

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 022

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Kiedaisch, I.

Die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen

Mannheim 1998
ISBN 3-89333-176-X

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68131 Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dr. Ingo Kiedaisch

ist früherer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg. Inzwischen ist er als Berater bei der S & K und Partner Unternehmensberatung tätig.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Obwohl die Qualität von Geschäftsbeziehungen und damit einhergehende Vorteile in einer Vielzahl von Studien untersucht worden sind, ist die Qualität von Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Lieferanten unterschiedlicher Länder bislang nur am Rande betrachtet worden. Die vorliegende Untersuchung von Geschäftsbeziehungen zwischen amerikanischen und deutschen Unternehmen zeigt, daß internationale Geschäftsbeziehungen eine niedrigere Qualität als nationale Geschäftsbeziehungen aufweisen. Diese Tatsache läßt sich auf die schlechtere Beurteilung ausländischer Lieferanten zurückführen – unabhängig davon, ob es sich um amerikanische oder deutsche Lieferanten handelt.

1. Einführung

Beim Vergleich westlicher Unternehmen mit ihren japanischen Wettbewerbern kommen Womack/Jones/Roos (vgl. Womack/Jones/Roos 1990, S. 138 ff.) zu dem Schluß, daß ein wesentlicher Baustein des Erfolgs japanischer Unternehmen in der besonderen Zusammenarbeit von Kunden und Lieferanten liege. Die Geschäftspartner in Japan bevorzugten es, zu beiderseitigem Nutzen zusammenarbeiten, anstatt sich mit gegenseitigem Mißtrauen zu begegnen: "This system replaces a vicious circle of mistrust with a virtuous circle of cooperation" (Womack/Jones/Roos 1990, S. 150).

Der potentielle Nutzen guter Geschäftsbeziehungen ist für Kunden und Lieferanten gleichermaßen groß. So liegen die Vorteile für den Kunden unter anderem in höherer Liefersicherheit, geringerem Kontrollaufwand (vgl. Han/Wilson/Dant 1993, S. 332 und 335) und signifikanten Kosteneinsparungen (vgl. Turnbull/Oliver/Wilkinson 1992, S. 163). Lieferanten wiederum können besser planen und infolgedessen die Kapazitätsauslastung optimieren sowie die Lagerhaltung verringern (vgl. Han/Wilson/Dant 1993, S. 335). Der Anteil am Beschaffungsvolumen des Kunden ist bei guten Geschäftsbeziehungen im allgemeinen größer und die Gefahr opportunistischen Verhaltens des Kunden nach spezifischen Investitionen geringer (vgl. Lothia/Krapfel 1994, S. 7). Kalwani/Narayandas (1995, S. 1) weisen nach, daß Lieferanten in langfristigen Geschäftsbeziehungen höhere Profitabilität durch die Reduktion von Kosten, "such as selling, general, and administrative overhead costs", realisieren. Es liegt jedoch auf der Hand, daß Geschäftsbeziehungen nicht grundsätzlich und ohne Zutun der Beteiligten zu diesen Vorteilen führen. Die Realisierung ist vielmehr von der Qualität einer Geschäftsbeziehung abhängig.

Die Beziehungsqualität ist insbesondere in den Vereinigten Staaten wissenschaftlich untersucht worden (vgl. bspw. Crosby/Evans/Cowles 1990, Palmer/Bejou 1994, Kumar/Scheer/Steenkamp 1995, Bejou/Wray/Ingram 1996). Ein interessantes Ergebnis dieser Forschung ist bspw. die Feststellung von Dwyer/Oh (1987), daß zentralisierte Unternehmensstrukturen die Beziehungsqualität beeinträchtigen. Crosby/Evans/Cowles (1990) identifizieren mit den Verkaufsstrategien und der Kompetenz der Verkäufer neben strategischen auch operative Elemente, welche die Beziehungsqualität beeinflussen. Weitere Studien betonen den Stellenwert von Zufriedenheit und Vertrauen im Zusammenhang mit der Beziehungsqualität (vgl. u.a. Palmer/Bejou 1994, Crosby/Evans/Cowles 1990, Han/Wilson/Dant 1993, Lagace/Dahlstrom/Gassenheimer 1991).

Obwohl demzufolge in einer Vielzahl von Studien das Phänomen Beziehungsqualität untersucht wurde, ist ein Aspekt von wesentlicher Bedeutung bislang vernachlässigt worden. Sowohl theoretische als auch empirische Arbeiten beziehen sich bisher ausschließlich auf Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Kunden der gleichen Nationalität. Die Qualität von Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Kunden unterschiedlicher Nationalität – wir sprechen von internationalen Geschäftsbeziehungen – ist bislang nicht untersucht worden.

Dies ist insoweit erstaunlich, als im Zuge der fortschreitenden internationalen Verflechtung der Volkswirtschaften (vgl. Macharzina 1993, S. 687) die grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten stark zugenommen haben. Speziell Deutschland profitiert von internationalen Geschäftsbeziehungen. Deutschland zählt seit vielen Jahren zu den führenden Exportnationen. Darüber hinaus beschaffen nahezu 90 % der deutschen Großunternehmen bereits im Ausland (vgl. Hartmann 1994, S. 45).

Infolge der zunehmenden Aktivitäten von Unternehmen auf fremden Märkten und mit ausländischen Lieferanten und Kunden ist es von eminenter Bedeutung, den Einfluß des internationalen Kontexts auf die Beziehungsqualität zu berücksichtigen. Gegebenenfalls sind besondere Maßnahmen zu ergreifen, um internationale Geschäftsbeziehungen erfolgreich zu managen. Denn auch in internationalen Kunden-Lieferanten-Beziehungen muß eine entsprechende Beziehungsqualität erzielt werden, um die mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Potentiale realisieren zu können.

Im folgenden werden nach einem kurzen Überblick über empirische Arbeiten im Bereich internationaler Geschäftsbeziehungen theoretische Überlegungen zu der Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen angestellt. Anschließend wird die Datengrundlage der empirischen Untersuchung vorgestellt und die Messung der Konstrukte erläutert. Der darauf folgende Hypothesentest führt zu einer Reihe interessanter Einblicke in die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen, deren Hintergründe im abschließenden Abschnitt diskutiert werden.

2. Konzeptionelle Grundlagen

2.1. Internationale Geschäftsbeziehungen

Die Realisierung betriebswirtschaftlich relevanter Vorteile in langfristigen Geschäftsbeziehungen hat zu einer zunehmenden Beachtung von Geschäftsbeziehungen in Wissenschaft und Praxis geführt. Der feste Kundenstamm hat damit gegenüber der Neukundenakquisition an Bedeutung gewonnen. Infolgedessen steht nicht mehr die Gewinnung von Neukunden im Vordergrund, sondern der Aufbau und die Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen: "We have neglected the keeping problem, while marketing encompasses both getting and keeping customers" (Kotler 1992, S. 50).

Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Kunden stellten in den letzten Jahren einen Schwerpunkt der Marketingforschung dar (vgl. z.B. Berry 1983, Dwyer/Schurr/Oh 1987, Plinke 1989, Wilson/Möller 1992, Backhaus/Diller 1993, Sheth 1994).

Die wenigen Beiträge über internationale Geschäftsbeziehungen stammen im wesentlichen von der Industrial Marketing and Purchasing (IMP)-Group. Bei der IMP-Group handelt es sich um einen Zusammenschluß vorrangig skandinavischer Marketingforscher, die mit Wissenschaftlern anderer, meist europäischer, Länder kooperieren. Die IMP-Group verfolgt einen einheitlichen Forschungsansatz, bei dem Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen (vgl. Håkansson 1982). In ihren empirischen Studien stellte die IMP-Group erhebliche Auswirkungen des internationalen Kontexts auf Geschäftsbeziehungen fest (zu weiteren Ergebnissen vgl. Tabelle 1):

- Die Frequenz und Intensität der Kontakte zwischen Kunden und Lieferanten ist ausgesprochen gering (vgl. Johanson/Wootz 1986);
- die soziale Distanz, die eine effektive Zusammenarbeit erschwert, ist in internationalen Geschäftsbeziehungen beträchtlich (vgl. Hallén 1986), und
- die Bereitschaft zu gegenseitigen Anpassungen und damit oftmals notwendigen Investitionen ist wenig ausgeprägt (vgl. Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed 1987, Johanson/Hallén 1989).

Neben den Studien der IMP-Group sind in der einschlägigen Literatur Untersuchungen von Geschäftsbeziehungen zwischen Händlern und ihren ausländischen Herstellern vorzufinden. Der Schwerpunkt dieser Forschung liegt in den Aspekten Macht und Abhängigkeit (vgl. hierzu u.a. auch Brown/Lusch/Muehling 1983, Frazier/Summers 1986, Gaski 1986, Boyle et al. 1993) sowie bei den damit im Zusammenhang stehenden Konfliktpotentialen (vgl. Gaski 1984, Kaufmann/Stern 1992). In Tabelle 1 ist eine Auswahl empirischer Untersuchungen beider Forschungsrichtungen zusammengestellt.

Autor/-en	Datengrundlage		Diskussion der Konzeptualisierung/ Operationalisierung der Konstrukte	Wesentliche Ergebnisse
	internationale GB*	nationale und inter- nationale GB*		
Cunningham 1986		×	nicht vorhanden	Das Ausmaß der Anpassungsmaßnahmen britischer Unternehmen in nationalen Geschäftsbeziehungen ist wesentlich höher als in Geschäftsbeziehungen mit Unternehmen aus anderen europäischen Ländern.
Ford 1984	×		nicht vorhanden	Ausländische Lieferanten wurden als kompetent eingestuft, wenn sie durch unterschiedliche Maßnahmen die Distanz "verringern" konnten.
Frazier/Gill/ Kale 1989	×		vorhanden	Aufgrund der schwachen Position auf indischen Verkäufermärkten treffen die Händler keine Gegenmaßnahmen bei Einflußversuchen der Hersteller. Es entstehen folglich auch keine Konflikte.
Håkansson 1986		×	nicht vorhanden	Schwedische Unternehmen passen sich bei nationalen Geschäftspartnern stärker an als in Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Partnern.
Hallén 1986		×	nicht vorhanden	Nationale Lieferanten haben einen höheren Anteil am Beschaffungsvolumen als ausländische Lieferanten. In nationalen Geschäftsbeziehungen bestehen mehr Kontakte zwischen den Geschäftspartnern.
Hallén/ Johanson/Seyed- Mohamed 1987		×	nicht vorhanden	Die Stabilität nationaler Geschäftsbeziehungen nimmt durch intensiven Informationsaustausch und Anpassungen zu, während die Stabilität internationaler Geschäftsbeziehungen nur durch Anpassungen zunimmt.

