

Industrielle Kundenzufriedenheit

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

vorgelegt von

Dipl.-Kffr. Viola Austen

aus Mühlacker

Tübingen

2011

Tag der mündlichen Prüfung: 31.01.2012
Dekan: Professor Dr. rer. soc. Josef Schmid
1. Gutachter: (Junior-) Professor Dr. oec. Uta Herbst-Voeth
2. Gutachter: Professor Dr. rer. pol. Kerstin Pull

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	7
2. Einflussdeterminanten und Entscheidungsprozesszufriedenheit.....	11
3. Aggregation von individuellen Kundenzufriedenheitsurteilen.....	52
4. Buying Center Zufriedenheit als Gruppenkonstrukt	83
5. Ausstrahlungseffekt der organisationalen Kundenzufriedenheit	99
6. Schlussbetrachtung und Ausblick	109
6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Implikationen ...	109
6.2 Grenzen der Arbeit und Ansatzpunkte für weitere Forschung.....	113
Rahmenliteraturverzeichnis	117

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit

Die Kundenzufriedenheit ist unumstritten ein wichtiges Konstrukt in der Marketingforschung und -praxis (vgl. u.a. Voss et al., 2010; Abdul-Muhmin, 2005). Dies liegt insbesondere daran, dass die Kundenzufriedenheit eine wichtige Determinante der intentionalen und faktischen Kundenbindung darstellt. Die Kundenzufriedenheit wirkt sich beispielsweise positiv auf den Wiederkauf (beziehungsweise intentional: die Wiederkaufabsicht), die Weiterempfehlung (Weiterempfehlungsabsicht) und/oder das „Cross-Buying“ („Cross-Buying“-Potenzial) der Nachfrager aus (vgl. u.a. Übersicht bei: Luo & Homburg, 2007). Daher kann die Kundenzufriedenheit letztlich auch dazu beitragen, die Rendite eines Unternehmens zu erhöhen (vgl. u.a. Sanzo et al., 2003; Fornell, 1992).

Dies gilt sowohl in Business-to-Consumer (B2C) Märkten als auch in Business-to-Business (B2B) Märkten. Während in B2C-Märkten das anbietende Unternehmen seine Produkte/Dienstleistungen an Privatpersonen als Letztconsumenten vermarktet, ist in B2B-Märkten ein Unternehmen, beziehungsweise allgemeiner eine Organisation, Kunde (vgl. u.a. Backhaus & Voeth, 2010). Dabei erzielen Transaktionen auf B2B-Märkten in Deutschland einen rund viermal höheren Umsatz als der private Konsum (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2011). Allerdings herrschte lange Zeit in B2B-Märkten eine stärkere technologische und weniger marktbezogene Ausrichtung (vgl. Backhaus & Voeth, 2010). In jüngerer Zeit haben jedoch auch in B2B-Märkten Marketingfragen an Bedeutung gewonnen, denn der globale Wettbewerb und die steigende Dynamik internationaler Märkte haben zu einem größeren Angebot und einer zunehmenden Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen geführt (vgl. u.a. LaPlaca & Katrichis, 2009, Büschken et al., 2007). Daher ist die Zahl der Konkurrenten eines industriellen Anbieters in vielen Bereichen enorm gestiegen und Technologie- und Qualitätsvorsprünge können oftmals nur schwer langfristig realisiert werden, da sich Reaktionszeiten und Produktlebenszyklen verkürzt haben (vgl. u.a. van den Bulte 2000, Günter, 1996). Eine dadurch hervorgerufene Abwanderung von Nachfragern kann jedoch nur in begrenztem Maße durch Neukundenakquise kompensiert werden, da einem Anbieter in B2B-Märkten, im Vergleich zu B2C-Märkten, nur eine relativ kleine Anzahl an aktuellen und potentiellen Kunden gegenüber steht (vgl. u.a. Biedenbach et al., 2011). Hinzu kommt, dass die Gewinnung von Neukunden zumeist mit deutlich höheren Kosten verbunden ist als die Stammkundenpflege (vgl. u.a. Müller & Riesenbeck, 1991). Außerdem können erhebliche Verluste entstehen, wenn ein Kunde abwandert, der Anbieter aber bereits intensiv in die Kundenbeziehung investiert hat, beispielsweise in

spezifische Anlagen oder in direkt auf den Kunden angepasste Produkte (vgl. u.a. Backhaus & Voeth, 2010; Macbeth, 1994). Sind die Kunden jedoch zufrieden, kann dadurch eine Abwanderung verhindert werden. In diesem Zusammenhang weisen empirische Studien darauf hin, dass zufriedene Kunden, neben einer höheren Wiederkauftrate und der Tendenz zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda, loyaler und weniger preissensibel sind und zudem weniger intensiv nach Alternativen suchen (vgl. u.a. García et al. 2010; Eggert & Ulaga, 2002). Aus der Veränderung des Wettbewerbsumfelds ergibt sich, dass die Kundenzufriedenheit zunehmend auch auf B2B-Märkten von großer Bedeutung ist, um eine langfristige Anbieter-Nachfrager-Beziehung aufzubauen und langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern (vgl. u.a. Whipple et al., 2010; Hewett et al., 2002).

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich inzwischen zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten mit der Thematik der industriellen Kundenzufriedenheit beschäftigen. Auch wenn unterschiedliche Definitionen der industriellen Kundenzufriedenheit existieren, wird darunter zumeist die Beurteilung eines Firmenkunden hinsichtlich der kumulativen Leistung eines Anbieters verstanden („a business customers' evaluation of a suppliers cumulative performance“; vgl. u.a. Whipple et al., 2010; Lewin, 2009; Homburg & Rudolph, 2001). Die folgende Abbildung 1 zeigt einen Überblick über die in den vergangenen zehn Jahren (Jahre 2001 bis 2011) in den zehn zentralen Marketing-Journals veröffentlichten empirischen Studien, die sich intensiv mit der industriellen Kundenzufriedenheit auseinandersetzen (gelistet sind alle Beiträge aus „A+“ und „A“ gerankten allgemeinen Marketing-Journals und aus den bestplatziertesten B2B-Marketing-Journals; vgl. GeMark, 2011, VHB-JOURQUAL 2.1, 2011). Diese Arbeiten lassen sich in drei Kategorien einteilen: (A) die Untersuchung der Determinanten oder Dimensionen der industriellen Kundenzufriedenheit, (B) die Untersuchung der Konsequenzen der industriellen Kundenzufriedenheit oder aber (C) die Betrachtung einer Kausalkette, die sowohl Determinanten als auch Konsequenzen der industriellen Kundenzufriedenheit einschließt. Beispielweise wird als Determinante häufig der wahrgenommene Wert („customer perceived value“) identifiziert und als typische Konsequenz die Wiederkaufabsicht untersucht (vgl. García et al., 2010; Paulssen & Birk, 2007). Dahingegen werden die Konstrukte Commitment und Vertrauen sowohl als Determinanten als auch als Konsequenz der industriellen Kundenzufriedenheit modelliert (vgl. u.a. Cambra & Polo, 2011; Svensson et al, 2010).

Unabhängig von den einzelnen Kategorien, weisen alle Beiträge die Gemeinsamkeit auf, dass sie zumeist Konzepte und Konstrukte zur Analyse der Kundenzufriedenheit aus dem B2C- auf den B2B-Kontext übertragen. Bei einer genaueren Betrachtung fällt dabei aber auf, dass die Spezifika des organisationalen Beschaffungsverhaltens nicht – oder nicht ausreichend – berücksichtigt werden.

Tabelle 1: Überblick über relevante Artikel der industriellen Kundenzufriedenheit

Autoren (Jahr) / Journal	Studien-Fokus / Kernergebnisse	Stichprobe	Kategorie
Cambra & Polo (2011) / JBIM	Die IKZ wirkt sich positiv auf Vertrauen, Commitment und die langfristige Orientierung der Nachfrager aus.	233 Einkäufer	B
Sanzo & Vázquez (2011) / JBBM	Kommunikation, IKZ und Vertrauen wirken sich positiv auf die Loyalität aus. Daneben wird die Wirkung verschiedener Moderatoren (bspw. Unsicherheit) untersucht.	141 Einkäufer	B
García, Vázquez & Iglesias (2010) / JBBM	Der wahrgenommene Wert hat eine positive Wirkung auf die IKZ, wobei diese sich positiv auf die Preistoleranz auswirkt. Die Wirkungsbeziehung wird durch die Wechselbarrieren moderiert.	326 Kunden von Energieprodukten	C
Lewin, Biemans & Ulaga (2010) / JBR	Die Auswirkungen eines Stellenabbaus seitens des Anbieters (und weitere Determinanten) auf die IKZ und die Loyalität werden in einem internationalen Vergleich untersucht.	435 Einkäufer	C
Mysen & Svensson (2010) / JBIM	Ein „Relationship-Quality“ Konstrukt mit acht Dimensionen wird entwickelt. Von diesem geht eine positive Wirkung auf die IKZ aus.	212 Geschäftsführer	A
Svensson, Mysen, Paya (2010) / JBR	Vertrauen und Commitment beeinflussen die IKZ positiv, wobei die sich IKZ wiederum positiv auf die Koordination, Kooperation und die Kontinuität auswirkt.	212 Geschäftsführer	C
Whipple, Lynch & Nyaga (2010) / IMM	Sieben mögliche Determinanten der IKZ werden untersucht, wobei zwischen transaktionalen und gemeinschaftlichen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen unterschieden wird.	334 Einkäufer, u.a.	A
Callarisa, Bigne, Moliner & Sánchez (2009) / JBBM	Der wahrgenommene Wert wirkt sich positiv auf IKZ aus, diese wiederum hat eine positive Wirkung auf die Loyalität. Die Zusammenhänge gelten unabhängig davon, mit wie vielen Anbietern der Kunde in Kontakt steht.	101 Einkäufer von Fliesenproduzenten	C
Čater & Čater (2009) / JBIM	Sieben mögliche Determinanten der IKZ werden abgeleitet. Vier der sieben Determinanten zeigen eine signifikante Wirkung.	477 Einkäufer	C
Davis, Droge, Mentzer & Myers (2009) / JAMS	Eine Wirkungskette ausgehend von der Qualität über die IKZ hin zum Commitment und zur Loyalität wird untersucht. Positive Einflüsse werden postuliert und bestätigt.	625 Kunden eines Anbieters	C
Lewin (2009) / IMM	Der Einfluss der Produkt-/Dienstleistungsqualität und des wahrgenommenen Wertes auf die IKZ ist geringer, sofern der Anbieter einen Stellenabbau vollzogen hat.	560 Einkäufer	C
Lewin & Johnston (2008) / JBIM	Ein Stellenabbau eines Anbieters hat negative Effekte auf die IKZ. Damit einhergehend führt ein Stellenabbau auch zu einer geringeren Wiederkaufabsicht.	560 Einkäufer	C
Chakraborty, Srivastava & Marshall (2007) / JBIM	Die Zuverlässigkeit, produktbezogene Informationen und Werbeinformationen werden als signifikante Determinanten der IKZ identifiziert. (-> sowohl Einkäufer als auch Benutzer werden bei der Messung der IKZ berücksichtigt)	1068 Kunden eines Anbieters	C
Paulssen & Birk (2007) / IMM	Die Wirkung zahlreicher Moderatoren (bspw. Unternehmensbranche, Anzahl der Angestellten, etc.) auf die Beziehung zwischen IKZ und Wiederkaufabsicht wird untersucht.	1493 gewerbliche Autokäufer	B
von Wangenheim & Bayón (2007) / JAMS	Es wird eine nicht-lineare Beziehung zwischen der IKZ und der Weiterempfehlungsabsicht identifiziert, wobei letztere sich wiederum positiv auf die Neukundenakquise auswirkt.	416 Kunden eines Energieanbieters	C
del Bosque, Agudo & San Martín (2006) / IMM	Die Untersuchung zeigt, dass sich Kommunikation, Vertrauen und Commitment positiv auf die IKZ (unterteilt in zwei Dimensionen - ökonomisch und nicht ökonomisch) auswirken.	472 Einkäufer eines Anbieters	A
Abdul-Muhmin (2005) / JBR	„Instrumentelle Faktoren“ (bspw. Produkt- und Preiszufriedenheit) und „interpersonelle Faktoren“ (bspw. Glaubwürdigkeit) werden als Determinanten der IKZ untersucht.	282 Manager	A
Auh & Shih (2005) / JBBM	Die IKZ hat einen stärkeren Einfluss auf die Loyalität, als die Beziehungsqualität. Wechselbarrieren und verfügbare Alternativen werden als Moderatoren untersucht.	450 Einkäufer eines IT-Anbieters	C

Autoren (Jahr) / Journal	Studien-Fokus / Kernergebnisse	Stichprobe	Kategorie
Stock (2005) / JBBM	Die Untersuchung zeigt, dass eine inverse Beziehung zwischen IKZ und Preissensitivität besteht, insbesondere im Fall einer hohen Produkt-/Dienstleistungs-Spezifität und Komplexität.	111 Dyaden (Anbieter und Kunde)	B
Stock & Hoyer (2005) / JAMS	Die Untersuchung zeigt, dass sich die Kundenorientierung des Verkaufspersonals positiv auf die IKZ auswirkt.	173 Dyaden (Anbieter und Kunde)	A
Homburg & Stock (2004) / JAMS	Die IKZ wird positiv von der Zufriedenheit des Verkaufspersonals beeinflusst. Daneben werden verschiedene Moderatoren dieser Beziehung untersucht.	164 Dyaden (Anbieter und Kunde)	A
Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl & Pichler (2004) / IMM	Der Einfluss der Leistung einzelner Produkteigenschaften auf die IKZ wird untersucht und dabei ein asymmetrischer Zusammenhang festgestellt.	259 Kunden in der Automobilindustrie	A
Spiteri & Dion (2004) / IMM	Der wahrgenommene Wert determiniert die IKZ positiv. Die IKZ beeinflusst wiederum die Loyalität positiv.	220 Einkäufer in Tierkliniken	C
Razzaque & Boon (2003) / JBBM	Die IKZ wird positiv vom Vertrauen beeinflusst. Auch wenn der Kunde vom Anbieter abhängig ist, spielt das Vertrauen eine wichtige Rolle.	120 Einkäufer	A
Homburg, Giering & Menon (2003) / JBBM	Die Wirkung verschiedener Moderatoren (bspw. Vertrauen, Informationsaustausch) auf die Beziehung zwischen IKZ und Loyalität wird untersucht.	981 Einkäufer	B
Sanzo, Santos, Vázquez & Álvarez (2003) / IMM	Die kulturelle Marktorientierung, zusammengesetzt aus Vertrauen, wahrgenommenem Wert und Konflikt, wirkt sich auf die IKZ aus (positive Wirkung von Vertrauen und wahrgenommenem Wert, negative Wirkung von Konflikt).	141 Unternehmensmitglieder	A
Abdul-Muhmin (2002) / JBIM	Die Wirkung von Produkt-, Preis- und Aspekten der Logistik auf die IKZ wird untersucht, wobei lediglich die ersten beiden eine signifikante Wirkung zeigen.	123 Manager	A
Eggert & Ulaga (2002) / JBIM	Die IKZ wird vom wahrgenommenen Wert positiv determiniert und wirkt sich positiv auf die Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht aus, negativ auf die Alternativen-Suche.	301 Einkaufsmanager	C
Janda, Murray & Burton (2002) / IMM	Die Qualität hat eine positive Wirkung auf die IKZ, während Akquisitionskosten und Betriebskosten eine negative Wirkung haben.	157 Einkäufer (High-Tech Sektor)	A
Hausman (2001) / JBIM	Die „Relationship Strength“, zusammengesetzt aus Vertrauen, Commitment und Relationalismus, hat eine positive Wirkung auf die IKZ.	92 Einkäufer (Krankenhäuser)	A
Homburg & Rudolph (2001) / JBR	Eine Skala, bestehend aus sieben unterschiedlichen Dimensionen zur Messung der IKZ wird entwickelt und getestet. (-> sowohl Einkäufer als auch Benutzer werden bei der Messung der IKZ berücksichtigt)	1679 regelmäßig am Einkauf Beteiligte	A

IKZ = industrielle Kundenzufriedenheit; **A** = Determinanten und Dimensionen der IKZ; **B** = Konsequenzen der IKZ; **C** = Ursache-Wirkungs-Kette -> sowohl Determinanten als auch Konsequenzen der IKZ.

Gelistet sind alle Artikel aus den Jahren 2001 bis 2011 aus den folgenden Journals, bei denen eine empirische Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit im Fokus der Untersuchung lag:

- International Journal of Research in Marketing (IJRM; keine relevanten Artikel enthalten),
- Industrial Marketing Management (IMM, 8 Artikel),
- Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS, 4 Artikel),
- Journal of Business-to-Business Marketing (JBBM, 7 Artikel),
- Journal of Business and Industrial Marketing (JBIM, 8 Artikel),
- Journal of Business Research (JBR, 4 Artikel),
- Journal of Marketing (JM, keine relevanten Artikel enthalten),
- Journal of Marketing Research (JMR, keine relevanten Artikel enthalten),
- Marketing Letters (ML, keine relevanten Artikel enthalten) und
- Marketing Science (MS, keine relevanten Artikel enthalten).

Nicht gelistet sind Artikel, die sich ausschließlich mit dem Dienstleistungsmarketing, Handelsmarketing und dem Beschwerdeverhalten (Kundenunzufriedenheit) im B2B-Bereich beschäftigen.

So sind Investitionen in B2B-Märkten und die hiermit verbundenen Beschaffungsentscheidungen häufig aufgrund hoher technologischer Komplexität und/oder hoher Wertdimensionen für die einkaufenden Unternehmen risikobehaftet (vgl. u.a. Backhaus & Voeth, 2010). Daher findet in der Regel ein relativ langer Problemlösungs- und Entscheidungsprozess statt, der durch ein aktives Informationsverhalten und häufige Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet ist, bevor eine Kaufentscheidung getroffen wird (vgl. u.a. Johnsten & Lewin, 1996). Da eine einzelne Person angesichts der Arbeitsteilung in Unternehmen nicht immer über alle benötigten Kompetenzen und relevanten Informationen verfügt, sind an organisationalen Beschaffungsentscheidungen zumeist mehrere Personen beteiligt (vgl. u.a. Webster & Wind, 1972). Dadurch sollen Fehlentscheidungen vermieden und das mit einer Auftragsvergabe verbundene Risiko reduziert werden (vgl. u.a. Dawes et al., 1992). Die an der Entscheidung beteiligten Personen bilden ein Kaufgremium, das sogenannte „Buying Center“, welches gemeinsam im Namen der Organisation über Kauf oder Nichtkauf entscheidet (vgl. Webster & Wind, 1972). Im Vergleich dazu trifft in B2C-Märkten typischerweise eine Einzelperson die Kaufentscheidung (vgl. Foscht & Swoboda, 2011). Während das Buying Center definitionsgemäß ein nicht institutionalisiertes Gremium darstellt, das einmalig zusammen arbeitet und im Hinblick auf eine spezifische Kaufsituation gebildet wird, lässt sich in der Praxis jedoch auch beobachten, dass Einkaufsgremien häufig über einen längeren Zeitraum hinweg mit denselben Personenkreisen besetzt werden, um eine effektivere und effizientere Auftragsvergabe zu ermöglichen (vgl. Hartmann, 2008; Samaniego & Cillán, 2004, Präuer, 2006, Webster & Wind, 1972).

Unabhängig davon, ob die Buying Center temporäre oder etablierte Gruppen bilden, lässt sich die Entscheidungsfindung in Buying Centern vereinfacht als zweistufiger Prozess darstellen (vgl. u.a. Voeth, 2004): Zunächst bildet jedes Buying Center Mitglied aufgrund seiner individuellen Bewertungskriterien eine Präferenz für eine Alternative (vgl. u.a. Choffray & Lilien, 1978). Sodann ergibt sich die Gruppenentscheidung aus der Gewichtung der individuellen Präferenzen der Buying Center Mitglieder mit ihren jeweiligen relativen Einflüssen (vgl. u.a. Corfman & Lehmann, 1987). Da die Buying Center Mitglieder häufig unterschiedliche individuelle Präferenzen haben, die unter anderem daher rühren, dass den Buying Center Mitgliedern unterschiedliche Informationen zur Verfügung stehen und sie verschiedene Funktionen und/oder Rollen vertreten, können Entscheidungskonflikte auftreten (vgl. Samaniego & Cillán, 2004, Johnston & Bonoma, 1981, Sheth, 1973, Webster & Wind, 1972). Auch wenn Interaktionsprozesse unter den Buying Center Mitgliedern zu (wechselseitigen) Präferenzanpassungen führen können, bleiben diese in Modellen meist unberücksichtigt. In der Literatur wird dies damit begründet, dass der Ausgang organisationaler Beschaffungsentscheidungen maßgeblich vom Entscheidungseinfluss der einzelnen Buying Center Mitglieder abhängt (vgl. u.a. Voeth, 2004, Johnston & Bonoma, 1981).

Daher ist auch bei der Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit zu beachten, dass anders als im B2C-Bereich nicht einzelne Personen sondern ein Gremium die Kaufentscheidung trifft (vgl. Bauer, 2000). Die einzelnen Buying Center Mitglieder haben im Rahmen des Entscheidungsprozesses zumeist divergierende individuelle Präferenzen, die bei einer gemeinsamen Kaufentscheidung nicht ausgewogen beachtet werden (vgl. u.a. Sheth, 1973). Folglich ist davon auszugehen, dass auch die individuelle Kundenzufriedenheit der einzelnen Buying Center Mitglieder unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. Baucells & Sarin, 2003). Allerdings muss die Kundenzufriedenheit nicht alleine durch die vom Anbieter erbrachte Leistung hervorgerufen werden. Vielmehr zeigen bestehende Studien, dass sich auch der Kaufentscheidungsprozess auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann (vgl. u.a. Fitzsimons, 2000). So wird die „externe Zufriedenheit“, die Zufriedenheit mit dem Anbieter und seinen Produkten und/oder Dienstleistungen, auch von der „internen Zufriedenheit“ oder „Entscheidungsprozesszufriedenheit“ beeinflusst (vgl. Heitmann & Herrmann, 2007). Die Entscheidungsprozesszufriedenheit spiegelt im B2B-Kontext die Zufriedenheit mit dem internen Kaufentscheidungsprozess des Buying Centers in Bezug auf einen Anbieter wider. Es ist davon auszugehen, dass die Entscheidungsprozesszufriedenheit, wie auch der Ausgang der organisationalen Beschaffungsentscheidung, durch den Entscheidungseinfluss der einzelnen Buying Center Mitglieder determiniert wird (vgl. Tanner, 1996).

Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit darauf, die Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang wird insbesondere der Einfluss des Merkmals der Multi-Personalität in der Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit untersucht, um damit einhergehend neue Implikationen für die Marketingforschung und -praxis abzuleiten.

Abbildung 1: Relevanz der Themenstellung und Fokus der Arbeit



1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Wie zuvor dargelegt, ist bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen davon auszugehen, dass sowohl der Ausgang der Kaufentscheidung als auch die Entscheidungsprozesszufriedenheit maßgeblich durch die relativen Entscheidungseinflüsse der einzelnen Buying Center Mitglieder determiniert werden. Allerdings ist zu beachten, dass in jüngerer Zeit organisationale Beschaffungsentscheidungen verstärkt durch etablierte Buying Center getroffen werden. Diese entscheiden dabei in stets gleicher Besetzung über eine Vielzahl an Beschaffungen, wodurch Effektivitäts- und Effizienzvorteile gegenüber ad-hoc Gruppen realisiert werden können. Da bislang noch keine Erkenntnisse über das Entscheidungsverhalten etablierter Buying Center vorliegen, wird in Kapitel 2 für etablierte Buying Center untersucht, welche Determinanten den relativen Einfluss einzelner Buying Center Mitglieder bestimmen und ob sich der Einfluss auf die Entscheidungsprozesszufriedenheit auswirkt. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, ob neben den in der Regel betrachteten institutionellen Machtbasen auch die „Entscheidungshistorie“ eine Einflussdeterminante darstellt (vgl. zu den Machtbasen u.a. Kohli, 1989; Patchen, 1974). Denn so postuliert die Theorie der Pfadabhängigkeit das Argument des „history matters“ und in der Organisationsforschung wurde bereits darauf hingewiesen, dass Entscheidungen in Unternehmen durch ihren historischen Entscheidungskontext geprägt sein können (vgl. u.a. Beckman & Burton, 2008, Schreyögg et al., 2003). Auf Basis bestehender Erkenntnisse aus der Einflussforschung im B2B-Bereich und der Familienforschung wird ein konzeptionelles Modell entwickelt. Das Modell wird mit primärstatistisch erhobenen Befragungsdaten (n = 212 industrielle Einkäufer) im Rahmen einer Strukturgleichungsmodellierung überprüft.

Aufgrund unterschiedlicher individueller Präferenzen der Buying Center Mitglieder kann auch deren individuelle Kundenzufriedenheit unterschiedlich ausgeprägt sein, wie zuvor angesprochen. Dies wirft die Frage auf, wie die individuellen Kundenzufriedenheitsurteile einzelner Buying Center Mitglieder zu einer gemeinsamen Kundenzufriedenheit aggregiert werden können. Um die Aggregation zu umgehen, kann die industrielle Kundenzufriedenheit bei einem Schlüsselinformanten abgefragt werden (vgl. u.a. Paulssen & Birk, 2007; Abdul-Muhmin, 2005). Dabei können jedoch Verzerrungen entstehen, da der Schlüsselinformant beispielsweise eine spezifische Sichtweise angesichts seiner Position oder Funktion im Unternehmen vertritt oder aber Selbstdarstellungs- und Selbstschutzmotive bei seinen Angaben eine Rolle spielen können (vgl. u.a. Homburg & Klarmann, 2009). Daher sollte eine Erhebung bei mehreren Informanten bevorzugt werden (vgl. u.a. van Bruggen et al., 2002). Sofern die Kundenzufriedenheit bisher in Einzelfällen bei mehreren Informanten erhoben wurde, erfolgte eine lineare Aggregation der individuellen Kundenzufriedenheitsurteile der Buying Center Mitglieder. Jedoch zeigen Forschungsarbeiten, die die Zufriedenheiten einzelner Produktmerkmale

zu einer Gesamtzufriedenheit aggregieren, dass positive und negative Zufriedenheitsurteile einen unterschiedlichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben können (vgl. u.a. Backhaus & Bauer, 2001). Daher wird in Kapitel 3 untersucht, ob einzelne individuelle Kundenzufriedenheitsurteile in Abhängigkeit ihres Heterogenitätsgrades eine gemeinsame industrielle Kundenzufriedenheit unterschiedlich stark beeinflussen. Auf Basis der „Prospect Theory“ (vgl. Kahneman & Tversky, 1979) werden die Hypothesen abgeleitet. Daraufhin werden die aufgestellten Hypothesen mit primärstatistisch gewonnenen Stichprobendaten (n = 309 Buying Center) regressionsanalytisch geprüft.

Eine valide Aggregationsfunktion ist jedoch nicht in jedem Fall eindeutig zu bestimmen, insbesondere da soziale Interaktionen innerhalb eines Buying Centers schwer erfasst und berücksichtigt werden können. Daher stellt sich die Frage, ob die industrielle Kundenzufriedenheit auch als gemeinsames Gruppenkonstrukt des Buying Centers existiert. In diesem Zusammenhang wurde in der sozialpsychologischen Gruppen- und Organisationsforschung festgestellt, dass einzelne Konstrukte, wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit (vgl. Mason & Griffin, 2002, 2003) oder Emotionen (vgl. Kelly & Barsade, 2001), sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Gruppenebene verankert sind. Ein Gruppenkonstrukt emergiert über Austausch- und Ansteckungsprozesse der Individuen einer Gruppe (vgl. u.a. Kelly & Barsade, 2001). Dabei ist der Ausgangspunkt der Emergenz-Prozesse die individuelle Ebene. Allerdings spiegelt das Gruppenkonstrukt - infolge der Austausch- und Ansteckungsprozesse - mehr als den Durchschnitt der individuellen Konstrukte wider (vgl. Kozlowski & Klein, 2000). Vor diesem Hintergrund widmet sich Kapitel 4 der Analyse der Existenz und Wirkung einer Buying Center Zufriedenheit als Gruppenkonstrukt. Es wird dargestellt, wie eine Buying Center Zufriedenheit entsteht und untersucht, ob diese das zukünftige organisationale Beschaffungsverhalten determiniert. Außerdem wird analysiert, ob die Wiederkauf- und Weiterempfehlungsintention der Buying Center Mitglieder stärker durch deren individuelle Kundenzufriedenheit oder die Buying Center Zufriedenheit beeinflusst wird. Aus den Erkenntnissen der sozialpsychologischen Gruppen- und Organisationsforschung, ergänzt um bereits bestehende Untersuchungsergebnisse im Bereich der industriellen Kundenzufriedenheit, wird ein Forschungsmodell aufgestellt. Dieses Forschungsmodell wird mittels Befragung erhobener Daten (n = 289 Buying Center) im Rahmen einer Strukturgleichungsmodellierung überprüft.

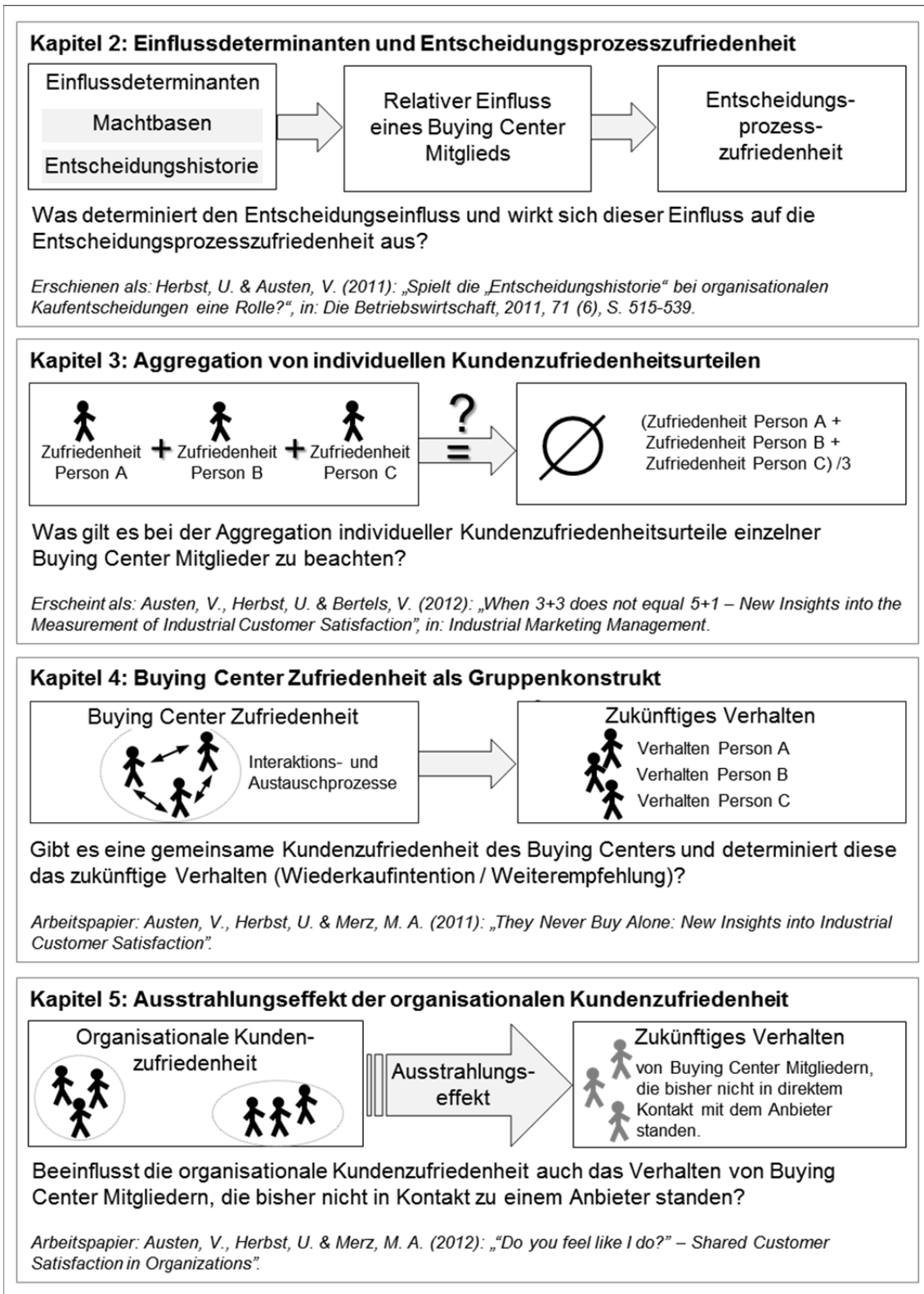
Während in den Kapitel 2, 3 und 4 der Fokus auf sogenannten „etablierten Buying Centern“ („established buying centers“) liegt, die im Zeitablauf mehrere Kaufentscheidungen gemeinsam treffen, wird in Kapitel 5 zusätzlich berücksichtigt, dass Buying Center ebenso temporäre ad-hoc Gruppen darstellen können, die nicht institutionalisiert sind und einmalig zusammenarbeiten. Die Mitglieder eines solchen Kaufgremiums können also im

Laufe einer Anbieter-Nachfrager-Beziehung wechseln. Daher wird in Kapitel 5 untersucht, ob es eine „organisationale Kundenzufriedenheit“ gibt, die auch das Verhalten potentieller Buying Center Mitglieder determiniert, die bisher nicht in direktem Kontakt mit einem Anbieter und/oder dessen Produkten/Dienstleistungen standen. Dies ist vor dem Hintergrund temporärer Buying Center von besonderer Bedeutung für die Anbieter. Denn wenn es keine organisationale Kundenzufriedenheit gibt, die auch das Verhalten potentieller Buying Center Mitglieder beeinflusst, wäre es für Anbieter weniger effektiv und effizient die Kundenzufriedenheit in einer gerade anstehenden Beschaffungsentscheidung zu stimulieren. Unter Berücksichtigung der sozialpsychologischen Gruppen- und Organisationsforschung wird erläutert, wie die industrielle Kundenzufriedenheit auf organisationaler Ebene entsteht. Auf Basis des „Accessibility-Diagnosticity Framework“ (vgl. Feldman & Lynch, 1988) werden die Hypothesen abgeleitet. Diese werden strukturgleichungsanalytisch überprüft, wobei eine primärstatistisch erhobene Stichprobe (n = 321 Unternehmen) die Datenbasis darstellt.

Die folgende Abbildung 2 stellt den Aufbau der Arbeit und die Zielsetzung der Kapitel noch einmal zusammenfassend dar.

Abschließend werden in Kapitel 6 die Erkenntnisse der einzelnen Kapitel zusammengefasst und übergreifende Implikationen und Limitationen abgeleitet.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit und Fragestellungen



2. Einflussdeterminanten und Entscheidungsprozesszufriedenheit

Zusammenfassung

Der Wunsch nach einer Professionalisierung des Einkaufs veranlasst Unternehmen dazu, Kaufentscheidungen vermehrt durch etablierte Buying Center treffen zu lassen. Vor diesem Hintergrund erweitert dieser Artikel die in der Literatur bislang rein statisch vorgenommene Analyse des organisationalen Beschaffungsverhaltens um eine dynamische Untersuchungsperspektive. Es wird der Fragestellung nachgegangen, ob und unter welchen Bedingungen die Entscheidungshistorie, den Einfluss einzelner Buying Center Mitglieder in einer Beschaffungsentscheidung determiniert. Wobei die Entscheidungshistorie die Einflussverteilung über eine Abfolge gemeinsam getroffener Entscheidungen darstellt. Des Weiteren wird untersucht, inwiefern sich die Einflussnahme eines Buying Center Mitglieds auf dessen Entscheidungsprozesszufriedenheit auswirkt. Die Ergebnisse der Befragung von 212 industriellen Einkäufern zeigen, dass die Entscheidungshistorie im organisationalen Kontext eine bedeutsame Einflussdeterminante darstellt und dass ihre Wirkung – in Abhängigkeit von verschiedenen Rahmenbedingungen – sogar größer als die institutioneller Machtressourcen sein kann. Dies ist beispielsweise bei einer geringen Bedeutung der Entscheidung oder bei einem auf fairen Interessensausgleich ausgerichteten Gruppenentscheidungsverhalten der Fall. Daher sollten industrielle Anbieter ihre Vermarktungsbemühungen nicht automatisch auf die vermeintlich „einflussreichste“ Person des Einkaufsgremiums ausrichten. Denn ein in der Vergangenheit einflussreiches Mitglied kann bei einer anstehenden Beschaffung weniger bedeutsam sein. Nicht überraschend, gleichwohl für die Kundenbearbeitung bedeutsam, ist das Ergebnis, dass der Einfluss eines Buying Center Mitglieds positiv mit dessen Entscheidungsprozesszufriedenheit korreliert. Dies bedeutet, dass die Ursache einer Unzufriedenheit mit einem Anbieter bereits in einer mangelnden Einflussnahme-Möglichkeit innerhalb des Beschaffungsprozesses liegen kann.

