



## 1 Einführung

*"Elektronische Medien und Internet schaffen eine nie da gewesene Informationstransparenz und bieten neue Formen von Einkauf und Vertrieb."*

*Kaune (2010, S. 15)*

### 1.1 Problemstellung und Eingrenzung des Forschungsfeldes

Zwei Aufgabenbereiche im Unternehmen haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Beschaffung hat sich in Wissenschaft und Unternehmenspraxis in den letzten Jahren als wichtiger Aufgabenbereich etabliert. Dienstleistungsunternehmen hinken diesem Trend noch hinterher und sind erst dabei, ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Beschaffung zu entwickeln.<sup>1</sup> Die Beschaffungsaufgabe findet trotzdem immer stärker Eingang in die Entscheidungsprozesse des strategischen Managements,<sup>2</sup> und zwar auch im Dienstleistungsbereich.

Die Bedeutung von Innovationen nimmt sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Wissenschaft immer stärker zu.<sup>3</sup> Je mehr innovative Arbeitsprozesse es im Unternehmen gibt, desto eher werden technologische Innovationen zur Unterstützung der geschäftlichen Aktivitäten akzeptiert.<sup>4</sup> Die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist grundsätzlich auf dem Vormarsch.<sup>5</sup> Investitionen in internetbasierte Technologien zur Unterstützung des Beschaffungsbereichs haben seit den 1990er Jahren stark zugenommen, und zwar in einem weitaus bedeutenderen Umfang als in allen anderen Softwareanwendungsbereichen.<sup>6</sup> In aktuellen Publikationen wird das immense Wachstum der IKT-Investitionen im Beschaffungsbereich betont.<sup>7</sup> Die Beschaffung ist ein Bereich im Unternehmen, der sich sehr gut für die Implementierung elektronischer Unterstützung eignet.<sup>8</sup> Mit dem Investitionszuwachs geht ein rasanter Anstieg der Popularität der elektronischen Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen einher.<sup>9</sup> Es besteht großer Forschungsbedarf, um die Nutzung von IKT sowie deren Auswirkungen in Zukunft besser verstehen zu können.<sup>10</sup> Das gilt insbesondere für Dienstleistungsunternehmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kerkhoff / Michalak 2007, S. 114.

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz / Kleinecken 2003, S. 245.

<sup>3</sup> Vgl. Fagerberg / Verspagen 2009, S. 218 und Gerybadze 2004, S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Battisti et al. 2009, S. 137.

<sup>5</sup> Vgl. Hipp / Grupp 2005, S. 519.

<sup>6</sup> Vgl. Attaran / Attaran 2002, S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. Lin / Huang 2010, S. 233.

<sup>8</sup> Vgl. Wu et al. 2003, S. 428.

<sup>9</sup> Vgl. Hallal et al. 2010, S. 366.

<sup>10</sup> Vgl. Hipp / Grupp 2005, S. 521.



Die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens<sup>11</sup> im Bezug auf die Integration neuer Technologien ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. Deren Integration stellt eine strategische Veränderung im Unternehmen dar, die von Veränderungen in den zu erbringenden Dienstleistungen, in den die Dienstleistungserbringung ermöglichenden Primärprozessen und in den die Dienstleistungserbringung unterstützenden Sekundärprozessen begleitet wird.<sup>12</sup>

Ein solcher die Dienstleistungserbringung unterstützender Sekundärprozess ist der Beschaffungsprozess, der im Dienstleistungsunternehmen in den Materialbeschaffungs- und den Dienstleistungsbeschaffungsprozess unterteilt wird. Insbesondere die effiziente Organisation des Dienstleistungsbeschaffungsprozesses hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.<sup>13</sup> Das Bedürfnis nach Prozessinnovationen und nach effizienter Organisation des elektronischen Beschaffungsprozesses ist ein wichtiger Faktor im Streben nach verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen.<sup>14</sup>

Die Organisation der Beschaffung und deren Status als Wettbewerbsfaktor stehen im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>15</sup> Eine differenzierte Betrachtung des Beschaffungsbegriffs ist notwendig<sup>16</sup>, wobei Beschaffung aus vielen verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Das *Beschaffungsobjekt* kann in den Fokus der Betrachtung gestellt werden. Personal, Dienstleistungen und Material können für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen relevante Beschaffungsobjekte sein.<sup>17</sup> Die *methodische Unterstützung* im Verlauf des Beschaffungsprozesses kann betrachtet werden. Methodisch unterstützt wird Beschaffung z.B. durch die IKT, definiert als „computers as well as related digital communication technology“.<sup>18</sup> IKT kommt im Rahmen der Beschaffung als sog. elektronische Beschaffungslösung zum Einsatz. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die elektronische Beschaffung von Dienstleistungen und deren Integration in den Dienstleistungsbeschaffungsprozess analysiert.

Weiterhin können verschiedene *Beschaffungssubjekte* wie z.B. private Unternehmen, staatliche Organisationen und Endkunden (Konsumenten) betrachtet werden. Die Analyse der verschiedenen Beschaffungssubjekt-Kombinationen im Forschungsfeld der elektronischen Beschaffung ergibt, dass die Effizienz- und Effektivitätspotentiale der elektronischen Beschaffung im Business-to-Business-Bereich (B2B) wesentlich höher sind als im Business-to-Consumer-Bereich (B2C). Der B2B-Bereich hat einen

---

<sup>11</sup> Vgl. Cohen / Levinthal 1990, S. 128.

<sup>12</sup> Vgl. Heini 2010, S. 237.

<sup>13</sup> Vgl. Wirtz / Kleinecken 2003, S. 245.

<sup>14</sup> Vgl. Barney / Hesterly 2010, S. 56 und Wirtz / Kleinecken 2003, S. 245.

<sup>15</sup> Vgl. Wirtz / Kleinecken 2003, S. 245.

<sup>16</sup> Vgl. Arnold 1997, S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Arnold 2007, S. 40.

<sup>18</sup> Brynjolfsson / Hitt 2000, S. 24.



Anteil von etwa 85% am gesamten elektronisch abgewickelten Handel.<sup>19</sup> Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich die internetbasierte Beschaffung im B2B-Bereich immer weiter verbreitet.<sup>20</sup> Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird aus diesem Grund der Fokus auf Dienstleistungsunternehmen im B2B-Bereich gelegt.

## **1.2 Kurzüberblick über den Stand der Forschung und Identifikation einer Forschungslücke**

Bereits in den 1980er und 1990er Jahren identifizierten Malone et al. (1987), Bakos (1998) und Bogaschewsky (1999b) die elektronische Beschaffung als neuen Trend in der Materialbeschaffung. Nach der Jahrtausendwende haben sich viele Autoren mit dem Einsatz elektronischer Beschaffung im Materialbereich beschäftigt, und zwar sowohl auf allgemeiner Ebene<sup>21</sup> als auch bezogen auf elektronische Marktplätze<sup>22</sup> und elektronische Auktionen.<sup>23</sup> Einen Überblick über aktuelle Forschungsarbeiten im Bereich der elektronischen Materialbeschaffung geben z.B. Liu / Vijayaraman (2007).

Die Beschaffung von Dienstleistungen macht einen ständig ansteigenden Anteil der Gesamtbeschaffung von externen Ressourcen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus<sup>24</sup> und stellt eine signifikante Antriebskraft des Wirtschaftswachstums dar.<sup>25</sup> Allerdings befassen sich viele Forschungsarbeiten im

---

<sup>19</sup> Vgl. Bogaschewsky 2002, S. 24.

<sup>20</sup> Vgl. Attaran / Attaran 2002, S. 17.

<sup>21</sup> Beispielhaft zu nennen sind folgende Publikationen: Eyholzer / Hunziker 2000 beschäftigen sich mit der empirischen Auswertung der Internetnutzung in der Materialbeschaffung. Aust et al. 2001 untersuchen die revolutionäre Wirkung der elektronischen Beschaffung in der Materialbeschaffung. Attaran / Attaran 2002 propagieren, dass es Zeit ist, auf die Welle der elektronischen Beschaffung aufzuspringen. Alt et al. 2003 erforschen den Einsatz von elektronischer Beschaffung in Supply Chains. Arnold 2003 analysiert die Einkaufsorganisation im E-Procurement. Stumpf 2007 belegt die Relevanz von elektronischer Unterstützung in der Beschaffung im Materialbereich im Rahmen einer empirischen Untersuchung. Arnold 2007 untersucht den Einsatz von elektronischen Beschaffungsinstrumenten. Pesendorfer et al. 2007 analysieren die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen bei Einsatz elektronischer Verhandlungslösungen. Hartner 2008 untersucht den Einsatz von IKT in der Beschaffung von C-Gütern. Battisti et al. 2009 nehmen eine Länderperspektive ein und untersuchen die Verbreitung von E-Business in Großbritannien.

