

Bornemann, Torsten; Klarmann, Martin; Moosbrugger, Martin

## Article

# Verhaltenswissenschaftliche Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten: Überblick über die Marketingliteratur

Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR)

## Provided in Cooperation with:

Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

*Suggested Citation:* Bornemann, Torsten; Klarmann, Martin; Moosbrugger, Martin (2020) : Verhaltenswissenschaftliche Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten: Überblick über die Marketingliteratur, Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR), ISSN 2366-6153, Springer, Heidelberg, Vol. 72, Iss. 4, pp. 447-478, <https://doi.org/10.1007/s41471-020-00102-4>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/286436>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



# Verhaltenswissenschaftliche Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten: Überblick über die Marketingliteratur

Torsten Bornemann · Martin Klarmann · Martin Moosbrugger

Eingegangen: 6. August 2020 / Angenommen: 11. November 2020 / Online publiziert: 25. November 2020  
© Der/die Autor(en) 2020

**Zusammenfassung** Die Forschung zu individuellen Konsumentenentscheidungen zeigt, dass diese oftmals nicht nur auf einer Beurteilung konkreter Attribute des Angebots beruhen, sondern ebenso durch entscheidungsvereinfachende Heuristiken beeinflusst werden. Überraschenderweise liegen diesbezüglich bislang kaum Erkenntnisse zu organisationalen Einkaufsentscheidungen im B2B-Kontext vor. Dieser Beitrag möchte hierzu Forschung initiieren. Zu diesem Zweck führen wir eine Bestandsaufnahme von Marketingstudien durch, die durch eine (zumindest implizite) Berücksichtigung von über die Kernleistung hinausgehenden Aspekten erste Erkenntnisse zu möglichen entscheidungsvereinfachenden Heuristiken im B2B-Kontext liefern können. Wir kategorisieren die identifizierten 102 Artikel in sechs Literaturfelder basierend auf Untersuchungseinheit (Individuum, Gruppe, Unternehmen) und zeitlicher Dimension (relational, transaktional). Wir beschreiben dann die zentralen Erkenntnisse in den Literaturfeldern sowie die verwendeten Methoden und Konstrukte. Basierend auf unserer Literaturbestandsaufnahme schlagen wir fünf heuristische Attribute vor, von denen wir einen Einfluss auf organisationale Einkaufsentscheidungen erwarten: (1) Vertrauen, (2) Bestandslieferantenstatus, (3) Sympathie, (4) Marke und (5) Wertübereinstimmung.

---

Mit \* gekennzeichnete Studien sind Teil unserer Literaturbestandsaufnahme. Eine komplette Liste aller Artikel der Literaturbestandsaufnahme ist als Online-Appendix verfügbar. Die Autorenreihenfolge ist alphabetisch. Alle Autoren haben einen gleichwertigen Beitrag zum Artikel geleistet.

---

**Zusatzmaterial online** Zusätzliche Informationen sind in der Online-Version dieses Artikels (<https://doi.org/10.1007/s41471-020-00102-4>) enthalten.

M. Klarmann (✉)

Institute of Information Systems and Marketing (IISM), Karlsruher Institut für Technologie (KIT),  
Zirkel 2, 76131 Karlsruhe, Deutschland  
E-Mail: [martin.klarmann@kit.edu](mailto:martin.klarmann@kit.edu)

**Schlüsselwörter** Business-to-Business Marketing · Beschaffungsverhalten · Begrenzte Rationalität · Heuristiken · Entscheidungsverhalten

## **Behavioral B2B Buying Research—An Overview of the Marketing Literature**

**Abstract** Research on the behavior of individual consumers shows that – besides evaluating the specific attributes of an offer – individuals may also rely on heuristics in their buying decisions. Surprisingly, however, knowledge about the role of heuristics in the context of organizational buying decisions in B2B contexts is very limited. The purpose of this article is to initiate research in this context. We therefore conducted an extensive review of B2B research in marketing that (at least implicitly) accounts for aspects in buying decisions that go beyond the core purchasing criteria suggested in the literature. These aspects may give a first indication of potential decision-making heuristics in B2B contexts. We categorize the identified 102 research articles into six literature fields based on the unit of analysis (individual, group, firm) and the time dimension (relational, transactional). We then describe the key findings of the respective literature fields as well as the methods and constructs used. Based on this review, we propose five heuristic attributes that may be relevant in organizational buying decisions: (1) trust, (2) incumbent supplier status, (3) liking, (4) brand, and (5) value-fit.

**Keywords** Business-to-business marketing · Purchasing · Bounded rationality · Heuristics · Decision-Making

Die sogenannte „verhaltenswissenschaftliche Wende“ in der Volkswirtschaftslehre (vgl. z.B. Kahneman und Tversky 1979; Tversky und Kahneman 1974) hat eine intensive Beschäftigung mit individuellem ökonomischem Entscheidungsverhalten ausgelöst. Auch eher praxisorientierte Veröffentlichungen in diesem Umfeld (wie z.B. Ariely 2008 oder Kahneman 2011) erhalten große Aufmerksamkeit. Im Marketing sind aufbauend auf dieser Forschung zahlreiche Heuristiken und Entscheidungsverzerrungen bei Konsumentinnen und Konsumenten beschrieben worden (einen Überblick geben Dowling et al. 2020). Beispiele sind „Mental Accounting“ (vgl. Thaler 1985), Besitzeffekte (vgl. Carmon und Ariely 2000) und Marketing-Placebo-Effekte (vgl. Garvey et al. 2015).

Interessanterweise beschäftigt sich die verhaltenswissenschaftliche Forschung im Marketing jedoch fast ausschließlich mit Individualentscheidungen. Es hat sich hier mit der Konsumentenpsychologie eine eigene Teildisziplin herausgebildet, die sowohl was den methodischen Ansatz (Experimente) als auch den Fokus der Betrachtungsebene (primär das Individuum) stark an der Psychologie orientiert und das Kauf- und Konsumverhalten als naheliegenden Anwendungsfall betrachtet, den es theoretisch zu untermauern und empirisch zu untersuchen gilt. Die Forschung zum organisationalen Kaufverhalten hingegen ist weniger als Anwendungsdomäne psychologischer Erkenntnisse entstanden, sondern aus der pragmatischen Erkenntnis, dass die Vermarktung von „Industriegütern“ nicht ohne eine Systematisierung von

Kaufverhaltensmustern auf der organisationalen Nachfrageseite auskommt. Diese Forschung fokussierte sich daher lange auf die Entwicklung beschreibender Modelle des organisationalen Kaufverhaltens, wohingegen die empirische Überprüfung und theoretische Untermauerung dieser Modelle eher zweitrangig war (Reid und Plank 2000).

Dass nur wenig weitergehende Anstrengungen im Hinblick auf ein verhaltenswissenschaftlich untermauertes Verständnis organisationalen Kaufverhaltens stattgefunden hat, ist erstaunlich, denn zumindest anekdotische Evidenz deutet darauf hin, dass auch solche Einkaufsentscheidungen häufig nicht dem Leitbild ökonomischer Rationalität entsprechen. Und das betrifft nicht nur die in der Öffentlichkeit breit diskutierten Prozesse rund um den Bau der Elbphilharmonie in Hamburg oder den neuen Flughafen in Berlin.

Die Forschung zum „Energy Efficiency Gap“ (vgl. z. B. Gerarden et al. 2017) betrachtet zum Beispiel das Phänomen, dass Unternehmen weniger in energiesparende Technologien investieren, als dies ökonomisch sinnvoll wäre. Ein möglicher Grund: Die Unternehmen entscheiden vor allem auf der Grundlage von Einkaufspreisen und nicht von Gesamtkosten. Empirische Studien zur Festlegung des Werbebudgets diskutieren verschiedene Heuristiken, zum Beispiel die Orientierung an den verfügbaren Mitteln (vgl. Joseph und Richardson 2002). Außerdem weisen Praxisstudien zum Einsatz neuer IT-Lösungen immer wieder darauf hin, dass viele Projekte scheitern (z. B. 60 % der betrachteten Big Data Projekte, Gartner 2015 oder 60 % der betrachteten CRM-Projekte, Economist Intelligence Unit 2007). Ein möglicher Grund könnte sein, dass organisationale Einkaufsentscheidungen sich an bestimmten Trends orientieren, ohne dass die Maßnahmen betriebswirtschaftlich genau geprüft werden. Es ist deshalb zu erwarten, dass Heuristiken auch bei B2B-Einkaufsentscheidungen eine wichtige Rolle spielen. Das Ziel dieser Studie ist es, Forschung in diese Richtung anzustoßen und diese dabei gleichzeitig in der bestehenden Marketingliteratur zu organisationalen Einkaufsentscheidungen zu verankern.

Auch wenn in der bestehenden Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten Heuristiken zur Entscheidungsvereinfachung und Aufwandsreduzierung kaum explizit thematisiert werden, haben Phänomene wie Vertrauen (vgl. Doney und Cannon 1997), Commitment (vgl. Narayandas und Rangan 2004; Palmatier 2008) und persönliche Beziehungen (vgl. Wathne et al. 2001) teilweise beträchtliche Aufmerksamkeit erhalten. Diese typischerweise korrelationsbasierte Forschung unterscheidet sich von der Forschung zu Konsumentenentscheidungen dahingehend, dass der Entscheidungsprozess in der Organisation selbst weitestgehend eine „Black Box“ bleibt.

Vor diesem Hintergrund führen wir eine systematische Bestandsaufnahme der Marketingliteratur zu Phänomenen durch, die nicht klassischen (vermeintlich rationalen) Auswahlkriterien der B2B- und Beschaffungsliteratur wie Qualität und Preis (Wilson und Woodside 1994) zuzurechnen sind. Dabei interessieren uns Assoziationen dieser (verhaltenswissenschaftlichen) Phänomene mit Aspekten des organisationalen Kaufverhaltens. Unsere methodische Grundidee ist es, dass die gemessenen Zusammenhänge Hinweise auf heuristische Attribute geben können, die in organisationalen Einkaufsentscheidungen relevant sind.

Konkret gehen wir in drei Schritten vor. (1) Basierend auf den Empfehlungen von Palmatier et al. (2018) führen wir eine Literaturbestandsaufnahme durch. Dabei

nutzen wir einen replizierbaren, suchwortbasierten Ansatz, mittels dessen wir Marketingstudien zu verhaltenswissenschaftlichen Aspekten im B2B-Einkauf identifizieren. (2) Auf Grundlage dieser Literaturbestandsaufnahme beschreiben wir fünf heuristische Attribute, die im B2B-Einkauf eine Rolle spielen könnten. (3) Aufbauend auf methodischen und konzeptionellen Schwächen der bestehenden Literatur entwickeln wir eine Agenda für verhaltenswissenschaftliche B2B-Einkaufsforschung.

Parallel zu diesen Schritten trägt unsere Studie in dreifacher Hinsicht zur bestehenden Literatur bei. Zunächst liefern wir eine Synthese der empirischen Marketingliteratur zu verhaltenswissenschaftlichen Aspekten im organisationalen Einkaufsverhalten seit 1980. Damit bieten wir „a solid platform for future research“ (Palmatier et al. 2018, S. 2) in einem Feld, das das *Institute for the Study of Business Markets* als eine von drei Forschungsprioritäten identifiziert hat (Grewal et al. 2015). Zweitens erbringt unsere Studie einen theoretischen Beitrag, indem sie fünf im B2B-Einkauf relevante heuristische Attribute beschreibt: (1) Vertrauen, (2) Bestandslieferantenstatus, (3) Sympathie, (4) Marke und (5) Wertübereinstimmung. Auch dies kann ein Startpunkt für weitere Forschung sein. Drittens identifizieren wir eine Reihe konzeptioneller Inkonsistenzen und methodischer Schwächen der bestehenden Forschung. Deshalb entwickeln wir eine Agenda für zukünftige Forschung, die potenzielle Heuristiken (und möglicherweise Verzerrungen) im organisationalen Einkaufsverhalten klarer konzeptionell beschreibt und methodisch eindeutiger identifiziert.

Ein intuitiver Einwand zu unserem Vorhaben könnte sein, dass die Entscheidungen in Organisationen auch von Individuen getroffen werden – und dass wir über Heuristiken und Verzerrungen auf individueller Ebene schon sehr viel wissen. Während sicherlich manche Erkenntnisse aus der eher grundlagenorientierten Forschung zu Individualentscheidungen auch im organisationalen Kontext eine Rolle spielen dürften (siehe bspw. auch Carter et al. 2007), legen drei Gründe nahe, dass es im Kontext organisationaler Kaufentscheidungen systematische Unterschiede im Vergleich zu Individualentscheidungen geben sollte.

Erstens wird in der B2B-Literatur immer wieder diskutiert, dass Unternehmen bessere Informationsverarbeitungskapazitäten besitzen (vgl. z. B. Bunn 1993; Johnston und Lewin 1996; Wilson 2000). Im Kern dieser Überlegungen steht die Beobachtung, dass organisationale Kaufentscheidungen im Vergleich zu den Entscheidungen von Konsumentinnen und Konsumenten ein höheres Maß an Formalisierung, Professionalisierung und Rationalität aufweisen: „The major distinguishing characteristic between the industrial market and the consumer market is often seen as the ‚rational‘ emphasis placed on cost factors and economically justified decisions by the industrial buyers“ (Johnston 1981, S. 76). Dies impliziert, dass Heuristiken (und möglicherweise Verzerrungen), die wir für Individuen kennen, im organisationalen Kontext eine geringere Rolle spielen könnten.

Zweitens sind Rollenerwartungen an Individuen bei organisationalen Kaufentscheidungen anders: „[H]uman beings behave in ways that are different and predictable depending on their respective social identities and the situation“ (Biddle 1986, S. 68). Zum Beispiel sind die Rollen eines Freundes/einer Freundin und die eines Geschäftsmannes/einer Geschäftsfrau mit klar unterscheidbaren Rollenvorstellungen verbunden (Heide und Wathne 2006). Mit unterschiedlichen Rollen und Rollenerwartungen geht dann auch eine andere „Entscheidungslogik“ einher (vgl.

March 1994). So finden sich Individuen in Unternehmen zum Beispiel in Situationen wieder, in denen sie regelmäßig Rechenschaft über ihre Handlungen ablegen müssen (Doney und Armstrong 1996). Dies impliziert, dass Individuen unterschiedliche Heuristiken einsetzen könnten, je nachdem ob sie in einer privaten oder einer geschäftlichen Situation entscheiden.