Koautor/en

Uta Herbst

Status

Erschienen als: Herbst, U. & Austen, V. (2011): „Spielt die „Entscheidungshistorie“ bei organisationalen Kaufentscheidungen eine Rolle?“, in: Die Betriebswirtschaft, 2011, 71 (6), S. 515-539.

Spielt die »Entscheidungshistorie« bei organisationalen Kaufentscheidungen eine Rolle?

1. Einleitung und Zielsetzung

In wettbewerbsintensiven Märkten wird es für industrielle Anbieter immer wichtiger, Erkenntnisse darüber zu erlangen, wie die Kaufentscheidung auf der Kundenseite und damit innerhalb der dort bestehenden Buying Center zustande kommt (vgl. Griffin, 1997, S. 450; Hunter/Bunn/Perreault, 2006, S. 155). Denn nur wenn konkrete Einblicke bestehen, wie Entscheidungsprozesse zwischen den an der Beschaffung auf der Kundenseite beteiligten Personen ablaufen, können effiziente und effektive Vermarktungsstrategien entwickelt werden (vgl. Brinkmann/Voeth, 2007, S. 998).

In diesem Zusammenhang besteht in der Literatur Einigkeit, dass der Ausgang organisationaler Beschaffungsentscheidungen maßgeblich von den relativen Einflüssen der einzelnen Buying Center-Mitglieder abhängt (vgl. Johnston/Lewin, 1996, S. 1f.; Voeth, 2004, S. 721). So gehen Modelle des organisationalen Beschaffungsverhaltens zumeist davon aus, dass sich die Gruppenentscheidung aus der Gewichtung der individuellen Präferenzen der Buying Center-Mitglieder mit ihren jeweiligen relativen Einflüssen ergibt (vgl. Choffray/Lilien, 1978, S. 25; Corfman/Lehmann, 1987, S. 2). Interaktionseffekte, die zu wechselseitigen Präferenzanpassungen führen können, werden in den Modellen hingegen aus Vereinfachungsgründen zumeist nicht berücksichtigt (vgl. u.a. Johnston/Bonoma, 1981, S. 147; Knoke/Kuklinski, 1999, S. 15ff.).

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass bereits zahlreiche Arbeiten im Bereich des organisationalen Beschaffungsverhaltens existieren, die die unterschiedlichen Determinanten des Einflusses einzelner Buying Center-Mitglieder untersuchen (vgl. die Übersicht bei Kohli, 1989, S. 50). Diese Analysen lassen sich danach unterscheiden, ob sie eher situative, organisationale oder entscheidungsbezogene Einflussdeterminanten (wie beispielsweise der bei einer Beschaffung vorliegende Zeitdruck, der Formalitätsgrad der beschaffenden Organisation, die relative Bedeutung der Beschaffung, etc.) (vgl. u.a. Johnston/Bonoma, 1981, S. 148; Samaniego/Cillán, 2004, S. 323ff.) beziehungsweise in der Person des einzelnen Buying Center-Mitglieds liegende Einflussdeterminanten (wie beispielsweise die Expertise des Mitglieds) (vgl. Spekman, 1979, S. 111; Thomas, 1982, S. 173) analysieren. Allerdings untersuchen die existierenden Studien den Einfluss einzelner Buying Center-Mitglieder bislang stets allein aus einer rein statischen Perspektive. Dies ist auch damit zu begründen, dass bisher implizit davon ausgegangen wurde, dass die an einer Beschaffung beteiligten Buying Center-Mitglieder einmalig zusammen arbeiten (das heißt, dass die Gruppe nur im Hinblick auf eine

spezifische Kaufsituation gebildet wird) (vgl. Webster/Wind, 1972, S. 12; Mattson, 1988, S. 205ff.).

In der Praxis hingegen lässt sich inzwischen beobachten, dass Einkaufsgremien häufig über einen längeren Zeitraum hinweg mit denselben Personenkreisen besetzt werden (vgl. Präuer, 2006, S. 23; Hartmann, 2008, S. 24). Dies ist nicht zuletzt auf die in den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen zunehmende Professionalisierung von Beschaffungsaktivitäten zurückzuführen (vgl. van Riel/Pahud de Mortanges/Streukens, 2005, S. 846; Arnold, 2006, S. 118f.; Roseira/Brito/Henneberg, 2010, S. 925; van Weele, 2010, S. 156). So erhoffen sich Unternehmen durch die Bildung dauerhaft zusammen arbeitender Einkaufsgremien effektivere und effizientere Einkaufsentscheidungen (vgl. Samaniego/ Cillán, 2004, S. 331).

Angesichts dieser Entwicklung erscheint eine dynamische Analyse des Entscheidungsverhaltens von Buying Centern von hoher praktischer Bedeutung. Dies gilt umso mehr, da Studien zur Einflussmessung in Familien festgestellt haben, dass in Gruppen, die mehrere Entscheidungen im Zeitablauf gemeinsam treffen, – neben kontext- und personenbezogenen Determinanten – auch die relative Einflussverteilung der Gruppenmitglieder in der vorangegangenen Entscheidung als dynamische Determinante berücksichtigt werden sollte. Die Einflussverteilung über eine Abfolge gemeinsam getroffener Entscheidungen wird dabei in der Regel als „Entscheidungshistorie“ der Gruppe bezeichnet (vgl. Corfman/Lehmann, 1987, S. 3; Ward, 2006, S. 118; Su et al., 2008, S. 308). In Abhängigkeit des zu Grunde liegenden Gruppenentscheidungsverhaltens kann der relative Einfluss der Gruppenmitglieder in den vorangegangenen Entscheidungen seine Wirkung darin zeigen, dass jedem Mitglied abwechselnd ein höherer beziehungsweise niedrigerer Einfluss zukommt. In diesem Fall streben die einzelnen Gruppenmitglieder einen fairen Interessensausgleich an, das Gruppenentscheidungsverhalten ist durch einen sogenannten Equity-Effekt geprägt (vgl. March, 1966, S. 49; Corfman/Steckel/Lehmann, 1990, S. 252). Allerdings kann sich in einer Gruppe auch ein Entscheidungsführer herauskristallisieren, dessen Einfluss sich von Entscheidung zu Entscheidung verstärkt (Momentum-Effekt) (vgl. Corfman/Steckel/Lehmann, 1990, S. 252).

Auch im Bereich der Organisationsforschung ist seit längerem bekannt, dass Entscheidungen in Unternehmen nicht unabhängig voneinander getroffen werden, sondern durch ihren historischen Entscheidungskontext geprägt sind (vgl. u.a. Beckman/Burton, 2008, S. 4ff.). In diesem Zusammenhang postuliert die Theorie der Pfadabhängigkeit das Argument des „history matters“ (vgl. u.a. Schreyögg/Sydow/Koch, 2003, S. 261).

Umso verwunderlicher erscheint es, dass eine dynamische Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von etablierten organisationalen Kaufgremien bislang

noch nicht erfolgt ist. Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag, ob und unter welchen Bedingungen die Entscheidungshistorie beziehungsweise speziell der relative Einfluss der Gruppenmitglieder in der vorangegangenen Entscheidung auch bei organisationalen Kaufentscheidungen eine Determinante des Einflusses von Buying Center-Mitgliedern ist. Für den Fall, dass sich die Entscheidungshistorie tatsächlich auch in Buying Centern auf den Einfluss von Gruppenmitgliedern auswirkt, wäre dies mit weitreichenden Konsequenzen für beschaffende, aber auch für anbietende Unternehmen verbunden. Während erstere erkennen müssten, dass das eigene organisationale Beschaffungsverhalten auch durch entscheidungsübergreifende Merkmale determiniert wird, die sich nur schwer durch das Management des beschaffenden Unternehmens kontrollieren lassen, würde dies für das anbietende Unternehmen die Notwendigkeit mit sich bringen, einen weiteren wichtigen Einflussfaktor innerhalb seiner Vermarktungsbemühungen beachten zu müssen. Da es dabei für den Anbieter wichtig ist, die Wirkung der Entscheidungshistorie zu kennen, wird in unserer Untersuchung auch der Frage nachgegangen, wie Anbieter erkennen können, durch welches Gruppenentscheidungsverhalten (Equity- versus Momentum-Effekt) kundenseitige Buying Center gekennzeichnet sind. Angesichts der Tatsache, dass der Fokus unserer Studie auf der Untersuchung von Einflussstrukturen in etablierten Buying Centern liegt, analysieren wir in einem letzten Schritt, inwiefern sich die vorliegenden Einflussstrukturen eines Buying Centers auf die Zufriedenheit der Buying Center-Mitglieder mit den ablaufenden Entscheidungsprozessen auswirken. So kann bei gegebener Zufriedenheit geschlussfolgert werden, dass die beobachteten Entscheidungsprozesse auch in zukünftigen Entscheidungen Bestand haben (vgl. Szinovacz, 1987, S. 678; Johnston, 1995, S. 48).

Um die beschriebenen Fragestellungen zu untersuchen, wurden branchenübergreifend insgesamt 312 Buying Center-Mitglieder deutscher Unternehmen befragt, die ihre Kaufentscheidungen in etablierten Kaufgremien treffen. Im Folgenden werden zunächst die Herleitung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens und die Hypothesenentwicklung dargelegt. Sodann werden die aufgestellten Hypothesen auf Grundlage der empirischen Analyse geprüft, die Ergebnisse dargestellt und Implikationen für Wissenschaft und Praxis abgeleitet.

2. Hintergrund und Stand der Forschung

Angesichts der Bedeutung, die dem Einflusskonstrukt für die Erklärung und Analyse multipersonaler Kaufentscheidungen zukommt, existieren – sowohl im Bereich des organisationalen als auch des familiären Kaufverhaltens – zahlreiche Studien, die sich mit den Determinanten des Einflusses einzelner Gruppenmitglieder beschäftigen. Unter Einfluss wird dabei in der Regel die

Fähigkeit eines Individuums verstanden, eine Verhaltensänderung bei anderen Personen herbei zu führen (vgl. Bellizzi, 1979, S. 214; Corfman/Lehmann, 1987, S. 2). Ein Individuum hat dabei umso mehr Einfluss, je eher es die Ansichten der anderen Gruppenmitglieder und damit die finale Gruppenentscheidung im Hinblick auf seine eigenen Vorstellungen steuern kann. In diesem Zusammenhang wird Einfluss auch häufig mit Macht gleichgesetzt. Dabei werden bestimmte Machtbasen als Grundlage dafür gesehen, dass ein Gruppenmitglied Macht über und folglich auch Einfluss auf andere Personen ausübt (vgl. Coleman, 1974, S. 36f.). Als grundlegende Machtbasen wurden in verschiedenen Studien die Belohnungs-, Bestrafungs-, Legitimations-, Identifikations-, Experten-, Informations- und Abteilungsmacht als Einflussgrößen ermittelt (vgl. French/Raven, 1959, S. 157ff.; Bonoma, 1982, S. 115). Neben den Machtbasen hat die Literatur zum organisationalen Beschaffungsverhalten darüber hinaus kontextbezogene sowie weitere in der Persönlichkeit des Buying Center-Mitglieds verankerte Einflussdeterminanten identifiziert.

Tab. 1: Einflussdeterminanten im organisationalen Kontext

Kontextbezogene Einflussgrößen		Persönliche Einflussgrößen		
Situative Charakteristika (Zeitdruck, Unsicherheit, etc.)	Organisationale Charakteristika (Größe, Struktur, etc.)	Entscheidungscharakteristika (Kaufklasse, Bedeutung, etc.)	Machtbasen (Experten-Macht, Legitimierte Macht, etc.)	Individuelle Charakteristika (Präferenzintensität, etc.)
Samaniego/Cillán (2004)	Samaniego/Cillán (2004)	Crow/Lindquist (1985)	Corfman/Steckel/Lehmann (1990)	Samaniego/Cillán (2004)
Kohli (1989)	Dawes/Lee/Dowling (1998)	Giunipero (1984)	Kohli (1989)	Dawes/Lee/Dowling (1998)
McQuiston (1989)	Kohli (1989)	Jackson/Keith/Burdick (1984)	Ronchetto/Hutt/Reingen (1989)	McQuiston/Dickson (1991)
Reve/Johansen (1982)	Ronchetto/Hutt/Reingen (1989)	Naumann/Lincoln/McWilliams (1984)	Thomas (1984)	Corfman/Steckel/Lehmann (1990)
Fortin/Ritchie (1980)	Crow/Lindquist (1985)	Fortin/Ritchie (1980)	Silk/Kalwani (1982)	Kohli (1989)
Spekman/Stern (1979)	Reve/Johansen (1982)	Bellizzi (1979)	Thomas (1982)	McQuiston (1989)
		Spekman/Stern (1979)		

Tabelle 1 liefert einen Überblick über die wichtigsten Arbeiten der organisationalen Einflussforschung. Aus der Übersicht geht hervor, dass im Bereich der kontextbezogenen Einflussgrößen u.a. organisationale Charakteristika wie beispielsweise die Größe des Einkaufsgremiums (vgl.

Crow/Lindquist, 1985, S. 50ff.), sein Hierarchiegefälle (vgl. McCabe, 1987, S. 92ff.) oder die Vertrautheit der Buying Center-Mitglieder miteinander (vgl. Kohli, 1989, S. 54ff.) als bedeutsame Determinanten festgestellt werden konnten. Außerdem wurden situative und entscheidungsbezogene Charakteristika wie zum Beispiel der empfundene Zeitdruck (vgl. Samaniego/Cillán, 2004, S. 323) oder die Bedeutung der Entscheidung (vgl. Spekman/Stern, 1979, S. 55ff.) als Einflussgrößen ermittelt. Im Bereich der persönlichen Einflussgrößen stand lange Zeit die Analyse der zuvor benannten Machtbasen im Vordergrund (vgl. u.a. Thomas, 1982, S. 173; Ronchetto/Hutt/Reingen, 1989, S. 52). Darüber hinaus wurde im Bereich der persönlichen Einflussdeterminanten untersucht, inwiefern das persönliche Verhalten einzelner Gruppenmitglieder ihren Einfluss während des Entscheidungsprozesses stärkt. In diesem Zusammenhang konnten insbesondere individuelle Einflussnahmeversuche eines Buying Center-Mitglieds als entscheidende Determinante ermittelt werden (vgl. Kohli, 1989, S. 55; Dawes/Lee/Dowling, 1998, S. 57; Samaniego/Cillán, 2004, S. 323).

In Arbeiten zu den Einflussdeterminanten bei Familienkaufentscheidungen, die sich ebenfalls durch die oben dargestellte Systematisierung strukturieren lassen, wird zusätzlich darauf hingewiesen, dass der relative Einfluss eines Mitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung auf dessen Einfluss in einer anstehenden Entscheidung wirkt. Die Einflussverteilung über eine Abfolge gemeinsam getroffener Entscheidungen wird in diesem Zusammenhang als „Entscheidungshistorie“ der Gruppe bezeichnet. Dennoch wird in empirischen Studien vereinfachend häufig auch dann von der „Entscheidungshistorie“ als Einflussdeterminante gesprochen, wenn diese dadurch operationalisiert wird, in welchem Umfang ein Gruppenmitglied seine präferierte Alternative in der letzten Gruppenentscheidung durchsetzen konnte (vgl. Corfman, 1986, S. 555).

Zahlreiche Studien – beispielsweise *Hubel* (1986); *Mulder et al.* (1986); *Corfman* und *Lehmann* (1987); *Su, Fern* und *Ye* (2003); *Ward* (2006); *Flurry* und *Burns* (2005); *Su et al.* (2008); *Munro, McNally* und *Popov* (2008) – konnten die Wirkung des relativen Einflusses eines Mitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung auf eine anstehende Entscheidung im Rahmen von Familienkaufentscheidungen belegen. Darüber hinaus wurde in diesem Zusammenhang festgestellt, dass das Entscheidungsverhalten in Familien bei Auftreten von Konflikten insbesondere durch den sogenannten Equity-Effekt geprägt ist. Dieser beschreibt die Tatsache, dass Gruppenmitglieder die zwischen ihnen bestehenden Interessenskonflikte zeitübergreifend lösen, indem jedem Mitglied abwechselnd eine mehr oder weniger starke Einflussnahme auf die finale Gruppenentscheidung zugebilligt wird (vgl. Pollay, 1968, S. 208; Davis, 1976, S. 252). Als theoretische Basis für das beschriebene Gruppenentscheidungsverhalten ziehen Studien aus dem familiären Kaufverhaltenskontext die Equity-Theorie heran (vgl. Adams, 1965, S. 267ff.). Diese nimmt an, dass in sozialen Beziehungen jede Person für ihre

eigenen Beiträge („input“) eine gerechte Gegenleistung („outcome“) erwartet. Eine „faire“ Beziehung besteht immer dann, wenn die „input-outcome“-Relation von den Beteiligten als ausgewogen wahrgenommen wird.

Während existierenden Studien zur Folge der Equity-Effekt das Gruppenentscheidungsverhalten in Familien dominiert, kann das Entscheidungsverhalten in etablierten Gruppen auch durch einen sogenannten Momentum-Effekt determiniert sein. Im Gegensatz zum Equity-Effekt bildet sich hier im Zeitablauf eine Führungspersönlichkeit unter den Gruppenmitgliedern heraus, die sämtliche Entscheidungen für die Gruppe im Zeitablauf trifft und damit Entscheidungskonflikte löst (vgl. Corfman/Steckel/Lehmann, 1990, S. 252).

Unabhängig von dem beobachtbaren Effekt und von den Charakteristika einer etablierten Gruppe entwickelt sich das Gruppenentscheidungsverhalten (Equity-versus Momentum-Effekt) bereits in einer frühen Phase des Gruppeninteraktionsverhältnisses und bleibt dann im Zeitablauf relativ stabil (vgl. Asch, 1951, S. 189; Blake/Mouton/Fruchter, 1954, S. 578; von Broembsen/Mayhew/Grey, 1969, S. 125). Dies lässt sich dabei unter anderem auf die Bedeutung von Konformität in Gruppen zurückführen (vgl. White, 1968, S. 211).

Eine wesentliche Voraussetzung für das Auftreten solcher dynamischen Entscheidungseffekte stellt die Existenz wiederholt zusammenarbeitender Entscheidungsgremien dar, wie sie in Familien typischerweise anzutreffen sind. Da es sich aber auch bei Buying Centern in Unternehmen zunehmend um etablierte Gruppen handelt (vgl. Präuer, 2006, S. 23; Hartmann, 2008, S. 24), deren Mitglieder im Zeitablauf verschiedene aufeinanderfolgende Entscheidungen gemeinsam treffen, ist zu hinterfragen, ob die bislang übliche, rein statische Analyse der Einflussdeterminanten im organisationalen Kontext wirklich ausreichende Erkenntnisse für eine erfolgreiche Marktbearbeitung liefert. Vielmehr erscheint es ratsam, die bislang in der Buying Center-Forschung diskutierten Determinanten des Einflusses einzelner Buying Center-Mitglieder um dynamische Aspekte, wie beispielsweise die Einflussverteilung in vergangenen Entscheidungen, zu erweitern.

Dies gilt umso mehr, da bereits Arbeiten zur Theorie der Pfadabhängigkeit (vgl. David, 1985; Arthur, 1989) darauf hinweisen, dass das Prinzip des „history matters“ auch bei organisationalen Entscheidungsprozessen wirkt. In diesen Überlegungen wird dabei postuliert, dass das Entscheidungsverhalten von Organisationen insgesamt nicht allein durch gegenwärtige Entscheidungsdeterminanten bedingt wird, sondern auch von vergangenen Entscheidungen abhängt (vgl. Schreyögg/Sydow/Koch, 2003, S. 261). Damit einhergehend wird auch von der Annahme einer ausschließlich rationalen, objektiven Entscheidungsfindung in Organisationen Abstand genommen. Im

Sinne des Historitätsprinzips sind für die Erklärung aktueller Entscheidungen vielmehr auch vorhergehende Entscheidungen relevant. Das bedeutet jedoch, dass das organisationale Entscheidungsverhalten zunächst voraussetzungsfrei ist und erst im Zeitablauf als vorgeprägt angesehen werden muss (vgl. u.a. Schreyögg/Sydow/Koch, 2003, S. 261ff.). In etablierten Buying Centern entspricht dies der Herauskristallisierung eines Gruppenentscheidungsverhaltens, dass im Fall des Momentum-Effekts als vollkommen determiniert und im Fall des Equity-Effekts zumindest – als in den wahrgenommenen Möglichkeiten beziehungsweise Handlungsoptionen – eingeschränkt bezeichnet werden kann.

Da derartige dynamische Überlegungen bislang noch nicht bei der Bestimmung des Einflusses einzelner Buying Center-Mitglieder aufgenommen worden sind, wird im Folgenden ein neues Forschungsmodell aufgestellt.

3. Konzeption des Forschungsmodells und Ableitung der Hypothesen

3.1 Direkte Zusammenhänge

Im Mittelpunkt des vorliegenden Forschungsmodells steht der *Einfluss eines Buying Center-Mitglieds* [E_i] als abhängige Variable. Analog zur bestehenden Literatur wird dabei unter dem *Einfluss eines Buying Center-Mitglieds* [E_i] die Fähigkeit dieses Individuums verstanden, eine Verhaltensänderung bei anderen Personen herbei zu führen (vgl. Bellizzi, 1979, S. 214; Corfman/Lehmann, 1987, S. 2). Soll die Untersuchung des Einflusses von Mitgliedern etablierter Buying Center unter dynamischer Perspektive vorgenommen und damit ein zusätzlicher Erklärungsbeitrag für das Zustandekommen organisationaler Beschaffungsentscheidungen geleistet werden, so ist zunächst die *Entscheidungshistorie* beziehungsweise konkret *der relative Einfluss eines Mitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung* [$E_{(t-1)}$] als unabhängige Determinante des *Einflusses eines Buying Center-Mitglieds* zu modellieren. So konnte in der Literatur zum familiären Kaufverhalten gezeigt werden, dass der Einfluss eines Familienmitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung Auswirkungen auf die Einflussausübung dieses Mitglieds in der Folgeentscheidung nimmt (vgl. Su/Fern/Ye, 2003, S. 271; Flurry/Burns, 2005, S. 594; Ward, 2006, S. 118; Su et al., 2008, S. 387f.). Die zentrale Annahme der in diesem Kontext zu Grunde gelegten Equity-Theorie besteht darin, dass die einzelnen Gruppenmitglieder abwechselnd ihre häufig unterschiedlichen Interessen durchsetzen können, um Entscheidungsharmonie zu gewährleisten (vgl. Equity-Effekt) (vgl. Adams, 1965, S. 267ff.; Corfman/Lehmann, 1987, S. 3; Su et al., 2008, S. 379).

Bei Buying Center-Entscheidungen ist in der Regel noch stärker als in Familien zu beobachten, dass die einzelnen Mitglieder eines Einkaufsgremiums

unterschiedliche Interessen verfolgen. Damit einhergehend präferieren sie auch unterschiedliche Alternativen (vgl. Brinkmann/Voeth, 2007, S. 998ff.). Im Rahmen etablierter Buying Center können die hierbei entstehenden Entscheidungskonflikte (Einkaufsleiter präferiert Alternative 1, Produktionsleiter präferiert Alternative 2, etc.) nun auch zeitübergreifend gelöst werden. So kann sich beispielsweise ein Einkaufsleiter in einer anstehenden Entscheidung kompromissbereit zeigen (geringe Einflussausübung), da er in der vorangegangenen Entscheidung seine präferierte Alternative gegenüber dem Produktionsleiter durchgesetzt hat (starke Einflussausübung).

Anders als für den Familienkontext vielfach angenommen, ist es jedoch auch möglich, dass sich innerhalb eines etablierten Buying Centers ein Meinungsführer herauskristallisiert, der Interessenskonflikte allein durch die Abgabe seines persönlichen Votums löst (vgl. White, 1968).

Unabhängig von dem jeweils zu Grunde liegenden Gruppenentscheidungsverhalten (Equity- versus Momentum-Effekt), wirkt sich in etablierten Buying Centern *der relative Einfluss eines Mitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung* [$E_{(t-1)}$] auf seinen Einfluss in der Folgeentscheidung [E_t] aus. Im Sinne der Pfadtheorie kann damit davon ausgegangen werden, dass „history matters“ (vgl. u.a. Schreyögg/Sydow/Koch, 2003, S. 261). Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₁: In etablierten Buying Centern wird der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds [E_t] durch dessen Einfluss in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung [$E_{(t-1)}$] beeinflusst.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die in der Literatur vielfach diskutierten Machtbasen weiterhin als Determinanten des Einflusses einzelner Buying Center-Mitglieder fungieren (vgl. Bonoma, 1982, S. 114ff.; Kohli, 1989, S. 51f.; Dawes/Lee/Dowling, 1998, S. 55). In diesem Zusammenhang konnte Patchen (sowie nach ihm Spekman) zeigen, dass die *Experten-Macht* und die *Legitimierte Macht* als die wichtigsten Machtbasen einzustufen sind (vgl. Patchen, 1974, S. 216f.; Spekman, 1979, S. 111). Die *Experten-Macht* bezeichnet dabei die Macht, über die eine Person aufgrund von Wissensvorsprüngen in bestimmten Bereichen verfügt (vgl. French/Raven, 1959, S. 155; Kohli, 1989, S. 53). Im Gegensatz dazu besitzt eine Person *Legitimierte Macht*, falls andere Personen von ihr annehmen, dass sie zur Einflussausübung berechtigt ist (vgl. French/Raven, 1959, S. 155). Die *Legitimierte Macht* kann sowohl auf der formalen Position als auch auf der Persönlichkeit des Buying Center-Mitglieds basieren (vgl. Kohli/Zaltman, 1988, S. 200). Da angenommen wird, dass ein Mitglied aufgrund vorhandener *Experten-Macht* eine bessere Entscheidung treffen kann, wird dieser Person ein höherer Einfluss unterstellt (vgl. Kohli, 1989, S. 53). Definitionsgemäß folgen die anderen Buying Center-Mitglieder auch eher dem Mitglied, von dem eine

hohe *Legitimierte Macht* ausgeht; infolgedessen steigt auch der Einfluss dieses Mitglieds. Hieraus ergeben sich folgende weitere Hypothesen:

H_{2a}: In etablierten Buying Centern hat die Experten-Macht eines Buying Center Mitglieds eine positive Wirkung auf dessen Einfluss [E_t].

H_{2b}: In etablierten Buying Centern hat die Legitimierte Macht eines Buying Center-Mitglieds eine positive Wirkung auf dessen Einfluss [E_t].

Schließlich erscheint die auf den *Einfluss eines Buying Center-Mitglieds* [E_t] folgende *Zufriedenheit* im Rahmen von etablierten Buying Centern von Interesse, da die *Zufriedenheit eines Buying Center-Mitglieds* mit der internen Entscheidungsfindung – auch Entscheidungsprozesszufriedenheit genannt (vgl. Kourilsky/Murray, 1981, S. 183; Heitmann/Herrmann, 2007, S. 533) – bestehende Einflusststrukturen bei zukünftigen gemeinsamen Entscheidungen unterstützen beziehungsweise diesen bei Unzufriedenheit entgegenwirken wird (vgl. Backhaus/Bauer, 2003, S. 110). So fanden *Kourilsky* und *Murray* (1981) für den Familienkontext heraus, dass sich die Partizipation eines Familienmitglieds positiv auf die Entscheidungsprozesszufriedenheit dieses Mitglieds auswirkt. Je stärker sich der Entscheidungsbeteiligte dabei in die Entscheidungsfindung einbringen kann, desto zufriedener ist das Mitglied mit dem Prozess. Es ist somit davon auszugehen, dass eine positive Beziehung zwischen dem *Einfluss eines Buying Center-Mitglieds* [E_t] und dessen *Zufriedenheit* besteht (vgl. Su/Fern/Ye, 2003, S. 275). Daher wird die *Zufriedenheit* eines Buying Center-Mitglieds mit dem internen Entscheidungsprozess als abhängige Variable in das Untersuchungsmodell integriert, die sich als Konsequenz seines ausgeübten Einflusses ergibt (vgl. Tanner, 1996, S. 126). Wir stellen zusätzlich folgende Hypothese auf:

H₃: Der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds [E_t] wirkt sich positiv auf dessen Zufriedenheit aus.

3.2 Moderierende Einflüsse

Bei dem im voranstehenden Abschnitt formulierten Modell ist zu beachten, dass organisationale Beschaffungsprozesse in der Praxis sehr heterogen ablaufen. Daher ist zu untersuchen, unter welchen Bedingungen die Entscheidungshistorie einen besonderen Erklärungsbeitrag zur Einflussanalyse leisten kann beziehungsweise wann der Effekt auf den *relativen Einfluss eines Mitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung* [E_(t-1)] als eher nachrangig einzustufen ist. In Anlehnung an die bestehenden Arbeiten zur Einflussmessung im organisationalen Kontext (vgl. Tabelle 1) werden daher einige zentrale Moderatorvariablen in das Untersuchungsmodell aufgenommen. Diese repräsentieren dabei jeweils eine der in Tabelle 1 dargestellten

Kategorien: Dies sind die *Einflussnahmeversuche* (persönlich), die *Bedeutung der Entscheidung* (entscheidungsbezogen), der *Zeitdruck* (situativ) und der Grad der *Beschaffungsformalisierung* (organisational). Darüber hinaus wird das zu Grunde liegende *Gruppenentscheidungsverhalten* (*Equity-* versus *Momentum-Effekt*) im Hinblick auf seine moderierende Wirkung untersucht. Diese letzte Moderatorvariable erscheint für die Zielsetzung dieses Artikels von besonderem Interesse, da im Kontext der Familienforschung bislang implizit ein *Equity*-geprägtes Entscheidungsverhalten unterstellt wurde.

Die Moderatorvariable *Gruppenentscheidungsverhalten* bezieht sich auf die Frage, wie Entscheidungskonflikte in einer etablierten Gruppe grundsätzlich gelöst werden (vgl. March, 1966, S. 49; Corfman/Steckel/Lehmann, 1990, S. 252). Während *Equity*-geprägte Gruppen Entscheidungsharmonie dadurch herbeiführen, dass die Gruppenmitglieder abwechselnd ihre Interessen durchsetzen können, werden Entscheidungskonflikte in *Momentum*-geprägten Buying Centern immer dadurch gelöst, dass die Führungspersönlichkeit der Gruppe ihre Präferenz durchsetzen kann. In diesem Zusammenhang kann angenommen werden, dass die Wirkung der *Entscheidungshistorie* und hier speziell des *Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* [$E_{(t-1)}$] stärker ausfallen wird, wenn das zu Grunde liegende Entscheidungsverhalten *Equity*- und nicht *Momentum*-geprägt ist. Dies liegt daran, dass insbesondere die Mitglieder *Equity*-geprägter Buying Center versuchen werden, individuell wahrgenommene Gewinne (starke Einflussausübung) und Verluste (geringe Einflussausübung) im Zeitablauf auszugleichen. Damit einhergehend ist der Einfluss eines Mitglieds in der vergangenen Entscheidung für die anstehende Folgeentscheidung von hoher Bedeutung (vgl. Corfman, 1986, S. 555). In *Momentum*-geprägten Buying Centern kann der Einfluss *eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* [$E_{(t-1)}$] als weniger bedeutsam eingestuft werden, da hier – unabhängig von der konkreten Einflussverteilung in der vorhergehenden Entscheidung – ein Meinungsführer die Gruppenentscheidung determiniert (vgl. March, 1966, S. 61). Folgerichtig kann daher aber auch vermutet werden, dass die individuellen Machtbasen eine größere Rolle spielen, wenn die Buying Center durch einen *Momentum*- und nicht nur durch einen *Equity*-Effekt geprägt sind. So wird der Besitz von Machtbasen ein Gruppenmitglied dabei unterstützen, sich zu einer Führungspersönlichkeit herauszubilden (Vgl. Corfman/Steckel/Lehmann, 1990, S. 252). Vor diesem Hintergrund werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{4a}: Der relative Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung [$E_{(t-1)}$] wirkt sich insbesondere in *Equity*-geprägten Buying Centern auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds [E_t] aus.

H_{4b}: Die Legitimierte/Experten-Macht übt eine höhere Wirkung in Momentum- als in Equity-geprägten Buying Centern auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds $[E_t]$ aus.

Unter den *Einflussnahmeversuchen* eines Gruppenmitglieds sind zielgerichtete Handlungen zu verstehen, die der Erreichung eines gewünschten Entscheidungsergebnisses dienen (vgl. Frazier/Summers, 1984, S.44f.). Damit einhergehend kann man unter dem Versuch der Einflussnahme auch den Einsatz eines Individuums verstehen, die Gruppenentscheidung in seinem Sinne zu steuern (vgl. Corfman/Lehmann, 1987, S. 11; Flurry/Burns, 2005, S. 594). Im Hinblick auf die Moderatorvariable *Einflussnahmeversuche* ist nun zu vermuten, dass bei einem starken Versuch der Einflussnahme eines Buying Center-Mitglieds, *der relative Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* $[E_{(t-1)}]$ eine geringere Rolle spielt. Denn das Buying Center-Mitglied, welches in der aktuellen Entscheidung starke Versuche unternimmt Einfluss auszuüben, ist wenig daran interessiert, vergangene Einflussstrukturen innerhalb des Buying Centers in seine Überlegungen mit einzubeziehen (vgl. Corfman/Lehmann, 1987, S. 11). Im Umkehrschluss wird angenommen, dass bei schwachen *Einflussnahmeversuchen* eines Mitglieds *der relative Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* $[E_{(t-1)}]$ eher an Bedeutung gewinnt. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich die *Einflussnahmeversuche* auch auf die Bedeutung der untersuchten Machtbasen auswirken. So hat Kohli beispielsweise herausgefunden, dass *Einflussnahmeversuche* gegenüber der *Experten-Macht* dominieren (vgl. Kohli, 1989, S. 55). Konkret bedeutet dies, dass die Wirkung der *Experten-Macht* auf den Einfluss eines Mitglieds als relativ gering einzustufen ist, sobald dieses Mitglied starke *Einflussnahmeversuche* unternimmt. Im Gegensatz hierzu kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die *Legitimierte Macht* und starke *Einflussnahmeversuche* sich positiv beeinflussen. Dies liegt daran, dass die *Legitimierte Macht* auch auf der Persönlichkeit des Buying Center-Mitglieds basiert (vgl. Kohli/Zaltman, 1988, S. 200). Diese Überlegungen führen zu folgenden Hypothesen:

H_{5a}: Je geringer die Einflussnahmeversuche eines Buying Center-Mitglieds sind, desto stärker ist die Wirkung des relativen Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung $[E_{(t-1)}]$ auf den Einfluss dieses Buying Center-Mitglieds $[E_t]$.

H_{5b}: Je geringer die Einflussnahmeversuche eines Buying Center-Mitglieds sind, desto geringer (stärker) ist die Wirkung der Legitimierten (Experten-) Macht auf den Einfluss dieses Buying Center-Mitglieds $[E_t]$.

Unter der *Bedeutung der Entscheidung* ist die Wirkung der Entscheidung (des Entscheidungsergebnisses) auf die Produktivität und Profitabilität eines Unternehmens zu verstehen (vgl. McQuiston, 1989, S. 70). Dabei ist davon

auszugehen, dass der *relative Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* $[E_{(t-1)}]$ – im Vergleich zu den Machtbasen – eine eher untergeordnete Rolle spielt, sobald eine Entscheidung von hoher Bedeutung ist. Dies ist nicht zuletzt auf das in der Regel dann höhere Risiko, das mit einer bedeutsamen Entscheidung verbunden wird, zurückzuführen (vgl. Hanssens/Weitz, 1980, S. 299). Im Gegensatz dazu ist zu vermuten, dass die Berücksichtigung des *relativen Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* $[E_{(t-1)}]$ bei weniger bedeutsamen (und damit in der Regel weniger risikoreichen) Entscheidungen eine größere Rolle spielt, da das Buying Center einem geringeren Erfolgsdruck unterliegt und somit gruppendynamischen Kriterien eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt werden kann. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H_{6a}: Je geringer die Bedeutung der Entscheidung ist, desto stärker ist die Wirkung des relativen Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung $[E_{(t-1)}]$ auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds $[E_t]$.