Hallén/Seyed-Mohamed/ Johanson 1989		×	nicht vorhanden	Unsicherheit kann in nationalen Geschäftsbeziehungen durch Informationsaustausch reduziert werden, während dies in internationalen Geschäftsbeziehungen nur bedingt möglich ist.
Johanson/Hallén 1989		×	nicht vorhanden	Nationale Geschäftsbeziehungen weisen eine größere Anzahl von Interaktionspartnern vor und werden besser beurteilt. Als Hauptlieferanten werden tendenziell nationale Lieferanten bevorzugt.
Johanson/Wootz 1986		×	nicht vorhanden	Deutsche Unternehmen im Ausland weisen ein geringeres Beschaffungsvolumen auf. In internationalen Geschäftsbeziehungen werden tendenziell komplexere Produkte gehandelt.

Autor/-en	Datengrundlage		Diskussion der Konzeptualisierung/ Operationalisierung	Wesentliche Ergebnisse
	internationale GB*	nationale und inter- nationale GB*		
Johnson/Sakano/ Cote/Onzo 1993	×		vorhanden	In manchen Fällen interpretieren japanische Händler den Einsatz von Machtquellen in einer vom amerikanischen Hersteller u.U. nicht beabsichtigten Weise und reagieren folglich in einer für den amerikanischen Hersteller nicht nachvollziehbaren Weise.
Johnson/Sakano/ Onzo 1990	×		vorhanden	Aggressive Einflußstrategien verringern die Kontrolle des Herstellers; die Konfliktwahrnehmung wird hiervon jedoch nicht beeinflusst.
Kumar/Scheer/ Steenkamp 1995	×		vorhanden	Im Vergleich zu amerikanischen Herstellern werden die niederländischen Hersteller von ihren Händlern als fairer und die Resultate der Geschäftsbeziehung als besser beurteilt.

LaBahn 1995	*		vorhanden	Vertrauen fördert sowohl das Commitment des amerikanischen Herstellers als auch des mexikanischen Händlers. Ein Einfluß der Kommunikation auf das Vertrauen konnte nur bei amerikanischen Herstellern nachgewiesen werden.
-------------	---	--	-----------	--

Leuthesser/ LaBahn/Harich 1995	*		vorhanden	Zentral bei der Beurteilung der amerikanischen Hersteller durch mexikanische Händler sind angemessene Profitmargen, Training des Verkaufspersonals durch den Hersteller und die Reagibilität des Herstellers auf Informationsnachfragen des Händlers.
Rosson 1986	*		nicht vorhanden	Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld der Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und ausländischen Händlern haben in über 90 % der beobachteten Fälle zur Beendigung der Beziehung geführt.
Valla 1986		*	nicht vorhanden	Französische Unternehmen nehmen in nationalen Geschäftsbeziehungen höhere Anpassungen vor als in internationalen Geschäftsbeziehungen.

*GB: Geschäftsbeziehungen

Tabelle 1: Untersuchungen internationaler Geschäftsbeziehungen

Betrachtet werden die Datengrundlage, die Diskussion der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte sowie die wesentlichen Ergebnisse. Die Datengrundlage ist insoweit von Bedeutung, als valide Aussagen über die Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Geschäftsbeziehungen nur dann gemacht werden können, wenn eine Kontrollgruppe mit nationalen Geschäftsbeziehungen vorhanden ist. Die Diskussion der Konzeptualisierung und Operationalisierung ist relevant, weil bei der Untersuchung von Geschäftsbeziehungen sehr komplexe Sachverhalte, sogenannte Konstrukte, erfaßt werden müssen (vgl. hierzu Homburg/Giering 1996). Die Messung erfordert daher eine präzise Definition der relevanten Dimensionen (Konzeptualisierung) und die darauf aufbauende Entwicklung einer Meßskala (Operationalisierung). Die Beurteilung eines solchen Meßinstruments im Hinblick auf Aspekte der Validität und Reliabilität sollte unter Anwendung entsprechender multivariater statistischer Verfahren erfolgen (vgl. hierzu Homburg 1998).

Die in Tabelle 1 vorzufindenden Untersuchungen sind bzgl. beider Aspekte – Datengrundlage sowie Konzeptualisierung und Operationalisierung – kritisch zu beurteilen. Zum einen sind in vielen Fällen keine nationalen Geschäftsbeziehungen in der Untersuchung berücksichtigt worden, anhand derer Aussagen über die Spezifika internationaler Geschäftsbeziehungen validiert werden könnten. Zum anderen ist die Diskussion der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte eher die Ausnahme. Keine Untersuchung kann bislang sowohl eine Kontrollgruppe als auch eine dezidierte Diskussion der Konzeptualisierung und Operationalisierung der verwendeten Konstrukte vorweisen. Trotz wertvoller Anregungen sind die dargestellten Studien somit nur begrenzt aussagefähig.

2.2. Qualität von Geschäftsbeziehungen

Da gute Geschäftsbeziehungen mit vielen ertragssteigernden und kostensenkenden Vorteilen in Verbindung gebracht werden, hat sich eine Vielzahl von Beiträgen mit der Frage befaßt, worin sich die Qualität einer Geschäftsbeziehung manifestiert und wodurch sie beeinflusst wird. Indes, so stellen Kumar/Scheer/Steenkamp (1995, S. 55) fest, "... there is no consensus on which constructs comprise relationship quality ...".

Weitgehende Übereinstimmung besteht jedoch hinsichtlich der zentralen Bedeutung von Zufriedenheit und Vertrauen im Rahmen der Konzeptualisierung der Beziehungsqualität. So wählen Dwyer/Oh (1987, S. 348) im Kontext von Geschäftsbeziehungen zwischen Herstel-

lern und Händlern Zufriedenheit, Vertrauen und "minimalen Opportunismus" als Facetten der Beziehungsqualität. Die Beziehungsqualität wird, so stellen die Autoren fest, durch die Beteiligung an den Entscheidungsprozessen des Geschäftspartners verbessert, durch zentralisierte Unternehmensstrukturen hingegen beeinträchtigt (vgl. Dwyer/Oh 1987, S. 355). Als Hauptfacetten von Beziehungsqualität im Dienstleistungsbereich nennen Crosby/Evans/Cowles (1990) Zufriedenheit und Vertrauen. Sie stellen im Anschluß an ihre empirische Untersuchung fest, "that relationship quality serves as an indicator of the health and future well-being of long-term service sales relationships" (Crosby/Evans/ Cowles, 1990, S. 76). Anhand von Zufriedenheit und Vertrauen operationalisieren auch Han/Wilson/Dant (1993) und Lagace/Dahlstrom/Gassenheimer (1991) die Beziehungsqualität. Han/Wilson/Dant weisen nach, daß die Zufriedenheit und das Vertrauen die wesentlichen Facetten einer guten Beziehung darstellen. Als Determinanten der Beziehungsqualität identifizieren Lagace/Dahlstrom/Gassenheimer neben der Kompetenz des Verkäufers die ethische Haltung des Verkäufers sowie die Dauer der Geschäftsbeziehung.

Höhere Beziehungsqualität manifestiert sich nach Kumar/Scheer/Steenkamp (1995, S. 55) in höherer Zufriedenheit, mehr Vertrauen, höherem Commitment, weniger Konflikten, größeren Erwartungen hinsichtlich des Fortbestands der Beziehung sowie einer erhöhten Investitionsbereitschaft. Bei der Untersuchung der Auswirkungen von fairen Verhaltensweisen der Hersteller gegenüber den Händlern kommen sie zu dem Schluß, daß Fairneß die Beziehungsqualität steigert.

Neben der Zufriedenstellung der Kunden und einem vertrauensvollen Verhältnis werden bei der Operationalisierung der Beziehungsqualität Aspekte genannt, die im Zusammenhang mit einer langfristigen Orientierung stehen. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995, S. 55) erfassen diesbezüglich die Erwartung zukünftiger Interaktionen. Eine langfristige Orientierung des Kunden manifestiert sich auch in der von Bruhn/Bunge (vgl. Bruhn/Bunge 1994) im Zusammenhang mit der Beziehungsqualität erwähnten Kundentreue. Die langfristige Orientierung des Kunden ist insofern ein wichtiges Element der Beziehungsqualität, als ohne das Vorhandensein langfristiger Absichten die Kosten des Aufbaus einer Geschäftsbeziehung nicht zu rechtfertigen sind.

Über die Zufriedenheit, das Vertrauen und die langfristige Orientierung hinaus kann auch die *beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit* als wichtige Facette der Beziehungsqualität betrachtet werden. Das Vorhaben, die Geschäftstätigkeit mit einem Lieferanten in der Zukunft auszuweiten, reflektiert die Absicht, durch die Steigerung des Austauschs leistungsbe-

zogener Elemente die Geschäftsbeziehung zu intensivieren. Diese Facette spiegelt sowohl den bisherigen erfolgreichen Verlauf der Geschäftsbeziehung wider als auch die Überzeugung, die erfolgreiche Zusammenarbeit in Zukunft fortsetzen zu können.

Unter Beziehungsqualität soll im folgenden ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden, das

- die Zufriedenheit,
- das Vertrauen,
- die langfristige Orientierung und
- die beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeiten

umfaßt. Die Facetten der Beziehungsqualität werden im folgenden aus der Sicht des Kunden betrachtet. Der (Beziehungs-) Qualitätsbegriff entspricht damit einer kundenorientierten Sichtweise, wie sie auch von Homburg (1998) gefordert wird.

3. Hypothesenbildung

Insbesondere angeregt durch die Studie von Hofstede (1980) über "*Culture's Consequences*" sind die Probleme internationaler Interaktionen in einer Vielzahl von Untersuchungen beschrieben worden (vgl. bspw. Graham 1985, Adler/Graham 1989, Hawrysh/Zaichkowsky 1989, Aviel 1990, Kale/McIntyre 1991). Diese Untersuchungen weisen allesamt einen erheblichen Einfluß kultureller Unterschiede auf internationale Geschäftsbeziehungen nach. Die Handhabung dieser Unterschiede ist eine wichtige Erfolgsgröße: "... the ability to break down cultural barriers and establish close social and business relationships with clients is a major factor for success in international industrial marketing" (Ford 1984, S. 70).

