheiten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte
Reduzierung von Geschäftsrisiken bei Gegengeschäften
Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften
bisherige Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften
Häufigkeit von Kooperationen mit Kunden / Lieferanten

2	2	3	3	2	3	2	3	2	3
-1	-2	1	-2	-2	-2	-1	-2	-1	0
1	0	1	1	0	2	1	2	2	2
2	-1	-3	-1	-2	-2	-2	-3	-2	-1
1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
0	1	0	3	2	-2	2	0	0	0
0	0	0	2	2	0	1	2	0	0
3	2	2	2	3	2	3	3	2	3
3	0	1	2	2	2	2	3	2	3
-1	-2	-2	1	-2	-2	-2	2	-3	-1
1	0	0	2	-2	-1	1	2	-2	1
2	3	1	3	3	1	2	3	2	1

3	1	2	1	1	1	0	2	1	0
-2	1	2	1	0	1	2	1	1	2
1	2	2	1	2	0	1	0	2	1
-1	-3	-2	-2	-3	-3	-2	-3	-3	-3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	2	3	2	1	0	0	0	3
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
3	2	1	1	2	2	3	2	2	0
3	3	2	1	3	2	3	2	1	0
3	-2	-2	-1	-2	-2	2	2	1	-3
2	0	-1	0	-2	-2	1	2	1	-2
2	1	1	2	3	2	1	1	2	3

Tabelle 3: Ergebnisse der strukturierten Interviews

**Bewertung +3 entspricht "sehr gut" oder "hoch"**

**Bewertung -3 entspricht "mangelhaft" oder "niedrig"**

## 5.3. Gewichtung und Klassifizierung der Interview-Antworten

### Unternehmen

<p><b>Unternehmensumsatz</b></p> <p><u>Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern arbeiten</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 70 % in einem großen Unternehmen</li><li>- 30 % in einem mittleren Unternehmen</li></ul> <p><u>Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern arbeiten</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 60 % in einem großen Unternehmen</li><li>- 40 % in einem mittleren Unternehmen</li></ul>
<p><b>Information mit Unternehmensdaten</b></p> <p><u>Von den Vertriebs- und Einkaufsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 65 % sehr gute oder gute Unternehmensinformationen</li><li>- 35 % nur bedingt Unternehmensinformationen</li></ul>
<p><b>Vorlage des Investitionsplanes</b></p> <p><u>Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 10 % gute Informationen über den Investitionsplan</li><li>- 10 % mittlere Informationen über den Investitionsplan</li><li>- 80 % geringe oder keine Kenntnisse über den Investitionsplan</li></ul> <p><u>Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 20 % sehr gute oder gute Informationen über den Investitionsplan</li><li>- 50 % mittlere Informationen über den Investitionsplan</li><li>- 30 % geringe oder keine Informationen über den Investitionsplan</li></ul>
<p><b>Intensität der Abteilungszusammenarbeit Einkauf / Vertrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 10 % haben eine sehr gute oder gute Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb und umgekehrt</li><li>- 35 % haben eine wenig intensive Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb und umgekehrt</li><li>- 55 % eine geringe oder sehr geringe Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb und umgekehrt</li></ul>
<p><b>Bestreben nach Unternehmenspartnerschaften</b></p> <p><u>Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 60 % sehr hohes oder hohes Bestreben nach Unternehmenspartnerschaften</li><li>- 40 % mittleres Bestreben nach Unternehmenspartnerschaften</li></ul> <p><u>Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 30 % hohes Bestreben nach Unternehmenspartnerschaften</li><li>- 70 % ein mittleres Bestreben</li></ul>
<p><b>Länge der Zusammenarbeit mit Kunden / Lieferanten</b></p> <p><u>Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 90 % sehr lange Zusammenarbeit mit Kunden</li><li>- 10 % eine lange Zusammenarbeit</li></ul> <p><u>Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 40 % sehr lange Zusammenarbeit mit Lieferanten</li><li>- 50 % lange Zusammenarbeit mit Lieferanten</li><li>- 10 % mittlere Länge der Zusammenarbeit mit Lieferanten</li></ul>
<p><b>Gewichtung einzelner Kunden / Lieferanten</b></p> <p><u>Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern gewichten Kunden</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 30 % sehr wichtig</li><li>- 40 % wichtig</li><li>- 30 % als mittel</li></ul> <p><u>Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern gewichten Lieferanten</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 10 % sehr wichtig</li><li>- 40 % als wichtig</li><li>- 50 % als mittel</li></ul>

## Person / Information

### Information zu Unternehmensumsatz

- 60 % haben sehr gute Kenntnisse über den eigenen Unternehmensumsatz
- 40 % haben gute Kenntnisse über den eigenen Unternehmensumsatz

### Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 10 % sehr gute Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze
- 10 % mittlere Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze
- 80 % geringe oder keine Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 50 % sehr gute Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze
- 40 % mittlere Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze
- 10 % geringe Detailkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze

### Einfluss auf Unternehmensentscheidungen

- 10 % haben sehr großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen
- 40 % haben mittleren Einfluss auf Unternehmensentscheidungen
- 50 % haben geringen oder keinen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen

### Einfluss auf Entscheidungen in anderen Abteilungen

- 10 % haben sehr großen Einfluss auf Entscheidungen in anderen Abteilungen
- 30 % haben mittleren Einfluss auf Entscheidungen in anderen Abteilungen
- 60 % haben geringen oder keinen Einfluss auf Entscheidungen in anderen Abteilungen

### Berufserfahrung, Kaufmännische Ausbildung, Technische Ausbildung, Qualifikation

- 70 % haben eine sehr gute Ausbildung / Qualifikation
- 30 % haben eine gute Ausbildung / Qualifikation

### Wissen über die Unternehmensvision und Mission

- 25 % haben gute Kenntnis über die Unternehmens- Mission / Vision
- 25 % haben mittlere Kenntnis über die Unternehmens- Mission / Vision
- 50 % haben geringe oder keine Kenntnis über die Unternehmens- Mission / Vision

### Kunden-, Lieferantenkontakt / Häufigkeit

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 80 % häufig Kontakt zu Kunden
- 20 % regelmäßig Kontakt zu Kunden

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 10 % sehr häufigen Kontakt zu Lieferanten
- 50 % regelmäßig Kontakt zu Lieferanten
- 40 % nicht so häufigen Kontakt zu Lieferanten

### Persönlicher Kunden-, Lieferantenkontakt

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 60 % häufig persönlichen Kunden-Kontakt
- 40 % regelmäßigen persönlichen Kunden-Kontakt

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 30 % häufig persönlichen Kontakt zu Lieferanten
- 70 % regelmäßigen persönlichen Kontakt zu Lieferanten

## Partnerschaft / Gegengeschäftspartnerschaft

### Innovationsleistung des Kunden- Lieferanten

- 80 % haben sehr hohe oder hohe Innovationsleistung von Kunden und Lieferanten
- 20 % haben mittlere Innovationskraft von Kunden und Lieferanten

### Handlungsspielraum in Partnerschaften

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 60 % hohe Spielräume in Partnerschaften
- 40 % haben mittleren Spielraum in Partnerschaften

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 20 % sehr hohe oder hohe Spielräume in Partnerschaften
- 60 % haben mittleren Spielraum in Partnerschaften
- 20 % haben geringen Spielraum in Partnerschaften

### Absichtserklärung von Partnerschaften

- 20 % haben Absichtserklärungen für Partnerschaften (mündlich)
- 80 % haben bedingt oder keine Partnerschaftserklärung

### Erfolgserwartung / Wichtigkeit einer Partnerschaft

- 50 % haben sehr hohe Erfolgserwartung an Partnerschaften
- 50 % hohe Erwartung an Partnerschaften

### Häufigkeit der bisherigen partnerschaftlichen Gegengeschäfte

- 20 % haben regelmäßig Gegengeschäftspartnerschaften
- 10 % haben in begrenztem Umfang Gegengeschäftspartnerschaften
- 10 % haben schon mal Gegengeschäftspartnerschaften gehalten
- 60 % haben keine Gegengeschäftspartnerschaften oder haben keine Information darüber

### Abhängigkeit bei Gegengeschäften

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 80 % geringe Abhängigkeiten durch Gegengeschäfte
- 20 % keine Abhängigkeiten durch Gegengeschäfte

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 40 % sehr große Abhängigkeiten durch Gegengeschäfte
- 30 % hohe Abhängigkeiten durch Gegengeschäfte
- 30 % mittlere Abhängigkeit durch Gegengeschäfte

### Gegengeschäfte als "Eintrittskarte"

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern nutzen

- 20 % häufig Gegengeschäfte als Eintrittskarte
- 60 % eher selten Gegengeschäfte als Eintrittskarte
- 20 % nie Gegengeschäfte als Eintrittskarte

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern nutzen

- 30 % sehr häufig Gegengeschäfte als Eintrittskarte
- 60 % häufig Gegengeschäfte als Eintrittskarte
- 10 % eher selten Gegengeschäfte als Eintrittskarte

### Fördern Gegengeschäfte die Partnerschaft

- 30 % sehen eine sehr hohe Förderung der Partnerschaften durch Gegengeschäfte
- 50 % sehen eine hohe Förderung der Partnerschaften durch Gegengeschäfte
- 20 % sehen eine geringe Förderung der Partnerschaften durch Gegengeschäfte

**Bevorzugung von Kunden / Lieferanten mit Gegengeschäft**

Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern bevorzugt

- 10 % sehr stark Kunden mit Gegengeschäften
- 30 % stark Kunden mit Gegengeschäften
- 60 % eher weniger Kunden mit Gegengeschäften

Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern bevorzugt

- 50 % sehr stark Lieferanten mit Gegengeschäften
- 40 % stark Lieferanten mit Gegengeschäften
- 10 % eher weniger Lieferanten mit Gegengeschäften

**Aktives Angehen von Gegengeschäftspartnerschaften**

Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern aktives Angehen

- 30 % in geringem Maße
- 30 % eher selten
- 40 % sehr selten

Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern aktives Angehen

- 10 % in geringem Maße
- 20 % eher selten
- 70 % sehr selten oder nie

**Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften**

Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 60 % sehr großen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften
- 30 % großen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften
- 10 % eher geringen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften

Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 10 % sehr großen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften
- 10 % einen großen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften
- 40 % einen eher geringen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften
- 30 % lehnen partnerschaftliche Gegengeschäfte ab

## Gegengeschäfte Messgröße / Kontrolle / Vorteile

### Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 50 % sehr große Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften
- 50 % große Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 10 % sehr große Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften
- 20 % große Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften
- 70 % geringere Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften

### Risiken von Gegengeschäftspartnerschaften

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern sehen

- 10 % große Risiken bei Gegengeschäftspartnerschaften
- 10 % sehen geringe Risiken bei Gegengeschäftspartnerschaften
- 80 % überhaupt keine Risiken bei Gegengeschäftspartnerschaften

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern sehen

- 50 % sehr große Risiken bei Gegengeschäftspartnerschaften
- 40 % große Risiken bei Gegengeschäftspartnerschaften
- 10 % geringe Risiken bei Gegengeschäftspartnerschaften

### Synergien bei Partnerschaften

- 40 % haben große Synergien bei Partnerschaften
- 40 % haben mittlere Synergien bei Partnerschaften
- 20 % haben kleinere Synergien bei Partnerschaften

### Umsatzvergleiche bei Gegengeschäftspartnerschaften

- 10 % haben Einkaufs- und Vertriebs-Umsatzvergleiche
- 10 % haben geringe Einkaufs- und Vertriebs-Umsatzvergleiche
- 80 % haben geringe oder keine Einkaufs- und Vertriebs-Umsatzvergleiche

### Preisverhalten bei Gegengeschäftspartnerschaften

- 10 % sehen ein höheres Preisniveau bei Gegengeschäftspartnerschaften
- 80 % sehen ein gleiches Preisniveau bei Gegengeschäftspartnerschaften
- 10 % sehen ein niedrigeres Preisniveau bei Gegengeschäftspartnerschaften

### Entwicklung von Patenten oder techn. Vorteilen bei Partnerschaften

- 30 % haben Patente (techn. Vorteile) durch Partnerschaften generiert
- 60 % haben in kleinerem Umfang (techn. Vorteile) durch Partnerschaften generiert
- 10 % haben eher Nachteile durch Partnerschaften generiert

### Investitionen in Partnerschaften

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern investieren

- 30 % wenig in Partnerschaften
- 70 % eher wenig in Partnerschaften

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern investieren

- 90 % sehr wenig in Partnerschaften
- 10 % wenig in Partnerschaften

### Sicherheiten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

#### Von den interviewten Vertriebsmitarbeitern haben

- 50 % sehr hohe Sicherheit durch partnerschaftliche Gegengeschäfte
- 50 % eine hohe Sicherheit durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

#### Von den interviewten Einkaufsmitarbeitern haben

- 20 % eine sehr hohe Sicherheit durch partnerschaftliche Gegengeschäfte
- 50 % eine hohe Sicherheit durch partnerschaftliche Gegengeschäfte
- 30 % geringe Sicherheit durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

<p><b>Reduzierung von Geschäftsrisiken bei Gegengeschäften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 % sehen eine sehr große Reduzierung der Geschäftsrisiken bei Gegengeschäften</li> <li>- 50 % sehen eine große Reduzierung der Geschäftsrisiken bei Gegengeschäften</li> <li>- 20 % eine eher geringe Reduzierung der Geschäftsrisiken bei Gegengeschäften</li> </ul>
<p><b>Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 % haben guten Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften</li> <li>- 30 % haben einen geringen Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften</li> <li>- 40 % haben wenig oder keinen Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften</li> </ul>
<p><b>bisherige Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 % haben hohe Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften</li> <li>- 30 % haben Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften</li> <li>- 50 % sehr wenig oder keine Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften</li> </ul>
<p><b>Erfahrungen bei Kooperationen mit Kunden / Lieferanten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 % haben sehr hohe Erfahrung mit Kooperationen</li> <li>- 30 % haben hohe Erfahrung mit Kooperationen</li> <li>- 40 % haben geringe Erfahrung mit Kooperationen</li> </ul>

**Tabelle 4: Gewichtung und Klassifizierung der Interview-Antworten**

#### **5.4. Zusammenfassung der Ergebnisse Interview-Fragenkatalog / Hypothesen**

Die Antworten der 20 Interviews mit Einkaufs- und Vertriebsmitarbeitern lassen sich zu den folgenden Ergebnissen nach Häufigkeit, Wichtigkeit, Wunsch, Intensivierung und Bearbeitung klassifizieren und gewichten. Dabei wurden die gesammelten Statistik-Daten anhand einer prozentualen Auswertung in grafischer Form dargestellt:

### 5.4.1. Häufigkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind unterrepräsentiert:

- 70 % der untersuchten Unternehmen haben keine partnerschaftlichen Gegengeschäfte
- 20 % der untersuchten Unternehmen haben bedingt partnerschaftliche Gegengeschäfte
- 10 % der untersuchten Unternehmen haben partnerschaftliche Gegengeschäfte

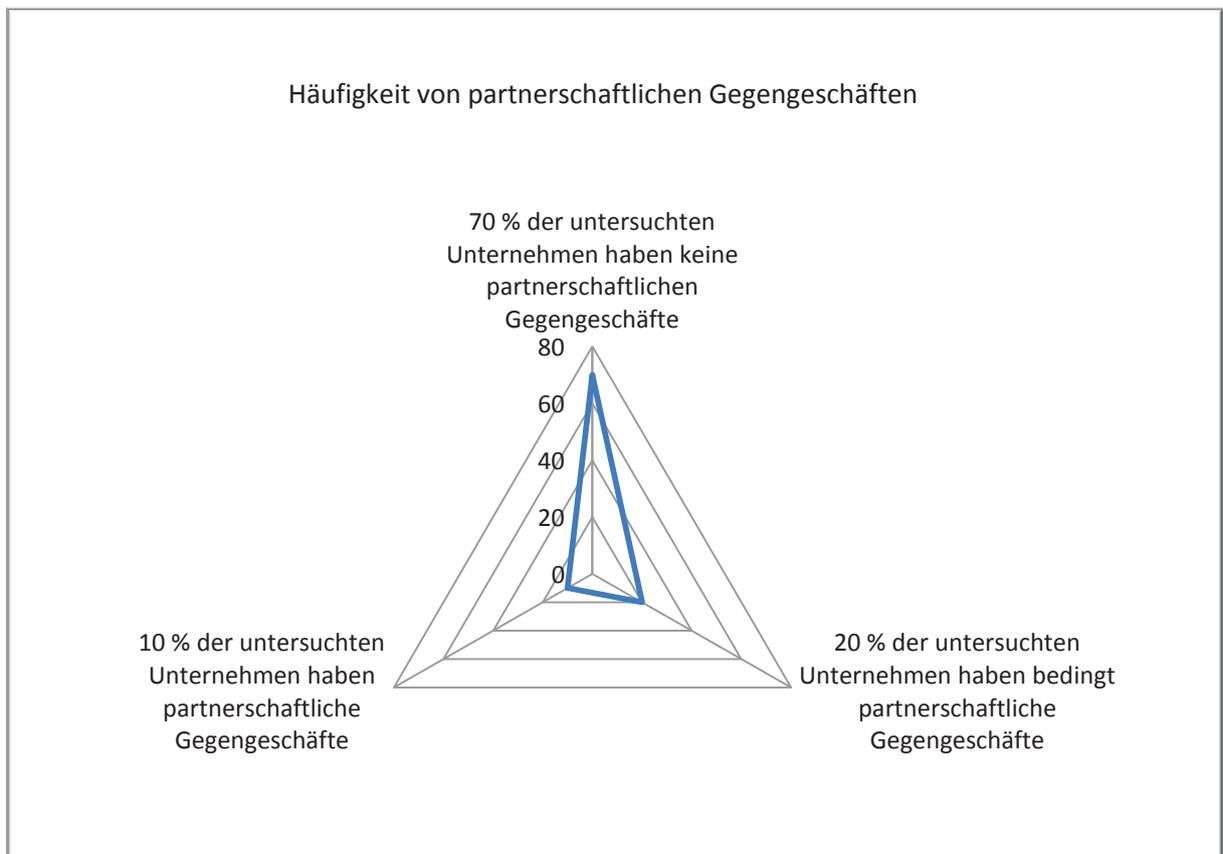


Abbildung 2: Häufigkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften

### 5.4.2. Wichtigkeit / Erfolgserwartung von partnerschaftlichen Gegengeschäften

Partnerschaftliche Gegengeschäfte werden als wichtig angesehen und die Erfolgserwartung ist hoch:  
Von den untersuchten / befragten Unternehmen sehen sie als:

- 45 % sehr wichtig
- 45 % wichtig
- 10 % neutral

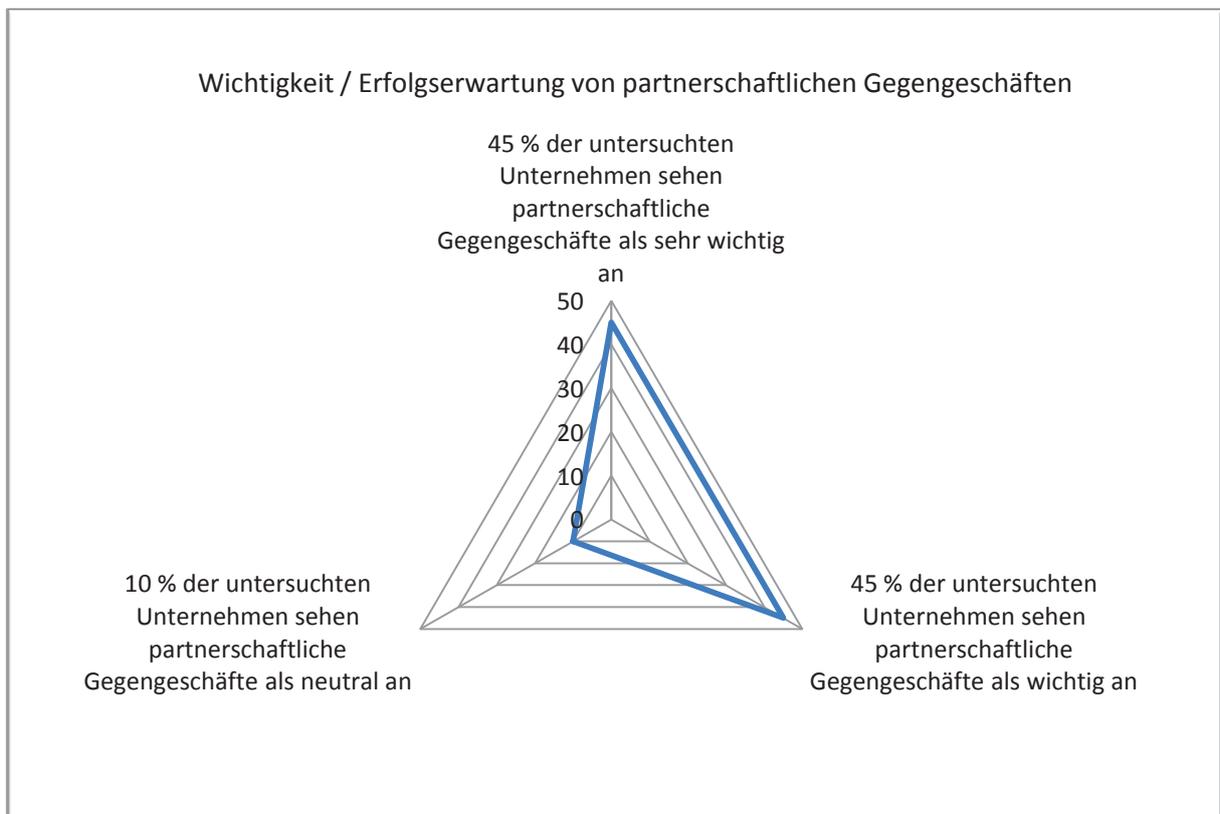


Abbildung 3: Wichtigkeit / Erfolgserwartung von partnerschaftlichen Gegengeschäften

### 5.4.3. Wunsch nach Geschäftspartnerschaften

Partnerschaften im Geschäftsleben sind erwünscht:

Der Wunsch nach den partnerschaftlichen Gegengeschäften ist bei den untersuchten / befragten Unternehmen / Personen:

- 70 % sehr groß
- 20 % groß
- 10 % neutral

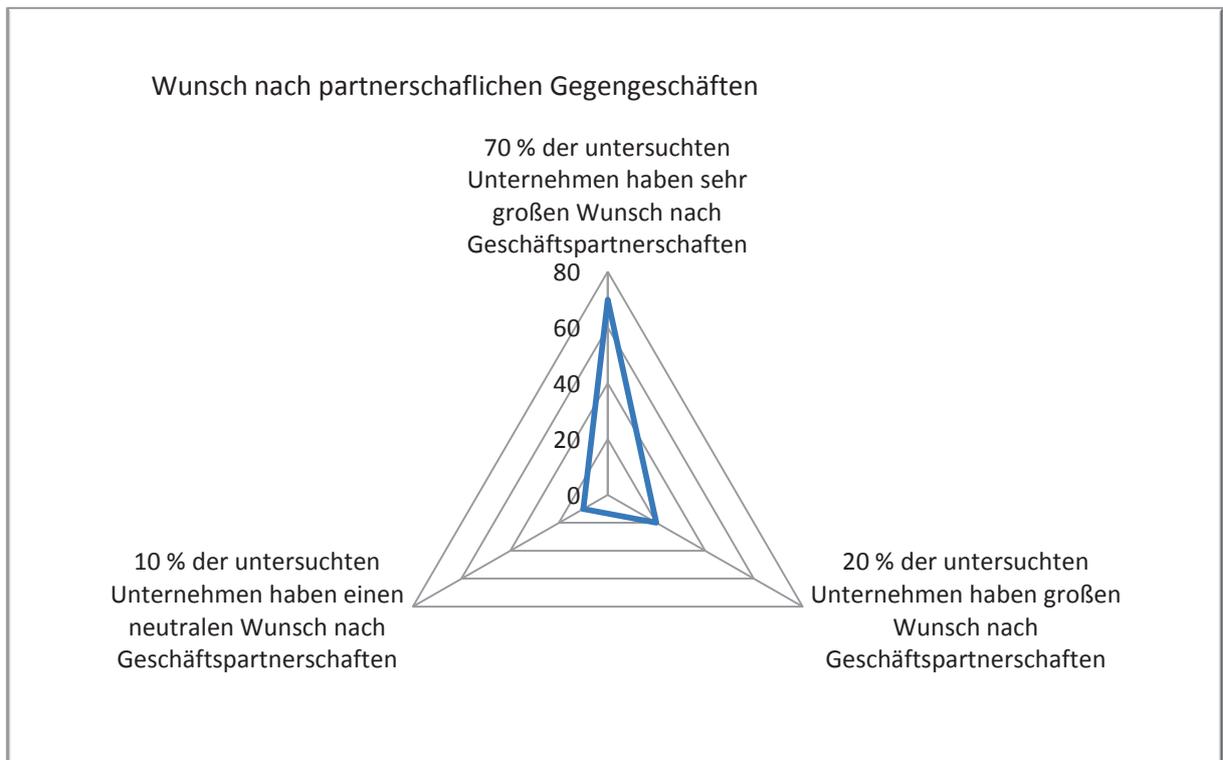


Abbildung 4: Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften

#### 5.4.4. Intensivierung von Partnerschaften

Gegengeschäfte werden als förderlich für Partnerschaften von den untersuchten / befragten Unternehmen / Personen betrachtet.

Fördern Gegengeschäfte die Partnerschaft?

- 80 % ja
- 10 % vielleicht
- 10 % eher weniger

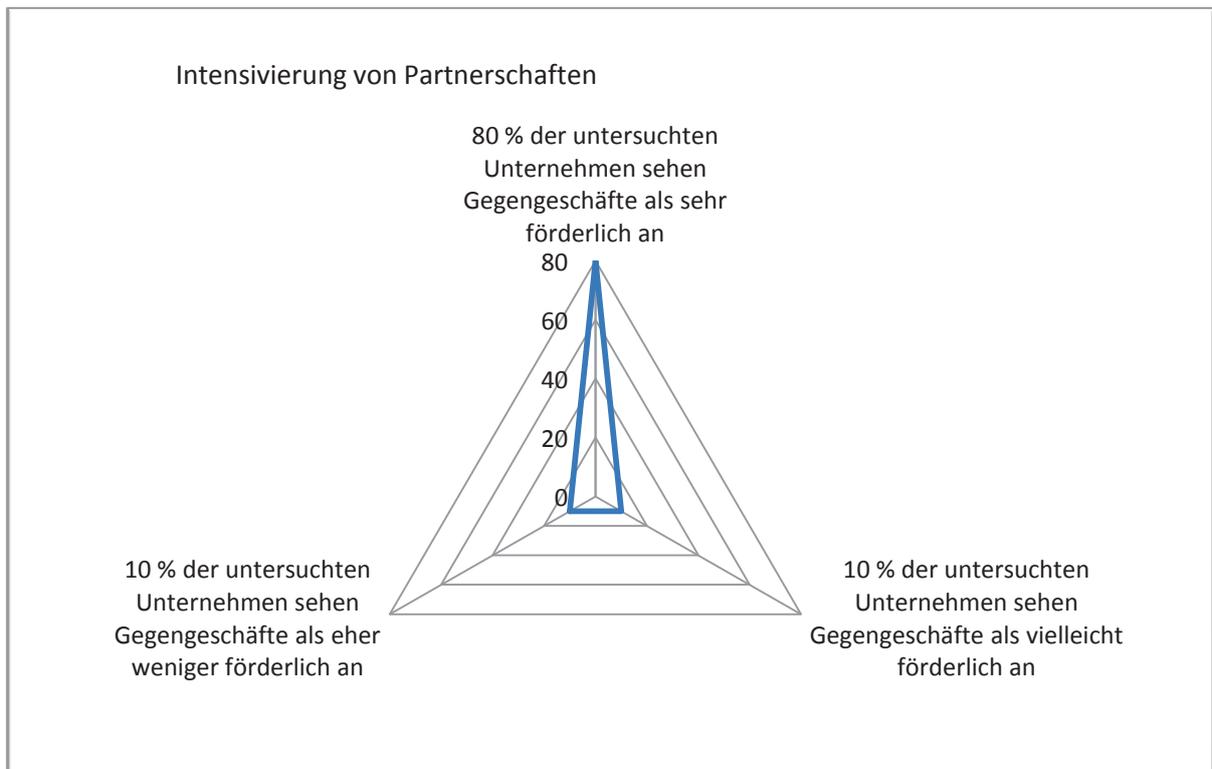


Abbildung 5: Intensivierung von Partnerschaften

#### 5.4.5. Bearbeitung von Partnerschaften

Gegenwärtig werden Partnerschaften von den untersuchten / befragten Unternehmen / Personen nicht aktiv angegangen.

Aktives Angehen von Partnerschaften:

- 40 % überhaupt nicht
- 30 % sehr gering
- 30 % gering

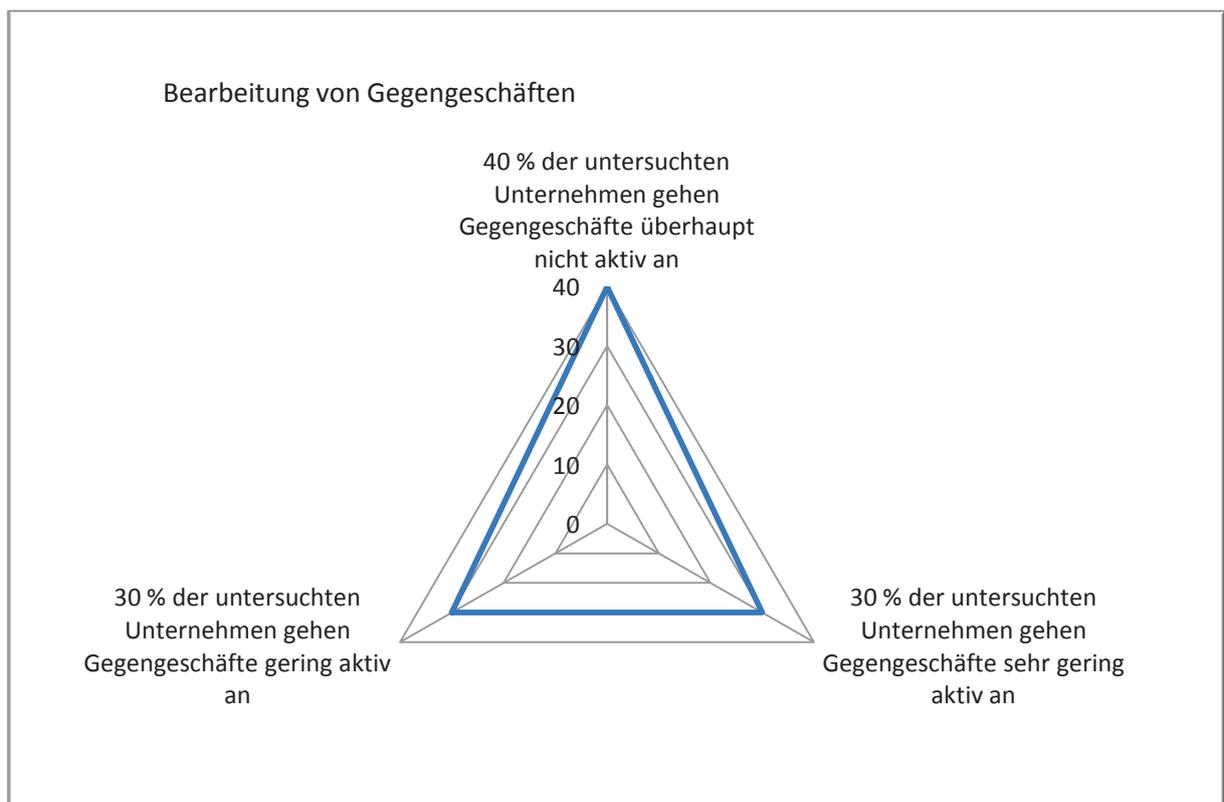


Abbildung 6: Bearbeitung von Gegengeschäften

#### 5.4.6. Schriftliche Vereinbarungen von Partnerschaften

Die wissenschaftliche Arbeit ist der Frage nachgegangen „inwieweit wurden schriftliche Vereinbarungen oder Absichtserklärungen von Partnerschaften“ von Gegengeschäftspartnern erstellt und unterzeichnet wurden. Schriftliche Vereinbarungen sind ein deutliches Zeichen und bekunden einen tieferen Wunsch als lediglich mündliche Zusagen. In der Automobilindustrie und im Maschinenbau werden häufig Zertifikate für besonders gute Lieferanten erstellt. Hierbei werden die Qualität der gelieferten Ware und meist die Pünktlichkeit des Lieferanten hervorgehoben und als Urkunde dem Lieferanten überreicht. Darüber hinaus wurden bei der Untersuchung über partnerschaftliche Gegengeschäfte

keine weiteren Absichtserklärungen bei den Lieferanten gefunden. Die Absicht für ein Gegengeschäft wurde meist mündlich von der Geschäftsführung ausgesprochen. Die Interviewpartner gaben an, dass „konkludentes“ Handeln bei den Gegengeschäften die häufigste Form darstellt. In den wenigsten Situationen wurde der Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften überhaupt dem Gesprächspartner gegenüber geäußert. Es gibt keine schriftliche Absichtserklärung für Partnerschaften bei den untersuchten Unternehmen.

#### **5.4.7. Hinderungsgründe für Partnerschaften**

Hinderungsgründe für partnerschaftliche Gegengeschäfte können sowohl vom Einkauf, vom Vertrieb sowie von internen und externen Stakeholdern kommen. Einkaufsmitarbeiter sehen unterschiedliche Interessenslagen als einen großen Hinderungsgrund bei partnerschaftlichen Gegengeschäften. Wenn Lieferanten durch den Kauf von Produkten des entsprechenden Automobilherstellers oder des Maschinenbauers zum Kunden werden, stellt dies in erheblichem Maße eine Herausforderung für Einkäufer dar. Je größer das Abnahmenvolumen des Lieferanten bei einem Gegengeschäft wird, desto größer wird auch sein Einfluss werden [siehe 5.8.10.]. Eine Abhängigkeit von einem Lieferanten ist für einen Einkäufer eine deutlich schwierigere Ausgangslage bei einer Verhandlung. Die Verhandlungsargumente im Einkauf werden durch eine Abhängigkeit vom Lieferanten [der jetzt zugleich Kunde ist] geschwächt, da auch der Lieferant durch Gegengeschäfte eine wesentliche Verhandlungsmacht gewinnt.

Alle Gegengeschäftstätigkeiten werden vom Management getroffen, sehr ausgeprägt war dies im Interview »H« festzustellen.

Einkäufern fehlt der Überblick über das gesamte Unternehmen, die Vertriebsseite ist gerade bei großen Unternehmen wenig bekannt, persönliche Kontakte zu Vertriebsmitarbeitern bestehen nicht. Der Bedarf des Lieferanten an Maschinen und Anlagen sowie an Fahrzeugen ist oftmals unbekannt, da die Einkäufer bei Firmenbesuchen nicht auf diese Punkte achten. Umgekehrt kennen die Vertriebsmitarbeiter die eingekauften Produkte nur in unzureichendem Maße, somit wird nicht gezielt nach Gegengeschäftspartnern gesucht. Natürlich werden Lieferanten, die zugleich Kunden sind, auch ein geändertes Verhalten aufzeigen. Aus einem „schwachen“ Lieferanten wird ein u. U. mächtiger Kunde, der auch noch hofiert und bedient werden möchte. Einkäufer werden sicherlich ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten mit dem Lieferanten [Kunden] praktizieren müssen.

Durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte können Lieferantenwechsel nicht mehr einfach oder nur nach reiflicher Überlegung durchgeführt werden (siehe 8.4. Reduktionsstrategie). Jeder Lieferantenwechsel muss mit dem Vertrieb abgestimmt werden, was einen erheblicher Zusatzaufwand darstellt und u. U. auch durch ein Veto des Vertriebs verhindert wird. Dieser Zusatzaufwand stellt im Unternehmen natürlich einen Mehraufwand dar, dieser muss in die Gesamtbetrachtung einfließen und sich lohnen. In der Praxis entsteht der Eindruck, dass die Lieferanten nicht mehr nach dem wirtschaftlichsten Angebot ausgesucht werden, sondern nur noch nach der Höhe des Gegengeschäftes.

Aufgabe des Einkaufs und des Vertriebs ist die transparente Darstellung der Entscheidungen für die Geschäftsführung. Die Entscheidungen dauern länger, Gegengeschäfte sind ein zusätzlicher Zeitfaktor, gerade unter Termindruck ist eine schnelle Vergabe im Einkauf ein zentraler Erfolgsfaktor. Es wäre nicht hilfreich, ein Geschäft von anderen abhängig zu machen, vielmehr sollten beide Unternehmen freiwillige partnerschaftliche Gegengeschäfte durchführen, wobei eine Seite [der Lieferant] volontaristisch zum Kunden wird. In den wenigsten Firmen besteht heute eine klare Struktur für partnerschaftliche Gegengeschäfte; diese Struktur soll im Rahmen eines funktionierenden Ablaufes erstellt werden, dadurch sind klare Verantwortlichkeiten vorgegeben.

Transparente Bewertungskriterien für partnerschaftliche Gegengeschäfte fehlen heute in den meisten Unternehmen. Als ein erheblicher Hinderungsgrund für partnerschaftliche Gegengeschäfte wird der „überflüssige“ Einkauf gesehen. Einkäufer sind zu Recht mit der Frage konfrontiert: »Wer kauft denn dann im Unternehmen ein, wenn partnerschaftliche Gegengeschäfte einen Großteil des Einkaufs im Unternehmen ausmachen und die Entscheidungen dann vom „Top-Management“ getroffen werden?«

Aus den Antworten der befragten Personen ergibt sich eine klare Diskrepanz:

*Obwohl viele der Befragten partnerschaftlichen Gegengeschäften gegenüber sehr positiv und offen eingestellt sind, ja sie sich sogar wünschen und an eine Verbesserung bestehender Partnerschaften durch Gegengeschäfte glauben, wird das Thema nicht aktiv angegangen.*

## **5.5. Kontrastierung: Best Practice / Low Application**

### **Komparative Analyse**

„Die methodische Leitdifferenz der Auswertung ist die Unterscheidung des immanenten vom dokumentarischen Sinngehalt bei Mannheim (Mannheim 1964): Das, was gesagt, erzählt, diskutiert wird, also das, was thematisiert wird, ist zu trennen von dem, was sich in dem Gesagten über die Orientierungen der Diskutanten offenbart. Es stellt sich also die Frage, wie ein Thema, d. h. in welchem Rahmen, behandelt wird. Da sich der Orientierungsrahmen erst vor dem Horizont des Vergleichs mit anderen Fällen bzw. Gruppen zeigt, kommt der komparativen Analyse von Anfang an eine zentrale Bedeutung zu, damit das Untersuchungsmaterial interpretativ aufgeschlossen werden kann“ (Schröck, 2009).

„Die „Analytische Induktion“, ursprünglich von Znaniecki als Alternative zur Anwendung der statistischen Methoden in der Sozialforschung vorgeschlagen und dann in den 1940er und 50er Jahren von Lindesmith und Cressey für die Praxis der qualitativen Feldforschung weiterentwickelt, soll die Formulierung von Kausalaussagen auf der Grundlage kleiner Fallzahlen erlauben. Kontrastierende Fälle, sog. „crucial cases“, stellen potentielle Falsifikatoren dar, die zur Modifikation einer Hypothese, welche aufgrund der empirischen Untersuchung eines Einzelfalles entwickelt wurde, oder zur Einschränkung ihres Geltungsbereiches führen sollen. In der Forschungspraxis wurde dieses Verfahren so umgesetzt, dass systematisch nach solchen Fällen gesucht wurde, die das untersuchte

soziale Phänomen beschreiben, ohne dass die in den ersten Hypothesen angenommenen Ursachen beobachtet werden können“ (Kelle, 2008).

„Unterschiede, die bei der Materialerhebung sichtbar werden, werden bei der Fallauswahl systematisch berücksichtigt, um entsprechend des Konzepts des theoretischen Sampling (Strauss/Corbin 1990) kontrastierende Fälle zu erhalten. Auch während der Auswertungsphase sollen typische Muster mit Hilfe des kontrastierenden Vergleichs unterschiedlicher Fälle identifiziert werden. Wie von Glaser (1978) und Schütz (1983) vorgeschlagen, sollen zu diesem Zweck Fälle mit minimalen und maximalen Kontrasten gegenübergestellt werden, um den Blick für Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Feld zu schärfen“ (Pickel et al, 2003).

„Während Generalisierbarkeit in der quantitativen Forschung durch den wahrscheinlichkeitstheoretisch abgesicherten Schluss von Zufallsstichproben (bzw. Stichprobenkennwerten) auf Populationen (z. B. Populationsparameter) erreicht wird, bedient sich die qualitative Sozialforschung des Konzeptes der „exemplarischen Verallgemeinerung“ (Wahl et al., 1982, S. 206). Ausgangspunkt sind nicht Aggregatwerte von Gruppen (z. B. Mittelwerte), sondern detaillierte Einzelfallbeschreibungen, die „repräsentativ“ sind, wenn sie als typische Vertreter einer Klasse ähnlicher Fälle gelten können. Da qualitative Verfahren sehr aufwändig sind, wenn sie als typische Vertreter einer Klasse ähnlicher Fälle gelten können. Da qualitative Verfahren sehr aufwändig sind, ist die Zahl der untersuchten Probanden in der Regel deutlich kleiner als in der quantitativen Forschung. Die Auswahl der zu untersuchenden Fälle wird hier nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern theoriegeleitet gezielt vom Forscher selbst getroffen (theoretisch-systematische Auswahl, bewußte Auswahl, theoretische Stichprobe). Das Prinzip der Offenheit, das qualitative Forschung kennzeichnet, bezieht sich auch auf die Auswahl der Fälle: Noch während der Untersuchung können weitere ähnliche oder kontrastierende Fälle hinzugezogen oder auch erste Analysen „kritischer“ Fälle aus den weiteren Auswertungen ausgeschlossen werden“ (Bortz et al., 2006).

„In wissenssoziologischer Perspektive bedeutet komparative Analyse also zugleich, einen „Denkraum“ zu schaffen (vgl. Matthes 1992, S. 96), innerhalb dessen unterschiedliche Erfahrungsräume nicht nur miteinander vergleichbar, sondern – als Voraussetzung dafür – ineinander übersetzbar sind. Dies ist nicht allein methodologische Voraussetzung für eine interkulturell operierende Sozialwissenschaft, sondern gleichermaßen für eine Sozialwissenschaft, die sich mit der zunehmenden Heterogenität und Differenzierung interaktueller Erfahrungsräume konfrontiert sieht – seien diese nun individueller, milieuspezifischer oder auch generations- und geschlechtsspezifischer Art“ (Bohnsack, 1999).

### **Auswahl komparativer Daten**

„Die Auswahl der komparativen Datenpaare ist in erheblichem Maße für die Qualität der Untersuchung ausschlaggebend. Zum einen können sich die Daten der Untersuchung außerhalb der „Realität“ befinden, extreme Daten oder Ansichten gehen in die Untersuchung ein. Zum Anderen können auch Datenpaare sehr eng zusammen liegen und eine signifikante Unterscheidung ist wenig

vorhanden, oder wird zu wenig in der Auswertung berücksichtigt. Es sind statistische Methoden wie die absolute und relative Häufigkeit aus der Statistik zu beachten:

„Besteht zwischen den Merkmalen ein Zusammenhang, so spricht man bei qualitativen Merkmalen von Assoziation oder Kontingenz, bei quantitativen und komparativen Merkmalen von Korrelation. Die Stärke oder Ausprägtheit eines Zusammenhangs wird durch Assoziations- bzw. Kontingenz- und Korrelationskoeffizienten angegeben. Gegeben seien die Merkmale X mit den Ausprägungen  $x_i$  und Y mit den Ausprägungen  $y_i$ , die an den selben statistischen Einheiten erhoben werden. Die Anzahl der Beobachtungswerte, bei denen die Merkmalsausprägung  $(x_i, y_i)$  auftritt, heißt absolute Häufigkeit und wird mit  $n$  bezeichnet. Der Anteil der absoluten Häufigkeit an der Gesamtzahl  $n$  der Beobachtungen heißt relative Häufigkeit“ (Kohn, 2005).

Gerade bei dieser wissenschaftlichen Arbeit über partnerschaftliche Gegengeschäfte gibt es starke Ausprägungen der Merkmale in beide Richtungen. Auf die Auswahl von komparativen Daten mit unterschiedlichsten Ausprägungen hat der Autor große Sorgfalt gelegt. Die Entscheidungen sind nach gründlicher Überprüfung und eingehender Untersuchung der Daten erfolgt.

Bei den geführten Interviews zeigten sich zwei unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich der Anwendung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte. Während einige Unternehmen die partnerschaftlichen Gegengeschäfte in den Mittelpunkt stellen, werden von anderen Unternehmen aus diversen Gründen keine Gegengeschäfte angewendet. Die Vorgehensweisen werden anhand der gewonnenen Interviews analysiert. Der Fall „Best Practice“ beschreibt zwei Firmen, einen Vertriebsleiter und einen Einkaufsleiter, wie diese partnerschaftliche Gegengeschäfte angehen und umsetzen. Im Gegensatz dazu steht das Unternehmen mit keinerlei Gegengeschäften „Low Application“.

### **5.5.1. Unternehmen / Person / Information**

#### **Best Practice**

Beide Firmen sind erfolgreiche Unternehmen des Maschinenbaus und haben auffallend langjährige Kunden- und Lieferantenbindungen, die teilweise schon über 50 Jahre bestehen. Das Unternehmenswachstum ist positiv, die Innovationskraft beider Firmen ist überdurchschnittlich hoch. Die Mitarbeiter in den Entscheidungsebenen und auf verantwortungsvollen Positionen werden täglich und bei Bedarf umgehend mit Unternehmensinformationen versorgt, Top-down und umgekehrt. Auffallend ist der partnerschaftliche Umgang mit Kunden und Lieferanten, Konfrontation und Streit mit den Kunden und den Lieferanten gibt es keine. Beide Personen sind langjährige Mitarbeiter in verantwortungsvoller Position in den Unternehmen, ihr Einsatz für das Unternehmen ist extrem hoch. Beiden Interviewpartnern ist der langfristige Unternehmenserfolg außerordentlich wichtig, eine große Affinität zur Firma ist erkennbar, Weitblick und Kommunikation innerhalb der Firma mit anderen Abteilungen gehörten zur Selbstverständlichkeit.

#### **Low Application**

Der Interviewpartner ist in einer sehr großen Firma beschäftigt. Die Lieferanten- und Kundenstrukturen sind bekannt, mit einigen Partnern wird seit geraumer Zeit zusammengearbeitet. Ein Großteil der Einkäufe wird mit neuen Lieferanten abgewickelt, viele Geschäftsbeziehungen sind relativ neu. Kunden werden zunehmend auf neuen Märkten gefunden. Die Firma wurde global ausgerichtet und generiert überwiegend Wachstum in BRIC Staaten. Das Aufgabengebiet und die Zuständigkeiten des Interview-Partners sind klar abgegrenzt, ein weitergehender Austausch mit anderen Abteilungen findet nur bedingt statt. Generell gibt es dort zwischen dem Vertrieb und dem Einkauf keinerlei Kontakte oder Austausch zwischen Geschäften und möglichen Gegengeschäften. Das Engagement der Mitarbeiter ist hoch und entspricht den Erwartungen eines Großbetriebes.

### **5.5.2. Partnerschaft / Gegengeschäftspartnerschaft**

#### **Best Practice**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind für beide Interviewpartner extrem wichtig, da zusätzliche Geschäfte generiert werden können. Der Vertriebsleiter und der Einkaufsleiter bestehen auf Gegengeschäften. Die Lieferanten müssen mit den Maschinen des Maschinenbauers produzieren. Ebenso gehören Fahrzeuge des Kunden, ein Automobilhersteller, zur Fahrzeugflotte. Key-Account- Manager fahren die Auto-Marken der jeweils zu betreuenden Automobilisten. Gegengeschäfte sehen beide als eine Grundlage des Vertrauens und der Zusammenarbeit an. Der Einkaufsleiter sieht die Zusammenarbeit tendenziell schwieriger, da Kompromisse hinsichtlich der Lieferantenauswahl getroffen werden müssen und die Lieferanten auch die Stellung eines Kunden haben. Verhandlungen müssen dabei mit viel Sorgfalt vorbereitet und diplomatisch durchgeführt werden, da es sich sowohl um einen Lieferanten als auch um einen Kunden handelt. Beide Interview-Partner halten regelmäßigen Kontakt zu den Kunden und Lieferanten, es werden Besprechungen direkt beim Kunden und Lieferanten abgehalten. Eine enge Vernetzung zu den Firmen wurde von beiden als ein wichtiges Argument für die langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit angeführt. Die Erfolge spiegeln sich in der Erlangung von gegenseitigen Geschäften wider. Der Vertriebsleiter kann somit eine Vielzahl von Lieferanten auch als profitable Kunden gewinnen.

#### **Low Application**

Der Interview-Partner macht keine Gegengeschäfte mit Lieferanten oder Kunden. Partnerschaften im Vertrieb sind wichtig, jedoch neue Märkte stehen im Focus aller Bemühungen. Freie Entscheidungen sind einfacher durchzuführen, eine Verbindung mit dem Einkauf sieht er nicht als zielführend an. Die Entscheidungswege sind länger, unter Umständen werden die Vergaben in anderen Abteilungen beschlossen, ohne ausreichend Mitsprache zu erhalten. Der Interview-Partner gibt an, keine Mehrvergütung hinsichtlich veränderter Vertriebsabläufe und durch die aufwändigere Auftragsvergabe zu erhalten. Ein Zusatzgeschäft an bestehende Lieferanten durch ein Gegengeschäft bringt ihm keinen finanziellen Erfolg. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte werden nicht angewendet, da es für den Mitarbeiter zu wenig attraktiv erscheint.

## **5.6. Ergebnis Kontrastierung - Best Practice / Low Application**

Bei der Kontrastierung der Interviewpartner von Best Practice und Low Application hat sich ein deutlicher Unterschied in der Bewertung und im Umgang mit partnerschaftlichen Gegengeschäften gezeigt. Die Interviewpartner bei Best Practice benutzen die partnerschaftlichen Gegengeschäfte als zusätzlichen Baustein in der Geschäftsbeziehung. Dabei wird großer Wert auf beiderseitige Partnerschaft gelegt; sicherlich haben auch bei der Best Practice-Untersuchung die Mitarbeiter auch Nachteile, diese können aber schon durch bewusstes Umgehen und durch die Anwendung der Vorteile zu einem höheren Erfolg umgewandelt werden. Low Application-Anwender sind weniger erfolgreich, sie sehen zwar die Probleme, können aber die Vorteile weder richtig erkennen noch die Vorteile für den eigenen Erfolg nutzen.