H_{6b}: Je geringer die Bedeutung der Entscheidung ist, desto geringer ist die Wirkung der Machtbasen auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds $[E_t]$.

In Situationen, die durch einen hohen *Zeitdruck* gekennzeichnet sind, fühlen sich Buying Center-Mitglieder genötigt, zügig zu einer Entscheidung zu kommen (vgl. Kohli, 1989, S. 55). *Zeitdruck* entsteht dabei immer dann, wenn die Zeit nicht ausreicht, um alle entscheidungsrelevanten Informationen zu beschaffen und zu bewerten (vgl. Homburg/Klarmann/Schmitt, 2010, S. 204). Ist der *Zeitdruck* in einer anstehenden Entscheidung hoch, ist die Wirkung des *relativen Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* $[E_{(t-1)}]$ als weniger bedeutsam einzustufen, da den Buying Center-Mitgliedern nicht die Zeit zur Verfügung steht, vergangene Einflusskonstellationen zu berücksichtigen. Damit einhergehend ist zu vermuten, dass der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds unter *Zeitdruck* insbesondere durch die Machtbasen determiniert wird (vgl. Spekman/Moriarty, 1986, S. 681). Wir stellen daher im Umkehrschluss für einen geringen *Zeitdruck* die folgenden Hypothesen auf:

H_{7a}: Je geringer der Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung ist, desto stärker ist die Wirkung des relativen Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung $[E_{(t-1)}]$ auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds $[E_t]$.

H_{7b}: Je geringer der Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung ist, desto geringer ist die Wirkung der Machtbasen auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds $[E_t]$.

Der Grad der *Beschaffungsformalisierung* beschreibt das Ausmaß der vorgeschriebenen Regeln, Richtlinien, Prozesse, etc. innerhalb einer Organisation beziehungsweise innerhalb eines Buying Centers (vgl. Johnston/Bonoma, 1981, S. 148). Herrscht ein hoher *Formalisierungsgrad* ist zu erwarten, dass die Machtbasen eine stärkere Wirkung auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds als vorangegangene Entscheidungen haben. Begründet wird diese Tatsache dadurch, dass eine zunehmende Formalisierung mit einem höheren vertikalen Involvement (Anzahl involvierter Hierarchieebenen) einhergeht und daher letztlich auch mit einer größeren Bedeutung der Legitimierten Macht (vgl. Webster/Wind, 1972, S. 14ff.). Des Weiteren ist davon auszugehen, dass durch die damit einhergehende höhere Anzahl von Entscheidungsträgern auch mehrere Sichtweisen in die Entscheidung einfließen und die Meinung eines Experten an Bedeutung gewinnt (vgl. Samaniego/Cillán 2004, S. 324). Im Umkehrschluss lassen sich hieraus die folgenden Hypothesen aufstellen:

H_{8a}: Je geringer der Grad der Beschaffungsformalisierung ist, desto stärker ist die Wirkung des relativen Einflusses eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung [$E_{(t-1)}$] auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds [E_t].

H_{8b}: Je geringer der Grad der Beschaffungsformalisierung ist, desto geringer ist die Wirkung der Machtbasen auf den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds [E_t].

Um zu analysieren, unter welchen Bedingungen industrielle Anbieter eher von einem Equity- oder Momentum-geprägten *Gruppenentscheidungsverhalten* in etablierten Buying Center ausgehen können, ist zudem (im Rahmen einer Zusatzanalyse) zu untersuchen, inwiefern einzelne Buying Center-Charakteristika (*Größe, Hierarchie*) (vgl. Webster/Wind, 1972, S. 14ff.) und ihre Ausprägungen ein bestimmtes *Gruppenentscheidungsverhalten* hervorrufen. Da diese Charakteristika von industriellen Anbietern meist direkt beobachtbar sind, könnten sie als Indikatoren für das Vorliegen eines *Equity*-beziehungsweise *Momentum*-Effektes herangezogen werden.

In diesem Zusammenhang beleuchtet die Gruppenforschung, dass ein Anstieg der *Gruppengröße* die Wahrscheinlichkeit begünstigt, dass sich eine Führungspersönlichkeit herausbildet (vgl. Shaw, 1981, S. 315ff.; Kohli, 1989, S. 53). Umgekehrt wird erwartet, dass in kleinen Gruppen die Mitglieder engagierter sind und einen fairen Ausgleich der Machtverhältnisse anstreben. *Hierarchie* bezieht sich auf die Zahl der Hierarchieebenen, die in einem Buying Center vertreten sind (vgl. McCabe, 1987, S. 94). Bei einem hohen Hierarchiegefälle kann davon ausgegangen werden, dass der *Momentum*-Effekt dominieren wird, da einzelne Hierarchieebenen über eine signifikant höhere Legitimationsmacht verfügen, die wiederum die Herausbildung einer

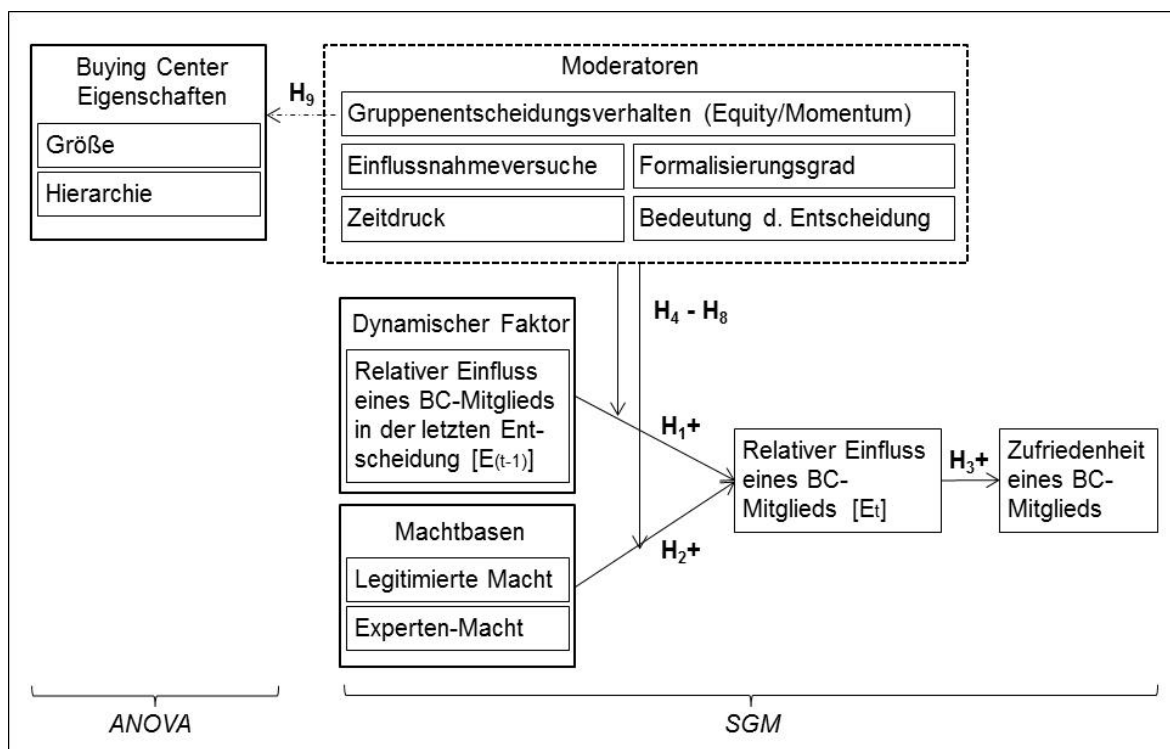
Führungspersönlichkeit begünstigt. Dementsprechend spricht eine kleinere Zahl an Hierarchieebenen eher dafür, dass sich alle Mitglieder gleich aktiv am Entscheidungsprozess beteiligen. Daraus folgt:

H_{9a} : Je kleiner das Buying Center ist, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten des Equity-Effekts (vice versa: Je größer das Buying Center ist, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten des Momentum-Effekts).

H_{9b} : Je weniger Hierarchiestufen vertreten sind, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten des Equity-Effekts (vice versa).

Ein Überblick über das beschriebene Untersuchungsmodell, die Zusatzanalyse sowie die abgeleiteten Hypothesen findet sich in Abbildung 1.

Abb. 1: Untersuchungsmodell und Hypothesen



4. Empirische Untersuchung

4.1 Datengrundlage und Datenerhebung

Um die zuvor aufgestellten Hypothesen überprüfen zu können, wurde eine umfassende empirische Untersuchung durchgeführt. Da der Einfluss der Entscheidungshistorie im familiären Kontext bislang nahezu ausschließlich im Rahmen experimenteller Untersuchungen durchgeführt wurde, diese jedoch bekanntermaßen nur schwer im organisationalen Umfeld durchführbar sind (vgl. Hague, 1985, S. 21; Brinkmann/Voeth, 2007, S. 998), erfolgte die

Datenerhebung in Form eines onlinebasierten standardisierten Fragebogens der an Schlüsselinformanten (Key Informants) gerichtet wurde.

Soweit möglich wurden in diesem Zusammenhang etablierte Messmodelle aus der Literatur verwendet (vgl. im Anhang Tabelle 7). So haben wir die Variablen *Einfluss eines Buying Center-Mitglieds* [E_t], *Experten-Macht*, *Legitimierte Macht*, *Einflussnahmeversuche* und *Zeitdruck* von Kohli (1989) übernommen. Bei der Messung der *Bedeutung der Entscheidung* und des *Formalisierungsgrads* haben wir uns an McCabe (1987) orientiert. An Huffmann und Kahn (1998) angelehnt wurde die *Zufriedenheit* eines Buying Center-Mitglieds mit dem internen Entscheidungsprozess gemessen. Allerdings mussten neue Skalen für die im organisationalen Kontext noch nicht untersuchten Variablen der *Entscheidungshistorie* beziehungsweise speziell des *relativen Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung* [$E_{(t-1)}$], des *Momentum-* und des *Equity-Effekts* entwickelt werden. In diesem Zusammenhang wurde wie folgt vorgegangen (vgl. u.a. Churchill, 1979; Homburg/Giering, 1996):

In einem ersten Schritt wurden auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche vor allem aus dem Bereich der Familienkaufforschung (vgl. u.a. Corfman/ Lehmann, 1987; Su/Fern/ Ye, 2003; Flurry/Burns, 2005; Ward, 2006; Munro/McNally/Popov, 2008; Su et al., 2008) geeignete Items für die Messung der neu zu integrierenden Variablen identifiziert. Diese wurden in einem Folgeschritt 12 Einkaufsleitern in verschiedenen Unternehmen aus dem Business-to-Business-Bereich im Rahmen von teilstrukturierten Interviews vorgestellt, um ihre Verständlichkeit und inhaltliche Vollständigkeit zu prüfen. Darüber hinaus sollten die Expertengespräche Erkenntnisse über die Relevanz und generelle Durchführbarkeit des vorliegenden Forschungsinteresses liefern. In diesem Zusammenhang wurden die Experten gefragt, ob Einkaufsgremien in ihren Unternehmen etablierte Gruppen darstellen und wenn ja, inwiefern und wie gut sich die Mitglieder dieser Einkaufsgremien (gegebenenfalls auch sie selbst) an die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen zurückerinnern können. Hierbei stellte sich heraus, dass eine Vielzahl von Beschaffungsentscheidungen – insbesondere im Fall von Wiederholungs- und Routinekäufen – von etablierten Buying Centern getroffen wird. Zudem gaben die Einkaufsleiter mehrheitlich an, dass an Beschaffungsentscheidungen beteiligte Mitarbeiter sich gut an vergangene Entscheidungen erinnern können, diese in der Regel durch Objekt und Datum belegen können. Darüber hinaus konnten einige Items der neu zu entwickelnden Konstrukte durch die Angaben der Experten modifiziert werden. Im Ergebnis wurden fünf Items für die Messung des Konstrukts $E_{(t-1)}$ als geeignet angesehen. In Analogie zu der in der Literatur üblichen Operationalisierung des Konstrukts der Entscheidungshistorie spiegeln diese Items den relativen Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der vorletzten gemeinsam getroffenen Entscheidung des etablierten Buying Centers wieder. Für die Messung der Konstrukte *Equity-Effekt* und *Momentum-Effekt* wurden abschließend vier Items festgehalten. Dabei gaben die Items des

Equity-Konstrukts an, inwiefern sich das etablierte Buying Center in der Vergangenheit um einen Ausgleich von Interessen im Zeitablauf bemüht hat. Im Gegensatz hierzu stellen die Items des Momentum-Konstrukts Indikatoren für die Existenz eines Meinungsführers innerhalb der etablierten Gruppe dar. Analog zu den bereits existierenden Skalen wurden die Messmodelle der neu zu entwickelnden Konstrukte als reflektiv spezifiziert. Der daraufhin in einem weiteren Schritt entwickelte Fragebogen wurde im April 2009 einem quantitativen Pretest unter 100 Einkäufern aus unterschiedlichen Industrien unterzogen, um insbesondere die neu entwickelten Skalen auf Validität und Reliabilität zu überprüfen. Darüber hinaus wurde die deutsche Übersetzung der bislang lediglich in englischer Sprache vorliegenden Skalen getestet.

Der Fragebogen selbst unterteilte sich in vier grundlegende Abschnitte. Einleitend wurde im Fragebogen erhoben, ob und wenn ja welche Einkaufsentscheidungen der Probanden in etablierten Gruppen getroffen werden. Für den Fall, dass die Probanden Mitglieder etablierter Einkaufsgremien sind, wurden die Probanden gebeten, eine bestimmte etablierte Gruppe ins Auge zu fassen und deren letzte und vorletzte Entscheidung im Hinblick auf den Beschaffungsgegenstand und den Beschaffungszeitpunkt (Monat und Jahr) zu benennen. Darüber hinaus wurden die Probanden darum gebeten, sich insbesondere an solche Entscheidungen zurück zu erinnern, bei denen nicht alle Buying Center-Mitglieder die gleichen Alternativen präferiert haben. Bei Probanden, die nicht Mitglieder etablierter Buying Center waren, wurde die Befragung abgebrochen. In einem zweiten Abschnitt wurden die Charakteristika der benannten etablierten Gruppe (*Größe, Hierarchie, Gruppenentscheidungsverhalten*) erhoben. Hierauf wurden die Probanden im dritten Abschnitt gebeten, die letzte Gruppenentscheidung, die sie zuvor benannt hatten, im Hinblick auf die *Bedeutung dieser Entscheidung, den Zeitdruck* sowie *den Grad der Beschaffungsformalisierung* zu charakterisieren. Im letzten Abschnitt wurden die Probanden gebeten, sich an eine spezifische Person ihres benannten etablierten Buying Centers zu erinnern (konkret sollte die Person gewählt werden, die über den alphabetisch erstplatzierten Nachnamen verfügt, wobei eine Selbstbenennung ausgeschlossen war) (vgl. Wilson/Lilien, 1992, S. 297). Hier galt es den *Einfluss dieses Mitglieds in der vorangegangenen Entscheidung* [E_t], dessen diesbezügliche *Zufriedenheit*, seine *Einflussnahmeversuche* als auch seine *Experten- und Legitimierte Macht* anzugeben. Darüber hinaus sollte der *Einfluss dieser Person in der vorletzten gemeinsam getroffenen Entscheidung* [$E_{(t-1)}$] beurteilt werden. Die Ergebnisse des Pretests, die aus einer explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalyse hervorgingen, wurden in den Fragebogen für die Hauptuntersuchung eingearbeitet. Eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Konstrukte, ihrer finalen Operationalisierungen und die zugehörigen Literaturhinweise finden sich im Anhang (vgl. im Anhang Tabelle 7). Dort ist ebenfalls vermerkt, dass die reflektive Messung der Indikatoren durch mehrere geschlossene Fragen über siebenstufige Likert-

Skalen erfolgte, wobei eine 1 „trifft vollkommen zu“ bedeutete, während eine 7 „trifft überhaupt nicht zu“ entsprach.

Die Hauptuntersuchung erfolgte von Juni bis Juli 2009 im Rahmen einer zweiten onlinebasierten Umfrage unter industriellen Einkäufern. Die Kontaktdaten wurden aus den Alumni-Datenbanken dreier deutscher Universitäten bezogen. Dabei wurden gezielt 700 Führungskräfte aus dem Finanzbereich, dem Vertrieb und dem Einkauf angeschrieben, wobei Kontaktpersonen aus dem Finanzwesen und dem Vertrieb um Ansprechpartner mit Beschaffungsverantwortung gebeten wurden.¹ Um einen Anreiz zur Teilnahme zu setzen, wurde den Teilnehmern ein Ergebnisbericht inklusive Management-Implicationen zugesichert. Insgesamt konnte ein Rücklauf von 212 verwertbaren Fragebögen erzielt werden, was einer Rücklaufquote von 30,3% entspricht. Die Datengrundlage bildeten deutsche Unternehmen aus den Branchen Energieversorgung 3%, Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen 6%, Information und Kommunikation 9%, Verarbeitendes Gewerbe 60%, Dienstleistungen 17% und Sonstige 5%. Zwischen den teilnehmenden und nicht-teilnehmenden Unternehmen konnten keine signifikanten Unterschiede bezüglich Unternehmensbranche und -größe festgestellt werden. Darüber hinaus ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen früh und spät antwortenden Unternehmen (vgl. Armstrong/Overton, 1977, S. 397). Der Fragebogen selbst war analog zu dem der Voruntersuchung gestaltet.

Bei näherer Betrachtung der zu analysierenden Konstrukte fällt auf, dass diese auf unterschiedlichen Untersuchungsebenen verortet sind. Während die unabhängigen und abhängigen Variablen des Modells auf der Individualebene angesiedelt sind (beispielsweise $E_{(t-1)}$ oder die *Legitimierte Macht*), sind einige Moderatorvariablen auf der Gruppenebene verankert (beispielsweise der *Momentum-Effekt* oder die *Buying Center-Größe*) (vgl. Kozlowski/Klein, 2000, S. 30). Grundsätzlich ist es bei der Analyse von Variablen, die auf der Gruppenebene verankert sind, erstrebenswert, diese bei allen Gruppenmitgliedern zu erheben (vgl. Chan, 1998, S. 234ff.). Allerdings ist es bei der Erhebung von sogenannten „Global Unit Properties“, dies sind Gruppenkonstrukte, die objektiv und dadurch einfach beobachtbar sind (wie zum Beispiel die *Gruppen-Größe*), durchaus üblich, nur ein Gruppenmitglied zu befragen (vgl. Homburg/Klarmann/Schmitt, 2010, S. 205). Aus forschungsökonomischen Gründen kann auch die Erhebung von sogenannten „Shared beziehungsweise Configural Unit Properties“, dies sind nicht direkt beobachtbare, häufig nur in der Wahrnehmung der Gruppenmitglieder verankerte Gruppenkonstrukte (wie zum Beispiel der *Momentum-Effekt*), dann

¹ Insgesamt wurden 1121 Kontakte als geeignet identifiziert, wobei die 421 im Rahmen des Pretests angeschrieben wurden.

durch die Befragung nur eines Gruppenmitglieds erfolgen, sofern diese bei Gruppen untersucht werden, die über einen längeren Zeitraum bestehen. Dies liegt daran, dass in diesem Fall davon ausgegangen werden kann, dass ein Gruppenmitglied (Key Informant) verlässliche Informationen sowohl über einzelne Personen der Gruppe als auch über sämtliche Gruppencharakteristika liefern kann. Da in der vorliegenden Studie ausschließlich etablierte Buying Center untersucht wurden, ist davon auszugehen, dass ein Key Informant in der Lage ist, valide Aussagen über sämtliche Konstrukte des Forschungsmodells zu liefern.

Allerdings besteht aufgrund des Key Informant Designs der Befragung die Gefahr eines Common Method Bias (vgl. Podsakoff/Organ, 1986, S. 531). Daher wurden ex-ante zur Vermeidung des Common Method Bias bei der Befragung zum einen Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert (vgl. Chang/Witteloostuijn/Eden, 2010, S. 180). Zum anderen wurden die abhängigen Variablen unseres Modells vor den unabhängigen Variablen erhoben (vgl. Chang/van Witteloostuijn/Eden, 2010, S.180). Ex-post wurde das Ausmaß eines möglichen Common Method Bias mittels des Harman-Single-Factor-Tests bewertet (vgl. Podsakoff et al., 2003, S. 889; Homburg/Klarmann/Schmitt, 2010, S. 207). In der Stichprobe zeigt sich, dass der gesamten Itemstruktur mehrere Faktoren zugrunde liegen. Ein Messmodell, welchem nur ein Faktor zugrunde liegt, ist signifikant schlechter als ein Messmodell, welches die Konstrukte unseres Modells widerspiegelt ($\chi^2_{\text{diff}} = 229,2$; df 3; $p < .001$). Außerdem wurde, wie von Podsakoff et al. (2003) beschrieben, der Effekt eines „unmeasured latent methods factor“ geprüft (vgl. u.a. Engelen/Kemper/Brettel, 2010, S. 726). Dabei laden alle Indikatoren neben ihrem eigentlichen Konstrukt auf diesen zusätzlichen Faktor (Prüfmodell). Beim Vergleich der Parameterschätzungen des untersuchten Strukturmodells und des Prüfmodells ergeben sich zwar andere Parameterwerte der Koeffizienten, jedoch zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Insgesamt bestehen daher keine Hinweise auf das Vorliegen eines Common Method Bias.

4.2 Konstruktmessung und Validierung

Um die Güte der Messung der einzelnen Konstrukte zu überprüfen, wurden zunächst die lokalen Anpassungsmaße beurteilt. Als Maße für die interne Konsistenz wurden das Cronbachsche Alpha (α), welches einen Mindestwert von 0,7 erreichen soll, (vgl. Nunnally, 1978, S. 24) sowie die Faktorreliabilität (FR) mit einem Mindestwert von 0,6 (vgl. Bagozzi/Yi, 1988, S. 80) herangezogen. Zusätzlich wurde die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) als Prüfgröße für die Konvergenzvalidität herangezogen. Hier wird in der Regel ein Mindestwert von 0,5 angegeben (vgl. Fornell/Larcker, 1981, S. 45f.). Letztendlich ist gefordert, dass die Faktorladungen mit einem Mindestwert von 0,7 signifikant sind, damit die Hälfte der Varianz in den Indikatoren mit dem

Konstrukt verbunden werden kann (vgl. Chin, 1998, S. 10; Johnson/Herrmann/Huber, 2006, S. 126). Auf Basis dieser Anpassungsmaße konnte für die Konstruktmessung der vorliegenden Studie eine zufriedenstellende Reliabilität und Validität festgestellt werden (vgl. Tabelle 2 und im Anhang Tabelle 7).

Tab. 2: Reliabilität und Validität der Konstrukte

Variablen	# Items	Cronbach-sches Alpha (α)	Faktorladung*	Faktor-reliabilität (FR)	Ø-lich erfasste Varianz (DEV)
Einfluss eines BC-Mitglieds [E_i]	4	0,87	0,69 - 0,75	0,81	0,57
Zufriedenheit eines BC-Mitglieds	5	0,84	0,60 - 0,95	0,86	0,56
Letzter Einfluss eines BC-Mitglieds [$E_{(t-1)}$]	4	0,89	0,73 - 0,85	0,90	0,63
Experten-Macht	5	0,82	0,64 - 0,87	0,84	0,59
Legitimierte Macht	4	0,84	0,67 - 0,83	0,84	0,57

*alle Faktorladungen sind signifikant auf dem 1 %-Niveau.

Tab. 3: Überprüfung der Diskriminanzvalidität

Faktor	1	2	3	4	5
Einfluss eines BC-Mitglieds [E_i]	0,57				
Zufriedenheit eines BC-Mitglieds	0,01	0,56			
Letzter Einfluss eines BC-Mitglied [$E_{(t-1)}$]	0,15	0,02	0,63		
Experten-Macht	0,10	0,01	0,07	0,59	
Legitimierte Macht	0,25	0,00	0,03	0,00	0,57

Fettgedruckte Zahlen auf der Diagonalen sind durchschnittlich erfasste Varianzen, Zahlen unterhalb der Diagonalen quadrierte Korrelationen

Um die Betrachtung der lokalen Anpassungsmaße zu komplementieren, wurde die Diskriminanzvalidität anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums beurteilt. Dieses besagt, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Faktors größer sein muss als jede quadrierte Korrelation zwischen diesem und einem weiteren Konstrukt (vgl. Fornell/Larcker, 1981, S. 46). Wie Tabelle 3 zeigt, kann eine hohe Diskriminanzvalidität bestätigt werden. Darüber hinaus weist die konfirmatorische Überprüfung des gesamten Messmodells eine gute Modellanpassung auf ($\chi^2/df = 2,55$; comparative fit index [CFI] = 0,92; Tucker-

Lewis index [TLI] = 0,90; goodness of fit index [GFI] = 0,89; root mean square error of approximation [RMSEA] = 0,09).

4.3 Test der Hypothesen

Nach der Validierung der einzelnen Konstrukte wurden die Hypothesen anhand eines Strukturgleichungsmodells überprüft. Hierzu wurde das Softwarepaket AMOS 17.0 verwandt, wobei als Schätzverfahren die Maximum-Likelihood-Methode zum Einsatz kam. Tabelle 4 zeigt als Ergebnis die standardisierten Parameter mit den zugehörigen Signifikanzniveaus.

Tab. 4: Standardisierte Pfadkoeffizienten des Strukturmodells

Hypothese	Pfad	Postuliertes Vorzeichen	standardisierter Pfadkoeffizient
H ₁	Letzter Einfluss [E _(t-1)] → Einfluss [E _t]	+	0,26***
H _{2a}	Experten-Macht → Einfluss [E _t]	+	0,25**
H _{2b}	Legitimierte Macht → Einfluss [E _t]	+	0,41***
H ₃	Einfluss [E _t] → Zufriedenheit	+	0,18*

*p<0,05;**p<0,01;***p<0,001

Betrachtet man die in der Literatur vorgeschlagenen globalen Kriterien zur Beurteilung des Untersuchungsmodells ($\chi^2/df = 1,94$; CFI = 0,91; TLI = 0,89; GFI = 0,85; RMSEA = 0,07), kann eine gute Anpassungsgüte des Modells an die Datengrundlage attestiert werden. Darüber hinaus ergibt die Analyse der Residualgrößen und der Modification Indices, dass keine Modellveränderung zu einer signifikanten Verbesserung der Modellanpassung beitragen würde. Die erklärte Varianz der abhängigen Variablen E_t beträgt 0,38. Während kein allgemein akzeptierter Mindestwert für dieses Kriterium existiert und eine adäquate Höhe situationsbedingt abzuschätzen ist, lässt der R^2 -Wert erkennen, dass im Modell die zentralen Konstrukte abgedeckt wurden, die E_t determinieren.

Bei der Betrachtung der Pfadkoeffizienten in Tabelle 4 fällt auf, dass sowohl $E_{(t-1)}$ als auch die Machtbasen (*Experten-Macht* und *Legitimierte Macht*) eine signifikante Wirkung auf den Einfluss aufweisen. Gleichermäßen übt der E_t eine signifikante Wirkung auf die *Zufriedenheit* aus. Demnach können die Hypothesen H₁ bis H₃ durch die empirischen Ergebnisse bestätigt werden. Wie zuvor angenommen, determinieren vergangene Entscheidungen auch in organisationalen etablierten Kaufgremien den Einfluss eines einzelnen Mitglieds. Interessant ist zudem, dass $E_{(t-1)}$ mit einem Koeffizienten von 0,26 eine ebenso wichtige Wirkung wie die *Experten-Macht* auf den Einfluss ausübt

(0,25), wobei der *Legitimierten Macht* mit einem Koeffizienten von 0,41 die am größten einzuschätzende Wirkung zukommt.

Zur Untersuchung der moderierenden Wirkungen (H_4 - H_8) wurde eine Sub-Gruppen-Strukturgleichungsanalyse durchgeführt (vgl. Homburg/Giering, 2001, S. 54ff.). In diesem Zusammenhang wurde der Datensatz in Sub-Gruppen unterteilt, so dass für jede Moderatorvariable zwei Gruppen existieren (eine Gruppe mit hohen und eine Gruppe mit niedrigen Werten; beziehungsweise eine Gruppe mit einem stark *Momentum*-geprägtem oder stark *Equity*-geprägtem *Gruppenentscheidungsverhalten*). Um die Unterschiedlichkeit der beiden Sub-Gruppen einer Moderatorvariablen zu erhöhen, wurden nur die 40% höchsten beziehungsweise 40% niedrigsten Werte einer Gruppe zugeordnet (vgl. Kohli, 1989, S. 58; Iyer/Muncy, 2005, S. 225; Kongsompong/Green/Patterson, 2009, S. 145).

Tab. 5: Ergebnisse der Subgruppenanalyse

Pfad	Gruppenentscheidungsverhalten		Einflussnahme-verseuche		Bedeutung der Entscheidung		Zeitdruck		Formalisierungsgrad	
	Y mom	Y equ	Y hoch	Y niedrig	Y hoch	Y niedrig	Y hoch	Y niedrig	Y hoch	Y niedrig
$E_{(t-1)} \rightarrow E_t$	-0,11 n.s.	0,52* n.s.	0,02 n.s.	0,28* n.s.	0,16 n.s.	0,49*** n.s.	0,14 n.s.	0,20 n.s.	0,22* n.s.	0,23 n.s.
$\Delta\chi^2$ (1 df)	6,27* [H _{4a}]		6,42* [H _{5a}]		6,19* [H _{6a}]		0,12 n.s.	[H _{7a}]	0,04 n.s.	[H _{8a}]
Experten-Macht $\rightarrow E_t$	0,19 n.s.	0,16 n.s.	0,12 n.s.	0,47*** n.s.	0,46** n.s.	0,07 n.s.	0,23 n.s.	0,38** n.s.	0,32* n.s.	0,24 n.s.
$\Delta\chi^2$ (1 df)	0,15 n.s.	[H _{4b}]	4,95* n.s.	[H _{5b}]	2,97 n.s.	[H _{6b}]	0,60 n.s.	[H _{7b}]	0,60 n.s.	[H _{8b}]
Legitimierte Macht $\rightarrow E_t$	0,29* n.s.	0,23 n.s.	0,48*** n.s.	0,33** n.s.	0,48** n.s.	0,21 n.s.	0,30* n.s.	0,44*** n.s.	0,51*** n.s.	0,26 n.s.
$\Delta\chi^2$ (1 df)	4,33* [H _{4b}]		0,01 n.s.	[H _{5b}]	0,29 n.s.	[H _{6b}]	2,18 n.s.	[H _{7b}]	3,49 n.s.	[H _{8b}]

y stellen die standardisierten Pfadkoeffizienten dar; $\Delta\chi^2$ stellen die Differenz des χ^2 der einzelnen Pfadkoeffizienten zwischen unbeschränktem und beschränktem Modell dar, mit einem Freiheitsgrad.
n.s.= nicht signifikant * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Die Ergebnisse der Mehrgruppenstrukturgleichungsmodelle sind in Tabelle 5 aufgeführt. Interpretiert man hier zunächst die Wirkung des *Gruppenentscheidungsverhaltens* (*Equity*- versus *Momentum*-Effekt), so zeigt sich, dass $E_{(t-1)}$, wie in Hypothese H_{4a} vermutet, auch im organisationalen Kontext insbesondere in *Equity*-geprägten Gruppen von Bedeutung ist. Hypothese H_{4b} lässt sich hingegen nur tendenziell bestätigen. Die *Legitimierte Macht* wirkt sich in *Momentum*-geprägten Buying Centern stärker auf E_t aus als in *Equity*-geprägten Buying Centern, die χ^2 -Differenz ist signifikant. Allerdings

ergeben sich bei der *Experten-Macht* keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit des vorliegenden *Gruppenentscheidungsverhaltens*. Betrachtet man die moderierenden Effekte unterschiedlich starker *Einflussnahmeversuche*, so zeigt sich, dass, wie angenommen, geringere Versuche mit einer signifikant stärkeren Wirkung von $E_{(t-1)}$ einhergehen (H_{5a}). Für die Beziehung zwischen der *Legitimierten Macht* und E_t (H_{5b}) zeigt sich lediglich eine tendenzielle Richtung. So resultieren geringere *Einflussnahmeversuche* in einer geringeren Wirkung der *Legitimierten Macht*, wobei der χ^2 -Unterschied nicht signifikant ist. Jedoch ist der Einfluss der *Experten-Macht* auf E_t bei schwachen *Einflussnahmeversuchen*, wie vermutet, signifikant höher. Betrachtet man die moderierende Wirkung der *Bedeutung der Entscheidung*, so fällt zunächst auf, dass eine geringere Bedeutung, wie in Hypothese H_{6a} angenommen, den Einfluss von $E_{(t-1)}$ verstärkt. Obgleich die Pfadkoeffizienten darüber hinaus darauf hindeuten, dass in Entscheidungen von hoher Bedeutung der Einfluss der Machtbasen größer ist, kann diese Hypothese (H_{6b}) nicht bestätigt werden. Sowohl der Moderator *Zeitdruck* als auch der Moderator *Formalisierungsgrad* rufen keine signifikanten χ^2 -Differenzen hervor. Damit einhergehend können die betreffenden Hypothesen (H_{7a} - H_{8b}) statistisch nicht bestätigt werden. Im Hinblick auf die Moderatorvariable *Formalisierungsgrad* weisen sie jedoch zumindest tendenziell die vermutete Wirkungsrichtung auf.

Abschließend sind die Hypothesen H_{9a} - H_{9b} zu prüfen. Hierbei geht es um die Identifikation erster, einfacher Indikatoren, die industriellen Anbietern Anhaltspunkte dafür liefern können, ob ein Buying Center eher durch einen *Momentum*- oder aber einen *Equity-Effekt* geprägt ist. Angesichts der Erhebungsform der Variablen *Buying Center-Größe* und *Hierarchie* kommt hierbei entweder eine Varianz- oder eine regressionsanalytische Untersuchung in Frage. Da es anbieterseitig in der Regel eher möglich ist, Aussagen darüber zu treffen, ob ein Buying Center als eher groß oder eher klein einzustufen ist, als die genaue Anzahl der an der Kaufentscheidung beteiligten Personen zu benennen, scheint die univariate Varianzanalyse für die Überprüfung der Hypothese H_{9a} das geeignete Verfahren zu sein. In analoger Weise kann für die Überprüfung von Hypothese H_{9b} argumentiert werden, in welcher es um den Indikator Anzahl an Hierarchieebenen geht. Da es in diesem Zusammenhang zusätzlich allein um die Wirkungstendenz geht, wurden die Variablen stark polarisiert, indem die Ausprägungen in drei Kategorien zerlegt wurden und allein die entgegengesetzten Ausprägungskategorien mit einander verglichen wurden. Tabelle 6 stellt die Dichotomisierung als auch die Gruppenmittelwerte und deren Signifikanzen dar.

Aus der Übersicht in Tabelle 6 geht hervor, dass die Hypothesen H_{9a} und H_{9b} weitgehend bestätigt werden können. Lediglich der Umkehrschluss der Hypothese H_{9a} , welcher besagt, dass je größer das Buying Center ist, desto wahrscheinlicher das Auftreten des *Momentum*-Effekts ist, lässt sich nur tendenziell, nicht aber statistisch signifikant belegen. Damit einhergehend kann

geschlussfolgert werden, dass die relativ einfach beobachtbaren Buying Center-Charakteristika *Größe* und *Hierarchie* tatsächlich als Indikatoren für das zu Grunde liegende *Gruppenentscheidungsverhalten* herangezogen werden können. So ist davon auszugehen, dass ein *Equity*-geprägtes Buying Center vorliegt, je weniger Mitglieder ein Buying Center aufweist. Bei relativ wenig vertretenen Hierarchieebenen in einem Buying Center, ist anbieterseitig ebenso ein *Equity*-Effekt anzunehmen. Im Umkehrschluss ist bei einer relativ hohen Anzahl unterschiedlicher Hierarchieebenen der Mitglieder eher von einem *Momentum*-geprägten Buying Center auszugehen.