Internationale Geschäftsbeziehungen sind zudem mit Kommunikationsproblemen konfrontiert. Zu den Kommunikationsproblemen trägt nicht nur die fremde Sprache, sondern auch das unterschiedliche non-verbale Kommunikationsverhalten in verschiedenen Ländern bei (vgl. Adler 1986, Bandyopadhyay/Robicheaux 1993). Darüber hinaus ist innerhalb eines Landes eine größere Anzahl formeller und informeller Informationskanäle vorhanden als zwischen Ländern (vgl. Håkansson/Johanson 1988). Verschiedentlich wird der Einsatz neuer Kommunikationstechnologien zur Überwindung dieser Defizite diskutiert (vgl. u.a. Teach/Louchez 1993). Holden (1987) hingegen betrachtet den Aufbau von Kommunikationskompetenz als grundlegend zur Handhabung der Kommunikationsprobleme.

Schließlich wirkt sich auch die geographische Distanz auf internationale Geschäftsbeziehungen aus. Geographische Distanz beschreibt die physische Entfernung zwischen den Standorten des Lieferanten und dem Kundenunternehmen (vgl. Ford 1984, S. 102), die zu höheren Kosten führt. Zudem sind die Möglichkeiten, auf kurzfristige Anfragen schnell reagieren zu können, stark eingeschränkt. Letzteres zeigt sich unter anderem bei Engpässen des Kunden, bei denen der Lieferant kurzfristig liefern muß. Auch sind die Möglichkeiten zur Pflege der Geschäftsbeziehung eingeschränkt.

Kulturelle Unterschiede, Kommunikationsprobleme und die geographische Distanz wirken sich jeweils auf Zufriedenheit, Vertrauen, langfristige Orientierung und beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit Lieferanten aus. Die *Zufriedenheit* wird oftmals dadurch beeinträchtigt, daß die Erwartungen ausländischer und inländischer Kunden aufgrund kultureller und sozialer Unterschiede divergieren (vgl. Hallén/Sandström 1991, S. 108). Ist der Lieferant nicht mit den Erwartungen seiner ausländischen Kunden vertraut oder nicht in der Lage, die Unterschiede zwischen den Erwartungen zu verstehen, ist eine entsprechende Ausrichtung auf den Kunden unwahrscheinlicher.

Mohr/Spekman (1994) weisen nach, daß neben höherem Commitment offenes Kommunikationsverhalten eine Voraussetzung von Kundenzufriedenheit ist. Das Kommunikationsverhalten wird jedoch von der unterschiedlichen verbalen und nichtverbalen Kommunikation beeinträchtigt. Biong (1994) zeigt, daß kulturelle Ähnlichkeit und eine Vielzahl persönlicher Kontakte zu höherer Zufriedenheit führen. Letzteres wird u.a. durch die geographische Distanz beeinträchtigt. Aufgrund dieser Überlegungen kann von einer negativen Auswirkung der Internationalität auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Lieferanten ausgegangen werden:

H1: Die Zufriedenheit des Kunden mit dem Lieferanten ist in internationalen Geschäftsbeziehungen geringer als in nationalen Geschäftsbeziehungen.

Mit welchen Problemen sind nun der Aufbau und die Pflege des *Vertrauens* eines ausländischen Kunden zum Lieferanten konfrontiert? Divergierende kulturelle Hintergründe "... create divergent values, which make it difficult to come to trust the other party. ... the essence of the problem is lack of shared values and methods, which manifests itself as differences in cognitive styles, operation methods and choices" (Anderson/Weitz 1989, S. 314). Es ist

insoweit nicht verwunderlich, daß Johanson/Wootz (1986) empirisch nachweisen können, daß die soziale Distanz in internationalen Geschäftsbeziehungen höher ist.

Während kulturelle Unterschiede die Fähigkeit zum Aufbau von Vertrauen betreffen, schränkt die geographische Distanz (vgl. Ford 1984, S. 102 ff.) die Möglichkeiten ein, vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen. So können in nationalen Geschäftsbeziehungen relativ einfach Treffen arrangiert werden und zur Bildung informeller Kontakte beitragen (vgl. Horng 1993, S. 190). Wie Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1987) nachweisen, sind die Anzahl der Kontakte und die Häufigkeit von Treffen zwischen zwei Unternehmen unterschiedlicher Provenienz wesentlich geringer. Darüber hinaus ist eine internationale Geschäftsbeziehung mit Kommunikationsproblemen konfrontiert, die gegenseitiges Verständnis und intensiven Informationsaustausch erschweren. Der Stellenwert von Kommunikation für die Bildung von Vertrauen wird in der Literatur jedoch immer wieder betont (vgl. bspw. Anderson/Narus 1990, Morgan/Hunt 1994). Wir gehen aufgrund der beschriebenen Probleme von folgender Hypothese aus:

H2: Das Vertrauen des Kunden zum Lieferanten ist in internationalen Geschäftsbeziehungen geringer als in nationalen Geschäftsbeziehungen.

Als weitere Komponente der Beziehungsqualität wird die *langfristige Orientierung* gesehen. Eine langfristige Orientierung des Kunden reflektiert die Konzentration auf langfristige Ziele in und mit der Geschäftsbeziehung. Hierzu ist ein ausreichender Kenntnisstand über den Geschäftspartner und dessen Leistungsvermögen Voraussetzung. Wie Johanson/Wootz (1986) indes feststellen, ist der Kenntnisstand, den die Geschäftspartner in internationalen Geschäftsbeziehungen voneinander haben, geringer. Ganesan (1994, S. 12) nennt die Zufriedenheit mit den Leistungen und das Vertrauen des Kunden in das Wohlwollen und die Glaubwürdigkeit des Lieferanten als Einflußgrößen auf die Entwicklung einer langfristigen Orientierung. Im Anschluß an die vorhergehende Argumentation ist die Erfüllung dieser Voraussetzungen in internationalen Geschäftsbeziehungen zumindest fragwürdig.

Untersuchungen im Beschaffungsbereich geben ebenfalls Anzeichen für eine eher kurzfristige Ausrichtung der Kundenunternehmen in internationalen Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Nach wie vor dienen ausländische Lieferanten vorrangig der Kostenreduzierung (vgl. u.a. Monczka/Trent 1991, Samli et al. 1993). In einer Studie von Birou/Fawcett (1993, S. 34) gaben 74 % der Unternehmen als Grund für die Nutzung eines

ausländischen Lieferanten den Produktpreis an. Alguire/Frear/Metcalf (1994, S. 73) bestätigen dieses Ergebnis in ihrer Studie: "... findings indicate that buyers in the responding companies follow a more traditional approach to purchasing, concentrating on the search for the lowest cost source of supply". Wir stellen in Übereinstimmung mit diesen Ausführungen folgende Hypothese auf:

H3: Die langfristige Orientierung des Kunden ist in internationalen Geschäftsbeziehungen weniger ausgeprägt als in nationalen Geschäftsbeziehungen.

Beziehungsqualität schlägt sich schließlich auch in der *beabsichtigten Ausweitung der Geschäftstätigkeit* mit dem Lieferanten nieder. Diese beschreibt das Vorhaben des Kundenunternehmens, das Einkaufsvolumen in der Zukunft zu erhöhen. Drei Gründe legen nahe, daß in internationalen Geschäftsbeziehungen eine geringere Ausweitung der Geschäftstätigkeit beabsichtigt wird: Erstens ist der Bezug von Leistungen aus dem Ausland in vielen Fällen ein erster Schritt im Rahmen der Internationalisierung (vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul 1975, Johanson/Vahlne 1977). Johanson/Valne (1977, S. 23 ff.) sprechen in diesem Zusammenhang von einer graduellen Entwicklung von Know-how über ausländische Märkte und Aktivitäten, im Zuge derer das finanzielle Commitment steigt und schließlich zu Direktinvestitionen führt. Die Beschaffung im Ausland ist somit oftmals ein Vorläufer weltweiter Produktions- oder Absatzbemühungen.

Ein zweiter Hinweis auf die geringere Erhöhung der Einkaufsvolumina in internationalen Geschäftsbeziehungen ist im Bestreben der Unternehmen zu sehen, möglichst optimale Preise bei der Beschaffung im Ausland zu erzielen. Dies legt eine Verteilung des Einkaufsvolumens auf mehrere Lieferanten im Sinne des Multiple Sourcing-Denkens nahe. Die Zielsetzung beim Multiple Sourcing ist "... to increase the firm's leverage over suppliers as well as to achieve a competitive price" (Swift 1995, S. 105). Folglich kann sich das Beschaffungsvolumen im Ausland zwar erhöhen, wird aber vermutlich auf mehrere ausländische Lieferanten verteilt.

Drittens ist auch für die zukünftige Ausweitung der Geschäftstätigkeit die momentane Zufriedenheit des Kunden ausschlaggebend. In Anlehnung an unsere Argumentation, daß die Kundenzufriedenheit in internationalen Geschäftsbeziehungen geringer sei, kann vermutet werden, daß entsprechend auch die beabsichtigte Ausweitung niedriger ist. Unsere Hypothese

hinsichtlich der Auswirkungen der Internationalität auf die beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit lautet deshalb folgendermaßen:

H4: Die beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten ist in internationalen Geschäftsbeziehungen geringer als in nationalen Geschäftsbeziehungen.

Zusammenfassend gehen wir also von einer niedrigeren Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen aus, die sich in niedrigerer Kundenzufriedenheit, geringerem Vertrauen, einer kurzfristigeren Orientierung und einer geringer ausgeprägten Absicht zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten niederschlägt.

4. Empirische Untersuchung

4.1. Datengrundlage

Zur Untersuchung der Beziehungsqualität wurden in Deutschland und den Vereinigten Staaten beschaffende Unternehmen über ihre nationalen und internationalen Geschäftsbeziehungen mit dem jeweils anderen Land befragt. Als Untersuchungseinheit wurden Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen produzierenden Unternehmen gewählt, in denen industrielle Sachgüter ausgetauscht werden. Die Untersuchungseinheit wurde darüber hinaus auf Geschäftsbeziehungen eingeschränkt, in denen das beschaffende Unternehmen *direkt* bei dem Lieferanten beschafft. Die Unternehmen gehörten der Elektroindustrie, der chemischen Industrie und dem Maschinenbau an.

Als *Datenerhebungsmethode* wurde eine schriftliche Erhebung bei Kundenunternehmen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens gewählt. Die Kundenperspektive steht im Vordergrund, weil das Kundenurteil im allgemeinen eine zentrale Bedeutung für den Fortbestand einer Geschäftsbeziehung hat. Als Ansprechpartner in den Kundenunternehmen wurde jeweils ein Beschaffungsmanager ausgewählt. Die Befragung von einzelnen Personen, sogenannten Schlüsselinformanten oder Key-Informants, ist bei der Untersuchung interorganisationaler Beziehungen üblich (vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp 1993, Homburg 1998).