<sup>22</sup> Beispielhaft zu nennen sind folgende Publikationen: Rebstock 2000 untersucht die Bedeutung von elektronischen Marktplätzen bei der Durchführung elektronischer Transaktionen. Kollmann 2000 beschäftigt sich mit Wettbewerbsstrategien auf elektronischen Marktplätzen. Kaplan / Sawhney 2000 bezeichnen die sog. ‚E-Hubs‘ als die B2B-Marktplätze der Zukunft. Arndt 2002 analysiert die Effizienz und die Produktivität elektronischer Marktplätze. Cäsar et al. 2002 untersuchen die Eignung elektronischer Marktplätze zur Unterstützung von Unternehmenskooperationen. Bogaschewsky / Müller 2002 gehen auf den Aktionsradius und die Verbreitung von elektronischen Marktplätzen ein. Dai / Kauffman 2002 erforschen das Geschäftsmodell, das hinter dem Anbieten von elektronischen Marktplätzen steht. Bogaschewsky 2002 vergleicht Katalogmanagement, elektronische Marktplätze und B2B-Netzwerke. Müller et al. 2002 analysieren die Wissensübertragung auf elektronischen Marktplätzen. Ramberg 2002 betrachtet rechtliche Aspekte elektronischer Marktplätze, insbesondere in den Bereichen Auktionsrecht und Onlinetausch. Rebstock / Fengel 2003 analysieren Verhandlungsprozesse auf elektronischen Marktplätzen. Singh et al. 2004 befassen sich mit Wissensmanagement auf elektronischen Marktplätzen. Schütt 2006 untersucht die Wege des Informationsmanagements auf elektronischen Marktplätzen. Zhao et al. 2008 analysieren die Anwendung elektronischer Marktplätze in China.

<sup>23</sup> Beispielhaft zu nennen sind folgende Publikationen: Strobel 2000 untersucht die Performance von elektronischen Auktionen im Rahmen internetbasierter Verhandlungen. Carr 2003 evaluiert die Teilnehmer elektronischer Auktionen. Carter et al. 2004 betrachten reverse Auktionen aus der Anbieter- und der Abnehmerperspektive. Kumar / Chang 2007 untersuchen das Kostensenkungspotential von reversen Auktionen. Arnold / Schnabel 2007 analysieren die Rolle der reversen elektronischen Auktion bei der Beschaffung direkter Güter.

<sup>24</sup> Vgl. van der Valk 2008, S. 302.

<sup>25</sup> Vgl. Axelsson / Wynstra 2002, S. 6.



Beschaffungsbereich ausschließlich mit der Beschaffung von Material.<sup>26</sup> Es besteht nur eine eingeschränkte Übertragbarkeit von sachgutorientierten Forschungsergebnissen auf den Dienstleistungssektor.<sup>27</sup> Der akademische Wissenstand in der Dienstleistungsbeschaffung ist gering<sup>28</sup> und bezieht sich häufig auf einzelne Teilaspekte der Thematik.<sup>29</sup>

Grundlage der Formulierung von Forschungsfragen ist die Identifikation von Forschungslücken in der relevanten Fachliteratur.<sup>30</sup> Welche Forschungslücken ergeben sich also in der vorhandenen Literatur zum Thema Dienstleistungsbeschaffung? Die theoretische Fundierung und die empirische Überprüfung der Grundlagen der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen lassen zu wünschen übrig, und zwar sowohl in Sachgüter produzierenden Industrieunternehmen als auch in Dienstleistungsunternehmen. Diverse Autoren verknüpfen Fragestellungen der elektronischen Beschaffung und Dienstleistungen miteinander. Die meisten dieser Autoren tun dies, indem sie Dienstleistungen untersuchen, die von Intermediären als Unterstützung der elektronischen Beschaffung z. B. auf elektronischen Marktplätzen angeboten werden.<sup>31</sup>

Forschungsarbeiten, die sich mit den elektronisch beschaffbaren Dienstleistungen selbst beschäftigen, sind äußerst selten. Das gilt sowohl für die Betrachtung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen aus der Perspektive der zu beschaffenden Dienstleistungen als auch für die Analyse der elektronischen Beschaffung aus dem Blickwinkel der beschaffenden Unternehmen.<sup>32</sup> In dieser Forschungsarbeit wird die elektronische Beschaffung von Dienstleistungen als eine technologische Funktion verstanden, die Kommunikations- und Geschäftsprozesse von Dienstleistungsunternehmen bei der Beschaffung von Dienstleistungen unterstützt.

<sup>26</sup> Vgl. van der Valk 2008, S. 302.

<sup>27</sup> Vgl. Batt 2002, S. 587 und Mills et al. 1983, S. 301.

<sup>28</sup> Vgl. z.B. van der Valk 2008, S. 302 und das Vorwort von Prof. Christopher Jahns in Bals 2008. Der Mangel an Studien zur Dienstleistungsbeschaffung wird von Bensch / Schrödl 2011, S. 5 bestätigt.

<sup>29</sup> Zu nennen sind hier die folgenden Publikationen: Axelsson / Wynstra 2002 beschäftigen sich aus transaktionskostentheoretischer Perspektive anhand von Fallbeispielen mit der Beschaffung von industriellen Dienstleistungen. Andersson / Norrman 2002 untersuchen die Beschaffung von Logistikdienstleistungen. Voigt / Thiell 2003 erklären aus netzwerktheoretischer Perspektive die Beschaffung wissensintensiver Dienstleistungen. Ancarani / Capaldo 2005 untersuchen Entscheidungsprozesse in der Beschaffung von Facility Management (FM) Dienstleistungen für den öffentlichen Sektor. Van der Valk 2008 betrachtet die Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und industriellem Abnehmer aus fallstudienbasierter Perspektive. Bals 2008 untersucht das Offshore-Outsourcing von Dienstleistungen. Large / König 2009 analysieren die Performance der internationalen Beschaffung von Dienstleistungen im B2B-Bereich mit Hilfe von Faktoren- und PLS-Analyse.

<sup>30</sup> Vgl. Sandberg / Alvesson 2011, S. 40.

<sup>31</sup> Beispiele für derartige Forschungsarbeiten sind Parasuraman 1998, Sahai / Machiraju 2001, Tripp 2002, Singh et al. 2004 und Böttcher et al. 2007.

<sup>32</sup> Zu nennen sind hier die folgenden Publikationen: Leibs 2001 untersucht die Vor- und Nachteile von Personalbeschaffung mittels elektronischer Beschaffungslösungen. Luczak et al. 2002 analysieren die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren der elektronischen Beschaffung von strategisch unbedeutenden Dienstleistungen. Carr 2003 und Snir / Hitt 2003 erforschen das Scheitern von Online-Auktionen in der Beschaffung von IT-Dienstleistungen. Walzner 2003 stellt die Grundlagen der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen dar, integriert aber die Prozessperspektive nicht in seine Argumentation. Vollath 2007 untersucht den Einkauf von Baudienstleistungen mittels elektronischer Ausschreibung.



Obwohl die Dienstleistungsbeschaffung einen bedeutenden Teilbereich der Beschaffungsaktivitäten von Unternehmen darstellt,<sup>33</sup> bleibt unklar, welche organisatorischen und dienstleistungsbezogenen Merkmale der Beschaffung im Dienstleistungsunternehmen die Anwendung elektronischer Dienstleistungsbeschaffung sowie deren Erfolg begünstigen. Insbesondere die Frage nach dem Zusammenspiel von IKT und organisatorischen Merkmalen des Unternehmens ist bisher unbeantwortet.<sup>34</sup> Ebenso ist unerforscht, ob und in welcher Weise sich die Unterstützung des Dienstleistungsbeschaffungsprozesses durch IKT auf die prozessbezogenen Innovationsaktivitäten des beschaffenden Dienstleistungsunternehmens auswirkt.<sup>35</sup> Die Beschaffung von Dienstleistungen impliziert den Einbezug des die betreffende Dienstleistung anbietenden Unternehmens (der sog. Nachunternehmer bzw. Subdienstleister), der für das nachfragende Unternehmen den Lieferant der Dienstleistung darstellt. Die Integration lieferanten-seitiger Faktoren in die Dienstleistungsforschung wurde bislang vernachlässigt.<sup>36</sup>

Diese Forschungslücken versucht die vorliegende Arbeit zu schließen, indem die folgenden Forschungsfragen gestellt und beantwortet werden:

**Forschungsfrage 1:** Welche unternehmensbezogenen organisatorischen Merkmale der Beschaffung beeinflussen die Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen im Dienstleistungsunternehmen?