Tab. 6: Ergebnisse der Varianzanalyse

Hypothese	Merkmal	N	Gruppenentscheidungsverhalten		
			Equity °	Momentum °	
H _{9a}	Größe	klein (=2)	30	2,68	3,27
		groß (≥5)	52	3,39	2,88
		F-Wert /p-value		4,74*	2,64 n.s.
H _{9b}	Hierarchie-Ebenen	nur 1 Ebene	7	2,36	3,82
		viele (≥ 3 Ebenen)	43	3,13	2,74
		F-Wert /p-value		3,06*	7,06*

°7-Punkt Likert-Skala: von starker Ablehnung (7) bis starker Zustimmung (1) / Gruppenmittelwerte.
*p<0,05;**p<0,01;***p<0,001

5. Zusammenfassung und Implikationen

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Da Buying Center zunehmend in Form etablierter Gruppen Einkaufsentscheidungen treffen – dies verspricht Effizienzvorteile und entspricht daher dem Ziel einer fortschreitenden Professionalisierung im Einkauf – verfolgte der vorliegende Beitrag die Zielsetzung, die bisherige statische Analyse des Einflusses einzelner Buying Center-Mitglieder um eine dynamische Untersuchungsperspektive zu erweitern. Konkret wurde im Rahmen einer mehrstufigen empirischen Untersuchung insbesondere der Fragestellung nachgegangen, ob und wenn ja unter welchen Bedingungen die Entscheidungshistorie, operationalisiert durch den relativen Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten gemeinsam getroffenen Entscheidung, auch bei organisationalen Kaufentscheidungen eine Determinante des Einflusses einzelner Buying Center-Mitglieder ist.

Die gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass der relative Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung neben den Machtbasen, die ein Gruppenmitglied besitzt – im organisationalen Kontext eine entscheidende Determinante des Einflusses darstellt. So konnte nachgewiesen werden, dass

der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung die zukünftigen Einflussstrukturen dieses Buying Centers signifikant beeinflusst. Dies erscheint im organisationalen Kontext von besonderem Interesse. So wurde bislang zumeist angenommen, dass das Entscheidungsverhalten von Buying Centern streng rational und objektiv verläuft, sich also alleine an den Merkmalen der Alternativen einer gerade anstehenden Beschaffungsentscheidung orientiert (vgl. u.a. Bonoma/Johnston, 1978; Mitchell, 1995; Webster/Keller, 2004). Analog zu der bereits an anderen Stellen geäußerten Vermutung, dass auch Buying Center-Mitglieder für eine subjektive, emotionsgesteuerte Ansprache offen sind (vgl. Bendixen/Bukasa/Abratt, 2004, S. 371; Bennett/Härtel/McColl-Kennedy, 2005, S. 105), deuten unsere Ergebnisse zudem daraufhin, dass die von Buying Centern angewandten Entscheidungsregeln auch entscheidungsübergreifende Merkmale aufweisen, indem interne, gruppenspezifische Prozesse entstehen.

Allerdings geben unsere Ergebnisse auch zu erkennen, dass die Stärke dynamischer Einflussdeterminanten von unterschiedlichen Rahmenbedingungen abhängt. In diesem Zusammenhang ist besonders zu erwähnen, dass sich die Einflussverteilung in vergangenen Entscheidungen vor allem in vom Equity-Effekt geprägten Buying Centern auf den Einfluss von Buying Center-Mitgliedern auswirkt. Damit einhergehend kann geschlossen werden, dass organisationale Beschaffer in solchen Buying Centern – vergleichbar zu Familienmitgliedern – ihr Verhalten an Aspekten der Verteilungsgerechtigkeit orientieren. Allerdings muss dieses Streben nach Verteilungsgerechtigkeit – anders als in Familienentscheidungen – nicht unbedingt aus Harmonieaspekten heraus entstehen, sondern kann das Resultat strategischen Handelns sein. Getreu dem Motto „eine Hand wäscht die andere“ wird auf Verteilungsgerechtigkeit geachtet, da bekannt ist, dass man auf die Unterstützung der übrigen Gruppenmitglieder gegebenenfalls bei späteren Entscheidungen angewiesen sein könnte.

Des Weiteren zeigt die Ergebnisanalyse, dass der relative Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der letzten Entscheidung immer dann eine wichtige Rolle für den Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in zukünftigen Entscheidungen spielt, wenn die diesbezügliche Beschaffung einen weniger bedeutsamen Einkauf repräsentiert – in diesen Fällen ist die Entscheidungshistorie sogar wichtiger als institutionelle Machtressourcen. Allerdings verliert die Entscheidungshistorie ihre Wirkung in Beschaffungssituationen, die eine hohe strategische Bedeutung aufweisen oder aber die von starken Einflussnahmeversuchen einzelner Mitglieder begleitet werden. Diese Differenzierungen lassen die Ergebnisse sehr realistisch erscheinen: Sie zeigen, dass die Entscheidungshistorie vor allem bei Entscheidungen wichtig ist, die keine spezifischen Einzelfalllösungen erfordern. Hinsichtlich der Frage, unter welchen Bedingungen industrielle Anbieter eher von einem Momentum- oder einem Equity-Effekt ausgehen können, zeigt die Untersuchung, dass

kleinere Buying Center und solche, die durch wenige Hierarchieebenen charakterisiert werden können, in der Regel eher ein Equity-geprägtes Gruppenentscheidungsverhalten aufweisen. Im Umkehrschluss ist von der Existenz einer zentralen Führungspersönlichkeit auszugehen, sobald es sich um größere Buying Center handelt oder um solche, deren Mitglieder einer Vielzahl unterschiedlicher Hierarchieebenen angehören. Nicht überraschend, gleichwohl für die Kundenbearbeitung sehr wichtig, ist schließlich unser Ergebnis, dass der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds positiv mit dessen Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess korreliert ist. Dies bedeutet nämlich, dass die Ursache einer Unzufriedenheit mit der Anbieter-Nachfrager-Beziehung einzelner Buying Center-Mitglieder bereits in einer mangelnden Einflussnahmemöglichkeit innerhalb des Beschaffungsprozesses liegen kann.

5.2 Implikationen

Aus unseren Ergebnissen lassen sich verschiedene Handlungsimplicationen ableiten, zum einen für die Vermarktung von Industriegütern und zum anderen für deren Beschaffung. So sollten sich Anbieter zunächst fragen, ob die von ihnen angebotenen Leistungen auf der Kundenseite durch etablierte oder temporär zusammengesetzte Buying Center beschafft werden. Denn, für den Fall, dass die Buying Center auf der Kundenseite längerfristig zusammenarbeiten, sollten industrielle Anbieter ihre Vermarktungsbemühungen nicht automatisch – wie dies vielleicht bei speziell gebildeten Buying Centern sinnvoll erscheinen mag – auf die vermutlich „einflussreichste“ Person des Einkaufsgremiums beziehungsweise die Person ausrichten, die sich in vergangenen Kaufentscheidungsprozessen als das ausschlaggebende Buying Center-Mitglied erwiesen hat. So geben unsere Ergebnisse zu erkennen, dass organisationale Einflussstrukturen in diesem Fall auch von dynamischen Faktoren determiniert werden können. Damit einhergehend kann ein in der Vergangenheit einflussreiches Mitglied bei einer anstehenden Beschaffung weniger bedeutsam sein. Um allerdings bei Existenz etablierter Buying Center auf der Kundenseite die richtigen Vermarktungsimplicationen ableiten zu können, sollten Anbieter zusätzlich Erkenntnisse darüber erlangen, ob ihre auf Kundenseite bestehenden etablierten Buying Center eher ein Momentum- oder ein Equity-geprägtes Gruppenentscheidungsverhalten aufweisen. Denn eine besondere Bedeutung kommt der Entscheidungshistorie immer dann zu, wenn die kundenseitigen Buying Center durch den Equity-Effekt geprägt sind. Allerdings zeigen unsere Ergebnisse auch, dass selbst in Buying Centern, die bislang eher dem Momentum-Effekt unterliegen, nicht ausgeschlossen werden kann, dass die Entscheidungshistorie im Zeitablauf an Bedeutung gewinnt. So zeigt unsere Studie, dass solche Mitglieder in Momentum-geprägten Buying Centern, die nicht zu den Führungspersönlichkeiten im Buying Center zählen, tendenziell nach einer Überführung des bestehenden Momentum-Effekts in einen Equity-Effekt streben. Denn ein fehlender Einfluss eines Buying Center-

Mitglieds, wird von diesem tendenziell mit einer Unzufriedenheit in Hinblick auf die bestehenden Entscheidungsprozesse verbunden. Diese Tendenz zu einer Überführung von Momentum-Effekt geprägten zu Equity-Effekt geprägten Buying Centern legt für industrielle Anbieter darüber hinaus nahe, dass sie ihre Erkenntnisse über die Einflussstrukturen und Arbeitsweisen von Buying Centern regelmäßig überprüfen müssen. Konkret bedeutet dies, dass Anbieter regelmäßig Informationen über die vergangene Einflussverteilung in ihren kundenseitigen Buying Centern einholen beziehungsweise sammeln müssen.

Solche Informationen über kundenseitige Einflussstrukturen sollten dabei immer dann vorliegen, wenn routiniert beschaffte Produkte vermarktet werden. So arbeiten Kunden bei solchen Entscheidungen in der Regel langfristig mit den gleichen Anbietern zusammen, pflegen also enge Geschäftsbeziehungen (vgl. Tsiros/Ross/Mittal, 2009, S. 272). In Situationen, in denen die Informationen allerdings nicht beschaffbar erscheinen, können die in unserer Studie untersuchten Buying Center-Charakteristika (zum Beispiel: die Buying Center-Größe) als Indikatoren herangezogen werden, um Prognosen über das in einem Buying Center zu Grunde liegende Gruppenentscheidungsverhalten (Equity-Effekt oder Momentum-Effekt) abzuleiten. In diesem Zusammenhang erscheint die Implementierung von Buying Center-Analyse Tools beziehungsweise speziell zu diesem Zweck eingerichteter Datenbanken sinnvoll.

Ohne Zweifel führt die Berücksichtigung dynamischer Determinanten zu einer höheren Komplexität innerhalb der Vermarktung bei industriellen Anbietern. Allerdings kann die Berücksichtigung derselben auch Vermarktungschancen eröffnen. Bei Vorliegen eines Equity-geprägten Buying Centers beim Kunden, kann ein industrieller Anbieter versuchen, seinen Vermarktungserfolg über mehrere, aufeinanderfolgende Vermarktungssituationen zu optimieren. In einem augenblicklichen Vermarktungsfall, der für den Anbieter deutlich weniger attraktiv als ein zukünftig anstehender ist, kann es sinnvoll sein, bewusst ein weniger attraktives Angebot zu unterbreiten. Ist davon auszugehen, dass dieses Angebot dazu führen wird, dass sich in der augenblicklich anstehenden Vermarktungssituation die Buying Center-Mitglieder mit ihren Vorstellungen durchsetzen werden, die dem betrachteten Anbieter eher nicht gewogen sind, dann vergrößert der Anbieter durch den Auftragsverlust im augenblicklichen Fall seine Erfolgchancen bei dem später folgenden, für ihn sehr viel wichtigeren Vermarktungsfall. Denn in dem Equity-geprägten Buying Center können sich die ihm gewogenen Buying Center-Mitglieder angesichts der Nicht-Berücksichtigung des Anbieters in der augenblicklichen Situation bei der zukünftig anstehenden Entscheidung eher mit ihren Präferenzen durchsetzen.

Die Ergebnisse weisen aber auch für die auf der Kundenseite tätigen Unternehmen einige wichtige Implikationen auf. So sollten beschaffende Unternehmen beispielsweise versuchen, durch die Implementierung von

Entscheidungs-Controllsystemen die Anwendung dynamischer Entscheidungsregeln innerhalb ihrer etablierten Buying Center zu verhindern. Denn mit den beschriebenen dynamischen Entscheidungsregeln laufen etablierte Buying Center Gefahr, dass sie sich jeweils von dem aus Unternehmenssicht bestmöglichen Entscheidungsergebnis aus „entscheidungshistorischen“ Gründen entfernen und damit „muddling through“-Phänomenen unterliegen. Hierunter werden in der Literatur Entscheidungsprozesse verstanden, die auf begrenzter Rationalität aufbauen, da bei ihnen kein Gesamtoptimum angestrebt wird. Stattdessen wird eine Lösung angestrebt, die vor dem Hintergrund in der Regel nur teilweise vorliegender oder sachferner Informationen sinnvoll erscheint (vgl. Park, 1982, S. 151ff.; Forester, 1984, S. 23).

Ebenso kann es sich auch bei routinierten Beschaffungsentscheidungen als notwendig erweisen, die Buying Center regelmäßig personell zu verändern, um die Wirkung dynamischer Einflussstrukturen zu begrenzen. Da diese Maßnahme allerdings das Ziel der Effizienz-Steigerung konterkariert, das mit der Implementierung dauerhaft zusammenarbeitender Buying Center verbunden ist, sollte diese Maßnahme nicht allzu häufig eingesetzt werden und nur in mittelfristigen Zeiträumen durchgeführt werden.

5.3 Limitationen

Bei der Einordnung der Erkenntnisse unserer Studie darf allerdings nicht übersehen werden, dass die Studie auch einige Limitationen aufweist, die Ansatzpunkte für zukünftige Forschung liefern. Zunächst ist zu beachten, dass die befragten Buying Center-Mitglieder gebeten wurden, Angaben über in der Vergangenheit liegende Entscheidungen zu machen. Auch wenn diese Form der retrospektiven Befragung in früheren Studien als reliable Methode eingestuft wurde (vgl. Huber, 1985, S. 947), besteht die Gefahr, dass gerade bei sogenannten Serienergebnissen, das heißt Ereignissen, die sich im Zeitablauf wiederholen (wie zum Beispiel Einkaufsentscheidungen in etablierten Buying Centern), die in der Vergangenheit liegenden Ereignisse miteinander verwechselt werden (vgl. Lewandowsky/Murdock, 1989, S. 26ff.). Auch wenn in der vorliegenden Untersuchung versucht wurde, diese potenzielle Fehlerquelle durch die Erhebung von Kontrollfragen im Hinblick auf die in der Vergangenheit getroffenen Kaufentscheidungen zu umgehen, lässt sich dieser Fehler nicht vollständig ausschließen.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Tatsache, dass sich die Befragung auf Einkäufer in deutschen Unternehmen konzentriert hat. Interessant wäre es daher zu untersuchen, ob sich die Wirkungsstärke der Entscheidungshistorie auf andere Länder und Kulturräume übertragen lässt (vgl. Barwise/Farley, 2004, S. 259). Die ausschließliche Befragung von Einkäufern sollte in diesem

Zusammenhang als geringeres Problem betrachtet werden, da durch die Art der Fragebogengestaltung sichergestellt wurde, dass Angaben über das Buying Center in seiner Gesamtheit getätigt wurden. Dies gilt auch für die Generierung der Probanden aus den Alumni-Datenbanken dreier Universitäten. So zeigt die Stichprobe eine ausreichend hohe Streuung der Unternehmen im Hinblick auf regionale und branchenspezifische Verankerung auf.

Abschließend ist zu erwähnen, dass die gewonnenen Erkenntnisse lediglich das Resultat einer ersten Studie im organisationalen Kontext sind. Weitere Untersuchungen erscheinen erforderlich, um die Ergebnisse in unterschiedlichen Kontexten zu replizieren und die Generalisierbarkeit der Handlungsimplicationen zu bestätigen. In diesem Zusammenhang können die neu entwickelten Skalen für die Entscheidungshistorie beziehungsweise konkret den relativen Einfluss eines Buying Center-Mitglieds in der vorangegangenen Entscheidung und den Equity- und Momentum-Effekt angewandt werden.

Anhang: Tab. 7: Zusammenfassung der Messskalen

Konstrukt	Items	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität (FR)	Ø-lich erfasste Varianz (DEV)	Cronbach-sches Alpha	Faktor-ladung
Bedeutung der Entscheidung (angepasst nach McQuiston, 1989 und McCabe, 1987, umformuliert in der Überarbeitung)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir hatten den Eindruck, dass es wichtig war, die richtige Entscheidung zu treffen. ▪ Die letzte Beschaffungsentscheidung hatte langfristige Auswirkungen. ▪ Die letzte Beschaffungsentscheidung war wichtig für unser Unternehmen. 	0,32 [0,35] 0,79 [0,37] 0,61 [0,24]	0,80 [0,59]	0,57 [0,32]	0,78 [0,72]	0,56 [0,60] 0,89 [0,61] 0,78 [0,49]
Einfluss eines Buying Center Mitglieds [Et] (basierend auf Kohli, 1989, Elimination von 5 Items)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seiner Meinung kam innerhalb des Buying Centers sehr viel Gewicht zu. ▪ Er hatte großen Einfluss auf die Meinung der anderen Mitglieder. ▪ Er hat die Auswahlkriterien, die zur endgültigen Entscheidung herangezogen wurden, stark beeinflusst. ▪ Sein Einfluss kam in der endgültigen Entscheidung zum Ausdruck. 	0,57 [0,66] 0,48 [0,57] 0,49 [0,42] 0,51 [0,24]	0,81 [0,84]	0,57 [0,47]	0,87 [0,82]	0,75 [0,81] 0,69 [0,76] 0,70 [0,65] 0,72 [0,49]
Einflussnahmeversuche (basierend auf Kohli, 1989)	<p>Im Vergleich zu den anderen Mitgliedern...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ... hat er mehr Zeit damit verbracht, den anderen seine Meinung zu verdeutlichen. ▪ ... hat er stärker versucht, die Ansichten der anderen zu beeinflussen. ▪ ... hat er sich stärker dafür eingesetzt, dass seine Meinung berücksichtigt wurde. ▪ ... hat er sich sehr dafür eingesetzt, dass seine Präferenzen in der endgültigen Entscheidung zum Ausdruck kommen. 	0,48 [0,66] 0,55 [0,74] 0,84 [0,72] 0,62 [0,09]	0,87 [0,82]	0,63 [0,55]	0,87 [0,77]	0,70 [0,82] 0,75 [0,86] 0,92 [0,85] 0,79 [0,30]
Relativer Einfluss eines Buying Center Mitglieds in der letzten Entscheidung / Entscheidungshistorie [E(t-1)] (eigene Entwicklung, ein Item wurde in der Überarbeitung ersetzt, letztlich eliminiert)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die vorletzte Entscheidung hat er maßgeblich beeinflusst. ▪ In der vorletzten Entscheidung übernahm er eine aktive Rolle in der Entscheidungsfindung. ▪ Die vorletzte Entscheidung spiegelte seine Präferenzen wider. ▪ In der vorletzten Entscheidung kam seiner Meinung viel Gewicht zu. ▪ In der vorletzten Entscheidung konnte er die von ihm präferierte Alternative durchsetzen. 	0,72 [0,62] 0,65 [0,71] 0,64 [0,56] 0,62 [0,79] 0,53 [0,58]	0,90 [0,90]	0,63 [0,65]	0,89 [0,90]	0,85 [0,78] 0,80 [0,84] 0,80 [0,75] 0,79 [0,89] 0,73 [0,76]
Equity-Effekt (eigene Entwicklung, ein Item wurde in der Überarbeitung ersetzt, letztlich eliminiert)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Vergangenheit berücksichtigte unser Buying Center stets die Meinungen aller Mitglieder. ▪ In der Vergangenheit akzeptierte unser Buying Center stets, dass jedes Mitglied seine Interessen durchsetzen möchte. ▪ In der Vergangenheit gaben viele Mitglieder zu Gunsten der Ansichten der anderen Mitglieder nach. ▪ In der Vergangenheit verfolgte unser Buying Center stets einen Interessenausgleich. 	0,68 [0,56] 0,41 [0,88] 0,47 [0,67] 0,50 [0,57]	0,80 [0,89]	0,50 [0,67]	0,76 [0,66]	0,83 [0,75] 0,64 [0,94] 0,68 [0,82] 0,68 [0,75]
Experten-Macht (basierend auf Kohli, 1989)	<p>Wir dachten, dass...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ... er viel über die verschiedenen Zulieferer wusste. ▪ ... er gut unterrichtet war über die Bedürfnisse der Organisation bezüglich der Beschaffung. ▪ ... er kompetent war, um eine Beurteilung der verschiedenen Optionen abzugeben. ▪ ... er genau wüsste, wie das Produkt genutzt würde. ▪ ... er die Expertise besäße, um die beste Entscheidung zu treffen. 	0,40 [0,23] 0,51 [0,67] 0,45 [0,69] 0,76 [0,36] 0,43 [0,29]	0,84 [0,77]	0,59 [0,45]	0,82 [0,77]	0,64 [0,48] 0,67 [0,82] 0,87 [0,83] 0,71 [0,60] 0,66 [0,54]

Konstrukt	Items	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität (FR)	Ø-lich erfasste Varianz (DEV)	Cronbach-sches Alpha	Faktor-ladung
Formalisierungsgrad (angepasst nach McCabe, 1987, ein Item eliminiert und ein Item umformuliert)	▪ Die letzte Beschaffungsentscheidung konnte gut über vorhandene Regeln abgewickelt werden.	0,83 [0,75]	0,88 [0,78]	0,71 [0,56]	0,87 [0,78]	0,69 [0,56]
	▪ Die letzte Beschaffungsentscheidung konnte über eine Standardprozedur abgewickelt werden.	0,92 [0,93]				0,84 [0,87]
	▪ Die letzte Beschaffungsentscheidung wurden frei von vorhandenen Verfahrensweisen abgewickelt.	0,77 [0,52]				0,56 [0,25]
Buying Center-Größe (basierend auf Kohli, 1989)	▪ Wie viele Personen waren an der finalen Beschaffungsentscheidung bei der „letzten Beschaffung“ beteiligt?	*	*	*	*	*
Hierarchieebenen	▪ Wie viele hierarchische Ebenen (z.B. Geschäftsführung, Abteilungsleitung, etc.) waren an der finalen Beschaffungsentscheidung bei der „letzten Beschaffung“ beteiligt? [zu nennen von 1 bis >6]	*	*	*	*	*
Legitimierte Macht (basierend auf Kohli, 1989, ein Item wurde bei der Überarbeitung eliminiert)	Wir waren davon überzeugt, dass...					
	▪ ... er die größte Autorität besaß.	0,45 [0,56]	0,84 [0,84]	0,57 [0,58]	0,84 [0,84]	0,67 [0,75]
	▪ ... jemand in seiner Position das Recht besaß, eine Entscheidung in seiner Richtung zu beeinflussen.	0,69 [0,76]				0,83 [0,87]
	▪ ... wir dazu verpflichtet waren, seinen Präferenzen nachzugeben.	0,68 [0,63]				0,82 [0,79]
▪ ... die Beschaffungsentscheidung seine Präferenzen widerspiegeln sollte, da für ihn mehr auf dem Spiel stand als für andere.	0,47 [0,36]	0,69 [0,60]				
Momentum-Effekt (eigene Entwicklung ein Item wurde bei der Überarbeitung eliminiert, außerdem wurden alle Items stark umformuliert, daher keine Pretestwerte)	▪ In der Vergangenheit setzte stets ein Buying Center Mitglied, die von ihm präferierten Alternativen durch.	0,45 []	0,80 []	0,58 []	0,84 []	0,67 []
	▪ In der Vergangenheit wurde die Beschaffungsentscheidungen maßgeblich von einem Buying Center Mitglied beeinflusst.	0,74 []				0,86 []
	▪ In der Vergangenheit kam der Meinung eines Buying Center Mitglieds stets sehr viel Gewicht zu.	0,64 []				0,80 []
	▪ In der Vergangenheit übernahm stets eine Buying Center Mitglied eine aktive Rolle an der Entscheidungsfindung.	0,50 []				0,70 []
Zeitdruck (basierend auf Kohli, 1989, umformuliert in der Überarbeitung)	▪ Wir fühlten uns unter Druck gesetzt, schnell eine Entscheidung zu fällen.	0,74 [0,86]	0,83 [0,83]	0,62 [0,62]	0,89 [0,83]	0,86 [0,74]
	▪ Wir hatten das Gefühl, dass der Entscheidungsfindungsprozess übereilt war.	0,61 [0,78]				0,78 [0,61]
	▪ Wir hatten das Gefühl, dass wir genügend Zeit hatten, um die Vielzahl der Alternativen abzuwägen.	0,52 [0,72]				0,72 [0,52]
Zufriedenheit eines Buying Center Mitglieds (basierend auf Huffmann/Kahn, 1998 und Fitzsimons, 2000, erweitert um 2 Items bei der Überarbeitung)	▪ Er war mit der getroffenen Beschaffungsentscheidung sehr zufrieden.	0,91 [0,71]	0,86 [0,83]	0,56 [0,63]	0,84 [0,80]	0,95 [0,84]
	▪ Er war über die Entscheidung nicht sehr erfreut.	0,70				0,84
	▪ Er war über die Entscheidung sehr glücklich.	0,36				0,60
	▪ Er würde bei gleicher Alternativenauswahl die getroffene Entscheidung erneut begrüßen.	0,43 [0,38]				0,65 [0,61]
	▪ Er konnte sich keine bessere Entscheidung vorstellen.	0,39 [0,81]				0,63 [0,90]

in Klammern Pretestwerte; reflektive Messung; jeweils "1= trifft vollkommen zu" bedeutet, während eine "7=trifft überhaupt nicht zu" entspricht.* Konstrukt über ein Item gemessen. Daher können die Werte nicht bestimmt werden.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Adams, Stacy J. (1965): Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): *Advances in experimental socialpsychology*, 2. Jg (1965), S. 267-299.
- Armstrong, J. Scott/Overton, Terry S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. In: *Journal of Marketing Research*, 14. Jg (1977), Special Issue: Recent Developments in Survey Research, S. 396-402.
- Arnold, Ulli (2006): Beschaffung. In: Pfohl, Hans- Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*. 4. Aufl. Berlin 2006, S. 115-148.
- Arthur, W. Brian (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. In: *The Economic Journal*, 99. Jg (1989), S. 116-131.
- Asch, Solomon E. (1951): Effects of group pressures upon the modification and distortion of judgments. In: Guetzkow, Harold (Hrsg.): *Groups, leadership and men: research in human relations*. Pittsburgh, PA 1951, S. 177-190.
- Backhaus, Klaus/Bauer, Matthias (2003): Zufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen. In: Rese, Mario/Söllner, Albrecht/Utzig, B. Peter (Hrsg.): *Relationship Marketing. Standortbestimmung und Perspektiven*. Berlin 2003, S. 105-137.
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae (1988): On the evaluation of structural equation models. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16. Jg (1988), S. 74-94.
- Barwise, Patrick/Farley, John U. (2004): Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. In: *European Management Journal*, 22. Jg (2004), S. 257-262.
- Beckman, Christine M./Burton, M. Diane (2008): Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. In: *Organization Science*, 19. Jg (2008), S. 3-24.
- Bellizzi, Joseph A. (1979): Product type and the relative influence of buyers in commercial construction. In: *Industrial Marketing Management*, 8. Jg (1979), S. 213-220.

- Bendixen, Mike/Bukasa, Kalala A./Abratt, Russell (2004): Brand Equity in the Business-to-Business Market. In: *Industrial Marketing Management*, 33. Jg (2004), S. 371-380.
- Bennett, Rebekah/Härtel, Charmine E. J./McColl-Kennedy, Janet R. (2005): Experience as a Moderator of Involvement and Satisfaction on Brand Loyalty in a Business-to-Business Setting. In: *Industrial Marketing Management*, 34. Jg (2005), S. 97-107.
- Blake, Robert R./Mouton, Jane S./Fruchter, Benjamin (1954): The consistency of interpersonal behavior judgments made on the basis of short-term interactions in three-man groups. In: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49. Jg (1954), S. 573-578.
- Bonoma, Thomas V. (1982): Major Sales: Who really does the Buying. In: *Harvard Business Review*, 60. Jg (1982), S. 111-119.
- Bonoma, Thomas V./Johnston, Wesley J. (1978): The Social Psychology of Industrial Buying and Selling. In: *Industrial Marketing Management*, 17. Jg (1978), S. 213-224.
- Brinkmann, Jörg/Voeth, Markus (2007): An Analysis of Buying Center Decisions Through the Salesforce. In: *Industrial Marketing Management*, 36. Jg (2007), S. 998-1009.
- Chan, David (1998): Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. In: *Journal of Applied Psychology*, 83. Jg (1998), S. 234-246.
- Chang, Sea-Jin/van Witteloostuijn, Arjen/Eden, Lorraine (2010): From the Editors: Common method variance in international business research. In: *Journal of International Business Studies*, 41. Jg (2010), S. 178–184.
- Chin, Wang W. (1998): Issues and opinion on structural equation modeling. In: *Management Information Systems Quarterly*, 22. Jg (1998), S. 7-16.
- Choffray, Jean-Marie/Lilien, Gary L. (1978): Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. In: *Journal of Marketing*, 42. Jg (1978), S. 20-31.
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. In: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg (1979), S. 64-73.
- Coleman, James S. (1974): *Power and the structure of society*. New York, NY 1974.

- Corfman, Kim P. (1986): Effects of the Cooperative Group Decision-Making Context on the Test-Retest Reliability of Preference Ratings. In: *Advances in Consumer Research*, 13. Jg (1986), S. 554-557.
- Corfman, Kim P./Lehmann, Donald R. (1987): Models of cooperative group decision-making and relative influence: An experimental investigation of family purchase decisions. In: *Journal of Consumer Research*, 14. Jg (1987), S. 1-13.
- Corfman, Kim P./Steckel, Joel H./Lehmann, Donald R. (1990): Longitudinal Patterns of Group Decisions: An Exploratory Analysis. In: *Multivariate Behavioral Research*, 25. Jg (1990), S. 249-273.
- Crow, Lowell E./Lindquist, Jay D. (1985): Impact of organizational and buyer characteristics on the buying center. In: *Industrial Marketing Management*, 14. Jg (1985), S. 49-58.
- David, Paul A. (1985): Clio and the Economics of QWERTY. In: *The American Economic Review*, 75. Jg (1985), S. 332-337.
- Davis, Harry L. (1976): Decision Making within the Household. In: *Journal of Consumer Research*, 2. Jg (1976), S. 241-260.
- Dawes, Philip L./Lee, Don Y./Dowling, Grahame R. (1998): Information Control and Influence in Emergent Buying Centers. In: *Journal of Marketing*, 62. Jg (1998), S. 55-68.
- Engelen, Andreas/Kemper, Jan/Brettel, Malte (2010): Die Wirkung von operativen Marketing-Mix-Fähigkeiten auf den Unternehmenserfolg – Ein 4-Länder-Vergleich. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 62. Jg (2010), S. 710-743.
- Fitzsimons, Gavan J. (2000): Consumer Response to Stockouts. In: *Journal of Consumer Research*, 27. Jg (2000), S. 249-266.
- Flurry, Laura A./Burns, Alvin C. (2005): Children's influence in purchase decisions: a social power theory approach. Special Section on the 2002 SMA Retail Symposium. In: *Journal of Business Research*, 58. Jg (2005), S. 593-601.
- Forester, John (1984): Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through. In: *Public Administration Review*, 44. Jg (1984), S. 23-31.

- Fornell, Claes/Larcker, David F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research, 18. Jg (1981), S. 39-50.
- Fortin, Paul A./Ritchie, James R. B. (1980): Influence structure in organizational buying behavior. In: Journal of Business Research, 8. Jg (1980), S. 277–299.
- Frazier, Gary L./Summers, John O. (1984): Interfirm Influence and Their Application within Distribution Channels. In: Journal of Marketing, 48. Jg (1984), S. 43-55.
- French, John R.P., Jr. /Raven, Bertram (1959): The bases of power. In: Cartwright, Dorwin (Hrsg.): Studies of Social Power. University of Michigan Press. Ann Arbor, MI, 1959, S. 150-167.
- Giunipero, Larry C. (1984): Purchasing's role in computer buying: A comparative study. In: Industrial Marketing Management, 13. Jg (1984), S. 241-248.
- Griffin, Abbie (1997): PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. In: Journal of Product Innovation Management, 14. Jg (1997), S. 429-458.
- Hague, Paul N. (1985): The industrial market research handbook. London 1985.
- Hanssens, Dominique M./Weitz, Barton A. (1980): The Effectiveness of Industrial Print Advertisements across Product Categories. In: Journal of Marketing Research, 17. Jg (1980), S. 294-306.
- Hartmann, Evi (2008): Stellung des Einkaufs im Unternehmen – Power&Reach: Die Macht der Einkäufer. In: Beschaffung aktuell, Heft 6 (2008), S. 24-25.
- Heitmann, Mark /Herrmann, Andreas (2007): Die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess als Determinante der Kundenbindung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59. Jg. (2007), S. 530-566.
- Homburg, Christian/Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg (1996), S. 5-24.
- Homburg, Christian/Giering, Annette (2001): Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis. In: Psychology& Marketing, 18. Jg (2001), S. 43-66.

- Homburg, Christian/Klarmann, Martin/Schmitt, Jens (2010): Brand Awareness in Business Markets: When is it related to firm performance?. In: *International Journal of Research in Marketing*, 27. Jg, S. 201-212.
- Hubel, Walter (1986): *Der Einfluß der Familienmitglieder auf gemeinsame Kaufentscheidungen*. Berlin 1986.
- Huber, George P. (1985): Temporal Stability and Response-Order Biases in Participant Descriptions of Organizational Decisions. In: *The Academy of Management Journal*, 28. Jg (1985), S. 943-950.
- Huffmann, Cynthia/Kahn, Barbara E. (1998): Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? In: *Journal of Retailing*, 74. Jg (1998), S. 491-513.
- Hunter, Gary K./Bunn, Michele D./Perreault William D., Jr. (2006): Interrelationships among key aspects of the organizational procurement process. In: *International Journal of Research in Marketing*, 23. Jg (2006), S. 155-170.
- Iyer, Rajesh/Muncy, James A. (2005): The Role of Brand Parity in Developing Loyal Customers. In: *Journal of Advertising Research*, 45. Jg (2005), S. 222-228.
- Jackson, Donald W., Jr./Keith, Janet E./Burdick, Richard K. (1984): Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. In: *Journal of Marketing*, 48. Jg (1984), S. 75–83.
- Johnson, Michael D./Herrmann, Andreas/Huber, Frank (2006): The Evolution of Loyalty Intentions. In: *Journal of Marketing*, 70. Jg (2006), S. 122-132.
- Johnston, Robert (1995): The zone of tolerance: Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. In: *International Journal of Service Industry Management*, 6. Jg (1995), S. 46-61.
- Johnston, Wesley J./Bonoma, Thomas V. (1981): The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. In: *Journal of Marketing*, 45. Jg (1981), S. 143-156.
- Johnston, Wesley J./Lewin, Jeffrey E. (1996): Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. In: *Journal of Business Research*, 35. Jg (1996), S. 1-15.
- Knoke, David/Kuklinski, James H. (1999): *Network analysis*. Beverly Hills, CA 1999.

- Kohli, Ajay K. (1989): Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach. In: *Journal of Marketing*, 53. Jg (1989), S. 50-65.
- Kohli, Ajay K./Zaltman, Gerald (1988): Measuring multiple buying influences. In: *Industrial Marketing Management*, 17. Jg (1988), S. 197-204.
- Kongsompong, Kritika/Green, Robert T./Patterson Paul G. (2009): Collectivism and Social Influence in the Buying Decision: A Four-Country Study of Inter- and Intra-National Differences. In: *Australasian Marketing Journal*, 17. Jg (2009), S. 142-149.
- Kourilsky, Marilyn L./Murray, Trudy (1981): The use of economic reasoning to increase satisfaction with family decision making. In: *Journal of Consumer Research*, 8. Jg (1981), S. 183-188.
- Kozlowski, Steve W. J./Klein, Katherine J. (2000): A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein, Katherine J./Kozlowski, Steve W. J. (Hrsg.): *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco 2000, S. 3-90.
- Lewandowsky, Stephan/Murdock, Bennet B., Jr. (1989): Memory for serial order. In: *Psychological Review*, 96. Jg (1989), S. 25-57.
- March, James G. (1966): The Power of Power. In: Easton, David (Hrsg.): *Varieties of political theory*. Englewood Cliffs, NJ 1966, S. 39-70.
- Mattson, Melvin R. (1988): How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center. In: *Industrial Marketing Management*, 17. Jg (1988), S. 205-214.
- McCabe, Donald L. (1987): Buying Group Structure: Constriction at the Top. In: *Journal of Marketing*, 51. Jg (1987), S. 89-98.
- McQuiston, Daniel H. (1989): Novelty, Complexity and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior. In: *Journal of Marketing*, 53. Jg (1989), S. 66-79.
- McQuiston, Daniel H./Dickson, Peter R. (1991): Organizational buying. In: *Journal of Business Research*, 23. Jg (1991), S. 159-178.
- Mitchell, Vincent-Wayne (1995): Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. In: *British Journal of Management*, 6. Jg (1995), S. 115-133.