Der in englischer Sprache entworfene Fragebogen wurde mittels der Translation/Backtranslation-Methode übersetzt (vgl. Douglas/Craig 1983). Hierbei wird der

Fragebogen von einem zweisprachigen Übersetzer von der einen in die andere Sprache übersetzt und die resultierende Version von einem anderen, ebenfalls zweisprachigen Übersetzer, zurückübersetzt, um die *Äquivalenz der englischen und deutschen Fragebogenversion* sicherzustellen.

Im Anschluß wurde in beiden Ländern ein *Pretest* zur Überprüfung der Verständlichkeit, Vollständigkeit und Neutralität der Formulierungen und Inhalte durchgeführt. Churchill (1991, S. 396 ff.) und Kinnear/Taylor (1991, 352 ff.) weisen auf den Stellenwert von Pretests zur Vermeidung von logischen Fehlern und Fehlinterpretationen hin.

Das *Adressmaterial* wurde in Deutschland von dem Bundesverband für Material, Einkauf und Logistik (BME) und der Industrie- und Handelskammer (IHK) Ludwigshafen zur Verfügung gestellt. In den Vereinigten Staaten hat der dem deutschen BME entsprechende amerikanische Verband, die National Association of Purchasing Management (NAPM), die Datenerhebung unterstützt und Adressen bereitgestellt.

Aus der Datenerhebung resultierte eine effektive Stichprobe von 511 ausgefüllten Fragebögen (vgl. Abbildung 1). Von insgesamt 511 Fragebögen wurden 227 von amerikanischen und 284 von deutschen Unternehmen ausgefüllt. Über einen ausländischen Lieferanten gaben insgesamt 201 Kundenunternehmen Auskunft. Zu einem nationalen Lieferanten haben 310 Unternehmen Stellung genommen. In den Vereinigten Staaten ergibt sich bei 566 versandten Fragebögen eine Rücklaufquote von 40,1 %. In Deutschland wurden 1184 Fragebögen versendet. Die Rücklaufquote beträgt folglich 24,0 %. Die effektive Rücklaufquote liegt bei insgesamt 29,2 %.

	 Lieferanten 	
 Kunden 	139	88
	113	171

Abbildung 1: Umfang der Teilstichproben der Untersuchung

4.2. Konstruktmessung

Die zentrale Größe der vorliegenden Untersuchung – die Beziehungsqualität – wurde anhand der Facetten Zufriedenheit des Kunden, Vertrauen des Kunden, langfristige Orientierung des Kunden und beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeiten mit dem Lieferanten operationalisiert (vgl. auch Abschnitt 2.2). Diese Facetten stellen Sachverhalte dar, die einer direkten Beobachtung nicht zugänglich sind und somit nicht unmittelbar gemessen werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Konstrukten oder latenten Variablen (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 465; Long 1983, S. 11). Zur Messung von Konstrukten müssen beobachtbare, empirisch erfaßbare Größen verwendet werden, die mit dem Konstrukt in Verbindung stehen - sogenannte Indikatoren. Bei der Entwicklung der Meßskalen (Operationalisierung) wurden jeweils mehrere Indikatoren je Konstrukt verwendet (vgl. zu diesem Vorgehen Churchill 1979, S. 66; Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 388).

Zur Messung der *Zufriedenheit* wurde die Skala von Cannon/Perreault (1994) herangezogen, die die Zufriedenheit der Kunden mit fünf Indikatoren erfaßt. Die Indikatoren messen die allgemeine Zufriedenheit des Kunden.

Das *Vertrauen* eines Kunden zum Lieferanten wird im allgemeinen als Überzeugung beschrieben, sich auf den Geschäftspartner verlassen zu können (vgl. Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, S. 315). In ökonomischen Theorien hat das Phänomen Vertrauen lange Zeit

keine Beachtung gefunden (vgl. Albach 1980). Erst in neuster Zeit wird es in der Transaktionskostentheorie berücksichtigt (vgl. Smith/Aldrich 1991). Vertrauen impliziert demnach eine größere Sicherheit in bezug auf den Austauschpartner, wodurch es als Koordinationsmechanismus in Situationen höherer Umweltkomplexität und –unsicherheit eingesetzt werden kann (vgl. Deutsch 1958, S. 266; ähnlich Plötner 1993, S. 3 ff.). Bei der Operationalisierung wurden die Skalen von Ganesan (1994) und Kumar/Scheer/Steenkamp (1995) herangezogen, welche Vertrauen anhand des Wohlwollens und der Glaubwürdigkeit des Geschäftspartners messen.

Ein wichtiges Charakteristikum enger und auf Kooperation ausgerichteter Geschäftsbeziehungen ist auch die *langfristige Orientierung* des Kunden (vgl. Noordewier/John/Nevin 1990, S. 83 ff.). Die langfristige Orientierung ist insbesondere im Rahmen der Theorie der relationalen Vertragsformen diskutiert worden (vgl. Macneil 1978 und 1980). Macneil (1980) unterscheidet sogenannte relationale, auf Langfristigkeit ausgerichtete Austauschbeziehungen von diskreten Tauschakten, in denen vor und nach dem unmittelbaren Leistungsaustausch keine Verbindung zwischen den Transaktionspartnern besteht. Während bei diskreten Transaktionen eine kurzfristige Orientierung mit "distinct beginning, short duration, and sharp ending by performance" (Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 13) vorzufinden ist, reflektiert relationaler Austausch längere Zeiträume und einen fortlaufenden Prozeß. Bei der Operationalisierung der langfristigen Orientierung des Kunden wurde auf die Skala von Ganesan (1993) zurückgegriffen, die für den Kontext der Geschäftsbeziehungen in Marketingkanälen entwickelt wurde.

Die Literatur zum Beziehungsmarketing betont die Notwendigkeit, Kunden nicht nur zu gewinnen, sondern auch zu halten (vgl. bspw. Berry 1983, S. 25; Peter 1996). In diesem Zusammenhang sind Unternehmen daran interessiert, die Geschäftstätigkeit mit Kunden zu intensivieren. Ein Anzeichen für eine Intensivierung der Beziehung ist gegeben, wenn der Kunde das Geschäftsvolumen mit dem Lieferanten ausweiten möchte. Mit dem Konstrukt *beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten* wird das Vorhaben des Kundenunternehmens gemessen, das Beschaffungsvolumen in der Zukunft zu erhöhen. Trotz des Stellenwerts, den eine geplante Erweiterung der Liefervolumina für den Lieferanten hat, existieren unseres Wissens keine entsprechenden Skalen. Aus diesem Grund wurde eine neue Skala entwickelt, um die Kaufabsichten der Kunden zu erfassen.

Im Anschluß an die Messung von Konstrukten sind die Skalen hinsichtlich ihrer Güte zu beurteilen. Die Bedeutung der Gütebeurteilung der Messung ist nicht erst in den letzten

Jahren betont worden (vgl. bspw. Bagozzi 1979; Churchill 1979). Die Güte einer Messung ist von der *Reliabilität* (Zuverlässigkeit) und *Validität* (Gültigkeit) der Skala abhängig. Reliabilität beschreibt die formale Genauigkeit der Erfassung. Ein Meßinstrument ist reliabel, wenn die Messung frei von Zufallsfehlern ist (vgl. Peter 1979, S. 6; Kinnear/Taylor 1991, S. 232). Eine reliable Messung ist Voraussetzung für die Validität einer Skala (vgl. Carmines/Zeller 1979, S. 13; Peter 1979, S. 6 ff.). Bei einer hohen Validität kann man von der konzeptionellen Korrektheit der Messung ausgehen.

Die Überprüfung der Reliabilität und Validität der Skalen führte zu insgesamt sehr zufriedenstellenden Resultaten. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse (vgl. zu den Meßgrößen Homburg/Giering 1996). Das Cronbachsche Alpha ist eine der am weitesten verbreiteten Maßgrößen zur Überprüfung der Reliabilität (vgl. Carmines/Zeller 1979, S. 44; Peterson 1994, S. 382). Als Mindestwert für eine akzeptable Reliabilität nennt Nunnally (1978, S. 245 f.) den Wert 0,7, der mit den Werten unserer Skalen eindeutig erfüllt ist.

Konstrukt	Cronbachsches Alpha	Faktor-reliabilität	Durchschnittlich erfaßte Varianz
Zufriedenheit des Kunden	0,88	0,93	0,71
Vertrauen des Kunden	0,83	0,88	0,59
Langfristige Orientierung des Kunden	0,87	0,91	0,71
Beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeiten mit dem Lieferanten	0,91	0,93	0,78

Tabelle 2: Gütebeurteilung der Skalen

Wie gut ein Faktor durch die Gesamtheit der Indikatoren gemessen wird, kann durch die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfaßte Varianz angegeben werden. Beide Maße beruhen auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse und beurteilen neben der Reliabilität die konvergente Validität der einem Faktor zugrundeliegenden Indikatoren (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 11). Sie nehmen jeweils Werte zwischen Null und Eins an. Der Grenzwert der Faktorreliabilität, ab dem von einer guten Modellgüte ausgegangen werden kann, wird im allgemeinen mit 0,6 angegeben (vgl. Bagozzi/Yi 1988, S. 82; Homburg/Baumgartner 1995, S. 170). Für die durchschnittlich erfaßte Varianz postulieren Homburg/Baumgartner (vgl.

Homburg/Baumgartner 1995, S. 172) einen Schwellenwert von 0,5. Auch diese beiden Kriterien sind klar erfüllt worden.

4.3. Hypothesenprüfung

Für den Vergleich der Ausprägungen der Konstrukte der Beziehungsqualität wurden die Mittelwerte der Konstrukte für nationale und internationale Geschäftsbeziehungen berechnet. Die jeweiligen Werte, gemessen auf einer Skala von 1 bis 5, können Tabelle 3 entnommen werden.

Konstrukt/Hypothese	Mittelwert nationaler Geschäftsbeziehungen	Mittelwert internationaler Geschäftsbeziehungen	t-Wert	Signifikanzniveau ¹⁾
Zufriedenheit des Kunden mit dem Lieferanten (H ₁)	4,19	3,74	5,56	***
Vertrauen des Kunden zum Lieferanten (H ₂)	4,10	3,64	6,04	***
Langfristige Orientierung des Kunden (H ₃)	4,14	3,79	4,48	***
Beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten (H ₄)	3,34	2,98	3,93	***

¹⁾***: Signifikanz auf dem 1 %-Niveau

Tabelle 3: Mittelwerte der Facetten der Qualität nationaler und internationaler Geschäftsbeziehungen im Vergleich

Die Mittelwerte sind bei allen Konstrukten, mit denen die Qualität von Geschäftsbeziehungen erfaßt wurde, in internationalen Geschäftsbeziehungen niedriger. Der t-Test zeigt, daß diese Unterschiede der Mittelwerte in allen Fällen hochsignifikant sind.