Drittens werden viele organisationale Kaufentscheidungen in Buying Centern getroffen. Buying Center sind typischerweise (informelle) Gruppen. Es gibt eine reichhaltige Literatur zu Gruppenentscheidungen, die nahelegt, dass diese in der Regel nicht einfach als Folge der aufsummierten individuellen Präferenzen verstanden werden können (vgl. z. B. Sunstein und Hastie 2015). Stattdessen existieren eine Reihe von Entscheidungsverzerrungen, die durch Gruppenprozesse entstehen, wie zum Beispiel Gruppenpolarisierung (vgl. z. B. Zhu 2013) oder Gruppenkonformität (vgl. z. B. Asch 1956; Bond und Smith 1996). Dies impliziert, dass für B2B-Einkaufsentscheidungen neue und andere Heuristiken und Verzerrungen relevant sein könnten.

## 1 Begrenzte Rationalität im organisationalen Einkaufsverhalten

Die Literatur zu organisationalen Einkaufsentscheidungen beschreibt den zugrundeliegenden Entscheidungsprozess typischerweise dahingehend als rational, als dass eine analytische Auseinandersetzung mit objektiv mess- und vergleichbaren Anbieterauswahlkriterien stattfindet (Kaufmann et al. 2017). Eine Diskussion dieser Kriterien findet in der Literatur sowohl zur Beschaffung als auch zum B2B-Marketing seit den 1960er-Jahren statt und zeigt regelmäßig, dass insbesondere qualitätsbezogene Faktoren sowie der Einkaufspreis eine zentrale Rolle spielen (Wilson und Woodside 1994; Doney und Cannon 1997). Die umfassendste Konzeptualisierung eines solchen rationalen Entscheidungsverhaltens besteht vermutlich im Konzept des „Value in Use“, das heißt aller „customer-perceived consequences arising from a solution that facilitate or hinder achievement of the customer’s goals“ (MacDonald et al. 2016, S. 96). Rational ist B2B-Einkaufsverhalten dann, wenn solche Angebote ausgewählt werden, die unter Berücksichtigung der Gesamtkosten des Betriebs den größten Beitrag zur Zielerreichung eines Unternehmens stiften.

Neuere Forschung in diesem Kontext bestätigt die nach wie vor große Bedeutung qualitätsbezogener Kriterien, zeigt jedoch auch, dass diese Kriterien bei vielen Unternehmen nicht Eingang in einen formal-analytischen Entscheidungsprozess finden (Simpson et al. 2002). Darüber hinaus behindern Kontextfaktoren der Einkaufsentscheidung häufig eine extensive Auseinandersetzung mit relevanten Informationen: „(...) the increasing external volatility and complexity, on the one hand, and the internal time pressures and resource constraints on the other hand, make gathering, structuring, and extensively analyzing data before making a purchasing decision often difficult if not impossible“ (Kaufmann et al. 2017). Eine systematische Analyse der Konsequenzen von begrenzter Rationalität (*bounded rationality*) in organisationalen Einkaufsentscheidungen hat in der Literatur jedoch bislang nicht stattgefunden.

Das Konzept der begrenzten Rationalität geht zurück auf Herbert Simon (1990) und beschreibt die Tatsache, dass die Informationsverarbeitung von Individuen vor

dem Hintergrund begrenzter kognitiver Kapazitäten und möglicher Einschränkungen durch das Entscheidungsumfeld stattfindet. Um diesen Limitationen zu begegnen, wenden Entscheider Heuristiken an – Vereinfachungsstrategien, die den Informationsverarbeitungsaufwand reduzieren (Shah und Oppenheimer 2008).

In Einklang mit Kahneman und Frederick (2002, S. 53) sprechen wir von heuristischer Beurteilung „when an individual assesses a specified target attribute of a judgment object by substituting another property of that object – the heuristic attribute – which comes more readily to mind“. Ein zentrales Prinzip von Heuristiken ist es somit, dass Individuen neben oder an Stelle von objektiven Informationen auch weitere, einfach zugängliche Attribute in die Beurteilung und Entscheidungsfindung einfließen lassen. Die Salienz dieser heuristischen Attribute kann sich beispielsweise aus ihrer Abrufbarkeit aus dem Gedächtnis, aus ihrer emotionalen Valenz oder aus der Ähnlichkeit zu vertrauten Sachverhalten ergeben.

Vor diesem Hintergrund identifizieren wir im Folgenden Forschungsarbeiten, die empirisch untersuchen, wie Organisationen einkaufen und dabei (explizit oder implizit) Phänomene berücksichtigen, die nicht den klassischen, vermeintlich rationalen Anbieterauswahlkriterien zuzurechnen sind. Auf dieser Basis, ergänzt um Ergebnisse aus der Psychologie und der verhaltenswissenschaftlichen Wirtschaftsforschung, diskutieren wir fünf heuristische Attribute, deren regelmäßige Anwendung wir in B2B-Einkaufsprozessen vermuten: (1) Vertrauen, (2) Bestandslieferantenstatus, (3) Sympathie, (4) Marke und (5) Wertübereinstimmung. Abschließend entwickeln wir ein Forschungsprogramm zur weiteren Erforschung solcher und anderer Heuristiken und Verzerrungen im B2B-Einkaufsverhalten.

## 2 Methodisches Vorgehen

Das Ziel unserer Literaturbestandsaufnahme war die Identifikation von Marketingstudien, welche empirisch untersuchen, wie Organisationen einkaufen und dabei (explizit oder implizit) Attribute bzw. Phänomene berücksichtigen, die nicht den klassischen oben erwähnten Anbieterauswahlkriterien zuzurechnen sind. Die Herausforderung, die hier für eine systematische Literaturbestandsaufnahme entsteht, liegt darin, dass es sich nicht um ein klar abgegrenztes, selbstbezügliches Forschungsfeld handelt. Wir haben deshalb bewusst die Stichworte für die Beitragssuche sehr breit definiert, um dann in der Folge alle Beiträge manuell zu kodieren. Konkret haben wir unsere Stichwortsuche über die folgenden Journals für den Zeitraum von 1980 bis 2017 durchgeführt (bereits zur Veröffentlichung angenommene Studien eingeschlossen): *Journal of Marketing (JM)*, *Journal of Marketing Research (JMR)*, *Journal of Consumer Research (JCR)*, *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, *International Journal of Research in Marketing (IJRM)*, *Journal of Business Research (JBR)*, *Industrial Marketing Management (IMM)*, *Journal of Personal Selling & Sales Management (JPSSM)*.

Die Identifikation relevanter Artikel erfolgte mit Hilfe einer replizierbaren Suchstrategie. Wir haben die Suchbegriffe für die Datenbank „Business Source Premier“ (EBSCO) entwickelt, da hier fünf Journals unserer Liste archiviert sind. Wir haben die Suchbegriffe dabei so entwickelt, dass wir ein vorher definiertes Set an reprä-

**Tab. 1** Verteilung von identifizierten Artikeln über die Journals

Journal	Anzahl Artikel nach Stichwortsuche	Anzahl Artikel nach Kodierung
Academy of Management Journal	5	1
Industrial Marketing Management <sup>a</sup>	363	29
International Journal of Research in Marketing <sup>b</sup>	48	7
Journal of Business Research <sup>b</sup>	162	18
Journal of Consumer Research	6	4
Journal of Marketing	83	17
Journal of Marketing Research	40	8
Journal of Personal Selling & Sales Management	99	9
Journal of the Academy of Marketing Science <sup>b</sup>	49	7
Psychology & Marketing <sup>c</sup>	–	2

<sup>a</sup>Nicht in „Business Source Premier“, angepasste Suche, „industrial“ nicht als Suchbegriff verwendet

<sup>b</sup>Nicht in „Business Source Premier“, angepasste Suche

<sup>c</sup>Nicht in „Business Source Premier“, stark angepasste Suche

sentativen Studien aus dem Feld als Treffer erhalten. Wie bereits erläutert, waren die resultierenden Suchbegriffe sehr breit:

```
AB ("b2b" OR "business-to-business" OR "industrial"
OR "buyer-seller" OR "organizational buying")
AND TX ("buying" OR "purchasing")
AND TX ("behavior*")
```

Mit Hilfe dieser Suchbegriffe identifizieren wir alle Beiträge, die in ihrem Abstract „business-to-business“, „buyer-seller“ oder „organizational buying“ enthalten. Das Ziel war es, gerade in breit ausgerichteten Journals B2B-Forschung zu identifizieren. Um innerhalb der B2B-Literatur Studien zum organisationalen Einkaufsverhalten zu erhalten, haben wir eine weitere Beschränkung vorgenommen, nämlich eine Verengung der Suche auf Artikel, die im Volltext „buying“ oder „purchasing“ erwähnen – sowie Varianten des Wortes „behavior“.

Nicht alle Zieljournals waren im Volltext für die gesamte Zeitspanne auf EBSCO verfügbar. Deshalb haben wir unsere Suchbegriffe auch für die Datenbanken von Elsevier und Sage soweit wie möglich übernommen. Insgesamt haben wir auf diese Weise 855 Artikel identifiziert. Tab. 1 zeigt die Verteilung der Artikel über die betrachteten Journals. Die meisten Artikel wurden in „Industrial Marketing Management“ (363) veröffentlicht, von den Top-Journals weisen das JM (83) und das JAMS (49) die meisten relevanten Artikel auf.

Um aus diesen 855 Artikeln diejenigen zu identifizieren, die für unsere Literaturbestandsaufnahme relevant sind, haben wir alle Artikel in mehreren Stufen kodiert. Konkret haben wir Studien in unserer Literaturbestandsaufnahme berücksichtigt, die drei Kriterien erfüllen: (1) sie sind empirisch (qualitativ oder quantitativ) auf Grundlage von Daten aus einem B2B-Setting, (2) sie berücksichtigen explizit Einkaufsverhalten (mindestens selbstberichtete Kundenloyalität, Studien mit Zufriedenheit oder Vertrauen als abhängiger Variable haben wir nicht betrachtet), (3) sie berücksichtigen – in der Regel verhaltenswissenschaftliche – Phänomene, die nicht

den postulierten zentralen Anbieterauswahlkriterien zuzurechnen sind (Wilson und Woodside 1994; Simpson et al. 2002).

Um ein geteiltes Verständnis für diese Kriterien zu entwickeln, haben alle drei Autoren gemeinsam die Artikel aus drei Journals (JM, JMR und JAMS) kodiert. Die übrigen Studien wurden von den drei Autoren unabhängig voneinander kodiert, im Wesentlichen auf Grundlage von Titel und Abstract. Um konservativ vorzugehen, haben wir alle Artikel in der Stichprobe belassen, die mindestens einer der drei Coder als relevant eingestuft hatte (insgesamt 321 Beiträge). Für 72,7 % aller betrachteten Artikel kamen alle Coder einstimmig zu einer Empfehlung im Hinblick auf Berücksichtigung oder Ausschluss aus der Stichprobe.

In einem zweiten Schritt haben wir die verbliebenen Artikel in sechs Literaturfelder eingeteilt. Diese sechs Felder bilden sich aus der Kombination von zwei Kriterien: (1) Untersuchungseinheit: Individuum (z. B. Einkaufsmanager), Gruppe (z. B. Buying Center) oder Unternehmen und (2) Zeitdimension: relational (langfristige Zulieferbeziehung) vs. transaktional (einmalige Transaktion). Im Rahmen dieses Schritts war es nötig, die Artikel intensiver zu lesen. Dies konnte genutzt werden, um weitere Artikel eindeutig aus der Stichprobe auszuschließen (gemäß den Kriterien aus dem ersten Schritt). Am Ende dieses Schritts bestand die Stichprobe aus 124 Artikeln.

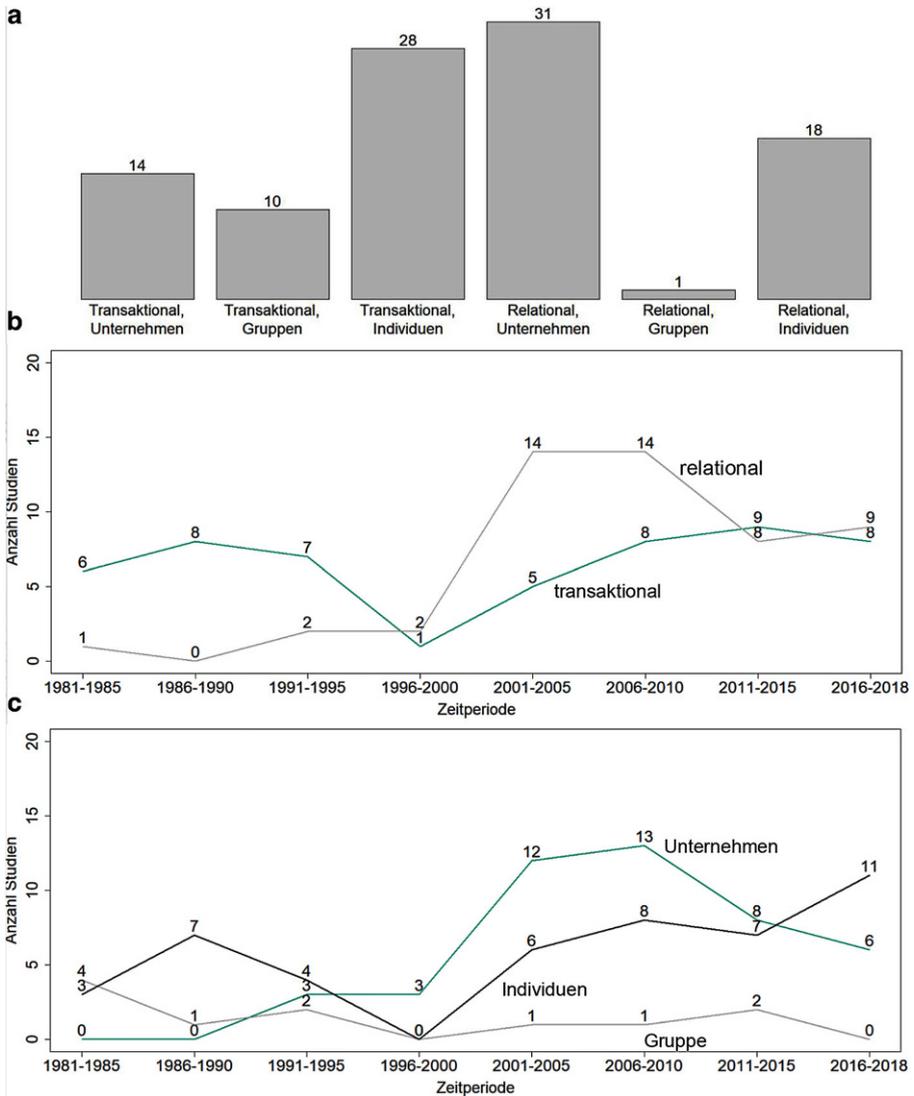
In einem dritten Schritt haben wir dann die verbliebenen Artikel unter den Autoren verteilt, um thematische Cluster innerhalb der Forschungsfelder zu identifizieren. Dabei konnten weitere 24 Artikel identifiziert werden, die nicht unseren Kriterien aus dem ersten Schritt entsprechen. Zudem wurden noch zwei relevante Artikel aus der Zeitschrift „Psychology & Marketing“ ergänzt (die Zeitschrift lässt sich mit unseren Suchbegriffen nicht systematisch durchsuchen, weshalb wir hier einen verkürzten Coding-Prozess durchgeführt haben).