- Mulder, Mauk/de Jong, Rendel D./Koppelaar, Leendert/Verhage, Jaap (1986): Power, situation, and leaders' effectiveness: an organizational field study. In: *Journal of Applied Psychology*, 71. Jg (1986), S. 566-770.
- Munro, Alistair/McNally, Tara/Popov, Danail (2008): Taking it in turn: an experimental test of theories of the household. In: *Munich Personal RePEc Archiv*. Online verfügbar unter: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8976/>, Zugriff am 12.10.2010.
- Naumann, Earl/Lincoln, Douglas J./McWilliams, Robert D. (1984): The purchase of components: Functional areas of influence. In: *Industrial Marketing Management*, 13. Jg (1984), S. 113–122.
- Nunnally, Jum C. (1978): *Psychometric theory*. 2. Aufl. New York, NY 1978.
- Park, C. Whan (1982): Joint Decisions in Home Purchasing: A Muddling-Through Process. In: *Journal of Consumer Research*, 9. Jg (1982), S. 151-162.
- Patchen, Martin (1974): The locus and basis of influence on organizational decisions. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 11. Jg (1974), S. 195-221.
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg (2003), S. 879-903.
- Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1986): Self-reports in organizational research: Problems and prospects. In: *Journal of Management*, 12. Jg (1986), S. 531-544.
- Pollay, Richard W. (1968): A model of family decision making. In: *European Journal of Marketing*, 2. Jg (1968), S. 206-216.
- Präuer, Arndt (2006): Erfolgsmessung im Einkauf - ein absolutes Muss mit vielen Hürden. In: *Beschaffung aktuell*, Heft 1 (2006), S. 23.
- Reve, Torger/Johansen, Egil (1982): Organizational buying in the offshore oil industry. In: *Industrial Marketing Management*, 11. Jg (1982), S. 275–282.
- Ronchetto, John R., Jr./Hutt, Michael D./Reingen, Peter H. (1989): Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems. In: *Journal of Marketing*, 53. Jg (1989), S. 51-62.

- Roseira, Catarina/Brito, Carlos/Henneberg, Stephan C. (2010): Managing interdependencies in supplier networks. In: *Industrial Marketing Management*, 39. Jg (2010), S. 925-935.
- Samaniego, M. José G./Cillán, Jesús G. (2004): Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19. Jg (2004), S. 320-336.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg/Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): *Managementforschung 13, Strategische Prozesse und Pfade*. 1. Aufl. Wiesbaden 2003, S. 257-294.
- Shaw, Marvin E. (1981): *Group dynamics. The psychology of small group behavior*. 3. Aufl. New York, NY 1981.
- Silk, Alvin J./Kalwani, Manohar U. (1982): Measuring Influence in Organizational Purchase Decisions. In: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg (1982), S. 165-181.
- Spekman, Robert E. (1979): Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person's Basis of Power. In: *The Academy of Management Journal*, 22. Jg (1979), S. 104-117.
- Spekman, Robert E./Moriarty, Rowland T. (1986): An exploratory investigation of perceived time pressure and its effect on industrial buying behavior. In: *Proceedings of the European Marketing Academy Conference*. Helsinki 1986, S. 681-696.
- Spekman, Robert E./Stern, Louis W. (1979): Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation. In: *Journal of Marketing*, 43. Jg (1979), S. 54-64.
- Su, Chenting/Fern, Edward F./Ye, Keying (2003): A Temporal Dynamic Model of Spousal Family Purchase-Decision Behavior. In: *Journal of Marketing Research*, 40. Jg (2003), S. 268-281.
- Su, Chenting/Zhou, Kevin Z./Zhou, Nan/Li, Julie J. (2008): Harmonizing conflict in husband-wife purchase decision making: perceived fairness and spousal influence dynamics. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. Jg (2008), S. 378-394.

- Szinovacz, Maximiliane (1987): Family power. Handbook of marriage and the family. In: Sussman, Marvin B./Steinmetz, Suzanne K. (Hrsg.): Handbook of marriage and the family. New York, NY 1987, S. 651-693.
- Tanner, John F., Jr. (1996): Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction. In: Industrial Marketing Management, 25. Jg (1996), S. 125-133.
- Thomas, Robert J. (1982): Correlates of Interpersonal Purchase Influence in Organizations. In: Journal of Consumer Research, 9. Jg (1982), S. 171-182.
- Thomas, Robert J. (1984): Bases of power in organizational buying decisions. In: Industrial Marketing Management, 13. Jg (1984), S. 209-217.
- Tsiros, M./Ross, W.T./Mittal, V. (2009): How Commitment Influences the Termination of B2B Exchange Relationships. In: Journal of Service Research, 11. Jg (2009), S. 263-276.
- Van Riel, Allard C.R./Pahud de Mortanges, Charles/Streuken, Sandra (2005): Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. In: Industrial Marketing Management, 34. Jg (2005), S. 841-847.
- Van Weele, Arjan (2010): Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Cengage, 5th edition, London 2010.
- Voeth, Markus (2004): Analyse multipersonaler Kaufentscheidungen mit mehrstufigen Limit Conjoint-Analysen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg (2004), S. 719-741.
- Von Broembsen, Maximilian H./Mayhew, Bruce H., Jr./Gray, Louis N. (1969): The Stability of Power Structures in Short-Term Simulations. In: The Pacific Sociological Review, 12. Jg (1969), S. 118-129.
- Ward, Cheryl B. (2006): He Wants, She Wants: Gender, Category, and Disagreement in Spouse's Joint Decisions. In: Advances in Consumer Research, 33. Jg (2006), S. 117-123.
- Webster, Frederick E./Keller, Kevin L. (2004): A Roadmap for Branding in Industrial Markets. In: Journal of Brand Management, 11. Jg (2004), S. 388-402.
- Webster, Frederick E., Jr./Wind, Yoram (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. In: Journal of Marketing, 36. Jg (1972), S. 12-19.

Wilson, Elizabeth J./Lilien, Gary L. (1992): Using Single Informants to Study Group Choice: An Examination of Research Practice in Organizational Buying. In: Marketing Letters, 3. Jg (1992), S. 297-305.

White, Ralph K. (1968): Nobody wanted war: misperception in Vietnam and other wars. Garden City, NY 1968.

3. Aggregation von individuellen Kundenzufriedenheitsurteilen

Zusammenfassung

Die Kundenzufriedenheit gilt als einer der Grundsteine eines erfolgreich wirtschaftenden Unternehmens, nicht nur im B2C- sondern auch im B2B-Bereich. Da allerdings organisationale Kaufentscheidungen in der Regel von mehreren Personen, sogenannten Buying Centern, getroffen werden, muss die Multi-Personalität bei der Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund analysiert dieser Artikel die Beziehung zwischen den individuellen Kundenzufriedenheitsurteilen einzelner Buying Center Mitglieder und ihrer gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit. Während bisher in der Literatur über die Durchschnittsbildung ein linearer Zusammenhang zwischen den individuellen Kundenzufriedenheitsurteilen einzelner Buying Center Mitglieder und ihrer gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit angenommen wurde, wird im vorliegenden Artikel, aufbauend auf der „Prospect Theory“, ein nicht-linearer Zusammenhang postuliert. Die Ergebnisse einer Befragung von 309 Buying Centern aus kleinen und mittelständischen Unternehmen zeigen, dass im Fall heterogener individueller Kundenzufriedenheitsurteile der Buying Center Mitglieder davon auszugehen ist, dass ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen den individuellen Urteilen und der gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit besteht. Darüber hinaus zeigt sich ein stärkerer Einfluss negativer individueller Kundenzufriedenheitsurteile gegenüber positiven Urteilen. Diese Erkenntnisse gilt es in der Marketingforschung und -praxis bei der Aggregation von individuellen Kundenzufriedenheitsurteilen zu berücksichtigen. Außerdem bedeutet dies für industrielle Anbieter, dass es wichtig ist alle Mitglieder des Buying Centers zufriedenzustellen, um den größeren negativen Einfluss einzelner unzufriedener Mitglieder zu vermeiden, obwohl damit eine geringere Kundenzufriedenheit einzelner Buying Center Mitglieder einhergehen kann.

Koautor/en

Uta Herbst, Victoria Bertels

Status

Erscheint als: Austen, V., Herbst, U. & Bertels, V. (2012): „When 3+3 does not equal 5+1 – New Insights into the Measurement of Industrial Customer Satisfaction“, in: Industrial Marketing Management.

When 3+3 does not equal 5+1 – New Insights into the Measurement of Industrial Customer Satisfaction

1. Introduction

Customer satisfaction is a significant determinant of repeat purchases, cross-selling opportunities, positive word-of-mouth, price elasticity, and customer loyalty in business-to-business markets (e.g., Bearden & Teel, 1983; Dick & Basu, 1994; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996). Therefore, customer satisfaction is regarded as a cornerstone of business-to-business marketing (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2002; Abdul-Muhmin, 2005).

In this context, however, it should be taken into consideration that organizational purchase decisions are often made by a group of individuals referred to as a buying center (Robinson, Faris & Wind, 1967; Venkatesh, Kohli & Zaltman, 1995). Since a group's individual members may assess customer satisfaction differently (Baucells & Sarin, 2003), sellers may well ask how conjoint buying center satisfaction is formed. From a methodological point of view, the problem can be formulated as follows: How can all these individual customer satisfaction views be aggregated to a conjoint buying center satisfaction?

Existing research on customer satisfaction in the business-to-business field has tried to capture the complexity of multi-person customer satisfaction measurement by having either a key informant report on the conjoint buying center satisfaction (e.g., Withey, 1988; Rossomme, 2003; Abdul-Muhmin, 2005; Paulssen & Birk, 2007) or by consulting the buying center members and averaging their satisfaction judgments (e.g., Qualls & Rosa, 1995; Schellhase, Hardock & Ohlwein, 2000; Homburg & Rudolph, 2001; Chakraborty, Srivastava & Marshall, 2007). Both approaches have constraints: Key informants' data can be biased, since an individual member might not be fully informed of the extent to which the other members' preferences have been satisfied. Consequently, key informants' statements would only be valid if they were the most influential buying center members. On the other hand, the averaging of individual customer satisfaction judgments is only recommended if all the buying center members are more or less equally influential, as might be the case in flat hierarchies (Ryan & Holbrook, 1982). Furthermore, we argue that the averaging approach should only be used if the individual members' satisfaction judgments are homogeneous (i.e., if the range of the individual judgments is rather small). If the individual customer satisfaction judgments are heterogeneous, the averaging approach will compensate for the various highly positive and highly negative judgments by assuming a linear function. However, existing studies

linking attribute-level satisfaction to overall satisfaction suggest that positive and negative satisfaction judgments could have different weights regarding the overall satisfaction judgment (e.g., Anderson & Sullivan, 1993; Olivia, Oliver & Bearden, 1995; Mittal, Ross & Baldasare, 1998; Backhaus & Bauer, 2001). Furthermore, prospect theory findings support this effect. Findings suggest that individuals weight losses stronger than gains (Kahneman & Tversky, 1979).

The literature on industrial customer satisfaction measurement has not yet investigated the impact of individual heterogeneous and homogeneous customer satisfaction judgments on conjoint buying center satisfaction. Consequently, this article's primary objective is to analyze if (1) conjoint buying centers satisfaction is a linear (averaging is acceptable) or a non-linear (averaging is not acceptable) function of individual buying center members' satisfaction judgments. Moreover, we investigate whether (2) positive or negative individual customer satisfaction judgments carry more weight in respect of conjoint satisfaction. We also analyze (3) if the strength of the conjoint buying center satisfaction and repurchase intention relationship varies in buying center members' heterogeneous and homogeneous individual customer satisfaction judgments, as such future customer behavior is one of the main managerial reasons for analyzing satisfaction.

In the following section, we review the most relevant literature on industrial customer satisfaction measurement. Subsequently, we derive our hypotheses and our research model on the basis of prospect theory. We then discuss our empirical survey, data analysis, and results. Finally, we provide implications for both research and practice.

2. Approaches to measuring Customer Satisfaction in Industrial Markets

Owing to the often significant investments, complex product solutions, and high risks involved in many business-to-business transactions, organizational purchase decisions are frequently made by multi-person decision-making bodies, so-called buying centers (Robinson, Faris & Wind, 1967; Venkatesh, Kohli & Zaltman, 1995).

Buying center members usually have different educational and departmental backgrounds (Wood, 2005). Therefore, they oftentimes have different objectives and purchase preferences resulting in internal discussions and decision-making conflicts (Sheth, 1973). Dependent on structural (e.g. buying center size, degree of formalization) and situational (e.g. time pressure, risk) determinants, these conflicts are either solved by compromise or by one dominant buying center member making the final purchase decision based on his/her preference (Kohli, 1989; Samaniego & Cillán, 2004). From this it follows that the individual buying center members may be more or less satisfied with the purchase

decision resulting in a higher or lower intention to repurchase. However, buying centers' repurchases are especially important since research has emphasized the relevance of long-term buyer-seller relationships in industrial markets (Håkansson, 1982; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). In these markets, customer satisfaction should therefore be understood as a relationship-specific construct rather than a transaction-specific construct (Bitner & Hubbert, 1994; Rust & Oliver, 1994; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996, Oliver, 1996). Lam, Shankar, Erramilli, and Murthy (2004) posit that "... while transaction-specific satisfaction measures may provide specific diagnostic information about a particular product or service encounter, overall customer satisfaction is a more fundamental indicator of the firm's past, current, and future performances" (Lam, Shankar, Erramilli & Murthy, 2004, p. 295).

Owing to the increasing competition in many industrial markets, several studies examine buying centers' satisfaction in buyer-seller relationships. These studies can be roughly classified into three categories: an analysis of the link between customer satisfaction and loyalty or the former's further consequences (e.g., Fornell, 1992; Zeithaml, 2000; Paulssen & Birk, 2007), an analysis of customer satisfaction determinants (e.g., Trawick & Swan, 1981; Sanzo, Santos, Vázquez & Álvarez, 2003), and a combination of the first two approaches and examining a chain of variables (e.g., Lewin, Biemans & Ulaga, 2010). Table I provides an overview of the most influential empirical papers on customer satisfaction in a business-to-business context during the last ten years.

As noted, the multi-person issue of industrial customer satisfaction is taken into account in one of two ways: Either by asking a key informant to report on the conjoint buying center satisfaction (e.g., Abdul-Muhmin, 2005; Paulssen & Birk, 2007) or by consulting the buying center members and averaging their individual customer satisfaction judgments (e.g., Homburg & Rudolph, 2001; Chakraborty, Srivastava & Marshall, 2007).

2.1 The Key Informant Approach

Since traditional customer satisfaction measurement is rooted in consumer behavior, most business-to-business research has focused on the use of a key informant chosen from each group to provide statements reflecting the opinion of the entire group. In the industrial buying context, a high-level buying center manager is usually selected (Philips, 1981). As pointed out by Kohli (1989), this approach enables respondents to remain anonymous, thus encouraging candid responses. There are also pragmatic reasons for using the key informant approach. As Conant, Mokwa & Varadarajan (1990, p. 371) indicate, "in the face of time and resource constraints, the single informant approach allows for a large number of organizations to be surveyed." This consideration is important as tracking multiple informants is extremely difficult, time-consuming, and

increases the non-response rate due to mortality effects (e.g., respondents changing functions within the company, leaving the company, or becoming too busy for further participation).

Table I: Empirical Studies Regarding Customer Satisfaction in Industrial Markets

Author	Journal	Empirical Basis	Research Interest	Key Informant	Multi Informant
Lewin, Biemans & Ulaga (2010)	JBR	n= 435	Chain of Variables	X	
Mysen & Svensson (2010)	JBIM	n= 212	Determinants of CS	X	
Whipple, Lynch & Nyaga (2010)	IMM	n= 334	Determinants of CS	X	
Callarisa Fiol, Bigne Alcañiz, Moliner Tena & García (2009)	JBBM	n= 101	Chain of Variables	X	
Čater & Čater (2009)	JBIM	n= 477	Chain of Variables	X	
Davis, Droge, Mentzer & Myers (2009)	JAMS	n= 625	Chain of Variables	X	
Lewin (2009)	IMM	n= 560	Chain of Variables	X	
Lewin & Johnston (2008)	JBIM	n= 560	Chain of Variables	X	
Chakraborty, Srivastava & Marshall (2007)	JBIM	n= 1068	Chain of Variables		X
Paulssen & Birk (2007)	IMM	n= 1493	Consequences of CS	X	
von Wangenheim & Bayón (2007)	JAMS	n= 416	Chain of Variables	X	
del Bosque, Agudo & San Martín (2006)	IMM	n= 472	Determinants of CS	X	
Abdul-Muhmin (2005)	JBR	n= 282	Determinants of CS	X	
Auh & Shih (2005)	JBBM	n= 450	Chain of Variables	X	
Stock (2005)	JBBM	n= 111	Consequences of CS	X	
Stock & Hoyer (2005)	JAMS	n= 346	Determinants of CS	X	
Homburg & Stock (2004)	JAMS	n= 328	Determinants of CS	X	
Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl & Pichler (2004)	IMM	n= 259	Determinants of CS	X	
Spiteri & Dion (2004)	IMM	n= 220	Chain of Variables	X	
Razzaque & Boon (2003)	JBBM	n= 120	Determinants of CS	X	
Homburg, Giering & Menon (2003)	JBBM	n= 981	Consequences of CS	X	
Sanzo, Santos, Vázquez & Álvarez (2003)	IMM	n= 141	Determinants of CS	X	
Abdul- Muhmin (2002)	JBIM	n= 123	Determinants of CS	X	
Eggert & Ulaga (2002)	JBIM	n= 301	Chain of Variables	X	
Janda, Murray & Burton (2002)	IMM	n= 157	Determinants of CS	X	
Hausman (2001)	JBIM	n= 92	Determinants of CS	X	
Homburg & Rudolph (2001)	JBR	n= 1679	Determinants of CS		X

CS= Customer Satisfaction // IMM= Industrial Marketing Management; JAMS =Journal of the Academy of Marketing Science; JBBM= Journals of Business-to-Business Marketing; JBIM = Journal of Business and Industrial Marketing; JBR = Journal of Business Research.

However, the key informant approach also has shortcomings: First, it is doubtful whether one person is capable of properly evaluating the conjoint buying center satisfaction, since individual members might have different preferences that are

satisfied to different degrees. Second, from a practical and theoretical perspective, it is difficult to identify a single person with the capability to evaluate conjoint satisfaction (Rossomme, 2003). However, choosing the right informants is crucial, as empirical studies show that inadequate informants lead to unreliable proxies (Philips, 1981; Silk & Kalwani, 1982). Finally, owing to self-expression or self-protection motives, key informant data may be biased in favor of his or her judgment. Consequently, key informant statements are suitable if the key informant is the most influential person in the buying center (Rossomme, 2003).

2.2 The Multi-Informant Approach

Owing partly to the abovementioned key informant approach shortcomings, a smaller body of research measures the customer satisfaction of buying centers by consulting several members (e.g., Qualls & Rosa, 1995; Schellhase, Hardock & Ohlwein, 2000; Homburg & Rudolph, 2001; Chakraborty, Srivastava & Marshall, 2007). In this context, the respondents are often identified by means of role concepts (Webster & Wind, 1972) as in the studies of, for example, Schellhase, Hardock and Ohlwein (2000) and Homburg and Rudolph (2001). Other studies (e.g., Qualls & Rosa, 1995; Chakraborty, Srivastava & Marshall, 2007) characterize buying centers in terms of their functional groups (Bonoma & Johnston, 1978).

Although these studies suggest that the multiple-informant-based approach yields superior response data (Hill, 1982; Hogarth, 1978; Seidler, 1974; van Bruggen, Lilien & Kacker, 2002), it is questionable whether this approach is always valid. First, studies applying the multi-informant approach predominantly use regression analysis, or structural equation modeling, to analyze numerical data. This implies that each individual customer satisfaction judgment carries the same weight regarding the conjoint buying center satisfaction, since the individual customer satisfaction judgments are simply averaged. In other words, the relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction can be described by a linear function. Consequently, the advantages of the multi-informant approach – as applied to date – are only evident in buying centers with equally influential members.

Furthermore, the validity of the multi-informant approach should be called into question when individual customer satisfaction judgments' underlying structure is examined. To illustrate: Supplier C is in a relationship with buyer A and buyer B. Both buying centers have two equally influential members: member A1 (B1) and member A2 (B2). They evaluate their customer satisfaction with the relationship with seller C on a 5-point scale, with "1" expressing complete dissatisfaction and "5" complete satisfaction. Members A1 and A2 both assess their satisfaction as "3," but member B1 judges his/her satisfaction as "1" and

member B2 indicates it as “5”. The averaging approach would yield a conjoint buying center satisfaction of “3” for homogeneous (the range of individual customer satisfaction judgments is rather small as in buying center A) and heterogeneous (the range of individual customer satisfaction judgments is rather large as in buying center B) individual satisfaction judgments. However, we propose that this identical treatment could lead to a distortion of the “true” conjoint satisfaction. This is due to the fact that researchers, who have analyzed the relationship between attribute-level performances and overall satisfaction (e.g., Anderson & Sullivan, 1993; Olivia, Oliver & Bearden, 1995; Mittal, Ross & Baldasare, 1998; Backhaus & Bauer, 2001), have found that this link could not be depicted by a linear function. Oliver (1993), for example, analyzed the impact of attribute-level satisfaction and dissatisfaction on overall satisfaction with a product (automobile) and a service (an undergraduate course offering). He found that the attribute dissatisfaction has a larger weight than the attribute satisfaction (Oliver 1993). If these findings are transferred to the abovementioned scenario, the assumption arises that – in the case of heterogeneous individual customer satisfaction judgments (buying center B) – conjoint buying center satisfaction might not be “3”.

What does this mean? The validity of the averaging approach depends on the underlying individual customer satisfaction judgment structure. Whereas a linear aggregation function might be appropriate in the case of homogeneous individual customer satisfaction judgments, it could distort the true conjoint buying center satisfaction in the case of heterogeneous individual customer satisfaction judgments.

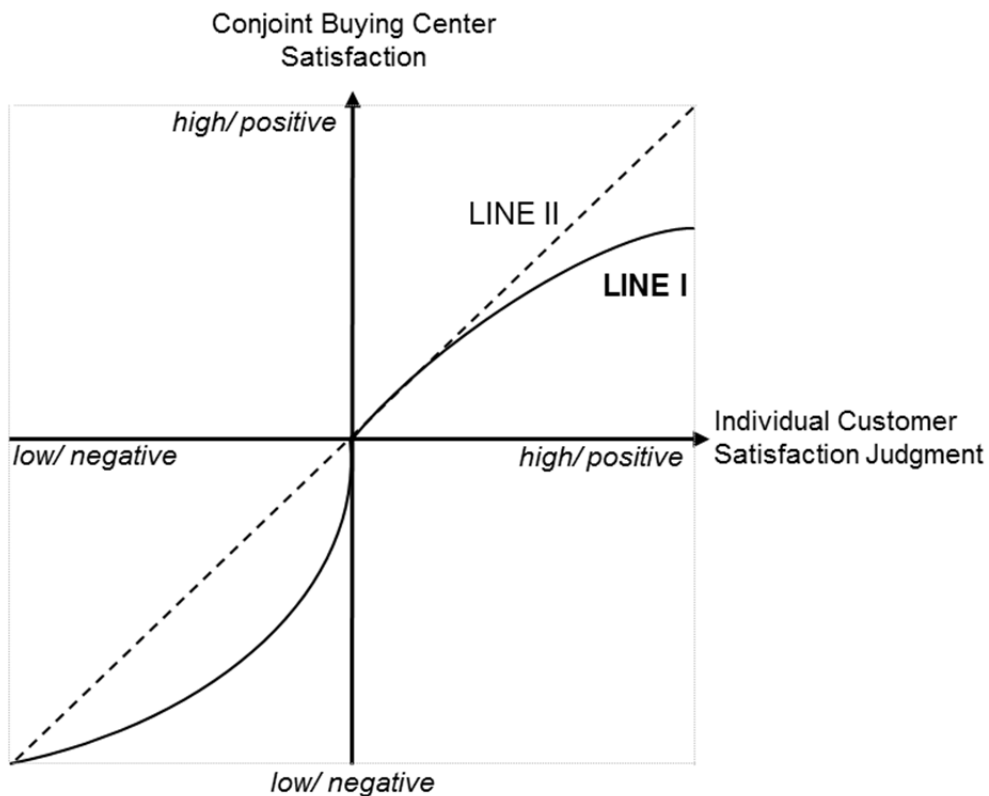
3. Theoretical Reasoning and Development of Hypotheses

A theoretical explanation of the observed findings can be drawn from prospect theory (Kahneman & Tversky, 1979). Prospect theory builds on the principle that human perception tends to be related to changes or differences between certain conditions instead of their absolute magnitude (diminishing sensitivity). It also assumes that given a certain reference point (reference dependence), people perceive given outcomes as either losses or gains (Qualls & Puto, 1989). Finally, loss aversion bias is a key element of this theory. The theory assumes that people tend to be more sensitive to changes they perceive as losses than to equally strong changes that they interpret as gains (loss aversion) (Ho, Lim & Camerer, 2006; Thaler, 1980). Overall, these properties lead to an S-shaped value function, which states that, relative to the current reference point, reductions in value are weighted more heavily than gains in value. The value function is therefore steeper in the lower than in the higher domain. Moreover, the value function is concave in the gains domain and convex in the losses domain, making it consistent with the notion of diminishing

positive returns on marginal gains and diminishing negative returns on marginal losses.

If these assumptions are transferred to the aggregation of heterogeneous individual customer satisfaction judgments in the context of buying center decisions, one could assume that the members' individual judgments have different impacts on the conjoint buying center satisfaction. More concretely, one could assume that an individual customer satisfaction judgment (x-axis) affects conjoint buying center satisfaction (y-axis) non-linearly and asymmetrically (Figure I, Line I). Owing to the loss aversion bias, a negative individual judgment would carry more weight regarding the conjoint buying center satisfaction than a positive individual judgment.

Figure I: Functions of Satisfaction Formation



In a similar vein, the negativity effect, which elicits stronger negative information than positive information effects, can be applied to the problem at hand (Anderson & Sullivan, 1993; Mittal, Ross & Baldasare, 1998; Backhaus & Bauer, 2001). The negativity effect is derived from memory-psychological assumptions and presumes that negative information has a stronger impact than positive information. Moreover, the negativity effect assumes that negative information remains stored for a longer period (Taylor, 1982; Derbaix & Pham, 1991). As we are interested in the aggregation of individual customer satisfaction judgments, the former aspect seems particularly relevant. This is all

the more true given negative information's asymmetric impact when compared to equally extreme positive information (Ahluwalia, 2002). Since negative information releases stronger psychological feelings than positive information, more weight is given to negative judgments (Taylor, 1991). This asymmetric influence of positive and negative information has provided empirical support for the contention that satisfaction is more sensitive to negative disconfirmation than to positive confirmation (Brandt & Reffett, 1989; Anderson & Sullivan, 1993). Once again, this leads to a non-linear and asymmetrical relationship between conjoint buying center satisfaction and individual customer satisfaction judgments.

From the above considerations, we conclude that if individual customer satisfaction judgments are heterogeneous (i.e., the range of the individual customer satisfaction judgments is rather large), conjoint buying center satisfaction may be a non-linear function of the individual customer satisfaction judgments. This means that both positive and negative individual customer satisfaction judgments may have different (absolute) impacts on conjoint buying center satisfaction, as proposed by Rogers, Peyton, and Berl (1992), as well as Peyton, Pitts, and Kamery (2004) in the family decision-making context, although this has never been empirically tested to the best of our knowledge. Therefore, we posit the following:

Hypothesis 1: Given buying center members with equal influence and heterogeneous individual customer satisfaction judgments, the relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction is non-linear.

In contrast to heterogeneous individual customer satisfaction judgments, there may be no distortions in the conjoint buying center satisfaction's formation if individual customer satisfaction judgments are homogeneous (i.e., the range of the individual customer satisfaction judgments is rather small). Therefore, the relationship between individual and conjoint customer satisfaction should be linear (Figure I, Line II). Thus, we hypothesize the following:

Hypothesis 2: Given buying center members with equal influence and homogeneous individual customer satisfaction judgments, the relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction is linear.

Moreover, the above illustrations show that due to loss aversion, losses appear larger than gains (Einhorn & Hogarth, 1981). Psychologically, a one-unit loss carries more weight than an equal amount of gain. In a group satisfaction context, negative individual customer satisfaction judgments should carry more weight in the conjoint buying center satisfaction than equal amounts of positive individual customer satisfaction judgments. Thus, negative judgments should

appear larger. Furthermore, the negativity effect assumes that negative information has a greater weight (Taylor, 1991). Accordingly, we assume that negative individual customer satisfaction judgments (or judgments that cause low satisfaction) have a greater impact on conjoint buying center satisfaction than equally extreme positive ones. Therefore, we posit the following:

Hypothesis 3: Given buying center members with equal influence, negative individual customer satisfaction judgments have a greater impact on conjoint buying center satisfaction than positive individual customer satisfaction judgments.

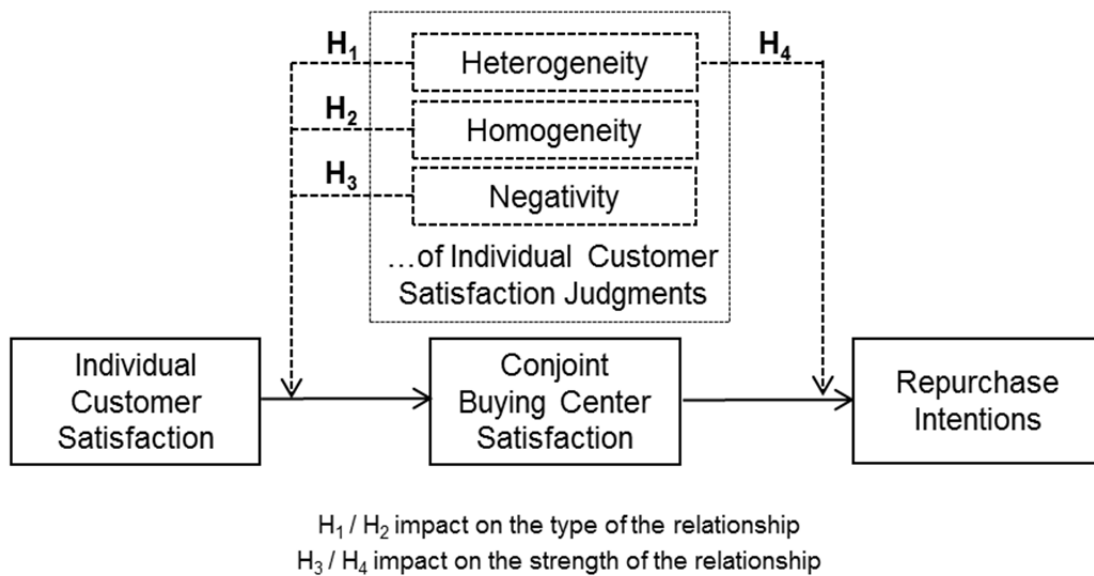
As mentioned, industrial marketers do not pursue customer satisfaction as an end in itself, but instead are interested in their customers' future behavior (Tanner, 1996). Many studies have shown that customer satisfaction positively affects future behavior, such as repurchase intentions (e.g., Ganesan, 1994; Mittal & Kamakura, 2001). Although the moderators of the relationship between conjoint buying center satisfaction and repurchase intentions in business-to-business relationships have been discussed (e.g., Homburg, Giering, & Menon, 2003; Auh & Shih, 2005; Paulssen & Birk, 2007), there is a dearth of knowledge on heterogeneous and homogeneous individual customer satisfaction judgments' moderating role regarding repurchase intentions. However, driven by the above considerations, it can be assumed that the relationship between conjoint buying center satisfaction and repurchase intention will be stronger for homogeneous than heterogeneous individual customer satisfaction judgments. Again, this distortion might be due to the varying impacts that positive and negative individual judgments have on conjoint buying center satisfaction. Hence, given that heterogeneous individual customer satisfaction judgments yield to lower levels of conjoint customer satisfaction, they also should have a weaker impact on customer repurchase intentions. Thus, we hypothesize the following:

Hypothesis 4: Given buying center members with equal influence, heterogeneous individual customer satisfaction judgments lead to a weaker relationship between conjoint buying center satisfaction and repurchase intentions than homogeneous individual customer satisfaction judgments.

Figure II shows our developed conceptual framework. Conjoint buying center satisfaction is the focal variable conceptualized as a conjoint buying center's evaluation of a seller's cumulative performance over time regarding a variety of product/service attributes. We model individual customer satisfaction as a determinant of conjoint buying center satisfaction, which, in turn, affects repurchase intentions. We also include individual customer satisfaction judgments' homogeneity or heterogeneity as a moderating variable, as we are interested in the type of relationship (non-linear [H₁] or linear [H₂]) between

individual customer satisfaction and conjoint buying center satisfaction. Furthermore we integrated the negativity of individual customer satisfaction judgments as a determinant of the relationship between individual customer satisfaction and conjoint buying center satisfactions (H_3). Finally, we wish to identify homogeneous or heterogeneous individual customer satisfaction judgments' influence on the strength of the conjoint buying center satisfaction's impact and its consequence for repurchase intentions (H_4).

Figure II: Conceptual Framework



4. Research Methodology

4.1 Research Context

This study's focus is to assess whether there are differences between homogeneous and heterogeneous individual customer satisfaction judgments regarding the formation of a conjoint buying center satisfaction. As such, the respondents should be multi-person decision-making bodies (or, at least, dyadic groups). Moreover, to study the relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction, two levels of analysis were included: the individual level (regarding individual customer satisfaction judgments) and the group level (regarding conjoint buying center satisfaction).

There are at least three different ways of measuring group level variables (Tesluk, Zaccaro, Marks & Mathieu, 1997; Kirkman & Rosen, 1999; Mason & Griffin, 2002). First, respondents can rate their individual customer satisfaction themselves, and researchers can then aggregate (or average) these data to the group level. Following Chan's typology of composition models, this either reflects the additive model or the direct consensus model (Chan, 1998).

Second, group members can be asked to rate the group's level of satisfaction instead of their personal level. These ratings can then be averaged to form a group score (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996). In Chan's typology, this is the reference-shift model (Chan, 1998). Third, a consensus method can be employed, whereby the group discusses and consensually arrives at a rating of the conjoint buying center satisfaction (Kirkman & Rosen, 1999; Mason & Griffin, 2002). Following previous researchers' recommendations (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993; Kirkman & Rosen, 1999), we measured conjoint buying center satisfaction by achieving group consensus.

To handle the challenge of interviewing a multi-person decision-making body and including different levels of analysis, we structured the questionnaire into three parts. In the first and last parts, the buying center members were asked to answer questions conjointly. In the second part, the members answered the questions individually. In the first part of the questionnaire, all buying center members had to first select a supplier and provide some information about this supplier (e.g., duration of the relationship with that supplier, who is involved in decisions regarding this supplier, and degree of their influence). In this context, the buying center members could report on a supplier of their choice. The only restriction was that this relationship had to exist for at least a year. In the next section of the questionnaire, each buying center member had to judge his/her individual customer satisfaction with the chosen supplier. In the last part, all the buying center members had to reach consensus on where their team stood on each of the conjoint buying center satisfaction items and repurchase intention items.

Before conducting our main study, we undertook a qualitative and a quantitative pretest. First we conducted six in-depth interviews with senior purchase executives from small and medium-sized enterprises (SMEs) in Germany to test our study design's general feasibility. The purchase executives were asked whether the three parts of the questionnaire were generally practical. Moreover, the executives were asked to explain the types of buying center decisions they usually have to make. In addition, we were interested in ascertaining whether there are buying center constellations in which the buying center members are equally influential. All in-depth interviews were conducted personally and averaged 45 minutes. These interviews confirmed that our questionnaire design was feasible as buying centers in SMEs often consist of two to three people, thus enabling the respondents to vote consensually on some items. Moreover, the in-depth interviews revealed that such buying center members are often equally influential. Hence, between December 2009 and January 2010 we carried out a quantitative pretest with a sample of 208 craft enterprises so as to obtain information for our study's structure and determine whether our hypotheses are viable.