Hinsichtlich der Zufriedenheit des Kunden mit dem Lieferanten wurde argumentiert, daß die Lieferanten weniger vertraut sind mit den Erwartungen ihrer ausländischen Kunden, die Produkte oftmals nicht an ausländische Spezifikationen angepaßt werden und die Kommunikation - als wichtige Voraussetzung für Kundenzufriedenheit - problematischer ist. Die Überprüfung von Hypothese *H1* bestätigt diese Argumentation.

Am ausgeprägtesten sind die Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Geschäftsbeziehungen beim Vertrauen des Kunden zum Lieferanten. Der Entwicklung eines vertrauensvollen Verhältnisses sind sowohl aufgrund kulturell bedingter Unterschiede der Werte Grenzen gesetzt wie auch aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten, vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen. Hypothese *H2* wird ebenfalls bestätigt.

Hypothese *H3* unterstellte eine kurzfristigere Orientierung des Kunden in Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Lieferanten. Die dahinterstehende Überlegung war, daß der Kenntnisstand über den ausländischen Lieferanten und dessen Leistungsvermögen vergleichsweise geringer ist. Zudem weist die einschlägige Literatur darauf hin, daß durch die Beschaffung im Ausland in vielen Fällen nur kurzfristige Kostenvorteile erzielt werden sollen. Diese Überlegungen werden durch die Ergebnisse der Prüfung der Hypothese *H3* gestützt.

Auch Hypothese *H4*, die vor dem Hintergrund aufgestellt wurde, daß die beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit in internationale Geschäftsbeziehungen weniger ausgeprägt ist, wird bestätigt. So ist die Beschaffung im Ausland in vielen Fällen ein erster Schritt zur Internationalisierung, die Ausweitung des Beschaffungsvolumens wird jedoch eher auf mehrere ausländische Lieferanten verteilt.

Insgesamt zeigt sich, daß die Beziehungsqualität internationaler Geschäftsbeziehungen geringer ist.

4.4. Vertiefende Analysen

Die Feststellung, daß die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen geringer ist, wirft die Frage auf, ob die Internationalität per se ausschlaggebend ist oder das Leistungsvermögen

und Interaktionsverhalten der ausländischen Lieferanten hierfür ursächlich sind. Zur Beantwortung dieser Frage wurden vertiefende Analysen durchgeführt.

Das Untersuchungsmodell wurde auf der exogenen Seite um die *Qualität von Produkten und Dienstleistungen*, die *Flexibilität im Umgang mit dem Kunden* und die *Offenheit im Informationsverhalten gegenüber dem Kunden* erweitert. Hierbei handelt es sich jeweils um von dem Kunden wahrgenommene Größen. Wie die Untersuchung von Homburg (1998) zeigt, sind diese Aspekte zentral bei der Beurteilung der Kundennähe von Lieferanten, die ihrerseits wesentliche Auswirkungen auf die Merkmale von Geschäftsbeziehungen hat. Darüber hinaus wurde das *Herkunftsland des Kunden* in die vertiefenden Analysen einbezogen, da Unterschiede bei der Beurteilung der Beziehungsqualität auch kulturell bedingt sein könnten (vgl. zu Unterschieden bei der Beurteilung der Hersteller durch niederländische und amerikanische Händler Kumar/Scheer/Steenkamp 1995). Abbildung 2 veranschaulicht das erweiterte Untersuchungsmodell.

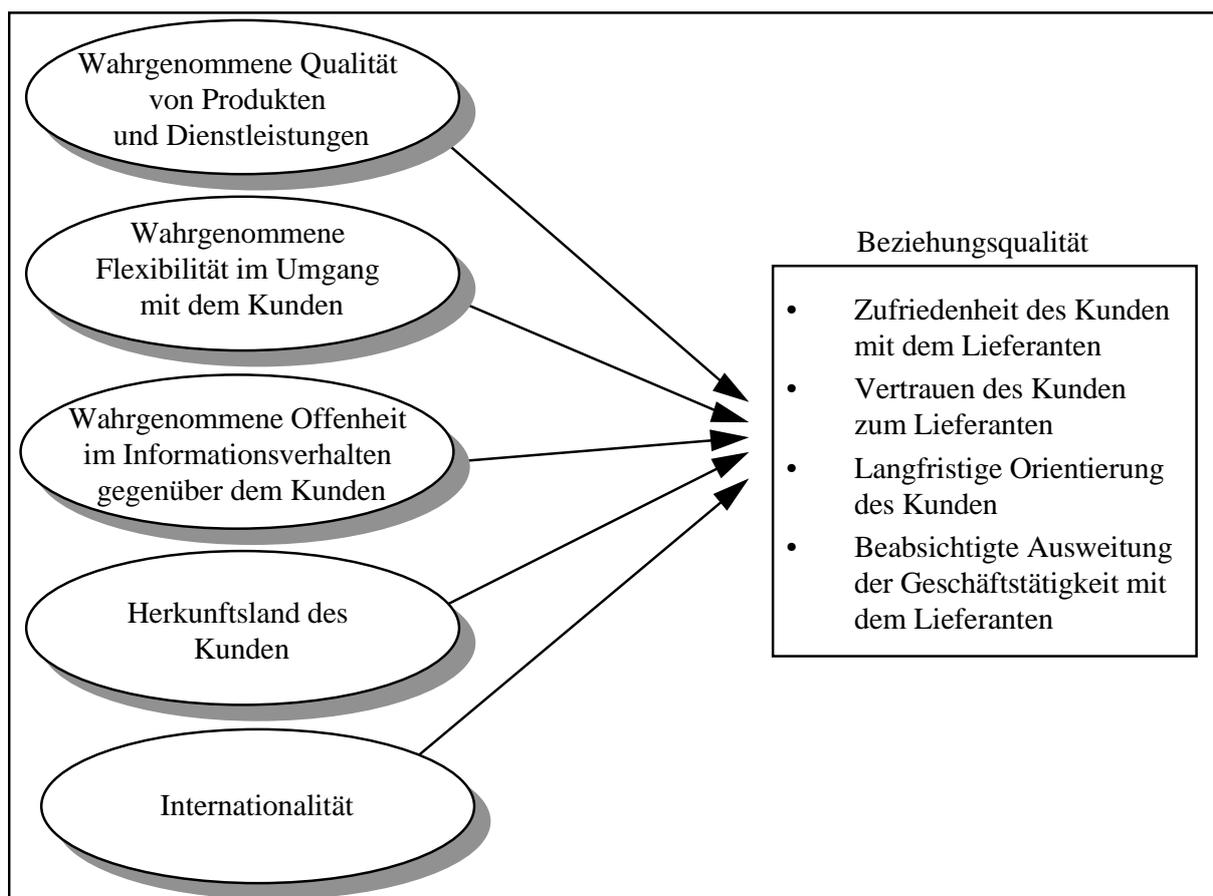


Abbildung 2: Vertiefende Analysen zu dem Einfluß der Internationalität auf die Beziehungsgüte

Die Skalen zur Messung der Facetten Qualität von Produkten und Dienstleistungen, Flexibilität im Umgang mit dem Kunden und Offenheit im Informationsverhalten gegenüber dem Kunden entstammen der Studie von Homburg (1998, S. 91 ff.), wobei geringfügige Modifikationen bei der Flexibilitäts- und der Informationsverhaltensskala vorgenommen wurden. In einzelnen liegen den drei Konstrukten vier bzw. zwei Indikatoren zugrunde. Die Beurteilung der Konstruktmessung erfolgte hier ebenfalls mit den zuvor beschriebenen Methoden (vgl. die Ergebnisse in Tabelle 2) und lieferte gute Ergebnisse.

Das Herkunftsland des Kunden und die Internationalität wurden mit binären Variablen gemessen. Zur Überprüfung der Auswirkungen der unabhängigen Variablen auf die Facetten der Beziehungsqualität wurden aus diesem Grund binäre Regressionsanalysen durchgeführt. Das Herkunftsland des Kunden wird bei amerikanischen Kundenunternehmen durch den Wert Eins, bei deutschen Kundenunternehmen durch den Wert Null repräsentiert. Sofern sich die Geschäftsbeziehung im internationalen Kontext abspielt, nimmt die Variable Internationalität den Wert Eins an. Der nationale Kontext wird durch den Wert Null angegeben.

Die binären Regressionsanalysen haben zu den in Tabelle 4 zusammengefaßten Ergebnissen geführt. Die Regressionsfunktionen müssen in einem ersten Schritt anhand von F-Tests auf Signifikanz geprüft werden. Die Nullhypothesen, daß *kein* Zusammenhang zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen besteht, werden bei allen vier Regressionsmodellen auf dem 1%-Niveau verworfen. Die Regressionsmodelle mit den abhängigen Variablen Zufriedenheit des Kunden und Vertrauen des Kunden weisen mit einem r^2 von 0,61 bzw. 0,55 jeweils einen hohen Erklärungsgehalt auf. Der Erklärungsgehalt der Regression mit der langfristigen Orientierung des Kunden als abhängige Variable ist mit einem r^2 von 0,34 durchaus passabel. Das Modell mit der beabsichtigten Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten als abhängige Variable schließlich weist mit einem r^2 von 0,18 einen relativ moderaten Wert auf.

Die Analysen ergeben insgesamt ein relativ einheitliches Bild hinsichtlich des Einflusses der einzelnen Variablen auf die Facetten der Beziehungsqualität. Die *Qualität von Produkten und Dienstleistungen*, die *Flexibilität im Umgang mit dem Kunden* und die *Offenheit im Informationsverhalten gegenüber dem Kunden* sind ausschlaggebend für die Zufriedenheit, das Vertrauen, die langfristige Orientierung und die beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten. Die Regressionskoeffizienten sind fast ausnahmslos auf dem 1 %-

Niveau signifikant. Den größten Beitrag zu einer hohen Beziehungsqualität leistet eine hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen.