Am Ende des dritten Schritts verblieben 102 Artikel. Aus jedem dieser Artikel haben wir unabhängige Variablen, abhängige Variablen und Moderatorvariablen ausgelesen. Zudem haben wir aus jedem Artikel die betrachteten verhaltenswissenschaftlichen Phänomene unter den unabhängigen Variablen und Moderatorvariablen extrahiert. Im Rahmen einer gemeinsamen Coding-Session haben wir diese Phänomene übergreifenden verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten zugeordnet (eine Liste findet sich in Abb. 3). Zum Beispiel haben wir Studien, die sich mit dem Vertrauen in das Anbieterunternehmen und Studien, die sich mit dem Vertrauen in den Vertriebsmitarbeiter oder die Vertriebsmitarbeiterin des Anbieters beschäftigen, als Studien kategorisiert, die sich mit dem übergreifenden Konstrukt „Vertrauen“ befassen.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Deskriptive quantitative Analyse der betrachteten Literatur

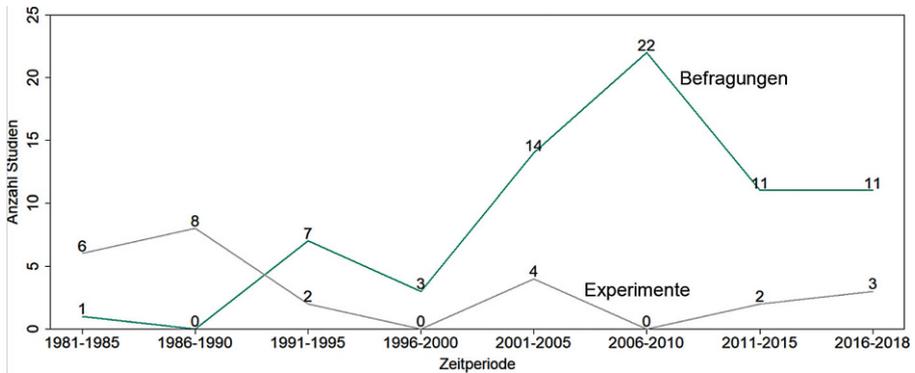
**Literaturfelder.** Wie bereits beschrieben, haben wir die Literatur in sechs Literaturfelder aufgeteilt, je nach Untersuchungseinheit und Zeitdimension. Abb. 1 zeigt



**Abb. 1** Deskriptive quantitative Analyse der Literaturfelder. **a** Anzahl der Studien pro Literaturfeld. **b** Betrachtete Zeitdimension im Zeitverlauf. **c** Untersuchungseinheit im Zeitverlauf

die Anzahl der Artikel pro Literaturfeld (Panel A) sowie die Entwicklung über die Zeit (Panels B und C).

Panel A in Abb. 1 macht deutlich, dass die beiden Zeitdimensionen in der Forschung ungefähr gleich viel Aufmerksamkeit erhalten haben. 52 Artikel betrachten einmalige (transaktionale) Kaufentscheidungen. 50 Artikel betrachten Kaufverhalten im Rahmen längerfristiger (relationaler) Käufer-Anbieter-Beziehungen. Auffällig ist, dass im Hinblick auf die betrachtete Untersuchungseinheit klare Schwerpunktsetzungen zu erkennen sind. Nur etwa 10% der Artikel (11 von 102) analysieren or-



**Abb. 2** Forschungsmethodik im Zeitverlauf

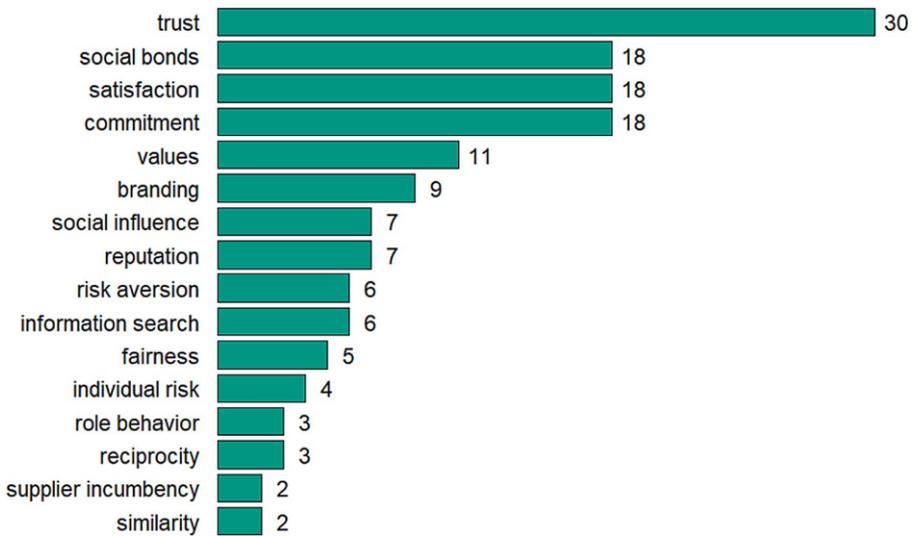
organisationales Kaufverhalten auf der Gruppenebene (d. h. dem Buying Center). Die meisten Studien analysieren Kaufverhalten entweder auf der individuellen Ebene (46 der 102 Artikel) oder auf der Unternehmensebene (45 der 102 Artikel).

Panels B und C zeigen, dass sich der Fokus der Forschung im Zeitverlauf stark verändert hat. Studien aus den 1980er-Jahren wählten eine transaktionale Perspektive und betrachteten individuelles Verhalten. In den 1990er-Jahren gab es allgemein weniger Forschung zum organisationalen Kaufverhalten. In den 2000er-Jahren gab es dann einen erkennbaren Schwerpunkt der Forschung im Hinblick auf Kunden-Anbieter Beziehungen, analysiert auf der Ebene von Unternehmen. In diesem Jahrzehnt ist noch kein klarer Schwerpunkt zu erkennen.

**Forschungsmethodik.** Wir haben die Studien auch entsprechend ihres dominierenden Forschungsansatzes kategorisiert. In 69 der 102 Artikel kommen Befragungen zum Einsatz. 25 Artikel nutzen Experimente, fünf Artikel sind qualitativ und drei Artikel nutzen Sekundärdaten. Abb. 2 zeigt auch hier, wie sich die Forschungsmethodik im Zeitverlauf verändert hat. Interessanterweise war die Forschung in den 1980er-Jahren vorwiegend experimentell ausgerichtet, während seit dem Jahr 2000 Befragungen dominieren.

**Verhaltenswissenschaftliche Konstrukte.** In einem nächsten Schritt haben wir die in den Studien betrachteten verhaltenswissenschaftlichen Phänomene/Attribute übergreifenden verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten zugeordnet. Abb. 3 zeigt die Häufigkeit der betrachteten Konstrukte, die mindestens zweimal untersucht wurden. Da in einzelnen Studien mehrere Konstrukte betrachtet werden können, ist die Gesamtzahl identifizierter Konstrukte größer als die Anzahl der in den Literaturüberblick eingeflossenen Studien.

Die in Abb. 3 aufgeführten Konstrukte sind die Grundlage für die von uns später vorgeschlagenen heuristischen Attribute im organisationalen Einkaufsverhalten. Das Konstrukt, das klar die meiste Aufmerksamkeit erhalten hat, ist Vertrauen (30 Artikel). Auch eine nicht geringe Anzahl an Studien beschäftigt sich mit sozialen Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden (18 Artikel), Commitment zum Anbieter



**Abb. 3** Häufigkeit der betrachteten verhaltenswissenschaftlichen Konstrukte. (Anmerkung: Konstrukte, die nur einmal untersucht wurden, haben wir in dieser Abbildung nicht mit aufgeführt)

(18 Artikel) und Kundenzufriedenheit (18 Artikel). Elf Studien schauen sich die Rolle von Werten an, ein Konstrukt unter dem wir sowohl Kultur Aspekte als auch individuelle Werte subsumieren.

### 3.2 Literaturüberblick

Bevor wir auf Grundlage der bestehenden Marketingliteratur zum B2B-Einkauf fünf heuristische Attribute vorschlagen, die hier eine Rolle spielen könnten, fasst dieser Abschnitt die Literatur selbst zusammen. Dabei folgt die Darstellung den sechs kodierten Literaturfeldern im Zusammenspiel von Untersuchungseinheit (Individuum, Gruppe, Unternehmen) und Zeitdimension (einmalig transaktional vs. langfristig relational). Da es nur eine Studie auf Gruppenebene im Hinblick auf langfristige Geschäftsbeziehungen gibt, verzichten wir hier als einzige Ausnahme auf eine gesonderte Zusammenfassung.

**Forschung zu Transaktionen auf Ebene von Individuen.** Zu diesem Literaturfeld gehören 28 Artikel, von denen sich die meisten grob zwei Themenbereichen zuordnen lassen. Der erste Themenbereich befasst sich mit Verhandlungen im B2B-Einkauf. Im Hinblick auf verhaltenswissenschaftliche Aspekte werden hier insbesondere kulturelle Werte und andere Hinweisreize betrachtet, die die kognitive Last der handelnden Personen reduzieren.

Graham et al. (1988) und Adler et al. (1987) führen Verhandlungssimulationen in unterschiedlichen Ländern durch, bei denen Teilnehmer als Anbieter und Kunde interagieren. Der kulturelle Hintergrund der Akteure beeinflusst ihre Vorgehensweise in Verhandlungen. Perdue und Summers (1991) beschreiben drei generische Ver-

handlungsstrategien: Problemlösung, Täuschung über den Wettbewerb und Härte. Geiger (2017) identifiziert elf Verhandlungstaktiken, Neu und Graham (1994) gehen zusätzlich auf die Rolle nichtverbaler Signale ein.

Andere Studien in diesem Themencluster beschäftigen sich mit verhaltenswissenschaftlichen Treibern von Zugeständnissen in Verhandlungen wie der Vertrauenswürdigkeit des Anbieters (Schurr und Ozanne 1985), mit der Preisgabe von Information (Clopton 1984) und mit den Erwartungen eines zukünftigen Rollentauschs (Bagchi et al. 2016).

Das zweite Themencluster untersucht Informationsverarbeitungsprozesse im Rahmen von Einkaufsentscheidungen, insbesondere im Hinblick auf die Angebotsbewertung und die Anbieterauswahl. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht geht es hier zum einen darum, wie Einkäuferinnen und Einkäufer Heuristiken nutzen, um ihr individuelles Risiko zu reduzieren. Wahrgenommenes Risiko beeinflusst zum Beispiel die relative Wichtigkeit verschiedener Kaufkriterien (Tullous und Munson 1992), die Kanalwahl (Cooper et al. 2006) und die Rolle von Marken (Brown et al. 2011). Zum anderen beschäftigen sich die Artikel allgemeiner mit externen Hinweisreizen, deren Rolle vermutlich vor allem durch die begrenzte Rationalität der beteiligten Akteure zu erklären ist. Zu diesen Hinweisreizen gehören zum Beispiel die Kreativität der Kommunikation (Baack et al. 2016), die Langfristigkeit der Beziehung (Wagner et al. 2003), die Empfehlungen Dritter (Kennedy und Deeter-Schmelz 2001) und die Arbeitsumgebung (Qualls und Puto 1989).

**Forschung zu Transaktionen auf Gruppenebene.** Zu diesem Literaturfeld gehören zehn Artikel. Ein interessanter Beitrag in diesem Literaturfeld vergleicht explizit Anbieterauswahlentscheidungen zwischen Individuen und Gruppen (Stoddard und Fern 2002). Zunächst einmal treffen bei einem Verlust-Framing Individuen riskantere Entscheidungen als bei einem Gewinn-Framing. Gruppenentscheidungen bei einem Verlust-Framing sind dabei aber noch riskanter als Individualentscheidungen, während sich Gruppenentscheidungen bei einem Gewinn-Framing nicht von Individualentscheidungen unterscheiden.

Die übrigen neun Artikel stellen ein lose zusammenhängendes thematisches Cluster dar, das sich mit Einflussfaktoren auf Beeinflussungsprozesse und Gruppeninteraktion in Buying Centern beschäftigt. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht legt diese Literatur nahe, dass Informationsverarbeitung in Gruppen von einer Reihe situativer Faktoren abhängt. Das ist möglicherweise nicht konsistent mit der Erwartung, dass die Entscheidungen in diesen Gruppen rationaler sind als die von Individuen.

Zwei Artikel befassen sich mit dem Ausmaß der Kommunikation in Buying Centern. Johnston und Bonoma (1981) finden heraus, dass ein hoher Grad an Prozessformalisierung dazu führt, dass weniger Informationen ausgetauscht werden. Wilson et al. (1991) berichten, dass ein Informationsaustausch im Buying Center vor allem bei hohem wahrgenommenem Kaufrisiko stattfindet, während bei niedrigem Risiko Individuen alleine Entscheidungen treffen.