## **5.7. Analytische Statistik der partnerschaftlichen Gegengeschäfte**

Untersucht wurde, ob die gegengeschäftlichen Partnerschaften tatsächlich zu einem Unternehmenserfolg beitragen. Subjektive Eindrücke wurden durch die geführten Interviews erhalten, untersucht wird jetzt, inwieweit die Aussagen in Unternehmenszahlen wiedergespiegelt werden. Hierzu wird die explorative Statistik angewendet, um subjektiv gewonnene Eindrücke, wie Vorteile von partnerschaftlichen Gegengeschäften und Reduzierung von Risiken, mit fundierten Zahlen zu untermauern oder zu belegen. Es werden die Unternehmensdaten aller untersuchten Lieferanten / Kunden mit und ohne Gegengeschäfte analysiert. Die Daten wurden aus den Bereichen Controlling, Qualitätssicherung, Einkauf, Vertrieb und Marketing von verschiedenen Firmen generiert. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde auf eine breite Datenerhebung Wert gelegt, es sind Firmen aus der Automobilindustrie und aus dem Maschinenbau als OEM / 1st-tier, 2nd-tier, usw.

## 5.7.1. Qualität

### Reklamationen mit / ohne Gegengeschäft

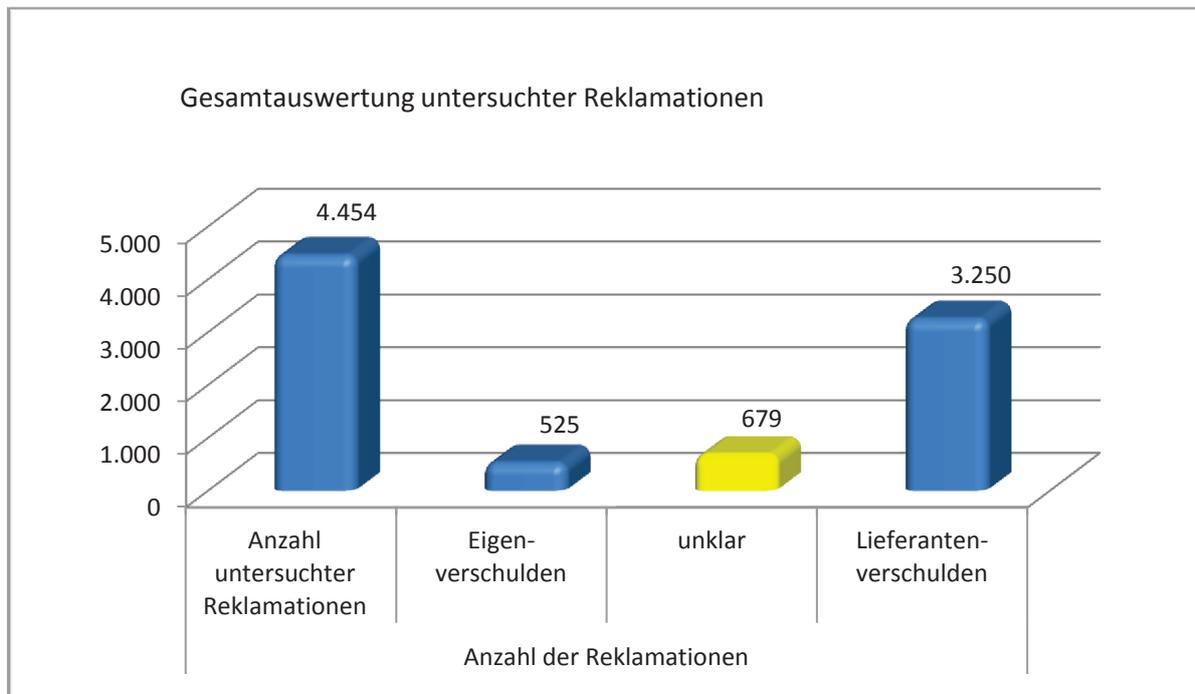


Abbildung 7: Gesamtauswertung untersuchter Reklamationen

Untersucht wurden 283 Lieferanten aus mehreren Unternehmen der Automobilindustrie und des Maschinenbaus mit 4.454 Reklamationen. Dabei wurden 3.250 Reklamationen den Lieferanten zugeordnet (Fehler in der Herstellung, Abweichungen zwischen „Soll“ und „Ist“). Durch unsachgemäßen Einbau und durch Eigenverschulden wurden 525 Reklamationen verursacht, auch diese wurden bei Lieferanten reklamiert, jedoch nach eingehender Analyse der Lieferanten nachweislich dem Kunden angerechnet. Bei 679 Reklamationen konnte nach dem Verursacherprinzip keine exakte Zuordnung auf Lieferanten- oder Kundenverschulden festgestellt werden.

#### Ergebnis:

- 73 % der Reklamationen basieren auf Fremdverschulden der Lieferanten
- 15 % der Reklamationen basieren auf unklarer oder nicht geklärter Ursache
- 12 % der Reklamationen basieren auf Eigenverschulden der Unternehmen

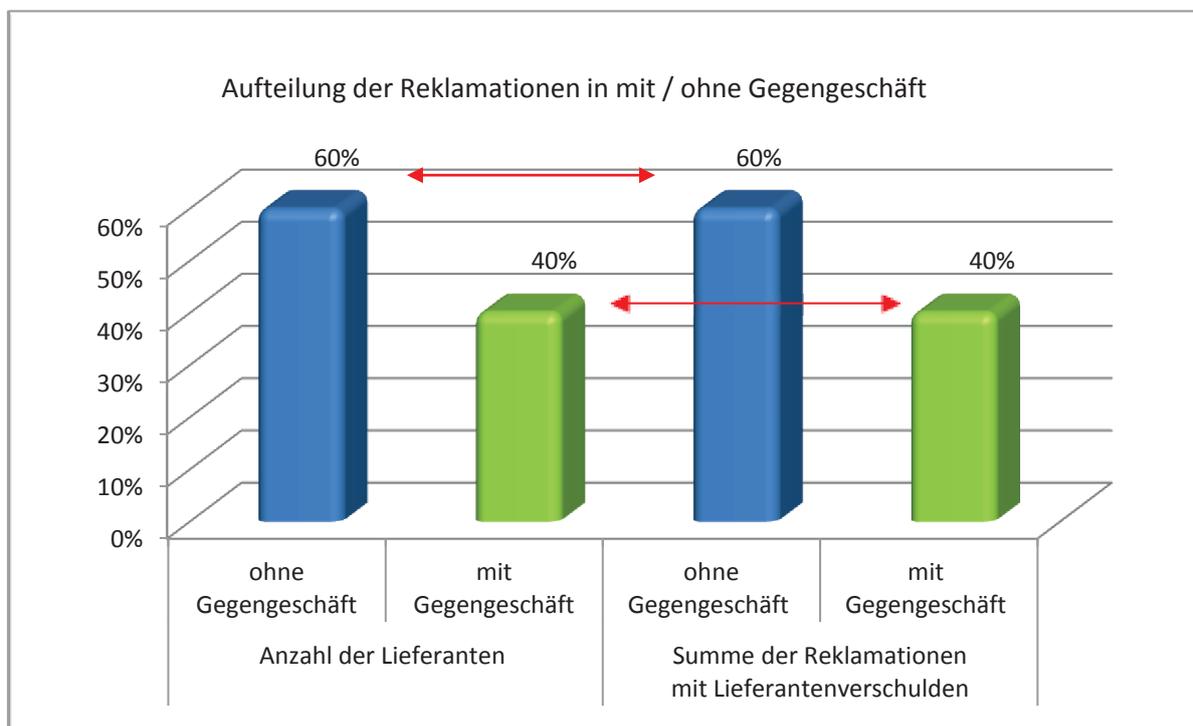


Abbildung 8: Aufteilung der Reklamationen: mit / ohne Gegengeschäft

Es gibt bei 4.454 Reklamationen keinen Hinweis, dass partnerschaftliche Gegengeschäfte zu besserer und nachhaltigerer Qualität führen. Die Aufteilung der Reklamationen nach dem Verursacherprinzip entspricht genau dem Verhältnis der Aufteilung in Lieferanten *mit* und *ohne* Gegengeschäft.

Die Lieferanten wurden in zwei Bereiche eingeteilt: *Lieferant ohne Gegengeschäft* und *Lieferant mit Gegengeschäft*. Die Anzahl der Reklamationen wurde ebenfalls in diese zwei Kategorien aufgeteilt.

**Ergebnis:**

60 % der Lieferanten haben keine Gegengeschäfte.

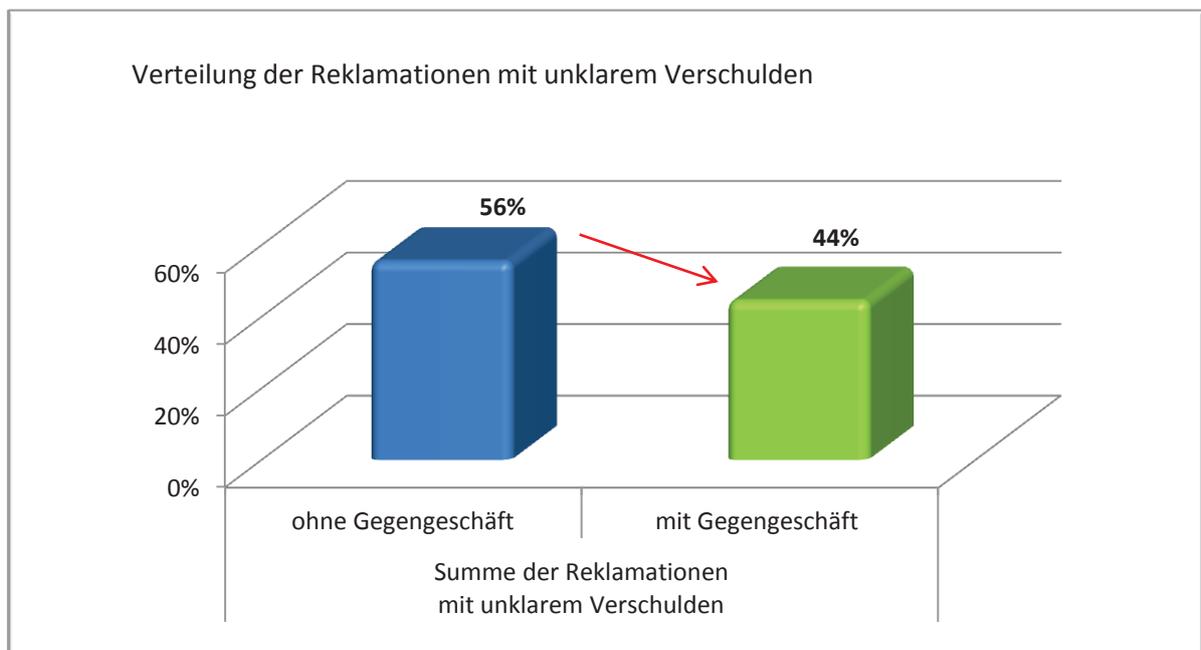
40 % der Lieferanten haben Gegengeschäfte.

**Ergebnis:**

60 % der Reklamationen entfallen auf Lieferanten ohne Gegengeschäfte.

40 % der Reklamationen fallen auf Lieferanten mit Gegengeschäften.

Partnerschaftliche Gegengeschäfte haben keinen Einfluss auf die Qualität. Jedoch bei der Aufteilung der Reklamationen mit unklarem Verschulden gibt es Unterschiede:



**Abbildung 9: Verteilung der Reklamationen mit unklarem Verschulden**

Bei der Qualitätsauswertung von 679 Reklamationen mit unklarem Verschulden ergibt sich eine deutliche Auffälligkeit. Bei Lieferanten ohne Gegengeschäft wurde das Merkmal „unklares Verschulden“ mit 56 % angegeben, bei Lieferanten mit Gegengeschäft wurde jedoch das „unklare Verschulden“ nur noch mit 44 % angegeben. Es ist eine deutliche Verschiebung hinsichtlich des Verursacherprinzips bei unklarem Verschulden bei Lieferanten ohne / mit Gegengeschäft festgestellt worden.

**Ergebnis:**

56 % der Reklamationen mit unklarem Verschulden kommen von Lieferanten ohne Gegengeschäft.

44 % der Reklamationen mit unklarem Verschulden kommen von Lieferanten mit Gegengeschäft.

Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften haben eine niedrigere Quote von unklarem Verschulden. Es bedeutet, dass die Verschuldungsfrage bei Lieferanten mit Gegengeschäften eher weniger intensiv geklärt wird und die Reklamation weder dem eigenen Unternehmen noch dem Lieferanten mit Gegengeschäft zugeordnet wird. Gegengeschäftliche Beziehungen werden zugunsten der Lieferanten *mit* Gegengeschäft ausgelegt. Nicht zurechenbare Reklamationen werden vom Maschinenbauer und von der Automobilindustrie getragen, dies bedeutet somit einen positiven Effekt für Lieferanten, wenn er zugleich Gegengeschäftspartner ist. Er wird weniger häufig für Reklamationskosten aufkommen müssen.

## 5.7.2. Lieferperformance

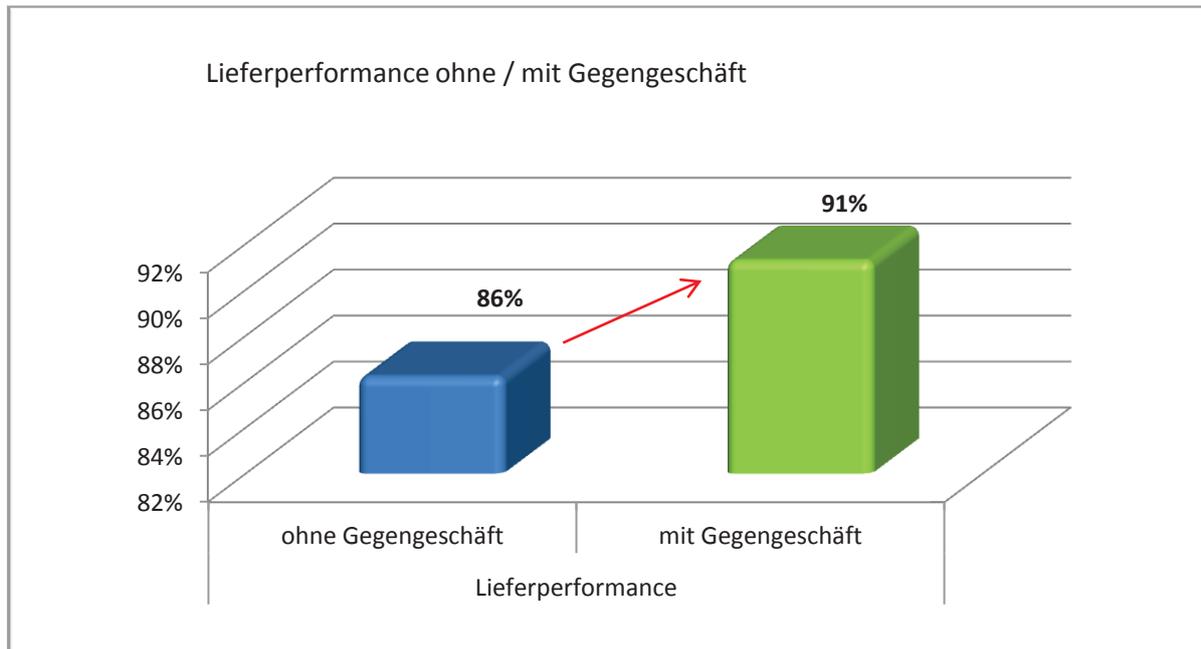


Abbildung 10: Lieferperformance: mit / ohne Gegengeschäft

Untersucht wurden 70 Unternehmen zur Lieferperformance mit rd. 4.700 Anlieferungen aus verschiedenen Werken der Automobilindustrie und des Maschinenbaus. Die Lieferanten wurden in zwei Gruppen eingeteilt: in die Gruppe *Lieferant ohne Gegengeschäfte* und die Gruppe *Lieferant mit Gegengeschäften*. Die Lieferanten werden hinsichtlich der Liefertreue mit einem strukturierten Anliefermuster und je nach Belieferungsart von taggenauer Warenanlieferung, Just-in-Sequence bis zu Just-in-Time fortlaufend einer Datenerhebung unterzogen. Zu frühe oder verspätete Belieferungen werden mit vereinbarten Abzugs-Punkten belegt, daraus ergibt sich eine Reduzierung der max. erreichbaren Lieferperformance von 100 Prozentpunkten.

### Ergebnis Lieferperformance

#### 1. Ergebnis:

45 % der untersuchten Unternehmen haben keine Gegengeschäfte.

55 % der untersuchten Unternehmen haben Gegengeschäfte.

#### 2. Ergebnis:

Die Lieferperformance der Unternehmen *ohne* Gegengeschäfte liegt bei 86 %.

Die Lieferperformance der Unternehmen *mit* Gegengeschäften liegt bei 91 %.

Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften haben eine höhere und bessere Lieferperformance. Die Warenanlieferung erfolgt zeitgenauer und führt dadurch im Unternehmen zu weniger Lagerhaltungskosten, seltenerem Montagestillstand und geringeren internen Dispositionsaufwand sowie

geringeren Kosten. Unternehmen profitieren von Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften durch engere Zusammenarbeit bzw. durch verbesserte Belieferungstreue. Die Nachhaltigkeit von Terminzusagen ist höher und anhand der fortlaufenden, kontinuierlichen Datenerfassung belegbar.

### 5.7.3. Einkauf

Untersucht wurde das Einkaufs-Lieferantenset für Motorenkomponenten von zwei Automobilherstellern und fünf Maschinenbauern hinsichtlich der Anzahl der Lieferanten und der Höhe von langfristigem Umsatz mit / ohne Gegengeschäft.

Die Einkäufer der Automobil-Hersteller erwarten von ihren Zulieferern Gegengeschäfte. Bei der Untersuchung von 81 Gesprächsberichten mit Lieferanten wurden keine schriftlichen Hinweise auf die Besprechung von Gegengeschäften gefunden. Nach Information von Einkäufern der Automobil-Industrie werden Gegengeschäfte i. d. R. mündlich angesprochen und als Wunsch gegenüber den Lieferanten geäußert. Eine Voraussetzung oder gar ausschlaggebendes Kriterium für eine Auftragsvergabe zu Gunsten des Lieferanten *mit* Gegengeschäft war bei der Analyse von 225 Entscheidungsübersichten mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von 56 Mio. € bei keiner Vergabe ersichtlich.

Eine Beeinflussung des Lieferanten-Set, was Anzahl und Höhe des Umsatzes betrifft, durch Gegengeschäfte konnte in der Automobil-Industrie nicht nachgewiesen werden. Die Auswahl der Lieferanten erfolgte nach betriebswirtschaftlichen, technischen und strategischen Kriterien. Dabei wurden das mögliche Potenzial von Gegengeschäften und das tatsächliche momentane Gegengeschäft nicht berücksichtigt. Festgestellt wurde, dass der Einkauf sehr frei in Entscheidungen agieren kann. Es werden keine Managementanweisungen an Einkaufsabteilungen hinsichtlich der Voraussetzungen von Gegengeschäften für die Lieferantenauswahl in der Automobil-Industrie vorgegeben.

Die Einkäufer aus den untersuchten Maschinenbau-Unternehmen erwarten von den Kunden ebenfalls Gegengeschäfte. Es wird bei der Vergabe-Entscheidung auf das Gegengeschäftsvolumen geachtet; je kleiner und überschaubarer die Firma, desto stärker wird dieses Argument in Betracht gezogen. Anzahl, Länge und Häufigkeit der Lieferanten-Gespräche konnten anhand von Besprechungsberichten ausgewertet werden. Einkäufer mit hoher Erwartungshaltung an Gegengeschäfte sprechen das Thema in über 25 % der Einkaufsverhandlungen an und fragen nach geplanten Maschinenkäufen. Lieferanten mit einem großen Maschinenpark des Maschinenherstellers haben verstärkt persönliche Gespräche mit dem Einkäufer und wesentlich häufiger Kontakt mit der Einkaufsleitung sowie mit der Geschäftsführung der Maschinenhersteller (Hierarchie-Gespräche). Inwieweit Einkaufsentscheidungen durch Gegengeschäfte beeinflusst werden oder Gegengeschäfte dafür sogar eine Voraussetzung sind, liegt an dem jeweiligen Unternehmen. Für die Auswahl als Lieferant werden die Kriterien in „*unbedeutend in der Entscheidungsfindung*“ bis „*Voraussetzung für einen Einkauf*“ von den Firmen eingeteilt.

Werden Lieferanten durch Gegengeschäfte mit Aufträgen belohnt und zeichnet sich dies in den langfristigen Lieferanten-Umsätzen ab?

Die Fragestellung wurde anhand von 138 Umsatzauswertungen in drei Unternehmen des Maschinenbaus analysiert. Lieferanten mit Gegengeschäften haben bis zu 100 % höhere sowie langfristige Umsätze mit den Maschinenbau-Unternehmen erzielen können. Gründe hierfür konnten nicht festgestellt werden, offen ist, wie sich die Umsätze auch *ohne* Gegengeschäfte entwickelt hätten. Lieferanten mit Gegengeschäftsvolumina erhalten 3x häufiger Anfrageunterlagen und sind öfter in strategischen Lieferantenstrategien aufgeführt. Die Zusammenarbeit wurde von den Einkäufern / Einkaufsleitern als die „*Verpflichtung und die Abhängigkeit*“ zugunsten des Gegengeschäftslieferanten dargestellt. Einkaufsleiter und Einkäufer betonten die daraus entstandene geschwächte Verhandlungsposition bei Lieferanten mit Gegengeschäft. Keines der untersuchten Unternehmen hat speziell entwickelte und dokumentierte Verhaltens- oder Verhandlungsmethoden vorzuweisen, entsprechend wird individuell agiert. Ein Maschinenbau-Unternehmen verfolgt einen Ausgleich der gegensätzlichen Interessen zu erreichen, indem die eigene Unternehmensführung in die Einkaufs- und Vertriebsverhandlungen frühzeitig eingebunden wird.

#### 5.7.4. Investitionsgüter-Marketing

Das Investitionsgüter-Marketing zeichnet sich durch hohe Komplexität, längere Dauer und größeren Umfang der Verkaufsprozesse aus. Im Wesentlichen wird das Investitionsgüter-Marketing in Produktgeschäft, Anlagengeschäft und Systemgeschäft eingeteilt. Unternehmensentscheidungen sind von hoher Tragweite und durch eine Vielzahl von Entscheidungsträgern geprägt.

Die Marktdurchdringung bei Investitionsgütern von B2B ist in Deutschland sehr hoch, neue Kunden sind im Bereich Maschinen- und Anlagenbau nur mit erheblichem personellen Vertriebsaufwand und extrem hohen Marketing-Budget zu erreichen. Die Kundenpotenziale in Deutschland und Europa sind gut erschlossen, weitere Marktanteile können nur über erfolgreiche Produkte und harten Konkurrenzkampf erarbeitet werden. Internationale Märkte, vorwiegend Indien, China und Südamerika, sind hingegen noch Märkte mit erheblichem Wachstumspotenzial.

Untersucht wurden 7 Firmen hinsichtlich der Gewinnung von nationalen, europäischen und internationalen Marktanteilen. Das Investitionsgüter-Marketing weist im Durchschnitt folgende Zahlen in Bezug zum Umsatz auf:

Ort	Ø Marketing-Kosten vom Umsatz	Ø Marktwachstum
national	3,7 %	2,9 %
europäisch	2,8 %	3,1 %
International (BRIC-Staaten)	2,4 %	5,2 %

Tabelle 5: Verhältnis zwischen Marketingkosten und Marktwachstum

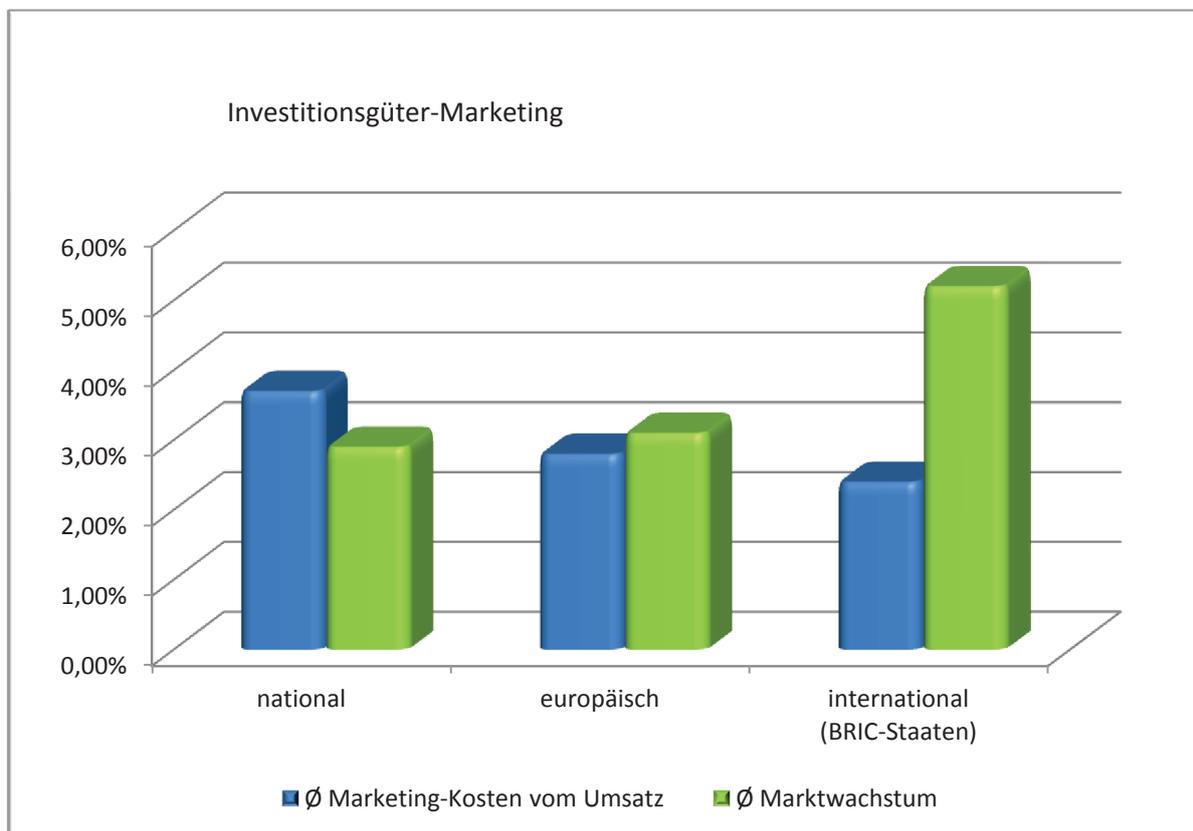


Abbildung 11: Investitionsgüter-Marketing

Nationale Kunden zu gewinnen ist mit einem erheblichen Marketing-Budget und erheblichem Vertriebs-Personalaufwand verbunden, die Kosten hierfür sind überproportional hoch im Vergleich zur internationalen Kundengewinnung. Im Anlagen- und Maschinenbau sind die nationalen Märkte kaum noch im Wachstum, die Technisierung ist auf sehr hohem Niveau angelangt. Umsatzwachstum erfolgt überwiegend in BRIC Märkten, tendenziell zu niedrigeren Marketing-Kosten. Messe- und Beratungskosten sind durch höhere Umsätze der ausländischen Kunden leicht niedriger, da eine erhebliche Nachfrage und eine Vielzahl von Aufträgen generiert werden. Die untersuchten Unternehmen haben im Ausland ein großes Wachstumspotenzial und können dort neue wachsende Technologie-Märkte erschließen.

Sehr wichtig erscheint den untersuchten Firmen das „First to Customer“-Vorgehen, Unternehmen versuchen frühestmöglich in Zukunftsmärkte einzutreten und Vor-Ort-Vertriebsniederlassungen zu gründen und mit geschultem Vertriebspersonal Firmengründer zu unterstützen.

### 5.7.5. Vertrieb

Untersucht wurden vier Firmen mit internationalem Investitionsgüter-Vertrieb aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Es wurden 1.630 Angebote mit einem Umsatz von 1,1 Mrd. Euro hinsichtlich Wachstum, Anfrageland, Bestandskunde, Neukunde und Kunde mit partnerschaftlichem Gegengeschäft ausgewertet. Alle untersuchten Firmen haben nur noch geringes Wachstum in Deutschland, die Märkte für Investitionsgüter aus dem Maschinenbau sind gesättigt. Im Vertrieb wurden die ersten drei Umsatzjahre bei Neukunden ausgewertet, die inländischen Neukunden waren am Umsatz mit 5-15 % pro Jahr

beteiligt, bei ausländischen Neukunden steigt der Anteil auf 30-50 % an. Der Vertriebsaufwand wird für einen Neukunden wesentlich höher angesetzt als bei einem bestehenden Kunden, der zeitliche Aufwand für eine Neukundengewinnung wird mit durchschnittlich 10 % der gesamten geleisteten Stunden im Vertrieb angesehen.

Eine niedrigere oder höhere Rendite aus den partnerschaftlichen Gegengeschäften wurde bei keinem der untersuchten Unternehmen innerhalb der verkauften Maschinen und Anlagen festgestellt.

Die Realisierungsquote bei den Angeboten für Kunden steigt mit der Intensität der Zusammenarbeit. Handelsüblicher Flächenvertrieb hat dabei die geringste Realisierungsquote, während das Key-Account-Management deutliche Vorteile bei der Erlangung von Aufträgen verzeichnet. Die höchste Realisierungsquote von Aufträgen konnte mit partnerschaftlichen Gegengeschäften erreicht werden, dort verzeichnen die Unternehmen eine Realisierungsquote von bis zu 35 % bei geringerem Zeitaufwand für Verkauf und Beratung.

#### Realisierungsquoten:

- Flächenvertrieb 10-15 %
- Key-Account-Management 15-25 %
- Partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehungen bis zu 35 %

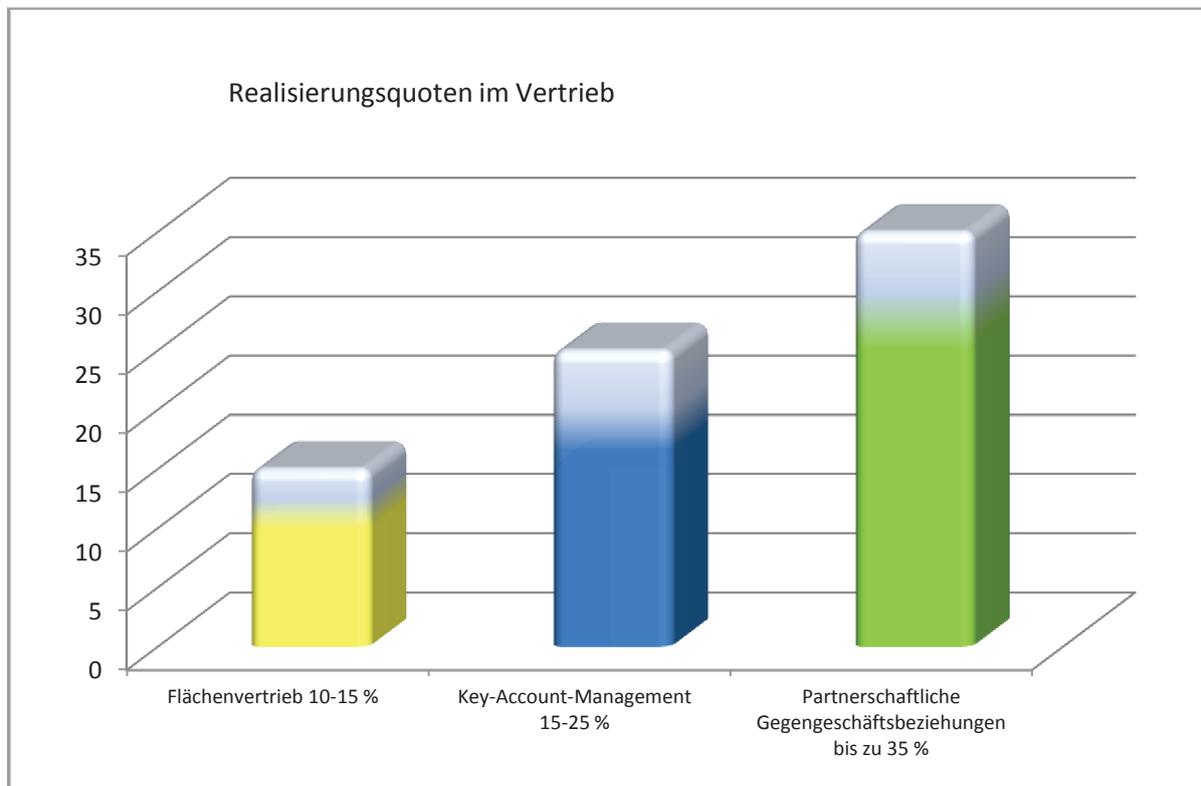


Abbildung 12: Realisierungsquoten im Vertrieb

Neukundengewinnung für Investitionsgüter im Bereich Maschinen- und Anlagenbau ist in Deutschland extrem schwierig und sehr zeitaufwändig. Gründe hierfür sind die bereits großen etablierten Firmen, welche über Jahre am Markt tätig sind. Neue Firmen im Maschinenbau kommen hinzu, jedoch sind die Umsätze unbedeutend im Vergleich zu den großen Maschinen- und Anlagenbauern und deren bestehenden Kunden. Wachstum kann nur noch über einen Verdrängungswettbewerb erfolgen. Bei der Automobil-Industrie und deren Zulieferern bestehen ebenfalls langanhaltende Partnerschaften, die inländische Zulieferindustrie verändert sich nur bedingt. Umso wichtiger erscheint aus der Vertriebs-sichtweise, bestehende Kunden zu halten und die Geschäfte mit diesen auszubauen. Auf den internationalen Märkten wie Brasilien, Russland, Indien, China können erhebliche Zuwächse erreicht werden, die Erschließung neuer Kunden auf diesen Märkten kann leichter und die Umsatzzuwächse können höher sein.

Die wissenschaftliche Untersuchung hat aufgezeigt, dass ein wesentlicher Vorteil der partnerschaftlichen Gegengeschäfte in der deutlich höheren Realisierungsquote im Vertrieb liegt. Während im Flächenvertrieb mit einer Realisierungsquote von 10-15 % im Maschinen- und Anlagenbau zu rechnen ist, können mit einem etablierten Key-Account Management bereits 15-25 % erreicht werden. Mit einer Realisierungsquote von bis zu 35 % bei partnerschaftlichen Gegengeschäften ist die Realisierungsquote extrem hoch. Da gerade der Vertrieb in gesättigten Märkten unter erheblichen Verkaufsdruck steht, sind die partnerschaftlichen Gegengeschäfte für den Vertrieb von besonderem Interesse.

Jeder neu zu gewinnende Kunde wird bei den ersten Auftragsanbahnungen einen erheblichen Betreuungsaufwand benötigen, eine Vielzahl von Kundenbesuchen ist bei erklärungsbedürftigen Produkten notwendig. Gerade die Neukundengewinnung ist in den Unternehmen wichtig, um langfristig eigene Produkte abzusetzen; jedoch kostet jeder neue Kunde viel Zeit und Geld. Die Realisierungsquote ist für den Vertrieb ein Maßstab für Effizienz und gilt als Erfolgsmesser innerhalb der Branche. Je mehr Konkurrenz im Markt herrscht, desto aufwändiger ist es, Marktanteile zu gewinnen. Partnerschaftliche Gegengeschäfte verhelfen den Unternehmen zu mehr Effizienz, wie die deutlich höhere Realisierungsquote aus der wissenschaftlichen Untersuchung gezeigt hat.

Die untersuchten Firmen wenden nach Möglichkeit die partnerschaftlichen Gegengeschäfte an. Die Vorteile sind im Wesentlichen an der hohen Auftragsrealisierungsquote und durch zusätzliche Geschäfte zu sehen.

### **5.8. Empirisch induktive Ergebnisse und Hypothesen der partnerschaftlichen Gegengeschäfte**

Die Daten für die Hypothesen-Generierung sind aus Tabelle 5.3. "Ergebnisse Interview-Fragenkatalog" entnommen. Aus den Interviewfragen wurden die gleichartigen Punkte zusammengefasst und zu einer Hypothese entwickelt. Mit den Ergebnissen der qualitativen Forschung und auf Basis der Literaturrecherche wurden 12 Hypothesen gebildet. Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesen ist in der Tabelle 7 dargestellt.

## Zusammenhang zwischen Interview-Fragen und Hypothesen

Interview-Fragen	Hypothesen
Unternehmensumsatz	1. Informationsgrad
Information mit Unternehmensdaten	1. Informationsgrad
Vorlage des Investitionsplanes	1. Informationsgrad
Information zu Unternehmensumsatz	1. Informationsgrad
Detaillkenntnisse über Einkaufs- und Vertriebsumsätze	1. Informationsgrad
Wissen über die Unternehmensvision und Mission	1. Informationsgrad
Kunden- Lieferantenkontakt / Häufigkeit	1. Informationsgrad
Umsatzvergleiche bei Gegengeschäftspartnerschaften	1. Informationsgrad
Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften	1. Informationsgrad
bisherige Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften	1. Informationsgrad
Intensität der Abteilungszusammenarbeit Einkauf / Vertrieb	2. Zusammenarbeit
Persönlicher Kunden- Lieferantenkontakt	2. Zusammenarbeit
Häufigkeit der bisherigen partnerschaftlichen Gegengeschäfte	2. Zusammenarbeit
Häufigkeit von Kooperationen mit Kunden / Lieferanten	2. Zusammenarbeit
Einfluss auf Unternehmensentscheidungen	3. Einfluss im Unternehmen
Einfluss auf Entscheidungen in anderen Abteilungen	3. Einfluss im Unternehmen
Berufserfahrung	3. Einfluss im Unternehmen
Kaufmännische Ausbildung	3. Einfluss im Unternehmen
Technische Ausbildung	3. Einfluss im Unternehmen
Qualifikation	3. Einfluss im Unternehmen
Bestreben nach Unternehmenspartnerschaften	4. Wunsch nach Gegengeschäften
Aktives Angehen von Gegengeschäftspartnerschaften	4. Wunsch nach Gegengeschäften
Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften	4. Wunsch nach Gegengeschäften
Handlungsspielraum in Partnerschaften	5. Abhängigkeit
Abhängigkeit bei Gegengeschäften	5. Abhängigkeit
Gewichtung einzelner Kunden / Lieferanten	6. Bevorzugung
Gegengeschäfte als "Eintrittskarte"	6. Bevorzugung
Fördern Gegengeschäfte die Partnerschaft?	6. Bevorzugung
Vorteile von Gegengeschäftspartnerschaften	6. Bevorzugung
Absichtserklärung von Partnerschaften	7. Sicherheiten
Sicherheiten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte	7. Sicherheiten

Bevorzugung von Kunden / Lieferanten mit Gegengeschäft	8. Korrelation zwischen Sicherheit und Bevorzugung 6. Bevorzugung
Innovationsleistung des Kunden / Lieferanten	9. Synergien
Erfolgserwartung / Wichtigkeit von Gegengeschäften	9. Synergien
Synergien bei Partnerschaften	9. Synergien
Entwicklung von Patenten oder techn. Vorteilen bei Partnerschaften	9. Synergien
Investitionen in Partnerschaften	9. Synergien
Risiken von Gegengeschäftspartnerschaften	10. Risiken
Reduzierung von Geschäftsrisiken bei Gegengeschäften	10. Risiken
Preisverhalten bei Gegengeschäftspartnerschaften	11. Preisniveau
Länge der Zusammenarbeit mit Kunden / Lieferanten	12. Länge der Zusammenarbeit

**Tabelle 6: Interview-Fragen und Entwicklung der Hypothesen**

### 5.8.1. Hypothese: Informationsgrad

***Je besser der Informationsgrad der Mitarbeiter von Einkauf und Vertrieb im Unternehmen, desto genauer kennen die Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter auch die Investitionen und die Investitionspläne.***

Partnerschaftliche Gegengeschäfte benötigen eine gute Kommunikation und einen erheblichen Informationsaustausch zwischen Einkauf und Vertrieb im eigenen Unternehmen. Je besser und intensiver beide Bereiche kommunizieren, desto mehr Informationen werden ausgetauscht und sind in der jeweiligen anderen Abteilung vorhanden. In der Literatur gibt es hierzu eine Vielzahl von Untersuchungen.

Buchholz et al. (2012) beschreiben die Unternehmenskommunikation in horizontaler und vertikaler Perspektive.

„Die Möglichkeit der internen Unternehmenskommunikation, sowohl in vertikaler als auch horizontaler Perspektive zu agieren, werden deshalb in Bezug auf komplexe Unternehmensgruppen bzw. Konzerne sowohl mit hierarchischer als auch heterarchischen Strukturen dargestellt. Aus den intern kommunizierten Beobachtungen entspringt am Ende nicht nur die Formulierung von neuen Strategien in einem Gegenstromprinzip zwischen Führung und Mitarbeitern bzw. zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten, sondern auch die Akzeptanz von Veränderungen“ (Buchholz et al., 2012).

In einer Untersuchung von Warnecke (1993) zeigt er den Informationsfluss im Unternehmen auf. Dabei unterscheidet er einen technischen und einen logistischen Informationsfluss. Wie in seiner Darstellung zu erkennen (siehe Abbildung 13) sind die logistischen Informationswege vom Auftrag hin zum Produkt beschrieben, ebenso der Informationsweg zwischen Wissen / Bedarf und Produkt durch den



cherweise bestehen in den meisten Unternehmen hierbei Vorbehalte. Das Kommunikationsproblem zwischen den Abteilungen Einkauf und Vertrieb [im Unternehmen] wurde durch die Interviews belegt (siehe Abbildung 28; Unterpunkt Kommunikation).

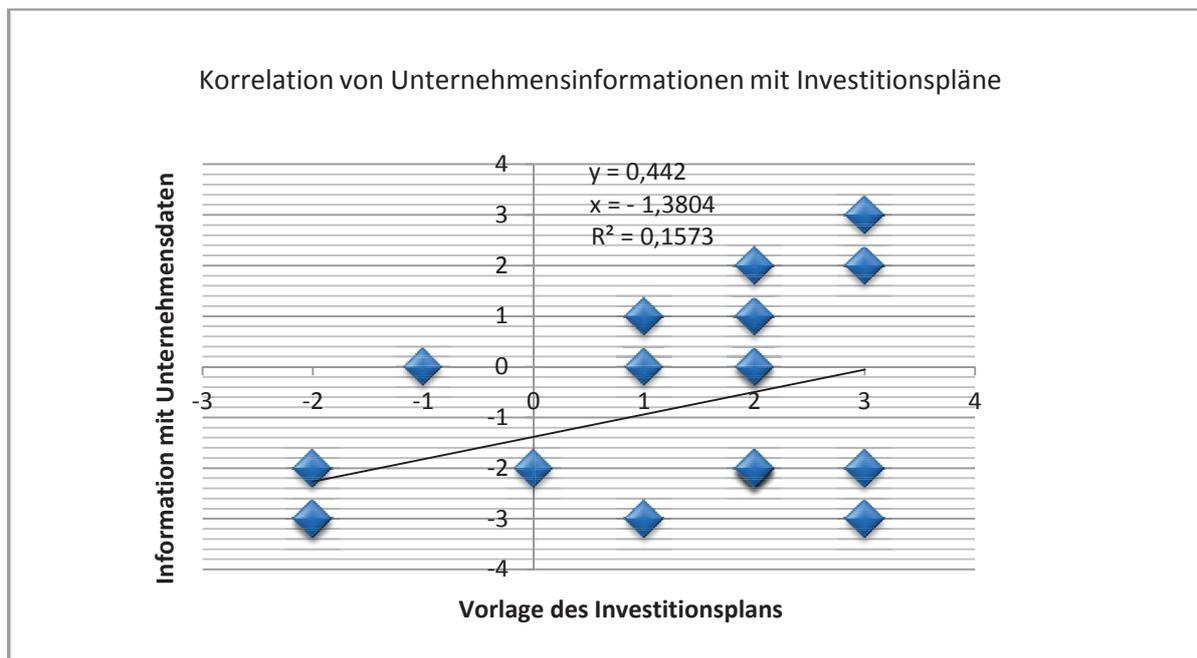


Abbildung 14: Korrelation von Unternehmensinformationen mit Investitionsplänen

Ergebnis der Untersuchung:

Die Wissenszunahme im Unternehmen erfolgt mit dem Informationsgrad je regelmäßiger die Mitarbeiter informiert werden, desto genauere Informationen konnten hinsichtlich der prognostizierten Investitionen angegeben werden. Kommunikation und Wissen stehen im Zusammenhang.

### 5.8.2. Hypothese: Zusammenarbeit

***Je besser die Informationen mit Unternehmensdaten, desto häufiger ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Einkauf und Vertrieb.***

Kommunikation und Organisation sind in einem Unternehmen von zentraler Bedeutung. In einer Untersuchung von Aerni et al. (2012) wurden die Herausforderungen der Kommunikation in Verbindung mit der Organisation untersucht.

„Um Kommunikation erfolgreich zu integrieren, muss eine „optimale“ Organisationsstruktur der Kommunikation im Unternehmen gefunden werden. Diese Notwendigkeit ergibt sich unmittelbar aus organisatorisch-strukturellen Barrieren, die es heute oft in Unternehmen gibt. Dazu zählen vor allem das Fehlen von Abstimmungs- und Entscheidungsregeln, die räumliche oder geografische Trennung der an der integrierten Kommunikation beteiligten Mitarbeitenden, das Fehlen einer für die Integration verantwortlichen Instanz sowie divisionale und überregionale Organisationsstrukt-

ren. Diese Barrieren haben eine stark hemmende Wirkung auf die Entwicklung integrierter Kommunikationsprogramme und beeinträchtigen die Integrationsarbeit. Es ist daher von zentraler Bedeutung, diese Widerstände durch die Gestaltung geeigneter Organisationsformen zu überwinden“ (Aerni et al., 2012).

Die Wissenschaftler Cohnen und Roussel (2006) sehen die interne Zusammenarbeit in den Unternehmen als eine sehr große Herausforderung an.

»Nach ihren Erkenntnissen ist der theoretische Ansatz von perfekter interner Zusammenarbeit und Kommunikation als erstrebenswert anzusehen. Dadurch kann für Unternehmen ein erheblicher Mehrwert generiert werden und schließlich der ganze Unternehmenserfolg erhöht werden. Beide Wissenschaftler sind jedoch der Überzeugung, dass in der Praxis sich ganz andere Zustände darstellen und Unternehmen mit erheblichen internen Kommunikations- und Zusammenarbeitsproblemen „kämpfen“« (Cohnen und Roussel, 2006).

„In der Realität erleben wir, dass es bei vielen Unternehmen nicht gut um die Zusammenarbeit bestellt ist, gerade im Innenverhältnis. Abteilungen oder Funktionen sperren sich gegen Kompromisse – selbst dann, wenn es zum Besten des Gesamtunternehmens ist. Die Hypothese, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu niedrigen Gesamtkosten oder verbessertem Service führen kann, ist zunächst schwer zu belegen. Also wird ihr sehr skeptisch begegnet. Eine Grundvoraussetzung für effektive Zusammenarbeit ist der Einsatz gleicher Bewertungskriterien und Kennzahlen. Aber genau diese fehlen meist“ (Cohnen und Roussel, 2006).

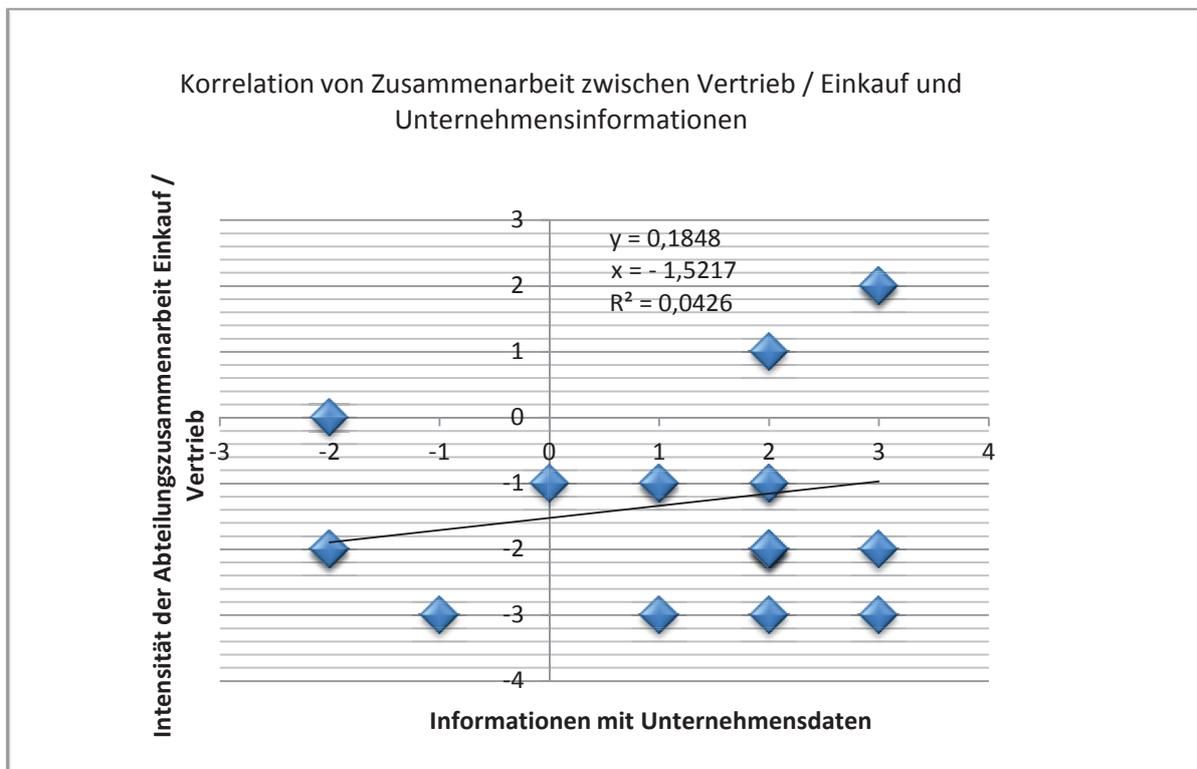


Abbildung 15: Korrelation von Zusammenarbeit zwischen Vertrieb / Einkauf und Unternehmensinformation

Ergebnis der Untersuchung:

Ein Zusammenhang zwischen der Information mit Unternehmensdaten und der Intensität der Abteilungszusammenarbeit Einkauf / Vertrieb konnte kaum nachgewiesen werden,  $R^2$  ist 0,04 und bedeutet, dass ein geringer Einfluss feststellbar ist, da die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb relativ gering ist; alle Interviewpartner hatten einen geringen oder kaum Kontakt zur der jeweiligen anderen Abteilung Vertrieb / Einkauf. Selbst bei besserem Informationsgrad im Unternehmen ist die Zunahme der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb gering ausgeprägt. Somit besteht trotz guter Information noch kein unbedingter Wille in der Zusammenarbeit der beiden Abteilungen.