**Forschungsfrage 2:** Welche dienstleistungsbezogenen Merkmale wirken sich auf die Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen im Dienstleistungsunternehmen aus?

**Forschungsfrage 3:** Wie verändert sich der Dienstleistungsbeschaffungsprozess im Dienstleistungsunternehmen durch die Einführung und Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen?

**Forschungsfrage 4:** Wie verändert sich die Dienstleistungsbeschaffungskompetenz im Dienstleistungsunternehmen durch die Einführung bzw. die Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen?

**Forschungsfrage 5:** Wie erfolgreich ist die Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen im Dienstleistungsunternehmen?

Die ersten beiden Forschungsfragen decken den Bereich der Anwendungsvoraussetzungen der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen ab. Die Forschungsfragen drei bis fünf beschäftigen sich

---

<sup>33</sup> Vgl. Kerkhoff / Michalak 2007, S. 15 und Axelsson / Wynstra 2002, S. 22.

<sup>34</sup> Vgl. Zhang / Lado 2001, S. 153.

<sup>35</sup> Dies wird von Thiel 2006, S. 258 bestätigt, der sich von der Untersuchung der Nutzung von Internettechnologien und Organisationsgestaltung einen erheblichen Erkenntnisgewinn in der Dienstleistungsbeschaffungsforschung erhofft.

<sup>36</sup> Vgl. Freiling / Gersch 2008, S. 110.



darüber hinaus mit den Innovationswirkungen der Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen im Dienstleistungsunternehmen.

### 1.3 Theoretische Fundierung und wichtigste Begrifflichkeiten

Der **ressourcenbasierte Ansatz** (RBV) ist grundsätzlich zur Analyse des Beschaffungsprozesses geeignet.<sup>37</sup> Eine ressourcenbasierte Untersuchung kann dazu dienen, Anwendungsvoraussetzungen für die elektronische Beschaffung von Dienstleistungen herauszuarbeiten. Die Ausführung des Beschaffungsprozesses selbst ist abhängig von der Exploitation verschiedener Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen. Einige dieser Ressourcen sind intangibel, andere tangibel. Das ermöglicht, den RBV auf Ebene des Beschaffungsprozesses zu testen<sup>38</sup> und Auswirkungen der Anwendung von elektronischer Dienstleistungsbeschaffung auf den Dienstleistungsbeschaffungsprozess zu erkennen. Der RBV in seiner kompetenzbasierten Ausprägung erlaubt den Einbezug interorganisationaler Abstimmungsprozesse zwischen anbietenden und nachfragenden Unternehmen und eignet sich gut für den Einsatz in der Dienstleistungsforschung.<sup>39</sup> Um der vielfach kritisierten Flut an Kompetenzbegriffen<sup>40</sup> nicht noch weitere Begriffe mit geringer Aussagekraft hinzuzufügen, orientiert sich die vorliegende Forschungsarbeit im Bereich der Kompetenzuntersuchung an den Unternehmensfunktionen im Wertschöpfungskreis<sup>41</sup> und untersucht die Beschaffungskompetenz im FM-Unternehmen. Insbesondere die Erweiterung des RBV um relationale Aspekte<sup>42</sup> ermöglicht die Analyse der Auswirkungen der Anwendung elektronischer Beschaffung von Dienstleistungen auf die Generierung von Renten<sup>43</sup> und damit auf den Erfolg der Dienstleistungsbeschaffung. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die wichtigsten Begrifflichkeiten gegeben, die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit von besonderer Relevanz sind.

Die Definition von **Dienstleistung** ist eine schwierige, vielfach erprobte Aufgabe.<sup>44</sup> Eine einheitliche Definition des Dienstleistungsbegriffs gibt es nicht.<sup>45</sup> Es finden sich enumerative Definitionen, Negativdefinitionen und die Abgrenzung von Dienstleistungen anhand von merkmalsbezogenen Ansätzen.<sup>46</sup> Die letztgenannten bilden Dienstleistungen ab, in dem sie ausgewählte Eigenschaften von Dienstleis-

<sup>37</sup> Vgl. Mol 2003, S. 48.

<sup>38</sup> Vgl. Ray et al. 2004, S. 26.

<sup>39</sup> Vgl. Freiling / Gersch 2008, S. 108.

<sup>40</sup> Vgl. Moldaschl 2006, S. 3.

<sup>41</sup> Vgl. Günther 2008, S. 172–173.

<sup>42</sup> Vgl. z.B. die grundlegenden Arbeiten von Dyer / Singh 1998, Lavie 2004 und Lavie 2006b.

<sup>43</sup> Vgl. Lavie 2006b, S. 644.

<sup>44</sup> Vgl. Bruhn 2005, S. 1279 und Burr / Reuter 2007, S. 145. Einen Überblick über die Entwicklung des Dienstleistungsbegriffs in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur geben Löbbe et al. 1992, S. 20–28.

<sup>45</sup> Vgl. Tomczak / Brockdorff 2000, S. 488.

<sup>46</sup> Zur enumerativen Definition vgl. Meyer 1991, S. 197; Holtbrügge et al. 2004, S. 165; Bruhn 2005, S. 1279 und Burr / Reuter 2007, S. 145. Zur Negativdefinition vgl. Holtbrügge et al. 2004, S. 165; Meyer 1991, S. 197; Bufka 1997, S. 22; Bruhn 2005, S. 1279 und Burr / Reuter 2007, S. 145.

tungen darstellen. Mögliche Abgrenzungskriterien sind Immaterialität und Intangibilität.<sup>47</sup> Dienstleistungsergebnisse können zumeist nicht gesehen, gefühlt oder geschmeckt werden und werden als immateriell bezeichnet. Sie entziehen sich einer genauen Analyse, was sie zusätzlich intangibel macht.<sup>48</sup> Weitere Kriterien sind die Integrativität<sup>49</sup> sowie die Vergänglichkeit von Dienstleistungen und deren damit einhergehende Nicht-Lagerfähigkeit. Ebenfalls von Bedeutung sind die Simultanität von Produktion und Absatz im Dienstleistungsbereich (das sog. *uno actu* Prinzip) sowie die Integration des externen Faktors in die Dienstleistungserstellung.<sup>50</sup> Im Falle einer Dienstleistung im B2B-Bereich ist der Kunde ein Unternehmen, das durch seine Mitwirkung im Rahmen der Dienstleistungserstellung erheblich zur Qualität der Dienstleistung beiträgt.<sup>51</sup> Im vorliegenden Forschungsprojekt fungiert das FM-Unternehmen als Anbieter von FM-Dienstleistungen und als Nachfrager von externen, von Intermediären angebotenen Dienstleistungen und damit als Dienstleistungsabnehmer.

Die **Beschaffung** hat sich von einer passiven Unternehmensfunktion zu einer Unternehmensfunktion entwickelt, die die strategischen Ziele des Unternehmens unterstützt<sup>52</sup> und die herausragende Rolle im Logistik-System eines Unternehmens einnimmt.<sup>53</sup> Trotzdem wird der Beschaffung im Unternehmen zu wenig Bedeutung beigemessen.<sup>54</sup> Der Begriff der Beschaffung von Produktionsfaktoren, sei es nun Material und/oder Dienstleistungen, wurde von diversen Autoren definiert.<sup>55</sup> Oft zitiert wird die Definition von Arnold (1997): "Beschaffung umfasst sämtliche unternehmensinterne und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen."<sup>56</sup> Beschaffung erfüllt damit die Funktion der Versorgung des Unternehmens.<sup>57</sup> Markham et al. (1999) fokussieren zudem auf die Zielsetzung der Beschaffung, mittels des geeigneten Beschaffungsprozesses Kosten einzusparen.<sup>58</sup> Axelsson / Wynstra (2002) betrachten Beschaffung als Managementfunktion und beziehen externe Ressourcen in die Überlegung mit ein.<sup>59</sup> Beschaffung ist geplant und zielgerichtet und will Produktionsfaktoren akquirieren, die dem Unternehmen

---

<sup>47</sup> Vgl. Meffert 2000, S. 506; Voigt / Thiell 2003, S. 295; Burr / Reuter 2007, S. 145 und Burr / Stephan 2006, S. 20.

<sup>48</sup> Vgl. Bruhn 2005, S. 1281.

<sup>49</sup> Vgl. Tomczak / Brockdorff 2000, S. 489.