Drei Experimente befassen sich mit sozialem Einfluss und Koalitionen in Buying Centern. Die Ergebnisse legen nahe, dass Gruppen nicht nur Informationen verarbeiten, sondern dass die gleiche Information je nach Einfluss und Verhalten

einzelner Gruppenmitglieder unterschiedliches Gewicht bekommen kann. Erstens wird Einfluss abhängig von der Kaufsituation unterschiedlich zugeschrieben (z. B. in relationalen vs. transaktionalen Kontexten, Jackson et al. 1984). Zweitens scheinen Individuen mit hohem Selbstvertrauen in der Lage zu sein, Informationen besser einzusetzen, um Gruppenentscheidungen in Richtung der von ihnen präferierten Alternative zu lenken (Krapfel 1985). Drittens sind Buying Center-Mitglieder mit höherem aufgabenbezogenem Selbstvertrauen weniger anfällig für eine Beeinflussung durch andere Gruppenmitglieder (Thomas 1982).

Zwei weitere Studien befassen sich damit, wie individuelle Konsequenzen der Buying Center-Entscheidungen das individuelle Verhalten der Mitglieder beeinflussen. McQuiston und Dickson (1991) zeigen, dass die Erwartung persönlicher Konsequenzen (z. B. Lob oder Tadel) die Mitwirkung im Buying Center und ihren Einfluss in allen Stufen des Kaufprozesses beeinflusst. Morris et al. (1987) ermitteln, dass Koalitionsbildung in Buying Centern durch die Struktur der Anreizsysteme beeinflusst wird.

Schließlich hängt im Buying Center auch der Einfluss von Marken im Buying Center von Kontextfaktoren ab. Brown et al. (2012) finden einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen dem Einfluss der Marke und der Wichtigkeit der Kaufentscheidung. Gerade bei mittlerer Wichtigkeit der Kaufentscheidung werden Marken als Kriterium genutzt. Zablah et al. (2010) finden einen moderierenden Effekt der Wettbewerbsintensität. Bei starkem Wettbewerb ist der Zusammenhang zwischen Markenpräferenzen und Markenberücksichtigung stärker als bei schwachem Wettbewerb.

**Forschung zu Transaktionen auf Ebene von Unternehmen.** Zu diesem Literaturfeld gehören vierzehn Artikel, die sich lose zwei thematischen Clustern zuordnen lassen. Die Artikel aus dem ersten Themenbereich befassen sich mit Effekten der Preiswahrnehmung. Ähnlich wie Konsumentinnen und Konsumenten werden Preiswahrnehmungen im organisationalen Einkauf durch Referenzpreise und andere Framing-Effekte beeinflusst. Rao und Bergen (1992) beschreiben, dass Zahlungsbereitschaften vom Produkttyp (Suchprodukt vs. Erfahrungsprodukt) abhängen. Für Erfahrungsprodukte sind qualitätsbewusste Kunden bereit, höhere Preise zu bezahlen.

Zwei andere Studien beschäftigen sich mit der Rolle, die Anbietererfahrungen bei der Preiswahrnehmung spielen. Homburg et al. (2014) finden, dass das Ausmaß kundenbezogener Preissuche von der Preiswichtigkeit abhängt. Moderat zufriedene Kunden reagieren auf eine gestiegene Wichtigkeit des Preises mit anbieterübergreifenden Preisverhandlungen. Sehr zufriedene Kunden steigern stattdessen bei gesteigener Preiswichtigkeit die Intensität der Preisverhandlung mit dem bestehenden Anbieter. Die Erfahrung mit einem Anbieter interagiert auch mit Referenzpreiseffekten in B2B-Märkten (Bruno et al. 2012). So werden wahrgenommene Verluste im Hinblick auf einen Referenzpreis als höher wahrgenommen, wenn vorher eine intensive Interaktion mit dem Vertrieb des Anbieters stattfand.

Der zweite Themenbereich beschäftigt sich mit Marken. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass einkaufende Unternehmen Marken nutzen, um Risiken zu reduzieren und Informationsverarbeitungskosten zu sparen (Backhaus et al. 2011). Mudambi

(2002) identifiziert drei Kaufcluster entsprechend ihrer Sensitivität gegenüber Marken. Ein Cluster ist „hochtangibel“, das heißt tangible Merkmale (wie z. B. der Preis oder physische Attribute) spielen eine größere Rolle als Marken. „Markensensitive“ Unternehmen hingegen achten sehr stark auf Markenbekanntheit, Markenimage und Markenloyalität. Homburg et al. (2010) berichten, dass die Markenbekanntheit von Anbietern mit deren Unternehmenserfolg zusammenhängt. Die Stärke des Zusammenhangs hängt dabei aber von der Zusammensetzung des typischen Buying Centers der Kunden ab.

**Forschung zu langfristigen Beziehungen auf Ebene von Individuen.** Zu diesem Literaturfeld gehören 18 Artikel. Konsistent mit der Idee, dass Geschäftsbeziehungen im B2B-Kontext in der Regel über längere Zeit andauern, betrachten diese Studien insbesondere Kundenloyalität oder Wiederkaufentscheidungen als abhängige Variable (15 Studien). Insgesamt 16 Studien wählen im Hinblick auf verhaltenswissenschaftliche Aspekte Vertrauen und/oder Zufriedenheit als unabhängige Variablen. Ganz allgemein gesprochen finden diese Studien typischerweise positive Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Loyalität. Nur wenige Forschungsarbeiten greifen allerdings auf psychologische oder soziologische Theorien zurück, um auch die Mechanismen zu identifizieren, die diesen Vertrauenseffekt erklären. Ein Beispiel ist Paulssen (2009) mit der Evidenz, dass interne Theorien, die Menschen im Hinblick auf private Beziehungen haben, auch ihr Verhalten in Geschäftsbeziehungen leiten. Homburg et al. (2013) argumentieren, dass Geschäftskunden das Anbieterverhalten in anderen Kontexten (z. B. bezogen auf Corporate Social Responsibility) beobachten und dass auf dieser Grundlage Vertrauen und Loyalität entstehen. Lussier et al. (2017) finden zudem einen positiven Zusammenhang zwischen dem Humor von Vertriebsmitarbeitern und dem Vertrauen ihnen gegenüber. Die grundlegende Idee, dass Vertrauen in Geschäftsbeziehungen vor allem durch wiederholte erfolgreiche Interaktion entsteht wird so dahingehend erweitert, dass psychologische Merkmale, Reputationsmechanismen und andere nicht-ökonomische Kontextfaktoren mit Vertrauen und in der Folge Loyalität zusammenhängen.

Neben Zufriedenheit und Vertrauen identifiziert die Forschung in diesem Literaturfeld noch weitere relevante Phänomene, die weniger direkt mit dem ökonomischen Austausch zwischen Anbieter und Kunde zusammenhängen. Homburg et al. (2013) finden Evidenz, dass die Loyalität von B2B-Kunden stärker wird, wenn der Anbieter Bedürfnisse befriedigen kann, die mit der Selbst-Definition des Kunden konsistent sind. Drei weitere Studien zeigen zudem, dass persönliche Beziehungen zwischen Kundenmitarbeiter und Anbietermitarbeiter über den geschäftlichen Austausch hinaus die Kundenloyalität beeinflussen können, indem sie die Qualität der und das Commitment zur Beziehung erhöhen (Cater und Zabkar 2009; Sarmiento et al. 2015). Darüber hinaus führt ein hochgradig formalisierter Austausch zwischen Unternehmen dazu, dass die Loyalität zum Kundenkontaktmitarbeiter abnimmt, die Loyalität zum Anbieterunternehmen aber steigt (Hossain und Chonko 2018).

**Forschung zu langfristigen Beziehungen auf Ebene von Unternehmen.** Zu diesem Literaturfeld gehören 31 Artikel. Sie können drei, teilweise überlappenden, Themenbereichen zugeordnet werden: (1) Forschung zum Zusammenhang zwischen

Vertrauen, Commitment, Zufriedenheit und Loyalität, (2) Forschung, die individuelle Beziehungen und Firmenbeziehungen parallel untersucht und (3) Forschung zu Marken- und Reputationseffekten.

Der erste und größte Themenbereich umfasst 16 Artikel. Im Fokus dieser Studien stehen Zusammenhänge zwischen Vertrauen, Commitment, Zufriedenheit und Loyalität in Zulieferbeziehungen. Über die Studien hinweg zeigt sich, dass diese Phänomene positiv zusammenhängen. Insbesondere zeigen mehrere Studien, dass Commitment zum Zulieferer mit Kundenloyalität korreliert (Gounaris 2005; Medlin et al. 2005; Stanko et al. 2007; Wu et al. 2015). Während einige Studien auch einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und Loyalität berichten (Medlin et al. 2005; Paparoidamis et al. 2019), modellieren andere Artikel diesen Zusammenhang typischerweise als indirekt mit Commitment (Wu et al. 2015) oder Kundenzufriedenheit (Liu und Leach 2001) als Mediator.

Aufgrund des starken Zusammenhangs zwischen Vertrauen zum Anbieter und Commitment zum Anbieter gibt es auch eine Reihe von Studien, die diese beiden Phänomene zu einem Konstrukt „Beziehungsqualität“ zusammenführen. Auch hier gibt es Evidenz für einen positiven Zusammenhang mit Beschaffungsentscheidungen (vgl. z. B. Casidy und Nyadzayo 2019; Hewett et al. 2002; Palmatier 2008). So ermitteln Zhang et al. (2016), dass Vertrauen und Commitment als zentrale Indikatoren für den Status einer Anbieter-Kundenbeziehung im Lebenszyklus genutzt werden können.

Insgesamt ist es sicher ein robustes Ergebnis dieses Literaturfelds, dass Vertrauen und Commitment in einer Geschäftsbeziehung positiv mit der Anbieterwahl zusammenhängen. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht könnte dies implizieren, dass einkaufende Unternehmen Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit als Hinweise auf die zukünftige Entwicklung der Geschäftsbeziehung nutzen.

Im Zusammenhang mit der Analyse der (implizierten) kausalen Kette von Vertrauen über Commitment zu Loyalität haben Artikel in diesem Themenbereich noch weitere verhaltenswissenschaftliche Phänomene identifiziert, die hier eine Rolle spielen könnten. Beispiele sind Kultur (Hewett et al. 2002, 2006), Fairness (Homburg und Fürst 2005), Affekt (Selnes und Gønhaug 2000) und emotionale Intensität (Stanko et al. 2007).

Der zweite Themenbereich umfasst acht Artikel. Sie lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie alle explizit zwei Ebenen berücksichtigen, auf denen Zulieferbeziehungen existieren: die Ebene der persönlichen Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenmitarbeiter und die Ebene der Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen. Studien in diesem Bereich interessieren sich dafür, wie diese Beziehungen auf mehreren Ebenen funktionieren.

In einer wichtigen qualitativen Studie basierend auf drei Fallstudien entwickeln Narayandas und Rangan (2004) die Vermutung, dass Vertrauen auf der persönlichen Ebene eine größere Rolle spielt, während Commitment für die Beziehung auf Unternehmensebene relevant ist. Konsistent mit diesem Argument berücksichtigen die meisten Studien in diesem Feld persönliches Vertrauen als zentrale Variable (Ashnai et al. 2016; Doney und Cannon 1997; Jap 2001; Rauyruen und Miller 2007). Zusätzlich argumentieren Narayandas und Rangan (2004), dass persönliches Vertrauen das Commitment zwischen Unternehmen positiv beeinflusst, ein umgekehrter Effekt

aber nicht existiert. Ashnai et al. (2016) finden Evidenz für diese Vermutung. In ihrer Studie wirkt sich persönliches Vertrauen auf Commitment aus, selbst wenn sie für Vertrauen zwischen den Organisationen kontrollieren.

Eine andere wichtige Forschungsfrage in diesem Themenbereich ist die relative Wichtigkeit persönlicher Beziehungen. Auf Grundlage einer Conjoint-Analyse finden Wathne et al. (2001), dass persönliche Beziehungen eine Rolle beim Anbieterwechsel spielen. Verglichen mit ökonomischen Wechselkosten ist ihre Rolle aber eher klein. Konsistent mit diesem Ergebnis finden sich in anderen Studien auch direkte (Jap 2001) oder indirekte (Ashnai et al. 2016; Doney und Cannon 1997) positive Zusammenhänge zwischen persönlichen Bindungen und Kaufverhalten. Auch hier gibt es aber Evidenz dafür, dass diese Beziehungen schwächer werden (oder verschwinden), sobald für Dienstleistungsqualität (Rauyrue und Miller 2007) oder Vorerfahrung mit dem Anbieter (Doney und Cannon 1997) kontrolliert wird. Die Ergebnisse aus diesem Themenbereich könnten implizieren, dass Unternehmen heuristisch von der Qualität der persönlichen Beziehungen mit dem Anbieter auf die Qualität des Anbieters insgesamt schließen.

Die sieben Artikel aus dem dritten Themenbereich beschäftigen sich mit den Effekten von Anbieterreputation, Anbieterimage und Anbietermarken auf Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen. Zunächst besteht hier grundsätzlich ein positiver Zusammenhang, zum Beispiel im Hinblick auf Markenstabilität und Loyalität (Leischnig und Enke 2011), im Hinblick auf Anbieterreputation und wahrgenommenen Wert des Anbieterprodukts (Hansen et al. 2008) und im Hinblick auf Anbieterimage und Loyalität (Janita und Miranda 2013). Darüber hinaus werden häufig Mediationsbeziehungen untersucht, zum Beispiel von Anbieterreputation über Vertrauen auf Commitment und Loyalität (Keh und Xie 2009) oder von Anbieterreputation über Anbieterattraktivität auf Einkaufsverhalten (Bonner und Calantone 2005). Schließlich gibt es auch Evidenz für Moderationsbeziehungen: Claycomb und Frankwick (2010) finden, dass bei hoher Anbieterreputation der Zusammenhang zwischen gemeinsamer Problemlösung und beziehungspezifischen Investitionen des Kunden kleiner ist.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht könnten die Ergebnisse implizieren, dass organisationale Kunden Marken, Image und Reputation als heuristische Attribute zur Beurteilung der Qualität eines Lieferanten heranziehen, um Informationskosten und Risiko zu reduzieren.

