



## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Geleitwort.....   | I         |
| Vorwort der Verfasserin.....  | III       |
| Inhaltsübersicht.....   | V         |
| Inhaltsverzeichnis.....   | VII       |
| Abbildungsverzeichnis.....  | XIII      |
| Tabellenverzeichnis.....  | XV        |
| Abkürzungsverzeichnis.....  | XVII      |
| Deutsche Zusammenfassung.....   | XIX       |
| Englische Zusammenfassung (Abstract).....   | XXI       |
| <b>1 Einführung.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstellung und Eingrenzung des Forschungsfeldes.....                                 | 1         |
| 1.2 Kurzüberblick über den Stand der Forschung und Identifikation einer Forschungslücke.....  | 3         |
| 1.3 Theoretische Fundierung und wichtigste Begrifflichkeiten.....                             | 6         |
| 1.4 Branchenfokus.....  | 11        |
| 1.5 Forschungsmodell.....   | 13        |
| 1.6 Kurzüberblick über den Aufbau der Forschungsarbeit.....                                   | 19        |
| <b>2 Ressourcenbasierter Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen.....</b>                       | <b>20</b> |
| 2.1 Theoriebausteine des ressourcenbasierten Ansatzes.....                                    | 20        |
| 2.1.1 <i>Ressourcen als Grundlage der Argumentation</i> .....                                 | 20        |
| 2.1.2 <i>(Kern-)Kompetenzen als Basis für (verteidigungsfähige) Wettbewerbsvorteile</i> ..... | 23        |
| 2.1.3 <i>Dynamische Fähigkeiten und organisatorische Routinen</i> .....                       | 27        |
| 2.1.4 <i>Prozessorientierung im ressourcenbasierten Ansatz</i> .....                          | 29        |
| 2.2 Analyse der Performance der Beschaffungsabteilung mit dem ressourcenbasierten Ansatz..... | 30        |
| 2.3 Notwendigkeit des Einbezugs externer Ressourcen in den ressourcenbasierten Ansatz.....    | 33        |
| 2.4 Relationaler Ansatz.....  | 38        |
| 2.5 Integration des relationalen Ansatzes in den ressourcenbasierten Ansatz.....              | 40        |
| 2.6 Empirische Überprüfbarkeit des ressourcenbasierten Ansatzes.....                          | 44        |
| <b>3 Grundlagen der Beschaffung von Dienstleistungen.....</b>                                 | <b>51</b> |
| 3.1 Externe Ressourcen und die Beschaffung von Dienstleistungen.....                          | 51        |
| 3.2 (Dienstleistungs-)Beschaffungskompetenz.....  | 55        |
| 3.2.1 <i>Beschaffungskompetenz</i> .....  | 56        |
| 3.2.2 <i>Dienstleistungsbeschaffungskompetenz</i> .....                                       | 57        |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.2.3   | <i>Zusammenhang zwischen Dienstleistungsbeschaffungskompetenz und Dienstleistungsbeschaffungsprozess</i> .....                         | 58  |
| 3.3     | Beschaffungsprozess .....  | 59  |
| 3.4     | Weiterentwickelter Dienstleistungsbeschaffungsprozess .....  | 63  |
| 3.4.1   | <i>Phase 1: Suche und Auswahl</i> .....  | 64  |
| 3.4.2   | <i>Phase 2: Verhandlung und Vertragsabschluss</i> .....  | 66  |
| 3.4.3   | <i>Phase 3: Realisation und Kontrolle</i> .....  | 67  |
| 3.5     | Operationalisierung der Dienstleistungsbeschaffungskompetenz .....   | 69  |
| 4       | Grundlagen der elektronischen Beschaffung im Dienstleistungsbereich .....  | 73  |
| 4.1     | Nutzung von IKT in der Beschaffung .....   | 73  |
| 4.2     | Einsatz von Intermediären in der elektronischen Beschaffung .....  | 74  |
| 4.3     | Überblick über die verschiedenen Konzepte der elektronischen Beschaffung.....  | 80  |
| 4.4     | Elektronischer Marktplatz .....  | 82  |
| 4.4.1   | <i>Aufgabenspektrum des elektronischen Marktplatzes</i> .....  | 83  |
| 4.4.2   | <i>Charakteristika von elektronischen Marktplätzen</i> .....   | 87  |
| 4.5     | Dienstleistungskatalog.....  | 91  |
| 4.5.1   | <i>Öffentlicher, nicht abnehmerspezifischer Katalog</i> .....  | 91  |
| 4.5.2   | <i>Nicht öffentlicher, abnehmerspezifischer Katalog</i> .....  | 92  |