### 5.8.3. Hypothese: Einfluss im Unternehmen

***Mitarbeiter mit höherem Einfluss im Unternehmen arbeiten mit Nachbarabteilungen intensiver zusammen, jedoch sind der Informationsaustausch sowie die Zusammenarbeit in den Unternehmen deutlich unterrepräsentiert und werden zu wenig intensiv genutzt.***

Die Hierarchien in den Unternehmen unterscheiden sich deutlich. Junge Startup-Unternehmen zeigen oftmals sehr flache Hierarchien, wohingegen alte und traditionsreiche Unternehmen trotz einer Vielzahl von Strukturierungsprogrammen zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation weiterhin auf feste und teils starre Hierarchien setzen.

„In einer Untersuchung der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (2005) wird bemängelt, dass die Organisationsformen zuweilen in der einseitigen Ausprägung untersucht wurden. Oftmals werden nur die Ideal- bzw. Extremformen beider Organisationstypen betrachtet, die Regel sind allerdings eher Mischformen in den Unternehmen. So haben insbesondere extrem schlanke Organisationsformen bestimmte Nachteile. Flache Hierarchien bergen oftmals das Risiko, dass die Mitarbeiter nicht genug Orientierung liefern. Dies beinhaltet z. B., dass die Mitarbeiter ihre Ziele und Aufgaben nicht eindeutig definiert bekommen und dadurch orientierungslos agieren“ (Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, 2005).

Balmer et al. (2000) sehen im Hinblick auf die Durchsetzbarkeit von guten Ideen im Unternehmen eine starke Abhängigkeit von personenspezifischen Merkmalen.

„Oft stossen gute Ideen nicht gleich auf Zustimmung, es gibt Widerstand dagegen oder sie gehen einfach unter. Wer hier aufgibt, verschenkt oft eine gute Idee: Es ist Durchsetzungsvermögen gefragt. Die Eigeninitiative, die dazu nötig ist, ist oft ein personenspezifisches Merkmal, d. h. Leute unterscheiden sich darin, wie stark sie versuchen, sich durchzusetzen. Allerdings gibt es gewisse organisationale Rahmenbedingungen, welche Durchsetzungsvermögen begünstigen. Das bedeutet, dass sich auch Personen, welche normalerweise nicht sehr viel Durchsetzungsvermögen zeigen, unter diesen Bedingungen verstärktes Engagement zeigen können“ (Balmer et al., 2000).

„Die Veränderungen in einem Unternehmen werden aus der Kombination »Hierarchie« und »Durchsetzungsvermögen« der Personen stattfinden. Sicherlich haben die Rahmenbedingungen in einem Unternehmen erheblichen Einfluss, insbesondere die Hierarchie“, wie von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (2005) beschrieben.

Durch flache Hierarchien können neue Dinge schnell umgesetzt werden, jedoch benötigen Ansätze wie partnerschaftliche Gegengeschäfte auch klare Anweisungen, da einzelne Abteilungen u. U. mit Nachteilen arbeiten, wie z. B. schwierigeren Verhandlungen im Einkauf, jedoch der Vertrieb im Gegenzug erheblich mehr Produkte verkauft und das wirtschaftliche Gesamtergebnis auf die Unternehmung höher ausfällt. Natürlich haben Mitarbeiter in einer höheren Hierarchiestufe deutlich mehr Durchsetzungsvermögen und können auch per Anweisung wichtige Abläufe verbessern.

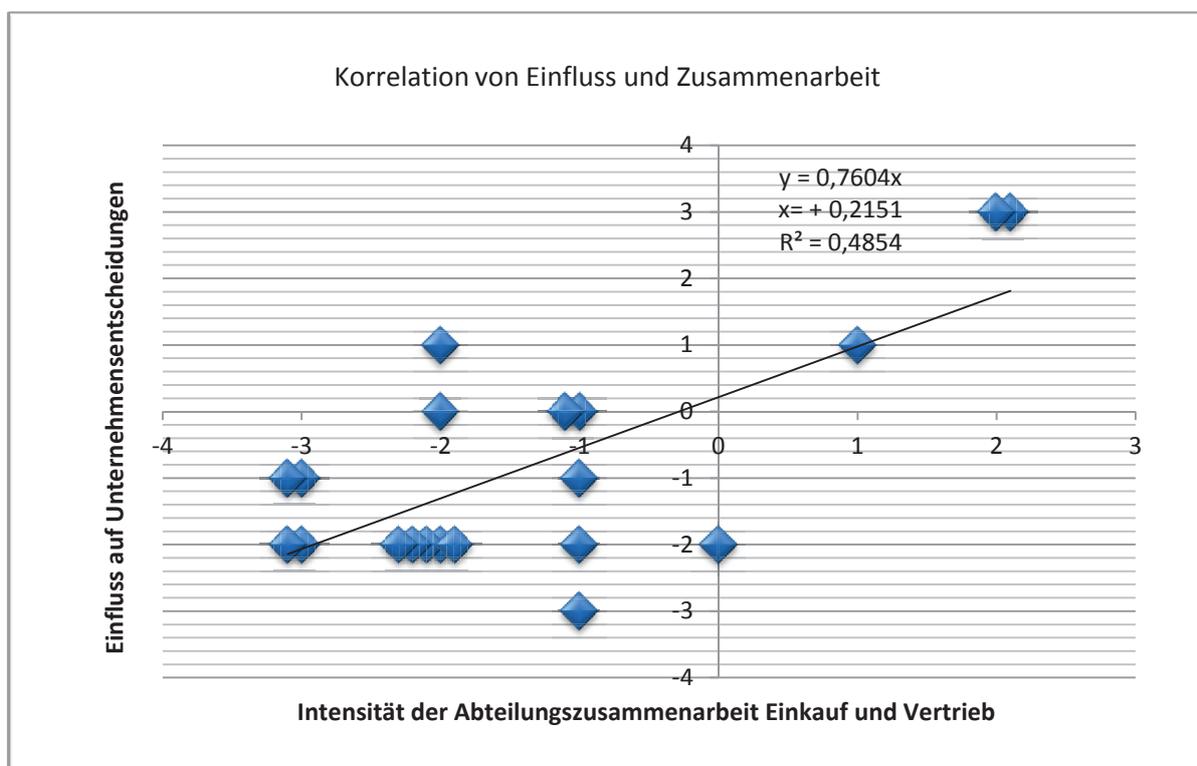


Abbildung 16: Korrelation von Einfluss und Zusammenarbeit

Die Darstellung zeigt, wie wenig die Abteilungen Einkauf / Vertrieb zusammenarbeiten; die meisten Interviewpartner arbeiten wenig und sehr wenig mit Kollegen aus dem Einkauf / Vertrieb zusammen. Die Datenpunkte liegen fast ausschließlich im negativen Quadranten und zeigen eine sehr schwache Ausprägung hinsichtlich der Zusammenarbeit und dem Einfluss an. Der Einfluss auf Unternehmensentscheidungen korreliert mit der Zusammenarbeit; wenige Mitarbeiter können größeren Einfluss im Unternehmen geltend machen, nur 10 % der Befragten konnten Einfluss in der jeweiligen anderen Abteilung nachweisen, diese Personen arbeiten auch intensiv mit der anderen Abteilung zusammen. Mit steigendem Einfluss in der Hierarchie wächst auch die Zusammenarbeit mit Nachbarabteilungen.

#### 5.8.4. Hypothese: Wunsch nach Gegengeschäften

*Je stärker der Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften in dem Unternehmen und je mehr der Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter an Gegengeschäften interessiert ist, desto höher sind die Bereitschaft und das aktive Angehen.*

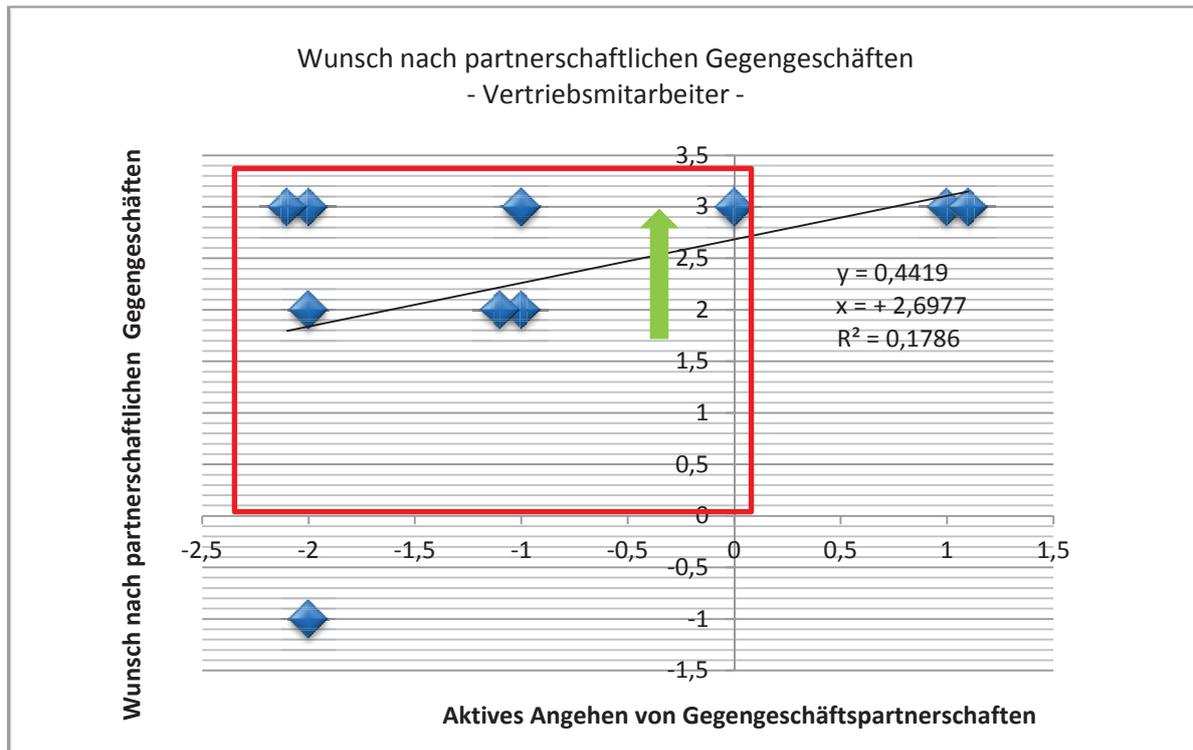


Abbildung 17: Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften -Vertriebsmitarbeiter-

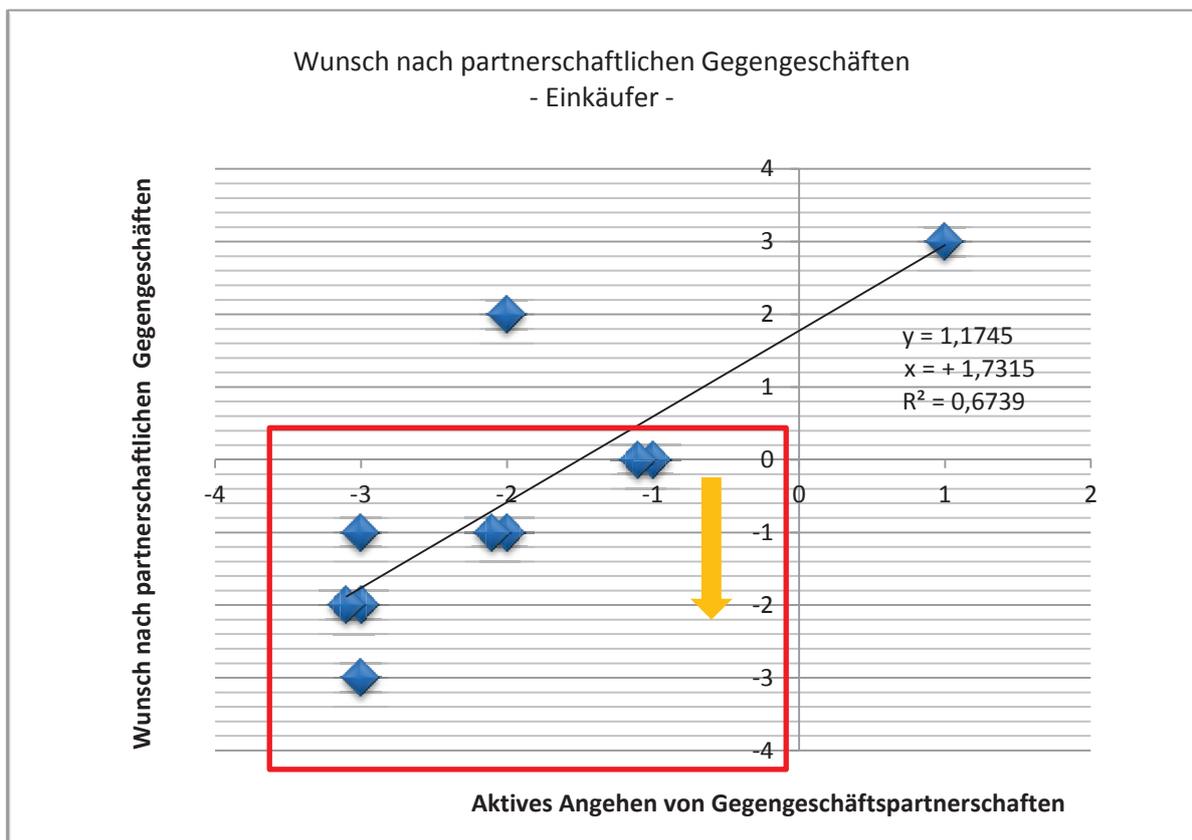


Abbildung 18: Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften -Einkäufer-

Weder Vertriebsmitarbeiter noch Einkäufer gehen partnerschaftliche Gegengeschäfte aktiv an. Die Analyse zeigt gerade bei Einkäufern einen geringeren Wunsch nach Gegengeschäften; vgl. hierzu die Tabellen „Vertriebsmitarbeiter“ und „Einkäufer“.

Vertriebsmitarbeiter haben einen höheren ausgeprägten Wunsch nach Gegengeschäften gegenüber Einkäufern. Jedoch gehen die Vertriebsmitarbeiter das Thema partnerschaftliche Gegengeschäfte nur bedingt aktiv an. Ein Korrelationskoeffizient zeigt nur geringes aktives Erarbeiten eines partnerschaftlichen Gegengeschäfts. Natürlich ist die Hauptaufgabe eines Vertriebsmitarbeiters, Maschinen und Anlagen zu verkaufen, in der Automobilindustrie sind die Flottenverkäufer angehalten, große Mengen an Fahrzeugen an Gewerbe und Industriekunden zu verkaufen. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte sind bei Vertriebsmitarbeitern zu wenig ausgeprägt, obwohl der Wunsch in der Grafik (Streudiagramm) eindeutig aufgezeigt wird. Die Verbindungen zwischen Einkauf und Vertrieb sind dabei ein zu gering genutztes Mittel.

Je intensiver der Wunsch nach Partnerschaften, desto größer die Wahrscheinlichkeit des aktiven Angehens von Gegengeschäftspartnerschaften.

### 5.8.5. Hypothese: Abhängigkeit

***Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte steigt die Abhängigkeit sowohl von Vertriebsmitarbeitern als auch von Einkäufern in den Unternehmen mit Gegengeschäften an.***

Schuster (1976) kam in seiner wissenschaftlichen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass Gegengeschäfte eine Abhängigkeit verursachen.

„Er sieht die Gefahr, dass Konkurrenten behindert werden, oder gar die Konkurrenten einer Benachteiligung ausgesetzt werden. Während er auf der anderen Seite in allgemeiner Betrachtung auch Vorteile sieht“ (Schuster, 1976).

Im Gegensatz dazu sehen Bitz et al. (2014) gerade bei einseitigen Geschäften ein erhebliches Risiko.

„Zu einer Verringerung einer Abhängigkeit empfiehlt er im Finanz- und Beratungsumfeld – welche eine Ableitung zulässt – ein Gegengeschäft. Durch das Gegengeschäft kann eine einseitige Abhängigkeit in eine zumindest beidseitige Abhängigkeit umgewandelt werden. Sicherlich bedeutet dies keine Neutralisierung einer Abhängigkeit, aber die einseitige Kräfteverteilung kann minimiert werden und daraus eine gegengeschäftliche Partnerschaft auf Augenhöhe entstehen“ (Bitz et al., 2014).

„Die Gefahr bei hidden intention und einseitigen Abhängigkeitsbeziehungen durch spezifische Investitionen lässt sich durch hold up kennzeichnen: Der Agent steht nicht zu der ursprünglichen Vereinbarung, obwohl der Principal bereits vorgeleitet hat. Indem der Principal vom Agent eine Art Pfand verlangt, lässt sich die Einseitigkeit des Abhängigkeitsverhältnisses in eine Wechselseitigkeit umwandeln. Als ein derartiges Pfand können beispielsweise Gegengeschäfte oder Abnahmegarantien eingesetzt werden“ (Bitz et al., 2014).

Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten entstehen durch eine Vielzahl von Möglichkeiten. Es kann bereits ein Alleinstellungsmerkmal oder ein Patent von einem Lieferanten das eigene Unternehmen in eine Abhängigkeit bringen und dem Einkäufer die Lieferantenwechsellmöglichkeit nehmen. Abhängigkeiten von Lieferanten bedeuten nicht zwangsläufig ein unkalkulierbares Risiko. Gerade im Maschinenbau und auch in der Automobilindustrie werden Single-Sourcing-Strategien verfolgt, sie haben in der Vergangenheit zu überschaubaren und geringen Ausfällen in der Logistikkette geführt. Einzelne Abhängigkeiten werden in der Regel nicht von Lieferanten maßlos ausgenutzt; gerne werden bei Abhängigkeiten die Argumente in Verhandlungen gespielt, während Profi-Einkäufer in der Regel mit diesen gut umgehen können.

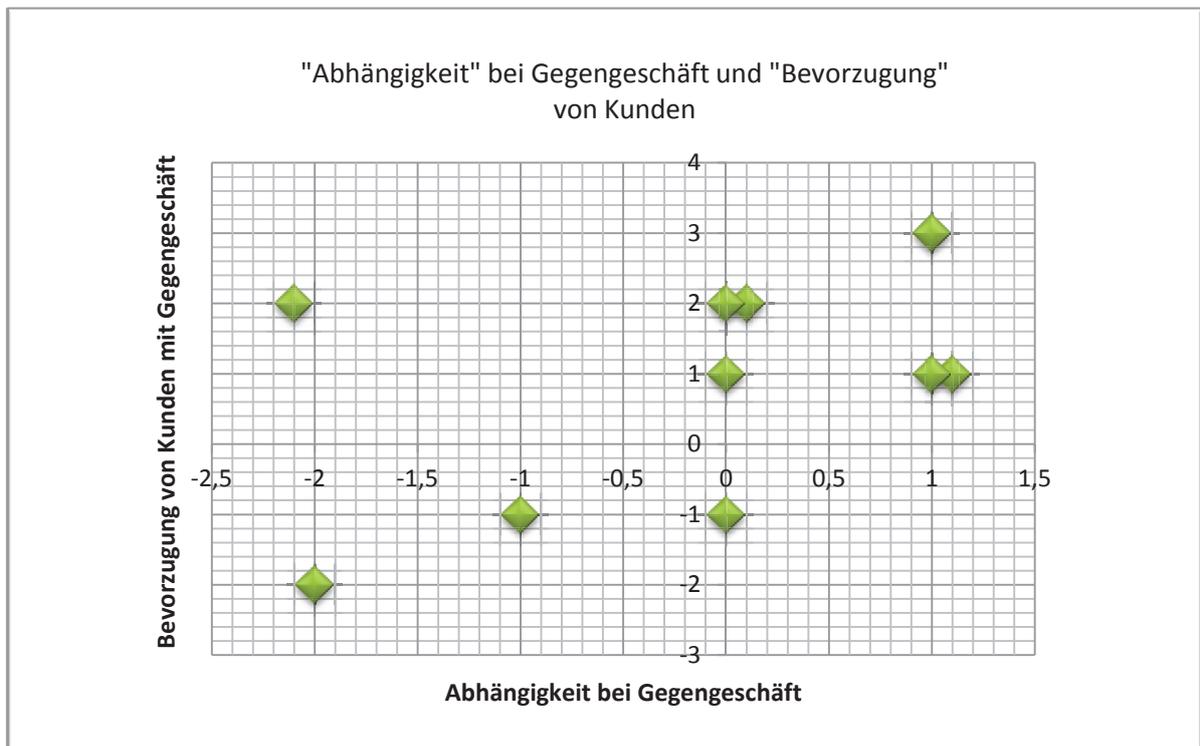


Abbildung 19: "Abhängigkeit" bei Gegengeschäften und "Bevorzugung" von Kunden

Die Vertriebsmitarbeiter bewerten die Abhängigkeit bei Gegengeschäften unterschiedlich; zum Teil wird die Abhängigkeit als sehr gering oder neutral angesehen, ein kleinerer Anteil von Vertriebsmitarbeitern sieht aber eine Abhängigkeit. Der Vertrieb bevorzugt die Kunden mit einem Gegengeschäft; dabei wird die Abhängigkeit von neutral bis sehr hoch bewertet, dies bedeutet Kunden mit Gegengeschäft werden bevorzugt behandelt.

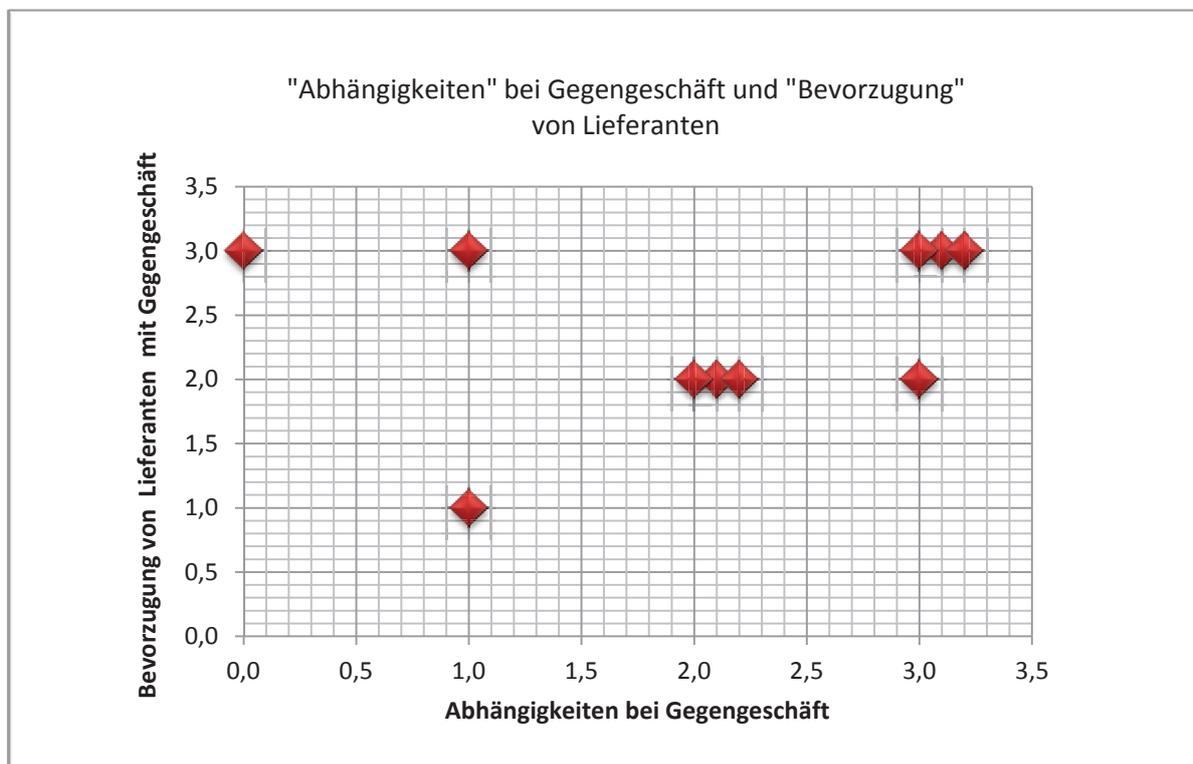


Abbildung 20: "Abhängigkeiten" bei Gegengeschäften und "Bevorzugung" von Lieferanten

Die Analyse zeigt einen sehr starken Zusammenhang zwischen „*Abhängigkeit von Gegengeschäft*“ und „*Bevorzugung von Lieferanten mit Gegengeschäft*“. Die Bewertung wurde von hoch bis sehr hoch in der Bevorzugung und von großer bis sehr großer Abhängigkeit bei Gegengeschäften angesehen. Offensichtlich steigt mit Zunahme der Gegengeschäfte die Abhängigkeit für die Einkäufer extrem an, die „Freiheit“ bei Entscheidungen und Lieferantenauswahl wird für Einkäufer reglementiert. Im Wesentlichen entsteht die Abhängigkeit durch die eingeschränkte Lieferantenauswahl. Die Entscheidungskriterien bei der Lieferantenauswahl verändern sich erheblich; da ursprünglich nach der Qualität, dem Preis und der Liefertreue entschieden wurden, wird nun das Kriterium „partnerschaftliche Gegengeschäfte“ in den Entscheidungsprozess aufgenommen und bekommt je nach der monetären Höhe des Gegengeschäfts auch verstärkte Priorität; u. U. ist das Gegengeschäft auch der ausschlaggebende Entscheidungspunkt für die Auswahl des Lieferanten. Das bedeutet: Das „Einkaufsgeschäft“ wird als Nebengeschäft im Unternehmen betrachtet, während das Verkaufsgeschäft hinsichtlich der Maschinen, Anlagen oder Automobile in den Vordergrund rückt und somit das „Hauptgeschäft“ darstellt. Einkäufer unterliegen dann sowohl externen als auch internen Zwängen und sehen sich verstärkt in einer doppelseitigen Abhängigkeitssituation.

### 5.8.6. Hypothese: Bevorzugung

*Kunden und Lieferanten mit Gegengeschäft werden deutlich bevorzugt; je größer der Gegengeschäftspartner, desto wichtiger wird er und desto stärker wird er bevorzugt.*

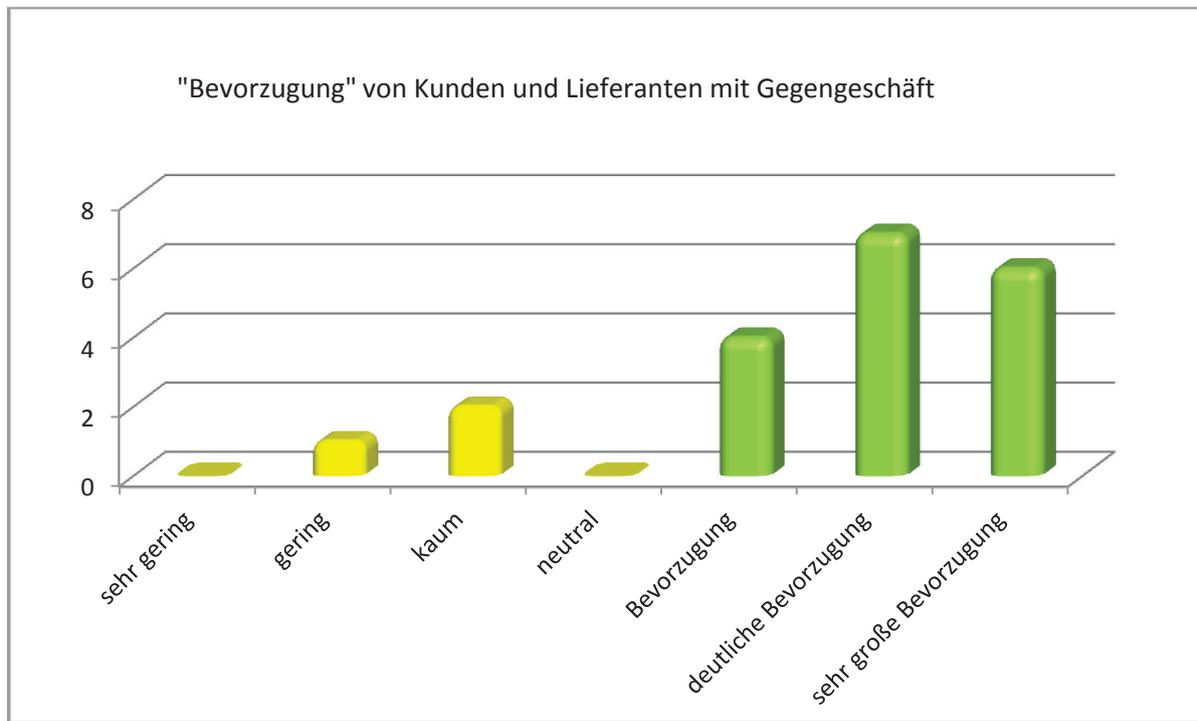


Abbildung 21: "Bevorzugung" von Kunden und Lieferanten mit Gegengeschäft

Die 20 Interviewpartner haben angegeben, Kunden und Lieferanten, die Gegengeschäftspartner sind, deutlich zu bevorzugen. Dabei haben 4 Personen eine „Bevorzugung“, 7 eine „deutliche Bevorzugung“ und 6 eine „sehr große Bevorzugung“ angegeben. Wer als Gegengeschäftspartner wahrgenommen wird, ist bei der Lieferantenauswahl deutlich im Vorteil, selbst im Vertrieb werden Kunden, die auch Lieferant sind, erheblich bevorzugt. Durch diese „Stellung“ und „Konstellation“ wird die Vergabewahrscheinlichkeit erheblich zugunsten des Gegengeschäftspartners beeinflusst.

### 5.8.7. Hypothese: Sicherheiten

*Partnerschaftliche Gegengeschäfte geben den Unternehmen höhere Sicherheiten in der Zusammenarbeit, Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter sehen dadurch wichtige Verbindungen mit Kunden und Lieferanten.*

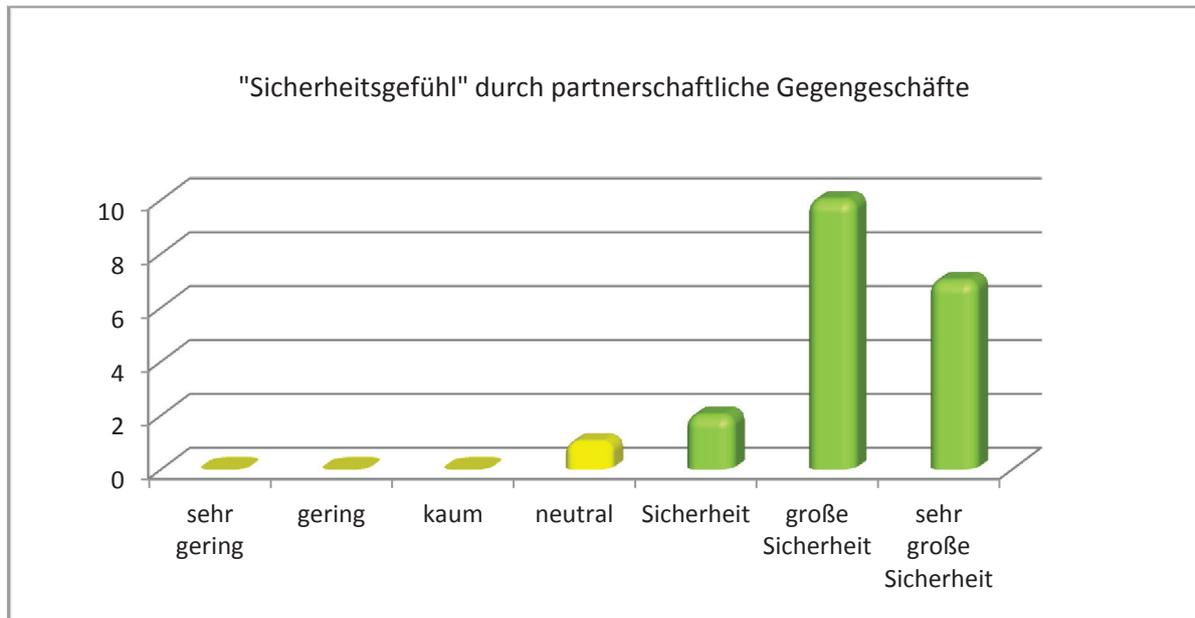


Abbildung 22: "Sicherheitsgefühl" durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

Die Auswertung zeigt ein deutlich höheres „Sicherheitsempfinden“ bei partnerschaftlichen Gegengeschäften. Unternehmen sehen sich durch enge Zusammenarbeit und intensiven Informationsaustausch in einer besseren Sicherheitslage. Die Verbindungen werden durch anhaltende Zusammenarbeit gefestigt und zeichnen sich durch Partnerschaft aus. Partnerschaft lässt Vertrauen entstehen, die Vertriebs- und Einkaufsmitarbeiter entwickeln dadurch ein „Sicherheitsgefühl“ in der langfristigen Zusammenarbeit. Offensichtlich erzeugen Zusammenarbeit und Gegengeschäft ein besonders vertrauensvolles Klima zwischen Lieferant / Kunde und umgekehrt.

### 5.8.8. Hypothese: Korrelation zwischen Sicherheit und Bevorzugung

*Die Bevorzugung von Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften wird umso stärker, je stärker das positive Sicherheitsgefühl beeinflusst wird.*

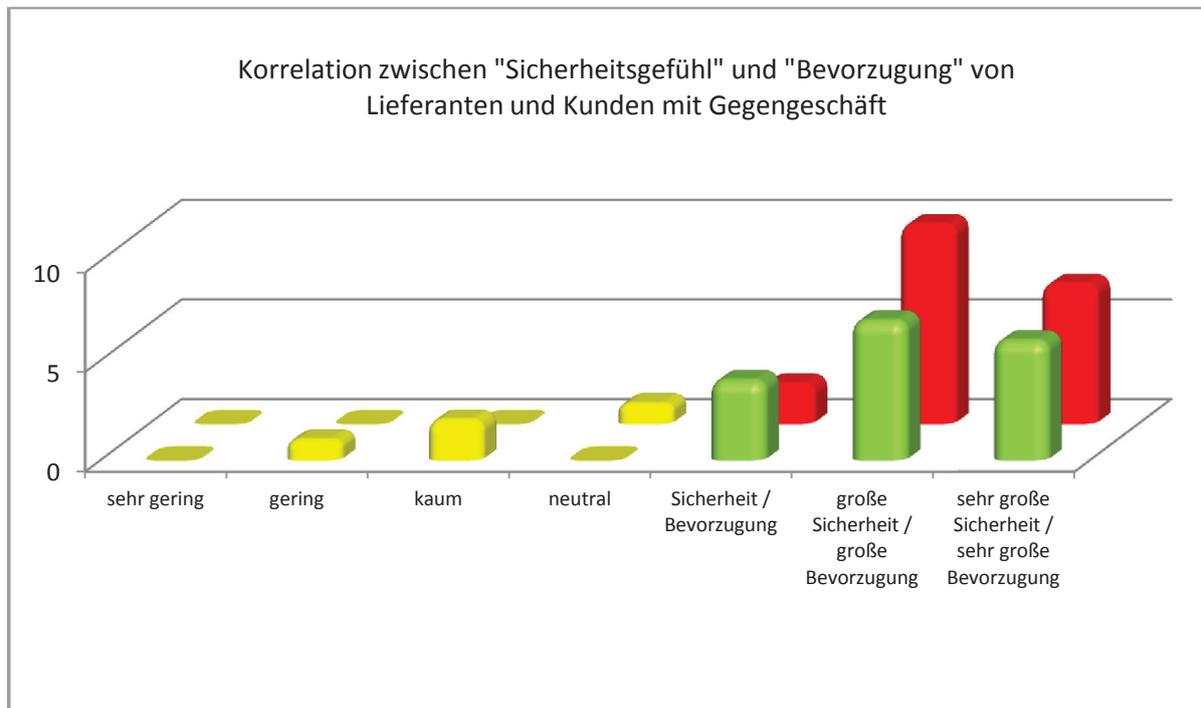


Abbildung 23: Korrelation zwischen "Sicherheitsgefühl" und "Bevorzugung" von Lieferanten und Kunden mit Gegengeschäft

Bei einer Korrelationsanalyse ergeben sich folgende Werte:

$$r_{XY} = \frac{s_{XY}^*}{s_X^* s_Y^*} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Daraus ergibt sich folgender y- und x-Wert

$$y = 0,649$$

$$x = 1,0029$$

$$R^2 = 0,8349$$

Der  $R^2$  Wert wird zu  $r$  umgerechnet:

$$R^2 = r^2_{xy} = r^2$$

$$R^2 = 0,8349$$

$$r = + 0,91$$

**Formel 12: Korrelationswert**

Das Korrelationsmaß entspricht mit + 0,91 einer starken Beeinflussung der Variablen. Das metrische Merkmal liegt auf einer nahezu perfekten linearen und positiven Trendlinie und zeigt einen starken Zusammenhang zwischen den beiden Variablen an.

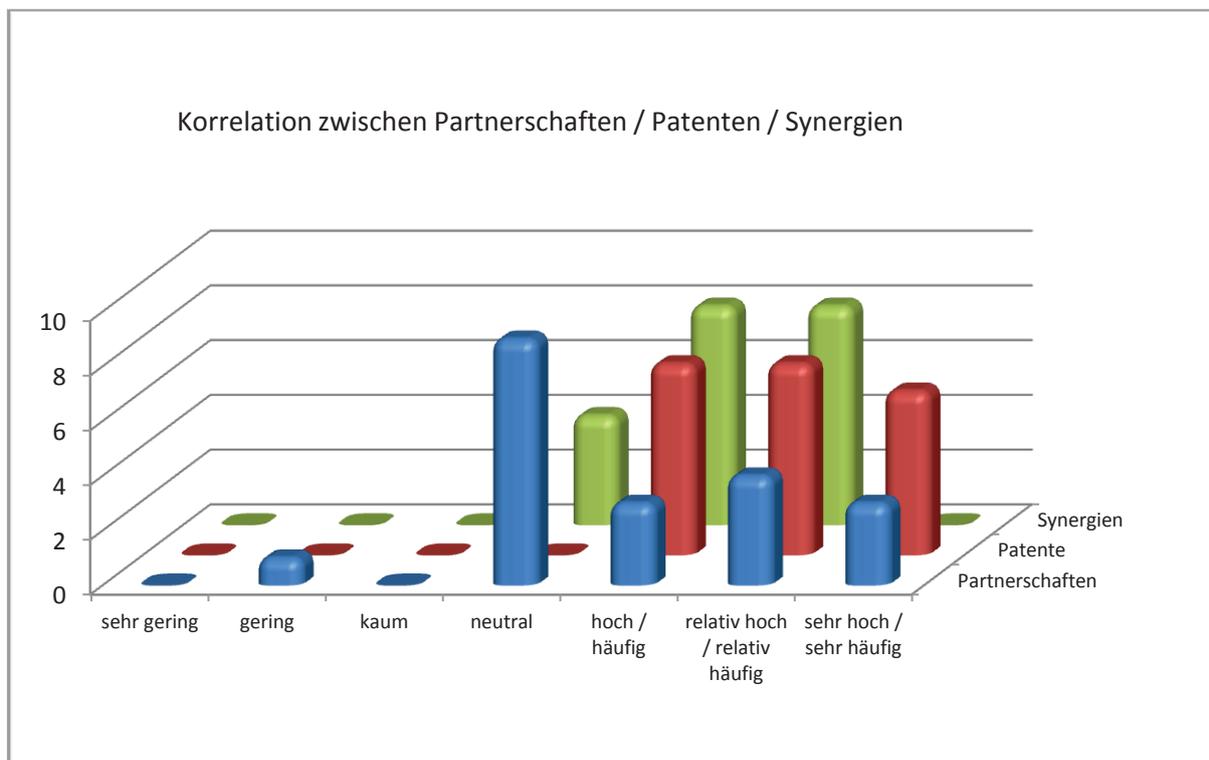
Regression:

Die unabhängige Variable als Prädiktor „*Bevorzugung*“ von partnerschaftlichen Gegengeschäftspartnern hat einen erheblichen Einfluss auf die abhängige Variable Regressand „*Sicherheitsgefühl*“ durch Gegengeschäftspartnerschaften. Ein Großteil der Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter bevorzugt die Kunden / Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften. Durch die angenommene Sicherheit durch Gegengeschäfte wird eine deutliche Bevorzugung der Geschäftspartner mit Gegengeschäft festgestellt. Offensichtlich wird dies durch die Partnerschaft suggeriert, da bei keinem Unternehmen eine schriftliche Partnerschaftserklärung vorliegt. Die Verbindungen der Unternehmen und Personen aus dem Einkauf und dem Vertrieb sind bei Gegengeschäftspartnern höher.

### 5.8.9. Hypothese: Synergien

***Je intensiver Unternehmen Partnerschaften, Kooperationen und Allianzen haben, desto größer sind die Synergien und desto häufiger sind gemeinsam entwickelte Patente.***

Wie in den Kapiteln 3.3 und 3.4 beschrieben, haben Unternehmen bei einer Zusammenarbeit in Partnerschaften, Allianzen und Joint Ventures Unternehmensvorteile, die ein Unternehmen alleine nicht generieren könnte. Gemeinsame Aktivitäten beruhen deswegen auf einer Vorteilsgenerierung. Jeder der teilnehmenden Partner versucht seine fehlenden Kenntnisse und seine Schwächen mit den Vorteilen des Partners auszugleichen. Intensive und gute Zusammenarbeit bringt Erfolge.



**Abbildung 24: Korrelation zwischen Partnerschaften / Patenten / Synergien**

Die Korrelation zwischen den Partnerschaften, Patenten und Synergien für die Unternehmen ist in der Abbildung sehr deutlich erkennbar. Eine enge Zusammenarbeit beeinflusst die Erfolgsfaktoren ganz erheblich. Je häufiger die Partnerschaften mit anderen Unternehmen, desto stärker konnten die Synergien genutzt werden, desto häufiger konnten auch gemeinsame Patente entwickelt werden. Die Interviewpartner aus der Automobilindustrie sehen in Partnerschaften einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

### 5.8.10. Hypothese: Risiken

***Vertriebsmitarbeiter sehen keine Risiken in partnerschaftlichen Gegengeschäften, Einkäufer hingegen sehen deutliche Risiken in partnerschaftlichen Gegengeschäften.***

Die Risiken für Einkäufer sind nicht zu unterschätzen, da die geringere Auswahl an Lieferanten sich nachteilig für das eigene Unternehmen auswirken kann. Wie in der Literaturrecherche unter Punkt 3.5. beschrieben, sehen auch die Wissenschaftler Frank 1994, Huber 2004, Porter 1998 und Holz 2012 erhebliche Gefahren bei Allianzen und Partnerschaften.

In einer Untersuchung von Scholz et al. (2009) wurden Unternehmensrisiken untersucht, dabei wurden 6 Hauptgruppen definiert: strategische Risiken, Finanzierungsrisiken, Preisrisiken, Mengenrisiken, operative Risiken, gesetzliche Risiken. Die Hauptgruppen der Risiken wurden weiter unterteilt und rd. 80 Unternehmensrisiken ermittelt. Die Lieferantenabhängigkeit wird in dieser Untersuchung als ein Risiko für das eigene Unternehmen dargestellt. Scholz setzt dabei »Lieferantenabhängigkeit« und »Risiko« in der Untersuchung gleich.

In einer Untersuchung von Henke (2009) wird sehr detailliert das Supply Risk Management untersucht.

„Aufgrund von einer Tendenz des Outsourcings in der Industrie kommt dem Bereich Risikomanagement eine immer höhere Wichtigkeit zu. Eine große Chance besteht für Unternehmen heute darin, outgesourcte Kompetenzen durch eine Kernkompetenz für das Management von Risiken im Supply Management, kurz Supply Risk Management, ersetzen zu können. Das Institute for Supply Management™, das in den USA meinungsbildend ist und von fast allen wichtigen amerikanischen Unternehmen gefördert wird, hat diese Entwicklung erkannt und wirbt mit dem Leitspruch „Supply Management. Maximizing Opportunities. Managing Risk“ (Henke, 2009).

Pedell (2004) beschreibt bei seiner wissenschaftlichen Arbeit zu Risikointerdependenzen die Herangehensweise und den Umgang mit Unternehmensrisiken.

„Die Bewertung der identifizierten Risiken und Chancen wird hinsichtlich dreier Ausprägungen vorgenommen: *Intensität*: Dies bezieht sich auf die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens (sehr hoch/hoch/mittel/niedrig). *Schadenshöhe*: Hier wird die Höhe des drohenden Verlustes qualitativ (gering/mittel/schwerwiegend) oder wenn möglich quantitativ (konkrete Kosten, die bei Eintritt des Schadens entstehen) bewertet. *Handlungsbedarf*: Dieses Kriterium ist das Ergebnis der Interpretation der anderen beiden Ausprägungen (z. B. Eintrittswahrscheinlichkeit niedrig und Schadenshöhe gering bedeutet „kein Handlungsbedarf, keine Beobachtung“)“ (Pedell, 2004).

In einer wissenschaftlichen Untersuchung von Lindstädt et al. (2004) wurde das Marktmachtverhältnis zwischen Verkäufer und Käufer analysiert.

„Im Blickfeld der Marktmacht steht der klassische Zielkonflikt zwischen Verkäufer und Käufer. Der Verkäufer möchte für sein Produkt bzw. seine Dienstleistungen einen möglichst hohen Preis

durchsetzen, gleichzeitig so wenige Ressourcen wie möglich in Menge und Qualität investieren. Ziel des Käufers dagegen ist es, eine möglichst große Menge eines hochqualifizierten Produkts bzw. einer Dienstleistung zum denkbar niedrigsten Preis zu erwerben. Je besser der Verkäufer seine Interessen durchsetzen kann, desto größer ist seine Marktmacht“ (Lindstädt et al., 2004).

Aus dem Blickwinkel des Verkäufers sind die Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften deutlich niedriger als für Einkäufer. Bei Vertriebsmitarbeitern wird das Argument »Abhängigkeit« sogar als positives Merkmal und als Vorteil angesehen. Kunden, die an das Unternehmen gebunden werden können, stellen für den Vertrieb eine anzustrebende Position dar. Eine Abwanderung dieser Kunden ist unwahrscheinlich, damit sind partnerschaftliche Gegengeschäfte für das Unternehmen eine langfristige Absicherung für Geschäfte.

Die Wissenschaftler haben viele Vorteile durch Allianzen und Partnerschaften herausgearbeitet und mit Untersuchungen sowie mit Beispielen belegt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Wissenschaft die engen Beziehungen zu Lieferanten positiv beurteilt, jedoch auch Grenzen und Risiken einräumt. Eine einseitige „Überbeanspruchung“ einer Geschäftsbeziehung ist selten, eine „Zuordnung von Risiken“ auf partnerschaftliche Gegengeschäfte und eine „Größe des Risikos“ konnte in der Literatur nicht nachgewiesen werden.

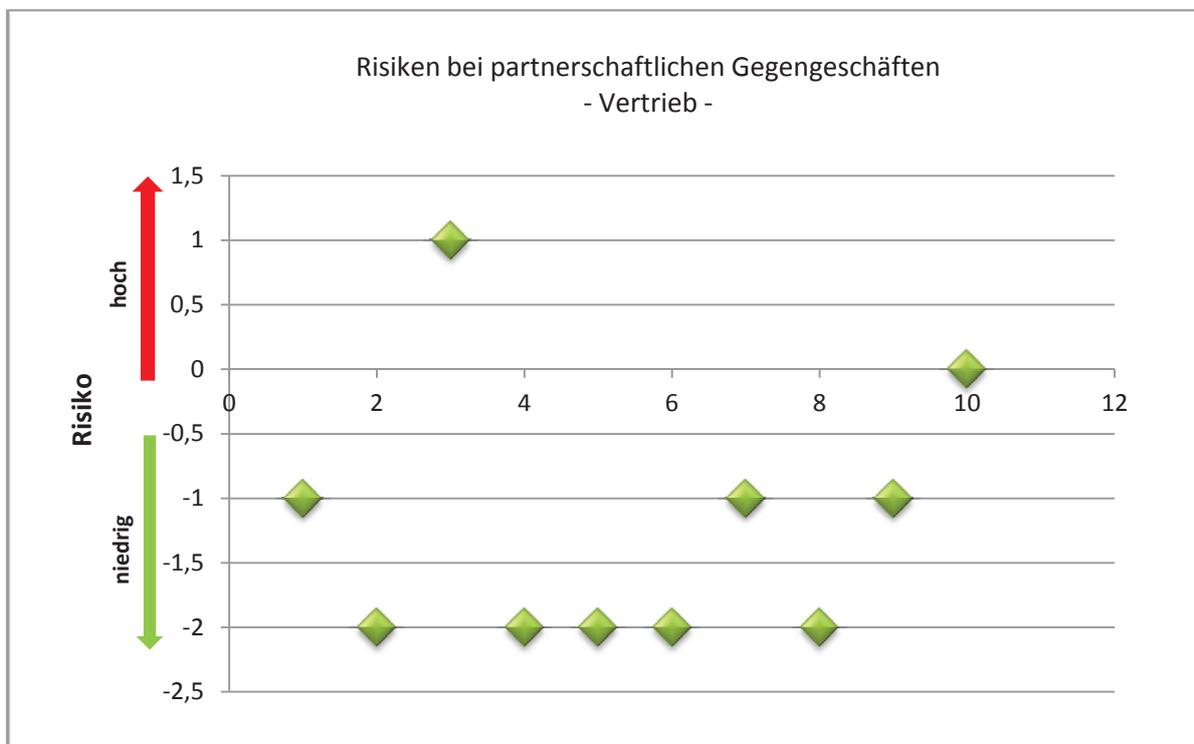


Abbildung 25: Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften -Vertrieb-

Die Vertriebsmitarbeiter sehen bei partnerschaftlichen Gegengeschäften geringe Risiken. Bei den befragten Personen antworteten 80 % mit geringer oder sehr geringer Gefahr von Risiken. Verkäufer bewegen sich deutlich öfter in „schwierigen“ Verhandlungen, diplomatische Vorgehensweise und das Überzeugen ohne „Druckmittel“ ist Routine. Vertriebsmitarbeiter bevorzugen die Situation, da kaum Risiken für den Vertrieb entstehen. Im Gegenteil hat die Forschungsarbeit unter Punkt 5.7.5 eine deutlich verbesserte Vertriebsposition durch wesentlich höhere Realisierungsgrade aufgezeigt. Vertriebsmitarbeiter sehen die Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften als niedrig an, siehe Abbildung 25.