### 3.3 Vorschläge für heuristische Attribute im organisationalen Einkaufsverhalten

Es ist sicher die Kernthese dieses Artikels, dass Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten begrenzter Rationalität unterliegen. Unser Literaturüberblick macht deutlich, dass in der bestehenden Forschung schon reichlich Evidenz dafür existiert, dass Vereinfachungsstrategien Anwendung finden, die den Informationsverarbeitungsaufwand reduzieren. Aber der Literaturüberblick zeigt auch, dass verhaltenswissenschaftliche Phänomene im B2B-Kontext noch nicht wirklich systematisch untersucht worden sind. Einige Phänomene haben große Aufmerksamkeit erhalten, andere nicht.

Uns schwebt ein systematisches Forschungsprogramm vor, das die Anwendung heuristischer Attribute (und möglicher daraus resultierender Verzerrungen) im B2B-Einkauf nachhaltig untersucht – ähnlich wie dies für Konsumgütermärkte geschieht. Um für solche Forschung einen Impuls zu setzen, leiten wir auf Grundlage unseres Literaturüberblicks fünf mögliche heuristische Attribute im organisationalen Einkaufsverhalten her. Unter heuristischen Attributen verstehen wir einfach zugängliche Informationen bzw. Attribute, die neben oder an Stelle von objektiven Informationen in die Beurteilung und Entscheidungsfindung einfließen (Kahneman und Frederick 2002).

Es ist klar, dass wir diese heuristischen Attribute auf Grundlage von Korrelationsstudien herleiten, die in der Regel nicht alle möglichen alternativen kausalen Erklärungen für die gefundenen Zusammenhänge ausschließen. Zudem sind die dort

**Tab. 2** Überblick über vorgeschlagene heuristische Attribute

Attribut	Vertrauen	Bestandslieferantenstatus	Sympathie	Marken	Wertübereinstimmung
Definition	Im organisationalen Einkauf haben Lieferanten einen Vorteil, denen vertraut wird	Im organisationalen Einkauf haben Bestandslieferanten einen Vorteil	Im organisationalen Einkauf haben Lieferanten einen Vorteil, deren Mitarbeiter von Kundenmitarbeitern sympathisch gefunden werden	Im organisationalen Einkauf haben Lieferanten mit starken Marken einen Vorteil	Im organisationalen Einkauf haben Lieferanten einen Vorteil, deren Werte mit denen des Anbieters übereinstimmen
Ausgewählte Evidenz	<p>Positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Loyalität (z. B. Medlin et al. 2005; Paparoidamis et al. 2019)</p> <p>Positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Commitment (z. B. Cater und Zabkar 2009; Gounaris 2005; Medlin et al. 2005; Stanko et al. 2007; Wu et al. 2015)</p> <p>Anbieter-CSR-Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft sind Signal für die Vertrauenswürdigkeit (Homburg et al. 2013)</p> <p>Kunden, die dem Anbieter vertrauen, nehmen weniger Alternativen als relevant wahr (Friend et al. 2011)</p>	<p>Vertrautheit hilft bei Entscheidungen zur Reduktion von Risiko und Unsicherheit (Hada et al. 2014; Puto et al. 1985)</p> <p>Wenn der Kostendruck beim Kunden steigt, reagieren zufriedene Kunden mit intensiveren Verhandlungen statt einer Suche nach neuen Anbietern (Homburg et al. 2014)</p> <p>Commitment zum Lieferanten hängt mit Loyalität zusammen, selbst wenn für andere Treiber der Loyalität kontrolliert wird (z. B. Wu et al. 2015; Narayandas und Rangan 2004)</p>	<p>Persönliche Sympathie hängt mit höherer Nutzenwahrnehmung und geringerem wahrgenommenen Risiko zusammen (Blut et al. 2016)</p> <p>Sympathische Ausstrahlung eines Vertriebsmitarbeiters erhöht Vertrauen (Doney und Cannon 1997)</p> <p>Persönliche Beziehungen reduzieren Trennung vom Anbieter, auch bei Kontrolle für alternative Erklärungen (Wathne et al. 2001)</p> <p>Vertrauen zwischen Mitarbeitern erklärt Verhalten, selbst wenn für Vertrauen zwischen Unternehmen kontrolliert wird. (Ashnai et al. 2016)</p>	<p>Marken als Heuristik zur Risikoreduktion und Einsparung von Informationskosten (Backhaus et al. 2011; Brown et al. 2011, 2012)</p> <p>Marken als symbolisches Instrument um Entscheidungen zu rechtfertigen und persönliches Risiko zu reduzieren (Brown et al. 2011; McQuiston und Dickson 1991)</p> <p>Bei hohem Zeitdruck des Kunden stärkerer Effekt der Markenbekanntheit auf Verkäufe (Homburg et al. 2010)</p>	<p>Unternehmenskultur und Landeskultur des Kunden wirken sich auf Anbieterwahl aus (Hewett et al. 2002)</p> <p>Kunden werden durch CSR-Anbieterwerte beeinflusst, wenn diese mit eigenen sozialen Werten übereinstimmen (Homburg et al. 2013)</p>

betrachteten Phänomene häufig nicht (explizit) mit begrenzter Rationalität verknüpft worden. Somit ist zumindest an dieser Stelle keine Bewertung möglich, ob es sich hier um ökonomisch rationales Verhalten handelt oder die Anwendung der heuristischen Attribute zu Verzerrungen führt. Tab. 2 fasst die vorgeschlagenen heuristischen Attribute kurz zusammen und listet unterstützende Evidenz.

**Vertrauen.** Ein erster Vorschlag für ein heuristisches Attribut im B2B-Einkauf, welches sich aus der bestehenden Literatur herleiten lässt, ist das Vertrauenskonstrukt: Im B2B-Einkauf werden als vertrauenswürdig wahrgenommene Anbieter bevorzugt. In 30 der betrachteten Artikel wird Vertrauen – in der Regel aus einer Beziehungsperspektive – im Zusammenhang mit organisationalem Kaufverhalten analysiert. Kunden bilden Vertrauensurteile im Hinblick auf Kompetenz und Integrität basierend auf Signalen durch den Anbieter und/oder basierend auf dem bisherigen Verhalten des Anbieters. Zum Beispiel nutzen einkaufende Unternehmen Corporate Social Responsibility-Aktivitäten eines Anbieters als Information über die zukünftige Vertrauenswürdigkeit als Geschäftspartner insgesamt (Homburg et al. 2013). So wird Vertrauen hier oft zum Vertrauensvorschuss – und so zur Heuristik: „Trust operates like a ‚rule of thumb‘, using the information that is available to formulate an expectation, rather than acquiring all of the relevant information to make a comprehensive, rational decision“ (McEvily et al. 2003, S. 99). Hosmer (1995) grenzt dieses Beziehungsverständnis klar von einem ökonomischen Verständnis von Vertrauen ab, bei dem Vertrauen eine rationale Erwartung darüber darstellt, dass sich die Gegenseite in einem Austauschverhältnis an die existierende Anreizstruktur hält (vgl. auch Williamson 1993).

**Bestandslieferantenstatus.** Die Phänomene Zufriedenheit, Commitment und allgemein das Bestehen einer Geschäftsbeziehung werden in 38 Artikeln untersucht. Wengleich sich diese Phänomene konzeptionell natürlich unterscheiden, legt ihr Effekt auf das Einkaufsverhalten nahe, dass im B2B-Einkauf bestehende Anbieter einen Vorteil haben.

Ähnliche Heuristiken lassen sich in verschiedenen anderen Kontexten finden. In der Organisationsforschung ist bekannt, dass Individuen unter Unsicherheit Vertrautheit mit einer Alternative als Heuristik heranziehen. Konsistent hierzu gibt es bereits Evidenz, dass Risiko und Unsicherheit eine kleinere Rolle spielen, wenn zwischen einem neuen und einem bestehenden Anbieter gewählt wird (vgl. Hada et al. 2014; Heide und Weiss 1995; Puto et al. 1985).

In der Einstellungsforschung spielt die Zugänglichkeit von Einstellungen theoretisch und empirisch eine große Rolle. Die Kernidee ist, dass uns die Bewertung vertrauter Objekte leichter fällt, als die Bewertung wenig vertrauter Objekte (Fazio et al. 1986). Brown (1995, S. 173) argumentiert, dass die einfache Zugänglichkeit der Einstellungen im Hinblick auf einen bestehenden Lieferanten eine „psychological inertia [that] helps explain why it may be difficult for outsuppliers to take business away from entrenched competitors“ erzeugt. Vertrautheit als heuristisches Attribut spiegelt sich auch in einer Reihe von ähnlichen Konzepten aus der Entscheidungsforschung wider: Entscheider nutzen leichter zugängliche („availability

heuristic“; Tversky und Kahneman 1973) und leicht wiedererkennbare („recognition heuristic“; Gigerenzer und Gaissmaier 2011) Informationen stärker.

Schließlich gibt es Evidenz, dass vergangenes Verhalten umso stärker zukünftiges Verhalten vorhersagt, desto häufiger das Verhalten in der Vergangenheit gezeigt wurde (Ouellette und Wood 1998). Dies impliziert, dass die von uns vorgeschlagene Heuristik in ihrer Anwendung im Zeitverlauf immer relevanter würde. Das wäre auch konsistent mit der zentralen Rolle, die Commitment in der Literatur spielt – es bilden sich Gewohnheiten. Ein Merkmal von Gewohnheiten ist, dass „satisfactory experiences enhance the tendency to repeat the same course of action because the instrumental action becomes more strongly associated with the goal one initially wished to attain“ (Aarts et al. 1998, S. 1358). Auch Zufriedenheit könnte somit dazu führen, dass der Bestandslieferantenstatus stärker als Attribut genutzt wird. Dies gilt besonders, da für neue Anbieter ein „lack of immediate evidence that the new responses will yield positive outcomes“ (Ouellette und Wood 1998, S. 70) existiert. So finden Homburg et al. (2014) zum Beispiel, dass zufriedene Kunden bei gesteigener Preiswichtigkeit zunächst mit dem bestehenden Anbieter verhandeln, wenn die Zufriedenheit bislang hoch war. Bei niedriger Zufriedenheit führt eine gestiegene Preiswichtigkeit zur breiten Suche nach einem neuen Lieferanten.

**Sympathie.** In 18 Artikeln in unserem Literaturüberblick wird ein Effekt der Beziehung zwischen Anbietermitarbeiter und Kundenmitarbeiter auf das organisationale Kaufverhalten untersucht. Diese Studien deuten darauf hin, dass im B2B-Einkauf solche Anbieter einen Vorteil haben, deren Mitarbeiter von Kundenmitarbeitern als sympathisch empfunden werden. Nicholson et al. (2001, S. 6) argumentieren, dass die Nutzung einer solchen Sympathieheuristik „gradually replaces the buyer’s reliance on more cognitive evaluations of the sales rep“. Sympathie ist ein affektives Urteil, ein Signal, das leicht ausgewertet werden kann (Shah und Oppenheimer 2008). Für die heuristische Nutzung solcher Attribute gibt es auch in anderen Kontexten Evidenz. Zum Beispiel gehen Individuen bei Alternativen, die ihnen gefallen, von stärkeren positiven Effekten und geringerem Risiko aus als bei Alternativen, die ihnen nicht gefallen (Slovic et al. 2002).

Ein weiterer Mechanismus, durch den Sympathie einen Effekt auf das Kaufverhalten haben könnte, ist das Zusammenspiel mit Vertrauen. Wie bereits weiter oben ausgeführt, ist Vertrauen eine Vorhersage über zukünftiges Verhalten, die im Wesentlichen auf sozialen Informationen über das Gegenüber basiert. Sympathie stellt eine solche soziale Information dar. Individuen schreiben zum Beispiel Personen, die sie mögen, positivere Motive zu als Personen, die sie nicht mögen (Rotter 1980). Dies beeinflusst die wahrgenommene Integrität der anderen Person und damit auch Vertrauen. Tatsächlich gibt es Forschung im B2B-Kontext, die zeigt, dass Sympathie mit Vertrauen in den Anbieter korreliert (Doney und Cannon 1997). Dieser Zusammenhang wird stärker, je länger die Geschäftsbeziehung andauert (Nicholson et al. 2001).

**Marken.** Neun Studien in unserem Literaturüberblick befassen sich mit dem Zusammenhang zwischen Anbietermarken und Einkaufsverhalten. Die Ergebnisse legen nahe, dass auch im organisationalen Einkaufsverhalten Kunden Anbieter mit

positiv konnotierten Marken bevorzugen. Von den in diesem Abschnitt beschriebenen heuristischen Attributen ist die Marke sicherlich dasjenige, welches bislang am meisten auch explizit in der Forschung thematisiert worden ist (Maheswaran et al. 1992). So gehen eine Reihe von Studien in unserem Literaturüberblick konkret darauf ein, dass Marken eine Heuristik darstellen, mit der Risiko reduziert und Informationsverarbeitung vereinfacht werden können (vgl. z. B. Backhaus et al. 2011; Brown et al. 2011, 2012). Dabei ist die Kernidee, die eine Markenheuristik rechtfertigen könnte, dass Anbieter viel Geld in den Aufbau von Marken investieren müssen. Deshalb sollten sie motiviert sein „to be truthful in their product claims and to deliver the promised product“ (Erdem and Swait 1998, S. 137).

Die Wirksamkeit von Marken in B2B-Geschäftsbeziehungen hängt vermutlich vom Kontext ab, auch wenn Studien hierzu selten sind. So spielt zum Beispiel bei B2B-Entscheidungen auch das private berufliche Risiko der am Entscheidungsprozess beteiligten Akteure eine Rolle – sie müssen ihr Verhalten anderen Organisationsmitgliedern gegenüber rechtfertigen (vgl. z. B. McQuiston and Dickson 1991). Deshalb argumentieren Doney und Armstrong (1996, S. 63): „[S]ome buyers who are concerned with accountability rely on symbolic search to justify their behavior“. Diese Idee ist konsistent mit dem immer wieder zitierten Spruch „Nobody ever got fired for buying IBM“. Die Marke kann genau ein solches Symbol sein, das der Beschaffung eines bestimmten Produktes Legitimität verleiht (Brown et al. 2011).