| 4.6     | Elektronische Dienstleistungsauktion .....   | 93  |
| 4.6.1   | <i>Vorbereitung, Ausschreibung und Durchführung der elektronischen Auktion</i> .....   | 94  |
| 4.6.2   | <i>Vorteile und Herausforderungen der Anwendung elektronischer Auktionen</i> .....   | 97  |
| 4.7     | Operationalisierung der Anwendung elektronischer Beschaffung von Dienstleistungen .....  | 99  |
| 4.7.1   | <i>Relative Quote der elektronischen Dienstleistungsauktionen</i> .....  | 100 |
| 4.7.2   | <i>Relative Quote der Dienstleistungsbeschaffung über den Dienstleistungskatalog</i> .....   | 100 |
| 5       | Organisationsstrukturelle und dienstleistungsbezogene Merkmale und Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen ..... | 101 |
| 5.1     | Organisationsstrukturelle Merkmale und elektronische Dienstleistungsbeschaffung .....  | 101 |
| 5.1.1   | <i>Forschungsarbeiten mit Relevanz für die Organisationsstruktur der Dienstleistungsbeschaffung</i> .....                              | 103 |
| 5.1.2   | <i>Organisation der Dienstleistungsbeschaffung</i> .....   | 105 |
| 5.1.2.1 | Organisation der strategischen Beschaffung.....  | 107 |
| 5.1.2.2 | Organisation der operativen Beschaffung .....  | 109 |
| 5.1.2.3 | Operationalisierung und Messung der Organisation der Beschaffung .....   | 110 |
| 5.1.3   | <i>Formalisierung in der Beschaffung</i> .....   | 111 |
| 5.1.3.1 | Dimensionen der Formalisierung .....   | 111 |
| 5.1.3.2 | Operationalisierung der Formalisierung der Dienstleistungsbeschaffung .....  | 114 |
| 5.1.4   | <i>Spezialisierung in der Beschaffung</i> .....  | 116 |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5.1.4.1 | Funktionale Spezialisierung.....   | 117 |
| 5.1.4.2 | Operationalisierung der funktionalen Spezialisierung.....                                    | 118 |
| 5.1.5   | <i>Bisheriger Stand des Verallgemeinerungsmodells</i> .....                                  | 118 |
| 5.2     | Dienstleistungsbezogene Merkmale und elektronische Dienstleistungsbeschaffung.....           | 119 |
| 5.2.1   | <i>Standardisierung der Dienstleistung</i> .....   | 120 |
| 5.2.1.1 | Ebenen der Dienstleistungsstandardisierung.....  | 120 |
| 5.2.1.2 | Bisherige Ansätze der Dienstleistungsstandardisierung.....                                   | 121 |
| 5.2.1.3 | Bedeutung der Standardisierung für die elektronische Dienstleistungsbeschaffung.....         | 123 |
| 5.2.1.4 | Operationalisierung der Standardisierung der zu beschaffenden Dienstleistung.....            | 128 |
| 5.2.2   | <i>Strategische Bedeutung der zu beschaffenden Dienstleistung</i> .....                      | 129 |
| 5.2.2.1 | VRIO-Eigenschaften der zu beschaffenden Dienstleistung und deren strategische Bedeutung..... | 129 |
| 5.2.2.2 | Operationalisierung der strategischen Bedeutung der zu beschaffenden Dienstleistung.....     | 131 |
| 5.2.3   | <i>Erweiterung des Verallgemeinerungsmodells um dienstleistungsbezogene Merkmale</i> .....   | 133 |
| 6       | Darstellung und quantitativ-empirische Validierung der Messmodelle.....                      | 134 |
| 6.1     | Theoretisch-inhaltlicher Überblick über die Messmodelle.....                                 | 134 |
| 6.2     | Befragung.....   | 137 |
| 6.2.1   | <i>Vorbereitung der Befragung</i> .....  | 137 |
| 6.2.2   | <i>Durchführung der Online-Befragung</i> .....   | 139 |
| 6.2.3   | <i>Überblick über die befragten Unternehmen</i> .....  | 140 |
| 6.3     | Bildung der Basis für die Validierung der Messmodelle.....                                   | 145 |
| 6.4     | Reflektive Konstrukt- bzw. Unterkonstruktbildung.....  | 148 |
| 6.4.1   | <i>Validität der reflektiven Messvorschriften</i> .....                                      | 148 |
| 6.4.2   | <i>Explorative Faktorenanalyse</i> .....   | 155 |
| 6.4.3   | <i>Erneute Durchführung der Faktorenanalyse</i> .....  | 162 |
| 6.4.4   | <i>Multikollinearität zwischen den extrahierten Items</i> .....                              | 165 |