<sup>50</sup> Vgl. Burr / Reuter 2007, S. 145 und Burr / Stephan 2006, S. 19, 22-23. Einen Überblick über die konstitutiven Merkmale gibt Hofstetter 2012, S. 9-10.

<sup>51</sup> Vgl. Bieger 2008, S. 144.

<sup>52</sup> Vgl. Monczka / Trent 1991, S. 5.

<sup>53</sup> Vgl. Carter et al. 2004, S. 230.

<sup>54</sup> Vgl. Kreuzpointner / Reißer 2006, S. 13.

<sup>55</sup> Vgl. die Definitionen von Mangan et al. 2010, S. 76; Günther 2008, S. 174; Axelsson / Wynstra 2002, S. 17; Tripp 2002, S. 48; Holbach 2002, S. 9; Koppelman 2000, S. 5; Markham et al. 1999, S. 35; Zeuch 1999, S. 819; Large 1999, S. 2 und Arnold 1997, S. 3.

<sup>56</sup> Arnold 1997, S. 3.

<sup>57</sup> Vgl. Large 1999, S. 2.

<sup>58</sup> Vgl. Markham et al. 1999, S. 35.

<sup>59</sup> Vgl. Axelsson / Wynstra 2002, S. 17.



ansonsten nicht zur Verfügung stehen. Unabhängig davon, ob der Beschaffungsbegriff weit oder eng ausgelegt wird, ist die Beschaffung von Dienstleistungen ein fester Bestandteil der Beschaffungsaufgabe.<sup>60</sup> In Anlehnung an die Definition von Arnold (1997) wird Beschaffung im Rahmen dieser Forschungsarbeit als ein Oberbegriff verstanden, der sämtliche unternehmensinternen und/oder marktbezogenen Tätigkeiten umfasst, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst erstellten Objekte und Dienstleistungen verfügbar zu machen.

Ein Teil der Beschaffung ist die **elektronische Beschaffung** (das sog. E-Procurement).<sup>61</sup> Eine einheitliche Definition der elektronischen Beschaffung gibt es nicht.<sup>62</sup> Von elektronischer Beschaffung kann gesprochen werden, wenn die IKT einen erheblichen Anteil am Beschaffungsprozess hat bzw. darin eine zentrale Rolle einnimmt.<sup>63</sup> IKT wird dabei als Allzwecktechnologie<sup>64</sup> angesehen,<sup>65</sup> so z.B. in der Definition von Tripp (2002): "E-Procurement ist die elektronische Umsetzung von Beschaffungsprozessen" und „umfasst unternehmensinterne und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die zu einem erheblichen Teil auf IKT basieren und darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“<sup>66</sup> In Anlehnung hieran wird in der vorliegenden Forschungsarbeit die elektronische Beschaffung als elektronische Unterstützung von Beschaffungsprozessen verstanden. Elektronische Beschaffung bezieht unternehmensinterne und -externe Ressourcen in den Beschaffungsprozess ein, die zu einem erheblichen Teil auf IKT basieren und darauf gerichtet sind, dem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Sachgüter und Dienstleistungen verfügbar zu machen.

**Prozesse** sind Aktivitäten, in die Unternehmen im Bezug auf die Gestaltung, die Produktion und den Verkauf ihrer Produkte (Sachgüter bzw. Dienstleistungen) involviert sind.<sup>67</sup> Dem folgend ist ein Prozess außenbezogen und auf die Erstellung konkreter Produkte ausgerichtet. Das greift zu kurz, da viele Prozesse sich auf den unternehmensinternen Ablauf beziehen und auf funktionaler Ebene angesiedelt sind.<sup>68</sup> Sinnvoller ist eine übergeordnete Definition: „A process is [...] a specific ordering of work activi-

---

<sup>60</sup> Vgl. Günther 2008, S. 174.

<sup>61</sup> Vgl. Tripp 2002, S. 47, 112.

<sup>62</sup> Definitionen finden sich u.a. bei Nekolar 2003, S. 1; Voigt et al. 2003, S. 15; Tripp 2002, S. 113; Aust et al. 2001, S. 135 und Bogaschewsky 1999a, S. 13.

<sup>63</sup> Vgl. Tripp 2002, S. 114 und Bogaschewsky 1999a, S. 23.

<sup>64</sup> Eine Allzwecktechnologie ist laut Bresnahan / Trajtenberg 1995, S. 83 dadurch gekennzeichnet, dass der durch ihren Einsatz gelieferte ökonomische Wertbeitrag höher ist als die Summe der in ihrer Anschaffung eingesetzten Investitionen. Allzwecktechnologien sind besonders wirtschaftlich, weil sie die Generierung von komplementären Innovationen erleichtern.

<sup>65</sup> Vgl. Brynjolfsson / Hitt 2000, S. 24.

<sup>66</sup> Tripp 2002, S. 113.

<sup>67</sup> Vgl. Barney / Hesterly 2010, S. 56.

<sup>68</sup> Vgl. die spezifische Definition von Davenport 1993, S. 5.

ties across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action.”<sup>69</sup> Prozesse funktionieren nicht aus sich selbst heraus,<sup>70</sup> sondern benötigen materiellen bzw. immateriellen Input.<sup>71</sup> Dieser Input entspricht den Ressourcen, die in die Ausführung des Prozesses einfließen: Humankapital (die Mitarbeiter, die über bestimmte prozessrelevante Fähigkeiten verfügen), organisationales Kapital (Vorgaben und Regelungen, die zur Durchführung einzelner Prozessschritte benötigt werden), physisches Kapital (die physische Infrastruktur des Prozesses, die benötigt wird, um den Prozessablauf zu gewährleisten), und technologisches Kapital (die Technologien, die den Prozess erst ermöglichen oder verbessern).<sup>72</sup>

Prozesse unterscheiden sich in ihrem Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen.<sup>73</sup> Solche Prozesse, die im Unternehmen relevant und gleichzeitig sachlogisch ausgerichtet sind, werden als primäre bzw. sekundäre Geschäftsprozesse bezeichnet.<sup>74</sup> In primären Geschäftsprozessen findet die originäre Wertschöpfung im Unternehmen statt. Sekundäre Geschäftsprozesse versorgen die primären Geschäftsprozesse mit Leistungen. Die Beschaffung und Bereitstellung von finanziellen, personellen und technischen Ressourcen ist einer der wichtigsten Bestandteile der Wertschöpfungskette im Unternehmen<sup>75</sup> und gleichzeitig ein Beispiel für einen sekundären Geschäftsprozess. Die Unterscheidung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse führt dazu, dass den internen Dienstleistern im Unternehmen eine neue Rolle zugewiesen wird. Primärprozesse werden als Kunden der Sekundärprozesse angesehen und bestimmen, welche Leistungen benötigt werden. Leistungsangebot und Leistungsfähigkeit der Sekundärprozesse gewinnen an Bedeutung und unterliegen der dauerhaften Kontrolle durch die Primärprozesse.<sup>76</sup>

Der Begriff **Innovation** stammt aus dem Lateinischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Erneuerung aus sich selbst heraus“.<sup>77</sup> Bereits Schumpeter (1912) sieht „Erfindungen, soweit sie für die Wirtschaft von praktischer Bedeutung sind“<sup>78</sup> als Folge der wirtschaftlichen Entwicklung einer Volkswirtschaft und spricht vom „Fortschritt der Produktionsmethoden“<sup>79</sup>. In den letzten 100 Jahren hat sich dieser Fortschritt der Produktionsmethoden stark weiter entwickelt. Innovation hat sich zu einem weit gefassten

---

<sup>69</sup> Davenport 1993, S. 5.

<sup>70</sup> Vgl. Neely et al. 2007, S. 154.

<sup>71</sup> Vgl. Tockenbürger / Müller 2008, S. 118, 122.

<sup>72</sup> Vgl. Neely et al. 2007, S. 154.

<sup>73</sup> Vgl. Tockenbürger / Müller 2008, S. 118, 122.

<sup>74</sup> Vgl. Hofstetter 2012, S. 58.

<sup>75</sup> Vgl. Kübler 2003, S. 53.

<sup>76</sup> Vgl. Schmelzer / Sesselmann 2008, S. 84.

<sup>77</sup> Klingebiel 1989, S. 29.

<sup>78</sup> Schumpeter 1912, S. 479.

<sup>79</sup> Schumpeter 1912, S. 509.