Ein weiterer Aspekt im organisationalen Einkauf, der Marken zu Bedeutung verhelfen könnte, ist die Tatsache, dass viele Kaufentscheidungen von Buying Centern, also informellen Gruppen, getroffen werden. Die sozialpsychologische Forschung zu Gruppendynamik zeigt, dass Gruppen häufig vor allem über Informationen sprechen, die allen Gruppenmitgliedern bekannt sind (Stasser und Titus 2003), gerade dann, wenn zusätzlich Zeitdruck besteht (Larson et al. 1994). Vor diesem Hintergrund argumentieren Homburg et al. (2010, S. 2005): „[W]hen buyers need to reach a decision quickly, the well-known brand is more likely to be in the center of the group discussion because of the group’s shared information about it“.

**Wertübereinstimmung.** Elf Artikel in unserem Literaturüberblick verknüpfen Werte mit organisationalem Einkaufsverhalten (acht davon betrachten spezifisch kulturelle Werte). Die Ergebnisse dieser Artikel legen nahe, dass im B2B-Einkauf Anbieter mit einem ähnlichen Werteprofil einen Vorteil haben. Werte können dabei definiert werden als „a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable, which influences the selection from available modes, means, and ends of action“ (Kluckhohn 1951, S. 395). Werte entstehen in verschiedenen sozialen Strukturen, zum Beispiel Milieus, Abteilungen, Organisationen oder Ländern (vgl. z. B. Hitlin und Piliavin 2004).

Die von uns betrachtete Literatur macht deutlich, dass Einkaufsentscheidungen auch die Werte des einkaufenden Unternehmens widerspiegeln. Hewett et al. (2002) arbeiten mit einer Unterscheidung von Unternehmenswerten, die sich eher auf interne Prozesse beziehen (z. B. Stabilität, Zusammenhalt) und Unternehmenswerten, die sich auf die externe Positionierung beziehen (z. B. Wettbewerb, Überlegenheit). Unternehmen, die eher interne Werte hochhalten, beschreiben sie als „somewhat hesitant to venture outside a known circle of sellers, which have become part, in

reality, of their internal focus“ (Hewett et al. 2002, S. 232). Ähnlich argumentieren Hewett et al. (2006, S. 389), dass eine Landeskultur mit eher hoher Unsicherheitsvermeidung „will lead buyers to ‚stick with‘ known suppliers“. Dieses Ergebnis ist konsistent mit der Beobachtung von Fisher und Lovell (2003, S. 113), dass „people edit out, or rationalize into significance, that information which inhibits the application of their preferred values“.

Während diese Beispiele erste Evidenz dafür liefern, dass B2B-Einkaufsentscheidungen von Werten im einkaufenden Unternehmen geprägt sind, gibt es auch Evidenz, dass tatsächlich auch Anbieter entsprechend ihrer Werte ausgesucht werden. Homburg et al. (2013) liefern Evidenz dafür, dass Kunden sich stärker mit Anbietern identifizieren (und loyaler sind), wenn die Anbieter philanthropische Corporate Social Responsibility-Aktivitäten durchführen. Dies ist konsistent mit Hemingways (2005) Überlegungen, dass das Verhalten von Individuen in Organisationen zum Teil durch soziale persönliche Werte beeinflusst wird.

## 4 Diskussion

Auf Grundlage einer systematischen Bestandsaufnahme der Literatur zum B2B-Einkaufsverhalten identifizieren wir fünf heuristische Attribute, deren Anwendung wir bei organisationalen Einkaufsentscheidungen erwarten: (1) Vertrauen, (2) Bestandslieferantenstatus, (3) Sympathie, (4) Marken und (5) Wertübereinstimmung. Diese Vorschläge für heuristische Attribute können ein Startpunkt für weitere Forschung sein, die sich wieder stärker auf organisationale Einkaufsentscheidungen fokussiert. Dabei könnte diese Forschung von verhaltenswissenschaftlicher Forschung in anderen Bereichen (z. B. im Hinblick auf das Konsumverhalten) lernen – hier hat sich eine methodische und empirische Tradition entwickelt, die auch in die Breite eine große Wirkung entfaltet.

Bevor wir im folgenden Abschnitt ein solches Forschungsprogramm für das organisationale Einkaufsverhalten skizzieren, möchten wir in diesem Abschnitt sieben zentrale Aspekte unserer Arbeit diskutieren. Erstens, was in unserer Literaturbestandsaufnahme besonders ins Auge fällt, ist das Fehlen von empirischen Arbeiten zum organisationalen Einkauf, die auf Gruppenebene durchgeführt werden. Schon in ihrer allgemeinen Bestandsaufnahme der Literatur zum organisationalen Einkaufsverhalten stellten Reid und Plank (2000, S. 45) fest, dass „little progress has been made in addressing group decision making“. Daran hat sich nichts geändert. Gleichzeitig ist das Buying Center als (informelle) Gruppe, die Kaufentscheidungen fällt, ein zentrales Element sowohl in der Marketingausbildung als auch in der Einkaufspraxis.

Die Diskrepanz zwischen der praktischen Bedeutung von Buying Centern und dem geringen Interesse der Wissenschaft daran ist noch erstaunlicher, wenn man sich mit der psychologischen Literatur zur Entscheidungsfindung in Gruppen beschäftigt (Sunstein und Hastie 2015). Die Forschung in dieser Tradition hat eine Reihe von gruppenspezifischen Dynamiken identifiziert, die Entscheidungsprozesse nachhaltig beeinflussen können. Wir denken, dass sich diese gruppenspezifischen Prozesse auch auf Kaufentscheidungen auswirken.

Ein Beispiel ist Gruppenpolarisierung. Gruppendiskussionen führen häufig zu Entscheidungen, die extremer ausfallen als die durchschnittliche Präferenz der beteiligten Gruppenmitglieder (vgl. z. B. Isenberg 1986). Dies könnte auch auf Buying Center zutreffen. Zum Beispiel könnten hier Tendenzen zur Kosteneinsparung oder zur Risikovermeidung in der Gruppe stärker ausfallen als bei den beteiligten Akteuren.

Ein anderes Beispiel ist der Informationsaustausch in Gruppen. Der Schwerpunkt von Gruppendiskussionen liegt eher auf Informationen, die allen Mitgliedern bekannt sind (vgl. Stasser und Titus 2003). Für Buying Center könnte dies z. B. im Hinblick auf die vorgeschlagene Markenheuristik von Relevanz sein. Marken sind deshalb wichtig, weil es sich in der Regel um eine allen Buying Center-Mitglieder zugängliche Information handelt. Dies könnte auch erklären, warum Firmen häufig stärker auf den Einkaufspreis achten und weniger auf die Gesamtkosten der Beschaffung – Preise sind ebenfalls Informationen, die in der Regel allen Mitgliedern des Buying Centers zugänglich sind (Anderson et al. 2000) und deshalb wahrscheinlich auch intensiv diskutiert werden.

Zweitens ist es verblüffend, dass nur wenige der betrachteten Forschungsarbeiten überhaupt eine Verbindung zwischen der Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten und der Forschung zu Heuristiken und Verzerrungen im individuellen Einkaufsverhalten herstellen (Ausnahmen sind zum Beispiel Homburg et al. 2010; McQuiston und Dickson 1991; Stoddard und Fern 2002). Dies trifft auch auf Studien zu, die Entscheidungsverhalten auf individueller Ebene untersuchen. Entsprechend ist es nicht klar, inwieweit Erkenntnisse aus der bestehenden verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsforschung auf den B2B-Kontext übertragbar sind. Dabei ist es schon so, dass eine Reihe der von uns identifizierten heuristischen Attribute auch über bekannte Phänomene erklärt werden könnten, die Orientierung an Bestandskunden könnte z. B. das Ergebnis eines Status Quo Bias sein. Das Studiendesign lässt solche Rückschlüsse aber nicht zu.

Drittens, angesichts der digitalen Transformation (nicht nur) der Marketing-Funktion (vgl. z. B. Kannan und Li 2017) ist es bemerkenswert, dass die Forschung, die wir in diesem Beitrag aufarbeiten (und die immerhin noch das Jahr 2017 umfasst) fast ausschließlich „offline“ ist (vgl. für Ausnahmen Kennedy und Deeter-Schmelz 2001; Lanzolla und Frankort 2016). Ein Grund könnte darin liegen, dass die stärkere Technologieunterstützung (z. B. durch automatische Beschaffungsentscheidungen im „Internet der Dinge“) dazu führt, dass verhaltenswissenschaftliche Phänomene weniger relevant werden. Erste Evidenz deutet aber darauf hin, dass dies nicht der Fall ist. Zum Beispiel zeigt Forschung zu Online-Beschaffungsauktionen, dass wahrgenommene Prozessfairness mit der Qualität der Anbieterangebote zusammenhängt (Muyllé und Standaert 2016). Eine Herausforderung für Forschung in diesem Bereich wird es also sein, zu verstehen, wie die Digitalisierung die Anwendung von Heuristiken und die mögliche Präsenz von Verzerrungen im organisationalen Einkaufsverhalten beeinflusst.

Viertens, Abb. 3 macht deutlich, dass eine geringe Zahl an verhaltenswissenschaftlichen Phänomenen in der B2B-Einkaufsforschung im Marketing einen sehr großen Teil der Aufmerksamkeit erhalten hat (insbesondere Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit). Der Zusammenhang dieser Phänomene mit Kundenloyalität er-

scheint zudem relativ robust. Die starke Schwerpunktbildung in der bestehenden Forschung macht es aus unserer Sicht sehr wahrscheinlich, dass eine ganze Reihe von Heuristiken und Verzerrungen im organisationalen Einkaufsverhalten existieren, die in der bisherigen Literatur noch nicht gut erforscht sind. Einen Anknüpfungspunkt bietet zum Beispiel die Literatur zur werblichen Kommunikation. Bei Kommunikationsentscheidungen agiert das Marketing als einkaufende Einheit. Gleichzeitig ist hier bekannt, dass Unternehmen sehr stark auf Heuristiken setzen und die Auswahl geeigneter Heuristiken mit kulturellen Werten zusammenhängt (West et al. 2014). Unser stichwortbasierter Suchansatz kann solche Studien nicht identifizieren, denn diese Literatur ordnet sich selbst typischerweise nicht als B2B-Literatur ein (die Ausweitung der Suchbegriffe, um auch solche Studien zu finden, hätte faktisch dazu geführt, dass die Anzahl der Artikel nicht mehr handhabbar gewesen wäre).

Eine weitere Einschränkung im Hinblick auf die von uns identifizierten heuristischen Attribute ist, dass wir uns (weit gefasst) auf Kaufverhalten beschränken. Entsprechend identifizieren wir Heuristiken, die Barclay und Bunn (2006, S. 186) „Auswahlheuristiken“ nennen. Heuristiken können aber auch andere Aspekte des Einkaufsprozesses betreffen. Barclay und Bunn (2006) beschreiben solche als „Prozessheuristiken“. Monroe et al. (2015) diskutieren zudem die Übertragbarkeit von Heuristiken, die aus der Behavioral Pricing-Forschung bekannt sind, auf B2B-Kontexte. Auch dieser Artikel bezieht sich auf Studien, die wir nicht berücksichtigt haben, da sie nicht Verhalten als abhängige Variable betrachten.

Fünftens, ein Großteil der Forschung, die wir im Literaturüberblick betrachten, ist kausal ambivalent. Was wir damit meinen, lässt sich vielleicht am besten mit der Literatur zu Vertrauen und Commitment illustrieren. Hier werden empirisch folgende Zusammenhänge untersucht (und oft auch bestätigt):

- Vertrauen als Treiber von Commitment (vgl. z. B. Gounaris 2005; Wu et al. 2015)
- Vertrauen als Effekt von Commitment (vgl. Medlin et al. 2005)
- Vertrauen und Commitment gemeinsam als reflektive (austauschbare) Indikatoren eines zugrundeliegenden Konstrukts „Beziehungsqualität“ (vgl. z. B. Hewett et al. 2006 und Sarmiento et al. 2015)
- Vertrauen und Commitment gemeinsam als formative (nicht austauschbare) Indikatoren eines zugrundeliegenden Konstrukts „Beziehungsqualität“ (Palmatier 2008)
- Vertrauen und Commitment als Treiber eines separaten Konstrukts Beziehungsqualität (Huntley 2006)
- Vertrauen als Treiber und Commitment als Effekt eines separaten Konstrukts „Beziehungsqualität“ (Han und Sung 2008)

Die kausale Unbestimmtheit dieser Forschung hängt damit zusammen, dass die Studien in der Regel korrelationsbasiert sind. Zukünftige Forschung sollte hier verstärkt mit Experimenten oder Längsschnittstudien arbeiten (vgl. z. B. Zhang et al. 2016).

Sechstens ist es wahrscheinlich, dass die Nutzung der von uns vorgeschlagenen heuristischen Attribute im organisationalen Einkauf von bestimmten Rahmenbedingungen abhängt. Die bisherige Forschung macht aber diesbezügliche Aussagen sehr schwer. In nur etwa einem Drittel der von uns betrachteten Studien werden überhaupt

Interaktionseffekte analysiert. Gleichzeitig gibt es in der Literatur wenig Konsens über relevante Moderatoren. Dies liegt möglicherweise daran, dass sehr viele der betrachteten Artikel auf Daten aus einer spezifischen Branche zurückgreifen. Viele Beiträge befragen sogar nur Kunden eines Unternehmens. Diese Vorgehensweise reduziert natürlich die mögliche Variation im Hinblick auf Kontextfaktoren.

Schlussendlich (und siebtens) liegt der Fokus unserer Studie auf der Identifikation möglicher heuristischer Attribute im organisationalen Einkauf – und nicht auf Verzerrungen. Die mit der Nutzung heuristischer Attribute verbundene Reduktion der kognitiven Belastung für die Entscheidenden kann durchaus sinnvoll sein und impliziert deshalb keine suboptimalen Entscheidungen (Artinger et al. 2014). Verhaltenswissenschaftliche Studien interessieren sich aber oft auch für Verzerrungen im Entscheidungsverhalten. Hier geht es darum, dass Entscheidungen nicht optimal sind, verglichen mit einem zuvor eingeführten Rationalitätsstandard (häufig ökonomische Rationalität, wie sie der mikroökonomischen Theorie zugrunde liegt). Die Literatur, die wir im Rahmen unserer Literaturbestandsaufnahme auswerten, lässt in der Regel keine Rückschlüsse darauf zu, ob Entscheidungen in irgendeiner Weise ökonomisch „rational“ oder gar „optimal“ sind.