| 6.4.4.1 | Normalverteilung als Voraussetzung für die Anwendbarkeit des Bartlett-Tests.....             | 165 |
| 6.4.4.2 | Ergebnisse des Bartlett-Tests.....   | 167 |
| 6.4.5   | <i>Eignung der extrahierten Items zur Messung der Stichprobe</i> .....                       | 167 |
| 6.4.6   | <i>Reliabilität der reflektiv ermittelten Konstrukte bzw. Unterkonstrukte</i> .....          | 168 |
| 6.5     | Einbezug formativer Konstrukte.....  | 169 |
| 6.5.1   | <i>Formative Konstrukte als Bestandteil der Messmodelle</i> .....                            | 169 |
| 6.5.2   | <i>Formative Konstrukte fokaler Natur</i> .....  | 171 |
| 6.6     | Überblick über die gebildeten Messmodelle und Vergleichbarkeit der Konstrukte.....           | 171 |
| 6.7     | Häufigkeitsverteilung in der Stichprobe bezogen auf die gebildeten Konstrukte.....           | 172 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 7       | Qualitativ-empirische Überprüfung des erarbeiteten Verallgemeinerungsmodells .....  | 178 |
| 7.1     | Auswahl der Untersuchungsobjekte für die qualitativ-empirische Überprüfung .....  | 178 |
| 7.1.1   | <i>Full Service Provider GmbH</i> .....   | 179 |
| 7.1.2   | <i>M+W Zander D.I.B. Facility Management GmbH</i> .....   | 180 |
| 7.1.3   | <i>Bilfinger Berger Facility Services GmbH</i> .....  | 180 |
| 7.2     | Durchführung der Fallstudienuntersuchung.....   | 180 |
| 7.3     | Qualitativ-empirische Überprüfung der Anwendung elektronischer Dienstleistungsbeschaffung .....   | 185 |
| 7.3.1   | <i>Anwendung elektronischer Marktplätze</i> .....   | 186 |
| 7.3.2   | <i>Anwendung von elektronischen Dienstleistungsauktionen</i> .....  | 186 |
| 7.3.3   | <i>Anwendung von elektronischem Katalogmanagement</i> .....   | 187 |
| 7.3.4   | <i>Überblick über die Anwendung elektronischer Dienstleistungsbeschaffung</i> .....   | 189 |
| 7.4     | Qualitativ-empirische Überprüfung der organisationsstrukturellen Variablen .....  | 190 |
| 7.4.1   | <i>Organisation der Beschaffung bei den Fallstudienunternehmen</i> .....  | 190 |
| 7.4.2   | <i>Formalisierung der Beschaffung bei den Fallstudienunternehmen</i> .....  | 193 |
| 7.4.3   | <i>Funktionale Spezialisierung in der Dienstleistungsbeschaffung der Fallstudienunternehmen</i> .....                                     | 197 |
| 7.4.4   | <i>Vergleich der organisationsstrukturellen Merkmale der Fallstudienunternehmen</i> .....   | 199 |
| 7.5     | Qualitativ-empirische Überprüfung der dienstleistungsbezogenen Variablen .....  | 200 |
| 7.5.1   | <i>Standardisierung von Dienstleistungen bei den Fallstudienunternehmen</i> .....   | 200 |
| 7.5.2   | <i>Strategische Bedeutung der zu beschaffenden Dienstleistungen in den Fallstudienunternehmen</i> .....                                   | 204 |
| 7.6     | Einbezug von Kontrollvariablen und moderierender Variable in die qualitative Empirie .....  | 207 |
| 7.7     | Zusammenfassende Beurteilung des bisher erarbeiteten Verallgemeinerungsmodells anhand der Fallstudienergebnisse.....                      | 209 |
| 8       | Innovationswirkungen der Anwendung elektronischer Dienstleistungsbeschaffung.....   | 211 |
| 8.1     | Veränderungen im Dienstleistungsbeschaffungsprozess .....   | 211 |
| 8.1.1   | <i>IKT als Wegbereiter der Geschäftsprozessintegration und Auslöser für Prozessinnovationen</i> .....                                     | 212 |
| 8.1.2   | <i>Elektronische Beschaffung von Dienstleistungen als Auslöser von Prozessinnovationen</i> .....  | 215 |
| 8.1.2.1 | <i>Geplante Prozessinnovationen: das Top-down Prinzip</i> .....   | 216 |
| 8.1.2.2 | <i>Emergente Prozessinnovationen: das Bottom-up Prinzip</i> .....   | 217 |
| 8.1.3   | <i>Widerstände gegen IKT im Beschaffungsprozess und deren Überwindung</i> .....   | 219 |
| 8.1.4   | <i>Integration der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen in den weiterentwickelten Dienstleistungsbeschaffungsprozess</i> ..... | 223 |
| 8.1.4.1 | <i>Prozessinnovationen in Phase 1: Suche und Auswahl</i> .....  | 225 |