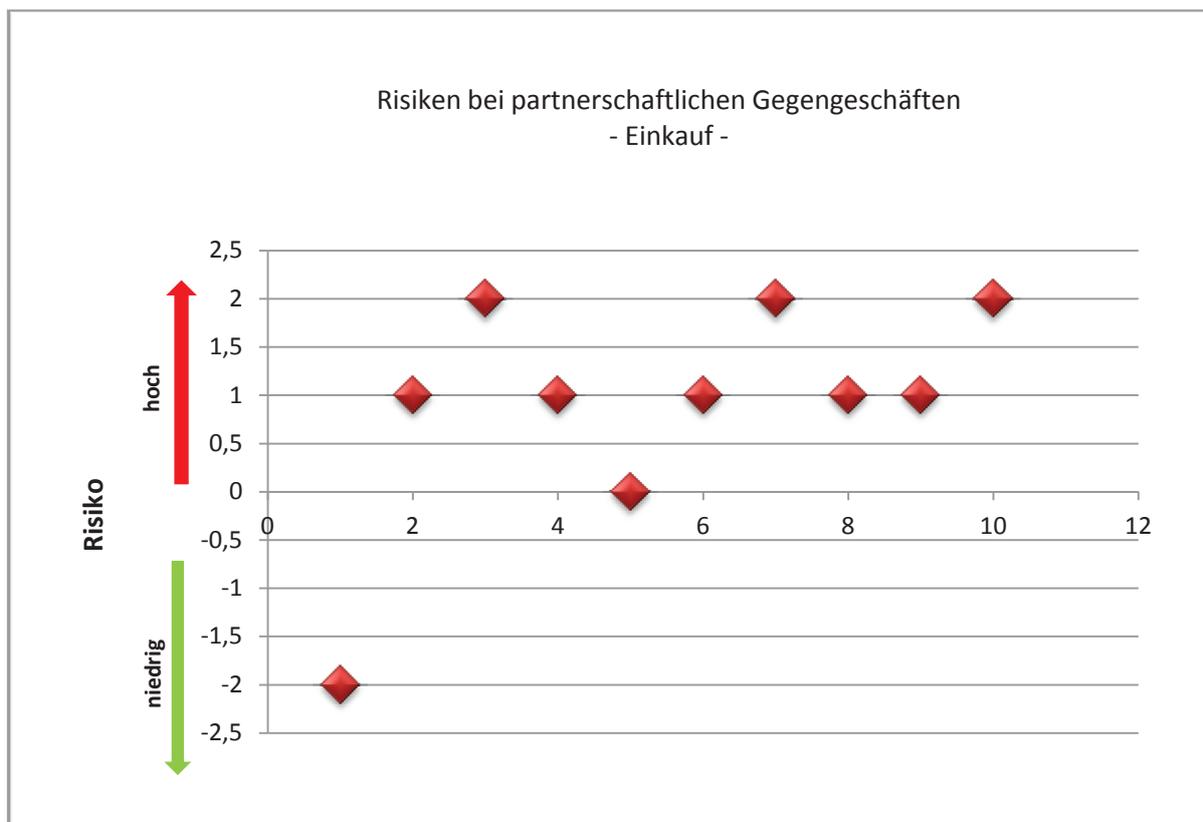


Abbildung 26: Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften -Einkauf-

Von den Einkäufern sehen 80 % der befragten Personen große Risiken bei partnerschaftlichen Gegengeschäften. Wie aus den offenen Interviews (Abschnitt 5.9) zu entnehmen ist, sehen die Einkäufer die „unterschiedlichen Interessenlagen“ als eines der größten Hindernisse bei partnerschaftlichen Gegengeschäften. Innerhalb der unterschiedlichen Interessenlagen sind die schwierigere Verhandlungsposition, das eingeschränkte Lieferantenset und der deutlich höhere interne und externe Abstimmungsaufwand inbegriffen. Lieferanten können durch Gegengeschäfte [nun als Kunde] die Position der Einkäufer deutlich schwächen, da eine Auftragsverweigerung und zu harte Verhandlungen der Einkäufer den Lieferanten bei seiner Bestellung als Kunde beeinflussen und das Gegengeschäft im ungünstigsten Fall nicht zustande kommt.

Wegen dieser Schwierigkeiten und fehlender alternativen Möglichkeiten der Verhandlungsführung sehen Einkäufer die partnerschaftlichen Gegengeschäfte mit Risiken verbunden. Bei den offenen Interviews wurden von wenigen Teilnehmern die Begriffe zu „ganzheitlicher Unternehmensdenkweise“ angegeben, meist wurde die eigene Abteilung in den Vordergrund gestellt. Die Sichtweise auf das gesamte Unternehmen ist zu niedrig ausgeprägt. Besonders bei den Einkäufern wurden die entstehenden Risiken in den offenen Interviews aufgeführt. Eine Betrachtung der Vertriebsseite ist bei den Einkäufer-Interviews nicht erfolgt, jeder Interviewpartner betrachtet „nur“ seine Aufgaben und seinen Bereich.

#### **5.8.11. Hypothese: Preisniveau**

***Das Preisniveau bei Kunden und Lieferanten bleibt bei partnerschaftlichen Gegengeschäften gleich, eine Änderung der Verkaufs- und Einkaufspreise durch die Zusammenarbeit besteht nicht.***

In den Interviews wurde den Vertriebs- und Einkaufsmitarbeitern und den Managern die Frage gestellt:

Wie würden sich die Preise bei Ihnen und ihren Kunden/Lieferanten entwickeln, wenn Sie partnerschaftliche Gegengeschäfte hätten?

Dabei sind drei Auswahlfelder möglich, Kombinationen aus diesen wären unwahrscheinlich, da bei partnerschaftlichen Gegengeschäften sich keine einseitigen Win/Lose-Situationen einstellen:

#### **Preisstrategie: hoch / hoch - niedrig / niedrig - oder gleich**

**hoch / hoch:** Man versucht die eigenen Verkaufspreise zu erhöhen, im Gegenzug würde man auch höhere Einkaufspreise akzeptieren. Folge: kein großer Wunsch beim Einkauf für diese Strategie.

**niedrig / niedrig:** Der Vertrieb reduziert die Preise, im Gegenzug bekommt der Einkauf bessere Einkaufspreise. Der Vertrieb wird dabei u. U. seine Gewinnmarge aufgeben.

**gleich:** Sowohl der Vertrieb als auch der Einkauf bleiben bei dem gleichen Preisniveau, egal ob ein partnerschaftliches Gegengeschäft vorliegt oder nicht.

Unter Punkt »5.2. Ergebnis Interview« ist das Ergebnis der befragten Personen zum »Preisverhalten bei Gegengeschäftspartnern« dargestellt. Das Preisverhalten bei Gegengeschäftspartnern wurde bei 20 interviewten Personen 18-mal mit neutral (gleichbleibend) beantwortet, in einem Fall mit leicht höherem, im anderen Fall mit leicht niedrigerem Preisniveau. Ein Interviewpartner aus dem Einkauf hat die Möglichkeit, auch bei erzielbaren niedrigeren Einkaufspreisen eine interne Verrechnung mit dem Vertrieb des eigenen Unternehmens durchzuführen, dadurch bietet sich ein breiterer Verhandlungs-

spielraum für beide Seiten. Die Preisvorteile des Einkaufs werden durch die interne Buchung zum Ausgleich an den Vertrieb für eine geringere Marge ausgeglichen.

In den Angeboten der Unternehmen wurden keine Hinweise gefunden, dass sich die Preise durch partnerschaftliche Gegengeschäfte ändern. Keine Einkaufs-Vergabeübersicht konnte mit einem höheren Preisniveau von einem Gegengeschäftspartner ermittelt werden. Offensichtlich wird mit Gegengeschäftspartnern intensiver und partnerschaftlicher der Einkaufs-Preis verhandelt, um ein vergleichbares Preisniveau der Angebote wie zu Firmen ohne Gegengeschäfte zu erhalten. Auch auf der Vertriebsseite sind bei partnerschaftlichen Gegengeschäften keine höheren oder niedrigeren Preise erkennbar gewesen.

Die wissenschaftliche Untersuchung zeigte, dass partnerschaftliche Gegengeschäfte kaum Einfluss auf Einkaufs- und Verkaufspreise haben.

In einer Untersuchung von Pieper (1975) zu dem Thema »Steuerliche Herstellkosten« wird auf überhöhte Materialpreise bei Gegengeschäften hingewiesen. In der Untersuchung von Pieper wurde folgende These aufgestellt, jedoch nicht einer detaillierten Untersuchung unterzogen.

„Der Sonderfall der sog. überhöhten Einzelkosten, die nicht im Zusammenhang mit einer Kapazitätsausnutzung oberhalb der Kapazitätsnorm entstehen (resistente oder remanente Einzelkosten) – z. B. überhöhte Materialpreise bei Gegengeschäften, Fertigungslöhne von Spezialfacharbeitern in qualitativ geringerer Verwendung – kann nicht zu einer Reduktion der Material- oder Fertigungskosten führen, wie Falkenroth empfiehlt“ (Pieper, 1975).

In der *Abbildung 29: Preisniveau der Unternehmen* sind die verschiedenen möglichen Preisszenarien dargestellt.

### 5.8.12. Hypothese: Länge der Zusammenarbeit

***Gegengeschäfte fördern die Partnerschaften und beeinflussen auch die Länge der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten***

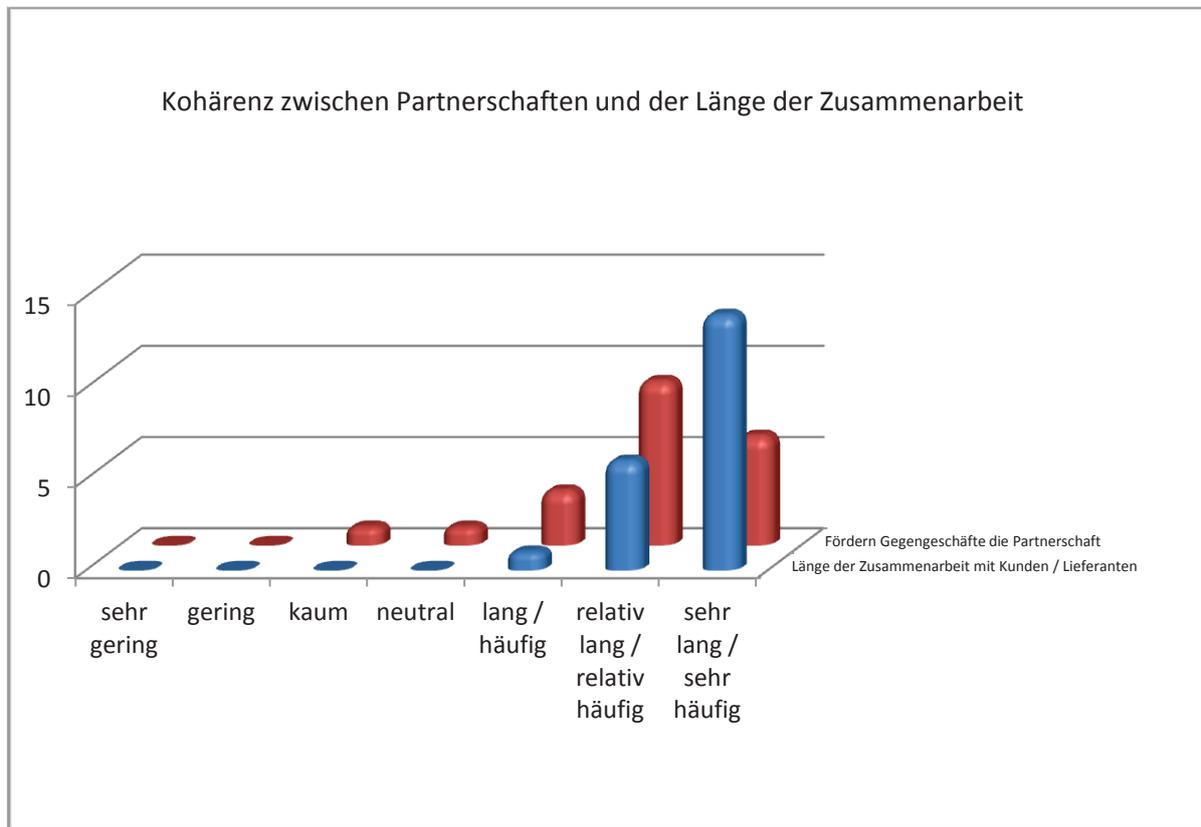


Abbildung 27: Kohärenz zwischen Partnerschaften und der Länge der Zusammenarbeit

Die Länge der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, sowohl auf der Kunden als auch auf der Lieferantenseite, wird durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte beeinflusst. Je intensiver das partnerschaftliche Gegengeschäft, desto länger auch die Zusammenarbeit. Offensichtlich haben partnerschaftliche Gegengeschäfte eine bindende Wirkung sowohl für den Einkauf als auch für den Vertrieb.

## 5.9. Zusammenfassung der Hypothesen

Hypothese	Bestätigung der Hypothese durch:  Literaturrecherche	Bestätigung der Hypothese durch:  wissenschaftliche Arbeit
<p>1. Informationsgrad</p> <p><i>Je besser der Informationsgrad der Mitarbeiter von Einkauf und Vertrieb im Unternehmen, desto genauer kennen die Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter auch die Investitionen und die Investitionspläne.</i></p>	<p>bestätigt, Informationsgrad und Wissen korrelieren im Unternehmen</p>	<p>bestätigt, Informationslücken bei Einkäufern und Vertriebsmitarbeitern erkannt</p>
<p>2. Zusammenarbeit</p> <p><i>Je besser die Informationen mit Unternehmensdaten, desto häufiger ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Einkauf und Vertrieb.</i></p>	<p>bestätigt, Literatur sieht jedoch Probleme in der Zusammenarbeit in den Unternehmen</p>	<p>bestätigt, wissenschaftliche Arbeit erkennt Probleme in der Zusammenarbeit zwischen versch. Abteilungen</p>
<p>3. Einfluss im Unternehmen</p> <p><i>Mitarbeiter mit höherem Einfluss im Unternehmen arbeiten mit Nachbarabteilungen intensiver zusammen, jedoch sind der Informationsaustausch sowie die Zusammenarbeit in den Unternehmen deutlich unterrepräsentiert und werden zu wenig intensiv genutzt.</i></p>	<p>bestätigt, Literatur sieht jedoch Probleme in der Zusammenarbeit in den Unternehmen</p>	<p>bestätigt, wissenschaftliche Arbeit erkennt Probleme in der Zusammenarbeit der Abteilungen, Hierarchie ist sehr unterschiedlich, klassische Strukturen up / down überwiegen</p>
<p>4. Wunsch nach Gegengeschäften</p> <p><i>Je stärker der Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften in dem Unternehmen und je mehr der Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter an Gegengeschäften interessiert ist, desto höher sind die Bereitschaft und das aktive Angehen.</i></p>	<p>Forschungslücke, keine Literaturaussagen</p>	<p>bestätigt, wissenschaftliche Arbeit erkennt, dass das Interesse / Bewusstsein noch gering ist</p>

<p>5. Abhängigkeit</p> <p><b>Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte steigt die Abhängigkeit sowohl von Vertriebsmitarbeitern als auch von Einkäufern in den Unternehmen mit Gegengeschäften an.</b></p>	<p>bestätigt, Abhängigkeit ist nicht unbedingt als Risiko zu werten</p>	<p>bestätigt, Vertriebsmitarbeiter sehen geringere Abhängigkeit als Einkaufsmitarbeiter / Einkaufsleiter</p>
<p>6. Bevorzugung</p> <p><b>Kunden und Lieferanten mit Gegengeschäft werden deutlich bevorzugt, je größer der Gegengeschäftspartner, desto wichtiger wird er und desto stärker wird er bevorzugt.</b></p>	<p>Forschungslücke, keine Literatúraussagen</p>	<p>bestätigt, mit der Wichtigkeit des Gegengeschäfts steigt die Bevorzugung der Geschäftspartner</p>
<p>7. Sicherheiten</p> <p><b>Partnerschaftliche Gegengeschäfte geben den Unternehmen höhere Sicherheiten in der Zusammenarbeit, Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter sehen dadurch wichtige Verbindungen mit Kunden und Lieferanten.</b></p>	<p>Forschungslücke, keine Literatúraussagen</p>	<p>bestätigt, Sicherheit durch partnerschaftliche Gegengeschäfte wächst</p>
<p>8. Korrelation zwischen Sicherheit und Bevorzugung</p> <p><b>Die Bevorzugung von Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften wird umso stärker, je stärker das positive Sicherheitsgefühl beeinflusst wird.</b></p>	<p>Forschungslücke, keine Literatúraussagen</p>	<p>bestätigt, sichere und verlässliche Kunden / Lieferanten werden bevorzugt ausgewählt</p>
<p>9. Synergien</p> <p><b>Je intensiver Unternehmen Partnerschaften, Kooperationen und Allianzen haben, desto größer sind die Synergien und desto häufiger sind gemeinsam entwickelte Patente.</b></p>	<p>bestätigt, Literatur sieht die Partnerschaften und deren Erfolg als Grund für die Zunahme</p>	<p>bestätigt, Synergien können realisiert werden</p>

<p>10. Risiken</p> <p><b><i>Vertriebsmitarbeiter sehen keine Risiken in partnerschaftlichen Gegengeschäften, Einkäufer hingegen sehen deutliche Risiken in partnerschaftlichen Gegengeschäften.</i></b></p>	<p>bestätigt, Risiko ist in der Auswirkung und in der Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten</p>	<p>bestätigt, Risiken sind kalkulierbar</p>
<p>11. Preisniveau</p> <p><b><i>Das Preisniveau bei Kunden und Lieferanten bleibt bei partnerschaftlichen Gegengeschäften gleich, eine Änderung der Verkaufs- und Einkaufspreise durch die Zusammenarbeit besteht nicht.</i></b></p>	<p>Höheres Preisniveau in der Literatur angenommen, ohne konkrete wissenschaftliche Erkenntnis (Statement)</p>	<p>Preisniveau bleibt konstant, Hypothese bestätigt, unterschiedliche Erkenntnis zur Literatur</p>
<p>12. Länge der Zusammenarbeit</p> <p><b><i>Gegengeschäfte fördern die Partnerschaften und beeinflussen auch die Länge der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten</i></b></p>	<p>Forschungslücke, keine Literatúraussagen</p>	<p>bestätigt, die Periode einer Zusammenarbeit mit den Kunden / Lieferanten wird durch partnerschaftliche Gegengeschäfte verlängert</p>

Tabelle 7: Zusammenfassung der Hypothesen

### 5.10. Anwendung der Hermeneutik

Wie unter Punkt 4.1.19. beschrieben, ist die Hermeneutik eine Theorie zur Interpretation von Texten.

Die Interviewpartner wurden nach dem strukturierten Interview frei befragt und konnten eigene Ideen zum Thema »Partnerschaftliche Gegengeschäfte« einbringen. Im ersten Ansatz wurde der Zeitmangel als wesentlicher Punkt erachtet, die Annahme dazu hat sich keineswegs bestätigt. Der Zusammenhang zwischen »nicht Angehen von Partnerschaften« und dem »Zeitmangel« der Vertriebs-, der Einkaufsmitarbeiter und der Manager war als Bedeutungszusammenhang formuliert worden. Jedoch konnte durch die Auswertung der Interviews mit Hilfe der Hermeneutik kein Zusammenhang zwischen »nicht Angehen von Partnerschaften« und »Zeitmangel« ermittelt werden, siehe Ergebnis 5.9.4.

»Die Interpretation ist dann beendet, wenn in der Analyse einzelner Sequenzen sich neue Strukturmerkmale bzw. Aspekte der Strukturmerkmale erkennen lassen und sich eine Reproduktion der bereits erkannten Merkmale beobachten lässt. Mit diesem Verfahren soll der Sinn einer Kommunikation aus dem Kommunikationsprozess selbst erschlossen werden – und nicht unter Verweis auf jenseits des Kommunikationsprozesses liegende Annahmen. Der Forscher gibt sich bei dieser Me-

thode nicht mit „standardisiert erhobenen Daten bei der Hypothesenüberprüfung zufrieden“« (Jung, 2009).

Ein weiteres Analysetool bietet sich durch die Narrationsanalyse, gerade durch eine genaue Untersuchung von Texten und Abläufen lassen sich eingehende Erkenntnisse generieren. Dabei lassen sich Zusammenhänge darstellen und bieten dadurch fundierte Einblicke in systematische Abläufe.

„Die Narrationsanalyse eignet sich als Analyseverfahren für alle Untersuchungsgegenstände mit Prozess- bzw. Ereignischarakter, die aus dem subjektiven Erleben von Beteiligten heraus geschildert werden. Fruchtbar ist die Narrationsanalyse – auch jenseits ihres zentralen Anwendungsfeldes, der Biographieforschung – für die Analyse sozialer Aktivitäten in ihrem Verlaufscharakter. Das sequentielle Analyseverfahren ermöglicht die umfassende Rekonstruktion von Handlungskonstellationen und -abläufen in ihrer sozialstrukturellen Kontextuierung und Bedingtheit. Es eröffnet damit zugleich den Blick auf Diskrepanzen zwischen Handlungsplänen und -orientierungen und den (teils fremdbestimmten) Handlungsmöglichkeiten der Subjekte. Auf dieser Grundlage können sowohl prozessuale Veränderungen der Handlungspläne und -orientierungen der Subjekte als auch unintendierte Folgen von Handlungsabsichten auf der Akteursebene systematisch erfasst werden“ (Kleemann et al., 2013).

Die Interviewpartner erwähnten durchwegs, dass es für partnerschaftliche Gegengeschäfte keine verbindlichen Anweisungen im Unternehmen gibt. Zwischen Einkauf und Vertrieb sind in den wenigsten Unternehmen klare Strukturen wie partnerschaftliche Gegengeschäfte angegangen oder durchgeführt worden. In kleinen Unternehmen sind die Entscheidungsträger sowohl für den Einkauf als auch für den Vertrieb zuständig, meist die Unternehmensführer. Da die Entscheider hierbei eine Person darstellen, wird viel stärker auf partnerschaftliche Gegengeschäfte geachtet. Die Narrationsanalyse konnte im Ansatz zur Ermittlung der Ursachen herangezogen werden, wobei »fehlende Strukturen« als oftmaliger Hinderungsgrund durch die Interviews gewonnen wurden.

Gerade durch die Kontrastierung der sehr gegensätzlichen Antworten der Interviewpartner entsteht ein klarer Unterschied zwischen den einzelnen Unternehmen und Personen. Bei der Kontrastierung wurde dies deutlich festgestellt, siehe 5.5. und 5.6. »Ergebnis Kontrastierung«.

Durch Aufzeichnungen der Interviews wurden die Texte anhand der Häufigkeitsuntersuchung der verwendeten Wörter **[Hermeneutik]** analysiert und einer Verteilungsmatrix nach Themen zugeordnet. Ergebnis der qualitativen Untersuchung mit offenen Interviews war, dass das Thema kaum oder bisher nicht angegangen wurde. Dazu wurde die »Formulierende Interpretation und Reflektierende Interpretation« der Texte verwendet. Die Frage, die sich aus den aufgezeichneten Interviews und der ersten Analyse ergab, war: **Warum werden partnerschaftliche Gegengeschäfte nicht aktiv angegangen?**

### 5.11. Ergebnisse offenes Interview [Hermeneutik]:

Mit allen teilnehmenden Interviewpartnern wurde ein offenes und freies Gespräch im Anschluss an die strukturierten Interviews geführt. Die gewonnenen Informationen wurden schriftlich notiert und dokumentiert. Die Interviewpartner hatten auch die Möglichkeit von zusätzlichem Informationsaustausch, z. B. was Art und Größe der gesamten Untersuchung anbelangt.

Hier wäre zu erwarten gewesen, dass Argumente wie „Zeitmangel“ oder „Umsetzungsprobleme“ als Begründung eine große Rolle spielen. Tatsächlich sind diese Punkte aber mit Werten zwischen drei und sieben Prozent von untergeordneter Bedeutung. Stattdessen werden Begründungen wie „fehlende Hierarchie“ oder „mangelnde Kommunikation“ als Gründe für unterlassenes Engagement in partnerschaftliche Gegengeschäfte genannt.

Vertriebsmitarbeiter Klassifizierung Interviews mit Gewichtung		Einkaufsmitarbeiter Klassifizierung Interviews mit Gewichtung	
Strategischer Ansatz / Strukturen	20 %	Unterschiedliche Interessenlage	26 %
Hierarchie	18 %	Hierarchie	20 %
Kommunikation	16 %	Kommunikation	18 %
Chancen	16 %	Strategischer Ansatz / Strukturen	15 %
Unterschiedliche Interessenlage	10 %	Chancen	8 %
Unbekanntes / nicht beachtetes Thema	9 %	Unbekanntes / nicht beachtetes Thema	5 %
Umsetzungsprobleme	7 %	Umsetzungsprobleme	5 %
Zeitmangel	4 %	Zeitmangel	3 %

Tabelle 8: Prozentuale Verteilung der Unterlassungsgründe für partnerschaftliche Gegengeschäfte

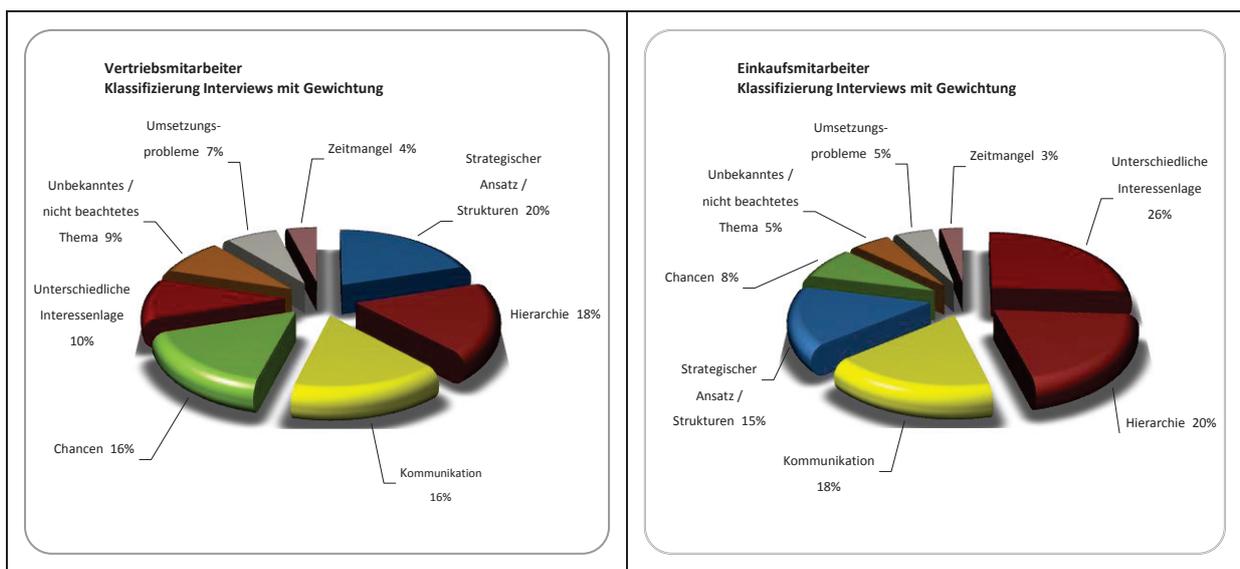


Abbildung 28: Genannte Gründe für unterlassenes Engagement in partnerschaftliche Gegengeschäfte, getrennt nach Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter

## 5.12. Triangulation der qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden

### Triangulation

#### Interview – offenes Interview – Datenanalyse

Qualitative Forschung Interviews	Quantitative Forschung Datenanalyse
Strukturierte Interviews <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothesen-Bildung</li> <li>• Regressionsanalyse</li> <li>• Kontrastierung</li> <li>• Strukturierte Auswertung</li> </ul> Offene Interviews <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hermeneutik</li> </ul>	Analytische Statistik der Unternehmensdaten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich Firmendaten mit/ohne partnerschaftlichem Gegengeschäft</li> </ul>

Tabelle 9: Anwendung der qualitativen und quantitativen Forschung

### Untersuchungsergebnis: Partnerschaftliche Gegengeschäfte haben Einfluss [qualitativ und quantitativ]

	Hypothesen-Bildung	Regressions-Analyse	Kontrastierung	Strukturierte Auswertung	Hermeneutik	Vergleich Firmendaten
Informationsgrad	hoch	hoch	gegensätzlich	gegensätzlich	gegensätzlich	gegensätzlich
Zusammenarbeit	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	sehr hoch
Einfluss im Unternehmen	hoch	hoch	hoch	teilweise	hoch	hoch
Abhängigkeit	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise
Bevorzugung	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch
Sicherheiten	höher	höher	teilweise	teilweise	--	sehr hoch
Synergien	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise
Risiken	teilweise	teilweise	teilweise	teilweise	--	teilweise
Preisniveau	gleich	gleich	gleich	gleich	--	--
Länge der Zusammenarbeit	langfristiger	langfristiger	langfristiger	langfristiger	--	deutlich langfristiger

Tabelle 10: Einflussfaktoren [qualitativ und quantitativ]

### Untersuchungsergebnis: Vergleich Firmendaten [quantitativ]

Qualität	gleich
Lieferperformance	deutlich besser
Anfragewahrscheinlichkeit	deutlich häufiger
Einkaufsstrategie	deutlich öfter
Investitionsgüter-Marketing	geringere Kosten
Realisierungsquote im Vertrieb	deutlich höher
Fördern Gesprächsbereitschaft	wesentlich höher
Umsatzbeeinflussung	zu erwarten

**Tabelle 11: Einflussfaktoren [quantitativ]**

Die Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten wurde durch 6 verschiedene Methoden durchgeführt: Hypothesen-Bildung, Regressions-Analyse, Kontrastierung, Strukturierte Auswertung, Hermeneutik, Vergleich Firmendaten. Das Ergebnis zeigt, dass teilweise eine deutliche Übereinstimmung der Ergebnisse erzielt wurde. Qualitative und quantitative Forschung haben sich im Wesentlichen ergänzt und neue Erkenntnisse hervorgebracht, welche durch eine einzelne Untersuchung nicht, oder nur unzureichend hätten ermittelt werden können. Gerade die qualitative Untersuchung konnte erhebliche Einsicht in die gegenseitige Beeinflussung aufzeigen, während die quantitative Datenanalyse die erheblichen Vorteile in der Lieferperformance und in der Anfragewahrscheinlichkeit sowie die deutlich niedrigeren Kosten im Investitions-Marketing und die deutlich besseren Realisierungschancen im Vertrieb aufzeigte.

## 6. Interpretation und Diskussion der wissenschaftlichen Ergebnisse

Die Forschungsfragen der wissenschaftlichen Arbeit lauten wie folgt:

1. **Wie ist der Kenntnisstand in den Unternehmen über dieses Thema?**
2. **Wie wird das Thema in den Unternehmen aktiv behandelt oder gefördert?**
3. **Wie gehen die handelnden Personen in den Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften um?**
4. **Welche Chancen und Risiken verbergen sich hinter partnerschaftlichen Gegengeschäften?**
5. **Welche Auswirkungen haben partnerschaftliche Gegengeschäfte auf die Geschäftsbeziehungen zweier Unternehmen – kurz- und langfristig?**
6. **Welche Kosten verursachen partnerschaftliche Gegengeschäfte? Gibt es Kosten, die sich durch partnerschaftliche Gegengeschäfte reduzieren?**
7. **Wie können partnerschaftliche Gegengeschäfte etabliert werden?**

In den Kapiteln 6/8 werden diese Fragen beantwortet. Dabei werden sowohl die Literatur nach Antworten untersucht als auch vorhergehende wissenschaftliche Arbeiten hinzugezogen, um Erkenntnisse zu gewinnen und zu analysieren. Desweiteren wurden die Antworten durch die wissenschaftliche Arbeit »Partnerschaftliche Gegengeschäfte« erarbeitet und ausgewertet. Eine weitere Betrachtung erfolgte durch einen Vergleich von bisheriger Literatur und der neuen wissenschaftlichen Arbeit. Die Fragestellungen sollen mit Hilfe beider Techniken (qualitative und quantitative Forschung) beantwortet werden. Es wurden Lücken in der Literatur festgestellt, teilweise gibt es Übereinstimmungen zwischen Literatur und Forschungsarbeit. Zusätzlich konnte belegt werden, dass es widerlegbare Erkenntnisse zur Literatur gibt.

### 6.1. Kenntnisstände und aktueller Stand in den Unternehmen

#### **1. Forschungsfrage: Wie ist der Kenntnisstand in den Unternehmen über dieses Thema?**

### **6.1.1. Präsenz von partnerschaftlichen Gegengeschäften in Fachartikeln und Literatur**

Daraus resultiert die Zusatzfrage: Weswegen ist das Thema wenig oder gar nicht im Bewusstsein der Mitarbeiter in Einkauf und Vertrieb? Die Antwort konnte nur durch Interpretation aller Fakten ermittelt werden. Als Hauptursache ist dabei die geringe Präsenz von partnerschaftlichen Gegengeschäften in Medien und Fachartikeln zu nennen. Die Literatur kennt Gegengeschäfte und bringt diese oftmals mit „Tauschgeschäften“ in Verbindung, wie Trommsdorff et al. (1998) beschreiben. Auch Pieper (1975) benennt Gegengeschäfte in einem Kontext zum Thema „Steuerliche Herstellungskosten“, jedoch ohne tiefere Forschung. Bisher waren partnerschaftliche Gegengeschäfte noch nicht wissenschaftlich untersucht, somit konnten keine fundierten Informationen und Erkenntnisse eingesetzt werden. Festzuhalten ist die Information, dass sich keines der untersuchten Unternehmen in der wissenschaftlichen Arbeit bewusst gegen partnerschaftliche Gegengeschäfte ausgesprochen hat, vielmehr war es die fehlende Erkenntnis, das Thema für das eigene Unternehmen einzusetzen.

### **6.1.2. Kenntnisse in den Unternehmen**

Selbstverständlich ist eine Grundvoraussetzung des Managements, die beteiligten Abteilungen und Personen hinreichend über partnerschaftliche Gegengeschäfte zu informieren und die Strukturen für bessere Kenntnisse zum Thema zu etablieren. Als ein wichtiges Resultat der Untersuchung ist die Feststellung, dass der Kenntnisstand über partnerschaftliche Gegengeschäfte in den Unternehmen aktuell relativ gering ist. Eine Begründung könnte in einer bisher fehlenden und breiter diskutierten Literatur liegen. Die qualitativen Interviews zeigten das Informationsdefizit zum Thema auf.

### **6.1.3. Zielgruppe von partnerschaftlichen Gegengeschäften**

Von den partnerschaftlichen Gegengeschäften profitiert das eigene Unternehmen. In erster Linie sind partnerschaftliche Gegengeschäfte eine Grundlage, um weitere Geschäfte mit Lieferanten zu tätigen, wobei die Konstellation der Gegenseitigkeit herangezogen wird. In der Untersuchung zeigte sich, dass bei den partnerschaftlichen Gegengeschäften der Lieferant, der jetzt zum Kunden wird auch in erheblichem Maße profitieren kann. Durch die gegenseitige Zusammenarbeit erhalten beide Seiten Vorteile. Nichtsdestotrotz stellen sich auch Nachteile ein, wie u. U. eine Abhängigkeit. Gerade in gesättigten Märkten, wo kaum neue Kunden zu akquirieren sind, können Gegengeschäfte sehr hilfreich sein. Profitieren können Automobilhersteller und der Maschinenbau sowie deren Zulieferer. Darüber hinaus kann eine Prüfung bei weiteren Branchen stattfinden, ggf. ergeben sich weitere Handlungsfelder.

## **6.2. Aktives Angehen von partnerschaftlichen Gegengeschäften**

### **2. Forschungsfrage: Wie wird das Thema in den Unternehmen aktiv behandelt oder gefördert?**

#### **6.2.1. Hierarchie und Kommunikation**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind in den Unternehmen bisher wenig bekannt, dies hat sowohl die qualitative als auch die quantitative Untersuchung dieser wissenschaftlichen Arbeit aufgezeigt, vgl. *Abbildung 2 und Abschnitt 5.4.1.: Häufigkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften*. Wie in der Forschungsarbeit aufgezeigt, arbeiten die Abteilungen Einkauf und Vertrieb meist autonom für sich,

siehe *Abbildung 29: Korrelation von Zusammenarbeit zwischen Vertrieb / Einkauf und Unternehmensinformation*. Die Mitarbeiter der Abteilungen Einkauf und Vertrieb im Unternehmen sind gegenseitig i. d. R. sehr gering vernetzt und tauschen Informationen nur spärlich aus. In einer Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten wurden die Kommunikation und der Informationsfluss in Unternehmen untersucht.

Buchholz et al. (2012), Warnecke (1993) und Crijns et al. (2009) haben den Informationsfluss und die Kommunikation als zentrale und wichtige Aufgabe für Unternehmen dargestellt, siehe Abschnitt 5.8.1., jedoch stellen sich häufig Hürden im Unternehmen dar und unterbinden eine geeignete Kommunikation. Starre Hierarchien und geringer Informationsaustausch verhindern partnerschaftliche Gegengeschäfte. Gründe hierfür konnten mit Hilfe der Hermeneutik analysiert werden, die wesentlichen Ursachen sind fehlender strategischer Ansatz als Vorgabe im Unternehmen, die unterschiedliche Interessenlage der Abteilungen, die starre Hierarchie und Kommunikationsdefizite. Des Weiteren sind eine Vielzahl weniger häufig genannter Punkte wie Chancen und Umsetzungsprobleme in der Untersuchung aufgetreten.

Erstaunlicherweise ist der „Zeitmangel“ mit 4 % bei den Vertriebsmitarbeitern und 3 % bei den Einkäufern nur ein eher unbedeutender Aspekt, weswegen partnerschaftliche Gegengeschäfte nicht angegangen werden. Die Forschungsarbeit zeigt auf, dass zwischen erfolgreicher Kommunikation - wie durch die Literatur beschrieben - und tatsächlich durchgeführter interner Kommunikation zwischen Einkauf und Vertrieb ein großes Defizit in vielen Unternehmen besteht.

### **6.2.2. Abteilungskommunikation**

Durch eine gute und intensive Kommunikation im Unternehmen werden die partnerschaftlichen Gegengeschäfte mit den Lieferanten und Kunden erweitert. Wie *Abbildung 5.8.2. Hypothese: Zusammenarbeit* aufzeigt, ist die interne Kommunikation zwischen den hauptbeteiligten Abteilungen sehr gering ausgeprägt. Die Abteilungen Einkauf und Vertrieb sowie umgekehrt Vertrieb und Einkauf haben eine sehr schwach ausgeprägte Kommunikationsstruktur. Die Interviews belegten, dass „sehr selten oder nie“ eine Kommunikation zwischen beiden Abteilungen (oder Personen) stattfindet, vgl. *5.2. Unternehmen*. Erstaunlicherweise gibt es zur Kommunikation in Unternehmen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen, dies belegt die große Bedeutung.

Wahren (1987) beschreibt den Hinderungsgrund von guter und offener Kommunikation in Unternehmen:

„Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Im Vergleich zur Kommunikation im privaten Bereich wird die Kommunikation und Interaktion in Unternehmen jedoch durch einen Rahmen begrenzt, der gebildet wird durch die Organisation des Unternehmens: durch den hierarchischen Aufbau und die organisatorischen Vorgaben und Regeln“ (Wahren, 1987).

Defila et al. (2006) fordern für Kommunikation der Abteilungen untereinander, eine »entsprechende Infrastruktur ist aufzubauen, die Informationen sind aufzubereiten und zu verbreiten«.

Die Interviewpartner waren bei der Frage zur Kommunikation meist sehr verwundert, bemerkten eigentlich erst bei der Frage nach der Kommunikation mit der jeweiligen anderen Abteilung, dass offensichtlich kaum eine Kommunikation stattfindet. Bei den Interviews zeigte sich eine eindeutige Reaktion, die Gesprächspartner „rechtfertigten“ sich für die geringe Kommunikation und den fehlenden Informationsaustausch. Offensichtlich wurde den Einkäufern und Vertriebsmitarbeitern ihr Verhalten erst im Interview bewusst.

### **6.3. Anwendung von partnerschaftlichen Gegengeschäften durch Mitarbeiter**

#### ***3. Forschungsfrage: Wie gehen die handelnden Personen in den Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften um?***

##### **6.3.1. Unterschiedliche Interessenlagen**

Offensichtlich sind die fehlenden Vorgaben im Unternehmen und die unterschiedliche Interessenlage in den Unternehmen die Hauptursachen, weswegen die Mitarbeiter das Thema partnerschaftliche Gegengeschäfte nur wenig oder in machen Firmen gar nicht angehen, siehe (Forschungsarbeit) Tabelle 8. Die fehlenden Vorgaben des Managements verhindern erfolgreiche partnerschaftliche Gegengeschäfte. In der Forschungsarbeit wurden von den Interviewpartnern die fehlenden Vorgaben als wesentliche Begründung vorgebracht, siehe Abbildung 28. Dabei stellt sich die Frage, weswegen das Thema durch Einkäufer oder Vertriebsmitarbeiter nicht „eigenständig“ angegangen wird?

Die Begründung liegt darin, dass partnerschaftliche Gegengeschäfte mitunter bekannt sind, jedoch die Interessen im Unternehmen sehr konträr sind, vgl. unter Abschnitt 8.4.13. »Unterschiedliche Machtpotenziale«. Die Erkenntnisse von Kruse et al. (2007): „Dass unterschiedlichste Interessenslagen in der Supply Chain vorliegen - durch die unterschiedlichen Machtpotentiale und Informationsbeziehungen der Akteure ergeben sich wechselseitige Abhängigkeiten“. Wiederum ist in einigen Unternehmen das Thema partnerschaftliche Gegengeschäfte völlig unbekannt. Ein Interviewpartner hat die Situation folgendermaßen umschrieben „Ein sehr wichtiges, aber leider zu wenig beachtetes Thema“.

##### **6.3.2. Zielsetzungen und Arbeitsweisen**

Die Aufgabe, partnerschaftliche Gegengeschäfte in Unternehmen anzuwenden, muss vom Management gesteuert werden, da es einer ganzheitlichen Führungsaufgabe bedarf. Als weitere wesentliche Punkte für die geringen Kenntnisse bei partnerschaftlichen Gegengeschäften sind die völlig gegensätzliche Arbeitsweisen und Zielsetzungen zwischen Einkauf und Vertrieb zu nennen. Während im Vertrieb schon lange Kundenpartnerschaften fokussiert werden und die letzten Jahre die Kundenbindungsprogramme an Wichtigkeit zugenommen haben, wird im Einkauf immer stärker auf Globalisierung und Erschließung neuer Bezugsquellen hin gearbeitet. Gerade die Vielzahl von Untersuchungen zur Kundenloyalität zeigt ein starkes Interesse der Wissenschaft, so wurde von Dinh (2011), Schiller (2005) und van Treeck (2011) die Bindung und deren Einfluss auf das Unternehmen untersucht. Auch Beutin (2000) und Helm (2007) sehen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten ein erhebliches Poten-

zial und beschreiben die Loyalität der Lieferanten. Bei genauerer Betrachtung können die Aktivitäten von Einkauf und Vertrieb gebündelt und durch partnerschaftliche Gegengeschäfte ausgebaut werden.

### 6.3.3. Objektive und analytische Arbeitsweise

Für Vertriebsmitarbeiter sind partnerschaftliche Gegengeschäfte eine enorme Hilfe in Bezug auf eine höhere Realisierungsquote, vgl. *Abbildung 12: Realisierungsquoten im Vertrieb*. In der Untersuchung zeigten sich deutliche Unterschiede bei der Herangehensweise an partnerschaftliche Gegengeschäfte; während einige Betriebe das Thema gar nicht bearbeiten und kennen, ist das Gegengeschäft in anderen Firmen vertreten, vgl. *Abbildung 2: Häufigkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften*. Bei den Interviewpartnern mit partnerschaftlichen Gegengeschäften zeigte sich eine objektive und analytische Arbeitsweise. Sowohl die Kunden als auch die Lieferanten werden genauestens nach möglichem Potenzial ausgewertet und die Zahlen mit den Abteilungen Einkauf und Vertrieb ausgetauscht. Hierbei zeigte die Auswertung der *Tabelle 3: Informationsaustausch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften*, wie unterschiedlich die objektive und analytische Arbeitsweise in den Unternehmen ist.

### 6.3.4. Vierer-Gespräche

Ein Vertriebsmitarbeiter beschrieb die Situation folgendermaßen: „Wenn ich im Vertrieb erfolgreich sein möchte, sollte ich alle Möglichkeiten einer guten Zusammenarbeit nutzen“, vgl. *Tabelle 3: Ergebnis der strukturierten Interviews*. Die Aktivitäten wurden präzise geplant und die beteiligten Einkäufer um Mitarbeit gebeten, interne Abstimmungsgespräche wurden von ihm initiiert. Die Gespräche mit dem Kunden werden gleichzeitig mit dem Einkauf des Kunden geführt. Somit entstehen sogenannte Vierer-Gespräche: mit dem Maschinenkunden, zugleich Lieferant für Komponenten, sowie Vertretern der eigenen Firma aus Vertrieb und Einkauf. Anhand der Vierer-Gespräche können bestmögliche partnerschaftliche Gegengeschäfte durchgeführt werden. Die Wissenschaftler Reschke und Michel (2000) untersuchten die »Effizienz-Steigerung durch Moderation« und sehen die Notwendigkeit von aktiven Gesprächen; es geht um „Zuhören“ und die richtige Gesprächstechnik, dabei kann ein wesentlicher Beitrag zur Effizienz-Steigerung von Verhandlungen und Gesprächen erreicht werden.

## 6.4. Chancen und Risiken durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

### **4. Forschungsfrage: Welche Chancen und Risiken verbergen sich hinter partnerschaftlichen Gegengeschäften?**

#### 6.4.1. Verhandlungsposition und Abhängigkeit

Als Nachteil konnte in der Untersuchung die „**Abhängigkeit der Einkäufer**“ als großes Hemmnis für partnerschaftliche Gegengeschäfte ermittelt werden. Durch die Situation des Einkäufers, auch als Verkäufer tätig zu sein, wird die freie **Lieferantenauswahl eingeschränkt**, der „Verhandlungsdruck“ auf die Lieferanten muss deutlich reduziert werden. Im „worst case“ kauft der Lieferant im Gegenzug keine Maschinen / Anlagen oder Fahrzeuge. Diese Verhandlungsposition ist **für Einkäufer ausgesprochen schwierig**, da dieses Verhalten eines Lieferanten, der zugleich Kunde ist, mit herkömmli-

cher Verhandlungsmethodik wie Lieferantenwechsel oder einer Verweigerung von Aufträgen sofort Konsequenzen mit sich führt. Für Einkäufer bedeuten partnerschaftliche Gegengeschäfte eine andere, meist unbekanntere Verhandlungsposition, vgl. Abschnitt 5.8; *Hypothese 5: Abhängigkeit*. Aus einer einseitigen Einkaufsverhandlung wird eine Gegengeschäftsverhandlung, wobei ein Verkaufsgespräch für Maschinen, Anlagen oder Automobile zeitgleich stattfindet. „Diese Verhandlungssituation ist für Einkäufer neuartig“, beschrieben es mehrere Interviewpartner mit Gegengeschäft. Wichtig ist für die Interviewpartner: „Die beteiligten Personen aus dem Unternehmen sind vor einer Verhandlung auf die neuen Ziele vorzubereiten, jedoch gestaltet sich jedes partnerschaftliche Gegengeschäft sehr individuell“. Einige Wissenschaftler sehen Gegengeschäfte auch kritisch. Schuster (1976) sieht eine Möglichkeit einer zusätzlichen Abhängigkeit für das eigene Unternehmen, während Bitz (2014) es aus einer positiven Betrachtung sieht und zu dem Ergebnis kommt, dass durch ein Gegengeschäft »aus einseitiger beidseitige Abhängigkeit wird, dadurch eine Kräfteverteilung stattfindet«.

#### 6.4.2. Chancen durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

Die Chancen für Unternehmen durch partnerschaftliche Gegengeschäfte sind für Unternehmen sehr groß. Wie die Untersuchung aufzeigt, sind gerade auf nationalen Märkten die Marketingkosten im Industriegüter-Bereich im Vergleich zum Umsatz sehr hoch, vgl. *Tabelle 5: Verhältnis zwischen Marketingkosten und Marktwachstum*. Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte können zusätzliche Kunden gewonnen werden. Zum einen sind **geringere Marketing- und Vertriebsaufwände** zu leisten, was eine Reduzierung der Aufwandskosten darstellt, zum anderen sind die hohen Realisierungsquoten im Vertrieb ein Erfolgsfaktor für partnerschaftliche Gegengeschäfte (vgl. 5.7.5). Dabei steigt die Realisierungsquote von 10-15 % im Flächenvertrieb, von 15-25 % im Key-Account-Management, auf bis zu [einer **hohen Realisierungsquote** von] 35 % bei **partnerschaftlichen Gegengeschäften**. Durch die hohen Realisierungsquoten im Vertrieb kann ein partnerschaftliches Gegengeschäft ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen sein.

#### 6.4.3. Emotionale Interaktion

Die Aufwände für Marketing und Vertriebskosten sind niedriger, wie die Untersuchung aufzeigt (vgl. Abschnitt 5.7.4). Durch die niedrigeren Aufwände können Kosten reduziert und als **zusätzliche Gewinne** verbucht werden. Durch eine Reduzierung auf weniger Lieferanten sind bei den **Transaktionskosten große Einsparungen** zu erwarten. Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte konnte eine **bessere Lieferperformance** nachgewiesen werden, offensichtlich ist durch die Partnerschaft auch eine höhere Liefertreue erreichbar (vgl. Abschnitt 5.7.2.). Die Gründe konnten nicht eindeutig anhand eines Kausalzusammenhangs belegt werden; es wird davon ausgegangen, dass sich aus Partnerschaften ein **höheres Engagement in der Zusammenarbeit** und in der **Einhaltung von Vereinbarungen** durch emotionale Interaktion ergibt.

#### 6.4.4. Liefertreue und Lagerbestände

Bessere Liefertreue bedeutet auch: Die Lagerbestände können durch die **verkürzten Sicherheitsbestände** reduziert und weniger Material muss eingelagert werden. Eine Verringerung der Lagerbestände bedeutet auch eine **geringere Kapitalbindung** im Unternehmen und zugleich monetäre Einsparungen durch **geringere Kapitalkosten**. Wie die wissenschaftliche Untersuchung aufzeigt, ist die

Liefertreue bei partnerschaftlichen Gegengeschäften höher, siehe *Abbildung 10: Lieferperformance ohne/mit Gegengeschäft*. Die Liefertreue steigt von 86 % ohne Gegengeschäft auf 91 % mit Gegengeschäft an. Der Grund hierfür kann die engere Vernetzung der Unternehmen sein. Reklamationen von Lieferanten mit Gegengeschäften wurden in gleicher Höhe festgestellt. Reklamationen mit unklarer Ursache waren niedriger bei Lieferanten mit Gegengeschäft, Lieferanten können durch **niedrigere Reklamationskosten** Vorteile generieren, siehe *Abbildung 7: Gesamtauswertung untersuchter Reklamationen*.