4.2 Data Collection

The purchase departments of 2,024 SMEs, randomly chosen from the Yellow Pages and deleting binomials *ex ante*, were contacted by telephone from February 2010 to April 2010. We chose SMEs as the exploratory expert interviews had revealed that, in this area, major purchase decisions are predominantly made in dyadic or triadic groups. As our aim is to study multi-person customer satisfaction, dyadic groups were the minimum requirement. Moreover, the rather small groups allowed us to determine the consensual rating of all the buying center members.

At the start of the telephone conversation, we explained the general background and aim of the study. We established whether (at least some) purchases were made in dyads or teams and, if so, whether the SME would be interested in participating in the study. A total of 414 companies indicated their willingness to participate and were sent the questionnaire by email. A total of 309 buying teams completed the questionnaire. We obtained responses from buying centers in the following sectors: manufacturing (42%), services (38%), information and communication (8%), trade, maintenance, motor vehicle repair (5%), agriculture (2%), and other (5%). These sectors reflect the global population well. There was no response bias following Armstrong and Overton's (1977) procedure ($p < .05$). As the survey shows, on average, a buying center consisted of two to three members. On average, the duration of the relationship with the supplier was four to five years.

4.3 Measures

All scales employed in the study were adapted from existing scales (see Appendix). We measured customer satisfaction with the supplier using a five-item scale adapted from Čater and Zabkar (2009), Lewin (2009), Lam, Shankar, Erramilli and Murthy (2004), as well as Cannon and Perreault (1999). We used this scale to measure the customer satisfaction of each buying center member (INSAT = individual customer satisfaction judgment) and of all the buying center members at a group level (CONSAT = conjoint buying center satisfaction). Repurchase intention was measured by adapting Doney and Cannon's (1997) scale (see also Hewitt, Money & Sharma, 2006). All these measures applied a seven-point Likert scale ranging from "7 = strongly agree" to "1 = strongly disagree." To determine whether there was an equal or unequal distribution of influence among the buying center members, we measured each member's relative influence. Similar to Tanner (1996), we measured relative influence on a one-item scale by asking the buying centers to rate each member's influence on a scale ranging from 1 to 7, with 7 indicating a great deal of influence. Self-reporting on influence has been criticized for containing upward bias (Gronhaug, 1978). However, we simply want to characterize buying centers in

respect of their influence distribution, which mostly overcomes the bias problem, and are not interested in the value of influence.

Using factor analysis, we assessed measurement reliability and validity for each construct. Overall, the results indicate acceptable properties (see Appendix). Each construct manifests a composite reliability greater than the recommended threshold value of .6 (Bagozzi & Yi, 1988). In addition, the coefficient alpha values of all constructs exceeded .8, thus providing evidence of a high degree of internal consistency between the corresponding indicators (Nunnally, 1978).

5. Empirical Analysis and Results

To test our hypotheses, we divided our data sets (n=309) into subgroups. Since our hypotheses deal with equally influential buying center members, we selected only those cases (n=129). Furthermore, we distinguished between homogeneous and heterogeneous individual customer satisfaction judgments, and divided the data set of equally influential buying center members into homogeneous and heterogeneous individual customer satisfaction judgments in a second step. Table II provides an overview of the subgroups.

Table II: Separated Data Set

			Individual Customer Satisfaction Judgments		
			homogeneous (spread° ≤ 1)	heterogeneous (spread° > 1)	total
Influence of the buying center members	equal	(spread° ≤ 1)	69	60	129
	unequal	(spread° > 1)	52	128	180
		total	121	188	309

°spread between ratings

Our first hypothesis considers buying center members of equal influence and heterogeneous individual customer satisfaction judgments. This hypothesis states that the relationship between an individual customer satisfaction judgment and conjoint buying center customer satisfaction is non-linear. Contrary to a linear relationship, we argue that a non-linear function might explain the relationship between individual customer satisfaction and conjoint buying center satisfaction more comprehensively. Therefore, we examined whether conjoint buying center satisfaction formation can be modeled by a linear function (Model 1). In addition, we tested whether it is more effective to model conjoint buying center satisfaction formation with a non-linear function (S-shaped function – Model 2). We then compared the explained overall variation (R^2) of both functions (e.g., Backhaus & Bauer, 2001). The following functions are tested:

$$\text{Model 1: (1) } \text{CONSAT} = b_0 + \sum_{i=1}^n b_n * \text{INSAT}_n$$

$$\text{Model 2: (2) } \text{CONSAT} = e^{b_0 - \sum_{i=1}^n b_n / \text{INSAT}_n}$$

With: CONSAT = conjoint buying center satisfaction

INSAT = individual customer's satisfaction judgment for each buying center member.

Regression models were calculated for the buying centers that show heterogeneity in individual customer satisfaction judgments. We obtained an $R^2 = 27.2\%$ ($p < .05$) for the linear relationship and an $R^2 = 51.7\%$ ($p < .05$) for the non-linear relationship. Hence, the non-linear model explains greater variability. This allows the conclusion that the formation of conjoint buying center satisfaction is better explained by a non-linear formation. Our first hypothesis is thus supported: Given heterogeneous individual customer satisfaction judgments, the relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center customer satisfaction is non-linear.

Our second hypothesis states that given the converse case of homogeneous individual customer satisfaction judgments and buying center members with equal influence, the relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction is linear. We therefore needed to calculate how much of the overall variation could be explained by a linear model (see above, Model 1). We obtain an $R^2 = 92.0\%$ ($p < .05$) for the linear relationship. It is therefore clear that the linear model is appropriate to explain the link between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction when the buying center members have equal influence and the individual customer satisfaction judgments are homogeneous. Thus our second hypothesis is also supported.

The third hypothesis assumes that, given buying center members with equal influence and heterogeneous individual customer satisfaction judgments, negative individual customer satisfaction judgments have a greater impact on conjoint buying center satisfaction than positive individual customer satisfaction judgments. Although this hypothesis could be analyzed by means of the non-linear function chosen in our first hypothesis, we decided to test negative and positive individual customer satisfaction judgments' proposed different impacts with a dummy variable regression. This enables us to gain more general results which can be applied to various non-linear aggregation functions. Against this background, separate estimates were calculated for negative and positive individual customer satisfaction judgments using two dummy variables, thereby expressing the existence of either a positive or negative individual customer satisfaction judgment, as independent variables. Conjoint buying center

satisfaction was the dependent variable. The existence of one or more positive individual judgments is indicated by either 1 for INSATPOS or 0. Likewise, negative individual judgments are indicated by INSATNEG. Next, we compared the absolute magnitudes of the positive and negative estimates (e.g., Mittal, Ross & Baldasare, 1998) as negative individual customer satisfaction judgments should be negatively related to the conjoint buying center satisfaction, whereas positive individual customer satisfaction judgments should be positively related. Therefore, to achieve a proper comparison, algebraic signs are ignored.

$$(3) \text{ CONSAT} = b_0 + b_1 * \text{INSATPOS} + b_2 * \text{INSATNEG}$$

Table III: The Impact of Positive and Negative Individual Satisfaction Judgments

Dummy-variable Regression	Coefficient_INSATPOS	Coefficient_INSATNEG
R ² = .328; p<0.05	.175*	-.485***

*** p<.001; ** p<.01; * p<.05

The results of the dummy variable regression are shown in Table III. Negative individual customer satisfaction judgments' impact is around 2.5 times higher than that of positive individual customer satisfaction judgments. Since this difference is significant (p<.05), negative individual customer satisfaction judgments have a significantly greater impact on conjoint buying center satisfaction. Our third hypothesis is thus supported. With an R² of 32.8%, the overall variation explained in the model appears to be low. However, one should keep in mind that our study aims to explain positive and negative individual customer satisfaction judgments' asymmetric impact, and not the variation of conjoint buying center satisfaction.

Our fourth hypothesis states that, given buying center members with equal influence, the relationship between conjoint buying center satisfaction and repurchase intentions is stronger in homogeneous individual customer satisfaction judgments than in heterogeneous individual customer satisfaction judgments. To analyze this, we ran a linear regression for heterogeneous as well as homogeneous individual customer satisfaction judgments, and compared their slopes.

$$(4) \text{ REPURCHASE} = b_0 + b_1 * \text{CONSATSAT}$$

The difference in the beta-coefficients, shown in Table IV, is significant (p<.05). The fourth hypothesis can therefore be confirmed. Again, the overall variations explained in the models appear to be low. However, as depicted above, the

main purpose of this paper is not to explain all determinants of repurchase but to analyze the impact of the underlying structure of individual customer satisfaction judgments on conjoint buying center satisfaction. In this context, given heterogeneous individual customer satisfaction judgments, conjoint buying center satisfaction's impact on repurchase intention is smaller than in respect of homogeneous individual customer satisfaction judgments.

Table IV: The Impacts on Heterogeneous vs Homogenous Individual Customer Satisfaction Judgments on Repurchase Intentions

		Individual Customer Satisfaction Judgments	
		Heterogeneous	homogeneous
b_1	Coefficient	.25*	.40**
		$R^2 = .07; p > .05$	$R^2 = .16; p < .05$
		*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$	

6. Discussion

The analysis of customer satisfaction is a key element in industrial marketing research (Chakraborty, Srivastava & Marshall, 2007). This is due to customer satisfaction having been shown to be a significant determinant of future customer behavior (e.g., Paulssen & Birk, 2007; Mittal & Kamakura, 2001, Fornell, 1992). Against this background, it is imperative for industrial sellers to know how conjoint buying center satisfaction is formed, as the single members of their customers' buying centers might display different customer satisfaction judgments. While prior research has suggested that there is a linear relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction, our study proposes that this relationship might be a non-linear one. More concretely, we assumed that, even when buying center members have equal influence, the averaging approach (i.e., linear function) yields invalid results given that these members have heterogeneous individual customer satisfaction judgments. We further proposed that negative individual customer satisfaction judgments have a greater impact on buying center satisfaction than positive individual judgments. Finally, we hypothesized that the underlying satisfaction structure within a buying center (heterogeneous vs. homogeneous individual customer satisfaction judgments) constitutes a moderating variable. In this context, we assumed that the relationship between customer satisfaction and repurchase intention is weaker in the case of heterogeneous than in the case of homogeneous individual customer satisfaction judgments.

Overall, our findings are the first empirical evidence in support of the proposed research questions. In line with prospect theory and findings on the negativity effect (e.g., Anderson & Sullivan, 1993; Mittal, Ross & Baldasare, 1998), we discovered that, given buying center members with equal influence and

heterogeneous individual customer satisfaction judgments, conjoint buying center satisfaction is a non-linear function. Admittedly, one could argue that prospect theory and the negativity effect are “phenomena” that try to explain individual behavior and might thus not be appropriate for the analysis of group decision processes. However, as we are interested in the aggregation of individual judgments across various individuals, it seems reasonable to adapt individual aggregation process principles. In addition, we have confirmed that negative individual customer satisfaction judgments have a greater impact on conjoint buying center satisfaction (given buying center members with equal influence) than positive individual customer satisfaction judgments do, which is in line with the negativity effect. Finally, our findings indicate that with regard to equally influential buying center members and heterogeneous individual customer satisfaction judgments, conjoint buying center satisfaction’s impact on repurchase intention is weaker than with regard to homogeneous individual customer satisfaction judgments.

Overall, these findings are highly relevant for marketing research and practice. They show that a structural error may occur in the measurement of customer satisfaction if multi-informants’ individual customer satisfaction judgments statements are simply averaged - even in the case of equally influential buying center members. More concretely, our results indicate that in respect of equally influential buying center members with heterogeneous individual satisfaction judgments, the averaging approach will yield an overestimation of conjoint buying center satisfaction. The literature has not yet taken this into consideration.

Consequently, this research has important managerial implications both for the selling and the buying sides. With regard to the former, our findings imply that if the averaging approach is applied when analyzing conjoint buying center satisfaction, this may yield invalid results. Industrial marketers should therefore be aware of the underlying satisfaction structure when measuring their buying centers’ conjoint satisfaction. More precisely, sellers need to know whether the range of individual customer satisfaction judgments is small or large (homogeneous vs. heterogeneous individual customer satisfaction judgments) to understand whether a linear or non-linear conjoint buying center satisfaction formation is more valid. However, a non-linear aggregation function may be difficult to apply in practice, as its application is far more elaborate than simply aggregating individual customer satisfaction judgments. Moreover, there might be different non-linear aggregation functions in various buying centers as each buying center usually has its specific interaction pattern that has an important impact on the conjoint buying center satisfaction. For simplification reasons marketers thus could apply the linear function, but the result should be adjusted. This adjustment factor should reflect a deduction, as our results show that negative individual satisfaction judgments have a greater impact on conjoint buying center satisfaction than positive satisfaction judgments.

Moreover, due to negative individual customer satisfaction judgments' greater impact, sellers should try to identify the dissatisfied buying center members and eliminate, or at least reduce, their dissatisfaction – even though other members' individual customer satisfaction levels will suffer as a result. This means that it is better to satisfy all buying center members equally, but to a lesser extent, instead of concentrating on satisfying some of them to a greater extent. This is all the more applicable as our research indicates that a homogeneous satisfaction structure strengthens the buying company's repurchase intention.

Furthermore, our results also have important insights for the buying side. In this context buying companies have to be aware of the fact that their buying centers' conjoint satisfaction will be lower in the case of heterogeneous individual customer satisfaction judgments than in the case of homogeneous ones. If, however, the buying company has an interest in maintaining a relationship - for example, due to specific investments in the business relationship - it could be worth stimulating the interaction and exchange processes between the buying center members. This could lead to a structure of more homogeneous individual customer satisfaction judgments resulting in a higher conjoint buying center satisfaction and therefore in a more stable business relationship that might better reflect organizational instead of individual goals.

Our findings must be viewed with some reservation. One of the first limitations is that we only gathered data from companies with rather small buying centers. Although we believe that there is empirical evidence for our hypotheses, further studies should check whether these findings are also applicable to larger buying centers in larger companies (e.g., Homburg & Rudolph, 2001; Čater & Čater, 2009). Moreover, while our findings offer initial insights, they should be verified under different contextual and situational determinants, such as buy class or decision importance. These determinants can, in general, exert a significant influence on organizational buying behavior (e.g., Kohli, 1989; Samaniego & Cillán, 2004). As such, it can be assumed that they also impact the formation of conjoint buying center satisfaction.

In addition, as the underlying satisfaction structure within a buying center (heterogeneous vs. homogeneous individual customer satisfaction judgments) is of great importance for industrial marketers to find out whether the aggregation of the individual customer satisfaction judgments should be done in a linear or non-linear way, there is a need for further analysis. More concretely, the indicators for the underlying satisfaction structure should be investigated as this structure is rarely objectively observable. In this context, for example, the buying center members' hierarchical structure as well as their departmental background could function as indicators of homogeneity or heterogeneity in individual customer satisfaction judgments.

Moreover, the consistency of our findings should be analyzed over a period of time. In this context, it would be particularly interesting to analyze if the impact of negative satisfaction judgments of individual buying center members decreases or increases over time. Van Doorn (2008), for example, found that although the halo effect in the business-to-business context is weaker than in business-to-consumer settings, favorable satisfaction judgments have a greater propensity to be carried over to the next period than less favorable ones. Such insights could help marketers decide whether reducing individual buying center members' dissatisfaction, due to negative individual judgments' diminishing impact in the long term, is important.

To the best of our knowledge, this is the first study to consider that the formation of conjoint buying center satisfaction is contingent on the structure of the underlying individual customer satisfaction judgments. Consequently, our research is the first to indicate that there is a need to develop customer satisfaction programs that properly consider the non-linear and asymmetric relationship between individual customer satisfaction judgments and conjoint buying center satisfaction. In this context, it would be interesting for further research to test if there are differences in the level of heterogeneity by means of a larger sample. It would also be interesting to know what the most appropriate non-linear function is of the formation of conjoint buying center satisfaction.

Furthermore, by transferring the assumptions of prospect theory, one could conclude that conjoint buying center satisfaction displays diminishing sensitivity towards individual customer satisfaction judgments. That is, on a high [low] level of conjoint buying center satisfaction, a more positive [negative] individual judgment does not dramatically change conjoint buying center satisfaction. In this context, it would be interesting for suppliers to know whether there is a kind of "saturation" of satisfaction that can possibly optimize their strategies to satisfy the buying center.

Finally, besides the analysis of repurchase intention, further research might examine homogeneous and heterogeneous individual customer satisfaction judgments' influence on further consequences, like, for example, loyalty or word-of-mouth (e.g., Mittal & Kamakura, 2001; Fornell, 1992).

Overall, our study implies that industrial customer satisfaction measurement is a complex issue. In this context, the multi-person aspect merits particular attention, as the averaging approach, which has been applied to date, might result in invalid satisfaction measurements, depending on the structure of the individual customer satisfaction judgments. Since the development and maintenance of long-term and satisfied customers are crucial to industrial marketers, we would strongly argue for and motivate further research in this interesting field.

APPENDIX: Measures and Key Summary Statistics

Scale Statements	Item-to-total Correlations	Cronbach's Alpha	Standardized Loadings	Average Variance Extracted	Construct and Indicator Reliability
INDIVIDUAL CUSTOMER SATISFACTION JUDGMENT (INSAT)		.91		.71	.92
In general, I am very satisfied with the products offered by this supplier.	.81		.87		.76
Overall, I am very satisfied with the relationship with this supplier.	.83		.88		.78
Overall, I believe this supplier is a good supplier to do business with.	.81		.85		.72
I am completely happy with this supplier.	.65		.68		.46
If I had to do it all over again, I would still choose to use this supplier.	.85		.9		.81
CONJOINT BUYING CENTER SATISFACTION (CONSAT)		.9		.67	.91
In general, our buying team is very satisfied with the products offered by this supplier.	.77		.81		.65
Overall, our buying team is very satisfied with its relationship with this supplier.	.81		.9		.8
Overall, for our buying team, this supplier is a good supplier to do business with.	.81		.89		.8
Our buying team is completely happy with this supplier.	.64		.65		.43
If our buying center had to do it all over again, we would still choose to use this supplier.	.8		.82		.68
REPURCHASE INTENTION		.9		.78	.70
Given that there is a need, we intend to purchase from the same supplier during the next year.	.71		.87		.76
Given that there is a need, we intend to purchase from the same supplier during the next three years.	.69		.86		.74
Given that there is a need, we will certainly purchase from the same supplier.	.89		.91		.84

References

- Abdul-Muhmin, A. G. (2002). Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 637-651. doi: [10.1108/08858620210451136](https://doi.org/10.1108/08858620210451136)
- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628. doi: [10.1016/j.jbusres.2003.08.004](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.004)
- Ahluwalia, R. (2002). How prevalent is the negativity effect in consumer environments? *Journal of Consumer Research*, 29(2), 270-279. doi: [10.1086/341576](https://doi.org/10.1086/341576)
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143. doi: [10.1287/mksc.12.2.125](https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125)
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Auh, S., & Shih, C-F. (2005). The relative effects of relationship quality and exchange satisfaction on customer loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 73-100. doi: [10.1300/J033v12n02_03](https://doi.org/10.1300/J033v12n02_03)
- Backhaus, K., & Bauer, M. (2001). The impact of critical incidents on customer satisfaction in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(1), 25-54. doi: [10.1300/J033v08n01_02](https://doi.org/10.1300/J033v08n01_02)
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi: [10.1177/009207038801600107](https://doi.org/10.1177/009207038801600107)
- Baucells, M., & Sarin, R. K. (2003). Group decisions with multiple criteria. *Management Science*, 49(8), 1105-1118. doi: [10.1287/mnsc.49.8.1105.16400](https://doi.org/10.1287/mnsc.49.8.1105.16400)
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21-28. doi: [10.2307/3151408](https://doi.org/10.2307/3151408)

- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 72-94). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bonoma, T. V., & Johnston, W. J. (1978). The social psychology of industrial buying and selling. *Industrial Marketing Management*, 7(4), 213-224. doi: [10.1016/0019-8501\(78\)90038-X](https://doi.org/10.1016/0019-8501(78)90038-X)
- Brandt, D. R., & Reffett, K. L. (1989). Focusing on customer problems to improve service quality. *Journal of Services Marketing*, 3(4), 5-14. doi: [10.1108/EUM0000000002495](https://doi.org/10.1108/EUM0000000002495)
- Callarisa Fiol, L. J., Bigne Alcañiz, E., Moliner Tena, M. A., & García, J. S. (2009). Customer loyalty in clusters: Perceived value and satisfaction as antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(3), 276-316. doi: [10.1080/10517120802496878](https://doi.org/10.1080/10517120802496878)
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847. doi: [10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x)
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work group characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452. doi: [10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x)
- Cannon, J. P., & Perreault Jr., W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460. doi: [10.2307/3151999](https://doi.org/10.2307/3151999)
- Čater, B., & Čater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 585-597. doi: [10.1108/08858620910999457](https://doi.org/10.1108/08858620910999457)
- Čater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785-797. doi: [10.1016/j.indmarman.2007.10.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.004)
- Chakraborty, G., Srivastava, P., & Marshall, F. (2007). Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 20-28. doi: [10.1108/08858620710722798](https://doi.org/10.1108/08858620710722798)

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. doi: [10.1037/0021-9010.83.2.234](https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234)
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383. doi: [10.1002/smj.4250110504](https://doi.org/10.1002/smj.4250110504)
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., & Myers, M. B. (2009). Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the role of service quality and satisfaction? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 440-454. doi: [10.1007/s11747-009-0148-y](https://doi.org/10.1007/s11747-009-0148-y)
- del Bosque Rodríguez, I. R., Agudo, J. C., & San Martín Gutiérrez, H. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 666-675. doi: [10.1016/j.indmarman.2005.05.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.006)
- Derbaix, C., & Pham, M. T. (1991). Affective reactions to consumption situations: A pilot investigation. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 325-355. doi: [10.1016/0167-4870\(91\)90019-P](https://doi.org/10.1016/0167-4870(91)90019-P).
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. doi: [10.1177/0092070394222001](https://doi.org/10.1177/0092070394222001).
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51. doi: [10.2307/1251829](https://doi.org/10.2307/1251829)
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. doi: [10.2307/1251126](https://doi.org/10.2307/1251126)
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Annual Review of Psychology*, 32, 53-88. doi: [10.1146/annurev.ps.32.020181.000413](https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.000413)
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118. doi: [10.1108/08858620210419754](https://doi.org/10.1108/08858620210419754)

- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18. doi: [10.2307/1251898](https://doi.org/10.2307/1251898)
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21. doi: [10.2307/1252129](https://doi.org/10.2307/1252129)
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. doi: [10.2307/1252265](https://doi.org/10.2307/1252265)
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238. doi: [10.2307/3152095](https://doi.org/10.2307/3152095)
- Gronhaug, K. (1978). Participation in organizational buying: Some conceptual and methodological problems. *Advances in Consumer Research*, 5(1), 635-638.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, John Wiley, Chichester.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 600-616. doi: [10.1108/EUM0000000006194](https://doi.org/10.1108/EUM0000000006194)
- Hewitt, K., Money, R. B., & Sharma, S. (2006). National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402. doi: [10.1177/0092070305285370](https://doi.org/10.1177/0092070305285370)
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91(3), 517-539. doi: [10.1037/0033-2909.91.3.517](https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.517)
- Ho, T. H., Lim, N., & Camerer, C. F. (2006). Modeling the psychology of consumer and firm behavior with behavioral economics. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 307-331. doi: [10.1509/jmkr.43.3.307](https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.307)
- Hogarth, R. M. (1978). A note on aggregating opinions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 40-46. doi: [10.1016/0030-5073\(78\)90037-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90037-5)

- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52(1), 15-33. doi: [10.1016/S0148-2963\(99\)00101-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00101-0)
- Homburg, C., Giering, A., & Menon, A. (2003). Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Findings in a business-to-business context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(3), 35-62. doi: [10.1300/J033v10n03_02](https://doi.org/10.1300/J033v10n03_02)
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-158. doi: [10.1177/0092070303261415](https://doi.org/10.1177/0092070303261415)
- Janda, S., Murray, J. B., & Burton, S. (2002). Manufacturer-supplier relationships: An empirical test of a model of buyer outcomes. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 411-420. doi: [10.1016/S0019-8501\(01\)00157-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00157-2)
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292. doi: [10.2307/1914185](https://doi.org/10.2307/1914185)
- Kohli, A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach. *Journal of Marketing*, 53(3), 50-65. doi: [10.2307/1251342](https://doi.org/10.2307/1251342)
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: [10.2307/256874](https://doi.org/10.2307/256874)
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311. doi: [10.1177/0092070304263330](https://doi.org/10.1177/0092070304263330)
- Lewin, J. E. (2009). Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize? *Industrial Marketing Management*, 38(3), 283-299. doi: [10.1016/j.indmarman.2007.11.005](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.005)
- Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (2008). The impact of supplier downsizing on performance, satisfaction over time, and repurchase intentions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 249-255. doi: [10.1108/08858620810865825](https://doi.org/10.1108/08858620810865825)

- Lewin, J. E., Biemans, W., & Ulaga, W. (2010). Firm downsizing and satisfaction among United States and European customers. *Journal of Business Research*, 63(7), 697-706. doi: [10.1016/j.jbusres.2009.05.005](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.005)
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312. doi: [10.1177/10496402033003001](https://doi.org/10.1177/10496402033003001)
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: A reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271-277. doi: [10.1016/S0019-8501\(03\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00055-5)
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142. doi: [10.1509/jmkr.38.1.131.18832](https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832)
- Mittal, V., Ross Jr., W. T., & Baldasare, P. M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, 62(1), 33-47. doi: [10.2307/1251801](https://doi.org/10.2307/1251801)
- Mysen, T., & Svensson, G. (2010). RELQUALS's impact on satisfaction in Norwegian business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 119-131. doi: [10.1108/08858621011017741](https://doi.org/10.1108/08858621011017741)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. (2d ed.). New York: McGraw-Hill
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & Bearden, W. O. (1995). The relationships among consumer satisfaction, involvement, and product performance: A catastrophe theory application. *Behavioral Science*, 40(2), 104-132. doi: [10.1002/bs.3830400203](https://doi.org/10.1002/bs.3830400203)
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430. doi: [10.1086/209358](https://doi.org/10.1086/209358)
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

- Paulssen, M., & Birk, M. M. (2007). Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 983-997. doi: [10.1016/j.indmarman.2007.05.011](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.011)
- Peyton, R. M., Pitts, S. T., & Kamery, R. H. (2004). The satisfaction/dissatisfaction process: A theoretical analysis family purchasing decisions. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(1), 59-64, New Orleans.
- Philips, L. W. (1981). Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, 18(4), 395-415. doi: [10.2307/3151333](https://doi.org/10.2307/3151333)
- Qualls, W. J., & Puto C. P. (1989). Organizational climate and decision framing: An integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 179-192. doi: [10.2307/3172604](https://doi.org/10.2307/3172604)
- Qualls, W. J., & Rosa, J. A. (1995). Assessing industrial buyers' perceptions of quality and their effects on satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 24(5), 359-368. doi: [10.1016/0019-8501\(95\)00027-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(95)00027-8)
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003): Effects of dependence and trust on channel satisfaction and cooperation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 23-48. doi: [10.1300/J033v10n04_02](https://doi.org/10.1300/J033v10n04_02)
- Robinson, P., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Rogers, H. P., Peyton, R. M., & Berl, R. L. (1992). Measurement and evaluation of satisfaction processes in a dyadic setting. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 12-23.
- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179-195. doi: [10.1108/08858620310463097](https://doi.org/10.1108/08858620310463097)
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality. Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality. New directions in theory and practice* (pp. 1-20). London: Sage Publications.
- Ryan, M. J., & Holbrook, M. B. (1982). Decision-specific conflict in organizational buyer behavior. *Journal of Marketing*, 46(3), 62-68.

- Samaniego, M. J. G., & Cillán, J. G. (2004). Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), 320-336. doi: [10.1108/08858620410561051](https://doi.org/10.1108/08858620410561051)
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345. doi: [10.1016/S0019-8501\(01\)00200-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00200-0)
- Schellhase, R., Hardock, P., & Ohlwein, M. (2000). Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 106-121. doi: [10.1108/08858620010316822](https://doi.org/10.1108/08858620010316822)
- Seidler, J. (1974). On using informants: A technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organization analysis. *American Sociological Review*, 39(6), 816-831.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50-56. doi: [10.2307/1250358](https://doi.org/10.2307/1250358)
- Silk, A., & Kalwani, M. (1982). Measuring influence in organizational purchase decisions. Working Paper, Massachusetts Institute of Technology.
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675-687. doi: [10.1016/j.indmarman.2004.03.005](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005)
- Stock, R. M. (2005). Can customer satisfaction decrease price sensitivity in business-to-business markets? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(3), 59-87. doi: [10.1300/J033v12n03_03](https://doi.org/10.1300/J033v12n03_03)
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552. doi: [10.1177/0092070305276368](https://doi.org/10.1177/0092070305276368)
- Tanner Jr., J. F. (1996). Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 25(2), 125-133. doi: [10.1016/0019-8501\(95\)00071-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(95)00071-2)
- Taylor, S. E. (1982). The availability bias in social perception. In D. Kahneman, P. Slovic & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp.190-200). Cambridge: Cambridge University Press.

- Taylor, S.E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67-85. doi: [10.1037/0033-2909.110.1.67](https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.67)
- Tesluk, P., Zaccaro, S. J., Marks, M., & Mathieu, J. (1997). Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. In M. Brannick & E. Salas (Eds.), *Assessment and measurement of team performance: Theory, research and applications* (pp. 197-224). Greenwich: JAI Press.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(1), 39-60. doi: [10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)
- Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2002). Customer satisfaction in industrial markets: Opening up the concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 25-42. doi: [10.1108/08858620210415181](https://doi.org/10.1108/08858620210415181)
- Trawick, I. F., & Swan, J. E. (1981). A model of industrial satisfaction/complaining behavior. *Industrial Marketing Management*, 10(1), 23-30. doi: [10.1016/0019-8501\(81\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0019-8501(81)90024-9)
- von Wangenheim, F., & Bayón, T. (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 233-249. doi: [10.1007/s11747-007-0037-1](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0037-1)
- van Bruggen, G. H., Lilien, G. L., & Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing research: Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 469-478. doi: [10.1509/jmkr.39.4.469.19117](https://doi.org/10.1509/jmkr.39.4.469.19117)
- van Doorn, J. (2008). Is there a halo effect in satisfaction formation in business-to-business services? *Journal of Service Research*, 11(2), 124-141. doi: [10.1177/1094670508324676](https://doi.org/10.1177/1094670508324676)
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., & Zaltman G. (1995). Influence strategies in buying centers. *Journal of Marketing*, 59(4), 71-82. doi: [10.2307/1252329](https://doi.org/10.2307/1252329)
- Webster, F., & Wind, Y. (1972). *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Whipple, J. M., Lynch, D. F., & Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507-518. doi: [10.1016/j.indmarman.2008.11.008](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008)

Withey, J. J. (1988). Improving postpurchase satisfaction in industrial distribution channels. *Industrial Marketing Management*, 17(3), 229-235. doi: [10.1016/0019-8501\(88\)90006-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(88)90006-5)

Wood, J. A. (2005). Organizational configuration as an antecedent to buying centers' size and structure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 263-275. doi: [10.1108/08858620510618101](https://doi.org/10.1108/08858620510618101)

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85. doi: [10.1177/0092070300281007](https://doi.org/10.1177/0092070300281007)

4. Buying Center Zufriedenheit als Gruppenkonstrukt

Zusammenfassung

Marketingforschung und -praxis sind sich darüber einig, dass zum einen die Kundenzufriedenheit von großer Bedeutung ist, da sie das zukünftige Kundenverhalten determiniert, und, dass zum anderen im Rahmen organisationaler Beschaffungsentscheidungen zumeist eine Gruppe von Personen, das Buying Center, die Kaufentscheidung trifft. Allerdings existieren bislang keine Erkenntnisse darüber, ob die industrielle Kundenzufriedenheit neben der individuellen Ebene auch als Konstrukt auf der Gruppenebene des Buying Centers existiert. Bisher wurden lediglich die individuellen Kundenzufriedenheitsurteile einzelner Buying Center Mitglieder aggregiert, mögliche Austausch- und Ansteckungsprozesse der Buying Center Mitglieder untereinander wurden dabei nicht berücksichtigt. Jedoch hat die sozialpsychologische Gruppen- und Organisationsforschung in diesem Zusammenhang festgestellt, dass Austausch- und Ansteckungsprozesse zur Emergenz von Gruppenkonstrukten führen. Aufbauend auf diesen Studien wird ein "input-process-output" Modell zur Erklärung der Emergenz einer industriellen Kundenzufriedenheit auf Gruppenebene („Buying Center Zufriedenheit“) dargelegt. Die Ergebnisse der empirischen Studie (n= 289 Buying Center) zeigen, dass die Buying Center Zufriedenheit (Gruppenkonstrukt) das Wiederkaufverhalten der Buying Center Mitglieder besser erklären kann als die individuelle Kundenzufriedenheit dieser Mitglieder. Dies gilt sogar unabhängig davon wie groß das Buying Center ist und wie häufig die Buying Center Mitglieder interagieren. Daraus geht hervor, dass die einfache Aggregation individueller Kundenzufriedenheitsurteile keine valide Voraussagekraft für das zukünftige Verhalten der Buying Center Mitglieder hat. Demzufolge sollte das Gruppenkonstrukt der Buying Center Zufriedenheit bei der Analyse und Messung der industriellen Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden. Für Anbieter gilt es die Buying Center Zufriedenheit zu fokussieren und zu stimulieren – insbesondere im Fall etablierter Buying Center, die in stets gleicher Besetzung im Zeitablauf mehrere Kaufentscheidungen gemeinsam treffen.

Koautor/en

Uta Herbst, Michael A. Merz

Status

Arbeitspapier: Austen, V., Herbst, U. & Merz, M. A. (2011): „They Never Buy Alone: New Insights into Industrial Customer Satisfaction“.

1. Introduction

Industrial customer satisfaction (ICS) constitutes an important determinant of repeat purchases, cross-selling opportunities, word of mouth, price elasticity, and customer loyalty (e.g., Dick and Basu 1994; Fornell et al. 1996). Therefore, it is an important construct in business-to-business marketing (e.g., Abdul-Muhmin 2005). Researchers, however, need to be aware that customer satisfaction in the industrial context is a multi-person issue. This is due to the fact that a group of individuals, called buying centers, typically make purchase decisions in the industrial context (Robinson et al. 1967; Venkatesh et al. 1995).

Previous research on ICS has assessed the multi-person issue by either having a key informant report on the perceived customer satisfaction (e.g., del Bosque et al. 2006; Paulssen and Birk 2007) or averaging the individual customer satisfaction judgments across all buying center members (e.g., Homburg and Rudolph 2001; Chakraborty et al. 2007). Both approaches investigate ICS merely as a description of individual perceptions. However, organizational research suggests that shared group level constructs need to be taken into account when analyzing a group's attitudes and behaviors (Morgeson and Hofmann 1999). Specifically, many organizational phenomena originate at the individual level based on the individual group members' perceptions (Rousseau 1985). Social interaction processes within groups, however, then result in the emergence of a new group level construct, which is significantly different from solely averaging the individual level constructs (Mason and Griffin 2002).

Because ICS is a multi-person issue and the individual buying center members engage in social exchanges, it is possible that their individual customer satisfaction judgments also emerge in a new group level construct. In the context of organizational buying behavior, we refer to this new group level construct as *buying center customer satisfaction* (BCCS). We define it as *the buying center's evaluation of a seller's cumulative performance over time regarding a variety of product/service attributes*, in line with Mason and Griffin's (2002, 2003) definition of group task satisfaction and Lewin's (2009) definition of ICS.

Despite the acknowledgment that ICS is a multi-person issue, research in this field is scarce. This is particularly true regarding the analysis of ICS as a group level construct. Consequently, our objective is to examine whether BCCS (group level) or the individuals' customer satisfaction judgments (individual level) have a stronger impact on a buying center's future behavior and attitude (e.g., repurchase intentions, word of mouth). This is important as the observable professionalization of procurement activities has led to an increasing number of buying centers making a sequence of joint purchase decisions over the course of their existence (i.e., as established buying centers; Roseira et al. 2010). Our final objective is to examine the influence of several contextual moderators

between the relationship of BCCS and buying center's future behavior and attitude.