Unabhängige Variablen: Aspekte des Lieferanten- verhaltens	Abhängige Variablen: Facetten der Beziehungsqualität (standardisierter Regressionskoeffizient/Signifikanzniveau ¹⁾)			
	Zufriedenheit des Kunden mit dem Lieferanten	Vertrauen des Kunden zum Lieferanten	Langfristige Orientierung des Kunden	Beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten
Wahrgenommene Qualität von Produkten und Dienstleistungen	0,55***	0,41***	0,31***	0,20***
Wahrgenommene Flexibilität im Umgang mit dem Kunden	0,30***	0,32***	0,22***	0,12**
Wahrgenommene Offenheit im Informationsverhalten gegenüber dem Kunden	0,06*	0,18***	0,19**	0,20***
Herkunftsland des Kunden	0,04	0,01	-0,01	0,01
Internationalität	0,02	0,01	0,02	-0,01
F-Wert/Signifikanzniveau ¹⁾	149,89***	116,63***	48,95***	21,90***
Erklärungsgehalt (r^2)	0,61	0,55	0,34	0,18

¹⁾ *: Signifikanz auf dem 10%-Niveau

** : Signifikanz auf dem 5%-Niveau

***: Signifikanz auf dem 1%-Niveau

Tabelle 4: Ergebnisse der Regressionsanalysen

Das *Herkunftsland des Kunden* hat keine signifikanten Auswirkungen auf die Facetten der Beziehungsqualität und ist folglich bei der Beurteilung der Beziehungsqualität von untergeordneter Bedeutung. Bei isolierter Betrachtung der *Internationalität* im Rahmen der bivariaten Überprüfung wurden signifikante Unterschiede zwischen der Qualität nationaler und internationaler Geschäftsbeziehungen festgestellt. Bei der Berücksichtigung des Lieferantenverhaltens im vorliegenden Regressionsmodell zeigt sich jedoch, daß die Internationalität in allen Fällen *keinen* signifikanten Einfluß auf die Beurteilung der Beziehungsqualität hat. In keinem Fall ergab sich ein auch nur annähernd signifikanter Effekt der Internationalität. Die jeweiligen standardisierten Regressionskoeffizienten weisen allesamt Werte nahe Null auf. Der bei isolierter Betrachtung beobachtete signifikante Effekt der Internationalität könnte sich demnach als indirekter Effekt erweisen, der aus der Beeinflussung des Lieferantenverhaltens durch die Internationalität resultiert. Mit anderen Worten könnte sich Internationalität auf die wahrgenommene Qualität von Produkten und Dienstleistungen, die wahrgenommene Flexibilität im Umgang mit dem Kunden und die wahrgenommene Offenheit im Informationsverhalten gegenüber dem Kunden auswirken.

Dies legt nahe, die Ausprägungen der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie der Flexibilität und Offenheit im Informationsverhalten in nationalen und internationalen Geschäftsbeziehungen näher zu betrachten. Zu diesem Zweck wurden die Bewertungen des Verhaltens nationaler und ausländischer Lieferanten verglichen und ein t-Test auf Signifikanz der Unterschiede durchgeführt.

Variable	Mittelwert nationaler Geschäftsbeziehungen	Mittelwert internationaler Geschäftsbeziehungen	t-Wert	Signifikanzniveau ¹⁾
Wahrgenommene Qualität von Produkten und Dienstleistungen	4,27	3,89	5,57	***
Wahrgenommene Flexibilität im Umgang mit Kunden	3,66	2,91	9,59	***
Wahrgenommene Offenheit im Informationsverhalten gegenüber Kunden	3,80	3,14	7,14	***

¹⁾ ***: Signifikanz auf dem 1 %-Niveau

Tabelle 5: Mittelwerte der wahrgenommenen Qualität, Flexibilität und Offenheit nationaler und ausländischer Lieferanten im Vergleich

In Tabelle 5 sind die jeweiligen Mittelwerte nationaler und internationaler Geschäftsbeziehungen und die Signifikanzniveaus der Unterschiede dokumentiert. Die nationalen Lieferanten werden generell signifikant besser beurteilt als ausländische Lieferanten. Unsere obige Vermutung wird also bestätigt.

Es kann nunmehr erklärt werden, wie die Unterschiede zwischen der Qualität nationaler und internationaler Geschäftsbeziehungen zustande kommen, die im Rahmen der bivariaten Überprüfung der Hypothesen beobachtet wurden. Unterschiede im Vertrauen des Kunden sowie der Zufriedenheit des Kunden mit dem Lieferanten, in der langfristigen Orientierung des Kunden und der beabsichtigten Ausweitung der Geschäftstätigkeit sind *vollständig* auf das unterschiedlich wahrgenommene Leistungsvermögen und Interaktionsverhalten nationaler und ausländischer Lieferanten zurückzuführen. Im Vergleich zu nationalen Lieferanten wird

- die Qualität der Produkte und Dienstleistungen ausländischer Lieferanten als geringer,
- das Verhalten als weniger flexibel und
- das Informationsverhalten als weniger offen

wahrgenommen. Hiervon unabhängige Auswirkungen des internationalen Kontexts konnten nicht festgestellt werden. In Abbildung 3 wird das Strukturmodell der Einflüsse zusammenfassend dargestellt

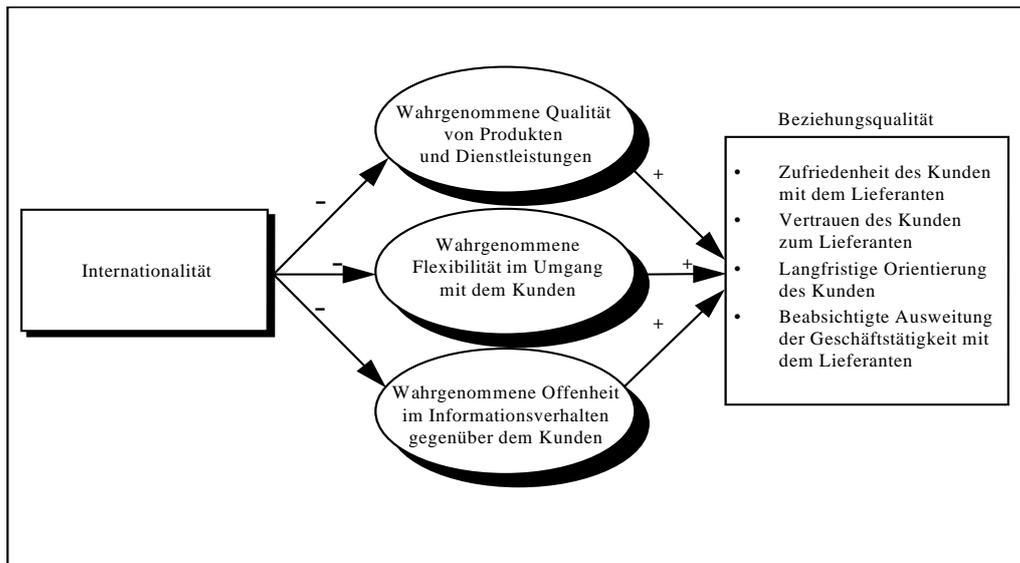


Abbildung 3: Strukturmodell der Beziehungen zwischen Internationalität, Lieferantenverhalten und Beziehungsqualität

5. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Studie war die Untersuchung der Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen und der Vergleich zu der Qualität nationaler Geschäftsbeziehungen. Folgende Erkenntnisse wurden hierbei erzielt:

- Die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen (gemessen durch die Zufriedenheit des Kunden, das Vertrauen des Kunden zum Lieferanten, die langfristige Orientierung des Kunden und die Ausweitung der Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten) ist geringer als die Qualität nationaler Geschäftsbeziehungen.
- Einen erheblichen Einfluß auf die Beurteilung der Beziehungsqualität hat das wahrgenommene Lieferantenverhalten. So zeigen sich neben der Qualität von Produkten und Dienstleistungen als zentraler und einflußreichster Determinante der Beziehungsqualität ein hoher Stellenwert der Flexibilität und der Offenheit des Informationsverhaltens.
- Ausländische Lieferanten werden hinsichtlich aller Determinanten des Lieferantenverhaltens durchweg schlechter beurteilt als nationale Lieferanten.
- Die niedrigere Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen ist ausschließlich auf eine schlechtere Beurteilung ausländischer Lieferanten hinsichtlich der drei Determinanten des Lieferantenverhaltens (Qualität von Produkten und Dienstleistungen, Flexibilität und

Informationsverhalten) zurückzuführen. Ein hiervon unabhängiger Effekt der Internationalität auf die Beziehungsqualität liegt nicht vor.

Die verbleibende Frage ist, *warum* die ausländischen Lieferanten im Vergleich zu den nationalen Lieferanten schlechter beurteilt werden.

Bezüglich der *Qualität von Produkten und Dienstleistungen* könnte ein Grund in dem Qualitätsverständnis ausländischer Lieferanten liegen. Im allgemeinen ist der Lieferant mit den Leistungserwartungen nationaler Kunden vertraut - die ausländischen Kunden legen jedoch unter Umständen auf andere Elemente Wert und stützen ihr Qualitätsurteil auf andere Aspekte als nationale Kunden (vgl. Hallén/Sandström 1991, S. 108). Angesichts der zentralen Bedeutung der Qualität für die Zufriedenheit, das Vertrauen, die langfristige Orientierung und die Absichten, die Geschäftstätigkeit mit dem Lieferanten auszuweiten, ist Lieferanten eine detaillierte Untersuchung und Berücksichtigung des Qualitätsverständnisses ausländischer Kunden nahezulegen.

Die Möglichkeit, *Flexibilität im Umgang mit dem Kunden* zu zeigen, ist unter anderem durch die geographische Distanz zwischen Kunde und Lieferant eingeschränkt. Wenn das beschaffende Unternehmen bspw. mehr Produkte benötigt als ursprünglich geplant, ist ein nationaler Lieferant besser in der Lage, sich auf die veränderte Nachfrage einzustellen und kurzfristig zu liefern.

Die *Offenheit im Informationsverhalten gegenüber dem Kunden* kann einerseits aufgrund sprachlicher Schwierigkeiten geringer sein. Andererseits ist Offenheit im Informationsverhalten insbesondere in länger andauernden Geschäftsbeziehungen zu beobachten, in denen sich gegenseitiges Vertrauen entwickelt hat. Das Vertrauen ist jedoch vermutlich nicht nur von Kundenseite aus geringer.

Insgesamt hat unsere Studie gezeigt, daß die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen besondere Berücksichtigung erfordert. Bemerkenswert ist nicht nur die insgesamt niedrigere Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen, sondern die Tatsache, daß dieses Phänomen auf die schlechtere Beurteilung ausländischer Lieferanten zurückzuführen ist. Diese Beobachtung gewinnt dadurch an Bedeutung, daß sie sowohl für die Beurteilung amerikanischer Lieferanten durch deutsche Kunden als auch für die Beurteilung deutscher Lieferanten durch amerikanische Kunden auftritt. Letzteres würde man bspw. bei der Qualität intuitiv nicht erwarten, da sich viele deutsche Unternehmen nach wie vor als "Qualitätsweltmeister" verstehen.