#### 6.4.5. Strategische Lieferantenauswahl

Lieferanten erhalten bis zu drei Mal **häufiger Anfrageunterlagen** durch partnerschaftliche Gegengeschäfte und sind deutlich öfter in einer **strategischen Lieferantenauswahl aufgenommen** (vgl. Abschnitt 5.7.3). Vertriebsmitarbeiter sehen in partnerschaftlichen Gegengeschäften ein deutlich vermindertes Risiko für das eigene Unternehmen, sie leiten ein „**Sicherheitsgefühl**“ durch die **Gegengeschäfte** ab.

#### 6.4.6. Bevorzugung von Kunden und Lieferanten

Wie die wissenschaftliche Arbeit aufzeigt (vgl. Abschnitt 5.8) ist eine **Bevorzugung von Kunden und Lieferanten** mit partnerschaftlichem Gegengeschäft deutlich, bei der Auswahl werden diese stärker berücksichtigt. Das bedeutet für Lieferanten mit partnerschaftlichem Gegengeschäft eine höhere Auswahlwahrscheinlichkeit bei wettbewerbsfähigen Preisen. Ebenso wurde eine starke **Korrelation zwischen Partnerschaften / Patenten / Synergien** unter Punkt 5.8. ermittelt.

#### 6.4.7. Umsatzsteigerung durch Leverage-Effekt

Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften haben auch die Möglichkeit, über einen **Leverage-Effekt** deutlich größere Gegengeschäftsanteile zu bekommen; dies ist der Fall wenn der Lieferant einen überdurchschnittlichen Bedarf an Maschinen und Fahrzeugen hat. Gerade diese Partner sind besonders wichtig, da sie ein erhebliches Potenzial an Gegengeschäften haben und für größere Umsätze ausschlaggebend sind.

#### 6.4.8. Risiko

Einkäufer sehen bei partnerschaftlichen Gegengeschäften ein großes Risiko für das Unternehmen. Die wissenschaftliche Arbeit konnte keine Nachteile hinsichtlich höherer Preise für den Einkauf feststellen. Dennoch sehen und bewerten die Einkäufer das engere **Zusammenarbeiten als Risiko** für das Unternehmen. Die Interviewpartner sehen die zwei Hauptgründe dafür in der Abhängigkeit der Einkäufer und in der eingeschränkten Lieferantenauswahl. Weitere Gründe konnten von den Interviewpartnern nicht benannt werden. Gerade die Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema »Risiko für das Unternehmen« zeigt das Gefahrenpotenzial für die Firmen. Durch unterschiedlichste Veränderungen steigen Unternehmensrisiken an, wie die Untersuchungen von Henke (2009), Pedell (2004), Lindstädt et al. (2004) und Scholz (2009) belegen. Gerade aus diesem Aspekt können partnerschaftliche Gegengeschäfte, wenn sie verlässlich sind, zur Unternehmensabsicherung beitragen.

#### **6.4.9. Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen**

Wie die Untersuchung aufzeigt, setzen die Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau und in der Fahrzeugindustrie immer noch sehr stark auf langfristige Geschäftsbeziehungen, vgl. Abschnitt 5.2 *Unternehmen*. Die Interviewpartner haben lange oder sehr lange Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden und Lieferanten angegeben. Trotz der Internationalisierung im Bereich der Automobilindustrie in den letzten Jahrzehnten werden Partnerschaften als sehr wichtig angesehen und auch beibehalten. Erstaunlicherweise kaufen Automobilhersteller, die auch im Ausland produzieren gerne noch bei langjährigen Geschäftspartnern ein. Die Zulieferer produzieren, auch im Ausland in eigenen Werken, die Belieferungen erfolgen direkt vom ausländischen Produktionsstandort zum ausländischen Automobilwerk „local for local“ und die Geschäftsbeziehungen bleiben erhalten (Mercedes-Benz und Bosch in Brasilien). Partnerschaftliche Gegengeschäfte festigen die langfristigen Geschäftsbeziehungen und binden Unternehmen aneinander. In einer Untersuchung von v. Hauff, Isenmann und Müller-Christ (2012) wird bei Allianzen die Typologie »auf langfristige Vertragsabmachung beruhenden« Kriterien hingewiesen. Zentes et al. (2003) beschreiben die Beziehungen in der »Zeitachse«, welche »in der Regel auf längere Frist angelegt ist«.

#### **6.4.10. Zusatzgeschäfte**

Werden kurzfristig die partnerschaftlichen Gegengeschäfte angegangen, vgl. *Abschnitt 8.1. Strategien*, wirkt sich die Einstiegsstrategie als sehr förderlich für die Generierung von Zusatzgeschäften aus. Gerade durch die Möglichkeit von kurzfristigen Gegengeschäften baut sich Vertrauen zwischen den Unternehmen auf. Wie Hofbauer und Hellwig (2016) darstellen, »wird man nach einem erfolgreichen Geschäftsabschluss noch einfacher über weitere Zusatzgeschäfte sprechen können«. Lieferanten können durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte viel schneller mit Aufträgen „belohnt“ werden, die Auswirkungen sind in einer schnelleren Aufnahme in die Einkaufsstrategien und in der höheren Zusendung von Anfrageunterlagen zu sehen, vgl. Abschnitt 5.7.3. *Einkauf*. Gegengeschäfte wirken unverzüglich und sind dabei in der Lage, mit großer Erfolgswahrscheinlichkeit auch kurzfristig zusätzliche Umsätze zu generieren. Neukundengewinnung kann einen erheblichen Erfolgsfaktor im Unternehmen darstellen. Auf wirtschaftlich schwierigen Absatzmärkten kann dadurch ein erheblicher Aufschwung erreicht werden.

#### **6.4.11. Messgrößen von partnerschaftlichen Gegengeschäften - Visualisierung**

Können partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehungen monetär gemessen werden, und wenn ja, welche Messverfahren können angewendet werden? Im Rahmen der Untersuchung wurden mehrere Messgrößen analysiert, so kann die Länge der Zusammenarbeit ein wesentlicher Indikator für eine Partnerschaft angesehen werden. Weiterhin sind die gegenseitig getätigten Umsätze und deren zeitlicher Verlauf ein geeignetes Mittel, um die Erfolge zu messen, ebenso die Realisierungsquote bei Aufträgen und deren Höhe. Selbstverständlich können Lieferzeit und Liefertreue, die Reklamationsquote und die Qualität als Maßstab herangezogen werden. Ebenso können bei partnerschaftlichen Gegengeschäften die subjektiven Merkmale wie die Partnerschaft, das Kommunikationsverhalten und die Kundentreue gemessen werden. Natürlich können die Informationen über gegenseitige Umsätze in grafischer Form dargestellt werden, dazu sind die unternehmensinternen Daten heranzuziehen. Gera-

de für eine erste Besprechung mit Lieferanten über partnerschaftliche Gegengeschäfte sind die graphischen Darstellungen der gegenseitigen Umsatzverläufe sehr hilfreich.

## **6.5. Auswirkungen von partnerschaftlichen Gegengeschäften auf Geschäftsbeziehungen**

### **5. Forschungsfrage: Welche Auswirkungen haben partnerschaftliche Gegengeschäfte auf die Geschäftsbeziehungen zweier Unternehmen – kurz- und langfristig?**

#### **6.5.1. Erfolgreiche Unternehmen**

Unternehmen in denen partnerschaftliche Gegengeschäfte angewendet werden, sind ausgesprochen erfolgreiche Unternehmen. Die beteiligten Personen zeigen dabei einen weit überdurchschnittlichen Einsatz und verfügen über erstklassige Beziehungen innerhalb des Unternehmens und haben sowohl in der eigenen Abteilung als auch in anderen Abteilungen ein hohes Maß an Mitsprache bei Entscheidungen. In der qualitativen Untersuchung der wissenschaftlichen Arbeit ist zu erkennen, dass die erfolgreichen Unternehmen (stärkeres Wachstum als Mitbewerber) öfter partnerschaftliche Gegengeschäfte anwenden. Gahl (1991) zeigt in seiner Untersuchung auf, wie durch Partnerschaften und Allianzen gemeinsam Wettbewerbsvorteile generiert werden und bestehende Geschäftsfelder gesichert werden können. Je höher die Person in der Hierarchie im Unternehmen angesiedelt ist, desto intensiver sind der Grad der Einflussnahme und daraus resultierende partnerschaftliche Gegengeschäfte. Der Erfolg von Unternehmen begründet sich auf treue und kompetente Mitarbeiter. Bühler (2005), Rudolph (2009) und Belsch (2015) haben die Mitarbeiterloyalität auf Bindung und Verbundenheit der Mitarbeiter an das Unternehmen begründet, dabei sind unternehmerisches Handeln und hohe Entscheidungsverantwortung der Führungskräfte ausschlaggebend. Für partnerschaftliche Gegengeschäfte braucht man Mitarbeiter mit unternehmerischem Handeln und hervorragender sozialer Kompetenz.

#### **6.5.2. Vernetzung der Unternehmen**

Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften sind sowohl intern als auch extern zu Kunden und Lieferanten stark vernetzt. In Unternehmen mit einer intensiven Ausprägung von partnerschaftlichen Gegengeschäften ist der Informationsfluss abgestimmt und wird koordiniert. Hierbei zeigt sich eine starke und frühzeitige Einbindung des Managements. Hervorzuheben ist die intensive Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Abteilungen, wobei Einkauf und Vertrieb die Informationen vom Markt bei den Kunden und Lieferanten einholen. Der Informationsfluss gestaltet sich bei den Unternehmen mit partnerschaftlichen Gegengeschäften als strukturiert, Abstimmungsgespräche auf Arbeitsebene und Managementebene wurden von den Interviewpartnern als Standardvoraussetzungen genannt. In einer Untersuchung von Bruhn (2004) werden die engeren Beziehungen bei Allianzen durch die zusätzlichen Schnittstellen betont. Zentes (2003) erkennt eine Zunahme von Allianzen, so sieht er Einkaufspartnerschaften und damit eine Vernetzung von Unternehmen auf dem Vormarsch.

### 6.5.3. Wichtigkeit von Partnerschaften

In der wissenschaftlichen Arbeit wurde die Frage nach der Wichtigkeit der Kunden- und Lieferantenbeziehungen in dem strukturierten Interviewteil gestellt. Die Antworten waren sehr eindeutig im Bezug auf die Wichtigkeit, vgl. *Abschnitt 5.2. Unternehmen und Partnerschaften*. Dabei sehen 80 % der Vertriebsmitarbeiter und 70 % der Einkäufer die Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften als „wichtig und sehr wichtig“ an. Die Dauer der Zusammenarbeit zwischen den Automobil-Herstellern, den Maschinen- und Anlagenbauern und deren Zulieferern wurde mit 90 % als „lang oder sehr lange“ bewertet. Offensichtlich sind in diesen Branchen sehr lange Geschäftsbeziehungen von erheblichem Vorteil und werden von beiden Seiten, sowohl von der Vertriebs- als auch von der Einkaufsseite, als besonders wichtig angesehen. Eine Vielzahl von Wissenschaftlern sehen die Partnerschaften für Unternehmen als sehr wichtig an. Dabei geht es um die »Verbesserung der Wettbewerbsposition« (Holz 2012) und darum eigene Schwächen im Unternehmen auszugleichen (Zentes et al., 2003). Pankau (2002) sieht in Partnerschaften durch wechselseitige Verflechtungen der Ziele und Mittel der Partner wesentliche Synergiepotentiale. Rumer (1998) beschreibt die Möglichkeit, auch mit Partnerschaften die Marktbarrieren zu überwinden. Schickel (1999) betonte die Möglichkeit von »beherrschender Einflussgewinnung« in Partnerschaften.

### 6.5.4. Sicherheitsgefühl

Das Sicherheitsgefühl, vgl. *Abschnitt 5.8.7. Hypothese: Sicherheiten*, korreliert sehr stark mit Wichtigkeit der von Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften. Die Forschungsarbeit zeigt auch im Bereich der qualitativen Forschung einen großen Zusammenhang zwischen der „Länge der Zusammenarbeit“ und der These „Gegengeschäfte fördern die Partnerschaften“. Langfristige Partnerschaften von Kunden und Lieferanten sind aus den gewonnenen Daten ersichtlich. Ein Indikator ist die Kausalität zwischen partnerschaftlichen Gegengeschäften und der Langfristigkeit der Partnerschaften, darüber hinaus eine Evidenz, dass es positive Resultate generiert, vgl. *Abschnitt 5.8.12. Länge der Zusammenarbeit*. Spiegel, Götte und Friehmelt (2008) sehen in ihrer wissenschaftlichen Untersuchung zu »Partnership Supply Chain in der Luftfahrt«, dass es von Bedeutung ist, ob es sich um längerfristige Unternehmenskooperationen oder befristete Projekte handelt, denn der Aufbau von Beziehungen mit hohem Vertrauen benötigt Zeit. Manchmal gibt es auch die Empfehlung, der subjektiven Sicherheit halber das vorhandene Vertrauen einzuschätzen (Weber/Bacher/Groll (2000)), indem Kriterien wie **Erreichbarkeit, Beständigkeit, Offenheit, Einhalten von Versprechen** herangezogen werden (Spiegel, 2008).

## 6.6. Auswirkungen auf Kosten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte

**6. Forschungsfrage: Welche Kosten verursachen partnerschaftliche Gegengeschäfte, und gibt es Kosten, die sich durch partnerschaftliche Gegengeschäfte reduzieren?**

### 6.6.1. Kosteneinsparungen

Die wissenschaftliche Arbeit hat das Ziel verfolgt, auch die monetären Vorteile der partnerschaftlichen Gegengeschäfte zu untersuchen. In den Interviewfragen werden die Vorteile, Synergien und das

Preisverhalten bei partnerschaftlichen Gegengeschäften erfasst, vgl. Abschnitt 5.2. *Ergebnisse der strukturierten Interviews*. Anhand weiterer Interviewfragen wurden Erkenntnisse hinsichtlich durchgeführter Messungen im Bereich Gegengeschäfte aufgenommen und analysiert. Die Vorteile und Synergien wurden von den Interviewpartnern in der *Hypothese 9: Synergien* ausgewertet und dargestellt. Die monetären Vorteile von partnerschaftlichen Gegengeschäften können mit der Reduzierung der Marketing-Aufwände, vgl. Abschnitt 5.7.4. *Investitionsgüter-Marketing*, und mit der Realisierungsquote, vgl. Abschnitt 5.7.5. *Vertrieb*, berechnet werden. Da jedes Unternehmen individuelle Kostenstrukturen hat und unterschiedliche Aufwände für Marketing betreibt, kann keine Summe für eine generelle oder pauschale Kosteneinsparung generiert werden, vielmehr ist jedes Unternehmen dabei auf eigene Zahlen und Informationen aus den verschiedenen Abteilungen angewiesen.

#### **6.6.2. Forschungs- und Validierungskosten**

Bei den Synergien wurden Beispiele anhand von gemeinsamen Entwicklungen und dadurch reduzierten Forschungs- und Validierungskosten von den Interviewpartnern genannt, die monetäre Bewertung erfolgt hier sehr individuell und wurde von der Forschungsarbeit an der Stelle abgegrenzt, vgl. Abschnitt 3.1.3. *Materielle Vorteile*.

#### **6.6.3. Kosten für die Einführung von partnerschaftlichen Gegengeschäften**

Die monetären Aufwände für die Einführung von partnerschaftlichen Gegengeschäften wurden von keiner der interviewten Personen quantifiziert. Die vermutlich entstehenden Kosten wurden durch die Untersuchung der offenen Interviews abgefragt und mit der Hermeneutik ausgewertet. Die zu erwartenden Kosten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte wurden nicht als Hinderungsgrund genannt, vgl. *Abbildung 28: Genannte Gründe für unterlassenes Engagement in partnerschaftliche Gegengeschäfte, getrennt nach Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter*. Bei den Interview-Partnern haben 80 % der befragten Personen eine kaufmännische Ausbildung (vgl. Abschnitt 5.2. Personen), die Einführungskosten wurden von keinem der Interview-Partner bei der Frage nach den Nachteilen von partnerschaftlichen Gegengeschäften erwähnt (vgl. Abschnitt 5.2. Gegengeschäfte).

#### **6.6.4. Erfolgsprämie**

Ob es einen monetären Anreiz für Vertriebs- und / oder Einkaufsmitarbeiter als Prämie bei Gegengeschäften gibt, konnte nicht eindeutig in der Forschungsarbeit geklärt werden. Belegbar sind Provisionszahlungen an Vertriebsmitarbeiter bei Erreichung der Umsatz- und Gewinnziele im Unternehmen. Das mittlere Management wie Einkaufsleitung und Vertriebsleitung erhält in den meisten Firmen eine variable Erfolgsprämie für gute Ergebniszahlen.

Dahlhaus (2009) beschreibt das Anreizsystem als Instrument der Verhaltenssteuerung.

„Die Bemessungsgrundlage kann grundsätzlich sowohl auf Messgrößen für den Input als auch für den Output basieren. Während inputorientierte Bemessungsgrundlagen, wie bspw. der Fleiß oder die Sorgfalt, sich auf die Aktivitäten des Agents bei der Leistungserstellung beziehen, setzen outputorientierte Bemessungsgrundlagen am Leistungsstatus an“ (Dahlhaus, 2009).

Da die Realisierungsquoten im Vertrieb durch partnerschaftliche Gegengeschäfte deutlich ansteigen (vgl. Abschnitt 5.7.5), ist eine höhere Umsetzungsquote somit ein Indikator für zumindest eine indirekte finanzielle Auswirkung auf die beteiligten Personen.

#### 6.6.5. Preisverhalten

Bei der Untersuchung von 225 Vergabeentscheidungen im Einkauf konnten keine Nachteile durch höhere Preise im Einkauf festgestellt werden. Lieferanten mit partnerschaftlichem Gegengeschäft bieten ihre Waren und Produkte zu **wettbewerbsfähigen Preisen** an. Das Preisverhalten bei partnerschaftlichen Gegengeschäften wurde als sehr konstant durch die Interviewpartner bewertet (vgl. Abschnitt 5.2 Gegengeschäfte). Bei 90 % der Antworten war „gleiches Preisverhalten“, bei 5 % ein „leicht höheres“ und bei weiteren 5 % ein „leicht niedrigeres“ Preisverhalten angegeben worden. Daraus lässt sich eine relativ konstante Preisgestaltung ableiten, vgl. Abschnitt 5.8.11. *Hypothese: Preisniveau*, ein relativ konstantes Einkaufs- bzw. Verkaufspreisniveau konnte nachgewiesen werden. Pieper (1975) hat in seiner wissenschaftlichen Arbeit »Steuerliche Herstellungskosten« auf überhöhte Materialpreise bei Gegengeschäften hingewiesen. Er sieht dabei »sog. überhöhte Einzelkosten, die nicht im Zusammenhang mit einer Kapazitätsausnutzung oberhalb der Kapazitätsnorm entstehen«. Die Aussage wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit widerlegt, siehe *Tabelle 3: Preisverhalten bei Gegengeschäften*. Partnerschaftliche Gegengeschäfte haben einen unbedeutenden Einfluss auf den Preis, obwohl es zunächst vermutet wird. Schuster ((1979) »Gegen- und Kompensationsgeschäfte als Marketing-Instrumente im Investitionsgüterbereich«) vergleicht das Gegengeschäft auch teilweise mit einem Tauschgeschäft. Schuster gibt keine detaillierte Aussage zu den Preisen bei Gegengeschäften ab.

Warum sollten Unternehmen gegenseitig zu höheren Preisen verkaufen? Es erscheint unwahrscheinlich, dass beide Unternehmen zu überhöhten Preise gegenseitig einkaufen, auch ein gegenseitiges unter Marktpreisen getätigtes Geschäft erscheint als unrealistisch. Fakturierungen zu unrealistisch niedrigen Beträgen sind durch die Finanz- und Steuergesetze verboten.

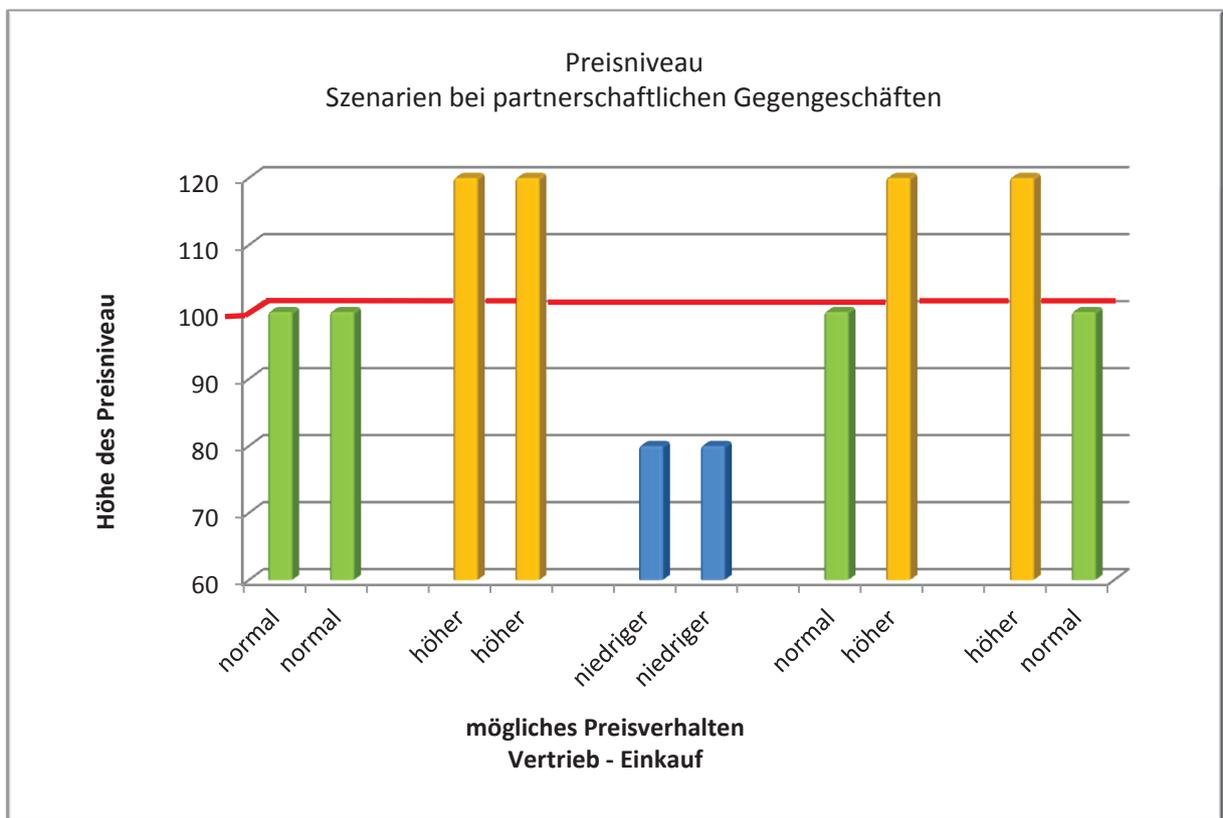


Abbildung 29: Preisniveau der Unternehmen

Wie die Untersuchung aufgezeigt hat, sind die gegenseitigen Preise relativ konstant, im Vergleich zu herkömmlichen Einkaufs- oder Verkaufsgeschäften. Der Preis für Waren und Dienstleistungen muss selbstverständlich bei partnerschaftlichen Gegengeschäften beachtet werden, jedoch in der Gesamtentscheidung rückt der Preis in den Hintergrund, vielmehr sind die Zusatzgeschäfte, sowie die höhere Realisierungsquote Hauptgründe für partnerschaftliche Gegengeschäfte.

## 6.7. Übersicht materielle und immaterielle Vor- und Nachteile

<p><b>Vorteile</b> <u>materielle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• höherer Unternehmensumsatz</li> <li>• Sicherheiten durch Partnerschaft</li> <li>• Reduzierung des Geschäftsrisikos</li> <li>• neutrales Preisverhalten</li> <li>• Summe der Reklamationen mit unklarem Verschulden sinkt</li> <li>• bessere Lieferperformance</li> <li>• niedrigere Marketingkosten</li> <li>• u. U. niedrigere Transaktionskosten</li> <li>• deutlich höhere Auftragsrealisierungsquoten</li> </ul>	<p><b>Nachteile</b> <u>materielle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeiten von Partnerschaften</li> <li>• Risiken durch Partnerschaften</li> <li>• notwendige Investitionen</li> <li>• schwierigere Verhandlungsposition</li> <li>• transparentere Darstellungen notwendig</li> <li>• reduzierte Verhandlungsmacht</li> <li>• Entscheidungen dauern länger</li> <li>• Koordinationskosten</li> <li>• höherer Zeitaufwand</li> </ul>
<p><b>Vorteile</b> <u>immaterielle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• längere Zusammenarbeit</li> <li>• höhere Innovationsleistung</li> <li>• Gegengeschäfte als Eintrittskarte</li> <li>• Bevorzugung von Kunden / Lieferanten mit Gegengeschäft</li> <li>• höherer Informationsaustausch</li> <li>• Entwicklung von gemeinsamen Patenten</li> <li>• technische Vorteile gegenüber Wettbewerbern</li> <li>• häufigere Anfrageunterlagen</li> </ul>	<p><b>Nachteile</b> <u>immaterielle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• geringerer Handlungsspielraum in Partnerschaften</li> <li>• Erfolgserwartungen</li> <li>• Unterschiedliche Interessen von Stakeholdern</li> <li>• geringere Entscheidungsmöglichkeit einzelner Mitarbeiter (Frustration)</li> <li>• diplomatische Verhandlungsführung</li> </ul>

Tabelle 12: Materielle und immaterielle Vor- und Nachteile

## **7. Allgemeine Handlungsempfehlungen “Partnerschaftliche Gegengeschäfte”**

Die allgemeinen Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die notwendigen organisatorischen Maßnahmen, wie die partnerschaftlichen Gegengeschäfte in das eigene Unternehmen eingeführt werden können. Um erfolgreich und nachhaltig Erfolge zu erreichen, müssen Strukturen und Abläufe im Unternehmen aufgebaut werden. Desweiteren braucht jedes Projekt eine verbindliche Überwachung mit einem entsprechenden Controlling.

### **7.1. Organisationsstruktur schaffen**

#### **7.1.1. Projekt Definition**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind für viele Unternehmen unbekannt, obwohl diese ein großes Potenzial für zusätzliche Geschäfte darstellen. Wie die partnerschaftlichen Gegengeschäfte funktionieren, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen und wie die Vorgehensweise für eine erfolgreiche Umsetzung gelingt, muss klar und verständlich formuliert werden. Dabei sind die unterschiedlichen Interdependenzen mit den Abteilungen Einkauf, Vertrieb, Qualitätssicherung und mit den beteiligten Unternehmen als Kunde / Lieferant zu beachten. Die Ziele für partnerschaftliche Gegengeschäfte werden festgeschrieben. Dabei können Scorecards, Pläne oder Quoten verwendet werden. Orientierung zur Erreichung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte bietet das magische Dreieck des Projektmanagements Ergebnis/Qualität – Zeit/Termin – Budget/Kosten. Bei einer erstmaligen Implementierungsphase sollte das Projekt von einem Experten begleitet werden.

#### **7.1.2. Abläufe festlegen**

Bei den partnerschaftlichen Gegengeschäften erfolgt die Konzeptionierung anhand einer Ablaufstruktur. Bewertungskriterien für die Auswahl geeigneter Partnerunternehmen werden festgelegt, dabei werden sowohl die früheren und bestehenden Gegengeschäfte als auch neue zusätzliche Gegengeschäfte mit einer Potenzialanalyse bewertet. Vertrauensvolles Verhältnis mit den bestehenden Kunden und Lieferanten ist zu bewahren. Partnerschaften sind auf Dauer ausgelegt, was sich in der Langfristigkeit der Zusammenarbeit widerspiegelt. Die Realisierung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte muss durch die Abläufe festgelegt werden. Hierbei werden die Tätigkeiten auf die beteiligten Mitarbeiter delegiert. Für die Entscheidungen werden Befugte festgelegt und Kompetenzen vergeben. Dabei werden für die einzelnen Abteilungen, Bereiche und beteiligten Personen verbindliche Verantwortlichkeiten und Aufgaben festgelegt, die Vorgehensweise ist strukturiert. Die Entscheidungen bleiben dem Management vorbehalten.

#### **7.1.3. Ressourcen bereitstellen**

Für die Durchführung von partnerschaftlichen Gegengeschäften sind Ressourcen notwendig. Es sind die technischen Voraussetzungen hinsichtlich geeigneter EDV-Software bereitzustellen, um die Kunden- und die Lieferantenliste miteinander auf Gegengeschäfte zu verifizieren. Vorteilhaft haben sich sogenannte Koordinatoren für partnerschaftliche Gegengeschäfte im Unternehmen gezeigt. Dabei übernehmen diese Mitarbeiter die Funktion als Informationsvermittler im Unternehmen und koordinie-

ren die Aktivitäten zwischen Einkauf, Vertrieb und der Geschäftsführung. Alle Informationen zu potenziellen Gegengeschäften werden durch den Koordinator dokumentiert und für die Verhandlungen und Gespräche mit den Kunden für Maschinen und Anlagen und dem Teilelieferanten aufbereitet.

#### **7.1.4. Koordinationsmechanismen festlegen**

Um partnerschaftliche Gegengeschäfte durchzuführen sind Anweisungen und Abläufe für das Unternehmen festzulegen. Der Informationsgewinnungsprozess und die Informationsbereitstellung in den Unternehmen müssen für die Mitarbeiter in Arbeitsanweisungen geregelt sein. Vertriebsmitarbeiter sind dabei auf die Einholung von Informationen von Kunden anzuweisen, während die Einkäufer die Potenziale für Maschinen und Anlagen bei Lieferanten aufzeigen sollen. Innerhalb des Unternehmens sind zusätzlich die Informationsaufbereitung und der Informationsfluss festzulegen. Die Entscheidungsbefugnis für partnerschaftliche Gegengeschäfte und die Auswahl von strategischen Lieferanten bleibt dem Management vorbehalten.

#### **7.1.5. Durchführung von Gegengeschäften**

Haben sich beide Unternehmen zu partnerschaftlichen Gegengeschäften bereit erklärt, findet eine *zielorientierte Zusammenarbeit* statt. Wie unter Punkt 4.2 dargestellt, beträgt die Realisierungsquote von Angeboten bei partnerschaftlichen Gegengeschäften bis zu 35 %; dabei ist ebenso festgestellt worden, dass der Aufwand für Kundenbetreuung, Beratung und Verkauf deutlich geringer ist. Der Schwerpunkt verschiebt sich vom klassischen Verkauf hin zu einer technischen Beratung, da sich der Gegengeschäftspartner prinzipiell schon für den Maschinenbauer entschieden hat. Die Aufgabe des Verkäufers liegt darin, dem Kunden / Lieferanten für dessen Produktion die notwendigen und passenden Maschinen und Anlagen auszuwählen; während der Beratung stehen die technischen Merkmale im Vordergrund. Bei den Verkaufsgesprächen sind die technischen *Know-How-Träger* beider Unternehmen einzubinden, dabei wird ein enges partnerschaftliches Verhältnis gefestigt, partnerschaftliche Gegengeschäfte erhalten dabei eine vertrauensvolle Basis. Das Einbringen von *Fachkompetenzen* fördert die Umsetzung von partnerschaftlichen Gegengeschäften und ermöglicht eine *effiziente Nutzung von Ressourcen*. Die klassische Kundenakquise kann deutlich reduziert werden, die Einteilung der Vertriebsmitarbeiter kann wirtschaftlicher gestaltet werden. Die Vertriebskosten pro Umsatz sind bei Gegengeschäftspartnern deutlich niedriger, die Transaktionskosten sinken. Die *Realisierung von partnerschaftlichen Gegengeschäften* wird von Koordinatoren aus dem Einkauf und dem Vertrieb umgesetzt, *durch den Vorstand* werden Gegengeschäfte fokussiert und beschlossen.

#### **7.1.6. Kontrolle und Überprüfung**

Projekte sind häufig von Komplexität geprägt, die Abläufe sind unterschiedlich und haben großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Umso mehr ist es von zentraler Bedeutung, dass Projekte sich für Firmen lohnen und einen nachhaltigen Erfolgsfaktor darstellen. Partnerschaftliche Gegengeschäfte haben große Tragweiten und finanzielle Auswirkungen auf die beteiligten Unternehmen. Die entstehenden Aufwände, Kosten und zusätzlichen Aufträge müssen mit einem adäquaten Controlling kontrolliert und auf die Einhaltung langfristiger Gewinne hin überprüft werden. Bei Abweichungen von definierten Zielgrößen hat das Controlling dem Management umgehend Informatio-

nen bereitzustellen. Das Unternehmensmanagement ist für die partnerschaftliche Gegengeschäfte und die Zielerreichung verantwortlich.

## **7.2. Gegengeschäftspartner auswählen**

### **7.2.1. Kunden- und Lieferantenliste**

Die Auswahl geeigneter Einkaufsteile und Komponenten für partnerschaftliche Gegengeschäfte werden in *Warengruppen erfasst*. Dabei kann anhand technischer Merkmale eine Klassifizierung vorgenommen werden, wobei sich die Merkmale an Produktions- und Fertigungsverfahren orientieren. Anhand dieser Einteilung können geeignete Gegengeschäftspartner aus dem bestehenden Lieferantenportfolio ausgewählt werden. Eine *detaillierte Suche* erfolgt zielgerichteter und beschleunigt das Auswahlverfahren erheblich. Inwieweit Datenbanken mit bestehenden Informationen die entsprechenden Selektions- und Auswahlmöglichkeiten bieten, hängt vom jeweiligen Unternehmen und der verwendeten EDV ab. Die *interne Datenanalyse der Kundenliste / Lieferantenliste* führt zu einer Übereinkunft zwischen Maschinenbedarf und Teilebezug beim entsprechenden Lieferanten. Anhand der Informationen nach Maschinenbedarf aus der Vergangenheit und den bisher eingekauften Komponenten kann ein *Umsatzvergleich der bisherigen Gegengeschäfte* durchgeführt werden. Hierbei zeigt sich, wie stark beide Unternehmen bislang verbunden waren und in welchem Umfang Gegengeschäfte durchgeführt haben. Die Gegengeschäfte können eher einseitig in Richtung des Lieferanten sein, dabei nimmt er die klassische Rolle des Lieferanten ein. Die *Strukturierung der verkauften Maschinengruppen nach Kunden* mit Gegengeschäft zeigt die verwendeten Fertigungsverfahren des Lieferanten auf. Zielgerichtete Anfragen können somit bei den Lieferanten platziert werden. Die Gegengeschäfte basieren meist auf langjähriger Zusammenarbeit, dabei sind persönliche Beziehungen zu Gegengeschäftspartnern vorhanden. Eine *Beziehungsanalyse zu Kunden und Lieferanten* mit Gegengeschäft ist unerlässlich, um weiterhin erfolgreiche Partnerschaften durch Gegengeschäfte generieren zu können.

### **7.2.2. Externe Recherche**

Für mögliche partnerschaftliche Gegengeschäfte sind *Prognosen* über mögliche Potenziale und Geschäftskunden unerlässlich. Die Datenerhebung ist einer der ersten wesentlichen Schritte für die Suche nach potenziellen Gegengeschäftspartnern, es können die bekannten öffentlichen Unternehmensdaten verwendet werden; weitere Möglichkeiten bieten hierzu große, namhafte Unternehmensberatungen im In- und Ausland. Unerlässlich sind *weltweite Marktanalysen*, um potenzielle Gegengeschäftspartner ausfindig zu machen, dabei sind die bestehenden Märkte und die BRIC-Staaten mit den aufkommenden Geschäftspartnern zu analysieren. Hilfreich sind die *Interviews des Vertriebs* mit Kunden. Genaue Datenerhebungen sind dabei in Gesprächen, Produktionsbesichtigungen und bei Besuchen vor Ort in den Fabriken möglich. Die *Recherche durch Vertriebsmitarbeiter* muss zentral erfasst werden, um für die Auswertung und Erstellung der Gegengeschäfts-Strategien als Grundlagematerial verwendet werden zu können. Desweiteren sind bestehende *Gegengeschäftspartner* mit strukturierten Fragebögen auf Maschinenpark und Fertigungstechnologie abzufragen. Detaillierte Ana-

lysen der Fertigungsbetriebe von Kunden sind dabei sehr hilfreich und bringen zusätzliche Erkenntnisse hervor.

### 7.3. Umsatzgenerierung mit Leverage-Effekt

„Der Hebel (englisch: Leverage) beim Einsatz von Finanzinstrumenten wie Optionen und Futures kommt durch den meist wesentlich geringeren Kapitaleinsatz (verglichen mit dem Engagement im Basiswert) zustande. Eine Veränderung im Basiswert wird in den entsprechenden Optionen nachvollzogen. Die Wertveränderung in der Option ist zwar absolut betrachtet geringer als in dem Basiswert, die prozentuale Veränderung dagegen ist (oftmals wesentlich) höher. Dies ist der so genannte Hebeleffekt, auch Leverage-Effekt genannt“ (Lindmayer, 2013).

Auch in der Beschaffung kann mit einem sogenannten Hebeleffekt eine wesentlich höhere Veränderung erreicht werden. Bei einem Hebeleffekt wirken sich kleine Veränderungen auf einer anderen Seite erheblich aus. Dies ist in der Betriebswirtschaft an einer Vielzahl von Beispielen erkennbar. Natürlich bietet der Hebeleffekt durch die oft kleinen Veränderungen mit wenig Aufwand ein erhebliches Erfolgspotential, da überdurchschnittliche Erfolge erzielt werden können.

So beschreibt Krampf (2014) den Hebeleffekt für die Optimierung von Gewinnerzielungseffekten in der Materialwirtschaft.

„Als Hebeleffekt in der Beschaffung wird dabei das Phänomen bezeichnet, dass mit Einsparungen im Einkauf relativ leicht signifikante Verbesserungen der Unternehmenskennzahlen erzielt werden können, wohingegen andere Optimierungsmaßnahmen nur schwer an diese Ergebnisse heranreichen“ (Krampf, 2014).

Auch Hofmeier (2014) beschreibt den Hebeleffekt in Business-to-Business-Branchen mit einem Mehrwert für das Unternehmen.

„Das klassische Großkundenmanagement in den B-to-B-Branchen mit dem traditionellen Fokus auf das „reine“ Single-Selling reicht heute nicht mehr aus, und bedarf eines weitergehenden, Valueorientierten Gesamtansatzes unter Einschluss sogenannter Single-, Cross-, Up- und Strategic-Selling-Strategien im generellen CRM-Kontext. Es konzentriert sich schwerpunktmäßig auf Großkunden bzw. definierte Key-Accounts wie auch auf potenzielle, „entwickelbare“ (Noch-Nicht-) Key-Accounts. Im Mittelpunkt steht dabei partnerschaftliche, weiter auszubauende bzw. multiple Geschäftsentwicklung, die sich ausgehend vom klassischen Produkt- bzw. Servicegeschäft über ein Teillösungs- bzw. „Solution“geschäft bis hin zu einer strategischen Geschäfts- bzw. Entwicklungspartnerschaft erstrecken kann. Richtig angewandt ist damit ein strategischer, geschäftsbasierender „Hebeleffekt“ und somit eine Geschäftspotenzialentwicklung möglich, die das klassische Kundengeschäft um ein Vielfaches übersteigen lässt und eine effektive Know-how-Partnerschaft erst ermöglichen kann“ (Hofmaier, 2014).

Einen erheblichen Einfluss auf ein Geschäftsmodell hat Schmidt (2015) beschrieben.

„Durch eine Veränderung des Geschäftsmodells mit Hilfe von Modifikationen und Anwendung des Hebeleffektes können signifikante Vorteile generiert werden.

Inkrementelle Veränderungen können aber ebenso auch eine pfadbrechende Wirkung haben. Eine intendierte, aber pfadbrechende Veränderung kann etwa in der innovativen, aber dennoch inkrementellen Modifikation eines einzelnen Geschäftsmodell-Elements gesehen werden. Ein Hebeleffekt kann erreicht werden, wenn die Modifikation durch die bestehende Konfiguration des Geschäftsmodells unterstützt wird. Damit wird durch eine vergleichsweise kleine Veränderung mit großer Wirkung ein Hebeleffekt zur Erschließung neuer Opportunitäten genutzt. Diese Art des Geschäftsmodell-Wandels erscheint nicht zuletzt aufgrund des, relativ zum Aufwand einer neu zu entwickelnden Geschäftsmodell-Logistik, geringen Investitionsvolumens besonders erstrebenswert“ (Schmidt, 2015).

Wie hoch können die Umsätze bei gegengeschäftlichen Partnerschaften sein? Wie aus der Analyse der Vertriebszahlen ersichtlich, kann im Vertrieb eine Realisierungsquote im Flächenvertrieb von 15 % erreicht werden. Bei intensiver Untersuchung der Geschäftszahlen wurde eine deutlich höhere Realisierungsquote bei partnerschaftlichen Gegengeschäften festgestellt. Erstaunlicherweise haben partnerschaftliche Gegengeschäfte auf die Realisierungsquote (Höhe der erstellten Angebote zu erhaltenen Aufträgen) einen erheblichen Einfluss auf die Entscheider in den Unternehmen und verhelfen dem „verkaufenden“ Unternehmen zu höheren Geschäftsumsätzen bei gleichzeitig geringerem Aufwand durch die Erstellung von Angeboten in geringerer Anzahl. Somit sind die entstehenden Vertriebskosten und die Gemeinkosten niedriger, dadurch ist ein höherer Gewinn realisierbar. Die Realisierungsquote bei partnerschaftlichen Gegengeschäften wurde in der wissenschaftlichen Arbeit durch Auswertung von Unternehmensdaten mit einer Höhe von bis zu 35 % ermittelt.

Bei einer Annahme, dass ein Unternehmen alle seine benötigten Maschinen und Anlagen bei einem Gegengeschäftspartner kauft, wird ein großer Unternehmer eher überproportional zum Umsatz mit dem Maschinenhersteller auch Produkte von diesem kaufen. Der Teile- und Komponentenhersteller liefert dann nur einen kleineren Anteil seiner produzierten Teile an den Maschinenhersteller. In seiner Produktion werden Teile und Komponenten, die er für weitere Kunden fertigt, auf den Maschinen seines Gegengeschäftspartners gefertigt. Dies bedeutet: Bei großen Teile- und Komponenten-Herstellern kann ein **Leverage-Effekt** erzielt werden, weil dort große Produktionsanteile mit Maschinen des Geschäftspartners ausgestattet sind. Besonders bei Konzernen mit weltweiten Produktions- und Fertigungskapazitäten kann ein partnerschaftliches Gegengeschäft erfolgreich eingesetzt werden, wenn zum Beispiel alle Maschinen eines Konzerns von dem Gegengeschäfts-Maschinenhersteller bezogen werden. Der **Leverage-Effekt** wirkt hierbei als erheblicher überproportionaler Erfolgsfaktor für den Maschinen- und Anlagenbauer.

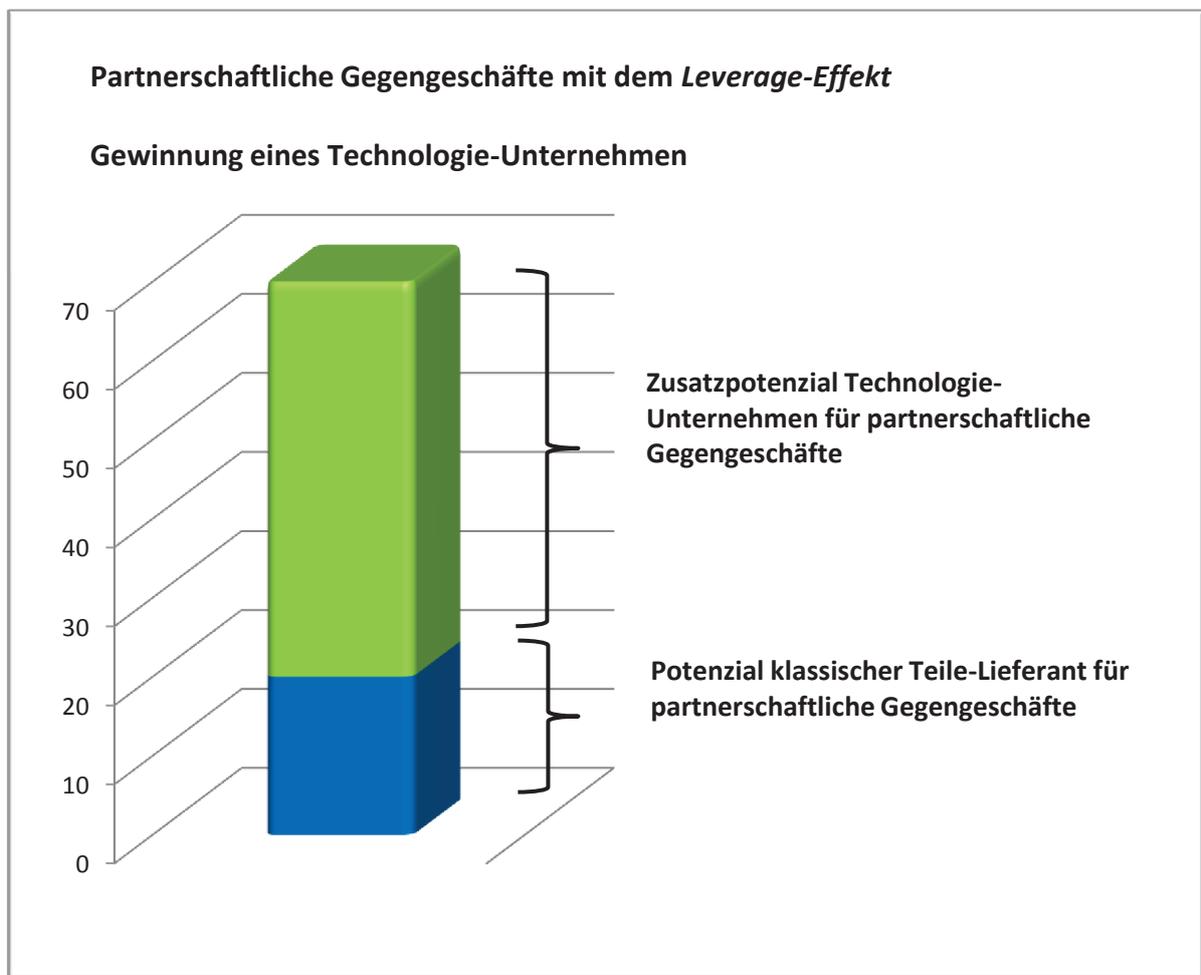


Abbildung 30: Partnerschaftliche Gegengeschäfte mit dem Leverage-Effekt

### 7.3.1. Maschinenpark Analyse vor Ort beim Kunden / Lieferanten

Wesentliche Voraussetzung hierbei ist fundiertes technisches Wissen, um die Produktions- und Fertigungstechniken bei dem Lieferanten ermitteln zu können. Für die Ermittlung der benötigten Maschinen ist es unerlässlich, die Produktionsstandorte des Teile- und Komponentenherstellers aufzusuchen. Eine schriftliche Abfrage oder eine telefonische Bedarfsermittlung ist wenig aussagekräftig, eine persönliche Bestandsaufnahme ist zwingend erforderlich. Die Angebote können dadurch dem Kundenbedarf optimal angepasst und Zusatzgeschäfte über Gegengeschäfte generiert werden.

### 7.3.2. Dynamisches Lieferantenset

Wie die Untersuchung in Abschnitt 4. gezeigt hat, werden Unternehmenspartnerschaften über einen sehr langen Zeitraum beibehalten. Bei partnerschaftlichen Gegengeschäften kann dies zu einer Intensivierung von Geschäftspartnerschaften führen. Nachteilig können sich dann gefestigte Strukturen hinsichtlich neuer Lieferanten und neuer Fertigungstechnologien auswirken. Partnerschaftliche Gegengeschäfte bieten auch die Möglichkeit von häufigerem und dynamischem Lieferantenwechsel. Gegengeschäftspartner werden als Lieferanten aufgenommen und müssen hierbei den kompletten Maschinenpark auf den Maschinenhersteller umstellen. Aufgrund der angebotenen Aufträge erscheint

dies sehr lukrativ für beide Seiten, da kurzfristige Umsatzsteigerungen sowohl für den Maschinenhersteller als auch für den Teilehersteller möglich sind. Vereinbarungen mit bestehenden Lieferanten werden eingehalten, jedoch können neue Lieferanten im Rahmen von partnerschaftlichen Gegengeschäften auch verstärkt gewechselt werden; dadurch können Zusatzgeschäfte akquiriert und zugleich neue Technologien in das Unternehmen geholt werden.

## **7.4. Kommunikation ausweiten**

### **7.4.1. Interne Kommunikation**

Das Thema partnerschaftliche Gegengeschäfte ist in den Unternehmen keineswegs „flächennmäßig“ bekannt. In einigen Unternehmen hält sich das Vorurteil von Abhängigkeiten im Einkauf und geringen Erfolgsaussichten für zusätzliche Aufträge mit Gegengeschäftspartnern. Für eine erfolgreiche Umsetzung der Gegengeschäfte ist es notwendig, alle beteiligten Abteilungen einzubinden. Für einen erfolgreichen Start empfiehlt sich eine Auftaktveranstaltung mit den Abteilungen Vertrieb, Einkauf, Marketing, Qualitätssicherung und natürlich dem Controlling, welches die Aktivitäten auch während des Prozesses überwacht und Informationen und Zahlen zusammenträgt.

„Insgesamt sollte kontinuierlich, ehrlich, offen, verständlich, ganzheitlich und nachvollziehbar kommuniziert werden. Selbstverständlich muss dabei sein, dass die interne Kommunikation auf Tatsachen und Fakten aufbaut, dementsprechend sachlich richtig ist und auch überprüft werden kann. Die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern besitzt hierbei eine wichtige Funktion. Nur wenn Mitarbeiter interne Kommunikation für glaubwürdig halten und ihr Vertrauen schenken, werden sie die vermittelten Informationen und Botschaften aufnehmen. Dabei ist es wichtig, klare Botschaften zu senden und Glaubwürdigkeit auch durch Kritik herzustellen. Wenn im Unternehmen keine offene und ehrliche Kommunikation stattfindet, werden die Mitarbeiter die Nachrichten ignorieren oder zumindest mit Skepsis betrachten“ (Witte, 2007).

Bei der Einführung oder Ausweitung von partnerschaftlichen Gegengeschäften sind sowohl die Chancen als auch die Risiken für das Unternehmen aus Sicht der verschiedenen Abteilungen zu betrachten. Eine weitere Maßnahme sind regelmäßige interne Abstimmungsgespräche, um neue Projekte mit dem Einkauf und dem Vertrieb abzustimmen.

### **7.4.2. Externe Kommunikation**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind bei Lieferanten / Kunden wenig bekannt. Die Lieferanten kaufen Maschinen und Anlagen von ihrem Kunden und im Gegenzug werden Teile und Komponenten an den Anlagen- und Maschinenbauer geliefert. Die Tatsache, dass es sich dabei um Gegengeschäfte handelt, wird unzureichend betrachtet und geht wenig in die Gespräche mit den Kunden / Lieferanten ein. Wichtig ist nun, die Gespräche mit allen Beteiligten zu führen, dazu ist es notwendig, die beteiligten Personen gemeinsam an einen Tisch zu bekommen. Bewährt haben sich dabei Besprechungen direkt beim Teile- und Komponentenhersteller.