Begriff<sup>80</sup> mit verschiedenen Dimensionen entwickelt.<sup>81</sup> Dimensionen der Innovation sind die Neuartigkeit der Tatsache und des Ausmaßes,<sup>82</sup> die Erstmöglichkeit eines Produktes oder Prozesses,<sup>83</sup> die Subjektivität der Wahrnehmung,<sup>84</sup> die neuartige Kombination von Zweck und Mittel<sup>85</sup> sowie die Verwertung neuartiger Produkte oder Prozesse.<sup>86</sup> Ebenso kann der Innovationsprozess<sup>87</sup> betrachtet werden oder die Innovation kann als neuartige Dienstleistung jenseits industrieller Produkte und Prozesse<sup>88</sup> beschrieben werden. Für jede Innovation wird festgelegt, welche Innovationsdimensionen sie umfasst. Meist lässt sich eine Innovation mehreren Innovationsdimensionen zuordnen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: „We might think of innovation as a new product, but it may also be: a new process of production; the substitution of a cheaper material, newly developed for a given task, in an essentially unaltered product; the reorganization of production, internal functions, or distribution arrangements leading to increased efficiency, better support for a given product, or lower costs; or an improvement in instruments or methods of doing innovation.“<sup>89</sup> Die elektronische Beschaffung von Dienstleistungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit als eine Innovation im Dienstleistungsunternehmen angesehen, wenn sie erstens als neuartiger Prozess im Unternehmen zunächst verwertet und dann zum ersten Mal angewendet wird, zweitens durch die Anwendung ein konkreter Nutzen entsteht und drittens ihre Anwendung im Unternehmen als Innovation im Beschaffungsprozess wahrgenommen wird.

Der Begriff **Prozessinnovation** wird in der Literatur ebenso uneinheitlich definiert.<sup>90</sup> Manche Autoren verstehen darunter die Verbesserung von bestehenden Prozessen,<sup>91</sup> manche die Entwicklung neuer Prozesse<sup>92</sup> und manche beides in Kombination.<sup>93</sup> Immer geht es aber um die Veränderung von Prozessabläufen. Diese *Prozessveränderung* kann als Restrukturierung bzw. Reorganisation bezeichnet

<sup>80</sup> Vgl. Dodgson et al. 2008, S. 3 und Hidalgo / Albers 2008, S. 5.

<sup>81</sup> Einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen von Innovation gibt Hauschildt / Salomo 2007, S. 3-8.

<sup>82</sup> Vgl. Aregger 1976, S. 118 und Fueglistaller / Fust 2008, S. 161.

<sup>83</sup> Vgl. Vedin 1980, S. 22; Krieger 2005, S. 9 und Thompson 1965, S. 2.

<sup>84</sup> Vgl. Zaltman et al. 1984, S. 10.

<sup>85</sup> Vgl. Rickards 1985, S. 10, 28.

<sup>86</sup> Vgl. Brockhoff 1992, S. 28 und Tether 2003, S. 11.

<sup>87</sup> Vgl. Dosi 1988, S. 222; Trott 2005, S. 15; Hauschildt / Salomo 2007, S. 3-8 und Dodgson et al. 2008, S. 3.

<sup>88</sup> Vgl. Chmielewicz 1991, S. 84.

<sup>89</sup> Kline / Rosenberg 2010, S. 177.

<sup>90</sup> Verschiedene Definitionen finden sich bei Klingebiel 1989, S. 32; Davenport 1993, S. 2; Hauschildt / Salomo 2007, S. 9; Fueglistaller / Fust 2008, S. 162 und Barney / Hesterly 2010, S. 56.

<sup>91</sup> Vgl. Klingebiel 1989, S. 32 und Barney / Hesterly 2010, S. 56.

<sup>92</sup> Vgl. Hauschildt / Salomo 2007, S. 9.

<sup>93</sup> Vgl. Davenport 1993, S. 2 und Fueglistaller / Fust 2008, S. 162.

werden<sup>94</sup> und findet sich in allen Branchen, im Sachgut- und im Dienstleistungsbereich.<sup>95</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit wird der Begriff der Prozessinnovation als ein Oberbegriff verstanden, der zwei Ausprägungen annehmen kann: Eine inkrementelle Prozessinnovation liegt vor, wenn ein vorhandener Prozess verändert wird.<sup>96</sup> Ein bestehender Prozess wird zunächst stabilisiert und es wird eine *Prozessverbesserung* angestrebt.<sup>97</sup> Der Schlüssel zur Prozessverbesserung ist das Verstehen des Prozesses.<sup>98</sup> Inkrementelle Prozessinnovationen sind organisatorische Veränderungen, die durch ihren eigenen Veränderungsprozess Sinnhaftigkeit entwickeln<sup>99</sup> und eine gute Ausgangsbasis für radikale Prozessinnovationen schaffen.<sup>100</sup> Die Neuentwicklung von Prozessen wird als radikale Prozessinnovation verstanden. Sie stellt im Rahmen dieser Forschungsarbeit eine vollkommen neuartige Ressourcenkombination dar, durch die die Produktion einer bestimmten Dienstleistung kostengünstiger, qualitativ hochwertiger, sicherer oder schneller erfolgen kann.<sup>101</sup> Eine radikale Prozessinnovation ist mit einer *Prozesserneuerung* gleichzusetzen.<sup>102</sup> Der Prozessansatz setzt bei der Prozessverbesserung und Prozesserneuerung den Willen zu Veränderungen im Unternehmen und die Orientierung an Messgrößen voraus.<sup>103</sup> Das gilt insbesondere in der Dienstleistungsforschung, da Dienstleistungen stärker als Sachgüter durch ihren Prozesscharakter gekennzeichnet sind.<sup>104</sup>

#### 1.4 Branchenfokus

Eine Branche ist „ein zusammenhängender Ausschnitt aus dem Wertschöpfungsnetz, dessen Output durch bestimmte Produkte definiert ist und dessen Schnittstellen zum übrigen Netz mehr oder weniger klar festgelegt sind“.<sup>105</sup> Branchenspezifische Untersuchungen sind aussagekräftiger als branchenübergreifende Untersuchungen.<sup>106</sup> Ein Branchenfokus ist besonders sinnvoll, wenn die theoretische Begründung der Forschungsfragen auf Basis des RBV erfolgt,<sup>107</sup> wie das in der vorliegenden Forschungsarbeit der Fall ist. Die Heterogenität von Ressourcen sowie das Vorhandensein von Isolationsmechanismen

---

<sup>94</sup> Vgl. Krüger 2009b, S. 56.

<sup>95</sup> Vgl. Davenport 1993, S. 9.

<sup>96</sup> In Anlehnung an Barney / Hesterly 2010, S. 56.

<sup>97</sup> Vgl. Davenport 1993, S. 14.

<sup>98</sup> Vgl. Teece et al. 1997, S. 278.

<sup>99</sup> Vgl. March 1990a, S. 196.

<sup>100</sup> Vgl. Davenport 1993, S. 14.

<sup>101</sup> In Anlehnung an Hauschildt / Salomo 2007, S. 9.

<sup>102</sup> Vgl. Schmelzer / Sesselmann 2006, S. 370.

<sup>103</sup> Vgl. Davenport 1993, S. 14. Einen Überblick über Unterschiede zwischen radikalen und inkrementellen Prozessinnovationen geben Davenport 1993, S. 11, Schmelzer / Sesselmann 2006, S. 370, Hauschildt / Salomo 2007, S. 9 und Barney / Hesterly 2010, S. 56.

<sup>104</sup> Vgl. Tomczak / Brockdorff 2000, S. 489.

<sup>105</sup> Schmid 2000, S. 184.

<sup>106</sup> Vgl. Zahra / Pearce II 1990, S. 764.