Die vorliegende Studie ist relevant für die Weiterentwicklung der Relationship Marketing-Forschung, da sie bei der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen eine internationale Perspektive einnimmt, die im Wettbewerb an Bedeutung gewinnt. Zugleich ist sie von Bedeutung für das internationale Marketing, weil sie einen Eindruck von der Komplexität internationaler Geschäftsbeziehungen vermittelt und Ansatzpunkte zu ihrer Handhabung aufzeigt.

Literaturverzeichnis

- Agrawal, M. (1995): You Haven't Seen All: Hypotheses for Extending Research on the Benefits of Customer Satisfaction, Marketing Today and for the 21st Century. In: Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy, S. 1-17.
- Aldrich, H. (1976): Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations. In: Administration and Society, 7. Jg. (1976) Nr. 4, S. 419-454.
- Anderson, E./Sullivan, M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. In: Marketing Science, 12. Jg. (1993) Nr. 2, S. 125-143.
- Anderson, E./Fornell, C./Lehmann, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. In: Journal of Marketing 58. Jg. (1994) July, S. 53-66.
- Andreasen, A. (1985): Consumer Response to Dissatisfaction in Loose Monopolies. In: Journal of Consumer Research 12. Jg. (1985) September, S. 135-141.
- Arnold, H. (1982): Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues. In: Organizational Behavior and Human Performance 29. Jg. (1982), S. 143-174.
- Assael, H. (1992): Consumer Behavior and Marketing Action, 4. Aufl. Boston 1992.
- Auh, S./Johnson, M. (1997): The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles. Arbeitspapier. University of Michigan Business School. Ann Arbor 1997.
- Bauer, R. (1960): Consumer Behavior as Risk-Taking. In: Hancock, R. (Hrsg.): Proceedings of the 43th Conference of the American Marketing Association. Chicago 1960, S. 389-398.
- Bauer, H./Herrmann, A./Huber, F. (1996): Die Bestimmungsgrößen der Markentreue beim Pkw-Kauf: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Bauer, H./Dichtl, E./Herrmann, A. (Hrsg.): Automobilmarktforschung. München 1996, S. 119-132.
- Bateson, E./Wirtz, J. (1991): Modelling Customer Satisfaction - A Review. Arbeitspapier. Centre for Business Strategy. London Business School 1991.
- Bayus, B (1992): Brand Loyalty and Marketing Strategy: An Application to Home Appliances. In: Marketing Science, 11. Jg. (1992) Nr. 1, S. 21-38.
- Bearden, W./Teel, J. (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. In: Journal of Marketing Research, 20. Jg. (1983) February, S. 21-28.
- Beatty, S./Kahle, L./Homer, P. (1988): The Involvement-Commitment Model. In: Journal of Business Research, 16. Jg. (1988) Nr. 2, S. 146-167.
- Biong, H. (1993): Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. In: European Journal of Marketing, 27. Jg. (1993) Nr. 7, S. 21-38.
- Bitner, M. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. In: Journal of Marketing, 54. Jg. (1990) April, S. 69-82.

- Bloch, P. (1995): Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response. In: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995) July, S. 16-29.
- Bloemer, J./Kasper, H. (1995): The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. In: Journal of Economic Psychology, 16. Jg. (1995), S. 311-329.
- Bloemer J./Pauwels, K./Kasper, H. (1996): There is More to Loyalty than Just Satisfaction: The Effects of Satisfaction and Involvement on Brand Loyalty and Dealer Loyalty. Arbeitspapier. University of Limburg. Maastricht 1996.
- Bolton, R./Drew, J. (1991): A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. In: Journal of Consumer Research, 17. Jg. (1991) March, S. 375-384.
- Brody, R./Cunningham, S. (1968): Personality Variables and the Consumer Decision Process. In: Journal of Marketing Research, 5. Jg. (1968) February, S. 50-57.
- Bower, G./Hilgard, E. (1984): Theories of Learning, 3. Aufl. Englewood Cliffs 1994.
- Brown, G. (1952): Brand loyalty: Fact or fiction?. In: Advertising Age, 23. Jg. (1952), S. 53-55.
- Burmann, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13. Jg. (1991) Nr. 4, S. 249-258.
- Charlton, P./Ehrenberg, A. (1976): An Experiment in Brand Choice. In: Journal of Marketing Research, 13. Jg. (1976) May, S. 152-160.
- Churchill, G./Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. In: Journal of Marketing Research, 19. Jg. (1982) November, S. 64-73.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, 4. Jg. (1937), S. 386-405.
- Coyne, K. (1989): Beyond Service Fads - Meaningful Strategies for the Real World. In: Sloan Management Review, 30. Jg. (1989) Summer, S. 69-76.
- Cunningham, R. (1956): Brand loyalty: What, where, how much?. In: Journal of Marketing, 21. Jg. (1956), S. 206.
- Darrow, A./Kahl, D. (1982): A Comparison of Moderated Regression Techniques Considering Strength of Effect. In: Journal of Management, 8. Jg. (1982) Nr. 2, S. 35-47.
- Day, G. (1969): A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. In: Journal of Advertising Research, 9. Jg. (1969) Nr. 3, S. 29-35.
- Day, R. (1977): Toward a Process Model of Consumer Satisfaction. In: Hunt, H. (Hrsg.): Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Cambridge 1977, S. 153-183.
- Day, R. (1982a): The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research. In: Day, R./Hunt, H. (Hrsg.): International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior. Bloomington School of Business. Indiana University, S. 113-117.
- Day, R. (1982b): The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research. Arbeitspapier präsentiert bei der 7. Kundenzufriedenheitskonferenz. Knoxville 1982.

- Day, R. (1984): Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. In: Kinnear, T. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*. Ann Arbor 1984, S. 496-499.
- Dick, A./Basu, K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22. Jg. (1994) Nr. 2, S. 99-113.
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing. Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg 1995.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg. (1996) Nr. 2, S. 81-94.
- Dröge, C./Halstead, D./Mackoy, R. (1997): The Role of Competitive Alternatives in the Postchoice Satisfaction Formation Process. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25. Jg. (1997) Nr. 1, S. 18-30.
- Engel, J./Blackwell, R./Miniard, P. (1993): *Consumer Behavior*. 7. Aufl. Fort Worth 1993.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford 1957.
- Festinger, L. (1978): *Theorie der Kognitiven Dissonanz*. Bern 1978.
- Finkelman, D./Goland, A. (1990): How Not to Satisfy Your Customers. In: *The McKinsey Quarterly*, Winter, S. 2-12.
- Finkelman, D./Cetlin, R./Wenner, D. (1992): Making Customer Satisfaction Efforts Pay Off. In: *Telephony*, 30. Jg. (1992) March, S. 20-24.
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. In: *Journal of Marketing*, 56. Jg. (1992) January, S. 6-21.
- Fornell, C./Wernerfelt, B. (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. In: *Journal of Marketing Research*, 24. Jg. (1987) November, S. 337-346.
- Fornell, C./Westbrook, R. (1984): The Vicious Circle of Consumer Complaints. In: *Journal of Marketing*, 48. Jg. (1984) Summer, S. 68-78.
- Fornell, C./Johnson, M./Anderson, E./Cha J./Bryant, B. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. In: *Journal of Marketing*, 60. Jg. (1996) October, S. 7-18.
- Foxall, G. (1986): The Role of Radical Behaviorism in the Explanation of Consumer Choice. In: Lutz, R. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, 13. Jg. (1986) Provo, S. 187-191.
- Furlong, C. (1993): 12 Rules for Customer Retention. In: *Bank Marketing*, January, S. 14-18.
- Gierl, H. (1993): Zufriedene Kunden als Markenwechsler. In: *absatzwirtschaft*, 36. Jg. (1993) Nr. 2, S. 90-94.
- Gierl, H. (1995): *Marketing*. Stuttgart 1995.
- Grönroos, Ch. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. In: *Management Decision*, 32. Jg. (1994) Nr. 2, S. 4-20.
- Grønhaugh, K. (1977): Exploring Consumer Complaining Behavior. In: Perreault, W. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*. Atlanta 1977, S. 159-165.
- Guest, L. (1942): Last Versus Usual Purchase Questions. In: *Journal of Applied Psychology*, 26. Jg. (1942), S. 180-186.

- Gupta, K./Stewart, D. (1996): Customer Satisfaction and Customer Behavior: The Differential Role of Brand and Category Expectations. In: Marketing Letters, 7. Jg. (1996) Nr. 3, S. 249-263.
- Halstead, D./Page, J. (1992): The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions. In: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 5. Jg. (1992), S. 1-11.
- Hausknecht, D. (1990): Measurement Scales in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction. In: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, 3. Jg. (1990), S. 1-10.
- Heide, J./Weiss, A. (1995): Vendor Consideration and Switching behavior for Buyers in High-Technology Markets. In: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995) July, S. 30-43.
- Hempel, D. (1977): Consumer Satisfaction with the Home Buying Process: Conceptualization and Measurement. In: Hunt, H. (Hrsg.): Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Cambridge 1977, S. 275-299.
- Henning, T. (1996): Beziehungsqualität: Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketing. In: Marktforschung & Management, 40. Jg. (1996) Nr. 4, S. 142-148.
- Hentschel, B. (1991): Beziehungsmarketing. In: Das Wirtschaftsstudium, 20 Jg. (1991) Nr. 1, S. 25-28.
- Heskett, J./Jones, T./Loveman, G./Sasser, E./Schlesinger, L. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work. In: Harvard Business Review, 72. Jg. (1994) March/April, S. 164-174.
- Hirschman, A. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Cambridge 1970.
- Homburg, Ch. (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten. Wiesbaden 1995.
- Homburg, Ch./Faßnacht, M. (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1998.
- Homburg, Ch./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung. In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg. (1996) Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, Ch./Rudolph, B. (1997): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Simon, H./Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 2. Aufl. Wiesbaden 1997, S. 31-54.
- Jacoby, J. (1971): Brand Loyalty: A Conceptual Definition. In: Proceedings of the American Psychological Association, 6. Jg. (1971), S. 655-656.
- Jacoby, J./Chestnut, R. (1978): Brand Loyalty Measurement and Management. New York 1978.
- Jacoby, J./Kyner, D. (1973): Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior. In: Journal of Marketing Research, 10. Jg. (1973) February, S. 1-9.
- Jacoby, J./Olson, J. (1970): An Attitudinal Model of Brand Loyalty: Conceptual Underpinnings and Instrumentation Research. Arbeitspapier präsentiert auf der