„Interne und externe Kommunikation – die Informationsflüsse innerhalb des Verbunds sowie diejenigen zwischen dem Verbund und seinen Zielpublika und zwischen den Verbund und der breiten Öffentlichkeit sind zu gestalten und zu betreuen, die entsprechende Infrastruktur ist aufzubauen, die Informationen sind aufzubereiten und zu verbreiten“ (Defila et al., 2006).

Produktionsrundgänge mit den Einkäufern für Teile und Komponenten und den Vertriebsmitarbeitern für Maschinen und Anlagen helfen dabei, die möglichen Potenziale zu ermitteln und die Kommunikation auszuweiten. Einkauf und Vertrieb des Maschinenherstellers sind nun gezwungen sich abzustimmen, zugleich werden sich Einkauf und Vertrieb des Teileherstellers ebenfalls abstimmen. Zentraler Erfolgsfaktor ist hierbei die Kommunikation aller internen und externen Entscheidungsträger.

### 7.5. Zusammenfassung Handlungsempfehlungen

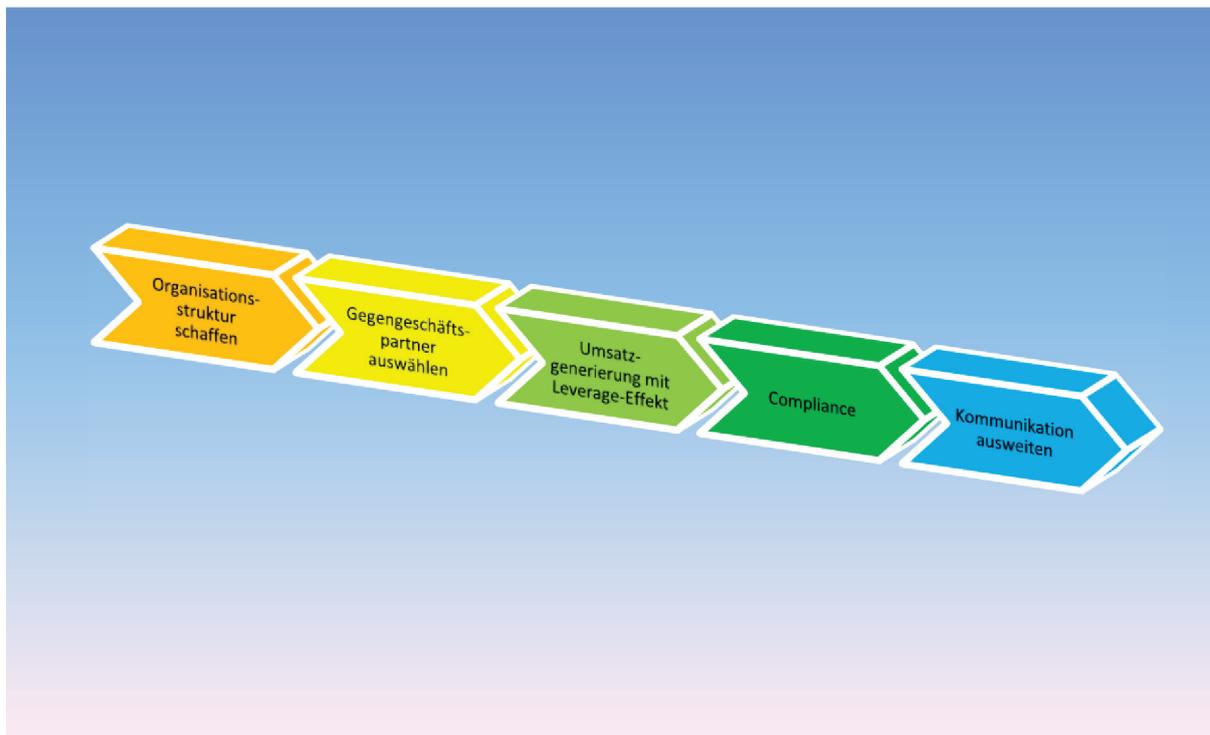


Abbildung 31: Ablaufplan partnerschaftliche Gegengeschäfte

## 8. Die 3-Dimensionen-Strategie für die Einführung und Anwendung der „Partnerschaftlichen Gegengeschäfte“ im Unternehmen

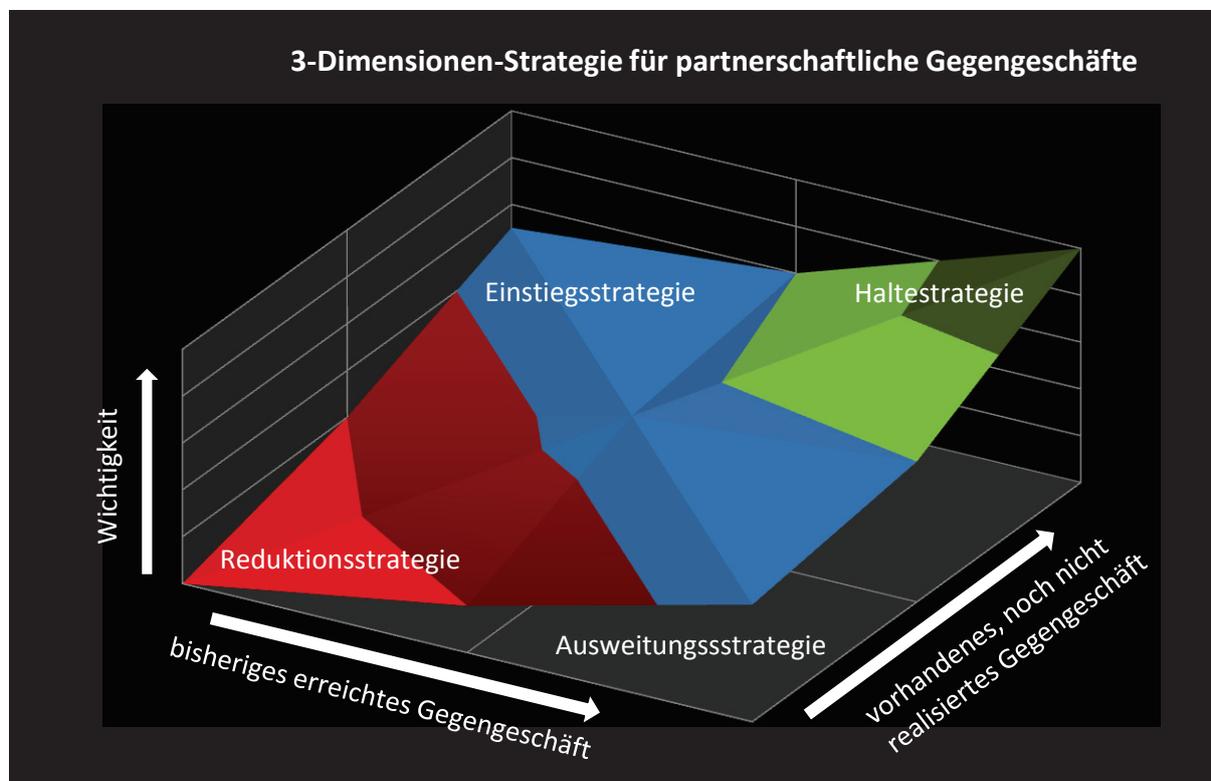


Abbildung 32: 3-Dimensionen-Strategie für partnerschaftliche Gegengeschäfte

**Die 7. Forschungsfrage lautet: Wie können partnerschaftliche Gegengeschäfte etabliert werden?**

In diesem Kapitel werden ausführlich vier verschiedene Strategien zur Einführung und Etablierung von partnerschaftlichen Gegengeschäften im Unternehmen dargestellt.

### 8.1. Einstiegsstrategie

#### 8.1.1. Aufbau von Geschäftsbeziehungen

Der *Aufbau noch nicht vorhandener Geschäftsbeziehungen* ist die schwierigste Ausgangslage einer geplanten Geschäftsbeziehung. Gerade die Investitionsgütermärkte im B-2-B Geschäft sind besonders von langfristigen Partnerschaften geprägt, weitreichende Beziehungen sind der Schlüsselerfolg vieler Unternehmen. Einen erfolgreichen Einstieg bieten an dieser Stelle die partnerschaftlichen Gegengeschäfte, dabei kann mit Aufträgen aus dem Maschinenbau oder der Automobilindustrie ein schnellerer und erfolgreicherer Einstieg bei Gegengeschäftspartnern gelingen.

### 8.1.2. Marktanalyse Gegengeschäfte

Eine Marktanalyse zur Identifikation möglicher partnerschaftlicher Gegengeschäftspartner bildet die Basis der Einstiegsstrategie. Es gilt mögliche Kunden und Gegengeschäftspartner zu erkennen und das jeweilige Potential zu ermitteln. Da partnerschaftliche Gegengeschäfte sowohl national als auch international möglich sind, empfiehlt sich die Auswahl geeigneter Partner anhand der eigenen [zum Teil wirtschaftlich begrenzten] Kapazität durchzuführen. Selbstverständlich müssen der Vertrieb und der Einkauf zusammen die geeigneten Partner identifizieren und gemeinsam verifizieren, um eine für das Unternehmen passende Gegengeschäftspartnerschafts-Strategie zu formulieren. Die Formulierung der Strategie wird sich in die vier Teilbereiche Einstiegs-, Ausweitungs-, Halte- und Ausstiegsstrategie aufteilen. Ein zweiter Ansatz wird die Identifikation der entsprechenden Entscheidungsträger in den Unternehmen darstellen. Wie sind die Entscheidungswege in den Unternehmen und wer ist ein Entscheidungsträger im Unternehmen?

### 8.1.3. Entscheidungswege im Unternehmen

Wie Schäfer (2009) beschreibt, gibt es dabei zwei wesentliche Ausprägungen, wie die Entscheidungswege und –prozesse im Unternehmen sein können. Zum einen sieht Schäfer:

„Die Entscheidungswege und -prozesse im Unternehmen sind weitgehend transparent. Von Entscheidungen betroffene Akteure werden häufig in den Entscheidungsprozess eingebunden. Getroffene Entscheidungen werden in der Regel begründet“. Zum anderen schreibt er: „Die Entscheidungswege und –prozesse im Unternehmen sind weitgehend intransparent. Die von Entscheidungen betroffenen Akteure wissen häufig weder, dass Entscheidungen getroffen werden, noch von wem und warum sie so und nicht anders getroffen werden“ (Schäfer, 2009).

### 8.1.4. Transparente Verantwortlichkeit

Das zeigt, wie schwierig sich die Konstellation in den Unternehmen darstellen kann. Unbekannte Entscheidungswege erschweren die partnerschaftlichen Gegengeschäfte oder machen diese in Unternehmen mit mangelnder Kommunikation und intransparenten Verantwortlichen nicht realisierbar. Gerade bei der Strategieplanung müssen diese Gesichtspunkte gründlich recherchiert und geeignete Personen und Entscheidungswege aufgezeigt werden. Über den Vertrieb der Teile- und Komponentenfertiger kann der Weg zu den Entscheidungsträgern im Einkauf hergestellt werden: „Wir vergeben Aufträge an Ihr Unternehmen, im Gegenzug sollten Sie auch unsere Maschinen kaufen – wir starten eine partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehung“. Es stellt eine beschleunigte *Möglichkeit zur Belieferung neuer Kunden / Lieferanten* dar. Gerade bei Lieferanten / Kunden mit geringem Auftragsbestand können dadurch relativ schnell Gegengeschäfte gestartet werden.

### 8.1.5. Buying Center

„In Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen verursacht die Identifikation der Kaufmotive oft erhebliche Probleme. Die Kaufentscheidung wird hier im Gegensatz zum Konsumgüterbereich meist nicht von einer Person getroffen, sondern am Kaufprozess sind im überwiegenden Teil der Fälle mehrere Personen (Buying Center) beteiligt. Je nach Involvement und persönlichen Interessen werden die Motive der einzelnen Entscheidungsbeteiligten stark differieren oder sogar gegenläufig sein. Zusätzlich ist der unterschiedliche Grad des Beeinflussungspotenzials der letztendli-

chen Kaufentscheidung durch die einzelnen Buying Center-Mitglieder zu berücksichtigen. Erschwerend kommt hinzu, dass dieser Beeinflussungsgrad sowohl von Unternehmung zu Unternehmung als auch von Kauf zu Kauf innerhalb einer Unternehmung variieren kann. Trotz all dieser Faktoren, die eine Motividentifikation in Business-to-Business-Beziehungen erschweren, ist es dennoch unerlässlich die Kaufmotive aller am Kaufprozess beteiligten Personen zu ermitteln“ (Sitte, 2001).

#### **8.1.6. Information der Entscheidungsträger**

Wie Sitte (2001) hier beschreibt, haben die unterschiedlichen Interessensentscheider in den Unternehmen auch unterschiedliche Ziele. Gerade hier kann bei partnerschaftlichen Gegengeschäften angeknüpft werden; wenn die Ziele und Interessen der Entscheidungsträger bekannt sind und schriftlich festgehalten werden, kann sowohl mit guter Kommunikation als auch mit entsprechender Information auf die jeweiligen Entscheidungsträger eingewirkt werden. Wie sich aus der Untersuchung zeigte waren die Entscheidungsträger über die Möglichkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften mit Lieferanten wie Kunden unzureichend informiert, hierbei stellt eine verbesserte Kommunikation zu allen Entscheidungsträgern eine verbesserte Ausgangslage dar.

#### **8.1.7. Harmonisierung von Zielen**

Auch Richert (2006) beschreibt die unterschiedlichen Zielvorstellungen bei Supply Chain Management zwischen Einkauf und Vertrieb.

„Eine wesentliche Komponente von Supply Chain Management ist die Harmonisierung von Zielen. Dies wird dadurch nötig, dass organisatorisch selbständige Einheiten eigene Zielsysteme haben und deswegen gegenläufig handeln können. Dieses Handlungsmuster führt zu einem lokalen Optimum. Eine Balanced Scorecard für Supply Chain Management muss Möglichkeiten aufzeigen, autonome Zielsysteme miteinander zu koppeln, auch unternehmensübergreifend. Das heißt, neben einer Integration entlang der Wertschöpfungskette muss auch Top-down und Bottom-up integriert werden. Synchronisation beinhaltet sämtliche Managementkomponenten. Diese müssen sich nicht entsprechen, doch mit gleichen Zielvorstellungen arbeiten. Managementkomponenten müssen unternehmensübergreifende Optimierungen über Anreizsysteme honorieren“ (Richert, 2006).

#### **8.1.8. Koordination Neukundenmanagement**

Koordiniert wird das *Neukundenmanagement* von der oben beschriebenen Stelle für den *Ausbau von Gegengeschäftsbeziehungen*. Unerlässlich ist eine stringente interne *Kommunikation*, um gezielt zu den potenziellen Kunden erfolgreiche *Kontakte aufzubauen*. Ein Bewerben der *Kunden / Lieferanten* ist notwendig, um partnerschaftliche Gegengeschäfte auszubauen. Gezieltes Marketing ist eine Grundvoraussetzung, um neue Kunden zu werben. Die Vorteile der Maschinen und Anlagen oder Fahrzeuge können durch partnerschaftliche Gegengeschäfte sowie mit gezielter Werbung und Kommunikation effektiver dargestellt werden. Die *Wettbewerbsvorteile* können durch partnerschaftliche Gegengeschäfte schneller, stärker und wesentlich intensiver aufgebaut werden.

### **8.1.9. Hilfreiche Wettbewerbsvorteile**

Gerade wie Porter (2014) die Wettbewerbsvorteile als zentralen Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt eines Unternehmens stellt, sollen alle erdenklichen und hilfreichen Wettbewerbsvorteile genutzt werden. Dabei zeigt Porter auf, dass in einem Unternehmen selten ein einziger Wettbewerbsvorteil zum Erfolg führt, sondern dass eine Vielzahl genutzter kleiner Vorteile einen Gesamtvorteil gegenüber den Mitbewerbern ergibt. Auch partnerschaftliche Gegengeschäfte sind ein Baustein zum Erfolg.

### **8.1.10. Potenzielle Differenzierungsquellen**

„Um die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen zu untersuchen, sind systematische Methoden zur Untersuchung aller Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkung erforderlich. Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potenzielle Differenzierungsquellen zu verstehen. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten billiger oder besser als seine Konkurrenz erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil“ (Porter, 2014).

### **8.1.11. Aufträge bei abflauernder Konjunktur**

Durch die Auftragsvergabe an einen Gegengeschäftspartner kann dieser in seiner Entscheidung positiv beeinflusst werden. Bei abflauernder Konjunktur kann dies einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Mit Aufträgen an Lieferanten können über fokussierte partnerschaftliche Gegengeschäfte eigene Produkte verkauft werden. Unternehmen mit einer hohen Fremdbezugsquote sind in dieser Situation durch das Gewicht der Auftragsvergabe überlegen. Zulieferbetriebe sind in erheblichem Maß von der stetigen Vergabe an Fertigungsaufträgen an sie abhängig, die Zulieferbetriebe bieten dem Maschinenhersteller auch ein großes Potential seine Maschinen abzusetzen. Im weitesten Sinn besteht eine gegenseitige positive Abhängigkeit gegenüber sogenannten Gegengeschäftspartnern. Weitere Beachtung wird auf die BRIC-Staaten gelegt, es ist wichtig für die Maschinen-, Anlagenbauer und Automobilhersteller, bei der „ersten“ Generation von Produkten bei den Kunden vertreten zu sein; *Markteintritt in neue Märkte* und neue Kunden stellen dabei einen langfristigen signifikanten Wettbewerbsvorteil dar. Die Möglichkeit von partnerschaftlichen Gegengeschäften mit Firmen aus den BRIC Staaten sollte aktiv angegangen werden, um das eigene Unternehmenswachstum zu fördern.

### **8.1.12. BRIC-Staaten**

Wie Wallentowitz et al. (2009) in »Strategien in der Automobilindustrie« beschreiben, werden die BRIC-Staaten für die Automobilhersteller immer wichtiger.

„Aufgrund signifikant höherer BIP-Wachstumsraten werden dabei besonders die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) an Bedeutung gewinnen, welche bereits im Jahr 2025 die Hälfte des BIPs der G6-Staaten (Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Großbritannien, USA) erwirtschaften werden. 2040 werden sie sogar insgesamt übertreffen. Unter den BRIC-Staaten wird für Indien und China langfristig das größte Wachstumspotential vorhergesagt“ (Wallentowitz et al., 2009).

Über Gegengeschäfte können neue Kunden generiert werden, besonders bei aufstrebenden neuen Zulieferern aus den BRIC-Staaten können die Kooperationen einen erheblichen Doppelerfolg darstel-

len. Beide Partner, sowohl Maschinenbauer / Automobilhersteller als auch Teilelieferant, profitieren von den Gegengeschäften, gewinnen Vertrauen zueinander und haben schnelle intensive Beziehungen mit signifikanten Umsätzen.

#### **8.1.13. Institutionelle Kunden**

Auch *institutionelle Kunden* spielen eine wichtige Rolle bei dem Akquirieren von Aufträgen. Gerade in der Automobilindustrie ist es von erheblichen Vorteilen, möglichst viele Fahrzeuge an Institutionen zu verkaufen, die Fahrzeuge dienen dabei als positive Reputation und steigern dadurch das Ansehen und den Wert der Marke. Viele Menschen werden somit als weitere Kunden angesprochen und haben dadurch den Wunsch, diese Produkte zu besitzen. In einer Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten wurde die Reputation von Unternehmen untersucht.

#### **8.1.14. Reputation durch Partnerschaftliche Gegengeschäfte**

„Reputation bezeichnet das Ansehen, das eine Person, Organisation oder Institution für ihren spezifischen Beitrag zur Realisierung kollektiv geteilter Ziele und Werte in der Öffentlichkeit genießt. Positive Reputation entsteht, wenn Akteure dauerhaft die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllen und wenn die Information der Erwartungskonformität in Prozessen öffentlicher Kommunikation diffundiert“ (Fröhlich et al, 2015).

#### **8.1.15. Qualitätsüberzeugung der Kunden**

Die verkauften Produkte müssen die Erwartungen erfüllen; ein verteilen der Ware allein an ausgesuchte Kunden ist zu wenig, vielmehr müssen die Kunden dann auch von den Produkten langfristig überzeugt sein, dies gilt auch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften. Dabei sind Reputationen im In- und Ausland gleichermaßen wichtig, als deutsche Beispiele von Unternehmen mit sehr guter Reputation werden u. a. Siemens, Bosch und Daimler genannt; auch internationale Konzerne wie Toyota und Boeing genießen eine hervorragende Anerkennung. Die Reputation von Unternehmen ist die wohl stärkste Bindungskraft und von erheblichem unternehmerischen Wert. In zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen zu Unternehmensreputationen wurde der immaterielle Wert der Reputationen als besonders hoch eingestuft.

#### **8.1.16. Reputation und Unternehmenserfolg**

Bei einer Untersuchung von Seemann (2008) von der Universität St. Gallen wurde ein erheblicher Einfluss der Reputation auf den Unternehmenserfolg festgestellt.

„Das Interesse an den wirtschaftlichen Effekten der Reputation von Unternehmen hat sich Anfang der 1980er Jahre entwickelt. Seit dem ersten Ranking der „America’s Most Admired Companies (AMAC)“ des „Fortune Magazine“ 1983 steigt die Popularität der Reputation zur Beurteilung von Unternehmen. 1992 zeigt Hall in einer „Strategic Analysis of Intangible Resources“, dass die Unternehmensreputation als die bedeutendste intangible Ressource für den Unternehmenserfolg gesehen wird, und zwar von Chief Executives. 1990 weisen Fombrun/Shanley einen positiven Zusammenhang zwischen Reputation und Unternehmenserfolg nach. Dass Reputation ein Erfolgsfaktor ist, der den Unternehmenswert treibt, weisen Dunbach/Schwalbach im Jahr 2000 für deutsche Unternehmen in einer regressionsanalytischen Auswertung von Reputations- und Börsendaten des

Zeitraums 1988 bis 1998 nach, die Schwalbach 2004 in einer Untersuchung für den Zeitraum 1988 bis 2004 bestätigte“ (Seemann, 2008).

#### **8.1.17. Strategische Forschungsprojekte**

Als Gegengeschäfte kommen gerade Forschungsprojekte aus der Automobilindustrie in Betracht, die an Hochschulen und Universitäten vergeben werden. Die Einstiegsstrategie der partnerschaftlichen Gegengeschäfte hat einen *strategischen Focus*, die Ausrichtung erfolgt nach geplanten, langfristigen und gewinnbringenden Märkten und Partnern. Dabei sind die *langfristig gewinnbringenden Geschäfte* von zentraler Bedeutung, denn wer langfristig erfolgreich sein will, benötigt wirkungsvolle Unternehmensstrategien.

#### **8.1.18. Umsetzung von Unternehmensstrategien**

„Unternehmen reagieren auf diese Herausforderung mit einer Anpassung ihrer Unternehmensstrategien. Als problematisch erweist sich dabei nicht die Entwicklung oder Ableitung neuer oder angepasster Unternehmensstrategien, sondern deren effektive Umsetzung. Verschiedene Studien belegen, dass 70 % bis 90 % aller Unternehmen an der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategien scheitern (vgl. z. B. Welge / Al-Lahm 1997, S. 790f). Die Mitarbeiter eines Unternehmens verstehen zwar den Inhalt einer neuen Mission, Vision und Strategiebeschreibung, sie wissen allerdings nicht, wie sie ihre tägliche Arbeit verändern müssen, um diese neue Unternehmensstrategie umzusetzen“ (Weimer, 2009).

#### **8.1.19. Konsens bei Unternehmensstrategien**

Gerade bei der Einführungsstrategie von partnerschaftlichen Gegengeschäften ist darauf zu achten, dass die Unternehmensstrategien nicht nur umgeschrieben werden, sondern auch dass bei der Umsetzung die Mitarbeiter im Unternehmen begleitet werden. Es ist zwingend erforderlich für jeden Einzelnen, geeignete Maßnahmen und Verhaltensweisen zu erarbeiten, um die Mitarbeiter bei der anspruchsvollen und veränderten Unternehmensstrategie zu begleiten. Einkäufer, die es gewohnt waren, selbstständig zu agieren, müssen sich bei der neuen Unternehmensstrategie dadurch auch mit Vertriebsmitarbeitern abstimmen, dies ist eine Herausforderung, die im gegenseitigen Konsens erreicht werden kann.

„Kaplan und Norton konnten insbesondere folgende Defizite bei der Strategieumsetzung feststellen (vgl. Kaplan/Norton 1997a, S. 184ff): keine Umsetzung aufgrund von fehlendem Konsens in der Unternehmensführung bezüglich Mission, Vision und Unternehmensstrategie, keine Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Zielvorgaben der Abteilungen, Teams und einzelner Mitarbeiter, fehlende Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Ressourcenallokation, Steuerung durch taktisches anstelle von strategischem Feedback“ (Weimer, 2009).

#### **8.1.20. Verhalten von Einkäufern**

Das bedeutet, dass partnerschaftliche Gegengeschäfte im Konsens im Unternehmen eingeführt werden sollen, dies erfordert von den Verantwortlichen viel Zeit, Energie und Durchhaltevermögen. Die Gefahr eines Rückfalls in „alte“ Verhaltensmuster besteht, Einkäufer arbeiten dann wieder mit „harter“

Linie gegen die Lieferanten, auf der anderen Seite versucht der Vertrieb den gleichen Lieferanten, der nun Kunde ist, zu einem Maschinen- oder Autokauf zu bewegen. Dabei verwenden Einkäufer einen Großteil der Arbeitszeit, um Rabatte, Einsparungen und Boni von den Lieferanten einzutreiben, meist stellt sich eine Win / Loose-Situation ein. Während Verkäufer durch zahlreiche Besuche bei Kunden (die nun in einer besseren Ausgangslage sind) versuchen, Maschinen und Anlagen zu verkaufen. Leider fehlt den Einkäufern noch der Gesamtüberblick über das Unternehmen und alle Unternehmensziele.

#### **8.1.21. Wertesystem Unternehmenskultur**

„Faktoren, wie das Wertesystem der einzelnen Mitarbeiter, die alte Unternehmenskultur, das unabsehbare Ausmaß und Tempo der Veränderungen und fehlender Motivationszwang für Veränderungen, erschweren das Change Management. Durch den Kommunikations- und Konfliktmanagement-Prozess werden die individuellen und unternehmerischen Prozesse in Einklang gebracht“ (Mau, 2003).

#### **8.1.22. Herausfordernde neue Aufgabe**

Gerade bei partnerschaftlichen Gegengeschäften bietet sich ein neues Verhaltenskonzept an, Lieferanten werden zusammen mit dem Vertrieb zum Kauf von Produkten ermuntert, um beiderseitige Win / Win-Situationen herbeizuführen. Der Einkäufer bekommt seine guten Einstandspreise und der Vertrieb verkauft durch die positive Geschäftsbeziehung deutlich leichter seine Maschinen und Anlagen oder Automobile. Die Einstiegsstrategie ist besonders für bisher hart verhandelnde Einkäufer, die sich in der „klassischen“ Rolle seit Jahrzehnten bewegt haben, eine neue und herausfordernde Aufgabe mit unbekanntem Ansätzen.

„Zheng et al. (2007) identifizieren deutliche Lücken in den Fähigkeiten der Einkaufsmitarbeiter vor allem auf Ebene des gehobenen Managements in Bezug auf die sich verändernden Anforderungen. Gerade Fähigkeiten, die für einen erfolgreichen Umgang mit anderen Unternehmen erforderlich sind, müssten durch Einkaufsexperten ausgebaut werden (S. 76f). In einer anderen Studie stellen Fawcett/Magnan/Ogden (2007) fest, dass 38 Prozent der von ihnen befragten Unternehmen den Mangel an ausreichend qualifiziertem Personal als einen wesentlichen Grund für das Scheitern unternehmensübergreifender Zusammenarbeit ansehen“ (Lührs, 2010).

#### **8.1.23. Schulungen für Mitarbeiter**

Wie die Studie aufzeigt erfordert es einen erheblichen Schulungsaufwand für Einkäufer und das Einkaufsmanagement. Bei der Einstiegsstrategie ist es wichtig, genügend und umfassende Schulungen durchzuführen. Die Schulungen für den Vertrieb sollen gemeinsam mit dem Einkauf durchgeführt werden. Dadurch erhält der Einkauf einen besseren Einblick in den Vertrieb und umgekehrt; auch der Vertrieb steht dadurch mit dem Einkauf in engerer Beziehung und bekommt demzufolge ein besseres Verständnis.

#### 8.1.24. Kundenrückgewinnung

Auch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften werden Kunden abwandern, sei es durch unpassende Produkte des Maschinen- und Anlagenbauers oder der Automobilindustrie oder durch stärkeren Wettbewerb. Die *Kundenrückgewinnung* ist dabei genauso wichtig wie die Neukundengewinnung, die wesentlichen Vorteile sind dabei bestehende, aber momentan nicht genutzte Geschäftsbeziehungen. Die Beziehungen können hergestellt werden und neue Gegengeschäfte angebahnt werden. Die *Maschinenpark-Modernisierung* bei Lieferanten kann mit den partnerschaftlichen Gegengeschäften deutlich beschleunigt werden, durch neue zusätzliche Fertigungsaufträge wird der Zulieferer schneller bereit sein, seinen Maschinenpark mit denen des Gegengeschäftspartners auszurüsten.

#### 8.1.25. Vertrauen aufbauen

Bei der Einstiegsstrategie ist es von besonderer Bedeutung, auch die Vertriebsaktivitäten genau auf partnerschaftliche Gegengeschäfte abzustimmen, eine engere und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Einkauf ist zwingend erforderlich. Die Vertriebsmitarbeiter müssen ihr Verhalten entsprechend mit dem Einkauf abstimmen, persönliche Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter können in der gemeinsamen Strategie keine Berücksichtigung finden, sondern müssen in das Gesamtkonzept integriert werden. Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Kunden müssen durch die Vertriebsmitarbeiter aufgebaut werden.

„Neben der Vertrauensbereitschaft spielt aber auch die Vertrauenswürdigkeit eine wesentliche Rolle. So zeigt die Untersuchung von Swan/Trawick/Silva (1995), dass die wahrgenommene Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Kundenorientierung, Kompetenz und Freundlichkeit des Verkäufers zu einer Steigerung der Vertrauenswürdigkeit führen. Als weitere Eigenschaften, die die Vertrauenswürdigkeit einer Person beeinflussen, nennen Crosby/Evans/Cowles (1990, S. 75f) und Dion/Easterling/Miller (1995, S. 6f.) die vom Vertrauenden wahrgenommenen Ähnlichkeiten der Persönlichkeit. Schmitz (1997, S. 169ff) stellt weitere Faktoren wie die wahrgenommene Produktkompetenz und die Zuverlässigkeit heraus. Platzköster (1990) verweist auf die Bedeutung der Integrität, Offenheit, Diskretion, Kompetenz, Fairneß, Konsistenz, Korrektheit und Zuverlässigkeit für die Entstehung von Vertrauen“ (Jung, 2013).

#### 8.1.26. Lieferanten mit Monopolstellung

Die Anwendung der »Ähnlichkeit der Persönlichkeit« kann bei der *Einstiegsstrategie* behilflich sein; Personen, die „wohlwollend“ sind, können Projekte mit einer höheren Akzeptanz durchführen. Die Lieferanten mit Alleinstellungsmerkmalen wie Monopole oder Inhaber von Lizenzen können in einem partnerschaftlichen Gegengeschäftsprozess besser durch den Maschinenbauer oder Automobilhersteller geführt werden. Die *Verbesserung des Beschaffungsprozesses* ist für den Einkauf ein signifikanter Einkaufs- und Beschaffungsvorteil. Die Marktmacht hängt im Wesentlichen von der Anzahl der Marktteilnehmer ab, hierbei ist es entscheidend, wie viele Nachfrager und Anbieter sich im Markt befinden. Gefährlich für ein Unternehmen werden Situationen, in denen auf der Lieferantenseite erhebliche Reduzierungen stattfinden und sich eine Abhängigkeit ergibt. Partnerschaftliche Gegengeschäfte dürfen für eine Einkaufsabteilung keine signifikante Lieferantenreduzierung darstellen, Verschiebung

gen zu einem Oligopol oder gar zu einer Monopol-Stellung von Lieferanten sind zu vermeiden; siehe Anhang „Marktmacht“.

#### **8.1.27. Entlohnung der Mitarbeiter**

Natürlich spielt auch die Entlohnung der Mitarbeiter eine erhebliche Rolle bei partnerschaftlichen Gegengeschäften. Wie üblich werden im Vertrieb Verkaufsprovisionen an die Mitarbeiter im Vertrieb bezahlt, meist sind die Gehälter in fixe und variable Bestandteile aufgeteilt. Bei partnerschaftlichen Gegengeschäften werden Schnittstellen zwischen Einkauf und Vertrieb verbunden. Gerade bei der Entlohnung müssen deshalb im Vorfeld mit den Vertriebsmitarbeitern und Einkäufern die Entlohnungen besprochen werden. Zum einen wird bei zu geringen Prämien im Vertrieb die Motivation fehlen, zum anderen darf keine Unterteilung in Mitarbeiter mit Provision (Vertrieb) und Mitarbeiter ohne Provision (Einkauf) erfolgen. Nur durch eine gemeinsame Zieldefinition und vorherige klare Vereinbarungen über Prämien und leistungsgerechte Bezahlung werden langfristige Erfolge für das Unternehmen entstehen.

#### **8.1.28. Gruppenprovisionen**

„Sammelentlohnungen als Gruppenprovision und/oder -prämie gelten nicht mehr nur für einen Verkäufer, sondern für mehrere gemeinsam (z. B. in demselben Bezirk, für denselben Kunden, für dieselbe Produktgruppe, bei Arbeitsteilung im Verkaufsaußendienst, zwischen Verkaufsinnen- und -außendienst, zwischen Verkaufs- und Marketingteams). Dies ist typisch etwa für Investitionsgüter. Die Entlohnung kann an die Gruppe gemeinsam oder an jedes einzelne Mitglied gerichtet sein. Letzteres kann wiederum mit einheitlichen oder differenzierten Beträgen erfolgen. Vorteile liegen vor allem in der Vermeidung von Zurechnungsproblemen auf einzelne Personen, in Gruppen dynamischen Prozessen zur Leistungssteigerung und der Einbeziehung verkaufsbegleitender Arbeiten (z. B. Telefonkontakt, Kundendienst). Nachteile liegen in der Nivellierung der Leistung, möglicher Frustration bei höheren leistungsfähigen Mitarbeitern, fehlendem Wettbewerb untereinander, schwieriger leistungsgerechter Zurechnung und Stress durch überzogene Gruppenerwartungen“ (Pepels, 2001).

#### **8.1.29. Motivation der Mitarbeiter**

Gerade bei der Einstiegsstrategie ist auf gerechte Entlohnung der Mitarbeiter zu achten; da es sich bei der Einstiegsstrategie um einen der schwierigsten Schritte bei partnerschaftlichen Gegengeschäften handelt, sind dort besondere Motivation und Ausdauer gefragt. Natürlich ist die Bezahlung nur ein Baustein unter vielen Motivationsgründen.

### **8.2. Ausweitungsstrategie**

Die Ausweitungsstrategie der partnerschaftlichen Gegengeschäfte führt zu einer *Erweiterung erster Geschäftsbeziehungen*. Die im Rahmen der Einstiegsstrategie erfolgte Knüpfung von Kontakten wird weiterhin ausgebaut, persönliche Verbindungen sind dabei zu intensivieren und zu festigen. In der Ausweitungsstrategie werden fortan alle möglichen Potenziale der partnerschaftlichen Gegengeschäfte generiert.

### 8.2.1. Ausbau strategischer Kunden

Beide Unternehmen setzen die vereinbarten Ziele um. Der *Ausbau internationaler Märkte, strategischer Kunden und Lieferanten* ist bei der Ausweitungsstrategie ein Schlüsselement zum Erfolg der Gegengeschäfte. Anhand vorliegender Planungen muss innerhalb des Controllings der Abgleich zwischen den Plan- und Umsatzzahlen erfolgen, wesentliche Kennzahlen sind zu ermitteln und dem Management sowie den Entscheidungsträgern im Unternehmen vorzulegen.

### 8.2.2. Ist- und Planumsatz überwachen

„Überwachungsinstrumente sind sehr spezifisch für die funktionalen Bereiche im Unternehmen und dessen Branche. Im Allgemeinen werden stets Ist- und Planumsatz sowie Ist- mit Plankosten verglichen. Im Detail sind aber in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens auch spezifische Maßgrößen heranzuziehen. So werden bspw. im Einkauf auch Abweichungen bei Lieferterminen, erreichte Liefersicherheit, Einkaufspreise und gelieferte Qualitäten berücksichtigt. In der Produktion sind Ausschuß, Stillstandszeiten, Lieferrückstand, Anteil an Rüstzeiten u.a. maßgeblich. Im Wesentlichen gehen die Überwachungsinstrumente mit den Plangrößen einher. Dabei gilt nicht: Was nicht gemessen werden kann, soll auch nicht geplant werden. Es ist wichtiger die richtigen Ziele ins Auge zu fassen als nur die messbaren. Es ist regelmäßig besser z. B. Kundenzufriedenheit mit ungenauen Instrumenten zu messen, als diese Zielgröße ganz aus den Augen zu verlieren“ (BDU, 2006).

### 8.2.3. Messung qualitativer Unternehmensziele

Wie der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater vorschlägt sollen auch die „qualitativen Ziele“ beachtet und soweit wie möglich gemessen werden. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte lassen sich z. B. anhand der gegenseitigen Umsatzzahlen in ihrer Höhe messen. Anhand von langfristigen Messdaten können sogenannte gegenseitige Umsatzverläufe generiert werden.

### 8.2.4. Verschiedenheit der Gegengeschäftsumsätze

Dabei können drei unterschiedliche Situationen eintreten:

A) **ausgewogenes Umsatzvolumen:** Beide Partner nehmen in etwa gleich hohe Umsätze pro Jahr ab, Maschinenkauf und Komponentenlieferung halten sich etwa die Waage.

B) **ungleichgewichtiges Umsatzvolumen, mehr Käufe:** Der Maschinenbauer/Automobilhersteller kauft im Wert deutlich mehr an Teilen und Komponenten ein. Der Lieferant nimmt im Gegenzug beim Umsatz weniger Maschinen oder Fahrzeuge ab.

C) **ungleichgewichtiges Umsatzvolumen, mehr Verkäufe:** Der Maschinenbauer/Automobilhersteller kauft im Wert deutlich weniger an Teilen und Komponenten. Der Lieferant nimmt im Gegenzug beim Umsatz mehr Maschinen oder Fahrzeuge ab.

### **8.2.5. Auswirkungen der Gegengeschäftsumsätze**

Dabei bedeutet die Variante »C«, dass der Kunde deutlich mehr einkauft und die partnerschaftlichen Gegengeschäfte umsatzverstärkende Auswirkungen zeigen. Es muss natürlich hinterfragt werden, ob der Kunde auch ohne partnerschaftliches Gegengeschäft Maschinen oder Fahrzeuge abnehmen würde, wenn ja, in welcher Größenordnung. Die Umsatzvergleiche sind ein wichtiger Indikator, müssen aber auf jeden Fall weiter untersucht werden, da u. U. falsche Rückschlüsse gezogen werden können. Das Ziel der Ausweitungsstrategie ist eine weitere Kundenbindung, um mittels der Vergabe von Aufträgen an Lieferanten ein positives Klima zur Erlangung von Gegengeschäften zu erzeugen. Bei der Vergabe von Aufträgen an Lieferanten soll selbstverständlich die Strategie für partnerschaftliche Gegengeschäfte beachtet werden. Insbesondere stellt die Ausweitungsstrategie erhebliche Anforderungen für die weitere Umsatzgenerierung dar. Abweichungen werden in einem frühen Stadium korrigiert, unvorhergesehene Ereignisse sind zu analysieren und adäquate Entscheidungen müssen sorgsam vom Entscheidungsteam und vom Management getroffen werden.

### **8.2.6. Korrektur bei Abweichungen**

Wie Hofbauer und Bergmann (2013) beschreiben, müssen im Controlling bei Abweichungen zwischen den Plan- und den Ist-Zahlen geeignete Maßnahmen in der Unternehmenssteuerung ergriffen werden.

„Die Steuerung wird in Primär- und Sekundärsteuerung unterschieden. Die Primärsteuerung ergibt sich aus dem zugrundeliegenden Jahresplan der Unternehmung und seinen Maßnahmen. Sie gibt die Maßnahmenumsetzung vor. Die Sekundärsteuerung ist als Gegensteuerung zu verstehen, indem sie auf bereits eingetretene Abweichungen korrektiv einwirkt. Im Rahmen der Entscheidungsfindung für steuernde Maßnahmen sind die Handlungsalternativen zu berücksichtigen, zu prüfen, zu bewerten und die optimale Maßnahme auszuwählen [Steinle/Daum 2007, S. 377ff]. Das Controlling muss sicherstellen, dass die Maßnahmen, welche den höchsten Einfluss auf die Zielerreichung ausüben, mit Priorität ausgestaltet, beschlossen und umgesetzt werden“ (Hofbauer et al., 2013).

### **8.2.7. Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen**

In Fällen von geringerem Wachstum der partnerschaftlichen Gegengeschäfte sind Maßnahmen zur Umsetzungssteigerung einzuleiten. Der Fokus innerhalb der Ausweitungsstrategie sind die *Kooperation* mit bereits bestehenden Gegengeschäftspartnern und der Verkauf von Produkten. Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge können in der Ausweitungsstrategie beim Gegengeschäftspartner platziert werden, der Einkauf von Teilen und Komponenten wird stetig gesteigert. Beide Partner profitieren von den Gegengeschäften und verstärken die Anstrengungen. Die Auswahl der geeigneten Gegengeschäftspartner wird innerhalb der Ausweitungsstrategie beobachtet, die Potenzialanalyse ständig aktualisiert und veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Eine Auswahl von strategischen Gegengeschäftspartnern erfolgt dabei permanent und in dynamischer Weise.

### **8.2.8. Verflechtung der Unternehmensaktivitäten**

Bernhard Arnold (2004) sieht die wirkungsvolle Lieferantenintegration als Vorsprung gegenüber Marktbegleitern.

„Eine effiziente Integration der Lieferanten bestimmt im Wesentlichen die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens. Dabei wird unter Integration die Fremdvergabe von Wertschöpfungsanteilen an Lieferanten verstanden. Die in organisatorischer, informationstechnischer und / oder personeller Verflechtung in die Unternehmensaktivitäten und –prozesse eingebunden werden. Zudem ist festzustellen, dass Industrieunternehmen ihre Zulieferer in einem unterschiedlichen Umfang, zu verschiedenen Zeitpunkten wie auch in abweichenden Phasen in die internen Prozesse integrieren. Im Weiteren wird die Lieferantenintegration nach Zeitpunkt, Umfang und Phase untersucht“ (Arnold, 2004).

### **8.2.9. Wettbewerbsvorteile gegenüber Marktbegleitern**

Die Aktivitäten mit den ausgewählten Partnern werden verstärkt. Intensives »push-up of business« ist in der Ausweitungstrategie unerlässlich, die Umsetzungsaktivitäten werden verstärkt. Die Zusammenarbeit bringt *erhöhte Wettbewerbsvorteile* gegenüber Marktbegleitern, zum einen können eigene Produkte schneller und mit geringeren Transaktionskosten verkauft werden, zum anderen wird auf der Beschaffungsseite eine bessere Belieferung und Sicherung von Ressourcen erreicht. Die Intensität und der Einfluss auf die Gegengeschäftspartner steigen, dabei können *strategische Lieferanten* langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Die Lieferanten bleiben als treue Kunden erhalten. Die *Wechselkosten beim Kunden / Lieferanten werden erhöht* und festigen dadurch die Bindung der Unternehmen auf einen langfristigen Zeitraum.

### **8.3. Haltestrategie**

*Fortführen und halten von partnerschaftlichen Gegengeschäftsbeziehungen* ist Hauptaufgabe bei der Haltestrategie. Die Umsätze haben ein Maximum erreicht, die Gegengeschäftspartner kaufen ausschließlich Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge des einen Gegengeschäftspartners. Die Transaktionskosten sind bezogen auf den Umsatz gering, Beratung steht im Vordergrund der Gespräche. Die Gegengeschäftsbeziehungen werden noch weiter gefestigt, Besprechungen und persönliche Treffen des Entscheidungsmanagements erhöhen die Bindungskräfte beider Unternehmen. *Formelle und informelle Kontakte* werden von beiden Seiten ausgebaut.

#### **8.3.1. Formelle und informelle Kommunikation**

Formelle und informelle Kommunikationswege sind wichtig für die partnerschaftlichen Gegengeschäfte. Mertins et al. (2009) haben bei der Untersuchung »Wissensmanagement im Mittelstand« die Wichtigkeit einer funktionierenden formellen und informellen Kommunikation betont.

„Neben den formalen Kommunikations- und Entscheidungswegen geschieht ein großer Teil der wertschöpfenden Arbeit in den informellen Strukturen (Krackhardt u. Hanson 1993, Cross u. Parker 2004). Vor allem in kleineren und mittelständischen Unternehmen überwiegt die informell geprägte Kommunikationskultur, in der häufig „auf Zuruf“ die gemeinsame Arbeit koordiniert wird. Diverse Studien zeigen, dass KMU aufgrund der guten Vernetzung der Mitarbeiter in der Lage sind, Lücken in der formellen Struktur durch informelle Beziehungen zu schließen (Fraunhofer-Wissensmanagement Community 2005, Orth et al. 2008). Es wird in vielen Studien belegt, dass informelle Netzwerke von Mitarbeitern zur Problemlösung immer wichtiger werden und dass die Ar-

beit durch informelle Kontakte wesentlich beschleunigt werden kann (vgl. beispielsweise Lembke u. Vyborny 2006). Als informelle Struktur wird dabei alles bezeichnet, was außerhalb formal geregelter Abläufe geschieht“ (Mertins et al., 2009).

### **8.3.2. Kundenbindungsmanagement**

Bei der Haltestrategie werden die bestehenden Netzwerke der Partnerschaften intensiviert, die Kommunikation mit den Unternehmen ist von zentraler Bedeutung. *Netzwerkpflege* ist bei der Haltestrategie unerlässlich, verschiedene *Kommunikationsformen* kommen zum Einsatz, wichtig sind regelmäßige Besuche bei den Partnern von unterschiedlichen Hierarchiestufen. Lieferanten werden dabei zu Partnern für den Einkauf. Das *Kundenbindungsmanagement* setzt auf gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Werbemaßnahmen fördern Konkurrenzfähigkeit und Reputation. Der Branchenführer der Automobilindustrie kooperiert mit dem Branchenführer für Maschinen- und Anlagenbau. Dabei rücken weitere Gegengeschäfte in den Vordergrund. Ein *zusätzliches Dienstleistungsgeschäft* wird auch bei Gegengeschäften eingebracht, dabei spielen Serviceverträge und Wartungsarbeiten eine wichtige Rolle.

### **8.3.3. Dienstleistungsmanagement**

Wie Prof. Dr. Bruhn et al. (2000) von der Universität Basel in seiner wissenschaftlichen Arbeit beschreiben,

„werden zusätzliche Dienstleistungen für die Hersteller von Produkten immer wichtiger, da sie zur Abhebung von Marktbegleitern beitragen und so zu einer stärkeren Unterscheidung gegenüber den Konkurrenten beitragen“ (Prof. Dr. Bruhn et al., 2000).

„Die Kunden erwarten zunehmend die Lösung ihrer umfassenden Probleme sowie die Unterstützung bei komplexen Geschäftsprozessen. Deshalb gehören zur Dienstleistung in der Informationstechnologie in immer stärkerem Maße zusätzliche Aufgaben wie die Unternehmensberatung, das Projektmanagement, die Übernahme von Generalunternehmenschaften, die Schulung und die Projektfinanzierung. Die Dienstleistungen stellen das entscheidende Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern auf einem hart umkämpften Markt dar. Dies bedeutet gleichzeitig, dass die Mitarbeiter zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden, denn sie sind ein immanenter Bestandteil der angebotenen Dienstleistung“ (Bruhn et al., 2000).

### **8.3.4. Service- und Wartungsverträge**

Gerade in der Phase der Haltestrategie ist es wichtig, das zusätzliche Geschäft wie Dienstleistungen auszubauen. Kunden und Lieferanten können in dieser engeren Zusammenarbeit deutliche Vorteile generieren. Bei den partnerschaftlichen Gegengeschäften können die Dienstleistungen einen erheblichen Anteil des zu erzielenden Unternehmensgewinns ausmachen. Für den Vertrieb besteht bei der Haltestrategie die Möglichkeit, über die guten Beziehungen zum Kunden [der auch Lieferant ist] relativ gute und zielführende Verkaufsgespräche zu führen. Wie in der wissenschaftlichen Arbeit bewiesen, ist die Realisierungsquote für Verkäufe bei partnerschaftlichen Gegengeschäften deutlich höher. Selbstverständlich können nicht nur einzelne Produkte wie Maschinen, Anlagen oder Automobile ver-

kaufte werden, sondern auch entsprechende Service- und Wartungsverträge. Darüber hinaus kann auch mit zusätzlichen Produkten ein weiteres Gegengeschäft generiert werden.

#### **8.3.5. Verbindliche Stabilität**

Die *Wechselbarrieren* werden bei der Haltestrategie verstärkt, Partner werden mit geeigneten Maßnahmen wie höheren Gegengeschäften belohnt, vorausgesetzt es werden im Gegenzug Maschinen, Anlagen oder Fahrzeuge gekauft. Bei der Haltestrategie ist eine *verbindliche Stabilität* in der Beziehung für beide Partner sehr wichtig. In dieser Phase kann ein *Technologie-Transfer* stattfinden, beide Partner können in dieser Situation gegenseitig voneinander extrem profitieren, indem komplexe Technologien gemeinsam entwickelt, getestet und produziert werden. Dabei wirkt gegenseitiges *Vertrauen* als Basis und bringt die Partner in eine enge Zusammenarbeit in weiten Bereichen der Technologie. Durch gezielte Zusammenarbeit können in den Unternehmen erhebliche Einsparungen durch *Synergien* erzeugt werden. Durch die langfristige Partnerschaft entsteht eine *wertorientierte Geschäftsbeziehung*, dabei ist die Kundenzufriedenheit ein Beitrag für weitere Geschäfte. Mit der Haltestrategie wird eine *Abwanderungsprävention* beabsichtigt, Kunden und Lieferanten sollen an das Unternehmen gebunden werden.