2. Industrial Customer Satisfaction as a Group Level Construct

Buying center members often have different individual purchase preferences (Sheth, 1973). Therefore, they might assess individual customer satisfaction differently (Baucells and Sarin, 2003). However, simply averaging the individuals' customer satisfaction might not fully explain ICS, as buying center members possess different power and influence (Kohli, 1989). Furthermore, negative individual customer satisfaction judgments have stronger impacts than positive ones (----). Hence, an aggregation function of individual customer satisfaction judgments is difficult to justify. Moreover, the aggregation of individual customer satisfaction judgments does not consider social interdependences, exchange processes, and interactions, all of which occur in groups. Organizational research has pointed out that group level constructs, such as organizational climate (e.g., Glick 1985), team effectiveness (e.g., Hyatt and Ruddy 1997) or group task satisfaction (e.g., Mason and Griffin 2002, 2003; Park 2008) emerge through exchange and sharing processes. Such group levels constructs reflecting group's opinions or attitudes and are significantly different from solely averaging the individual level constructs.

An "input-process-output"-model can be applied as an organizing model to understand the emergence of group level constructs (Kelly and Barsade 2001). According to Kelly and Barsade (2001, p. 100) in the context of group emotions, "inputs refer to affective antecedents to the group experience, process refers to how affect is spread among other group members, and output refers to the resulting group emotion and its effect on group life." Thus, the origin of this emergence process is the individual level, as the most elementary unit of analysis in any social system is the individual (Frese and Zapf 1994). Through a variety of explicit and implicit processes, these individual level inputs spread and are shared with the group. Explicit processes are conscious social processes (Hennig-Thurau et al. 2006). Group members orient themselves towards other members. Alternatively, group members might try to influence each other (Barsade 2002). Implicit processes are unconscious, automatic transfer processes, such as emotional contagion, vicarious feelings of affect, and behavioral entrainment (Kelly and Barsade 2001). Given these two types of sharing processes, individual level moods, satisfactions, and emotions spread and are shared. They form "bottom-up" processes of group composition (Barsade and Gibson 1998). Eventually, these "bottom-up" processes become the "output". The output is a shared unit property at the group level. However, a group level construct is not only an "output" variable. Instead, it may also be an "input" variable for further group processes (Barsade 2002; Kelly and Spoor 2005). Hence, group level constructs might be predictors of various collective

behavioral processes of groups, such as performance or choice decisions (Butt et al. 2005).

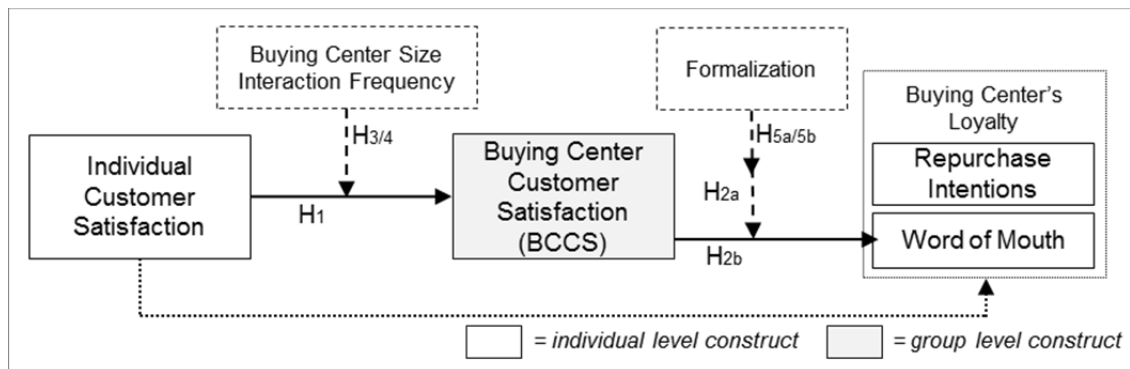
Buying centers constitute ad-hoc or oftentimes established groups, where exchange and sharing processes occur. Buying center members perform different tasks or have different roles (Webster and Wind 1972), however, these tasks or roles need to be performed interdependently to fulfill shared organizational goals. Therefore, interaction between the group's members is not only common but also necessary. As a result, even if individual buying center members' might assess individual customer satisfaction differently, it seems likely that their individual satisfaction judgments collectively result in a shared group level satisfaction construct, which we name Buying Center Customer Satisfaction (BCCS). It appears appropriate, therefore, to adopt the "input-process-output" model when investigating ICS.

3 Input-Process-Output Model of Industrial Customer Satisfaction and Hypotheses

In the buying center context, individual customer satisfaction judgments of buying center members constitute the "input" factor. Through social interaction, exchange, and amplification, these individual customer satisfaction judgments are likely to emerge to a collective, group level construct. Thus, "process" refers to how individual customer satisfaction spreads among buying center members. The "output" factor refers to the resulting buying center level satisfaction construct (i.e., BCCS). The group level construct – the affective group composition – is the collective statement of the "bottom-up" approach to group affect. As such, it should not only be viewed as an "output" factor, but also as an input factor for further group behavior (Kelly and Barsade 2001). Since industrial suppliers might be especially interested in their customers' future behavior stimulated through BCCS, we extend the "input-process-output" model by including "consequences of output", or more specifically repurchase intentions and word of mouth as indicators for a buying center's loyalty. We refer to this extended model as "input-process-output-consequences" model (see Figure 1).

The "input-process-output-consequences" model provides a comprehensive explanation of the emergence of BCCS and its consequences. However, there exist several contextual variables that influence the diverse relationships inherent in this model. We take such moderating relationships into account, in line with Morgenson and Hofmann's (1999, p. 258) recommendation that "in explicating the structure of collective construct, one should acknowledge and understand the context within which individuals operate." Figure 1 summarizes the main relationships of the "input-process-output-consequence" model as it applies to ICS.

Figure 1: Antecedents, Consequences, and Moderators of Buying Center Customer Satisfaction



Given the above discussion, we predict that ICS is a group level construct. Because BCCS has its origin at the individual level, we expect a positive relationship between the individual customer satisfaction judgments of the buying center members and the BCCS within the group. We expect this relationship to be relatively strong and significant. However, it should not be “perfect” in the sense that an individual is able to fully explain the BCCS. If this were the case, there would not be a need to distinguish between an individual and a group level construct of industrial satisfaction.

Hypothesis 1: The relationship between the individual level construct individual customer satisfaction and the group level BCCS construct will be positive.

Industrial marketers do not pursue ICS by an end in itself, but rather are interested in their customers’ loyalty (Tanner 1996). In line with previous research, we view a buying centers’ loyalty as a composite concept, combining both behavioral and attitudinal customer loyalty (e.g., Čater and Čater 2009). Behavioral customer loyalty reflects the buying center’s intentions to repurchase (e.g., Chaudhuri and Holbrook 2001). Attitudinal customer satisfaction reflects the extent to which a buying center advocates a supplier (or product/brand) and can be measured through word of mouth (e.g., Čater and Čater 2009). Several studies support a positive relationship between customer satisfaction and behavioral/attitudinal customer loyalty (e.g., Fornell 1992; Paulssen and Birk 2007). While these studies examine causalities between customer satisfaction at the individual level and loyalty, we propose that this relationship holds true for the relationship between BCCS (group level) and buying center’s loyalty. The reason for this is that individual and group level constructs share the same nomological network (Kozlowski and Klein, 2000) as the group level constructs emerge from the individual level constructs. Moreover, we hypothesize that the relationship between satisfaction and future buying behavior will be stronger for the group level BCCS construct than for the individual customer satisfaction. Social learning theory suggests that “vicarious, imitative learning seems to better explain the rapid transference of behavior

than does the tedious selective reinforcement of each discriminable response” (Davis and Luthans 1980, p. 283). This implies that buying center members might adapt the more comprehensive BCCS, instead of developing their own evaluations.

Hypothesis 2a: The group level BCCS construct will be a better predictor for the buying center members’ repurchase intentions than the individual level construct individual customer satisfaction.

Hypothesis 2b: The group level construct BCCS will be a better predictor for the buying center members’ word of mouth than the individual level construct individual customer satisfaction.

Previous research suggests that group characteristics affect the relationship between individual level constructs (e.g., individual customer satisfaction) and their group level counterparts (e.g., BCCS; Diehl and Strobe 1987). For example, prior research has found that group size and interaction frequency often constitute moderators in this context (e.g., Greene 1989; Wheelan 2009). Diehl and Strobe (1987) as well as Gentry (1980) found that when group size increases, the amount of communication between individual members decreases. Therefore, we expect that more intensive exchange and sharing processes take place in smaller than larger buying centers, resulting in stronger relationships between individual and group level constructs.

Hypothesis 3: The relationship between individual level construct individual customer satisfaction and the group level construct BCCS is stronger in smaller than larger buying centers.

Regarding interaction frequency, we hypothesize that the more buying center members interact with each other, the stronger the relationship between individual customer satisfaction and BCCS. This reasoning is in line with Jewell and Reitz (1981) who argue that members of cohesive groups have a higher success rate in communication because they listen more to one another, appear to understand one another better, and are friendlier with each another.

Hypothesis 4: The relationship between individual level construct individual customer satisfaction and the group level construct BCCS is stronger in buying centers with a higher than lower frequency of interaction.

Furthermore, previous research has discussed buying center formalization as an important structural characteristic in buying centers (e.g., Johnston and Bonoma 1981). Formalization refers to “the degree to which rules prescribing behavior are formulated” (Scott 1987, p. 33). Research has found that high formalization leads to increased levels of rationality in planning, recruitment of

planning specialists, and more formal analysis, evaluation, and reporting systems (Fredrickson 1986; Miller 1987). When formalization is high, BCCS is likely to be less important for buying centers' loyalty because formalized transactions allow for greater opportunity to use threats and promises (Geyskens et al. 1999). In such situations, therefore, buying center members are more likely to adapt rules and rely on written facts to make their decisions about repurchase and word of mouth. In contrast, when formalization is low, BCCS is likely to be more important for buying center members' loyalty. In such situations, buying center members' are less likely to rely on rules and written facts about former decisions when making decisions about repurchase and word of mouth. The reliance on BCCS, therefore, is more likely.

Hypothesis 5a: The relationship between the group level construct BCCS and repurchase intentions is weaker for buying centers with higher than lower levels of formalization.

Hypothesis 5b: The relationship between the group level construct BCCS and word of mouth is weaker for buying centers with higher than lower levels of formalization.

4. Methodology

To analyze the hypotheses, two levels of analysis need to be considered: the individual and the group level. To measure group level constructs, we applied the referent-shift consensus model (Chan 1998). When measuring group level constructs (e.g., BCCS), survey items are framed with a group referent. That is, instead of asking group members to indicate their own level of satisfaction, we asked them to indicate the group's overall level of satisfaction (e.g., "Our buying center is [we are] satisfied with the supplier X"). Moreover, a key criterion for the identification of group level constructs is within-group homogeneity (Mason and Griffin 2002), which can empirically be derived from within-group agreement. It suggests that group-level constructs should not exhibit individual level variability. Therefore, we test within-group agreement and between-group variance of the group level construct BCCS.

Furthermore, to address the challenges of interviewing a multi-person decision-making body and including different levels of analysis, we structured the questionnaire into three parts. The first part asked all members of a buying center to jointly agree on one supplier and provide relevant information about this supplier (e.g., length of the relationship, people involved in decision-making). The second part asked all buying center members to indicate the BCCS. In line with the referent shift model, we asked buying center members to indicate group level scores instead of their individual ratings. The third part of the questionnaire asked all buying center members to indicate their "own" level

of (individual) ICS with the chosen supplier as well as their evaluations regarding repurchase intentions, word of mouth, and the moderating variables.

We conducted ten in-depth interviews with senior purchase executives. The interviews confirmed that our questionnaire design was feasible and that a BCCS exists. Furthermore, they confirmed that buying centers make a sequence of joint purchase decisions over the course of their existence. Given the insights of the in-depth interviews, we contacted via telephone the purchase departments of 2,024 small and medium-sized companies (randomly chosen from the Yellow Pages). We asked whether the contacted company has made (at least some) purchases in dyads or teams and, if so, whether it was interested in participating in the study. A total of 414 companies agreed to participate and received a questionnaire via email. A total of 309 buying teams completed the questionnaire, of which 289 were usable. The remaining 20 questionnaires were removed from data analysis due to missing data. The typical buying center in our sample of small and medium-sized companies consisted of two to three members. We found no non-response bias (Armstrong and Overton 1977).

We adapted all scales from existing scales. We measured ICS with the supplier by using a five-item scale, adapted from Čater and Zabkar (2009) and Lewin (2009). We used this scale to measure the individual and BCCS by switching the “I” to “We” when measuring the group level construct. We measured repurchase intention with Doney and Cannon’s (1997) multi-item scale. For measuring word of mouth, we adapted Lam et al.’s (2004) scale. We used 7-point Likert scales ranging from “strongly agree” to “strongly disagree” to measure all constructs.

All constructs were reliable and valid (see Table 1). Composite reliabilities were greater than the recommended threshold value of .6 (Bagozzi and Yi 1988). In addition, all constructs’ coefficient alphas exceeded .8, thus providing evidence of internal consistency between the corresponding indicators (Nunnally 1978). Moreover, all constructs showed discriminant validity (Fornell and Larcker 1981).

Table 1: Construct Reliabilities and Validities

Variables	# Items	Coefficient Alpha	Factor Loadings*	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Individual Customer Satisfaction	5	.89	.61 – .84	.89	.83
BCCS	5	.92	.66 – .92	.85	.92
Repurchase Intention	3	.85	.61 – .84	.77	.64
Word of Mouth	3	.9	.83 – .93	.9	.87

*15 out of 16 factor loadings are significant at the 1 %-level, one is significant at the 5 %-level

5. Test of Hypotheses

Hypothesis 1 predicted that the construct BCCS exists thereby hypothesizing a positive relationship between individual customer satisfaction and BCCS. To test this hypothesis, we first have to investigate whether BCCS shows high levels of within-group agreement and between-group variance (e.g., Klein et al. 2001; Mason and Griffin 2003). Specifically, we assessed the levels of within-group agreement and between-group variance associated with each group level construct by using r_{WG} statistics and intraclass correlations (ICCs) (James et al. 1984; LeBrenton and Senter 2008). Regarding the mean r_{WG} value, BCCS exhibited a high within-group agreement ($r_{WG} = .78$), indicating a strong consensus between members within a buying center (LeBrenton and Senter 2008). Regarding the ICCs, BCCS exhibited a high intra-group correlation. The intraclass correlation for individual raters (ICC [1]) was .55 ($p < .001$), which is acceptable according to Shrout and Fleiss (1979; ICCs between .5 and .7 are acceptable). Moreover, intraclass correlation for group mean ratings (ICC[2]) was .76, indicating that the between-group variance explains 76% of the total variance in BCCS ($F = 4.22$; $< .001$), which is well above the recommended level of .70 (Nunnally 1978). To test the relationship between individual customer satisfaction judgments of the buying center members and BCCS within the group (H_1), we compared individual level data and group level data. To do so, we aggregated the individual customer satisfaction measures (as well as repurchase intentions and word of mouth). This aggregation represents the average of individual level measures within the group, rather than a group level construct (Mason and Griffin 2003). The overall fit of the structural equation model was satisfactory ($\chi^2 = 1186.8$; d.f. = 636; CFI = .93; GFI = .89; RMSEA = .06). A standardized path coefficient of .81 ($p < .001$; see Table 2) supported H_1 .

Table 2: Standardized Path Coefficients of the Structural Model ($H_1 - H_3$)

Hypothesis	Path	Standardized Path Coefficient
H_1	Individual Customer Satisfaction → BCCS	.81***
H_{2a}	BCCS → Repurchase	.71***
	Individual Customer Satisfaction → Repurchase Intention	.10 n.s.
H_{2b}	BCCS → Word of Mouth	.55***
	Individual Customer Satisfaction → Word of Mouth	.40***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Hypothesis 2 predicted that the group level construct BCCS constitutes a better predictor for a buying center's loyalty than the individual level construct individual customer satisfaction. To test H_2 , we examined and compared the standardized path coefficient between BCCS and repurchase intention/word of

mouth (.71; $p < .001$ / .55; $p < .001$, see Table 2) and individual customer satisfaction and repurchase intentions/word of mouth (.10; n.s. / .40; $p < .001$). With regard to repurchase intentions (H_{2a}), we found a significant difference between the path coefficients ($\Delta .61$, $p < .001$). Thus, H_{2a} was supported. With regard to word of mouth (H_{2b}), however, we did not find a significant difference between the influence of individual customer satisfaction and BCCS. Hence H_{2b} was not supported.

Finally, we used multi-group analysis to test the predicted moderating relationships (H_3 – H_5). To do so, we split the data into pairs of groups representing high and low levels of each moderator. The data did not support H_3 and H_4 . However, the data revealed that BCCS has a stronger effect on repurchase intention (H_{5a}) and word of mouth (H_{5b}) when the buying center showed less formalization, thereby supporting H_{5a} and H_{5b} . Table 3 summarizes the results of the moderating effects.

Table 3: Subgroups Analysis Results (H_3 - H_5)

Buying Center Size [H_3]	Individual Customer Satisfaction → BCCS		
	γ big	γ small	$\Delta\chi^2$ (1 df)
	.673***	.841***	.195 n.s.
Interaction Frequency [H_4]	Individual Customer Satisfaction → BCCS		
	γ high	γ low	$\Delta\chi^2$ (1 df)
	.819***	.806***	.476 n.s.
Formalization [H_{5a}]	BCCS → Repurchase Intention		
	γ high	γ low	$\Delta\chi^2$ (1 df)
	.689***	.394**	9.947***
Formalization [H_{5b}]	BCCS → Word of Mouth		
	γ high	γ low	$\Delta\chi^2$ (1 df)
	.321**	.622***	6.104*

γ represents standardized path coefficients; $\Delta\chi^2$ represents the difference between χ^2 of each path
* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

6. Discussion

This research investigated whether buying center customer satisfaction (BCCS) as a group level construct exists and, if so, whether BCCS is a better predictor for buying center members' repurchase intentions and word of mouth than individual customer satisfaction. Our results show that the group level construct BCCS exists and that BCCS constitutes a better predictor for buying center members' repurchase intentions. Both BCCS and individual customer satisfaction predicted a buying center member's word of mouth equally well.

Our findings have important implications. First, they point to the fact that industrial marketers and researchers should not simply average the individual satisfaction judgments when analyzing their buying centers' customer

satisfaction. This is due to the fact that social interaction processes among the buying center members lead to the emergence of the group level BCCS construct. Thus, ICS should be analyzed as a group level construct. This is important because our results show that BCCS constitutes a better predictor of buying center members' repurchase intentions than the individual customer satisfaction judgments, particularly for buying centers with low formalization. Consequently, industrial marketers should stimulate BCCS. This is of particular importance in the case of established buying centers that jointly influence a series of future purchase decisions.

Furthermore, our findings reveal that individual customer satisfaction positively affects BCCS. This suggests that satisfying single buying center members helps maximize BCCS. Thus, to maximize BCCS, suppliers should aim to satisfy every buying center member they interact with, instead of only the most influential member. This is due to the fact that every satisfied buying center member facilitates the assimilation process which helps avoid negative evaluations from developing.

Moreover, buying center size and interaction frequency among buying center members did not constitute moderators between individual customer satisfaction and BCCS. This finding suggests that these moderating variables do not affect the emergence process. As such, it suggests that the BCCS construct exists independent of the buying center type. This again substantiates the need for analyzing ICS at the group level. However, future research is necessary to further validate this finding.

While our findings offer important insights, future research is needed to address the limitations of our study. First, we gathered data from small and medium-sized companies. Future research should examine whether our findings hold true for larger companies with bigger buying centers (e.g., Çater and Çater 2009). Furthermore, our research focused solely on customer satisfaction, repurchase intentions, word of mouth, as well as the moderators buying center size, interaction frequency, and formalization. However, previous research has put forward several other contextual/situational antecedent and moderating variables that affect organizational buying behavior (e.g., Kohli 1989). Therefore, future research should take other antecedent, consequences, and moderating variables into consideration to extend our conceptual framework. Finally, our research shows that ICS is not only inherently tied to the individuals involved in the purchase decision, but also to the group as a whole. Thus, it would be further interesting to examine whether BCCS spills over from buying center members already involved in buying decisions to rather inexperienced organizational members.

References

- Abdul-Muhmin AG (2005) Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *J Bus Res*, 58(5):619-628.
- Armstrong JS, Overton TS (1977) Estimating nonresponse bias in mail surveys. *J Mark Res* 14(3):396-402.
- Bagozzi RP, Yi Y (1988) On the evaluation of structural equation models. *J Acad Mark Sci* 16(1):74-94.
- Barsade SG (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour. *Adm Sci Q* 47(4):644-675.
- Barsade SG, Gibson DE (1998) Group emotion: A view from top and bottom. In: Gruenfeld D, Mannix B, Neale M (eds) *Research on managing on groups and teams*. pp 81-102.
- Baucells M., Sarin, RK (2003) Group decisions with multiple criteria. *Manag Sci*, 49(8): 1105-1118.
- Butt AN, Choi JN, Jaeger AM (2005) The effects of self-emotion, counterpart emotion, and counterpart behavior on negotiator behavior: A comparison of individual-level and dyad-level dynamics. *J Organ Behav* 26(6):681-704.
- Čater B, Čater T (2009) Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *J Bus Ind Mark* 24(8):585-597.
- Čater B, Zabkar V (2009) Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Ind Mark Manag* 38(7):785-797.
- Chakraborty G, Srivastava P, Marshall F (2007) Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas?. *J Bus Ind Mark* 22(1):20-28.
- Chan D (1998) Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *J Appl Psychol* 83(2):234-246.
- Chaudhuri A, Holbrook MB (2001) The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *J Mark* 65(2):81-93.

- Davis TRV, Luthans F (1980) A social learning approach to organizational behavior. *Acad Manag Rev* 5(2):281–290.
- del Bosque Rodríguez IR, Agudo JC, San Martín Gutiérrez H. (2006) Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Ind Mark Manag*, 35(6): 666-675.
- Dick AS, Basu K (1994) Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *J Acad Mark Sci* 22 (2):99-113.
- Diehl M, Strobe W (1987) Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *J Personal Soc Psychol* 53(3):497-509.
- Doney PM, Cannon JP (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *J Mark* 61(2):35-52.
- Fornell C (1992) A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *J Mark* 56(1):6-21.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J Mark Res* 18(1):39-50.
- Fornell C, Johnson MD, Anderson EW, Cha J, Bryant BE (1996) The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *J Mark* 60(4):7-18.
- Fredrickson JW (1986) The strategic decision process and organizational structure. *Acad Manag Rev* 11(2):290-297.
- Frese M, Zapf D (1994) Action as the core of work psychology: A German approach. In: Triandis HC, Dunnette MD, Hough LM (eds) *Handbook of industrial and organizational psychology* 4, Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, pp 271-340.
- Gentry G (1980) Group size and attitudes toward the simulation experience. *Simul Games* 11(4):451-460.
- Geyskens I, Steenkamp JBEM, Kumar N (1999) A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *J Mark Res* 36(2):223-238.
- Glick WH (1985) Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Acad Manag Rev* 10(3):601–616.

- Greene CN (1989) Cohesion and productivity in work groups. *Small Gr Behav* 20(1):70-86.
- Hennig-Thurau T, Groth M, Paul M, Gremler DD (2006) Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *J Mark* 70(3):58-73.
- Homburg C, Rudolph B (2001): Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *J Bus Res* 52(1):15-33.
- Hyatt DE, Ruddy TH (1997) An examination of the relationship between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Pers Psychol* 50(3):553–571.
- James LR, Demaree RG, Wolf G (1984) Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *J Appl Psychol* 69(1):85-98.
- Jewell LN, Reitz HJ (1981) *Group effectiveness in organizations*. Glenview, Illinois.
- Johnston WJ, Bonoma TV (1981) The buying center: Structure and interaction patterns. *J Mark* 45(3):143-156.
- Klein, KJ, Conn AB, Smith DB, Sorra JS (2001) Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *J Appl Psychol* 86(1):3-16.
- Kelly JR, Barsade SG (2001) Mood and emotions in small groups and work teams. *Organ Behav Hum Decis Process* 86(1):99-130.
- Kelly JR, Spoor JR (2005) Affective influence in groups. In: Forgas J (ed) *Affect in social thinking and behavior*. New York, Psychology Press, pp 311-325.
- Kohli A (1989) Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach. *J Mark* 53(3):50-65.
- Kozlowski SWJ, Klein KJ (2000) A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein KJ, Kozlowski SWJ (eds) *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundation, extensions, and new directions*. San Francisco, Jossey Bass, pp 3-90.
- Lam SY, Shankar V, Erramilli MK, Murthy B (2004) Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *J Acad Mark Sci* 32(3):293-311.

- LeBrenton JM, Senter JL (2008) Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organ Res Method* 11(4):815-852.
- Lewin JE (2009) Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize?. *Ind Mark Manag* 38(3):283-299.
- Mason CM, Griffin MA (2003) Identifying group task satisfaction at work. *Small Gr Res* 34(4):413-442.
- Mason CM, Griffin MA (2002) Group task satisfaction: Applying the construct of job groups. *Small Gr Res* 33(3):271-312.
- Miller D (1987) The structural and environmental correlates of business strategy. *Strat Manag J* 8(1):55-76.
- Morgeson FP, Hofmann DA (1999) The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Acad Manag Rev* 24(2):249-265.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric theory*, 2nd edn. New York, McGraw-Hill.
- Park HS (2008) The effects of shared cognition on group satisfaction and performance: Politeness and efficiency in group interaction. *Commun Res* 35(1):88-108.
- Paulssen M, Birk MM (2007) Satisfaction and repurchase behavior in a business-to business setting: Investigation the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics. *Ind Mark Manag* 36(7):983-997.
- Robinson PJ, Faris CW, Wind Y (1967) *Industrial buying and creative marketing*. Boston, Allyn & Bacon.
- Roseira C, Brito C, Henneberg SC (2010) Managing interdependencies in supplier networks. *Ind Mark Manag* 39(6):925-935.
- Rousseau DM (1985) Issues of level organizational research: Multi-level and cross level perspectives. *Res Organ Behav* 7:1-37.
- Scott W (1987) *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, Inc.
- Sheth JN (1973) A model of industrial buyer behavior. *J Mark*, 37(4):50-56.

Shrout PE, Fleiss JL (1979) Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychol Bull* 86(2):420-428.

Tanner JF (1996) Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction. *Ind Mark Manag* 25(2):125-133.

Venkatesh R, Kohli AK, Zaltman G (1995) Influence strategies in buying centers. *J Mark* 59(4):71-82.

Webster FE, Wind Y (1972) A general model for understanding organizational buying behavior. *J Mark* 36(2):12-19.

Wheelan SA (2009) Group size, group development, and group productivity. *Small Gr Res* 40(2):247-262.

5. Ausstrahlungseffekt der organisationalen Kundenzufriedenheit

Zusammenfassung

Im Rahmen der Vermarktung in B2B-Märkten sollte berücksichtigt werden, dass Beschaffungsentscheidungen nicht stets von den gleichen Buying Center Mitgliedern getroffen werden. Buying Center sind häufig temporärer Natur und nicht institutionalisiert. Damit einhergehend können an zukünftigen Kaufentscheidungen in Bezug auf einen Anbieter Buying Center Mitglieder beteiligt sein, die bisher nicht in direktem Kontakt mit dem Anbieter und/oder seinen Produkten/Dienstleistungen standen. Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, ob stets davon ausgegangen werden kann, dass die Kundenzufriedenheit das zukünftige Verhalten determiniert. Dies könnte jedoch der Fall sein, sofern eine gemeinschaftliche organisationale Kundenzufriedenheit innerhalb der Organisation besteht („shared organizational customer satisfaction“). Daher untersucht der vorliegende Beitrag, ob diese organisationale Kundenzufriedenheit existiert, die zum einen das Verhalten „erfahrener“ Buying Center Mitgliedern determiniert und zum anderen aber auch das Verhalten „unerfahrener“ Buying Center Mitglieder (die bisher nicht in direktem Kontakt zum Anbieter standen) beeinflusst. Das Konstrukt einer organisationalen Kundenzufriedenheit wird unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der sozialpsychologischen Gruppenforschungen diskutiert. Auf Basis des „Accessibility-Diagnosticity Framework“ werden die Hypothesen abgeleitet. Die Ergebnisse einer Befragung von erfahrenen und unerfahrenen Buying Center Mitgliedern aus 321 Unternehmen bestätigen die Existenz einer organisationalen Kundenzufriedenheit. Insbesondere zeigen die Ergebnisse, dass die organisationale Kundenzufriedenheit das zukünftige Verhalten (Kaufintention und Weiterempfehlung) sowohl von erfahrenen als auch von unerfahrenen Buying Center Mitgliedern beeinflusst. Dies impliziert für Anbieter, dass es auch dann sinnvoll ist Kundenzufriedenheit zu stimulieren, wenn kundenseitig temporäre Buying Center die Kaufentscheidung treffen.

Koautor/en

Uta Herbst, Michael A. Merz

Status

Arbeitspapier: Austen, V., Herbst, U. & Merz, M. A. (2012): „Do you feel like I do?“ – Shared Customer Satisfaction in Organizations“, (bisher unveröffentlicht, als Konferenzbeitrag für die 41th European Marketing Association Conference (2012) angenommen, Veröffentlichung in den Proceedings vorgesehen).

“Do you feel like I do?” – Shared Customer Satisfaction in Organizations

1. Introduction

Customer satisfaction is considered a key construct of marketing, as it stimulates customers' future behavior (e.g., word-of-mouth, purchase intent), which in turn positively affects business' profits (e.g., Voss, Godfrey & Seiders, 2010). This is all the more important in the business-to-business (B2B) context, as the number of actual and potential customers is relatively small and building long-term relationships with them is thus an important prerequisite for a successful business (e.g., Biedenbach, Bengtsson & Wincent, 2011).

Hence, it does not come as a surprise that there are several studies analyzing customer satisfaction in B2B markets. These studies can be classified into three categories: studies that analyze potential antecedents of customer satisfaction (e.g., Lewin, 2009), consequences of customer satisfaction such as customer loyalty (e.g., Paulssen & Birk, 2007), or a combination of these two approaches (i.e., examining a chain of variables; e.g., Čater & Čater, 2009). These studies, however, predominantly adopt concepts from the business-to-consumer (B2C) context instead of focusing on the specific characteristics of B2B markets and analyzing their impact on the study of customer satisfaction in this environment. For example, it has not yet been taken into account that purchase decisions in organizations are often made by buying centers that are not institutionalized and temporary in nature (e.g., Wood, 2005). Hence, at least some buying center members involved in a purchase decision with regard to one supplier may not be involved in a future purchase decision. In return, some buying center members involved in a future purchase decision regarding one supplier might not have any experience with that supplier (e.g., inexperienced buying center members). Given the temporary nature of buying centers, the question then arises whether customer satisfaction automatically and positively impacts the future behavior of customers in the B2B context. This might be the case, if – besides an individual customer satisfaction – a joint customer satisfaction that is perceived by all organizational members exists. We call this construct *shared organizational customer satisfaction (SOCS)*.

Given this, the objective of this research is to investigate whether a shared organizational customer satisfaction construct (SOCS) exists. Because industrial marketers do not pursue customer satisfaction by an end in itself, but instead are interested in their customers' future behavior (Tanner, 1996), we are especially interested in the relationship of SOCS and organizations' future behavior. In this context, two questions seem of particular relevance: First, for experienced buying center members, what is the impact of SOCS versus individual satisfaction on their future behavior? Second, for yet inexperienced

but potentially future buying center members, does SOCS impact their future behavior?

In order to analyze these questions, the remainder of the article is organized as follows: First, we discuss the construct of SOCS by applying considerations of social psychological group research. Next, we derive hypotheses based on findings of the accessibility-diagnostics framework (ADF; Feldman & Lynch, 1988). Then, we empirically test our hypotheses. Finally, we discuss implications for both research and practice.

2. Conceptual Framework and Hypotheses

Given temporary buying centers, the question arises whether a shared organizational customer satisfaction (SOCS) in the B2B context exists, in addition to individual customer satisfaction. Actually, there is theoretical evidence that customer satisfaction might exist as a shared organizational construct. More concretely, studies on group behavior in organizations show that a multitude of constructs, such as organizational climate (e.g., Glick, 1985) or group task satisfaction (e.g., Mason & Griffin, 2003), exist next to the individual level as shared organizational constructs. This research suggests that exchange and sharing processes might lead to the emergence of organizational constructs: Organizational members bring their individual moods, satisfactions, emotions, evaluations, etc. into organizations. Through a variety of explicit and implicit processes, individuals' inputs are communicated, spread and shared within the social system. A necessary condition for these individuals' inputs to lead to the emergence of a shared organizational construct is within-unit agreement (Klein, Danserau & Hall, 1994). More concretely, individuals' perceptions of a shared organizational construct should only exhibit low variability (Mason & Griffin, 2003).

We argue that, although organizational members often have different individual preferences (Sheth, 1973) and therefore might not be equally satisfied, the emergence of *shared organizational customer satisfaction (SOCS)* is probable. This is due to the fact that exchange and sharing processes that contribute to within-unit agreement are inevitably necessary in organizational buying. People other than the ones involved in making buying decisions often use purchased products/services. Thus, the responsibility for purchase and use is oftentimes split. Therefore, organizational members need to communicate with each other in order to perform interdependent tasks (Hyatt & Ruddy, 1997). Moreover, it has to be kept in mind that individuals in organizations act as agents for their organizations. Therefore, even if buying center members assess individual customer satisfaction differently, these individuals should have a common understanding of what satisfies the whole organization (SOCS).

Given this, customer satisfaction in B2B markets might not only exist as individual level constructs, but also as a *shared organizational customer satisfaction* (SOCS) construct. We define SOCS as the organization's perceived evaluation of a seller's cumulative performance over time regarding a variety of product/service attributes (cf., Lewin, 2009).

Moreover, social psychological group research shows that shared organizational constructs might not only constitute output variables of the exchange and sharing processes, but also serve as input variables for future behavior (Kelly & Spoor, 1995). In the context of this study, SOCS might represent a determinant of the buying center members' future intent to purchase and recommend. This impact can be explained with the accessibility-diagnostics framework (ADF; Feldman & Lynch, 1988). The ADF proposes that the probability that a piece of information influences a judgment or decision depends on (1) its accessibility, or the ease of how retrievable it is from memory; (2) its diagnosticity, or the ability to make the judgment based on that information alone; or (3) its accessibility or diagnosticity relative to other information (Biehal & Sheinin, 2007). Accessibility of any information is inversely related to the amount of time since its most recent activation (Wyer & Srull, 1986). Moreover, accessibility is higher the more often individuals are contacted with the information (Keller, 1987). Regarding diagnosticity, information that possesses a high summarizing power will be highly diagnostic (e.g., Lingle et al., 1979). As mentioned, SOCS emerges through interaction processes. Therefore, buying center members are often contacted with SOCS and recent activation is not long ago. Moreover, SOCS reflects perspectives of several organizational members. Therefore, it possesses a high summarizing power resulting in high diagnosticity. Consequently, when buying center members make repurchase decisions or recommend a supplier, it is likely that they rely on SOCS. In addition, we argue that SOCS is an even better predictor for repurchase intentions and word-of-mouth of experienced buying center members than their own individual customer satisfaction. The fact that SOCS is likely to be more diagnostic than individual customer satisfaction, due to its summarizing power, supports this reasoning. Thus, we state:

H₁: SOCS is a better predictor for repurchase intentions of experienced buying center members than their individual customer satisfaction.

H₂: SOCS is a better predictor for word-of-mouth of experienced buying center members than their individual customer satisfaction.

Due to temporary buying groups, buying center members that are not experienced yet with the supplier might be involved in future buying decisions. Although such inexperienced buying center members neither have experience with the supplier nor do they have any individual customer satisfaction, it can also be assumed that SOCS impacts their future behavior. Again, ADF can be

drawn upon for theoretical explication: Individuals are “cognitive misers”; they use just enough information to solve a problem and do not consider all accessible and diagnostic information, as information search is costly (Fiske & Taylor, 1991). Furthermore, the ADF explains that inputs that are perceived to be only moderately diagnostic may be ignored when more diagnostic ones can be retrieved (Lynch, Marmorstein & Weigold, 1988). Thus, inexperienced members are more likely to rely on SOCS than on other measures (e.g., product and service information) because information search costs for SOCS are low. Moreover, SOCS can capture organizational needs better, in accordance with its summarizing power, than objective suppliers’ performance measures. Therefore, we state:

H₃: SOCS has a direct and positive impact on purchase intentions of rather inexperienced buying center members.

H₄: SOCS has a direct and positive impact on word-of-mouth of rather inexperienced buying center members.