| 8.1.4.2 | <i>Prozessinnovationen in Phase 2: Verhandlung und Vertragsabschluss</i> .....  | 227 |
| 8.1.4.3 | <i>Prozessinnovationen in Phase 3: Realisation und Kontrolle</i> .....  | 231 |
| 8.1.4.4 | <i>Prozessphasenübergreifende Auswirkungen der Prozessinnovationen</i> .....  | 232 |
| 8.2     | Innovationswirkungen im Bezug auf die Dienstleistungsbeschaffungskompetenz .....  | 232 |
| 8.3     | Erfolg der Anwendung elektronischer Beschaffung von Dienstleistungen.....   | 237 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 8.3.1   | <i>Renten messen den Erfolg der Anwendung</i> .....  | 238 |
| 8.3.1.1 | Unternehmensinterne Renten.....  | 238 |
| 8.3.1.2 | Relationale Rente .....  | 241 |
| 8.3.1.3 | Eingehende Überschussrente .....   | 244 |
| 8.3.2   | <i>Zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Generierung von Renten</i> .....  | 245 |
| 8.4     | Erweiterung des Verallgemeinerungsmodells um die Hypothesen zur Innovationswirkung der Anwendung der elektronischen Beschaffung von Dienstleistungen ..... | 247 |
| 9       | Qualitativ-empirische Überprüfung der Innovationswirkungen der Anwendung elektronischer Beschaffungslösungen.....  | 248 |
| 9.1     | Integration elektronischer Beschaffungslösungen in den Dienstleistungsbeschaffungs-prozess bei den Fallstudienunternehmen .....                            | 248 |
| 9.1.1   | <i>Elektronische Marktplätze und Prozessinnovation</i> .....   | 254 |
| 9.1.2   | <i>Unternehmensinterner elektronischer Dienstleistungskatalog und Prozessinnovation</i> .....  | 255 |
| 9.1.3   | <i>Elektronische Dienstleistungsauktion und Prozessinnovation</i> .....  | 256 |
| 9.1.4   | <i>Fazit zur Prozessinnovation in der Dienstleistungsbeschaffung</i> .....   | 257 |
| 9.2     | Innovationswirkungen in Bezug auf die Dienstleistungsbeschaffungskompetenz in den Fallstudienunternehmen .....   | 258 |
| 9.2.1   | <i>Innovationswirkungen auf individueller Ebene</i> .....  | 258 |
| 9.2.2   | <i>Innovationswirkungen auf funktionaler Ebene</i> .....   | 262 |
| 9.2.3   | <i>Zusammenfassung der Ergebnisse zur Innovation der Dienstleistungsbeschaffungskompetenz</i> .....  | 265 |
| 9.3     | Auswirkung der Prozessinnovation auf den Erfolg der Anwendung bei den Fallstudienunternehmen.....  | 268 |
| 9.3.1   | <i>Qualitativ-empirische Überprüfung der Generierung von unternehmensinternen Renten</i> .....   | 268 |
| 9.3.1.1 | Ricardo-Renten bei den Fallstudienunternehmen .....  | 268 |
| 9.3.1.2 | Quasi-Renten bei den Fallstudienunternehmen .....  | 270 |
| 9.3.1.3 | Schumpeter-Renten bei den Fallstudienunternehmen .....   | 272 |
| 9.3.1.4 | Effizienzrenten bei den Fallstudienunternehmen.....  | 273 |
| 9.3.2   | <i>Qualitativ-empirische Überprüfung der Generierung von relationalen Renten</i> .....   | 274 |
| 9.3.2.1 | Relative Absorptionsfähigkeit bei den Fallstudienunternehmen .....   | 274 |
| 9.3.2.2 | Relative Verhandlungsmacht und opportunistisches Verhalten der Fallstudienunternehmen .....  | 275 |
| 9.3.2.3 | Anwendungsbereich der Ressourcen und vertragliche Vorgaben bei den Fallstudienunternehmen .....  | 277 |
| 9.3.2.4 | Überblick über die Generierung relationaler Renten bei den Fallstudienunternehmen .....  | 278 |
| 9.3.3   | <i>Qualitativ-empirische Überprüfung der Generierung von eingehenden Überschussrenten</i> .....  | 279 |
| 9.3.4   | <i>Schlussfolgerungen zum Erfolg der Anwendung elektronischer Beschaffungslösungen bei den Fallstudienunternehmen</i> .....                                | 281 |
| 9.4     | Zusammenfassende Beurteilung der Innovationswirkungen anhand der Fallstudienergebnisse .....   | 282 |



---

|    |  |       |
|----|--|-------|
| 10 | Fazit.....                                       | 284   |
|    | 10.1 Erkenntnisbeitrag der Forschungsarbeit..... | 284   |
|    | 10.2 Limitationen .....                          | 288   |
|    | 10.3 Weiterer Forschungsbedarf .....             | 289   |
|    | Anhang.....                                      | XXIII |
|    | Literaturverzeichnis.....                        | XXXI  |