Gleichwohl gibt es in der betrachteten Forschung durchaus Evidenz im Hinblick darauf, ob sich die beobachteten Effekte verhaltenswissenschaftlicher Phänomene ökonomisch erklären lassen. Man könnte argumentieren, dass verhaltenswissenschaftliche Konstrukte (wie z.B. Vertrauen) als Proxy für ökonomische Größen genutzt werden, wenn ihr Effekt verschwindet, sobald für ökonomische Erklärungen kontrolliert wird. Doney und Cannon (1997) finden zum Beispiel keinen Effekt von Vertrauen auf Kaufabsicht, sobald sie für bisherige Erfahrung mit dem Anbieter kontrollieren. Dieses Ergebnis könnte man so interpretieren, dass Vertrauen in den Vertriebsmitarbeiter von Kunden als ein Proxy für Qualität gesehen wird und somit wäre Vertrauen wirklich ein heuristisches Attribut, das aber Kaufentscheidungen vermutlich nicht verzerrt.

Wenn aber verhaltenswissenschaftliche Phänomene einen Effekt auf das Kaufverhalten ausüben, wenn für alternative ökonomische Erklärungen kontrolliert wird, könnte man argumentieren, dass dies tatsächlich Evidenz für Entscheidungsverzerrungen darstellt. Zum Beispiel finden Janita und Miranda (2013), dass das Image eines Anbieters einen Effekt auf die Kaufentscheidung hat, selbst wenn für Qualität und Wert kontrolliert wird. Ist man bereit zu akzeptieren, dass Qualität und Wert die ökonomischen Beweggründe für eine Kaufentscheidung gut zusammenfassen, dann könnte man den Imageeffekt als eine Entscheidungsverzerrung interpretieren. Zukünftige Forschung zum organisationalen Kaufverhalten könnte sich stärker bemühen, den Effekt verhaltenswissenschaftlicher Phänomene klar herauszuarbeiten, indem Kontrollvariablen wie bisherige Erfahrungen, relativer Preis und Qualität routinemäßig als Kontrollvariablen berücksichtigt werden.

## 5 Forschungsprogramm

Wie in der Diskussion angesprochen, ist die bestehende Marketingliteratur zum organisationalen Kaufverhalten gleich in mehrfacher Sicht ausbaufähig. Es fehlen kau-

sal belastbare Studien, viele potenziell relevante Phänomene sind kaum untersucht. Zudem ist unklar, inwieweit verhaltenswissenschaftliche Phänomene dazu führen, dass ggf. betriebswirtschaftlich suboptimale Einkaufsentscheidungen getroffen werden. Experimente könnten hier einen substanziellen Erkenntnisbeitrag leisten, wobei „experiments that focus on elucidating the process of decision making [...] are likely to be more profitable“ (Todd und Gigerenzer 2003, S. 154).

Vor diesem Hintergrund schlagen wir ein Forschungsprogramm zum organisationalen Einkaufsverhalten vor, das sich von traditioneller, umfragebasierter Forschung weg- und zu experimenteller Forschung hinbewegt. So könnte geklärt werden, ob und unter welchen Bedingungen Entscheiderinnen und Entscheider in B2B-Einkaufsentscheidungen tatsächlich Heuristiken nutzen. Interessanterweise finden sich in der Einkaufsliteratur bereits erste Aufrufe zu (mehr) experimenteller Forschung (Eckerd 2016).

Die zentrale Herausforderung solcher Forschung besteht darin, geeignete Experimentalumgebungen zu schaffen. Drei Eigenschaften organisationalen Einkaufsverhaltens machen Experimentalforschung schwierig. Ersten sind die beteiligten Individuen zumindest teilweise professionell mit Einkaufsentscheidungen befasst. Das heißt, sie weisen vermutlich Fähigkeiten auf, die den typischen studentischen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Konsumforschung fehlen. Gleichzeitig erscheint es unrealistisch, im großen Stil Manager zur Teilnahme an Laborexperimenten zu bewegen.

Es existieren aber durchaus Instrumente, um mit dieser Problematik umzugehen. Zum einen können Teilnehmer an Experimenten durch Vorabtraining (Libby et al. 2002) im Hinblick auf bestimmte Fähigkeiten von Buying Center-Mitgliedern geschult werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn es z. B. um die Analysefähigkeiten beruflicher Entscheiderinnen und Entscheider geht, die nicht an berufliche Erfahrung gebunden sind: „[S]tudent subjects are also entirely appropriate in studies that focus on general cognitive abilities“ (Libby et al. 2002, S. 803). Schließlich kann die zunehmende Nutzung von Online-Plattformen und digitalen Einkaufstools dazu führen, dass mittelfristig Studien zum Einkaufsverhalten im Feld deutlich einfacher werden.

Eine zweite Schwierigkeit im Hinblick auf experimentelle B2B-Einkaufsforschung ist die Tatsache, dass viele Einkaufsentscheidungen in Unternehmen in informellen Gruppen getroffen werden. McNally (2002, S. 176) sieht deshalb eine zentrale Ursache für das Fehlen von Experimenten in B2B-Settings im Zugang „to actual buying centers as they progress through real purchase decisions“. Um solche Gruppeneffekte zu untersuchen, könnte die reichhaltige methodische Erfahrung der Sozialpsychologie hilfreich sein. Laughlin und Hollingshead (1995) beschreiben einen regelgeleiteten Experimentalansatz für Gruppenumgebungen. Houghton et al. (2000) beschreiben, wie sich die Nutzung individueller Heuristiken bei Gruppenentscheidungen experimentell untersuchen lässt.

Eine dritte „challenge in conducting experiments in B2B research is that it is difficult to capture the richness of the relational environment in an experimental setting“ (Vinhas et al. 2010, S. 235). Diese Schwierigkeit erscheint besonders relevant, da die zentralen verhaltenswissenschaftlichen Phänomene, die aus unserer Literaturschau hervorgehen, Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment sind. In der experimentellen

Forschung könnte man versuchen, das relationale Umfeld einer Geschäftsbeziehung über experimentelle Fallforschung zu beherrschen, bei der Umweltinformationen eingefangen werden können (Vinhas et al. 2010). Eine andere Möglichkeit könnte darin bestehen, Experimente in Planspielen durchzuführen, bei denen studentische Unternehmen über mehrere Perioden miteinander in Anbieter-Kunden-Beziehungen stehen.

Angesichts dieser hohen Komplexität der Durchführung von Experimenten zum B2B-Einkaufsverhalten wird sich eine entsprechende Transformation der Forschung vermutlich nur schrittweise erreichen lassen. Statt gleich damit zu beginnen, Experimente mit professionellen Buying Center-Mitgliedern inmitten langjähriger Geschäftsbeziehungen durchzuführen, schlagen wir vor, das Gesamtproblem in Teilprobleme zu zerlegen. Beginnend mit einfachen Fragestellungen könnten Stück für Stück mehr Aspekte der komplexen Entscheidungsumgebungen hinzugefügt werden. Beispielsweise könnte in einem ersten Schritt untersucht werden, inwieweit heuristische Attribute existieren, die kontextunabhängig einen Einfluss auf das Kaufverhalten besitzen, jedoch möglicherweise in unterschiedlichen Phasen oder mit unterschiedlicher Intensität verwendet werden (bspw. sind einige der von uns in diesem Beitrag identifizierten heuristischen Attribute auch im Kontext von Konsumentenentscheidungen relevant). Solch ein Vorgehen wäre auf gewisse Weise eine „Bottom Up“-Ergänzung zum traditionellen Fokus der Einkaufsforschung auf Gesamtmodelle.

Neben einer verstärkten Nutzung von Experimenten ist eine zweite wichtige Domäne zukünftiger Forschung die Frage, inwieweit verhaltenswissenschaftliche Phänomene tatsächlich zu verzerrten und „falschen“ Einkaufsentscheidungen führen. Zum Beispiel könnte eine „Bestandslieferantenheuristik“ das Ergebnis falsch interpretierter „sunk costs“ sein oder eine post-hoc-Rechtfertigung einer früheren Beschaffungsentscheidung. Dann würde die Anwendung der Heuristik die Entscheidung verzerren. Die Erforschung von Heuristiken im organisationalen Einkaufsverhalten wäre auch eine Antwort auf den Vorschlag aus der Psychologie, dass „organizations seem ideally suited to the application of heuristics because of the inherent uncertainty and the pressure to act quickly“ (Gigerenzer und Gaissmaier 2011, S. 459). Zum Start könnte man mögliche Heuristiken im organisationalen Einkaufsverhalten in Situationen überprüfen, in denen „rationale“ oder „optimale“ Entscheidungen relativ eindeutig ermittelt werden können (z. B. durch die Ermittlung von Gesamtkosten der Beschaffung, Wouters et al. 2009). Im Kontext von organisationalen Kaufentscheidungen wäre das vermutlich häufig eher in transaktionalen Kontexten der Fall – in langfristigen Geschäftsbeziehungen ist Optimalität relativ schwierig zu bestimmen.

**Danksagung** Die Autoren bedanken sich bei Sven Feurer und den Teilnehmern der BI-JAMS Thought Leaders' Conference on Generalizations in Marketing 2018 in Oslo für ihren Input, insbesondere Jens Hogreve, Neil A. Morgan und Jon Bingen Sande.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ord-

nungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

**Interessenkonflikt** T. Bornemann, M. Klarmann und M. Moosbrugger geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

## Literatur

- Aarts, H., B. Verplanken, und A. Van Knippenberg. 1998. Predicting behavior from actions in the past: repeated decision making or a matter of habit? *Journal of Applied Social Psychology* 28:1355–1374.
- Adler, N.J., J.L. Graham, und T.S. Gehrke. 1987. Business negotiations in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Research* 15:411–429. \*
- Anderson, J.C., J.B. Thomson, und F. Wynstra. 2000. Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing* 17:307–329.
- Ariely, D. 2008. *Predictably irrational*. New York: Harper Collins.
- Artinger, F., M. Petersen, G. Gigerenzer, und J. Weibler. 2014. Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior* 36:33–S52.
- Asch, S.E. 1956. Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: General and applied* 70:1–70.
- Ashnai, B., S.C. Henneberg, P. Naudé, und A. Francescucci. 2016. Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management* 52:128–139. \*
- Baack, D.W., R.T. Wilson, M.M. van Dessel, und C.H. Patti. 2016. Advertising to businesses: Does creativity matter? *Industrial Marketing Management* 55:169–177. \*
- Backhaus, K., M. Steiner, und K. Lügger. 2011. To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. *Industrial Marketing Management* 40:1082–1092. \*
- Bagchi, R., N.T. Koukova, H. Gurnani, M. Nagarajan, und S.S. Oza. 2016. Walking in my shoes: how expectations of role reversal in future negotiations affect present behaviors. *Journal of Marketing Research* 53:381–395. \*
- Barclay, D.W., und M.D. Bunn. 2006. Process heuristics in organizational buying: starting to fill a gap. *Journal of Business Research* 59:186–194.
- Biddle, B.J. 1986. Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology* 12:67–92.
- Blut, M., H. Evanschitzky, C. Backhaus, J. Rudd und M. Marck. 2016. Securing business-to-business relationships: The impact of switching costs. *Industrial Marketing Management* 52:82–90. \*
- Bond, R., und P.B. Smith. 1996. Culture and conformity: a meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin* 119:111–137.
- Bonner, J.M., und R.J. Calantone. 2005. Buyer attentiveness in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 34:53–61. \*
- Brown, S.P. 1995. The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23:170–181.
- Brown, B.P., A.R. Zablah, D.N. Bellenger, und W.J. Johnston. 2011. When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing* 28:194–204. \*
- Brown, B.P., A.R. Zablah, D.N. Bellenger, und N. Donthu. 2012. What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management* 41:508–520.
- Bruno, H.A., H. Che, und S. Dutta. 2012. Role of reference price on price and quantity: insights from business-to-business markets. *Journal of Marketing Research* 49:640–654. \*
- Bunn, M.D. 1993. Taxonomy of buying decision approaches. *Journal of Marketing* 57:38–56.

- Carmon, Z., und D. Ariely. 2000. Focusing on the forgone: how value can appear so different to buyers and sellers. *Journal of Consumer Research* 27:360–370.
- Carter, C.R., L. Kaufmann, und A. Michel. 2007. Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 37:631–669.
- Casidy, R., und M. Nyadzayo. 2019. Drivers and outcomes of relationship quality with professional service firms: an SME owner-manager perspective. *Industrial Marketing Management* 78:27–42. \*
- Cater, B., und V. Zabkar. 2009. Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: the client's perspective. *Industrial Marketing Management* 38:785–797. \*
- Claycomb, C., und G.L. Frankwick. 2010. Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. *Industrial Marketing Management* 39:252–263. \*
- Clopton, S.W. 1984. Seller and buying firm factors affecting industrial buyers' negotiation behavior and outcomes. *Journal of Marketing Research* 21:39–53. \*
- Cooper, M.J., K.L. Wakefield, und J.F. Tanner. 2006. Industrial buyers' risk aversion and channel selection. *Journal of Business Research* 59:653–661. \*
- Doney, P.M., und G.M. Armstrong. 1996. Effects of accountability on symbolic information search and information analysis by organizational buyers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24:57–65.
- Doney, P.M., und J.P. Cannon. 1997. An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 61:35–51. \*
- Dowling, K., D. Guhl, D. Klapper, M. Spann, L. Stich, und N. Yegoryan. 2020. Behavioral biases in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48:449–477.
- Eckerd, S. 2016. Experiments in purchasing and supply management research. *Journal of Purchasing and Supply Management* 22:258–261.
- Economist Intelligence Unit. 2007. Improving customer relationships: an integrated approach. [http://graphics.eiu.com/upload/SAP\\_CRM.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/SAP_CRM.pdf). Zugegriffen: 17. Aug. 2018.
- Erdem, T., und J. Swait. 1998. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7:131–157.
- Fazio, R.H., D.M. Sanbonmatsu, M.C. Powell, und F.R. Kardes. 1986. On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology* 50:229–238.
- Fisher, C., und A. Lovell. 2003. *Business ethics and values*. London: Pearson Education.
- Friend, S.C., G.A. Hamwi und B.N. Rutherford. 2011. Buyer–seller relationships within a multisource context: understanding customer defection and available alternatives. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31:383–395. \*
- Gartner. 2015. Gartner says business intelligence and analytics leaders must focus on mindsets and culture to kick start advanced analytics. <https://www.gartner.com/newsroom/id/3130017>. Zugegriffen: 17. Aug. 2018.
- Garvey, A.M., F. Germann, und L.E. Bolton. 2015. Performance brand placebos: How brands improve performance and consumers take the credit. *Journal of Consumer Research* 42:931–951.
- Geiger, I. 2017. A model of negotiation issue–based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management* 64:91–106. \*
- Gerarden, T.D., G.N. Richard, und R.N. Stavins. 2017. Assessing the energy-efficiency gap. *Journal of Economic Literature* 55:1486–1525.
- Gigerenzer, G., und W. Gaissmaier. 2011. Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology* 62:451–482.
- Gounaris, S.P. 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research* 58:126–140. \*
- Graham, J.L., D.K. Kim, C. Lin, und M. Robinson. 1988. Buyer–seller negotiations around the Pacific Rim: differences in fundamental exchange processes. *Journal of Consumer Research* 15:48–54. \*
- Grewal, R., G.L. Lilien, S. Bharadwaj, P. Jindal, U. Kayande, R.F. Lusch, M. Mantrala, R.W. Palmatier, A. Rindfleisch, und L.K. Scheer. 2015. Business-to-business buying: challenges and opportunities. *Customer Needs and Solutions* 2:193–208.
- Hada, M., R. Grewal, und G.L. Lilien. 2014. Supplier-selected referrals. *Journal of Marketing* 78:34–51. \*
- Han, S., und H. Sung. 2008. Industrial brand value and relationship performance in business markets—A general structural equation model. *Industrial Marketing Management* 37:807–818. \*
- Hansen, H., B.M. Samuelsen, und P.R. Silseth. 2008. Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management* 37:206–217. \*
- Heide, J.B., und K.H. Wathne. 2006. Friends, businesspeople, and relationship roles: a conceptual framework and a research agenda. *Journal of Marketing* 70:90–103.