<sup>107</sup> Vgl. Armstrong / Shimizu 2007, S. 977.



zum Schutz von Ressourcen vor Imitation erschweren die Untersuchung von Auswirkungen der Ressourcen auf die Unternehmens- bzw. Unternehmensbereichsperformance. Diese Problematik wird durch die Fokussierung auf eine einzelne Branche zumindest teilweise umgangen.<sup>108</sup> Hinzu kommt, dass die Regeln des Internet, die einen großen Einfluss auf die elektronische Beschaffung von Dienstleistungen haben, noch nicht vollständig erklärbar sind, was eine branchenübergreifende Analyse zusätzlich erschweren würde. Grundmuster werden am ehesten erkennbar, wenn die Konzentration auf eine Branche erfolgt.<sup>109</sup>

In den 1950er und 1960er Jahren begann sich in den USA eine Branchenstruktur im FM-Bereich zu bilden. In Europa entwickelte sich die **FM-Branche** erst in den 1980er Jahren. Es handelt sich um eine relativ junge Branche, deren Bedeutung weltweit beständig zunimmt. Neben Großbritannien und Frankreich ist Deutschland der wichtigste FM-Markt in Europa.<sup>110</sup> Manche Publikationen sehen Deutschland als zweitgrößten FM-Markt in Europa.<sup>111</sup> In Deutschland dominieren die „intern erbrachten Dienstleistungen in Verbindung mit den outgesourceten und somit extern erbrachten, einzelnen Dienstleistungen den Markt“. <sup>112</sup> In der Dienstleistungsbranche sind Dienstleistungen, die sich nicht aus verschiedenen spezialisierten Einzeldienstleistungen zusammensetzen, die Ausnahme.<sup>113</sup> Dies gilt auch in der FM-Branche, in der die Vergabe von Einzeldienstleistungen an Nachunternehmer weit verbreitet ist.<sup>114</sup> Das Einsatzpotential von elektronischer Beschaffung von Dienstleistungen ist in der FM-Branche vorhanden. Effekte und Zusammenhänge werden sich voraussichtlich deutlicher abzeichnen als in einer Branche mit einer geringen Vergabequote an Unteraufträgen. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird eine Fokussierung auf die Untersuchung der FM-Branche in Deutschland vorgenommen.

Zu klären bleibt die Zugehörigkeit von Unternehmen zur FM-Branche. Eine einheitliche Definition des FM-Begriffs existiert nicht.<sup>115</sup> Verschiedene Autoren, Normungsinstitute und Organisationen haben den FM-Begriff definiert.<sup>116</sup> Gemeinsame Basis dieser Definitionen ist der Bezug zur Unternehmensorganisation (als Unterstützung der Kernprozesse) und zum Gebäude sowie die Forderung nach einer integrativen Behandlung der Prozesse rund um das Gebäude. Ansonsten unterscheiden sich die Definitionen

---

<sup>108</sup> Vgl. Hatch / Dyer 2004, S. 1161.

<sup>109</sup> Vgl. Österle 2000, S. 168.

<sup>110</sup> Vgl. Ancarani / Capaldo 2005, S. 233.

<sup>111</sup> Vgl. Gondring / Wagner 2007, S. 345.

<sup>112</sup> Gondring / Wagner 2007, S. 347.

<sup>113</sup> Vgl. Gomes-Casseres 1994, S. 63.

<sup>114</sup> Vgl. hierzu die Unternehmensdarstellungen in Altmannshofer / Kopp 2009.

<sup>115</sup> Vgl. Gondring / Wagner 2007, S. 17.

<sup>116</sup> Vgl. Spadaro 2000, S. 412; Belz 2000, S. 432; GEFMA-Richtlinie 100-1, S. 3; Diederichs 2006, S. 554; Gondring / Wagner 2007, S. 17 und DIN-Norm EN 1521-1, S. 5ff.



sehr. Greifbar wird der FM-Begriff erst bei einer Annäherung über dessen Funktionsbereiche: das strategische FM, das kaufmännische Gebäudemanagement, das technische Gebäudemanagement und das infrastrukturelle Gebäudemanagement.<sup>117</sup> Die letzten drei Funktionsbereiche werden als operatives FM bezeichnet.<sup>118</sup> Ein FM-Komplettangebot integriert die operative und die strategische Ebene. Ein FM-Komplettanbieter erbringt beide Ebenen aus einer Hand und bietet in einer One-Face-to-the-Customer Strategie umfassende Dienstleistungspakete an.<sup>119</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgt bewusst keine Beschränkung auf FM-Komplettanbieter. Vielmehr sind alle Unternehmen in Deutschland, die Dienstleistungen aus mindestens einem der genannten Funktionsbereiche anbieten, Teil der relevanten Grundgesamtheit.

### **1.5 Forschungsmodell**

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, sowohl praktische Relevanz als auch theoretische und methodische Exaktheit der Forschungsergebnisse zu erreichen. Angestrebt wird die Einordnung der Forschungsarbeit in die pragmatische Wissenschaft<sup>120</sup> und die Verknüpfung von erkenntnisorientierter mit handlungsorientierter Forschung.<sup>121</sup> In der pragmatischen Forschung werden sowohl qualitativ- als auch quantitativ-empirische Forschungsmethoden angewandt.<sup>122</sup> Der Erfolg von handlungsorientierter Forschung hängt vom Einsatz der für die Forschungsanforderungen passenden Forschungsmethode ab. Dabei determiniert das Problem die Wahl der Forschungsmethode.<sup>123</sup> Eine Fokussierung auf das theoretische Wissenschaftsziel ohne empirische Überprüfung ist Forschung ohne Bezug zu Realität und Praxis. Die vorliegende Forschungsarbeit verknüpft Theorie, quantitative und qualitative Empirie.

Im Folgenden werden die konzeptionellen Vorstellungen der Forschungsarbeit und die dabei notwendigen Stadien der Realisierung dargestellt.<sup>124</sup> Die Darstellung der methodologischen Voraussetzungen einer Forschungsarbeit im Rahmen eines Forschungsmodells ist sehr wichtig, da das Design des Forschungsmodells den Erfolg wissenschaftlicher Forschung entscheidend beeinflusst.<sup>125</sup> Eine gut strukturierte Forschungsmethodik ist wichtig, allerdings kann Methodik allein nicht mit Wissen gleichgesetzt

---

<sup>117</sup> Vgl. Gondring / Wagner 2007, S. 18f.

<sup>118</sup> Vgl. Spadaro 2000, S. 416. Die Systematisierung der angebotenen FM-Dienstleistungen entstammt ursprünglich der GEFMA-Richtlinie 200 aus dem Jahr 1996. Eine detaillierte Übersicht über die Einteilung der Dienstleistungen nach der GEFMA-Richtlinie 200 findet sich in Tabelle 21 im Anhang.

<sup>119</sup> Vgl. Spadaro 2000, S. 416.

<sup>120</sup> Pragmatische Wissenschaft wird im oberen rechten Quadranten der Wissenschaftstypologie von Anderson dargestellt, vgl. Anderson et al. 2001, S. 394, 409.

<sup>121</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 46.

<sup>122</sup> Vgl. Yin 1994, S. 5.

<sup>123</sup> Vgl. Diekmann 2008, S. 18, 20.

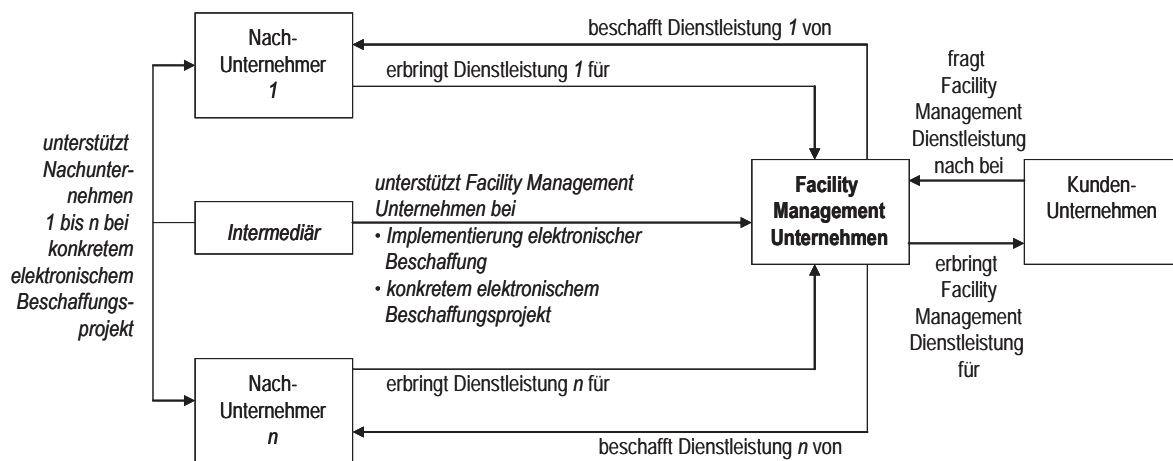
<sup>124</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 20.

<sup>125</sup> Vgl. Lewin 1963, S. 16.

werden. Neben der Methodik sind Kreativität, Einsicht und Verständnis von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Bearbeitung eines Forschungsprojektes.<sup>126</sup> In diesem Sinne wird zunächst die methodische Struktur des durchgeführten Forschungsprojektes dargestellt. Die kreative Erfüllung der dargestellten Struktur erfolgt in den weiteren Kapiteln der Forschungsarbeit.