#### **8.4. Reduktionsstrategie**

Die *Reduktionsstrategie zeigt die Notwendigkeit* und die Wege, aus einer Gegengeschäftsbeziehung auszusteigen. Meist werden Lieferanten als eine Innovationsquelle angesehen, aus der das eigene Unternehmen einen Mehrwert erzielen kann. Leichtfertig und unüberlegt sollte das Lieferantenset nicht einer vorschnellen Reduktionsstrategie zum Opfer fallen. Nichts desto trotz können Umstände es erforderlich machen, auch Lieferantenbeziehungen zu beenden.

##### **8.4.1. Beendigung der Geschäftsbeziehung**

Weswegen möchte man sich von einem Lieferanten trennen? Bestehen unlösbare Probleme in der Zusammenarbeit, ist es ein Auslauf von nicht mehr benötigten Teilen / Komponenten oder möchte man die Geschäftsbeziehung mit einem anderen Unternehmen beginnen und trennt sich deshalb von einem bestehenden Lieferanten?

##### **8.4.2. Auswirkungen für den Lieferanten**

Natürlich ist eine Beendigung von Geschäftsbeziehungen ein unangenehmer Schritt, besonders wenn dieser schnell vollzogen wird. Hierbei gilt immer zu bedenken, dass man als Unternehmen eine „Verantwortung“ im Umgang mit Lieferanten besitzt – man bedenke, dass es u. U. einen Arbeitsplatzabbau bei dem Lieferanten zur Folge haben kann. Je einschneidender und kurzfristiger die Entscheidungen für den Lieferanten sind, desto intensiver müssen die Gespräche sein; hierbei muss beachtet werden, wie massiv die Auswirkung für den Lieferant ist. Bedenken sollte man, dass ein Lieferant, aus welchen Gründen auch immer, wieder ein wichtiger Geschäftspartner werden kann.

### **8.4.3. Auswirkung auf Kunden**

Auf der Kundenseite können unrentable Geschäftsbeziehungen beendet werden, insbesondere wenn die Kunden keinen positiven Wertbeitrag zum Unternehmensgewinn beisteuern. Bei der Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit Kunden ist Vorsicht geboten, denn dies kann auch Auswirkungen auf andere Kunden haben.

Wie Kleinaltenkamp et al. (2011) in einer wissenschaftlichen Arbeit aufgezeigt haben,

„kann eine Beendigung von Kunden-Partnerschaften erhebliche Auswirkungen auf andere Kunden haben. Auf Kundenseite kann die Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit unerwünschten Kunden unterschiedliche Reaktionen nach sich ziehen. Es wurde bisher vermutet, dass eine solche Praxis zu einer Spirale des negativen Word of Mouth (WOM) führen könnte (Haenlein/Kaplan 2009, S. 94[24]). Kunden, deren Geschäftsbeziehung durch den Anbieter gekündigt wurde, könnten durch negative Propaganda der Reputation des Anbieters schaden. Unter den aktuellen Kunden des Anbieters kann dies dazu führen, dass einige ihrerseits die Geschäftsbeziehung zum Anbieter aufgeben“ (Kleinaltenkamp et al., 2011).

### **8.4.4. Verlustminimierung**

Ein Unternehmen wird selten bereit sein, einen Kunden aufzugeben. Hierbei geht es meist um Verlustminimierung aus Verkaufsgeschäften. Keine Firma kann sich dauerhaft Kunden mit einem negativen Erlös leisten, auch wenn eine Trennung von Kunden sehr schwer fällt. Im Investitionsgütergeschäft werden zur Kundengewinnung viel Zeit und erhebliche Kosten aufgewendet, es entsteht durch eine Vielzahl von Kontakten, teils auch persönlich aufgebauten Beziehungen eine Bindung zum Kunden. Umso schwieriger erscheint dann die Trennung von diesem Kunden. Bei der Reduktionsstrategie ist eine gewisse Vorsicht geboten, Kunden dürfen auch bei einer Reduktion nicht verärgert werden. Es kann Veränderungen im Markt geben, welche eine Zusammenarbeit auch nach Jahren ohne Aufträge als wirtschaftlich erscheinen lassen. Im Investitionsgüterbereich sind die Kunden und Lieferanten meist „überschaubar“ in ihrer Anzahl. Gerade dies macht es bei einer Reduktionsstrategie sehr wichtig, diplomatisch zu agieren.

### **8.4.5. Diplomatisches Verhalten**

Wie Luther (2013) in ihrer wissenschaftlichen Arbeit »Diplomatie im Change Management« beschreibt, ist diplomatisches Verhalten ein großes Erfolgsrezept.

„Diplomatisches Verhalten wird u. a. als vernünftiges, integrires Auftreten beschrieben, was letztendlich dazu führt, dass der diplomatische Aktionsträger eine „Botschafter- und Repräsentanzfunktion“ in der Unternehmung einnimmt – implizit oder explizit. Insgesamt kann diplomatisches Agieren von Führungskräften als Verhaltensgrundmuster eingeordnet werden, dem mitunter großes Erfolgspotenzial zur Zielerreichung attestiert wird und welches sich durch ein „smoothes Verhalten“ bzw. eine gewisse „Geschmeidigkeit“ auszeichnet“ (Luther, 2013).

Auch bei der Reduktionsstrategie muss also auf diplomatisches Verhalten geachtet werden, das betrifft alle beteiligten Personen eines Unternehmens und beschränkt sich nicht nur auf das Top-Management. Das diplomatische Verhalten und die Ehrlichkeit im Umgang mit Lieferanten und Kun-

den stellen die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit dar und enden nicht »bei« oder »vor« der Reduktionsstrategie!

#### **8.4.6. Störungen, Probleme und Qualität**

Die Gründe für eine Ausstiegsstrategie bei Lieferanten hingegen sind vielschichtig und durch anhaltende Störungen und Probleme aus dem Geschäft begründet. Lieferanten mit anhaltend schlechter Qualität und ungenügendem Lieferverhalten wird im Zuge der gegengeschäftlichen Partnerschaft mehr Toleranz und Unterstützung entgegengebracht. Wird jedoch keine nachhaltige Verbesserung erreicht, sollten keine weiteren Aufträge an diesen Lieferanten vergeben. Bei anhaltender Schwäche des Lieferanten muss auch bei langjährigen Partnerschaften angemessen reagiert werden. Versäumnisse hierbei können massive Schwierigkeiten für das eigene Unternehmen bedeuten, eine Nachlässigkeit gegenüber langfristigen Partnern kann fatale Folgen haben. Gerade im Maschinenbau und in der Automobilindustrie ist es zwingend erforderlich mit qualitativ zuverlässigen Lieferanten zusammenzuarbeiten.

#### **8.4.7. Anzahl der Lieferanten**

„Mit einem strategischen Lieferantenmanagement sollten die Prozesse geschaffen werden, die die Leistungsfähigkeit bestehender Lieferanten maximiert. Im Sinne des modernen Beschaffungsmanagements sollte die statusgerechte Versorgung bei höchster Qualität und minimalem Beschaffungsaufwand sichergestellt werden. Die Erhöhung der Anzahl leistungsstarker Lieferanten und deren langfristige Bindung wird angestrebt. Im Gegenzug muss die Optimierung der Lieferantenzahl in Summe verfolgt werden, was bedeutet, dass schwache Lieferanten auf ein Minimum reduziert werden“ (Hofbauer et al., 2012).

#### **8.4.8. Wirtschaftliche Lieferanten**

Die eigene Lieferantenstrategie muss über der eines Lieferanten stehen, auch wenn es bei einem Lieferanten erhebliche Auswirkungen hat. Unwirtschaftliche Verbindungen um jeden Preis sind auf Dauer für das eigene Unternehmen nicht tragbar, dies ist auch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften zu beachten. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte sind ein Baustein in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Falls es für das eigene Unternehmen im Gesamtblick als langfristig wirtschaftlicher erscheint, die Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten oder Kunden zu lösen, muss dies mit der Ausstiegsstrategie umgesetzt werden.

#### **8.4.9. Einseitiger Rückzug**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte bedeuten keine Garantie für dauerhafte Geschäftsbeziehungen. Bei unzureichender Qualität und Zielerfüllung des Lieferanten wird die Geschäftsbeziehung aufgegeben. Dabei kann ein einseitiger Rückzug erfolgen; keine weiteren Aufträge werden an den Lieferant gegeben, jedoch wird weiterhin versucht, Maschinen und Anlagen an dieses Unternehmen [in diesem Fall nur noch Kunde] zu verkaufen. Sicherlich ist dies für den eigenen Vertrieb mit gewissen Anstrengungen verbunden. Bedenken muss man, dass der Kunde zuvor Lieferant war, keine neuen Aufträge erhält, aber dennoch Maschinen abkaufen soll. Welchen Vorteil hat der Lieferant aus dieser Strategie?

Er erhält die Möglichkeit, nach Lösung qualitativer Probleme oder Erzielung eines besseren Preisniveaus wieder als Lieferant größere Aufträge zu erhalten.

#### **8.4.10. Risikominimierung**

Ein Lieferant kann eine potentielle Gefahr darstellen, wenn er zu starken Einfluss hat bzw. das eigene Unternehmen von ihm abhängig ist. Die Reduktionsstrategie wird auch bei der *Risikominimierung* eingesetzt; das bedeutet wenn das Risiko oder die Abhängigkeit zu groß werden und weitere Alternativen zur Verfügung stehen, kann man sich von dem bestehenden Lieferanten zurückziehen, zumindest auf eine Zweilieferantenstrategie wechseln.

Wie Gabath (2010) in seiner Untersuchung dargestellt hat, ist das Lieferantenset abhängig von der globalen Beschaffung und dem damit einhergehenden Versorgungsrisiko.

„Bezüglich der optimalen Anzahl an Lieferanten je global zu beschaffendem Produkt muss die für das Unternehmen adäquate Position im Spannungsfeld zwischen Risikominimierung (Versorgungsrisiko, daher Tendenz zu Multiple Sourcing) und Höhe des Steuerungsaufwandes (Abstimmungs- und Kontrollaufwand, daher Tendenz zu Single Sourcing) gefunden werden“ (Gabath, 2010).

#### **8.4.11. Single- oder Doublesourcing**

Es kann bei wirtschaftlichen Problemen eines Lieferanten zu massiven Störungen im Leistungsprozess kommen. Diese Risiken können für das eigene Unternehmen zu einer existenzbedrohenden Situation führen. Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte könnte der Wunsch nach Singlesourcing entstehen, da sich der Lieferant auch als sehr guter Kunde erweist. Dies wird wiederum mit einer Vielzahl von Aufträgen aus dem Einkauf honoriert. Eine Abhängigkeit von Zulieferern durch partnerschaftliche Gegengeschäfte sollte vermieden werden. Der *Nutzen für das eigene Unternehmen* soll durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte vergrößert werden, Risiken durch Abhängigkeiten mit Gegengeschäften sind zu vermeiden.

#### **8.4.12. Ausgeschöpfte Gegengeschäfts-Potenziale**

Lieferanten, die keine oder nur wenige Maschinen oder Automobile abnehmen, sind im Rahmen von Gegengeschäftsbeziehungen nicht mehr wirtschaftlich interessant. Die Aufträge aus dem Einkauf der Maschinenbauer und der Automobilindustrie können viel besser als Anziehungspunkte für Gegengeschäfte genutzt werden. Bei langfristig ausgeschöpften *Gegengeschäfts-Potenzialen* empfiehlt es sich, die Aufträge vom Lieferanten zurückzuziehen und an neue Geschäftspartner mit Gegengeschäfts-Potenzialen zu geben. Da eigene Aufträge für Gegengeschäftsbeziehungen meist nur im begrenzten Umfang zur Verfügung stehen, sollen diese sehr sorgfältig und bewusst zur Stärkung des Gegengeschäfts eingesetzt werden. Eine Verpflichtung auf „unendliche“ Vergabe der Aufträge an einige wenige bestehende Lieferanten sollte vermieden werden. Bei abgeschlossenen Projekten, wenn keine weiteren Aufträge an Maschinen anstehen, kann ein Rückzug vom Lieferanten stattfinden. Bestehende Geschäftsbeziehungen werden zugunsten besserer Geschäftsbeziehungen neu geordnet.

#### 8.4.13. Unterschiedliche Machtpotenziale

Kruse et al. (2007) haben bei ihrer Recherche erhebliche unterschiedliche Machtpotentiale in der Supply Chain festgestellt.

„Der Exkurs zeigt, dass bei stark ausgebauten Supply Chains insbesondere für die Akteure der Zwischenstufen starker Abstimmungsbedarf zwischen dem Management ihrer Kunden- und Lieferantenbeziehungen entstehen kann. Dieser Abstimmungsbedarf ist dem reziproker Geschäftsbeziehungen sehr ähnlich – durch die unterschiedlichen Machtpotentiale und Informationsbeziehungen der Akteure ergeben sich wechselseitige Abhängigkeiten, obwohl Kunden und Lieferanten organisatorisch getrennt auftreten“ (Kruse et al., 2007).

Die Lieferanten haben durch die Gegengeschäfte ein erhebliches Machtpotential. Der Einfluss der Gegengeschäftspartner wird besonders bei einem Abzug von Aufträgen zu erheblichen Diskussionen führen. Bei negativen Erträgen aus partnerschaftlichen Gegengeschäften sind Analysen bezüglich der Ursachen anzustellen. Wenn die Gegengeschäfte keinen langfristigen Gesamterfolg für das Unternehmen darstellen, ist eine Beendigung der Gegengeschäfte unerlässlich. Mit einer gezielt entwickelten Ausstiegsstrategie und guter interner sowie externer Kommunikation kann der Widerstand des Lieferanten/Kunden entschärft werden. Sicherlich sind weiterhin Verkaufsgeschäfte beizubehalten. Die *Planung der Ausstiegsstrategie* ist sorgfältig mit den Beteiligten im Unternehmen abzustimmen, das Management muss die Pläne genehmigen. Der Ausstieg aus der Partnerschaft kann auf unterschiedlichen zeitlichen Vorgaben beruhen.

#### 8.4.14. Existenzbedrohende Situationen

Bei massiven anhaltenden Qualitätsproblemen und Lieferschwierigkeiten wird eine Drosselung der laufenden Aufträge sehr zügig vollzogen, bei einem Kostenproblem mit dem entsprechenden Lieferanten wird sicherlich mit längerem zeitlichem Horizont eine Verlagerung der Aufträge stattfinden. Risiken in der Versorgung oder durch Qualitätsprobleme der Lieferanten sind in der Industrie eine große Gefahr. Der Ausfall eines einzelnen Lieferanten kann erhebliche wirtschaftliche Folgen für das eigene Unternehmen haben, mitunter sind existenzbedrohende Situationen nicht ausgeschlossen.

#### 8.4.15. Risikoprioritätszahl RPZ

„Die Risikoprioritätszahl RPZ (Spiegel et al., 2008) wird berechnet, indem man die Kennwerte für die Ausfall- oder Eintrittswahrscheinlichkeit A mit der Bedeutung des Fehlers B und der Entdeckungswahrscheinlichkeit des Fehlers E multipliziert:

$$RPZ = A * B * E$$

Je höher diese Zahl ausfällt, desto größer ist die potenzielle Gefahr für den zukünftigen Ablauf einer Auftragsvergabe und desto intensiver müssen Alternativ- oder Vermeidungsstrategien entwickelt werden, die zu einer Absenkung dieser Risikoprioritätszahl führen“ (Spiegel et al., 2008).

#### **8.4.16. Persönliche Bindungen**

Mit vielen Lieferanten wurde über Jahrzehnte zusammengearbeitet. Aufgrund dieser langjährigen Zusammenarbeit sind persönliche Beziehungen entstanden. Je besser die Zusammenarbeit mit den Lieferanten war, desto intensiver wird die Verbundenheit beider Unternehmungen sein. Nachteilig wirken sich in diesem Fall die Bindungen aus, es wird zu lange versucht, die Probleme zu lösen und Verbesserungen zu erreichen.

In einer Untersuchung von Unterschütz (2004) in der Automobilindustrie zu Geschäftsbeziehungen wurde eine sehr enge Verbindung zwischen Lieferant und Unternehmen festgestellt; selbst wenn bessere Preise vorlagen wurde kein Lieferantenwechsel durchgeführt.

„Trotz des hohen Kostendrucks war in vielen Geschäftsbeziehungen, welche sich im Rahmen der Befragung als „gut“ herauskristallisierten, die Bereitschaft zum Wechsel des Lieferanten auch bei Vorliegen besserer Angebote von Konkurrenzanbietern eher eingeschränkt. Darüber hinaus ließ sich in „guten“ Geschäftsbeziehungen ein im Vergleich zu „schlechten“ Geschäftsbeziehungen geringes Aktivitätsniveau zur Suche nach alternativen Lieferanten nachweisen. Eine nähere Untersuchung der Ursachen des hohen nachfragerseitigen Commitments zeigte, dass kostenbasierte Faktoren (z. B. Preis-/Leistungsverhältnis) zwar eine wichtige Rolle spielten; die Zufriedenheit mit dem Prozessablauf stellte sich jedoch in der vorliegenden Untersuchung als bedeutendster Einflussfaktor heraus“ (Unterschütz, 2004).

#### **8.4.17. Ressourcenabhängigkeit**

Das Gegengeschäft darf nicht zu einer Akzeptanz *unzureichender Qualität und mangelnder Lieferzuverlässigkeit* sowie einer Toleranz von Problemen führen. Eine *Ressourcenabhängigkeit ist auch bei den partnerschaftlichen Gegengeschäften zu vermeiden*. Eine Mehrlieferantenstrategie ist empfehlenswert. Innerhalb einer Warengruppe sind auch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften zwingend zwei oder mehrere Lieferanten notwendig, hierbei spielt auch der Faktor Ausfall der Lieferungen durch höhere Gewalt eine Rolle. Gerade bei partnerschaftlichen Gegengeschäften wird auf neue, bislang weniger bekannte Lieferanten gesetzt, um eigene Produkte besser verkaufen zu können. Der neue Lieferant wird u. U. räumlich weiter entfernt sein, was sicherlich mit höheren Risiken durch längere Transportwege verbunden ist. Schnelle kurzfristige Lieferantenbesuche sind kaum mehr realisierbar. Auch das Risiko von höherer Gewalt darf bei keinem Lieferanten vernachlässigt werden – dabei ist es zweitrangig, ob er als Lieferant bereits liefert oder als neuer Lieferant aufgenommen wird. Melzer-Ridinger (2004) hat die Schwierigkeiten bei der Geltendmachung von Schadensansprüchen beschrieben.

#### **8.4.18. Schadensersatz**

„Liegt (nur) eine Lieferverzögerung vor, kann der Abnehmer (noch) keinen Schadensersatz wegen verspäteter Lieferung verlangen. Ist die Lieferung fällig und eine Mahnung erfolgt, kann Schadensersatz gefordert werden, wenn der Lieferant sich nicht auf höhere Gewalt berufen kann. Ereignisse, die unter den Begriff höhere Gewalt fallen, müssen – nach der herrschenden Auffassung in der Rechtsprechung – unvorhersehbar und/oder unabwendbar sein. Nichtbelieferung durch den Vorlieferanten, Ausfall von Produktionsanlagen und Streik gelten im Regelfall nicht als höhere Gewalt,

werden ihr aber in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Lieferanten gleichgestellt. In den meisten Fällen wird der Lieferant versuchen, sich auf höhere Gewalt zu berufen oder auf Ereignisse, die er in seinen Geschäftsbedingungen der höheren Gewalt gleichstellt" (Melzer-Ridinger, 2004).

#### **8.4.19. Lieferanten Wechselkosten**

Bei einem Lieferantenwechsel entstehen *Wechselkosten*, diese können teilweise sehr hoch sein. Know-how-Verlust und die Gefahr von schlechten Lieferungen bedeuten weitere Risiken bei einem Lieferantenwechsel. Auch bei einer Untersuchung von Schuh et al. (2011) werden Lieferantenwechsel kritisch gesehen, da diese meist sehr kostenintensiv sind; auch er beschreibt das Risiko durch neue Lieferanten.

„Wechselkosten und Wechselzeit spielen insbesondere in produzierenden Unternehmen eine wichtige Rolle. Werkzeuge, die im Eigentum des Lieferanten sind und bei denen der Lieferant über spezifisches Know-how verfügt, lassen sich meist nur äußerst kostenintensiv nachbauen und stellen nicht selten ein Hindernis für einen schnellen Wechsel dar. Der Wechsel großer Volumina zu alternativen Lieferanten birgt ein erhebliches Risiko für das abnehmende Unternehmen, insbesondere wenn noch keine langjährige Erfahrung mit dem Alternativlieferanten besteht. Kleine, unkritische Einkaufsvolumina können dahingegen meist einfacher, schneller und risikoloser gewechselt werden. Des Weiteren ist natürlich zu beachten, dass qualifizierte Alternativlieferanten häufig keine Kapazitäten für große Volumina frei haben“ (Schuh et al., 2011).

#### **8.4.20. Insolvenzrisiko Lieferanten**

Die *wirtschaftlichen Entwicklungen der Gegengeschäftspartner* sind ein zunehmender wichtiger Aspekt. Lieferanten sind hierbei permanenten Prüfungen zu unterziehen, besonders kleine und mittelständische Unternehmen haben ein größeres Insolvenzrisiko. Auch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften ist eine finanzielle Prüfung der Lieferanten zwingend notwendig, das Risiko eines Lieferantenausfalls ist gleichermaßen gegeben. Die fortlaufende Liquiditätsprüfung, sowohl von Kunden als auch von Lieferanten, gehört mit zu den wichtigsten Aufgaben eines Vertriebs- und Einkaufsmitarbeiters.

„Im Umgang mit Insolvenzrisiken macht es aus Sicht des Unternehmens einen grundlegenden Unterschied aus, ob parallel dazu eine Abhängigkeit vom Lieferanten vorhanden ist. Liegt keine Abhängigkeit vor, sollten Anzahlungen an Lieferanten vermieden werden und fortan benötigte Kapazitäten auf andere Lieferanten verlagert werden. Hier kommt es für den Einkauf auf ein rasches Handeln an, da davon auszugehen ist, dass auch andere von der Insolvenz des Lieferanten bedrohte Kunden die gleichen Absichten verfolgt. Da nicht absehbar ist, wie sich die finanzielle Lage entwickelt, ist der Lieferant für Neuanfragen und -aufträge vorläufig zu sperren. Schwieriger sind Insolvenzrisiken, wenn eine Abhängigkeit vom Lieferanten vorhanden ist. Da der Ausfall nicht ohne Folgen für die Leistungserbringung des Unternehmens bleibt, kann es sinnvoll sein, mit diesem Lieferanten gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, die eine Fortführung seines Geschäftsbetriebs ermöglichen“ (Stollenwerk, 2012).

#### **8.4.21. Exit Management**

Ein Abzug von Gegengeschäften ist bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Lieferanten sehr genau abzustimmen, eine komplette Verlagerung von Aufträgen kann den Lieferanten in die Insolvenz bringen. Die *Konsequenzen aus der Beendigung der Geschäftsbeziehung* kann weitreichende Auswirkungen haben. Zum einen kann das komplette Gegengeschäft wegfallen, zum anderen ist auch hinsichtlich von Reputationen mit erheblichen negativen Folgen zu rechnen. Die Ausstiegsstrategie ist als eine der letzten Maßnahmen in der Beendigung der Zusammenarbeit mit Gegengeschäftspartnern anzusehen, alle erfolgversprechenden Maßnahmen zur Optimierung und Zielerreichung innerhalb der Kooperation müssen im Vorfeld angewendet werden; somit lässt sich Schaden von den Unternehmen abwenden. Das *Exit-Management* hat den Ausstieg zu beschließen und sorgfältig zu planen.

## **9. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf**

### **9.1. Weitere Anwendungsgebiete u. zusätzliche Geschäfte**

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Maschinenbau-Unternehmen und Automobil-Hersteller mit einer Bewusstseinschärfung deutlich mehr eigene Produkte an bestehende und neue Lieferanten verkaufen können. Sowohl im Maschinenbau als auch in der Automobilindustrie sind die Zulieferer zugleich signifikante Kunden mit einem großen Potenzial. Wie in der wissenschaftlichen Arbeit aufgezeigt wurde, konnten dadurch signifikante Vorteile anhand der Liefertreue und der Qualitätskosten aufgezeigt werden. Desweiteren konnte ein erheblicher Nutzen bei der Auftragsgenerierung ermittelt werden, da partnerschaftliche Gegengeschäfte die Realisierungsquote deutlich verbessern.

Eine weitere Studie kann noch zusätzliche Anwendungsgebiete wie z. B. gemeinsame Einkaufsgesellschaften in vertikaler Verbindung (Kunde und Lieferanteneinkauf, entlang der Wertschöpfungskette) ausfindig machen. Untersuchungen zu Einkaufsgesellschaften wurden meist horizontal durchgeführt. Ein vertikaler Ansatz, unter der Berücksichtigung der partnerschaftlichen Gegengeschäftsbeziehung, wäre ein zusätzliches bisher wenig untersuchtes Forschungsfeld und damit als Ansatzpunkt weiterer fundierter Untersuchungen anzusehen. Ein zusätzliches noch wenig untersuchtes Thema sind explizit Dienstleistungen bei partnerschaftlichen Gegengeschäftsbeziehungen.

### **9.2. Branchenübergreifende zusätzliche Geschäfte**

Desweiteren ist in einer neuen Untersuchung nach Möglichkeiten von branchenübergreifenden partnerschaftlichen Gegengeschäften zu suchen. Können auch indirekt agierende Firmen ein gegenseitiges Geschäft durchführen? Es wäre die Handelsstufe übersprungen und eine direkte Gegengeschäftspartnerschaft aufgenommen. Die direkte Kooperation erfordert eine ausführliche Recherche, die Suche nach potenziellen Geschäftsbeziehungen stellt eine wesentliche Herausforderung dar. Als Startpunkt wird es bei indirekter Zusammenarbeit keine Grundlage der Ausweitungstrategie geben, dadurch wird die wesentlich aufwändigere Einstiegsstrategie Anwendung finden. Hierbei ist eine lineare Anwendung in einer Studie zu untersuchen, inwieweit Parallelen zu partnerschaftlichen Gegengeschäften in einem „Überspringen“ der Abnehmerstufe ableitbar sind oder nach neuen Erkenntnissen geforscht werden muss.

### **9.3. Andere Länder / Internationale Zusammenarbeit**

Partnerschaftliche Gegengeschäfte werden in anderen Ländern mit unterschiedlichsten Kulturen anders „gelebt“ und haben dadurch ggf. höhere oder niedrigere Prioritäten, vermutlich andere Chancen und Risiken. Bei einer Anwendung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte in anderen Ländern, besonders außerhalb Europas, sollte eine Überprüfung der wissenschaftlichen Arbeit im Hinblick auf Einflüsse der Kulturen erfolgen. Die Zusammenarbeit von Unternehmen in anderen Ländern, besonders in Asien, unterscheidet sich erheblich. Gerade bei japanischen Firmen ist die Lieferanten- und

Kundentreue sehr ausgeprägt. In einer Untersuchung soll aufgezeigt werden, inwieweit sich weitere Zusammenhänge in anderen Ländern ergeben und wie weit das Thema partnerschaftliche Gegengeschäftsbeziehungen dort ausgeprägt ist.

#### **9.4. Untersuchungszeitraum**

Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte könnten in einer weiteren „Langzeitstudie“ untersucht werden. Gerade bei einer Begleitung mehrerer Unternehmen über einen längeren Zeitraum bei der Anwendung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte könnten weitere Einblicke über die Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken aufgezeigt werden. Dabei sollen die Kunden und Lieferanten aus ihrer jeweiligen Perspektive untersucht werden. Bei aktiven Verhandlungen kann ein sehr realitätsnahes Bild über partnerschaftliche Gegengeschäfte aufgezeigt werden. Die Auswirkungen von partnerschaftlichen Gegengeschäften können ebenso explizit bei der Entwicklung der Einkaufsstrategie untersucht werden. Im Rahmen einer zusätzlichen Untersuchung zu partnerschaftlichen Gegengeschäften kann die Auswirkung auf das Umsatzwachstum im Unternehmen aufgezeigt werden.

#### **9.5. Offene Fragen der Untersuchung**

Bei der wissenschaftlichen Untersuchung zu partnerschaftlichen Gegengeschäften konnte eine deutlich höhere Anzahl von »Lieferanten mit Gegengeschäft« in den Einkaufsstrategien festgestellt werden, sobald diese als Gegengeschäftspartner wahrgenommen wurden. Trotz intensiver Suche und Recherche nach Gründen konnte keine beweisbare Theorie aufgestellt werden. Der Grund hierfür war, dass keine Einkaufsstrategie als Grund für die Aufnahme den schriftlichen Vermerk „Gegengeschäftspartner“ enthielt. Erstaunlicherweise waren „partnerschaftliche Gegengeschäfte“ bei den Einkäufern bekannt und sie benannten diese, jedoch als Grundlage für die Zusammenarbeit wurden sie nicht in der Einkaufsstrategie formuliert.

Vermutlich sind partnerschaftliche Gegengeschäfte in der Theorie bekannt, werden aber nicht als Entscheidungskriterium erfasst, jedoch haben sie in der praktischen täglichen Arbeit und bei Entscheidungen es sehr wohl einen erheblichen Einfluss. So sind beispielsweise die Liefertreue und die Realisierungsquote bei den Angeboten deutlich höher. Ebenso wurde keine Arbeitsanweisung für eine bessere Belieferung oder Bevorzugung bei der Abarbeitung / Auslieferung von Aufträgen in schriftlicher Form ermittelt. Jedoch zeigen die Unternehmenszahlen in der quantitativen Untersuchung ein besseres Ergebnis bei partnerschaftlichen Gegengeschäften an. Daraus ergibt sich die Möglichkeit einer weiteren Forschungsarbeit (Verhalten von Personen).

#### **Offene Frage der wissenschaftlichen Untersuchung:**

„Weswegen sind Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften öfter in Einkaufsstrategien vorzufinden, obwohl es keine schriftlichen Anweisungen gibt?“

„Lieferanten mit partnerschaftlichen Gegengeschäften werden öfter mit Anfrageunterlagen versehen“.

## 10. Zusammenfassung

„Mach deine Lieferanten zu Kunden“ (Fichtl, 2019)

Gegenseitige Geschäftsbeziehung ist eine weitere Steigerung der Zusammenarbeit, vom Lieferanten zum Kunden, vom Kunden zum Lieferanten. Aus einseitigen Transaktionen wird ein gegenseitiges Partnerschafts-Geschäft. Allianzen, Joint Ventures und Kooperationsunternehmen bringen viel mehr Erfolg für das eigene Unternehmen. Gegenseitige Geschäftsbeziehungen sind eine andere Art der Zusammenarbeit mit Kunden / Lieferanten, um signifikante Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Wie aus der Literatur zu sehen ist, sind Partnerschaften von einer Vielzahl von Ansätzen untersucht worden. Allianzen und Unternehmenspartnerschaften führen zu höheren Erträgen. Es wird in Studien darauf hingewiesen, dass schnellere und bessere Ergebnisse für beide Unternehmen der Partnerschaft erreicht werden. Für die Tiefe der Zusammenarbeit wird eine langfristige Projektion auf der Basis von Vertrauen angegeben. Alle untersuchten Unternehmen weisen explizit auf die Bedeutung von Partnerschaften mit Kunden und mit Lieferanten hin.

Die Bedeutung und Auswirkung einer langfristigen Partnerschaft wird als eine Schlüsselfrage für ein erfolgreiches Lieferanten- / Kunden-Netzwerk angesehen. Gupta (2007) et al. haben nachgewiesen, dass in Partnerschaften enge persönliche Kontakte entstehen, diese wirken sich i. d. R. ausgesprochen vorteilhaft für die beteiligten Unternehmen aus. Unbestritten haben Teams mit hoher Integrität viel bessere Chancen, deutlich höhere materielle und immaterielle Gewinne zu erzielen.

Partnerschaftliche Gegengeschäfte sind mehr als nur eine oberflächliche Zusammenarbeit. Wer seine Lieferanten durch Überzeugung als Gegengeschäftspartner zu gewinnen vermag, kann mit deutlich höheren Verkaufserfolgen bei seinen Produkten rechnen. Wie die ausführliche Literaturrecherche ergeben hat, sind partnerschaftliche Gegengeschäfte sehr eng verwurzelt mit Partnerschaften, Allianzen und Kooperationen. Partnerschaften und Allianzen zeichnen sich wie partnerschaftliche Gegengeschäfte durch langfristiges Zusammenarbeiten und durch eine hohe Loyalität aus. Bei einer Vielzahl von recherchierten Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschieden konnten Verflechtungen und Abweichungen festgestellt werden. Gerade bei Partnerschaften und Allianzen werden Verbindungen mit anderen Unternehmen eingegangen, um Vorteile in materieller und immaterieller Weise für das eigene Unternehmen zu gewinnen, welche ohne Partnerschaft nicht oder nur sehr langsam erreicht werden könnten.

Aus Partnerschaften und Allianzen möchten die Unternehmen höhere Erfolge erzielen, was durch eigenständiges Agieren nicht oder nur zu höheren Kosten erreicht werden kann. Partnerschaften und Allianzen zeichnen sich dadurch aus, dass von beiden Partnern eine „Einzahlung“ erfolgt; jeder bringt das ein, was dem anderen fehlt, beide ergänzen sich und haben dadurch Vorteile. Es entsteht eine Win/Win-Situation. So kann ein Unternehmen Technologie einbringen, während das andere Unter-

nehmen einen neuen Markt und ein funktionierendes Vertriebsnetz zur Verfügung stellt. Bei der Literaturrecherche zeigte sich ein viel höheres Untersuchungsergebnis bei Allianzen in der „strategischen Unternehmensführung“, Einkaufsallianzen hingegen werden seltener beschrieben. Die Anzahl der ermittelten wissenschaftlichen Arbeiten sind bei Einkaufsallianzen geringer.

Selbstverständlich liegen bei Allianzen, Kooperationen und Joint Ventures in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Risiken und Gefahren. Gerade bei internationalen Allianzen steigt die Komplexität, hohe Aufwände für die Generierung und Erhaltung von erfolgreicher Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Durchhaltekraft aller Beteiligten. In der Vergangenheit sind viele Allianzen durch unterschiedlichste Gründe gescheitert. Die Risiken sollten deshalb bei Allianzen und Partnerschaften nicht unterschätzt werden. Die wissenschaftliche Untersuchung zeigte auf, dass Risiken und Chancen sowie Vor- und Nachteile bei Allianzen und Partnerschaften entstehen. Teilweise können diese auf partnerschaftliche Gegengeschäfte übertragen werden. Wesentliche Veränderungen entstehen durch die intensive Zusammenarbeit bei Partnerschaften, die wissenschaftliche Untersuchung zeigte auf, dass innerhalb von Allianzen deutlich engere persönliche Bindungen entfaltet werden. Die Bussines-Loyalität ist als Erfolgsfaktor bei der Zusammenarbeit anzusehen. Insgesamt konnte die Literaturrecherche ein erhebliches Fundament für diese Forschungsarbeit darstellen.

In der Forschungsarbeit folgte nach der Literaturrecherche eine qualitative Untersuchung. Es wurden 20 Vertriebs- und Einkaufsmitarbeiter interviewt, teilweise haben die Interviewpartner in den Unternehmen Managementfunktionen. Die Interviewpartner wurden aus unterschiedlich stark zusammenarbeitenden Gegengeschäftspartnern ausgewählt, dabei wurden vier Quadranten festgelegt. Die Quadranten sind unter Abbildung 1 dargestellt, sie reichen von sehr geringem beidseitigem Gegengeschäftspotenzial bis zu sehr großem beidseitigem Gegengeschäftspotenzial. Die Interviewpartner wurden nach wissenschaftlichen Gesichtspunkten ausgewählt und in Klassifikationen eingeteilt: Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter, Berufserfahrung, operativ/strategisch, Management und Bereich der Gegengeschäfte; siehe Tabelle 2.

Die Interviews wurden anhand eines strukturierten Fragenkatalogs durchgeführt, die Interviewpartner konnten die gestellten Fragen mündlich beantworten. Die Ergebnisse wurden im Nachgang in Bewertungsstufen gegliedert; siehe Abschnitt 5.2. Dabei zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Einkäufer und der Vertriebsmitarbeiter, die Risiken werden stellenweise von den Einkäufern als sehr hoch angesehen, während die Vertriebsmitarbeiter kaum Risiken sehen, sogar eine Risikominimierung durch partnerschaftliche Gegengeschäfte erkennen. Bei der Untersuchung zeigte sich ein klares Bild, dass Mitarbeiter aus dem Einkauf und dem Vertrieb die partnerschaftlichen Gegengeschäfte als wichtig (45 %) und als sehr wichtig (45 %) ansehen. Erstaunlicherweise haben 70 % der Interviewpartner keine partnerschaftlichen Gegengeschäfte, dennoch wünschen sich 70 % der untersuchten Unternehmen / Mitarbeiter partnerschaftliche Gegengeschäfte mit Kunden / Lieferanten. Im Kontrast zu dem hohen Wunsch nach partnerschaftlichen Gegengeschäften steht die Aussage, dass 40 % der Mitarbeiter die partnerschaftlichen Gegengeschäfte nicht und nur 30 % in sehr geringem Umfang angehen. Im Wesentlichen liegt die Begründung in der unterschiedlichen Interessenslage zwischen Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter, z. T. auch in deren gegensätzlichen Ansichten. Ein-

käufer sehen durch partnerschaftliche Gegengeschäfte deutlich höhere Risiken, da die Befürchtung von zu starker Lieferantenreduzierung vorherrscht; siehe Abschnitt 5.8.10. Risiken.

Die wissenschaftliche Untersuchung hat die Fragestellung nach dem Preisniveau bei partnerschaftlichen Gegengeschäften analysiert. Die Vermutung war dahingehend, dass durch die Zusammenarbeit die Einkaufs- und Vertriebspreise ansteigen werden. Gerade bei langfristiger und intensiver Verbundenheit und dadurch entstandenen erheblichen Abhängigkeiten wurden höhere Preise vermutet. Die wissenschaftliche Arbeit hat aufgezeigt, dass durch die gegenseitigen partnerschaftlichen Geschäfte die „Durchsetzbarkeit“ von höheren Preisen keineswegs gegeben ist, vergleichbar ist dies mit einer Kompensation der Kräfte. Die Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter verhandeln die Preise bei gegengeschäftlichen Partnerschaften keineswegs „härter“, sondern „freundschaftlicher“, jedoch ist das Preisniveau beim Abschluss in etwa gleicher Höhe. Einkäufer haben in der Verhandlungssituation u. U. nicht mehr geeignete Druckmittel wie Auftragsverweigerung und Lieferantenoutsourcing. Jedoch gewinnt der eigene Vertrieb einen zusätzlichen Kunden, der im Gegenzug weniger „hart“ die Preise verhandelt, da auch der Kunde [zugleich Lieferant] an dem Auftrag interessiert ist (interner Kräfteausgleich).

Weiterhin wurde bei der wissenschaftlichen Arbeit eine Kontrastierung der qualitativen Interviews durchgeführt. Es wurde untersucht, inwieweit sich die Best Practice- mit den Low Application-Interviews unterscheiden, um die Differenzen deutlich auszuarbeiten. Es zeigte sich, dass bei Best Practice die Interviewpartner eine wesentlich größere Verbundenheit mit ihrem Unternehmen haben. Die Innovationskraft dieser Unternehmen ist höher und auch die Mitarbeiter sind in verantwortungsvolleren Positionen. Die Firmen haben eine deutlich längere Geschäftsbeziehung zu ihren Kunden und ihren Lieferanten. Bei den Low Application-Unternehmen wird weitgehend in den eigenen Abteilungen kommuniziert, die Abteilungen Einkauf und Vertrieb im Unternehmen unterhalten keinen signifikanten Informationsfluss. Die Koordination beider Abteilungen erfolgt nicht synchron, die Unternehmen „verschwenken“ erhebliches Potenzial. Die Kontrastierung zeigte erhebliche Unterschiede in den Unternehmen auf. Gerade bei der Kommunikation zwischen den Abteilungen Einkauf und Vertrieb wurde dies sichtbar, offensichtlich wird zwischen diesen Abteilungen im Unternehmen am wenigsten kommuniziert und ist der gegenseitige Informationsfluss am geringsten ausgeprägt.

Neben den vorstrukturierten Interviews erfolgten offene Fragen an die Interviewpartner. Hierbei lag der Focus auf neuen Erkenntnissen bei den partnerschaftlichen Gegengeschäften, die ein strukturiertes Interview alleine nicht aufgezeigt hätte. Durch das offene Interview wurden tatsächlich neue Erkenntnisse gewonnen. Es wurden zusätzliche weitere Informationen ermittelt, weswegen partnerschaftliche Gegengeschäfte z. T. wenig angewendet werden und wie die Interviewpartner mit dem Thema umgehen. Die Antworten der Interviewpartner wurden sorgsam mitgeschrieben und dokumentiert. Somit konnte im Nachgang eine Strukturierung anhand der Hermeneutik durchgeführt werden. Es zeigte sich zwischen den Einkaufs- und Vertriebsmitarbeitern ein wesentlicher Unterschied bei den erhaltenen Auskünften und Ansichten. Vermutet wurde »Zeitmangel«, weswegen partnerschaftliche Gegengeschäfte in geringem Umfang angegangen werden. Hauptgrund bei den Einkäufern war jedoch „unterschiedliche Interessenlage“ (26 %), bei den Vertriebsmitarbeitern lag der größte Wert auf

„strategischer Ansatz / Strukturen“ (20 %). Der zuvor als wesentlich angedachte Hinderungsgrund eines Zeitmangels spielte mit 3 % im Einkauf und 4 % im Vertrieb kaum eine Rolle.

Im Anschluss an die drei qualitativen Untersuchungen der wissenschaftlichen Arbeit bei partnerschaftlichen Gegengeschäften erfolgte eine quantitative Untersuchung. Ziel der quantitativen Analyse war, zusätzliche fundierte Erkenntnisse im Bereich der partnerschaftlichen Gegengeschäfte zu generieren. Das Interesse war hierbei, die Auswirkungen auf die Unternehmensdaten durch partnerschaftliche Gegengeschäfte zu untersuchen. Die Forschungsbereiche wurden auf die Unternehmensfunktionen Einkauf, Vertrieb, Marketing, Qualitätssicherung und Lieferperformance gelegt. Aus den verschiedenen Unternehmen wurden die benötigten Daten mittels Programmierung aus den Datawarehouse EDV-Systemen entnommen und ausgewertet. Gerade durch die Auswertung einer Vielzahl von Informationen und Datenmengen konnten wesentliche neue Erkenntnisse gewonnen werden. Im Einkauf wurden die Vergabeentscheidungen noch teilweise einzeln gesichtet, da in einigen Firmen diese Daten nicht in EDV-Systemen zentral abgespeichert sind.

Im Vertrieb wurden deutliche Verbesserungen im Bereich der Auftragsgenerierung festgestellt. Bei herkömmlicher Zusammenarbeit konnte eine Realisierungsquote von 10-15 % festgestellt werden. Bei Unternehmen mit einem Key-Account-Management ist die Realisierungsquote mit 15-25 % und bei partnerschaftlichen Gegengeschäften mit bis zu 35 % deutlich höher. Gerade das stellt einen erheblichen Vorteil im Vertrieb dar. Die partnerschaftlichen Gegengeschäfte erzielen auf der Vertriebsseite also wesentlich größere Vorteile. Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte können Lieferanten auch als neue zusätzliche Kunden gewonnen werden, die Einkaufswahrscheinlichkeit ist erheblich höher.

Im Marketing konnten bei der qualitativen Untersuchung deutliche Unterschiede zwischen dem inländischen und dem ausländischen Markt festgestellt werden. Die Marksättigung in Deutschland ist bei Investitionsgütern sehr hoch, während in Asien noch erhebliche Potenziale bestehen. Die Aufwände zur Kundengewinnung durch Marketingmaßnahmen sind in Deutschland durch den gesättigten Markt sehr hoch. Mit partnerschaftlichen Gegengeschäften können spezielle Anreize für Lieferanten geschaffen werden, dadurch kaufen Lieferanten [Kunden] durch den Leverage-Effekt in erheblichem Umfang Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge. Marketingaufwendungen können somit gezielter eingesetzt werden.

Bei der Auswertung der Qualitätsstatistiken konnte keine Beeinflussung durch partnerschaftliche Gegengeschäfte festgestellt werden. Die Anzahl der Reklamationen bei Betrieben mit und ohne partnerschaftliche Gegengeschäfte ist gleich hoch. Bei den offenen und ungeklärten Qualitätsreklamationen ergibt sich eine Reduzierung, offensichtlich sind beide Partner eher bereit, die strittigen Fälle zu klären und eine Einigung herbeizuführen.

Bei der Lieferperformance konnte eine Steigerung der Liefertreue durch die quantitative Forschungsarbeit nachgewiesen werden, die Liefertreue bei Lieferanten *ohne* partnerschaftliches Gegengeschäft liegt bei 86 %, bei Lieferanten *mit* partnerschaftlichem Gegengeschäft steigt sie auf 91 % an. Die Lieferperformance ist durch partnerschaftliche Gegengeschäfte höher. Ein Grund konnte hierfür nicht

nachgewiesen werden, vermutet wird, dass durch persönliche Verbindungen und eine höhere Identifikation mit dem Kunden ein positiver Einfluss auf die Liefertreue entsteht. Durch die guten Gegengeschäftsbeziehungen werden möglicherweise zusätzliche Maßnahmen in Unternehmen ergriffen, um die Terminzusagen besser einzuhalten.

Durch die wissenschaftliche Untersuchung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte konnten in den Einkaufsabteilungen keine Veränderungen der Preise festgestellt werden. Die Erwartung war, dass durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte eine wesentlich höhere Durchsetzungskraft der Kunden entsteht und die Einkäufer die Preise eher akzeptieren müssen, da die Lieferanten zugleich Kunden sind und deshalb ihre Verhandlungsposition deutlich stärker nutzen. Erstaunlicherweise hat die quantitative Untersuchung keine Veränderung bei Firmen mit/ohne Gegengeschäft aufgezeigt, offensichtlich können sich Einkäufer auch bei partnerschaftlichen Gegengeschäften gegenüber Lieferanten [Kunden] behaupten.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wurden zwölf Hypothesen extrahiert:

1. Hypothese: Informationsgrad
2. Hypothese: Zusammenarbeit
3. Hypothese: Einfluss im Unternehmen
4. Hypothese: Wunsch nach Gegengeschäften
5. Hypothese: Abhängigkeit
6. Hypothese: Bevorzugung
7. Hypothese: Sicherheiten
8. Hypothese: Korrelation zwischen Sicherheit und Bevorzugung
9. Hypothese: Synergien
10. Hypothese: Risiken
11. Hypothese: Preisniveau
12. Hypothese: Länge der Zusammenarbeit

Es zeigte sich bei der wissenschaftlichen Arbeit, dass partnerschaftliche Gegengeschäfte unterschiedlichste Auswirkungen haben: beispielsweise auf den Bereich Einkauf, der unerwartet geringe Veränderungen aufweist, während sich erhebliche positive Einflüsse im Vertrieb, infolge von höheren Realisierungsquoten, bei den Aufträgen mit Lieferanten [Kunden] abzeichnen. Die entstehenden Risiken für das Unternehmen bei partnerschaftlichen Gegengeschäften sind überschaubar. Gefahren wurden von Einkäufern gesehen, da die Abhängigkeit von Lieferanten zunimmt. Einkaufsabteilungen begeben sich jedoch nicht automatisch in eine Interdependenz. Alle interviewten Einkäufer sind mit den Markt- und Machtverhältnissen vertraut und agieren in den Märkten souverän, auch bei einer Verschiebung der Lieferantenstruktur.

Durch eine Triangulation der verschiedensten qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden wurde eine Vergleichsanalyse durchgeführt. Ziel der Triangulation war, die „Diversität und die Widersprüchlichkeit“ der Ergebnisse der Untersuchung herauszufinden. Die Klassifizierung wurde anhand

der Art der Beeinflussung vorgenommen: Informationsgrad, Zusammenarbeit, Einfluss im Unternehmen, Abhängigkeit, Bevorzugung, Sicherheiten, Synergien, Risiken, Preisniveau, Länge der Zusammenarbeit, Qualität, Lieferperformance, Anfragewahrscheinlichkeit, Einkaufsstrategie, Investitionsgüter-Marketing, Realisierungsquote im Vertrieb, Förderung von Gesprächsbereitschaft und Umsatzeinflussung; siehe Abschnitt 5.11. Gerade die unterschiedlichsten Untersuchungsmethoden der partnerschaftlichen Gegengeschäfte haben die verschiedenen Vorteile und Nachteile aufgezeigt. So sind die Risiken vergleichsweise überschaubar, während die Vorteile durch höhere Realisierungsquoten deutlich wurden. Die Triangulation der Verfahren hat die wissenschaftliche Arbeit deutlich unterstützt und die Erkenntnisse untermauert.

Aufgrund der wissenschaftlichen Untersuchung ist ein Leverage-Effekt bei partnerschaftlichen Gegengeschäften ermittelt worden. So kann ein Lieferant, der als kleiner Lieferant fungiert, u. U. für andere Produkte, die er fertigt, deutlich mehr Maschinen benötigen. Da er ein „gutes Verhältnis“ zum Maschinenbauer hat, nimmt er zusätzlich zur Herstellung anderer Komponenten im Haus die Maschinen seines Kunden. Dadurch kann aus einem kleinen „Einkaufsgeschäft“ ein deutlich höheres „Verkaufsgeschäft“ resultieren, ein sogenannter Leverage-Effekt. Das bedeutet für den Maschinenbauer, dass er mit Hilfe der Vergabe von wenigen Einkaufsgeschäften an den Lieferanten eine große Anzahl an Maschinen seines Unternehmens an den nun zum Kunden werdenden Lieferanten verkaufen kann. Gerade dies sind erhebliche Vorteile der partnerschaftlichen Gegengeschäfte. Aus einer Beurteilung und Einschätzung eines einzelnen Einkäufers ist dies nicht ersichtlich, jedoch mit einer genauen detaillierten Untersuchung eines Gegengeschäfts-Koordinators können die Potenziale erkannt und in Aufträge umgesetzt werden. Sollen möglichst viele Aufträge an ein Technologie-Unternehmen gehen, um den **Leverage-Effekt** anzuwenden?