3. Method

In order to test our hypotheses, we conducted a large-scale survey among B2B firms. In this context, we first conducted ten in-depth interviews with senior purchase executives. The interviews confirmed that our questionnaire design was feasible and that one experienced and one inexperienced member could answer the questionnaire with regard to one supplier. Given this, we contacted via telephone the purchase departments of 9,924 companies (preselected by company size; excluding trade companies) in order to stimulate participation and receive the email addresses of experienced purchasing agents. A survey was mailed to one experienced key informant of each company asking to forward it to one or more rather inexperienced, but potential buying center members. With this procedure, we received answers from multiple informants and could control for within-unit agreement regarding SOCS. To reduce memory decay and selection bias problems, informants were asked to select a supplier that was not their most important or appreciative supplier. Our final sample comprised 321 companies that provided completed filled our questionnaires from both at least one experienced and one inexperienced member. We examined non-response bias by comparing early and late responses and found no differences. Finally, the percentage of responses per industry and size did not reveal any idiosyncrasies.

Our measures were based on existing scales. We measured customer satisfaction using Lam et al.’s (2004) scale but extended it by two items. We used this scale to measure individual customer satisfaction. We measured SOCS with the same scale but switched the “I” to “We”. This is in line with the

referent-shift consensus model (Chan, 1998): Instead of asking organizational members to indicate their own level of satisfaction, we asked them to indicate the organization's overall level of satisfaction (e.g., "Our company is [we are] satisfied with the supplier X"). We measured repurchase intentions with Čater and Čater's (2009) scale and word-of-mouth with Zeithaml et al.'s (1996) scale.

All constructs were reliable and valid. Composite reliabilities were greater than the recommended threshold value of .6 (Bagozzi & Yi, 1988). Constructs' coefficient alphas exceeded .8, thus providing evidence of internal consistency between the corresponding indicators (Nunnally, 1978). In addition, all constructs showed discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981).

4. Test of Hypotheses

Before testing our hypotheses with structural equation modeling (SEM with AMOS and the maximum likelihood method), we first investigated whether SOCS shows high levels of within-unit agreement (r_{wg}) and between-unit variance (ICC) (e.g., LeBrenton and Senter 2008) as this indicates the existence of a shared organizational construct. When comparing the answers of experienced and inexperienced members regarding SOCS, SOCS exhibited a high within-unit agreement (r_{wg} of .98; in this context, unit refers to a business unit/company). An intra-class-correlation coefficient for unit mean ratings (i.e., ICC [2]) of .71 ($F = 5.46$; $p < .001$) exhibited a high intra-unit correlation. The between-unit variance explained 71% of the total variance in SOCS. This supports the existence of SOCS. Hence, we carried on with hypothesis testing. The overall fit of the SEM was satisfactory ($\chi^2/d.f. = 2.68$; CFI = .94; GFI = .91; RMSEA = .06). For experienced members, we found a high significant impact of SOCS on repurchase intentions (.55; $p < .001$) and word-of-mouth (.27; $p < .001$). Moreover, we compared the impact of SOCS to the impact of individual customer satisfaction on repurchase intentions (.41; $p < .001$) and word-of-mouth (.31; $p < .001$) for experienced members. The path coefficients showed that SOCS was a better predictor for repurchase intentions. However, regarding word-of-mouth experienced buying center members relied on their individual satisfaction instead of SOCS. These findings support H_1 , but not H_2 . Following this, we tested the relationship between SOCS and further behavior for inexperienced buying center members. There was a significant impact of SOCS on repurchase intentions (.71; $p < .001$) and word-of-mouth (.36; $p < .001$). Thus, H_3 and H_4 are supported.

5. Discussion

Our results show that a shared organizational customer satisfaction (SOCS) exists and has a strong impact on repurchase decisions and word-of-mouth.

More precisely, the results show that SOCS has a stronger impact on buying center members' purchase intent than their individual customer satisfaction. Moreover, rather inexperienced buying center members also perceived SOCS, which in turn impacts their future buying behavior. Hence, this research advances the understanding of customer satisfaction in B2B markets: Because buying centers are often temporary, it is not enough to only measure individual customer satisfaction. Rather, when examining B2B customer satisfaction, it is important to analyze the so-called SOCS. Moreover, SOCS is more comprehensive than individual customer satisfaction for predicting customers' future behavior in the B2B context.

Our findings have important managerial implications. First, they point to the fact that suppliers should focus on SOCS, as it involves different organizational perspectives and is a better predictor for organizations' repurchase decisions than individual customer satisfaction judgments. Second, there is good news for industrial suppliers: Due to temporary buying centers, suppliers face different buying center members. However, SOCS manifests and spills over - customer satisfaction exists as a shared organizational construct (the SOCS), which impacts future behavior even if different members make repurchase decisions. Hence, it is "worth" to satisfy buying center members who are present in a current purchase decision, even if other members decide on the next purchase.

While our findings offer important insights, future research is needed to address the limitations of our study. Our research focused solely on customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth. Future research should take other antecedents, consequences, and moderating variables into consideration to extend our conceptual framework. Moreover, future research should extend our research by comparing the impact of individual customer satisfaction judgments on SOCS of buying center members and subsequently using departments and their members. Moreover, the SOCS construct could be further extended by also including feedback from own customers.

References

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Biedenbach, G., Bengtsson, M., & Wincent, J. (2011). Brand equity in the professional service context: Analyzing the impact of employee role behavior and customer-employee rapport. *Industrial Marketing Management*, in press.
- Biehal, G. J., & Sheinin, D. A. (2007). The influence of corporate messages on the product portfolio. *Journal of Marketing*, 71 (2), 12-25.
- Čater, B., & Čater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (8), 585-597.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246.
- Feldman, J. M., & Lynch Jr., J. G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 421-435.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616.
- Hyatt, D. E., & Ruddy T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50 (3), 553-585.
- Keller, K. L. (1987). Memory factors in advertising: The effect of advertising retrieval cues on brand evaluations. *Journal of Consumer Research*. 14 (3), 316-333.

- Kelly, J. R., & Spoor, J. R. (2005). Affective influence in groups. In J. Forgas (Ed.), *Affect in social thinking and behavior* (pp. 311-325). New York: Psychology Press.
- Klein, K. J., Dansereau F., Hall R. J. (1994): Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *The Academy of Management Review*, 19 (2), 195-229.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 293-311.
- LeBrenton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11 (4), 815-852.
- Lewin, J. E. (2009). Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize? *Industrial Marketing Management*, 38 (3), 283-299.
- Lingle, J., Geva, N., Ostrom, T., Leippe, M., & Baumgartner, M. (1979). Thematic effects of person judgments on impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 674-687.
- Lynch Jr., J. G., Marmorstein, H., & Weigold, M. F. (1988). Choices from sets including remembered brands: Use of recalled attributes and prior overall evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15 (2), 169-184.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research*, 34 (4), 413-442.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paulssen, M., & Birk, M. M. (2007). Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics. *Industrial Marketing Management*, 36 (7), 983-997.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50-56.
- Tanner Jr., J. F. (1996). Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 25 (2), 125-133.

- Voss, G. B., Godfrey, A., & Seiders, K. (2010). How complementary and substitution alter the customer satisfaction-repurchase link. *Journal of Marketing, 74* (6), 111-127.
- Wood, J. A. (2005). Organizational configuration as an antecedent to buying centers' size and structure. *Journal of Business & Industrial Marketing, 20* (6), 263-275.
- Wyer, R., & Srull, T. (1986). Human cognition in its social context. *Psychological Review, 93* (3), 322-359.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60* (2), 31-46.

6. Schlussbetrachtung und Ausblick

6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Implikationen

Der Fokus der vorliegenden Arbeit lag darauf, die Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens zu erweitern. Insbesondere wurde hier die Multi-Personalität von organisationalen Kaufentscheidungen berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund wurde zunächst in Kapitel 2 untersucht, welche Determinanten sich auf den relativen Einfluss eines Buying Center Mitglieds eines etablierten Einkaufsgremiums auswirken und ob der relative Einfluss dessen Entscheidungsprozesszufriedenheit determiniert. Während bislang in der Literatur die Einflussanalyse auf temporäre Buying Center ausgerichtet war, zeigt sich, dass die neu integrierte Einflussdeterminante der Entscheidungshistorie in etablierten Buying Centern einen wichtigen Beitrag zur Erklärung des relativen Einflusses eines Buying Center Mitglieds liefert. Das in der Theorie der Pfadabhängigkeit aufgestellte Prinzip „history matters“ trifft folglich auch im Rahmen von organisationalen Beschaffungsentscheidungen, die von etablierten Buying Centern getroffen werden, zu. Daher gilt es, die Entscheidungshistorie bei der Einflussanalyse von etablierten Buying Centern zu berücksichtigen und den Entscheidungseinfluss als bedeutsame Bestimmungsgröße der Entscheidungsprozesszufriedenheit wahrzunehmen. Für Anbieter bedeuten die Ergebnisse darüber hinaus, dass sie ihre Vermarktungsbemühungen nicht ausschließlich auf das vermeintlich „einflussreichste“ Buying Center Mitglied fokussieren sollten, denn ein in der Vergangenheit einflussreiches Buying Center Mitglied kann aufgrund der Wirkungskraft der Entscheidungshistorie bei einer anstehenden Beschaffung weniger bedeutsam sein. Weiter zeigt sich, dass der Einfluss eines Buying Center Mitglieds dessen Entscheidungsprozesszufriedenheit positiv beeinflusst. Daher kann die Unzufriedenheit mit einem industriellen Anbieter auch in einer unzureichenden Einflussnahme im Rahmen des Beschaffungsprozesses liegen.

In Kapitel 3 wurde daraufhin untersucht, welche Faktoren bei der Aggregation individueller Kundenzufriedenheitsurteile der Buying Center Mitglieder zu einer gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen sind, da die individuellen Kundenzufriedenheitsurteile infolge verschiedener individueller Präferenzen unterschiedlich ausgeprägt sein können. Bisher wurde zur Messung einer gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit entweder die Angabe eines Schlüsselinformanten herangezogen, dessen Urteil allerdings beispielsweise aufgrund von Selbstdarstellungsmotiven verzerrt sein kann, oder aber es wurde ein Durchschnitt der individuellen Kundenzufriedenheitsurteile

gebildet. Aus der „Prospect Theory“ kann jedoch abgeleitet werden, dass einzelne Urteile in Abhängigkeit ihrer Ausprägung ein unterschiedliches Gewicht haben können. Die Ergebnisse zeigen, dass im Fall heterogener individueller Kundenzufriedenheitsurteile der Buying Center Mitglieder davon auszugehen ist, dass ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen den individuellen Urteilen und der gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit besteht. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein stärkerer Einfluss negativer individueller Kundenzufriedenheitsurteile im Vergleich zu positiven Urteilen. Demgegenüber kann der bisher angenommene lineare Zusammenhang nur im Fall homogener individueller Kundenzufriedenheitsurteile festgestellt werden. Aus diesem Ergebnis konnte abgeleitet werden, dass für die Aggregation individueller Kundenzufriedenheitsurteile einzelner Buying Center Mitglieder zwingend eine Analyse der Struktur dieser individuellen Urteile nötig ist. Außerdem bedeutet dieses Ergebnis für industrielle Anbieter: Wenn die gemeinsame Kundenzufriedenheit maximiert werden soll, dann gilt es möglichst alle Buying Center Mitglieder zufriedenzustellen. Dies kann zwar mit einer geringeren individuellen Kundenzufriedenheit einzelner Buying Center Mitglieder einhergehen, doch gilt es insbesondere den größeren negativen Einfluss einzelner unzufriedener Mitglieder zu vermeiden.

Darauf aufbauend wurde in Kapitel 4 untersucht, ob eine Buying Center Zufriedenheit auf Gruppenebene existiert und ob diese das zukünftige Verhalten der Buying Center Mitglieder beeinflusst. Aus Untersuchungen der sozialpsychologischen Gruppen- und Organisationsforschung geht hervor, dass einzelne Konstrukte sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Gruppenebene verankert sind (vgl. Kapitel 4). Ein Gruppenkonstrukt entsteht dabei über Austausch- und Ansteckungsprozesse innerhalb der Gruppe (vgl. Kapitel 4). Die Ergebnisse zeigen, dass das Gruppenkonstrukt einer Buying Center Zufriedenheit existiert. Außerdem ergibt sich aus den Überlegungen und deren empirischer Überprüfung in Kapitel 4, dass die Buying Center Zufriedenheit (Gruppenkonstrukt) das Wiederkaufverhalten der Buying Center Mitglieder besser erklären kann als deren individuelle Kundenzufriedenheit. Dabei hat die Interaktionshäufigkeit der Buying Center Mitglieder untereinander und die Größe des Buying Centers keinen Einfluss auf die Stärke der Beeinflussung des zukünftigen Verhaltens (Wiederkaufintention, Weiterempfehlung) durch die Buying Center Zufriedenheit. Folglich sollte das Gruppenkonstrukt der Buying Center Zufriedenheit, insbesondere im Fall etablierter Buying Center, die im Zeitablauf eine Vielzahl an Kaufentscheidungen gemeinsam treffen, bei der Analyse und Messung der industriellen Kundenzufriedenheit berücksichtigt werden. Damit einhergehend, unterstreichen diese Ergebnisse noch einmal die zuvor abgeleiteten Implikationen und zusammenfassend lässt sich festhalten: Anbieter sollten versuchen das gesamte Buying Center zufrieden zu stellen und die Vermarktungsbemühungen nicht nur auf die vermeintlich „einflussreichste“ Person eines Einkaufsgremiums ausrichten. Denn wenn es für den Anbieter

darum geht Folgekäufe durch die Kundenzufriedenheit zu stimulieren, dann kann die individuelle Kundenzufriedenheit eines einflussreichen Buying Center Mitglieds von geringer Relevanz sein, da (a) die gemeinsame Buying Center Zufriedenheit das zukünftige Verhalten stärker beeinflusst als die individuellen Kundenzufriedenheitsurteile und/oder da (b) ein Buying Center Mitglied angesichts der Wirkung der Entscheidungshistorie in zukünftigen Entscheidungen weniger einflussreich sein kann.

Allerdings können Buying Center Konstellationen auch temporärer Natur sein und die Buying Center Mitglieder können im Laufe einer Anbieter-Nachfrager-Beziehung wechseln. Daher wurde in Kapitel 5 betrachtet, ob auch in diesem Fall die Kundenzufriedenheit als Indikator für zukünftiges Verhalten dienen kann. Sofern sich eine gemeinschaftliche organisationale Kundenzufriedenheit innerhalb der Organisation manifestiert („shared organizational customer satisfaction“), kann deren Wirkung auf Basis des „Accessibility-Diagnosticity Framework“ erklärt werden. Da beschaffte Produkte/Dienstleistungen häufig von anderen Organisationsmitgliedern innerhalb der betrieblichen Wertschöpfung eingesetzt werden als derer, die beim Einkauf beteiligt waren, fallen Beschaffung und Nutzung nicht selten auseinander. Dies stimuliert jedoch Interaktions- und Austauschprozesse innerhalb der Organisation, welche die Herausbildung einer organisationalen Kundenzufriedenheit unterstützen (vgl. Kapitel 5). Die Ergebnisse aus Kapitel 5 bestätigen die Existenz einer organisationalen Kundenzufriedenheit, die auch auf bisher unerfahrene, noch nicht direkt mit einem Anbieter in Kontakt stehende Buying Center Mitglieder ausstrahlt und deren zukünftiges Verhalten (Kaufintention und Weiterempfehlung) determiniert. Damit einhergehend bringen diese Ergebnisse neue Erkenntnisse für industrielle Anbieter: Es ist zu empfehlen auch im Fall wechselnder Buying Center Mitglieder die individuelle Kundenzufriedenheit in einer gerade anstehenden Entscheidung zu stimulieren. Aus den individuellen Kundenzufriedenheiten emergiert eine organisationale Kundenzufriedenheit und diese determiniert gerade auch das zukünftige Verhalten von bisher unerfahrenen Buying Center Mitgliedern (diese standen bisher noch nicht in direktem Kontakt mit dem Anbieter und/oder seinen Produkten/Dienstleistungen). Somit lässt sich zusammenfassend für die Kapitel 4 und 5 noch einmal festhalten, dass es für Anbieter empfehlenswert ist, die übergeordnete Buying Center Zufriedenheit im Fall etablierter Buying Center beziehungsweise die organisationale Kundenzufriedenheit im Fall temporärer Buying Center zu erfassen und durch die individuellen Kundenzufriedenheitsurteile zu stimulieren.

Die folgende Abbildung 3 stellt die Ergebnisse noch einmal im Überblick dar.

Abbildung 3: Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Kapitel 2: Einflussdeterminanten und Entscheidungsprozesszufriedenheit

Was determiniert den Entscheidungseinfluss und wirkt sich dieser Einfluss auf die Entscheidungsprozesszufriedenheit aus?

Die Entscheidungshistorie ist, neben den institutionellen Machtbasen, eine bedeutsame Determinante des Entscheidungseinflusses. Dieser beeinflusst wiederum die Entscheidungsprozesszufriedenheit.

Kapitel 3: Aggregation von individuellen Kundenzufriedenheitsurteilen

Was gilt es bei der Aggregation individueller Kundenzufriedenheitsurteile einzelner Buying Center Mitglieder zu beachten?

Im Fall heterogener individueller Kundenzufriedenheitsurteile besteht ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen diesen und einer gemeinsamen industriellen Kundenzufriedenheit. Negative individuelle Kundenzufriedenheitsurteile haben ein stärkeres Gewicht als positive Urteile (in gleicher absoluter Höhe).

Kapitel 4: Buying Center Zufriedenheit als Gruppenkonstrukt

Gibt es eine gemeinsame Kundenzufriedenheit des Buying Centers und determiniert diese das zukünftige Verhalten (Wiederkaufintention / Weiterempfehlung)?

Eine Buying Center Zufriedenheit (Gruppenkonstrukt) existiert und beeinflusst das zukünftige Verhalten der Buying Center Mitglieder stärker als deren individuelle Kundenzufriedenheit.

Kapitel 5: Ausstrahlungseffekt der organisationalen Kundenzufriedenheit

Beeinflusst die organisationale Kundenzufriedenheit auch das Verhalten von Buying Center Mitgliedern, die bisher nicht in Kontakt zu einem Anbieter standen?

Es gibt eine organisationale Kundenzufriedenheit, die auch auf Buying Center Mitglieder ausstrahlt, die bisher nicht in direktem Kontakt zu einem Anbieter standen und deren zukünftiges Verhalten (Kaufintention/Weiterempfehlung) beeinflusst.

6.2 Grenzen der Arbeit und Ansatzpunkte für weitere Forschung

Während in den einzelnen Kapiteln bereits die Limitationen der Studien und weiteres Forschungspotenzial dargestellt wurden, sollen abschließend übergreifend die Grenzen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden und auf zukünftigen Forschungsbedarf im Bereich der industriellen Kundenzufriedenheit eingegangen werden.

Zwar sind sämtliche empirischen Ergebnisse dieser Arbeit mit großer Sorgfalt, umfangreichen Datenerhebungen und auf Basis komplexer multivariater Methoden entstanden, allerdings sind dies auch erste, alleinstehende empirische Ergebnisse und es ist erforderlich diese in weiteren Untersuchungen in unterschiedlichem Kontext zu replizieren. Hierbei kann eine internationale Durchführung der Untersuchungen zusätzliche Erkenntnisse bringen. Beispielsweise bieten die Kulturdimensionen von Hofstede und Hofstede (2011) einen Erklärungsansatz für unterschiedlich starke Effekte in verschiedenen Kulturräumen. So ist es beispielsweise denkbar, dass in kollektivistisch geprägten im Vergleich zu individualistisch geprägten Kulturräumen, die kollektiven Konstrukte der Buying Center Zufriedenheit und der organisationalen Kundenzufriedenheit (vgl. Kapitel 4 und 5) eine noch stärkere Wirkung auf das zukünftige Verhalten als die individuelle Kundenzufriedenheit haben. Darüber hinaus kann die Wirkung der Entscheidungshistorie und damit einhergehend der institutionellen Machtbasen (vgl. Kapitel 2) in anderen Ländern und Kulturräumen aufgrund anderer gesellschaftlicher Werte unterschiedlich stark sein.

Alle die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Erhebungen wurden als Querschnittsstudien angelegt. So konnten zu einem Zeitpunkt über unterschiedliche Branchen hinweg die postulierten Wirkungszusammenhänge überprüft werden. Darüber hinaus wäre es interessant dynamische Fragestellungen im Rahmen einer Längsschnittstudie zu betrachten. Beispielsweise wurde in Kapitel 2 das Konstrukt der Entscheidungshistorie betrachtet, welches die Einflussverteilung über eine Abfolge gemeinsam getroffener Entscheidungen darstellt. Die Entscheidungshistorie wurde hier über eine retrospektive Betrachtung operationalisiert. Um eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse aufgrund einer falschen Erinnerung der Befragten an vergangene Ereignisse zu verhindern, wurden jedoch zusätzliche Kontrollfragen an die Probanden gestellt. Dennoch ist es empfehlenswert in zukünftigen Studien die Entscheidungshistorie auch dadurch zu erfassen, dass der Einfluss eines Buying Center Mitglieds eines etablierten Gremiums zu mehreren Zeitpunkten gemessen wird.

Außerdem kann im Rahmen einer Längsschnittstudie untersucht werden, wie „stabil“ die industrielle Kundenzufriedenheit im Zeitablauf ist. Dies ist im Besonderen interessant, da gerade in B2B-Märkten langfristige Anbieter-

Nachfrager-Beziehungen von großer Bedeutung sind (vgl. Kapitel 1). Neben dem in Kapitel 5 aufgezeigten Ausstrahlungseffekt auf bisher unerfahrene Buying Center Mitglieder ist es möglich, dass die Kundenzufriedenheitsbewertung der Vorperiode einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit in der aktuellen Periode hat. In diesem Zusammenhang begründet die „Adaption-Level Theory“, dass die Evaluation eines Objektes nicht unabhängig erfolgt, sondern vor dem Hintergrund früherer Ergebnisse stattfindet, sofern es sich nicht um völlig neuartige Erfahrungen handelt (vgl. u.a. Helson, 1947). Außerdem kann bei der Betrachtung der industriellen Kundenzufriedenheit im Zeitablauf auch die positive oder negative Ausprägung (beziehungsweise die Stärke der Ausprägung) der industriellen Kundenzufriedenheit relevant sein. So ist es möglich, dass eine negative Kundenzufriedenheitsausprägung einen stärkeren Ausstrahlungseffekt im Zeitablauf auslöst als eine entsprechend positive. Dieser Zusammenhang kann beispielweise darüber erklärt werden, dass negative Informationen länger als positive gespeichert werden (vgl. hierzu auch „negativity effect“ Kapitel 3).

Daneben kann im Rahmen einer Längsschnittstudie, die dyadische Daten beinhaltet (Dyade = Anbieter und Nachfrager), betrachtet werden, ob durch die industrielle Kundenzufriedenheit neben der intentionalen Kundenbindung (beispielsweise Wiederkaufabsicht) auch die faktische Kundenbindung (beispielsweise tatsächliches Wiederkaufverhalten) determiniert wird. Der subjektiven Angabe der Kundenzufriedenheit zum Zeitpunkt $t=0$ (gemessen beim Nachfrager) wird hierbei eine objektive Angabe, beispielsweise zum Wiederkauf, zum Zeitpunkt $t=1$ (gemessen beim Anbieter) gegenüber gestellt. Dadurch kann ebenso ein möglicher „Common Method Bias“ (Methodenverzerrung da Befragte gleichzeitig Quelle für die exogene und endogene Variable sind; vgl. u.a. Chang et al. 2010) verhindert werden.

Des Weiteren können in zukünftigen Arbeiten die Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen herausgearbeitet werden. Kaufentscheidungen von Dienstleistungen gehen zumeist mit einer höheren Unsicherheit einher, denn Dienstleistungen besitzen nach der informationsökonomischen Typologisierung im Vergleich zu Produkten mehr Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften als Sucheigenschaften (vgl. u.a. Meffert & Bruhn, 2010, Weiber & Adler, 1995). Daher sollte für Dienstleistungen die industrielle Kundenzufriedenheit eine noch stärkere Determinante des zukünftigen Verhaltens darstellen, denn durch die Kundenzufriedenheit kann Unsicherheit reduziert werden (vgl. u.a. Stock-Homburg, 2007). Dies ist auch vor dem Hintergrund wechselnder Buying Center Mitglieder in temporären Einkaufsgremien interessant. So wurde unabhängig davon, ob es sich um Produkte oder Dienstleistungen handelt, in Kapitel 5 ein positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Kundenzufriedenheit und dem Verhalten von unerfahrenen, noch nicht direkt mit dem Anbieter in Kontakt stehenden, Buying Center Mitgliedern bestätigt. Dieser Zusammenhang sollte

im Fall von Dienstleistungen noch stärker ausgeprägt sein, da hier eine größere Unsicherheit herrscht, die gerade unerfahrenen Buying Center Mitglieder unter Bezugnahme auf die organisationale Kundenzufriedenheit versuchen könnten zu reduzieren.

Außerdem ergeben sich neue Fragestellungen für das Beschwerdemanagement. Das Hauptziel des Beschwerdemanagement ist es, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, um eine Kundenabwanderung unzufriedener Kunden zu vermeiden (vgl. u.a. Günter, 1996). Äußert ein organisationaler Kunde seine Unzufriedenheit, steht das anbietende Unternehmen auch hier vor der Herausforderung der Multi-Personalität. Hinzu kommt, dass, wie bereits angesprochen, häufig (auch) andere Organisationsmitglieder die Produkte/Dienstleistungen nutzen als diejenigen, die an der Kaufentscheidung beteiligt waren. Daher stellen sich für industrielle Anbieter beispielsweise folgende Fragen: An wen müssen immaterielle Kompensationsleistungen (wie Entschuldigung) gerichtet werden? Oder aber die Frage, ob finanzielle (wie Preisnachlässe) oder materielle (wie Reparaturen) Kompensationsangebote auch die Unzufriedenheit beseitigen können, wenn die Kompensation nicht bei allen unzufriedenen Organisationsmitgliedern ankommt. Da die Literatur auf diese und ähnliche Fragen bisher keine Antworten liefert, bestehen hier Ansatzpunkte für weitere Forschung zum Beschwerdemanagement im B2B-Bereich.

Neben der im Rahmen dieser Arbeit im Vordergrund stehenden Multi-Personalität von organisationalen Beschaffungsentscheidungen ist für B2B-Märkte ebenso kennzeichnend, dass die Nachfrage derivativer Natur ist (abgeleitete bzw. derivative Nachfrage). Dies bedeutet, dass die Nachfrage nicht direkt aus der eigenen Bedürfnisbefriedigung der an dem Kauf direkt beteiligten Personen rührt, sondern vielmehr geht es um die Bedürfnisbefriedigung nachgelagerter Stufen (vgl. u.a. Hutt & Speh, 2010). Damit einhergehend sollte in weiteren Forschungsarbeiten untersucht werden, ob bei der Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit ebenso Urteile der nachgelagerten Stufen beachtet werden sollten. Denn letztlich kann die industrielle Kundenzufriedenheit eines Nachfragers im B2B-Bereich auch davon abhängen, ob dessen Nachfrager wiederum zufrieden sind. An einem einfachen Beispiel illustriert, kann es für einen Zulieferer von Autositzen bei der Betrachtung der Kundenzufriedenheit des Automobilherstellers auch relevant sein, ob dessen Kunden mit den Autositzen zufrieden sind. Folglich ist auch eine wertschöpfungsübergreifende Betrachtung einer Supply-Chain-Kundenzufriedenheit ein Ansatzpunkt für weitere Forschung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass diese Arbeit erste Beiträge liefert, die spezifischen Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens anhand des Merkmals der Multi-Personalität auf die Analyse der industriellen Kundenzufriedenheit zu übertragen. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz

in B2B-Märkten und der dadurch zunehmenden Bedeutung der industriellen Kundenzufriedenheit in diesen Märkten soll die Arbeit aber auch als Motivation verstanden werden, weitere Forschung in diesem Feld durchzuführen.

Rahmenliteraturverzeichnis

- Abdul-Muhmin, A. G. (2002). Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7), 637-651.
- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58 (5), 619-628.
- Auh, S., & Shih, C.-F. (2005). The relative effects of relationship quality and exchange satisfaction on customer loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (2), 73-100.
- Backhaus, K., & Bauer, M. (2001). The impact of critical incidents on customer satisfaction in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (1), 25-54.
- Baucells, M., & Sarin, R. K. (2003). Group decisions with multiple criteria. *Management Science*, 49(8), 1105-1118.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2010). *Industriegütermarketing*. (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Bauer, M. (2000). *Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik*. Wiesbaden: Gabler.
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*, 19 (1), 3-24.
- Biedenbach, G., Bengtsson, M., & Wincent, J. (2011). Brand equity in the professional service context: Analyzing the impact of employee role behavior and customer-employee rapport. *Industrial Marketing Management*, 40 (7), 1093-1102.
- Büschken, J., Voeth, M., & Weiber, R. (2007). Aktuelle und zukünftige Forschungslinien für das Industriegütermarketing. In: J. Büschken, M. Voeth, & R. Weiber (Hrsg.), *Innovationen für das Industriegütermarketing* (S. 3-20). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Callarisa Fiol, L. J., Bigne Alcañiz, E., Moliner Tena, M. A., & García, J. S. (2009). Customer loyalty in clusters: Perceived value and satisfaction as antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16 (3), 276-316.
- Cambra-Fierro, J. J., & Polo-Redondo, Y. (2011). Post-satisfaction factors affecting the long-term orientation of supply relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (6), 395-406.
- Čater B., & Čater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (8), 585-597.
- Chakraborty, G., Srivastava, P., & Marshall, F. (2007). Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (1), 20-28.
- Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184.
- Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (1978). Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 42 (2), 20-31.
- Corfman, K. P., & Lehmann, D. R. (1987). Models of cooperative group decision-making and relative influence: An experimental investigation of family purchase decisions. *Journal of Consumer Research*, 14 (1), 1-13.
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J. T., & Myers, M. B. (2009). Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the role of service quality and satisfaction? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (4), 440-454.
- Dawes, P. L., Dowling, G. R. & Patterson, P. G. (1992). Factors affecting the structure of buying centers for the purchase of professional business advisory services. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 269-279.
- del Bosque Rodríguez, I. R., Agudo, J. C., & San Martín Gutiérrez, H. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35 (6), 666-675.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118.

- Feldman, J. M., & Lynch Jr., J. G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 421-435.
- Fitzsimons, Gavan J. (2000), Consumer Response to Stockouts, *Journal of Consumer Research*, 27 (2), S. 249-266.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Foscht, T., & Swoboda, B. (2011). *Käuferverhalten : Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- García-Acebrón, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effect of perceived value and switching barriers on customer price tolerance in industrial energy markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17 (4), 317-335.
- GeMark (2011): <https://gemark-ranking.uni-hohenheim.de/startseite.html>. Gefunden/verfügbar am 12.12.2011. Siehe auch: Voeth, M., Loos, J., & Herbst, U. (2011). GeMark: Ein bibliometrisches Ranking für Marketing-Zeitschriften. *Marketing ZFP - Journal of Research and Management*, 33 (4), 329-344.
- Günter, B. (1996). Kundenanalyse und Kundenzufriedenheit als Grundlage der Customer Integration, In: M. Kleinaltenkamp, S. Fleiß, & F. Jacob (Hrsg.), *Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration* (S. 57-71). Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, E. (2008). Stellung des Einkaufs im Unternehmen – Power & Reach: Die Macht der Einkäufer. *Beschaffung aktuell*, Heft 6 (2008), 24-25.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (7), 600-616.
- Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess als Determinante der Kundenbindung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59 (5), 530-566.
- Helson, H. (1947). Adaptation-Level as Frame of Reference for Prediction of Psychophysical Data. *The American Journal of Psychology*, 60 (1), 1-29.

- Hewett, K., Money, R.B., & Sharma, S. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer–seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 229-239.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2011). *Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. (5. Aufl.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Homburg, C., Giering, A., & Menon, A. (2003). Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Findings in a business-to-business context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10 (3), 35-62.
- Homburg, C., & Klarmann, M. (2009). Multi Informant-Designs in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. *Die Betriebswirtschaft*, 69 (2), 147-171.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52 (1), 15-33.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 144-158.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business marketing management : B2B*. (10. Aufl.). Mason, OH: South-Western.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2011). *Deutschland in Zahlen 2011*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Janda, S., Murray, J. B., & Burton, S. (2002). Manufacturer-supplier relationships: An empirical test of a model of buyer outcomes. *Industrial Marketing Management*, 31 (5), 411-420.
- Johnston, W. J., & Bonoma, T. V. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45 (3), 143-156.
- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35 (1), 1-15.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-292.

- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99-130.
- Kohli, A. K. (1989). Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach. *Journal of Marketing*, 53 (3), 50-65.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundation, extensions, and new directions* (S. 3-90). San Francisco: Jossey Bass.
- LaPlaca, P. J., & Katrichis, J. M. (2009). Relative presence of business-to-business research in the marketing literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16 (1-2), 1-22.
- Lewin, J. E. (2009). Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize? *Industrial Marketing Management*, 38 (3), 283-299.
- Lewin, J. E., Biemans, W., & Ulaga, W. (2010). Firm downsizing and satisfaction among United States and European customers. *Journal of Business Research*, 63 (7), 697-706.
- Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (2008). The impact of supplier downsizing on performance, satisfaction over time, and repurchase intentions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 249-255.
- Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71 (2), 133-149.
- Macbeth, D. K. (1994). The Role of Purchasing in a Partnering Relationship. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1 (1), 19-25.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33 (3), 271-312.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research* 34 (4), 413-442.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: A reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 271-277.

- Meffert, H., & Bruhn, M. (2009). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte - Methoden. (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Müller, W., & Riesenbeck, H. J. (1991). Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. *Harvard Business Manager*, 13 (3), S. 67-79.
- Mysen, T., & Svensson, G. (2010). RELQUALS's impact on satisfaction in Norwegian business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (2), 119-131.
- Patchen, M. (1974): The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11 (2), 195-221.
- Paulssen, M., & Birk, M. M. (2007). Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics. *Industrial Marketing Management* 36 (7), 983-997.
- Präuer, A. (2006). Erfolgsmessung im Einkauf - ein absolutes Muss mit vielen Hürden. *Beschaffung aktuell, Heft 1 (2006)*, 23.
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction and cooperation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10 (4), 23-48.
- Samaniego, M. J., & Cillán, J. G. (2004). Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (5), 320-336.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32 (4), 327-345.
- Sanzo, M. J., & Vázquez, R. (2011). The influence of customer relationship marketing strategies on supply chain relationships: The moderating effects of environmental uncertainty and competitive rivalry. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18 (1), 50-82.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: G. Schreyögg, & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 13, Strategische Prozesse und Pfade* (S. 257-294). Wiesbaden: Gabler.

- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37 (4), 50-56.
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33 (8), 675-687.
- Stock, R. M. (2005). Can customer satisfaction decrease price sensitivity in business-to-business markets? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (3), 59-87.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 536-552.
- Stock-Homburg, R.M. (2007). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit : direkte, indirekte und moderierende Effekte*. (4. Aufl.) Wiesbaden : Gabler.
- Svensson, G., Mysen, T., & Paya, J. (2010). Balancing the sequential logic of quality constructs in manufacturing-supplier relationships - Causes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63 (11), 1209-1214.
- Tanner Jr., J. F. (1996). Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 25 (2), 125-133.
- van den Bulte, C. (2000). New product diffusion acceleration: Measurement and analysis. *Marketing Science*, 19 (4), 366-380.
- van Bruggen, G. H., Lilien, G. L., & Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing research: Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, 39 (4), 469-478.
- VHB-JOURQUAL 2.1: <http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-21-2011>. Gefunden/verfügbar am 12.12.2011. Siehe auch: Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Schrader, U. (2004): VHB-JOURQUAL – Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56 (6), 520–545.
- Voeth, M. (2004). Analyse multipersonaler Kaufentscheidungen mit mehrstufigen Limit Conjoint-Analysen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74 (7), 719-741.

- von Wangenheim, F., & Bayón, T. (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2), 233-249.
- Voss, G. B., Godfrey, A., & Seiders, K. (2010). How complementarity and substitution alter the customer satisfaction–repurchase link. *Journal of Marketing*, 74 (6), 111-127.
- Webster Jr., F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36 (2), 12-19.
- Weiber, R., & Adler, J. (1995). Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47 (1), 43-65.
- Whipple, J. M., Lynch, D. F., & Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39 (3), 507-518.