Neben den FM-Unternehmen, von denen drei als **relevante Untersuchungsobjekte** im Rahmen der qualitativ-empirischen Überprüfung betrachtet werden, gibt es noch weitere Unternehmen, die nicht zur FM-Branche gehören und trotzdem für das vorliegende Forschungsprojekt von Bedeutung sind. Abbildung 1 stellt die bestehenden absatzbezogenen Beziehungen zwischen FM-Unternehmen und Kundenunternehmen dar, die beim FM-Unternehmen die Erbringung von FM-Dienstleistungen nachfragen und deren Endkunden sind.

**Abbildung 1: Beteiligte an der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen**



Das FM-Unternehmen arbeitet zudem mit Nachunternehmern zusammen, die Teildienstleistungen an das FM-Unternehmen erbringen. Hinzu kommt der Intermediär, der das FM-Unternehmen in der Implementierung der elektronischen Beschaffungslösungen und in der konkreten Durchführung einzelner Beschaffungsprojekte unterstützt und den Nachunternehmern bei deren Beteiligung an konkreten Beschaffungsprojekten behilflich ist. Der Fokus dieser Forschungsarbeit liegt auf der Betrachtung und Analyse des FM-Unternehmens selbst.

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt im Rahmen eines **theoretisch-inhaltlichen Verallgemeinerungsmodells**.<sup>127</sup> Die organisationsstrukturellen und dienstleistungsbezogenen Konstrukte basieren ebenso wie die weiteren im Verallgemeinerungsmodell genannten Konstrukte auf vermuteten Beziehungen, die durch eine Gesamtmenge spezifischer Aussagen repräsentiert werden.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Vgl. Schmenner et al. 2009, S. 341.

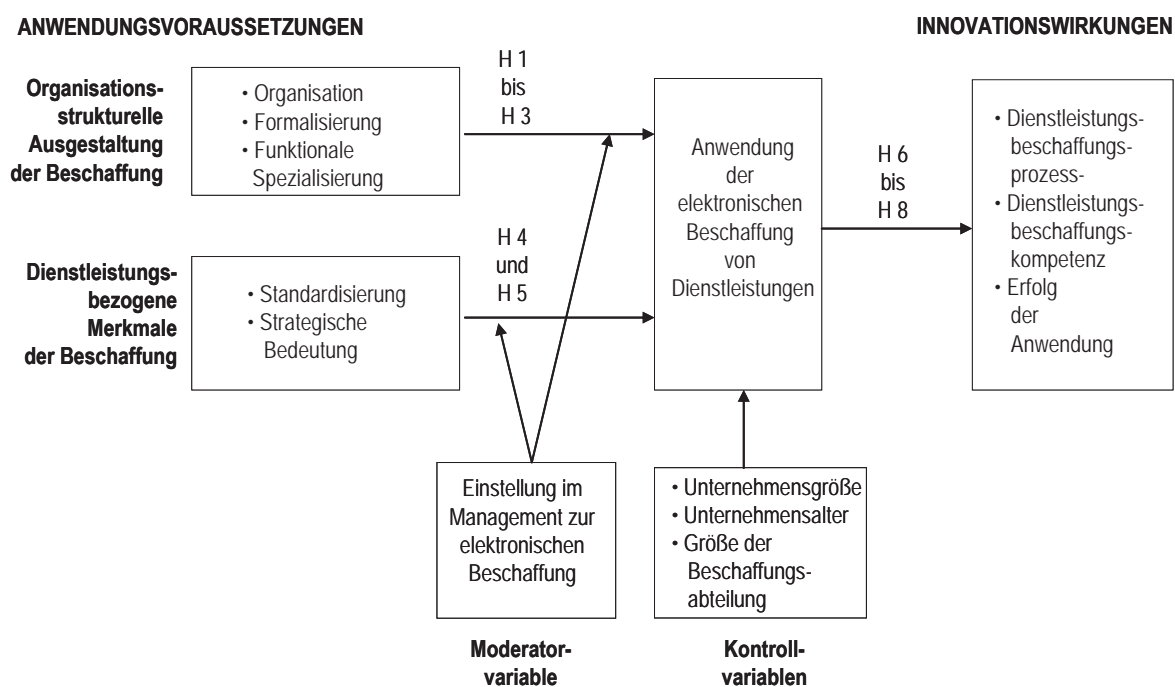
<sup>127</sup> Vgl. Poscheschnik 2010, S. 91.

<sup>128</sup> Vgl. Kromrey 2006, S. 55 und Hildebrandt 2008, S. 84

Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden als Hypothesen formuliert, die auf gedanklich-theoretischen Konstrukten basieren und deren empirische Überprüfung zum Zeitpunkt der Erstellung des Verallgemeinerungsmodells noch aussteht.<sup>129</sup>

Die organisationsstrukturellen und die dienstleistungsbezogenen Merkmale im Verallgemeinerungsmodell sind unabhängige Variablen, die auf die Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen (die abhängige Variable) wirken.<sup>130</sup> Die linke Hälfte von Abbildung 2 stellt diesen Teil des Verallgemeinerungsmodells dar. Die rechte Hälfte von Abbildung 2 zeigt die vermuteten Innovationswirkungen der Anwendung von elektronischer Beschaffung von Dienstleistungen im Verallgemeinerungsmodell.

**Abbildung 2: Theoretisch-inhaltliches Verallgemeinerungsmodell**



Beide Teilbereiche des Verallgemeinerungsmodells basieren auf wissenschaftlichen Hypothesen (H1 bis H8 in Abbildung 2), deren Ausformulierung strengen Anforderungen unterliegt: Wissenschaftliche Hypothesen dürfen keine Wertungen enthalten,<sup>131</sup> müssen Teil eines systematischen Zusammenhangs sein und dürfen nicht im Widerspruch zu anderen Hypothesen innerhalb dieses Zusammenhangs stehen.<sup>132</sup> Sie sind in ihrer syntaktischen Form genau festgelegt und als konditionale Aussagen formuliert.<sup>133</sup> Wissenschaftliche Hypothesen müssen zudem deterministisch,<sup>134</sup> operationalisierbar, falsifizierbar und er-

<sup>129</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 8, 45.

<sup>130</sup> Vgl. Field 2011, S. 7 zur Abgrenzung zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen.

<sup>131</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 149.

<sup>132</sup> Vgl. Kromrey 2006, S. 52–53 und Töpfer 2009, S. 148.

<sup>133</sup> Vgl. Opp 2002, S. 48 und Hildebrandt 2008, S. 88.

<sup>134</sup> Vgl. Hildebrandt 2008, S. 89.



gebnisoffen sein. Sie werden aus einer Theorie, einem eigenständigen Gesamtansatz<sup>135</sup> und / oder aus explorativen Fallstudien abgeleitet und auf unterschiedlichen Hypothesenniveaus gebildet. Bei den im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit generierten Hypothesen handelt es sich um theoretisch-inhaltliche Wirkungshypothesen,<sup>136</sup> die mit Hilfe von Kriterien der Aussagenlogik begründet werden. Die Analyse des syntaktischen Aspekts der Aussagen steht im Vordergrund und der formale Zusammenhang der Symbole wird betrachtet. Die Konzeptbildung erfolgt basierend auf sachlogischen Überlegungen. Auf linguistischer Ebene wird unter Verwendung sprachlicher Terme festgelegt, was unter einem bestimmten Konstrukt zu verstehen ist.<sup>137</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit werden die Hypothesen aus der Theorie abgeleitet und die Konzeptbildung erfolgt auf der Ebene des gedanklich-theoretischen Konstrukts.<sup>138</sup>

In weiteren Schritten werden die Inhalte der Konstrukte messbar gemacht und die so gebildeten **Messmodelle** validiert. Der logisch-wahre Inhalt der *theoretisch-inhaltlichen Hypothesen* wird dazu in beobachtungsrelevante Begriffe übertragen. Die theoretischen Begriffe werden so gefasst, dass sie beobachtet, gemessen und erfasst werden können.<sup>139</sup> Die sprachliche Festschreibung der gedanklich-theoretischen Konstrukte erfolgt in Definitionen, die im Idealfall eine konkrete Messvorschrift enthalten.<sup>140</sup> Ein Konstrukt, das keine konkrete Messvorschrift enthält, ist nicht ohne zusätzliche Überlegungen empirisch überprüfbar. In diesem Fall erfolgt eine Verknüpfung des theoretischen Konstrukts mit dem empirischen Konstrukt unter Zuhilfenahme zusätzlicher Aussagen. Der so hergestellte Bezug zur Beobachtungsebene basiert auf Regeln, die den Charakter von Hilfshypothesen haben.<sup>141</sup> Messgrößen, die nicht direkt messbar sind, werden mit geeigneten Messvorschriften (sog. Indikatoren) indirekt messbar gemacht.<sup>142</sup>

Es kommt darauf an, „Konstrukte [...] möglichst präzise zu definieren und operational so zu fassen, dass die aus ihnen abgeleiteten Annahmen bzw. Aussagen durch Beobachtung überprüfbar werden“.<sup>143</sup>

<sup>135</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 148, 157.