Die Umsetzbarkeit der partnerschaftlichen Gegengeschäfte wurde durch diese Forschungsarbeit untersucht. Es wurden vier geeignete Strategien zur Erreichung der partnerschaftlichen Gegengeschäfte aufgestellt:

- Einstiegsstrategie
- Ausweitungsstrategie
- Haltestrategie
- Ausstiegsstrategie

Jede dieser Strategien verfolgt unterschiedlichste Ziele und zeigt sowohl die Gründe der jeweiligen Vorgehensweisen als auch die auftretenden Risiken und Chancen. Gerade im Hinblick auf eine Auftragsgenerierung kann die Einstiegsstrategie erfolgreich für die Beschleunigung der Kundengewinnung eingesetzt werden. Im Gegensatz dazu steht die Ausstiegsstrategie; diese wird bei abgeschöpften Geschäften und bei anhaltenden Problemen mit dem Lieferanten eingesetzt. Für das eigene Unternehmen kann es von erheblichem Vorteil sein, Kunden mit einer großen Reputation zu gewinnen. Viele Lieferanten versuchen häufig „vergeblich“, bei interessanten Kunden wie den Automobilherstellern oder den großen Maschinenbauern als Lieferant gelistet zu werden. Durch partnerschaftliche Gegengeschäfte kann ein Eintritt als Lieferant erleichtert werden. Gerade kleinere Lieferanten benöti-

gen namhafte Kunden, da ein Unternehmen mit Hilfe der Reputation des namhaften Kunden weitere Kunden gewinnen kann. Man spricht von einem Automobil-Zulieferer-Effekt, der hohes Ansehen bei weiteren Kunden erzeugt.

Weiterhin hat die wissenschaftliche Arbeit auch zusätzliche Fragen aufgeworfen, die abschließend als wichtig klassifiziert wurden; hierbei handelt es sich um unternehmenspolitische Fragen. Welcher Eindruck entsteht im Markt, wenn z. B. Lieferanten mit fremden Maschinen die Teile und Komponenten für den Maschinenhersteller fertigen oder wenn Automobilzulieferer keine Fahrzeuge des Automobilherstellers kaufen?

Die Anzahl der Kunden und Lieferanten in einem großen Unternehmen ist sehr hoch. Die Vertriebs- und Einkaufsabteilungen arbeiten teilweise mit verschiedenen EDV-Systemen. Die untersuchten Unternehmen haben noch keine Kunden- und Lieferantendatei verbunden, hierbei wird immer noch mit getrennten Systemen gearbeitet. Somit können keine standardisierten Auswertungen in kurzer Zeit erstellt werden. Eine weitere Herausforderung liegt in den unterschiedlichen Firmennamen einiger Unternehmen. Das macht es besonders schwierig, einen direkten Zusammenhang zwischen Vertrieb und Einkauf zu erzielen. Dies gilt insbesondere bei unterschiedlichen Fertigungsbetrieben mit nicht einheitlichen Firmennamen. Daher ist es zwingend notwendig, entsprechende Datenbanken und Informationssysteme im Unternehmen zu entwickeln, um die Gegengeschäfte besser und schneller miteinander zu vergleichen.

***„Kommunikation ist die Grundlage der Zusammenarbeit“*** (Pampel, 2013)

Der Informationsfluss zwischen den Abteilungen Vertrieb und Einkauf erfolgt in sehr wenigen Unternehmen. Die beiden Abteilungen haben verschiedene Aufgaben. Die Befragten gaben an, dass sie selten mit den Abteilungen Einkauf bzw. Vertrieb regelmäßig Informationen austauschen. Nur die Management-Ebene hat einen Überblick und konnte den Gesamtkontext erfassen. Als Ergebnis der semi-strukturierten Interviews wurde der Mangel an Kommunikation innerhalb des Unternehmens herausgefunden. Der Informationsfluss zwischen Einkauf und Verkauf wie auch zwischen Vertrieb und Einkauf ist i. d. R. unzureichend.

In der wissenschaftlichen Untersuchung wurde festgestellt, dass in kleinen Unternehmen die Einkäufer und die Vertriebsmitarbeiter deutlich häufiger, intensiver und besser miteinander kommunizieren. Die Kunden- und Lieferantenbeziehungen in kleinen Unternehmen sind überschaubarer. Die Abstimmung tritt fast zwangsläufig aufgrund der geringeren Anzahl der Beschäftigten ein, ihre räumliche Nähe und besser informierte Manager gelten hier als Vorteile.

## Unzureichender Informationsfluss in den Unternehmen

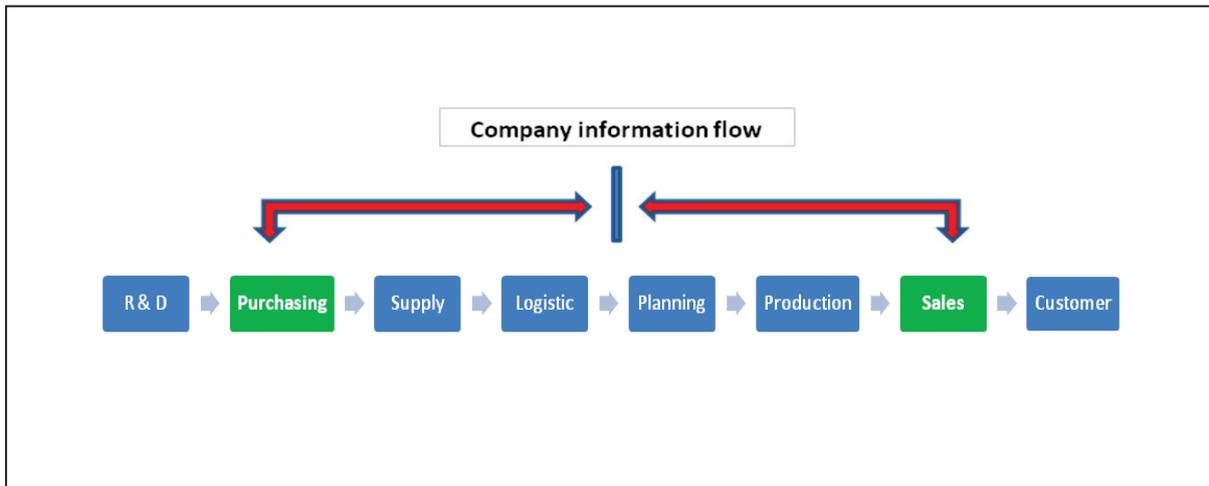


Abbildung 33: Company information flow

Jeder Verkäufer benötigt detaillierte Informationen über die Lieferanten. Umgekehrt muss der Einkäufer genaue Daten vom Vertrieb haben. Bei gegenseitiger Geschäftsbeziehung ist es notwendig, einen Informationsaustausch zwischen Einkauf und Vertrieb im Unternehmen zu etablieren.

In großen Unternehmen, in denen Vertrieb und Einkauf zentralisiert sind, aber oft Hunderte von Kilometern voneinander entfernt arbeiten, sind persönliche Beziehungen zwischen den Einkäufern und Vertriebsmitarbeitern ausgeschlossen. Gemeinsame Vorbereitungen von Verhandlungen im Einkauf und Verkauf sind aber wichtig. Eine gemeinsame Vorbereitung und Durchführung erweist sich umso schwieriger, je weiter Einkauf und Verkauf voneinander entfernt sind; Großunternehmen und eine dezentrale Organisationsstruktur erschweren dies weiter, zum Beispiel, wenn Maschinen und Anlagen durch regionale Vertriebsbüros verkauft werden.

Permanenter Lieferantenwechsel ist kein geeignetes Instrument in der gegenseitigen Geschäftsbeziehung. Für die langfristigen Geschäftsbeziehungen sind persönliche Beziehungen sehr wichtig. So wird in langfristigen Partnerschaften mehr in persönliche Beziehungen investiert, um in der Folge viel Zeit und erhebliche Kosteneinsparungen auf beiden Seiten zu generieren. Die gegenseitige Partnerschaft basiert auf einem engen und fast freundschaftlichen Verhältnis. Enge Partnerschaften bieten auch erhebliche Vorteile auf dem Markt; als Beispiele wurden Synergien und größere Bereitschaft, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen, von den Gegengeschäftspartnern genannt. Rationalisierungspotenziale können besser angewendet und umgesetzt werden, weil der schnelle Wechsel des Lieferanten in einer wechselseitigen Geschäftsbeziehung unwahrscheinlich ist.

In den Interviews sind die Befragten sicher, dass langfristige Partnerschaften auf Augenhöhe zu einer Gewinnsteigerung auf beiden Seiten führen. Partnerschaften müssen "gepflegt" werden; wenn Schwierigkeiten auftreten, wird schneller ein Konsens erarbeitet. Durch langfristige gegenseitige Geschäftsbeziehungen und die optimale Auslastung der Produktionskapazitäten können der Lieferant

und der Kunde wirtschaftliche Vorteile generieren. Eine Partnerschaft hat somit einen gegenseitigen finanziellen Vorteil, der sich durch die langfristigen partnerschaftlichen Gegengeschäfte ergibt.

## 11. Literaturverzeichnis

- Aerni, M., Bruhn, M., Pifko, C., (2012) Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, S. 59
- Aichele, C., Scheer, A.W., (1997) Kennzahlenbasierte Geschäftsprozessanalyse. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 195-196
- Akhile, J. I., (2006) Compensatory Trade Strategy. How to fund import-export trade and industrial projects when hard currency is in shortly supply. iUniverse, 2021 Pine Lake Road, Suite 100, Lincoln, NE 68512, p. 92
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J., (2006) Methodik der empirischen Forschung, Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 385
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J., (2009) Methodik der empirischen Forschung, Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 7 u. S. 27
- Albert, R., Koster, C.J., (2002) Empirie in Linguistik und Sprachlehrenforschung. Ein methodologisches Arbeitsbuch. Gunter Narr Verlag, Tübingen, S. 36
- Anspach, J., Walitschek, H., (1984) Die Bundeswehr als Auftraggeber: ein Wegweiser für Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistungsgewerbe. Bernard&Graefe Verlag, Bonn, S. 23
- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (2005) Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Waxmann Verlag GmbH, Münster, S. 41
- Arnold, B., (2004) Strategische Lieferantenintegration. Ein Modell zur Entscheidungsunterstützung für die Automobilindustrie und den Maschinenbau. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 33
- Arnolds, H., Heege, F., Röh, C., Tussing, W., (2013) Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen – Spezialthemen – Übungen. Springer Gabler. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 360-361
- Assenmacher, W., (2000) Induktive Statistik. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 186
- Assenmacher, W., (2003) Deskriptive Statistik. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 14-15
- Balmer, R., Inversini, S., von Planta, A., Semmer, N., (2000) Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU. Vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S. 168
- Bankhofer, U., Vogel, J., (2008) Datenanalyse und Statistik. Eine Einführung für Ökonomen im Bachelor. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 5
- Baur, N., Blasius, J., (2014) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 51 u. 419
- BDU, (2006) Controlling. Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung. Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung. Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, S. 29
- Belsch, S., (2015) Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource. Igel Verlag RWS, Hamburg, S. 87

- Belz, Ch., Müllner, M., Zupancic, D. (2014) Spitzenleistungen im Key Account Management Vahlen. Das St. Galler KAM Konzept, 3. Auflage Seite 29
- Benesch, T., (2013) Schlüsselkonzepte zur Statistik. Die wichtigsten Methoden, Verteilungen, Tests anschaulich erklärt. Springer Spektrum. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 8
- Berger, D., (2010) Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 163-165
- Berger, M., Chalupsky, J., Hartmann, F., (2008) Change Management – (Über-) Leben in Organisationen. Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen, S. 20
- Berndt, R., (1994) Management-Qualität. Rezession und Krise. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 169
- Berndt, R., Sander, M., Altobelli, C. F., (2003) Internationales Marketing-Management. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 145
- Beutin, N., (2000) Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen. Springer-Fachmedien, Wiesbaden, S. 77
- Bickelmann, R. (2013) Key Account Management. Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools Springer-Verlag, Seite 17
- Bidmon, S., (2004) Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing: Theoretische Basis und praktische Durchführung der Messung. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 100
- Biesel, H. H. (2002, 2007, 2013) Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen. Mehrwert-Konzepte für Ihre Top – Kunden. Springer Fachmedien, Wiesbaden, Seite 100
- Binckebanck, L., Hölter, A.K., Tiffert, A., (2013) Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie-Koordination-Umsetzung. Springer Gabler, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 83
- Bitz, M., Domsch, M., Ewert, R., Wagner, F.W., (2014) Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen, München, S. 77
- Blecker, T. (1999) Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, S. 38-39
- Bleicher, K., (2011) Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. St. Galler Management-Konzept, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 215
- Blome, C., (2007) Öffentliches Beschaffungsmarketing. Ein Kennzahlensystem für das Vergabemanagement. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 33-34
- Bogaschewsky, R., Rollberg, R. (1998) Prozeßorientiertes Management. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 122
- Bohnsack, R., (1999) Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 211
- Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I., Nohl, A-M., (2013) Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Springer VS, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 325
- Börrnert, R., (2006) Erziehungs-Wissenschaftliches Arbeiten im Studium. Eine Einführung. Waxmann Verlag GmbH, Münster, S. 84-85

- Borth, B.-O., (2004) Beschwerdezufriedenheit und Kundenloyalität im Dienstleistungsbereich. Kausalanalysen unter Berücksichtigung moderierender Effekte. Deutscher-Universitäts-Verlag. GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, S. 39
- Bortz, J., Döring, N., (2006) Forschungsmethoden und Evaluation. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 335
- Botsis, D., Hansknecht, S., Hauke, C., Janssen, N., Kaiser, B., Rock, T., (2015) Kennzahlen und Kennzahlensysteme für Banken. Springer Gabler. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 64
- Britzelmaier, B., Geberl, S., (1999) Wirtschaftsinformatik als Mittler zwischen Technik, Ökonomie und Gesellschaft. 1. Lichtensteinisches Wirtschaftsinformatik-Symposium an der FH Lichtenstein. B.G. Teubner, Stuttgart, S. 83
- Brück, M. J. J., Sinewe, P., (2010) Steueroptimierter Unternehmenskauf. Gabler. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 31
- Bruhn, M., (2004) Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 266
- Bruhn, M., Stauss, B., (2000) Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 225
- Bruns, J., (2008) Marktforschung. Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, S. 465-466
- Brüsemeister, T., (2008) Qualitative Forschung. Ein Überblick. Hagener Studententexte zur Soziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 199
- Buber, R., Holzmüller, H., (2009) Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 67 und S. 73
- Buchholz, U., Knorre, S. (2012) Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 6
- Büchner, L. M., (2012) Rechtsgrundlagen Wirtschaftsrecht. Textausgabe für Studium und Ausbildung. Mit einer Einführung zur schnellen Orientierung. Walhalla Fachverlag, Regensburg, S. 802-802
- Bühler, M., Pyka, P., Vode, D., Haas, J.W., Osthold, G., (2005) Die besten Management-Tools 2: Personal und Führung. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, S. 79
- Bultmann, P. F., (2008) Öffentliches Recht, mit Vertiefung im Gewerbe-, Wettbewerbs-, Subventions- und Vergaberecht. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 277-278
- Burkchat, M., Cramer, E., Kamps, U., (2004) Beschreibende Statistik. Grundlegende Methoden. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, New York, S. 241-242
- Büter, C., (2010) Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 110
- Casper, M., (2005) Der Optionsvertrag. Mohr Siebeck, Tübingen, S. 76
- CHURCHILL, G. A. (1979): A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, 1979, Feb., S. 64-73.
- Cleff, T., (2008) Deskriptive Statistik und modern Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, PASW (SPSS) und STADA. 2. Auflage 2008, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 107
- Cohen, S., Roussel, J., (2006) Strategisches Supply Chain Management. Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 170

- Crijns, R., Janich, N., (2009) Interne Kommunikation von Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 81
- Dahlhaus, C., (2009) Investitions-Controlling in dezentralen Unternehmen. Anreizsysteme als Instrument zur Verhaltenssteuerung im Investitionsprozess. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 128
- Dederichs, S., (2014) Kleine Klappe, großer Umsatz. Top-Verkäufer werden – auch ohne Akquisestar zu sein. Edition Octopus im Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG, Münster, S. 173
- Defila, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M., (2006) Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S. 46
- Depprich, I., (2008) Praxishandbuch Medien-, IT- und Urheberrecht. C.F. Müller, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg/München/Landsberg/Berlin, S. 513
- Dickmann, Ph. (2007) Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production , Kanban und Innovation.
- Diehlmann, J., Häcker, J., (2010) Automobilmanagement. Die Automobilhersteller im Jahre 2020. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 63
- Dinh, H.V.D., (2011) Corporate Social Responsibility. Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen. Gabler Verlag. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 33
- Dippold, R., Meier, A., Schnider, W., Schwinn, K., (2005) Unternehmensweites Datenmanagement. Von der Datenbankadministration bis zum Informationsmanagement. Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig / Wiesbaden, S. 197
- Disselkamp, M., Schüller, R., (2004) Lieferantenrating. Instrumente, Kriterien, Checklisten. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 30
- Drieschner, E., ( 2007) Erziehungsziel „Selbständigkeit“ Grundlagen, Theorien und Probleme eines Leitbildes der Pädagogik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 148-149
- Eckey, H.F., Kosfeld, R., Türck, M., (2005) Wahrscheinlichkeitsrechnung und Induktive Statistik. Grundlagen – Methoden – Beispiele. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 180-181
- Eckstein, P. P. (2014) Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 37
- Eckstein, P. P., (2014) Repetitorium Statistik. Deskriptive Statistik – Stochastik – Induktive Statistik. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 110
- Eichler, A., Vogel, M., (2011) Leitfaden Stochastik. Für Studierende und Ausübende des Lehramts. Vieweg+Teubner Verlag, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, S. 92
- Eisele, J. (1995) Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 282
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., Tutz, G., (2003) Statistik. Der Weg zur Datenanalyse. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 4. Auflage, S. 145-148
- Falk, M., Hain, J., Marohn, F., Fischer, H., Michel, R., (2014) Statistik in Theorie und Praxis. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 113-119
- Farkisch, K., (2011) Data-Warehouse-Systeme kompakt. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 6

- Ferstl, O.K., Sinz, E.J., Eckert, S., Isselhorst, T. (2005) Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomy, eGovernment, eSociety. Physica-Verlag, Heidelberg, S. 169
- Fischer G., Mohr J. C. B., Siebeck P., (1982) Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW) Band 9. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen. S. 909
- Flick, U., (2004) Triangulation. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 11
- Flick, U., (2011) Triangulation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 12
- Foscht, T., (2002) Kundenloyalität. Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen. Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, S. 44
- Frank, C., (1994) Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen. Option zur Sicherung der Eigenständigkeit. Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 145
- Frenkel, M., Bender, D., (1996) GATT und neue Welthandelsordnung. Globale und regionale Auswirkungen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 93
- Frenz, W., (2006) Handbuch Europarecht. Band 2. Europäisches Kartellrecht. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 83-84
- Frenz, W., (2007) Handbuch Europarecht. Band 3: Beihilfe- und Vergaberecht. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 291
- Fröhlich, E., Lingohr, T., (2010) Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?: Organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur Effizienzsteigerung. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 21
- Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G., (2015) Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 450
- Fuchs, A., Stoffels, M., Verse, D.A., (2010) Kartellrechtliche Compliance – Rechtsgrundlagen und Umsetzung. Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, S. 16-17
- Gabath, Ch. (2010) Risiko- und Krisen- Management im Einkauf. Methoden zur aktiven Kostensenkung. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 54 und S. 122
- Gabath, Ch., (Hrsg.) (2011) Innovatives Beschaffungsmanagement. Trends Herausforderungen, Handlungsansätze. Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden GmbH, S. 30
- Gahl, A., (1991) Die Konzeption strategischer Allianzen. Duncker & Humblot GmbH, Berlin, S. 9-10
- Glaser, C., (2012) Leasing A – Z. Kennzahlen für die Steuerung von Leasing-Gesellschaften. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 197
- Gläser, J., Laudel, G., (2009) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Lehrbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 118
- Glöckler, T., (1995) Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity. Aufbau und Nutzung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 28
- Goebbels, S., Ritter, S., (2013) Mathematik verstehen und anwenden. Von den Grundlagen bis zu Fourier-Reihen und Laplace-Transformation. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, S. 835-836
- Günter, B., Helm, S., (2006) Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 372

- Gupta, C.B., 2007. Business Studies. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 75-87
- Haesen, V., (2014) Der Schutz gegen den unlauteren Wettbewerb in Deutschland und England vor dem Hintergrund fortschreitender europäischer Harmonisierung. Herbert Utz Verlag GmbH, S. 8
- Helm, S., (2007) Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 1 und S. 5-6
- Helman, T., (2013) Supplier Rating System. Entwicklung eines Lieferantenbewertungssystems zur Lieferantenstamptimierung am Beispiel eines kleinen Handelsunternehmens. Diplomica Verlag, Hamburg, S. 1
- Helmke, S., Uebel, M.F., Dangelmaier, W., (2003) Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungs-konzepte – Organisation. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 6
- Henke, M., (2009) Supply Risk Management. Planung, Steuerung und Überwachung von Supply Chains. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, S. 35
- Heß, G. (2010) Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle. Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, Wiesbaden GmbH, S. 242
- Hesse-Biber, S. N., (2010) Mixed Methods Research. Merging Theory with Practice. The Guilford Press, A Division of Guilford Publication, Inc., New York, USA, p. 46
- Hinsch, M. (2014) Qualitätsmanagement in der Luftfahrtindustrie. Ein Praxisleitfaden für die Luftfahrtnorm EN 9100. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 12
- Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K.D., (2011) Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. Gabler Verlag, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, S. 734
- Hofbauer, G., Bergmann, S., (2013) Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb. Ein integrierter Ansatz. Mit Kennzahlen und Checklisten. Publicis Publishing, Erlangen, S. 44
- Hofbauer, G., Hellwig, C., (2016) Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. Publicis Publishing, Erlangen, S. 523
- Hofbauer, G., Mashhour, T., Fischer, M., (2012) Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferantenbeziehung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 33
- Hofmaier, R., (2014) Integriertes Marketing-, Vertriebs- und Kundenmanagement. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 139
- Hofte-Frankhauser, t. K., Wälty, H.F., (2011) Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, S. 34
- Holz, D., (2012) Internationale Strategische Allianzen in der Automobilindustrie. Die Renault-Nissan Allianz. Diplomica verlag GmbH, Hamburg, S. 19
- Holzinger, M., (2007) Kontingenz in der Gegenwartsgesellschaft. Dimensionen eines Leitbegriffs moderner Sozialtheorie. Transcript Verlag, Bielefeld, S. 197
- Huber, F., (2004) Erfolgsfaktoren von Markenallianzen. Analyse aus der Sicht des strategischen Markenmanagements. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 1-2
- Huch, B., Behme, W., Ohlendorf, T., (1998) Rechnungswesenorientiertes Controlling. Ein Leitfaden für Studium und Praxis. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 412

- Hungenburg, H., (2014) Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Springer Gabler, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 170
- Hussy W., Schreier M., Echterhoff G., (2010) Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Springer Medizin, Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg, S. 239
- Jahn, D., (2013) Einführung in die vergleichende Politikwissenschaft. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 216
- Jammal, E., (2008) Vertrauen im interkulturellen Kontext. Perspectives of the other: Studies on intercultural communication. VS Verlag für Sozialwissenschaften. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 95
- Janker, Ch. G. (2008) Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S.84
- Jones, G.R., Bouncken, R.B., (2008) Organisation. Theorie, Design und Wandel. Pearson Education Deutschland GmbH, München, S. 284
- Jung, A., (2009) Identität und Differenz: Sinnprobleme der differenzlogischen Systemtheorie. Transcript Verlag, Bielefeld, S. 62
- Jung, S. (2013) Das Management von Geschäftsbeziehungen. Ein Ansatz auf transaktions-kostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 178
- Kaufhold, M., (2006) Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, S. 141-142
- Kelle, U., (2008) Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 166
- Klaus, P., Krieger, W. (2000) Gabler Lexikon Logistik. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 329
- Kleemann, F., Krähnke, U., Matuschek, I., (2013) Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens. Springer VS, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 105 u. S. 118
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., Jakob, F., Söllner, A. (2011) Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente. Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, Wiesbaden GmbH, S. 50, S. 167 u. S. 175
- Kleiner, T., (2008) Ansätze zur Kundensegmentierung und zu deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor. Eine empirische Analyse im Privatkundensegment von Banken. Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 148
- Kliche, M., Baaken, T., Strohtmann, K.H. (1990) Investitionsgüter Marketing. Positionsbestimmung und Perspektiven. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 369
- Klostermann, T. (2007) Optimierung kooperativer Dienstleistungen im Technischen Kundendienst des Maschinenbaus. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 50
- Kohn, W., (2005) Statistik: Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 11 und S. 102
- Kramer, F., Kramer, M., (1997) Bausteine der Unternehmensführung. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. 2. Aufl. – Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, S. 248-249
- Krampf, P., (2014) Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung in Einkauf und Materialwirtschaft. Vahlen, S. 4

- Krokowski, W.,(Hrsg) (1998) Globalisierung des Einkaufs. Springer-Verlag , Berlin, Heidelberg, S. 73
- Kruitzy, R., 2011. How To Grow Your Business and Transformation Your Brand Through Smart Collaboration. John Wiley& Sons Canada, Freemont, 33-35
- Kruse, T., Picot, A., Reichenwald, R., Franck, E., Möslén, K., (2007) Marktgerichtete Abstimmung in Unternehmen. Bedeutung und Gestaltung der Schnittstelle von Absatz- und Beschaffungsmanagement. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 113
- Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A., (2005) Quantitative Methoden der Organisationsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften . GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 20
- Küsters, Y., ( 2009) Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 85
- Kutschker, M., Schmid, S., (2011) Internationales Management. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 37
- Lasch, R., (2008) Best Practice in Einkauf und Logistik. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 278
- Lewis, J.D., 1999. Trusted Partners. How Companies Built Mutual Trust and Win Together. The Free Press, New York, USA, 5-10
- Lindmayer, K. H., (2013) Geldanlagen und Steuer2013. Das große Umdenken: von der Rendite- zur Sicherheitsorientierung. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 165
- Lindstädt, H., Hauser, R., (2004) Strategische Wirkungsbereiche des Unternehmens. Spielräume und Integrationsgrenzen erkennen und gestalten. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 41
- Lödding, H., (2008) Verfahren der Fertigungssteuerung. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 24
- Lühns, S., (2010) Kostentransparenz in der Supply Chain. Der Einsatz von Open Book Accounting in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Gabler-Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 102
- Luther, M., (2013) Diplomatie im Change Management. Diplomatisches Verhalten zwischen lateral interagierenden Führungskräften in Veränderungsprozessen. Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, S. 115
- Martin, B., Hanington, B., (2013) Design Methoden. 100 Recherchemethoden und Analysetechniken für erfolgreiche Gestaltung. Stiebner Verlag GmbH, München, S. 188
- Massig, O., (1987) Verfluchte Verhältnisse. Über soziale Umwelten des Menschen. Westdeutscher Verlag, S. 48-49
- Mattmüller, R., (2000) Integrativ-Prozessuales Marketing. Eine Einführung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 122
- Mau, M., (2003) Supply Chain Management. Prozessoptimierung entlang der Wertschöpfungskette. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, S. 72
- Mauer, R., Rother, K., Schauwecker, H. P., (1980) Außenhandel. Leitfaden für die Praxis. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 105
- Meffert, H., (2000) Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 1204 und S. 1234
- Meißner, J., Wendler, T., (2015) Statistik-Praktikum mit Excel. Grundlegende qualitative Analysen realistischer Wirtschaftsdaten

- mit Excel 2013. Springer Fachmedien, S. 3-4
- Melzer-Ridinger, R., (2004) Materialwirtschaft und Einkauf. Beschaffung und Supply Chain Management. Oldenbourg Verlag, S. 115-116
- Mertins, K., Seidel, H., (2009) Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer-Verlag, Berlin, S. 101
- Metze, R., Schroeckh, J., (2004) Identifikation, Loyalität und Kooperation. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur kulturellen Verankerung wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 21
- Meyer, A., (2010) Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt. Eine empirische Kausalanalyse. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 253
- Misach, S., (2014) Qualitative Interviews. Walter de Gruyter GmbH, Berlin / München / Boston, S. 142-143
- Mittag, H.J., (2014) Statistik. Eine Einführung mit interaktiven Elementen. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 37
- Möller, K., (2006) Wertschöpfung in Netzwerken. Verlag Franz Vahlen GmbH. München, S. 198
- Mroß, M., (2015) Betriebswirtschaft im öffentlichen Sektor. Eine Einführung. Springer Gabler. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, S. 86
- Natrop, J., (2015) Angewandte Deskriptive Statistik: Praxisbezogenes Lehrbuch mit Fallbeispielen. Walter de Gruyter GmbH, Berlin / München / Boston, S. 37
- Neubauer, W., (1968) Makroökonomische Kostenstrukturen im System der Statistik des Sozialproduktes und der Input-Output-Verflechtung. Frankfurter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Studien, Frankfurt, S. 80-81
- Nohl, A.-M., (2012) Interview und dokumentarische Methode. Anleitung für die Forschungspraxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S.39-40
- Oelerich, G., Otto, H.U., (2001) Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Ein Studienbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, S. 324
- Pampel, J., (2013) Kooperation mit Zulieferern. Theorie und Management. Springer-Verlag, S. 138
- Pedell, B., (3/2004) Controlling & Management. Risikocontrolling und Risikomanagement. Risikointerdependenzen als Ansatzpunkt für Aufgaben und Instrumente des Risikocontrolling. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 33
- Pepels, W., (2001) Einführung in das Distributionsmanagement. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 112
- Piazolo, M., (2011) Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Daten sinnvoll aufbereiten, analysieren und interpretieren. Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, S. 235
- Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H.-J., Jahn, D., (2003) Vergleichende Politikwissenschaftliche Methoden. Neue Entwicklungen und Diskussionen. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 327
- Pieper, W. (1975) Steuerliche Herstellkosten. Erzeugnisbewertung in der Ertragssteuerbilanz aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, S. 222
- Pindyck, R., Rubinfeld, D., (2009) Mikroökonomie. 7., aktualisierte Auflage. Person Studium. Person Education Deutschland GmbH, München, S. 497

- Popper, K., (2013) Logik der Forschung. Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft. Band 9, Springer-Verlag, Wien, S. 16-17
- Porter, M. E., (2014) Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 61
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M., (2014) Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 121
- Raithel, J., (2008) Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 14-15, S.31 u. S. 45
- Rambold, A., (1999) Ausgewählte Verfahren zur Identifikation von Ausreißern und einflußreichen Beobachtungen in multivariaten Daten und Verfahren. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde. Herbert Utz Verlag GmbH, S. 4
- Rasch, D., Verdooren, L.R., Gowers, J. I., (2007) Planung und Auswertung von Versuchen und Erhebungen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 210
- Rast, Ch. A. (2008) Chefsache Einkauf. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 51
- Rau, H. (1994) Key Account Management. Konzepte für wirksames Beziehungsmanagement. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden Seite 22 – 23
- Reining, A., (2003) Lexikon der Außenwirtschaft. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 249
- Renner, K.-H., Heydasch, T., Ströhlein, G., (2012) Forschungsmethoden der Psychologie. Von der Fragestellung zur Präsentation. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 63 u. S. 116-117
- Reschke, D., F., Michel, R.M., (2000) Effizienz-Steigerung durch Moderation. Projektmanagement und Sanierungsprojekte professionell durchführen. I.H. Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg, S. 67
- Richert, J., (2006) Performance Measurement in Supply Chains. Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken. Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 58
- Richert, J.,(2006) Performance Measurement in Supply Chains. Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 82
- Rode, V., (2004) Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 120
- Rudolph, S., (2009) Servicebasierte Planung und Steuerung der IT-Infrastruktur im Mittelstand. Ein Modellansatz zur Struktur der IT-Leistungserbringung. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 104
- Rudolph, T., Drenth, R., Meise, J.N., (2007) Kompetenzen für Supply Chain Manager. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 107
- Rumer, K., (1998) Erfolgsstrategien für mittelständische Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Innovationen schneller umsetzen – flexibel das Auslandsgeschäft auf- und ausbauen – Förderprogramme und Finanzierungsinstrumente nutzen. Expert Verlag, Renningen-Malsheim, S.87
- Ruthing, J., Storr, S., (2015) Öffentliches Wirtschaftsrecht. Schwerpunktbereich. C.F. Müller GmbH, Heidelberg, S. 476, S. 240
- Schäfer, F., (2009) Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen. Warum wir heute mehr brauchen als gute Führungskräfte. Campus Verlag GmbH, S. 70
- Schendera, C., (2014) Regressionsanalyse mit SPSS. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 36-37

- Schickel, H., (1999) Controlling internationaler strategischer Allianzen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 81
- Schira, J., (2009) Statistische Methoden der VWL und BWL. Pearson Education Deutschland GmbH, München, S. 19-20
- Schmidt, A., (2015) Überlegene Geschäftsmodelle. Wertgenese und Wertabschöpfung in turbulenten Umwelten. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 176
- Schmitt, C., Ulmer, D., (2010) Wirtschaftsverträge rechtssicher gestalten. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 17
- Schobeß, E. K., (1996) Barter- und Gegengeschäftsverträge im deutsch-russischen Handels- und Rechtsverkehr. Anwendbares Recht und streitentscheidende Instanzen. Dunker & Humblot GmbH, Berlin, S. 27
- Scholz, F., Schuler, A., Schwintowski, H.-P., (2009) Risikomanagement der Öffentlichen Hand. Physica-Verlag, Heidelberg, S. 295
- Schröck, N., (2009) Change Agents im strukturellen Dilemma. Eine qualitativ-rekonstruktive Studie zu Orientierungen schulischer Steuergruppen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 54
- Schuh, C., Kromoser, R., Strohmer, M.F., Perez, R. R., triplat, A., (2011) Der agile Einkauf. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 76
- Schüller, A.M., (2005) Zukunftstrend Kundenloyalität. Endlich erfolgreich – durch loyale Kunden. 2. Erweiterte und aktualisierte Auflage, Business Village GmbH, Göttingen, S. 15
- Schüller, A.M., Fuchs, G., (2013) Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg. Springer Gabler. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 48
- Schulze, P.M., (2007) Beschreibende Statistik. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 1 und S. 13
- Schumacher, J., Meyer, M., (2004) Customer Relationship Management. Strukturiert dargestellt. Prozesse, Systeme, Technologien. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 20
- Schuster, F., (1979) Gegen- und Kompensationsgeschäfte als Marketing-Instrumente im Investitionsgüterbereich. Duncker & Humblot, Berlin, S. 136-137
- Schwaiger, M., Meyer, A., (2011) Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. Franz Vahlen GmbH, München, S. 421
- Schwamborn, S., (1994) Strategische Allianzen im internationalen Marketing. Planung und portfolioanalytische Beurteilung. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 5 u. S. 64
- Sedlmaier, G., (2010) Mehr tun, als man muss. Books on Demand GmbH, Norderstedt, S. 117
- Seemann, R., (2008) Corporate Reputation Management durch Corporate Communications. Cuvillier Verlag, Göttingen, S. 8-9
- Seiler, R., Wolfram, H. (2011) Pharma Key Account Management. Strategien für neue Zielgruppen im Gesundheitsmarkt. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin, S. 127
- Sidow, H.D., (2007) Key-Account-Management. Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien. mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech, Seite 10
- Simon, P., (2012) Frühindikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung von Jungunternehmen. Eine empirische Untersuchung von Businessplänen. Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar – Köln, S. 155

- Sitte, G., (2001) Technology Branding. Strategische Markenpolitik für Investitionsgüter. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 172
- Skulschus, M., Wiederstein, M., (2008) Grundlagen empirische Sozialforschung. Befragung und Fragebogen im Unternehmen. Comelio GmbH, Essen, S. 175
- Spark, G.M., Boszormenyi-Nagy, I., (2006) Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Klett-Cotta, Stuttgart, S. 66
- Specht, K., Bulander, R., Gohout, W., (2014) Statistik für Wirtschaft und Technik. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 13-14
- Spiegel, H., Götte, S., Friehmelt, H., (2008) Aspekte der Unternehmensführung. Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 153
- Spiegel, H., Götte, S., Friehmelt, H., (2008) Aspekte der Unternehmensführung. Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 45
- Stollenwerk, A., (2012) Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Analysen – Strategien – Methoden – Kennzahlen. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 290
- Strunz, H., (2009) Leistungs- und wirkungsorientierte Steuerung im Militär. Peter Lang GmbH. Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, S. 144
- Tavasli, S., (2007) Six Sigma Performance Measurement System. Prozesscontrolling als Instrumentarium der modernen Unternehmensführung. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 181
- Thiele, M. (1997) Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 138-139
- Tietze, U.P., Klika, M., Wolpers, H., (2002) Mathematikunterricht in der Sekundarstufe II. Band 3. Didaktik der Stochastik. Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden, S. 32
- Timischl, W., (2013) Angewandte Statistik. Eine Einführung für Biologen und Mediziner. Springer-Verlag, Wien, S. 107-108
- Treyer, O.A.G., (2003) Business-Statistik. Anwendungsorientierte Theorie mit Beispielen, Aufgaben mit kommentierten Lösungen, Glossar, Formelsammlung und Fachwörter Deutsch-Englisch-Deutsch. Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, S. 113
- Trommsdorff, V., Schuchardt, C. A., (1998) Transformation osteuropäischer Unternehmen. Grundlagen. Rahmenbedingungen. Strategien. Mit Fallbeispielen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, S. 168
- Trumpfheller, J., (2005) Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft. Eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Versicherungsvertriebs über Versicherungsintermediäre, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, Seite 167-168
- Umbeck, T. (2009) Internationalisierung und Management Hrsg.: Hans A. Wüthrich. Musterbrüche in Geschäftsmodellen. Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 66
- Unterschütz, A., (2004) Einfluss unternehmensübergreifender Informationssysteme auf industrielle Geschäftsbeziehungen. Untersuchung in der Automobilbranche. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 223
- van Treeck, J., (2011) Loyalität. Die Psychologie der Kundenbindung. Books on Demand GmbH, Norderstedt, S. 73
- Voegele, A.,R., (2008) Best Practice in Einkauf und Logistik. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. Betriebs-

- wirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 144
- von Hauff, M., Isenmann, R., Müller-Christ, G. (2012) Industrial Ecology Management. Nachhaltige Entwicklung durch Unternehmensverbände. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 147
- Wahren, H.-K. E., (1997) Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Walter de Gruyter & Co., Berlin, S. 45
- Wallentowitz, H., Freialdenhoven, A., Olschewski, I., (2009) Strategien in der Automobilindustrie. Technologietrends und Markenentwicklung. Vieweg + Teubner, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 23
- Wannenwetsch, H., (2005) Vernetztes Supply Chain Management: SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette. Springer-Verlag, Heidelberg, S. 238-239
- Warnecke, H.-J., (1993) Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 127
- Wecker, G., Ohl, B., (2013) Compliance in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Springer Gabler. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 11-12
- Weigel, U., Rücker, M. (2013) Praxisguide Strategischer Einkauf. Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 15
- Weigel, U., Rücker, M., (2015) Praxisguide Strategischer Einkauf. Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 63
- Weimer, G., (2009) Service Reporting im Outsourcing-Controlling. Eine empirische Analyse zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 61
- Westermann, R., (2000) Wissenschaftstheorie und Experimentalmethodik. Hogrefe-Verlag, Göttingen, S. 291
- Willmanns, R., Brachetti, J., Jansen, M-L., Morawa, E., Witzel, M., (2006) Werteleitfaden für Führungskräfte. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich/Singen, S. 95
- Wirtz, B. W., (2009) Direktmarketing-Management. Grundlagen – Instrumente – Prozesse. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 130
- Witte, T. S., (2007) Interne Kommunikation als Element des Change Managements. Diplomica GmbH, Zugl. Private Hochschule für Wirtschaft und Technik, Vechta/Diepolz/Oldenburger, S. 26
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D., (2003) Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 6 u. S. 272

## 12. Anhang

### 12.1. INTERVIEW EINKAUF- Maschinen-Auto-Hersteller

#### Unternehmen

Wie hoch ist Ihr Unternehmensjahresumsatz?

-----

Werden Sie mit Unternehmens- Informationen von ihrer Firma versorgt (wöchentlich, monatlich, quartalsweise, jährlich, nie)?

-----

Sie arbeiten im Einkauf. Kennen Sie die Vertriebsorganisation und die Mitarbeiter im Vertrieb Ihres Unternehmens? Organigramm?

-----

Wie hoch ist der Marktanteil Ihrer Firma?

-----

Kennen Sie das Einkaufsvolumen Ihres Lieferanten für Produkte aus Ihrem Unternehmen (Gesamt und wie hoch ist der Anteil aus Ihrem Unternehmen)?

-----

**Person**

Welche Position haben Sie?

-----

Welche Ausbildung (technische / kaufmännische – Meister / Techniker / Ingenieur)?

-----

Wie viele Berufsjahre haben Sie?

-----

Wie lange sind Sie im Unternehmen?

-----

Wie lange haben Sie die Position?

-----

Wie viele Jahre arbeiten Sie im Einkauf?

-----

Wie viele Lieferanten betreuen Sie?

-----

## **Kunden- / Lieferantenstruktur**

Kennen Sie die Mission / Vision Ihres Unternehmens und die ihres Lieferanten?

-----

Kennen Sie Ihre Lieferanten persönlich, wie oft haben Sie Kontakt mit Ihren Lieferanten?

-----

Nutzen Sie die Innovationskraft und das Know-how Ihrer Lieferanten?

-----

Wie bewerten Sie die Innovationskraft Ihrer Lieferanten?

-----

Haben Sie Vorgaben aus Ihrem Unternehmen, die Partnerschaften mit Lieferanten zu forcieren?

-----

Wie ist Ihre Unternehmenskultur in der Zusammenarbeit mit Lieferanten – kurz / mittel / langfristig – erfolgt hierzu eine kontinuierliche Auswertung und liegt diese Ihnen vor?

-----

Wie wichtig werden langfristige Partnerschaften mit Lieferanten von Ihrem Unternehmen angesehen?

-----

Wie intensiv arbeiten Sie mit Lieferanten zusammen?

-----

Wie wichtig sind einzelne Lieferanten für Sie und Ihr Unternehmen?

-----

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten (partnerschaftlich, freundschaftlich – autoritär, starker Wettbewerb)?

-----

Wie oft führen Sie mit Kollegen auch anderer Fachabteilungen persönliche Gespräche (Einkauf und Vertrieb)?

-----

## Gegengeschäfte

Haben Sie Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften?

-----

Mit wie vielen Unternehmen haben Sie gegengeschäftliche Partnerschaften?

-----

Haben Sie oder möchten Sie größere Partnerschaften mit Lieferanten?

-----

Sprechen Sie aktiv die Lieferanten auf den Kauf von Produkten Ihres Unternehmens an?

-----

Wie würden Sie Gegengeschäfte intensivieren?

-----

Wie adressieren Sie mögliche Gegengeschäfte in Ihrem Unternehmen und bei Lieferanten?

-----

Erwarten Sie, dass ihr Lieferant auch Produkte aus Ihrem Unternehmen kauft?

-----

Machen Sie Auftragsvergaben von Gegengeschäften abhängig?

-----

Nehmen Sie Gegengeschäfte als „Vergabeentscheidung“ bei einer neuen Auftragsvergabe an Lieferanten?

-----

Halten Sie Gegengeschäfte für förderlich in Bezug auf die Zusammenarbeit?

-----

Wie frei können Sie sich in Partnerschaften bewegen?

-----

Haben Sie eine schriftl. Gegengeschäfts-Partnerschafts-Erklärung mit Ihren Lieferanten?

-----

Wie lange dauerte die Entstehung der Gegengeschäfts-Partnerschaft?

-----

Ist die Gegengeschäfts-Partnerschaft geplant gewesen oder über Jahre entstanden?

-----

Bevorzugen Sie Auftragsvergaben bei gegengeschäftlichen Partnerschaften?

-----

Sehen Sie Gefahren bei enger Zusammenarbeit mit Lieferanten?

-----

## Gegengeschäfte Messgröße / Kontrolle / Vorteile

Welche Vorteile generieren Sie durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte?

-----

Sehen Sie Synergien bei Gegengeschäften? Lieferant testet Produkte aus ihrem Unternehmen durch Verwendung.

-----

Wie messen Sie den Erfolg der Gegengeschäfts-Partnerschaft?

-----

Vergleichen Sie die Umsätze bei Gegengeschäften (Einkaufsumsatz zu Verkaufsumsatz)?

-----

Wie ist ihr Einkaufsverhalten bei höherer Gegengeschäftsquote? (Auftragsvergabe an Lieferanten bei höheren Preisen, wenn er im Gegenzug Produkte kauft)

-----

Preisstrategie: hoch / hoch - niedrig / niedrig - oder gleich

-----

Hat ihr Unternehmen mit Lieferanten gemeinsame Entwicklungen, sind dabei Patente oder Gebrauchsmuster entstanden?

-----

Wie viel investieren Sie in Gegengeschäfts-Partnerschaften (materiell und immateriell)?

-----

Können Sie die Einsparungen durch Ihre Partnerschaften beziffern oder abschätzen?

-----

Gibt Ihnen die Gegengeschäfts-Partnerschaft Sicherheit?

-----

Werden Unternehmens-Risiken durch gegengeschäftliche Partnerschaften reduziert?

-----

Wie lange besteht die Geschäftsbeziehung, seit wann ist es eine Gegengeschäftsbeziehung?

-----

## 12.2. INTERVIEW VERTRIEB - Teile und Komponenten Hersteller

### Unternehmen

Wie hoch ist Ihr Unternehmensjahresumsatz?

-----

Werden Sie mit den Unternehmens-Informationen von Ihrer Firma versorgt (wöchentlich, monatlich, quartalsweise, jährlich, nie)?

-----

Sie arbeiten im Vertrieb. Kennen Sie die Einkaufsorganisation und die Mitarbeiter im Einkauf Ihres Unternehmens? Organigramm?

-----

Hat Ihr Unternehmen eine eigene Fertigung?

-----

Welche Komponenten werden gefertigt?

-----

Haben Sie Maschinen im Einsatz, welche Maschinen (Fertigungsverfahren)?

-----

Sind Ihnen die Maschinenmarken bekannt, welche Maschinenmarken haben Sie in Ihrem Unternehmen im Einsatz?

-----

Kennen Sie das jährliche Investitionsvolumen bei Maschinen Ihrer Firma und wie hoch ist dies?

-----

Welche Maschineninvestitionen stehen die nächsten Monate an?

-----

Haben Sie Einfluss auf die Kaufentscheidungen Ihres Unternehmens bei Maschinen?

-----

Werden langfristige Investitionspläne in Ihrem Unternehmen erstellt und kenne Sie diese?

-----

Kennen Sie die Produkte (Maschinen) ihres Kunden?

-----

Wie intensiv sind Sie bei langfristigen Unternehmensentscheidungen bei Kunden- und Lieferantenauswahl eingebunden? (Mitsprache im Einkauf)

-----

## Person

Welche Position haben Sie?

-----

Welche Ausbildung (technische / kaufmännische – Meister / Techniker / Ingenieur)?

-----

Wie viele Berufsjahre haben Sie?

-----

Wie lange sind Sie im Unternehmen?

-----

Wie lange haben Sie die Position?

-----

Wie viele Jahre arbeiten Sie im Vertrieb?

-----

Wie viele Kunden betreuen Sie?

-----

## **Kunden- / Lieferantenstruktur**

Kennen Sie die Mission / Vision ihres Unternehmens und die Ihres Kunden?

-----

Kennen Sie ihre Kunden persönlich, wie oft haben Sie Kontakt mit Ihren Kunden?

-----

Nutzen Sie die Innovationskraft und das Know-how Ihres Kunden?

-----

Wie bewerten Sie die Innovationskraft Ihres Kunden?

-----

Haben Sie Vorgaben aus Ihrem Unternehmen, Partnerschaften zu forcieren?

-----

Wie ist Ihre Unternehmenskultur in der Zusammenarbeit mit Kunden – kurz / mittel / langfristig – erfolgt hierzu eine kontinuierliche Auswertung und liegt dies Ihnen vor?

-----

Wie wichtig werden langfristige Partnerschaften von Ihrem Unternehmen angesehen?

-----

Wie intensiv arbeiten Sie mit Kunden zusammen?

-----

Wie wichtig sind Kunden für Sie und Ihr Unternehmen?

-----

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kunden (partnerschaftlich, freundschaftlich – autoritär, starker Wettbewerb)?

-----

Wie oft führen Sie mit Kollegen anderer Fachabteilungen persönliche Gespräche (Vertrieb und Einkauf)?

-----

## **Gegengeschäfte**

Haben Sie Erfahrung mit partnerschaftlichen Gegengeschäften?

-----

Mit wie vielen Unternehmen haben Sie gegengeschäftliche Partnerschaften?

-----

Haben Sie oder möchten Sie größere Partnerschaften mit Kunden?

-----

Wie würden Sie Gegengeschäfte intensivieren?

-----

Wie adressieren Sie mögliche Gegengeschäfte in Ihrem Unternehmen und bei Kunden?

-----

Machen Sie Geschäfte von Gegengeschäften abhängig?

-----

Nehmen Sie Gegengeschäfte als „Eintrittskarte“ in Unternehmen?

-----

Halten Sie Gegengeschäfte für förderlich in Bezug auf die Zusammenarbeit?

-----

Wie frei können Sie sich in Partnerschaften bewegen?

-----

Halten Sie Unternehmenspartnerschaften mit Gegengeschäften für erstrebenswert?

-----

Haben Sie eine schriftl. Gegengeschäfts-Partnerschafts-Erklärung mit Ihren Kunden?

-----

Wie messen Sie den Erfolg der Gegengeschäftspartnerschaft?

-----

Wie lange dauerte die Entstehung der Gegengeschäfts-Partnerschaft?

-----

Ist die Gegengeschäfts-Partnerschaft geplant gewesen oder über Jahre entstanden?

-----

Bevorzugen Sie Auftragsvergaben bei gegengeschäftlichen Partnerschaften?

-----

Sehen Sie Gefahren bei enger Zusammenarbeit mit Kunden?

-----

## Gegengeschäfte Messgröße / Kontrolle / Vorteile

Welche Vorteile generieren Sie durch die partnerschaftlichen Gegengeschäfte?

-----

Sehen Sie Synergien bei Gegengeschäften?

-----

Vergleichen Sie Ihr Maschinen-Einkaufsvolumen mit dem Umsatz mit den Kunden (Gegengeschäftsvolumen)?

Vergleichen Sie die Umsätze bei Gegengeschäften?

-----

Wie ist Ihr Preisverhalten bei höherer Gegengeschäftsquote?

-----

Hat Ihr Unternehmen mit Kunden gemeinsame Entwicklungen, sind dabei Patente oder Gebrauchsmuster entstanden?

-----

Wie viel investieren Sie in Gegengeschäfts-Partnerschaften (materiell und immateriell)?

-----

Können Sie die Einsparungen durch Ihre Partnerschaften beziffern oder abschätzen?

-----

Gibt Ihnen die Gegengeschäfts-Partnerschaft Sicherheit?

-----

Werden Unternehmens-Risiken durch gegengeschäftliche Partnerschaften reduziert?

-----

Wie lange besteht die Geschäftsbeziehung, seit wann ist es eine Gegengeschäftsbeziehung?

-----

### 12.3. Marktmacht

Angebot \ Nachfrage	ein Großer	wenige Mittelgroße	viele Kleine
ein Großer	bilaterales Monopol	beschränktes Nachfrage-monopol	Nachfrage-monopol
wenige Mittelgroße	beschränktes Angebots-monopol	bilaterales Oligopol	Nachfrage-oligopol
viele Kleine	Angebots-monopol	Angebots-oligopol	Polypol

Abbildung 34: Monopol – Oligopol – Polypol