- Konferenz für Einstellungsforschung und Konsumentenverhalten. Urbana, Illinois 1970.
- Jarvis, L./Wilcox, J. (1976): Repeat Purchasing Behavior and Attitudinal Brand Loyalty: Additional Evidence. In: Bernhardt, K. (Hrsg.): Marketing 1776 - 1976 and Beyond. Chicago 1976, S. 151-152.
- Johnson, M. D./Herrmann, A./Gutsche, J. (1995): A Within-Attribute Model of Variety-Seeking Behavior. In: Marketing Letters, 6. Jg. (1995) Nr. 3, S. 235-243.
- Jones, T./Sasser, W. (1995): Why Satisfied Customers Defect. In: Harvard Business Review, 73. Jg. (1995) November/December, S. 88-99.
- Kaas, K./Runow, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherezufriedenheit?. In: Die Betriebswirtschaft, 44. Jg. (1984) Nr. 3, S. 451-460.
- Kasper, H. (1988): On Problem Perception, Dissatisfaction and Brand Loyalty. In: Journal of Economic Psychology, 9. Jg. (1988) September, S. 387-397.
- Keaveney, S. (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. In: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995) April, S. 71-82.
- Klingsporn, B. (1996): So erkennen Sie den stillen Bankwechsel. In: Bank Magazin, Nr. 1, S. 38-40.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996): Konsumentenverhalten. 6. Aufl. München 1996.
- Kusterer, A./Diller, H. (1992): Kaufrisiko. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon. München 1992, S. 523-524.
- LaBarbera, P./Mazursky, D. (1983): A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. In: Journal of Marketing Research, 20. Jg. (1983) November, S. 393-404.
- Laurent, G./Kapferer, J.-N. (1985): Measuring Consumer Involvement Profiles. In: Journal of Marketing Research, 22. Jg. (1985) February, S. 41-53.
- McAlister, L./Pessemier, E. (1982): Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review. In: Journal of Consumer Research, 9. Jg. (1982) December, S. 311-322.
- Meyer, A./Dornach, F. (1996): Das Deutsche Kundenbarometer 1996 - Qualität und Zufriedenheit. In: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996, Deutsche Marketing-Vereinigung e. V. und Deutsche Post AG (Hrsg.). München 1996.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung. In: Tietz B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing (HWM). 2. Aufl. Stuttgart 1995, S. 1340-1351.
- Monroe, K./Guiltinan, J. (1975): A Path-analytic Exploration of Retail Patronage Influences. In: Journal of Consumer Research, 2. Jg. (1975), S. 19-28.
- Müller, W. (1990): Loyales Kundenpotential als strategischer Wettbewerbsfaktor - Kundenzufriedenheit ist oberstes Ziel. In: Gablers Magazin, Nr. 9, S. 41-46.
- Müller, W./Riesenbeck, H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche werden. In: HARVARDmanager, Nr. 3, S. 67-79.
- Newman, J./Werbel, R. (1973): Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. In: Journal of Marketing Research, 10. Jg. (1973) November, S. 404-409.

- Nord, W./Peter, P. (1980): A Behavior Modification Perspective on Marketing. In: Journal of Marketing, 44. Jg. (1980) Spring, S. 36-47.
- Oliva, T./Oliver, R./MacMillan, I. (1992): A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. In: Journal of Marketing, 56. Jg. (1992) July, S. 83-95.
- Oliver, R. (1977): Effects of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. In: Journal of Applied Psychology, 62. Jg. (1977) Nr. 4, S. 480-486.
- Oliver, R. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. In: Journal of Marketing Research, 17. Jg. (1980) September, S. 460-469.
- Oliver, R. (1981): Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting. In: Journal of Retailing, 57. Jg. (1981) Fall, S. 25-48.
- Oliver, R. (1987): An Investigation of the Interrelationship Between Consumer Dissatisfaction and Complaint Reports. In: Wallendorf, M./Anderson, P. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 14. Jg. (1987), Ann Arbor, S. 218-222.
- Oliver, R. (1997): Satisfaction. New York 1997.
- Oliver, R./DeSarbo, W. (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgements. In: Journal of Consumer Research, 14. Jg. (1988) March, S. 495-507.
- Oliver, R./Rust, R./Varki, S. (1996): Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. Arbeitspapier. Vanderbilt University Nashville 1996.
- Olshavsky, R./Miller, J. (1972): Consumer Expectations, Product Performance, and Perceived Product Quality. In: Journal of Marketing Research, 9. Jg. (1972) February, S. 19-21.
- Patterson, P./Johnson, L./Spreng, R. (1997): Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 25. Jg. (1997) Nr. 1, S. 4-17.
- Peter, J./Olson, J. (1996): Consumer Behavior and Marketing Strategy. Chicago 1996.
- Peter, P./Nord, W. (1982): A Clarification and Extension of Operant Conditioning Principles in Marketing. In: Journal of Marketing, 46. Jg. (1982) Summer, S. 102-107.
- Peter, S. (1997): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden 1997
- Pfeffer, J. (1972): Merger as a Response to Organizational Interdependence. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg. (1972), S. 382-394.
- Pfeffer, J. (1987): A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations. In: Mizruchi, M./Schwartz, M. (Hrsg.): Intercorporate Relations. New York 1987, S. 25-55.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York 1978.
- Ping, R. (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Existing, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. In: Journal of Retailing, 69. Jg. (1993) Nr. 3, S. 320-352.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Berlin 1997, S. 1-61.

- Prakash, V. (1991): Intensity of Dissatisfaction and Consumer Complaint Behaviors. In: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, 4. Jg. (1991), S. 110-122.
- Pritchard, M./Howard, D./Havitz, M. (1992): Loyalty Measurement: A Critical Examination and Theoretical Extension. In: Leisure Sciences, 14. Jg. (1992), S. 155-164.
- Reichheld, F. (1993): Loyalty-Based Management. In: Harvard Business Review, 71. Jg. (1993) March/April, S. 64-73.
- Reichheld, F./Sasser, W. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. In: Harvard Business Review, 68. Jg. (1990) September/October, S. 105-111.
- Richins, M. (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. In: Journal of Marketing, 47. Jg. (1983) Winter, S. 68-78.
- Rothschild, M./Gaidis, W. (1981): Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions. In: Journal of Marketing, 45. Jg. (1981) Spring, S. 70-78.
- Runow, H. (1982): Zur Theorie und Messung der Verbraucherezufriedenheit. Frankfurt 1982.
- Rust, R./Zahorik, A. (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. In: Journal of Retailing, 69. Jg. (1993) Nr. 2, S. 193-215.
- Rust, R./Zahorik, A./Keiningham, T. (1995): Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. In: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995) April, S. 58-70.
- Schiffman, L./Kanuk, L. (1994): Consumer Behavior. London 1994.
- Sharma, S./Durand, R./Gur-Arie, O. (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables. In: Journal of Marketing Research, 18. Jg. (1981) August, S. 291-300.
- Sheth, J. (1968): How Adults Learn Brand Preferences. In: Journal of Advertising Research, 8. Jg. (1968) September, S. 25-36.
- Simon, H./Homburg, Ch. (Hrsg.) (1997): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl. Wiesbaden 1997.
- Singh, J. (1988): Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. In: Journal of Marketing, 52. Jg. (1988) January, S. 93-107.
- Solomon, M. (1994): Consumer Behavior. Massachusetts 1994.
- Spies, K./Hesse, F./Loesch, F. (1997): Store atmosphere, mood and purchasing behavior. In: International Journal of Research in Marketing, 14. Jg. (1997), S. 1-17.
- Stroebe, W./Jonas, K. (1992): Einstellungen II: Strategien der Einstellungsänderung. In: Stroebe et al. (Hrsg.): Sozialpsychologie. 2., überarb. Aufl. Berlin et al. 1992, S. 171-205.
- Stum, D./Thiry, A. (1991): Building Customer Loyalty. In: Training & Development Journal, April, S. 34-36.
- Taher, A./Leigh, T./French, W. (1996): Augmented Retail Services: The Lifetime Value of Affection. In: Journal of Business Research, 35. Jg. (1996), S. 217-228.
- TARP/Technical Assistance Research Program (1979): Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations. Washington, D.C.: White House Office of Consumer Affairs 1979.

- TARP/Technical Assistance Research Program (1986): Consumer Complaint Handling in America: An Updated Study Part 2. Washington, D.C.: White House Office of Consumer Affairs 1986.
- Thibaut, J./Kelley, H. (1959): The Social Psychology of Groups. New York 1959.
- Tse, D./Wilton, P. (1988): Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. In: Journal of Marketing Research, 25. Jg. (1988) May, S. 204-212.
- Weinberg, P. (1977): Die Produkttreue der Konsumenten. Wiesbaden 1977.
- Weinberg, P. (1987): Markentreue und Markenwechsel. In: Hoyos, C. Graf/Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit. München 1987, S. 162-169.
- Westbrook, R. (1987): Product, Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. In: Journal of Marketing Research, 14. Jg. (1987) August, S. 258-270.
- Westbrook, R./Oliver, R. (1991): The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. In: Journal of Consumer Research, 18. Jg. (1991) June, S. 84-91.
- Wilkie, W. (1994): Consumer Behavior, 3. Aufl. New York 1994.
- Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies. New York 1975.
- Williamson, O. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: The Journal of Law and Economics, 22. Jg. (1979), S. 233-261.
- Williamson, O. (1981a): The Economic of Organizations: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, 87. Jg. (1981), S. 548-577.
- Williamson, O. (1981b): The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. In: Journal of Economic Literature, 19. Jg. (1981) December, S. 1537-1568.
- Williamson, O. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36. Jg. (1991), S. 269-296.
- Wilton, P./Nicosia, M. (1986): Emerging Paradigms for the Study of Consumer Satisfaction. In: European Research, 14. Jg. (1986) January, S. 4-11.
- Wirtz, J. (1993): A Critical Review of Models in Consumer Satisfaction. In: Asian Journal of Marketing, December.
- Woodruff, R./Cadotte, E./Jenkins, R. (1983): Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experienced-Based Norms. In: Journal of Marketing Research, 20. Jg. (1983) August, S. 296-304.
- Woodruff, R./Cadotte, E./Jenkins, R. (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. In: Journal of Marketing Research, 24. Jg. (1987) August, S. 305-314.
- Woodruff, R./Clemons, D./Schumann, D./Gardial, S./Burns, M. (1991): The Standards Issue in CS/D Research: A Historical Perspective. In: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 4. Jg. (1991), S. 103-109.
- Yi, Y. (1989): A Critical Review of Consumer Satisfaction. In: Zeithaml, V. (Hrsg.): Review of Marketing. Chicago 1989, S. 68-123.