<sup>136</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 166. Vertiefende Informationen zu den vier verschiedenen Hypothesenarten finden sich in Töpfer 2009, S. 167–172. Informationen zur Formulierung der Wirkungs- und Unterschiedshypothesen als Je-desto- bzw. Wenn-dann-Sätze finden sich in Hildebrandt 2008, S. 84–89, Opp 2002, S. 33, 48 und Diekmann 2008, S. 125.

<sup>137</sup> Vgl. Hildebrandt 2008, S. 84, 86. Mayer 2008, S. 13 bezeichnet diesen Vorgang als *Nominaldefinition* eines Begriffs.

<sup>138</sup> Zu den Ebenen der Konzeptbildung vgl. Hildebrandt 2008, S. 86.

<sup>139</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 148, 157.

<sup>140</sup> Eine Definition ordnet einem Zeichen/einem Begriff semantische Regeln zu. vgl. Opp 2002, S. 106. Diese Regeln haben die Form sprachlicher Terme, vgl. Hildebrandt 2008, S. 87.

<sup>141</sup> Vgl. Opp 2002, S. 106 und Hildebrandt 2008, S. 87.

<sup>142</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 155.

<sup>143</sup> Moldaschl 2010, S. 6.



So werden die Wirkungen von Veränderungen messbar.<sup>144</sup> Der Prozess der Übersetzung eines theoretischen Konstrukts in eine Messvorschrift wird als Operationalisierung bezeichnet.<sup>145</sup> Nur wenn der in der Messvorschrift verwendete Begriff eindeutig und präzise ist,<sup>146</sup> ist die den Begriff enthaltende Hypothese operationalisierbar.<sup>147</sup>

Durch die Operationalisierung wird die theoretisch-inhaltliche Hypothese in eine *empirisch-inhaltliche Hypothese* überführt. Die Überprüfung der faktischen Wahrheit einer Hypothese erfolgt mit empirischen Methoden. Die vermutete Beziehung wird der Realität gegenübergestellt. Es wird anhand statistischer Tests überprüft, ob die empirisch-inhaltliche Hypothese falsch ist und verworfen werden muss.<sup>148</sup>

Die *Falsifizierbarkeit* der Hypothese wird überprüft: „Eine Hypothese ist falsifizierbar, wenn eine oder mehrere logisch mögliche Beobachtungsaussagen existieren, die mit der Hypothese unvereinbar sind. Wenn diese als wahr nachgewiesen werden, würden sie die Hypothese falsifizieren.“<sup>149</sup> So lange eine Hypothese nicht falsifiziert ist, gilt sie als vorübergehend bewährt (bzw. bestätigt), wenn die aus ihr deduzierten Prognosen verifiziert und die gemachten Erfahrungen mit der Hypothese vereinbar sind.<sup>150</sup> Aber: „Die erste echte Falsifikation vernichtet die Bewährung.“<sup>151</sup>

Die innerhalb der Hypothesen herausgearbeiteten Unterkonstrukte und Konstrukte im linken Teilbereich des Verallgemeinerungsmodells werden in *ein- bzw. mehrdimensionale Messmodelle* überführt, deren Validität quantitativ-empirisch anhand verschiedener statistischer Testverfahren überprüft wird. Die Eingrenzung der Messmodelle auf die relevanten Items erfolgt wird mittels einer explorativen Faktorenanalyse.

Die Einstellung des Managementteams gegenüber der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen wird als **Moderatorvariable**<sup>152</sup> in das Verallgemeinerungsmodell mit einbezogen und drei **Kontrollvariablen** werden integriert:

---

<sup>144</sup> Vgl. Kaune 2010, S. 56.

<sup>145</sup> Vgl. Mayer 2008, S. 13 und Hildebrandt 2008, S. 87.

<sup>146</sup> Ein Begriff ist eindeutig, wenn alle Ereignisse, bei denen eine Zuordnung für möglich gehalten wird, in gleicher Weise einem Begriff zugeordnet werden können und präzise, wenn alle Personen, die die Bedeutung des Begriffs kennen, bei jeder vollständigen Beschreibung eines Ereignisses entscheiden können, ob das Ereignis dem Begriff zugeordnet werden kann oder nicht, vgl. Opp 2002, S. 133.

<sup>147</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 148.

<sup>148</sup> Vgl. Töpfer 2009, S. 9 und Hildebrandt 2008, S. 84, 91.

<sup>149</sup> Vgl. Chalmers 2007, S. 54.

<sup>150</sup> Vgl. Popper 1979, S. 153.

<sup>151</sup> Popper 1979, S. 154. Tautologien und Existenzaussagen sind in wissenschaftlichen Hypothesen nicht zugelassen, da beide nicht falsifiziert werden können, vgl. Mayer 2008, S. 20. Ein Wahrheitsbeweis der Hypothese kann aufgrund der Logik statistischer Tests (sog. modus tollens) hingegen nicht geführt werden, vgl. Hildebrandt 2008, S. 91 und Töpfer 2009, S. 154.

<sup>152</sup> Vgl. Hair et al. 2010, S. 158. Der Einsatz moderierender Variablen ist in der empirischen Innovationsforschung gängige Praxis, vgl. z.B. Hauschildt / Salomo 2005, S. 9.



Unternehmensgröße,<sup>153</sup> Unternehmensalter<sup>154</sup> und Größe der Beschaffungsabteilung.<sup>155</sup> Die Überprüfung der Kontrollvariablen ermöglicht den Ausschluss des Einflusses der genannten Größen auf die abhängige Variable.

Getreu dem Motto „An sich ist natürlich jede Hypothese berechtigt, aber zur Erklärung der Tatsachen taugt sie nur dann, wenn das wirklich zutrifft“<sup>156</sup> werden die Hypothesen überprüft.

Die **empirische Überprüfung** des linken Teilbereichs des Verallgemeinerungsmodells (H 1 bis H 5) erfolgt auf Basis einer *qualitativ-empirischen Überprüfung* anhand von drei Fallstudienunternehmen.<sup>157</sup> Die empirische Überprüfung des rechten Teilbereichs des Verallgemeinerungsmodells (H 6 bis H 8) erfolgt ebenfalls qualitativ-empirisch anhand von den zwei der drei Fallstudienunternehmen, die elektronische Beschaffung von Dienstleistungen anwenden.

Der Mangel an Studien im Forschungsfeld impliziert, dass es sich bei dem zu untersuchenden Themenbereich um ein relativ unbekanntes und nur recht vage spezifizierbares Forschungsfeld handelt.<sup>158</sup> Die für die Überprüfung geeignete empirische Forschungsmethodik ist die Fallstudienuntersuchung. Das Ziel der qualitativ-empirischen Überprüfung ist es, aufgrund des Mangels an bereits existierenden Studien zu den Innovationswirkungen der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen die aus der Theorie heraus entwickelte weitere Eingrenzung des Forschungsfeldes auf praxisrelevante Themenbereiche zu überprüfen.<sup>159</sup> Diese Art der qualitativen Empirie wird als Ausgangspunkt eines „iterativen Lernprozesses“<sup>160</sup> verstanden.

---

<sup>153</sup> Vgl. Sine et al. 2006, S. 126 und Aiken / Hage 1968, S. 926.

<sup>154</sup> Vgl. Aiken / Hage 1968, S. 927.

<sup>155</sup> Vgl. Jansen et al. 2006, S. 1667.

<sup>156</sup> Schumpeter / Röpke 2006, S. 122.

<sup>157</sup> Vgl. zur angewandten Vorgehensweise auch Poscheschnik 2010, S. 91.

<sup>158</sup> Vgl. Diekmann 2008, S. 33.

<sup>159</sup> Vgl. Yin 1994, S. 15 und Mayer 2008, S. 36 zur Eignung von Fallstudien in der Forschung.

<sup>160</sup> Tomczak 1992, S. 84.

## 1.6 Kurzübersicht über den Aufbau der Forschungsarbeit

Als Abschluss des einführenden Kapitels gibt Abbildung 3 einen kompakten Überblick über den Aufbau der vorliegenden Forschungsarbeit.

**Abbildung 3: Kurzübersicht über den Aufbau der Forschungsarbeit**