- Heide, J.B., und A.M. Weiss. 1995. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing* 59:30–43.
- Hemingway, C.A. 2005. Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 60:233–249.
- Hewett, K., R.B. Money, und S. Sharma. 2002. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30:229–239. \*
- Hewett, K., R.B. Money, und S. Sharma. 2006. National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34:386–402. \*
- Hitlin, S., und J.A. Piliavin. 2004. Values: reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology* 30:359–393.
- Homburg, C., und A. Fürst. 2005. How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing* 69:95–114. \*
- Homburg, C., J. Allmann, und M. Klarmann. 2014. Internal and external price search in industrial buying: the moderating role of customer satisfaction. *Journal of Business Research* 67:1581–1588. \*
- Homburg, C., M. Klarmann, und J. Schmitt. 2010. Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing* 27:201–212. \*
- Homburg, C., M. Stierl, und T. Bornemann. 2013. Corporate social responsibility in business-to-business markets: how organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing* 77:54–72. \*
- Hosmer, L.T. 1995. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20:379–403.
- Hossain, M.T., und L.B. Chonko. 2018. Relational communication and illusionary loyalty: moderating role of self-construal. *Industrial Marketing Management* 69:221–234. \*
- Houghton, S.M., M. Simon, K. Aquino, und C.B. Goldberg. 2000. No safety in numbers: persistence of biases and their effects on team risk perception and team decision making. *Group, & Organization Management* 25:325–353.
- Huntley, J.K. 2006. Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management* 35:703–714. \*
- Isenberg, D.J. 1986. Group polarization: a critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 50:1141–1151.
- Jackson, D.W., Jr, J.E. Keith, und R.K. Burdick. 1984. Purchasing agents' perceptions of industrial buying center influence: a situational approach. *Journal of Marketing* 48:75–83. \*
- Janita, M.S., und F.J. Miranda. 2013. The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management* 42:814–823. \*
- Jap, S.D. 2001. Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing* 18:19–35. \*
- Johnston, W.J. 1981. Industrial buying behavior: a state of the art review. *Review of Marketing* 2:75–89.
- Johnston, W.J., und T.V. Bonoma. 1981. The buying center: structure and interaction patterns. *Journal of Marketing* 45:143–156. \*
- Johnston, W.J., und J.E. Lewin. 1996. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. *Journal of Business Research* 35:1–15.
- Joseph, K., und V.J. Richardson. 2002. Free cash flow, agency costs, and the affordability method of advertising budgeting. *Journal of Marketing* 66:94–107.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books.
- Kahneman, D., und S. Frederick. 2002. Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment. In *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*, Hrsg. T. Gilovich, D. Griffin, und D. Kahneman, 49–81. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., und A. Tversky. 1979. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica* 2:263–292.
- Kannan, P., und H. Li. 2017. Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing* 34:22–45.
- Kaufmann, L., C.M. Wagner, und C.R. Carter. 2017. Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. *Journal of Purchasing and Supply Management* 23:82–93.
- Keh, H.T., und Y. Xie. 2009. Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management* 38:732–742. \*
- Kennedy, K.N., und D.R. Deeter-Schmelz. 2001. Descriptive and predictive analyses of industrial buyers' use of online information for purchasing. *Journal of Personal Selling, & Sales Management* 21:279–290. \*

- Gluckhohn, C. 1951. Values and value orientations in the theory of action. An exploration in definition and classification. In *Toward a general theory of action*, Hrsg. T. Parsons, E. Shils, 388–433. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krapfel, R.E., Jr. 1985. An advocacy behavior model of organizational buyers' vendor choice. *Journal of Marketing* 49:51–59. \*
- Lanzolla, G., und H.T. Frankort. 2016. The online shadow of offline signals: which sellers get contacted in online B2B marketplaces? *Academy of Management Journal* 59:207–231. \*
- Larson, J.R., P.G. Foster-Fishman, und C.B. Keys. 1994. Discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 67:446–461.
- Laughlin, P.R., und A.B. Hollingshead. 1995. A theory of collective induction. *Organizational behavior and human decision processes* 61:94–107.
- Leischnig, A., und M. Enke. 2011. Brand stability as a signaling phenomenon—An empirical investigation in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 40:1116–1122. \*
- Libby, R., R. Bloomfield, und M.W. Nelson. 2002. Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society* 27:775–810.
- Liu, A.H., und M.P. Leach. 2001. Developing loyal customers with a value-adding sales force: examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling, & Sales Management* 21:147–156. \*
- Lussier, B., Y. Grégoire, und M. Vachon. 2017. The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: an analysis of the salesperson-customer dyad. *Industrial Marketing Management* 65:168–181. \*
- MacDonald, E., M. Kleinaltenkamp, und H.N. Wilson. 2016. How business customers judge solutions: solution quality and value in use. *Journal of Marketing* 80:69–120.
- Maheswaran, D., D.M. Mackie, und S. Chaiken. 1992. Brand name as a heuristic cue: the effects of task importance and expectancy confirmation on consumer judgments. *Journal of Consumer Psychology* 1:317–336.
- March, J.G. 1994. *Primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press.
- McEvily, B., V. Perrone, und A. Zaheer. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization science* 14:91–103.
- McNally, R. 2002. Simulating buying center decision processes: propositions and methodology. *Journal of Business, & Industrial Marketing* 17:167–180.
- McQuiston, D.H., und P.R. Dickson. 1991. The effect of perceived personal consequences on participation and influence in organizational buying. *Journal of Business Research* 23:159–177. \*
- Medlin, C.J., J. Aurifeille, und P.G. Quester. 2005. A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research* 58:214–222. \*
- Monroe, K.B., V. Rikala, und O. Somervuori. 2015. Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management* 47:17–25.
- Morris, M.H., G.W. Paul, und D. Rahtz. 1987. Organizational rewards and coalitions in the industrial buying center. *International Journal of Research in Marketing* 4:131–146. \*
- Mudambi, S. 2002. Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters. *Industrial Marketing Management* 31:525–533. \*
- Muyllé, S., und W. Standaert. 2016. The use of procedural fairness in electronic reverse auctions to enhance relationship quality. *Psychology, & Marketing* 33:283–296.
- Narayandas, D., und V.K. Rangan. 2004. Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing* 68:63–77. \*
- Neu, J., und J.L. Graham. 1994. A new methodological approach to the study of interpersonal influence tactics: a “test drive” of a behavioral scheme. *Journal of Business Research* 29:131–144. \*
- Nicholson, C.Y., L.D. Compeau, und R. Sethi. 2001. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29:3–15.
- Ouellette, J.A., und W. Wood. 1998. Habit and intention in everyday life: the multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin* 124:54–74.
- Palmatier, R.W. 2008. Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing* 72:76–89. \*
- Palmatier, R.W., M.B. Houston, und J. Hulland. 2018. Review articles: purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science* 46:1–5.
- Paparoidamis, N.G., C.S. Katsikeas, und R. Chumpitaz. 2019. The role of supplier performance in building customer trust and loyalty: A cross-country examination. *Industrial Marketing Management* 78:183–197. \*
- Paulssen, M. 2009. Attachment orientations in business-to-business relationships. *Psychology, & Marketing* 26:507–533. \*

- Perdue, B.C., and J.O. Summers. 1991. Purchasing agents' use of negotiation strategies. *Journal of Marketing Research* 28:175–189. \*
- Puto, C.P., W.E. Patton III, and R.H. King. 1985. Risk handling strategies in industrial vendor selection decisions. *Journal of Marketing* 49:89–98. \*
- Qualls, W.J., and C.P. Puto. 1989. Organizational climate and decision framing: an integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research* 26:179–192. \*
- Rao, A.R., and M.E. Bergen. 1992. Price premium variations as a consequence of buyers' lack of information. *Journal of Consumer Research* 19:412–423. \*
- Rauyruen, P., and K.E. Miller. 2007. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research* 60:21–31. \*
- Reid, D.A., and R.E. Plank. 2000. Business marketing comes of age: a comprehensive review of the literature. *Journal of Business-to-Business Marketing* 7:9–186.
- Rotter, J.B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist* 35:1–7.
- Sarmento, M., C. Simões, and M. Farhangmehr. 2015. Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: the role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management* 44:131–141. \*
- Schurr, P.H., and J.L. Ozanne. 1985. Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research* 11:939–953. \*
- Selses, F., and K. Gønhaug. 2000. Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing. *Journal of Business Research* 49:259–271. \*
- Shah, A.K., and D.M. Oppenheimer. 2008. Heuristics made easy: an effort-reduction framework. *Psychological Bulletin* 134:207–222.
- Simon, H.A. 1990. Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology* 41:1–20.
- Simpson, P.M., J.A. Sigauw, and S.C. White. 2002. Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes. *Journal of Supply Chain Management* 38:29–41.
- Slovic, P., M.L. Finucane, and D.G. MacGregor. 2002. The affect heuristic. In *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*, Hrsg. T. Gilovich, D. Griffin, and D. Kahneman, 397–420. New York: Cambridge University Press.
- Stanko, M.A., J.M. Bonner, and R.J. Calantone. 2007. Building commitment in buyer–seller relationships: a tie strength perspective. *Industrial Marketing Management* 36:1094–1103. \*
- Stasser, G., and W. Titus. 2003. Hidden profiles: a brief history. *Psychological Inquiry* 14:304–313.
- Stoddard, J.E., and E.F. Fern. 2002. Buying group choice: the effect of individual group member's prior decision frame. *Psychology, & Marketing* 19:59–90. \*
- Sunstein, C.R., and R. Hastie. 2015. *Wiser: getting beyond groupthink to make groups smarter*. Boston: Harvard Business Press.
- Thaler, R. 1985. Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science* 4:199–214.
- Thomas, R.J. 1982. Correlates of interpersonal purchase influence in organizations. *Journal of Consumer Research* 9:171–182. \*
- Todd, P.M., and G. Gigerenzer. 2003. Bounding rationality to the world. *Journal of Economic Psychology* 24:143–165.
- Tullous, R., and J.M. Munson. 1992. Organizational purchasing analysis for sales management. *Journal of Personal Selling, & Sales Management* 12:15–26. \*
- Tversky, A., and D. Kahneman. 1973. Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology* 5:207–232.
- Tversky, A., and D. Kahneman. 1974. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science* 185:1124–1131.
- Vinhas, A.S., S. Chatterjee, S. Dutta, A. Fein, J. Lajos, S. Neslin, L. Scheer, W. Ross, and Q. Wang. 2010. Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Marketing Letters* 21:223–237.
- Wagner, J.A., N.M. Klein, and J.E. Keith. 2003. Buyer–seller relationships and selling effectiveness: the moderating influence of buyer expertise and product competitive position. *Journal of Business Research* 56:295–302. \*
- Wathne, K.H., H. Biong, and J.B. Heide. 2001. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing* 65:54–66. \*
- West, D., J.B. Ford, and P.W. Farris. 2014. How corporate cultures drive advertising and promotion budgets: best practices combine heuristics and algorithmic tools. *Journal of Advertising Research* 54:149–162.
- Williamson, O.E. 1993. Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics* 36:453–486.

- Wilson, D.F. 2000. Why divide consumer and organizational buyer behaviour? *European Journal of Marketing* 34:780–796.
- Wilson, E.J., und A.G. Woodside. 1994. The relative importance of choice criteria in organizational buying. *Journal of Business-to-Business Marketing* 2:33–58.
- Wilson, E.J., G.L. Lilien, und D.T. Wilson. 1991. Developing and testing a contingency paradigm of group choice in organizational buying. *Journal of Marketing Research* 28(4):452–466. \*
- Wouters, M., J.C. Anderson, J.A. Narus, und F. Wynstra. 2009. Improving sourcing decisions in NPD projects: monetary quantification of points of difference. *Journal of Operations Management* 27:64–77.
- Wu, L., P. Chen, und K. Chen. 2015. Why does loyalty–cooperation behavior vary over buyer–seller relationship? *Journal of Business Research* 68:2322–2329. \*
- Zablah, A.R., B.P. Brown, und N. Donthu. 2010. The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing* 27:248–260. \*.
- Zhang, J.Z., G.F. Watson IV, R.W. Palmatier, und R.P. Dant. 2016. Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing* 80:53–75. \*.
- Zhu, D.H. 2013. Group polarization on corporate boards: theory and evidence on board decisions about acquisition premiums. *Strategic Management Journal* 34:800–822.